

南華大學管理科學研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE OF MANAGEMENT SCIENCES

NANHUA UNIVERSITY

探討組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾對組織公民行為
為關聯性之研究—以嘉義市警察局為例

RESEARCH OF RELATIONSHIP AMONG ORGANIZATIONAL JUSTICE,
INTERNAL MARKETING, PSYCHOLOGICAL CONTRACT, PROFESSIONAL
COMMITMENT TO ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR—TAKE
CHIA-YI CITY POLICE BUREAU FOR EXAMPLE

指導教授：陳孟修 博士

ADVISOR : MENG-SHIOU CHEN Ph. D.

研究生：賴燕美

GRADUATE STUDENT : YAN-MEI LAI

中 華 民 國 九 十 五 年 六 月

南 華 大 學

管理科學研究所

碩 士 學 位 論 文

探討組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾對組織公民
行為關聯性之研究—以嘉義市警察局為例

研究生：賴燕美

經考試合格特此證明

口試委員：丁誌敏

陳孟修

林哲宏

指導教授：陳孟修

所 長：李 麗 玲

口試日期：中華民國 九十五年 五 月 二十九 日

南華大學管理科學研究所九十四學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：探討組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾對組織公民行為關聯性之研究—以嘉義市警察局為例

研究生：賴燕美

指導教授：陳孟修博士

論文摘要內容：

本研究以嘉義市警察局之警政人員為研究對象，希望探討組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾與組織公民行為之相關性，並針對研究結果提出建議，作為管理上的參考。

本研究透過便利取樣的方式進行問卷調查，共發出 650 份問卷，回收問卷 556 份，有效問卷 467 份；並使用 SPSS 統計軟體作為統計分析之工具，就樣本資料以因素分析、t 檢定、單因子變異數分析、相關分析、迴歸分析、集群分析、徑路分析等方法進行分析，研究結果發現：

1. 警政人員不同個人特徵變項對組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾與組織公民行為，部分有顯著差異。
2. 各變項之大構面間，均呈現顯著正相關；而兩兩變項之間以組織公平與內部行銷之相關程度最高，心理契約與專業承諾相關程度最低。
3. 不同集群的員警對組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾與組織公民行為的認知有顯著差異。
4. 組織公平、內部行銷、心理契約及專業承諾對組織公民行為及其子構面有顯著的正向影響。

關鍵字：組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為

Title of Thesis : Research of the Relationship Among Organizational Justice, Internal Marketing, Psychological Contract, Professional Commitment to Organizational Citizenship Behavior—Take Chia-Yi City Police Bureau for Example

Name of Institute : Graduate Institute of Management Sciences, Nanhua University

Graduate Date : June 2006

Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student: Yan-Mei Lai

Advisor: Meng-Shiou Chen Ph.D.

Abstract

Police officers of Chai-yi County Police Bureau were selected for this study. This study is aimed to investigate the relationships among organizational justice, internal marketing, psychological contract professional commitment as well as organizational citizenship behavior. Some suggestions will be made for management in this field according to the study results.

The research was mainly conducted by questionnaires (using convenience sampling) . Of the 650 questionnaires sent out, 556 were returned, among which 467 were valid. This study has adopted SPSS FOR WINDOWS as the tool for statistical analysis. For sampling data use research method as factor analysis, t-test analysis, single factor variant analysis (One Way ANOVA), correlated analysis, regression analysis, cluster analysis and path analysis.

The major conclusions of this study are as follows :

1. The personal demographic information of police officers is significantly difference to the perceptions of organizational justice, internal marketing, psychological contract, professional commitment and organizational citizenship behavior.

2. The dimension of each variable is significantly correlated to each other. There is the most significant correlation between organizational justice and internal marketing. There is the least correlation between psychological contract and professional commitment.
3. Different cluster's police officers are significantly difference between organizational justice, internal marketing, psychological contract, professional commitment and organizational citizenship behavior.
4. Organizational justice, internal marketing, psychological contract and professional commitment are likely to have significantly positive effect on organizational citizenship behavior and its sub-dimension.

Keywords : Organizational Justice, Internal Marketing, Psychological Contract, Professional Commitment, Organizational Citizenship Behavior

目錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
目錄.....	iv
表目錄.....	vi
圖目錄.....	x
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究動機.....	1
1.3 研究目的.....	2
1.4 研究對象與範圍.....	3
1.5 研究步驟與流程.....	3
1.6 研究限制.....	4
第二章 文獻探討.....	6
2.1 組織公平.....	6
2.2 內部行銷.....	15
2.3 心理契約.....	26
2.4 專業承諾.....	33
2.5 組織公民行為.....	40
2.6 研究變項間相互關係的研究.....	47
第三章 研究方法.....	52
3.1 研究架構.....	52
3.2 研究假設.....	54

3.3 各研究變項之操作型定義.....	56
3.4 研究設計.....	61
3.5 資料處理與統計方法.....	76
第四章 研究結果與分析.....	79
4.1 問卷信度分析.....	79
4.2 樣本結構與各變項之描述性統計.....	81
4.3 t檢定與單因子變異數分析.....	86
4.4 各構面之相關分析.....	103
4.5 複迴歸分析.....	114
4.6 層級迴歸分析.....	125
4.7 集群分析.....	140
4.8 徑路分析.....	148
4.9 研究結果彙整.....	152
第五章 研究結論與建議.....	166
5.1 研究結論.....	166
5.2 研究建議.....	167
參考文獻.....	170
一、中文部分.....	170
二、英文部分.....	178
附錄：本研究正式問卷.....	191

表目錄

表 2.1 組織公平理論的分類與盛行的支配理論.....	7
表 2.2 國內學者對組織公平研究結果彙整表.....	13
表 2.3 國內外學者對內部行銷的定義.....	17
表 2.4 內部行銷的作為.....	22
表 2.5 國內學者對內部行銷研究結果彙整表.....	24
表 2.6 心理契約的定義.....	26
表 2.7 心理契約的特性.....	29
表 2.8 國內外學者對承諾的定義彙整表.....	34
表 2.9 承諾的類別.....	35
表 2.10 專業承諾的定義.....	37
表 2.11 國內外學者對專業承諾的實證結果.....	39
表 2.12 組織公民行為之構面.....	44
表3.1 預試問卷修正內容之對照表.....	62
表3.2 各量表信度之預試結果彙總表.....	62
表3.3 本研究問卷經因素分析之KMO與Bartlett 檢定表.....	65
表3.4 組織公平因素分析表.....	66
表3.5 內部行銷因素分析表.....	68
表3.6 心理契約因素分析表.....	70
表3.7 專業承諾因素分析表.....	72
表3.8 組織公民行為因素分析表.....	73
表3.9 各變項之子構面、題數、信度及量表來源.....	75
表4.1 各變項之子構面、題數、信度分析摘要表.....	80
表4.2 個人特徵基本特性表.....	82

表4.3 組織公平描述性分析表.....	83
表4.4 內部行銷描述性分析表.....	84
表4.5 心理契約描述性分析表.....	84
表4.6 專業承諾描述性分析表.....	85
表4.7 組織公民行為描述性分析表.....	85
表4.8 不同性別與各變項之差異分析表.....	87
表4.9 不同工作身份與各變項之差異分析表.....	88
表4.10 不同工作職位與各變項之差異分析表.....	90
表4.11 獨立樣本t 檢定之彙整表.....	91
表4.12 不同婚姻狀況與各變項之差異分析表.....	93
表4.13 不同年齡與各變項之差異分析表.....	96
表4.14 不同學歷與各變項之差異分析表.....	97
表4.15 不同服務年資與各變項之差異分析表.....	99
表4.16 不同工作性質與各變項之差異分析表.....	101
表4.17 One-Way ANOVA 彙整表.....	102
表4.18 組織公平各子構面與內部行銷各子構面之相關分析表.....	103
表4.19 組織公平各子構面與心理契約各子構面之相關分析表.....	104
表4.20 組織公平各子構面與專業承諾各子構面之相關分析表.....	105
表4.21 組織公平各子構面與組織公民行為各子構面之相關分析表....	106
表4.22 內部行銷各子構面與心理契約各子構面之相關分析表.....	106
表4.23 內部行銷各子構面與專業承諾各子構面之相關分析表.....	107
表4.24 內部行銷各子構面與組織公民行為各子構面之相關分析表....	109
表4.25 心理契約各子構面與專業承諾各子構面之相關分析表.....	110
表4.26 心理契約各子構面與組織公民行為各子構面之相關分析表....	111

表4.27	專業承諾各子構面與組織公民行為各子構面之相關分析表	112
表4.28	各研究變項大構面相關分析總表	113
表4.29	組織公平對組織公民行為及其子構面之迴歸分析表	116
表4.30	內部行銷對組織公民行為及其子構面之迴歸分析表	118
表4.31	心理契約對組織公民行為及其子構面之迴歸分析表	120
表4.32	專業承諾對組織公民行為及其子構面之迴歸分析表	122
表4.33	各變項對組織公民行為及其子構面之迴歸分析表	124
表4.34	各變項對組織公民行為之層級迴歸模型	126
表4.35	各變項對公私分明之層級迴歸模型	128
表4.36	各變項對協助同事之層級迴歸模型	130
表4.37	各變項對人際和諧之層級迴歸模型	132
表4.38	各變項對認同組織之層級迴歸模型	134
表4.39	各變項對自我充實之層級迴歸模型	136
表4.40	各變項對敬業守法之層級迴歸模型	138
表4.41	迴歸分析顯著分析顯著結果彙整表	139
表4.42	不同組織公平集群對組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為各變項之差異性分析表	141
表4.43	不同內部行銷集群對內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為各變項之差異性分析表	142
表4.44	不同心理契約集群對心理契約、專業承諾、組織公民行為各變項之差異性分析表	143
表4.45	不同專業承諾集群對專業承諾、組織公民行為各變項之差異性分析表	144
表4.46	不同組織公民行為集群對組織公民行為各變項之差異性分析表	145
表4.47	集群在組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾各變項平	

均數分析表.....	146
表4.48 不同集群在組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾各變 項之差異性分析表.....	147
表4.49 不同集群對組織公民行為的認知之差異性分析表.....	148
表4.50 警政人員個人特徵變項在各研究變項上之差異性驗證.....	154
表4.51 各研究變項之相關性驗.....	157
表4.52 各研究變項之影響性驗證.....	159
表4.53 各研究變項之集群驗證.....	161
表4.54 各研究變項的影響關係：徑路分析.....	162
表4.55 本研究與相關研究之結果對照彙整表.....	163

圖目錄

圖1.1 研究步驟流程圖.....	4
圖2.1 心理契約之誘因－貢獻交換關係.....	28
圖3.1 研究架構圖.....	52
圖3.2 研究架構相關構面圖.....	53
圖4.1 未刪除未達顯著水準的徑路分析圖.....	149
圖4.2 達顯著水準的徑路分析圖.....	150

第一章 緒論

本章共分為六節，第一節為研究背景，第二節為研究動機，第三節為研究目的，第四節為研究對象與範圍，第五節為研究步驟與流程，第六節為研究限制，分別說明如下：

1.1 研究背景

對組織而言，人力資源管理上有一項重要課題就是如何留住好的人才，提高生產力。過去研究中有些學者認為可以用心理契約的概念來探討此主題 (Schein, 1980)。心理契約指的是個人對於相對責任所認知的信念，當個人認為他須付出貢獻，以獲取雇主之報酬時，此信念便成為有契約之性質 (Rousseau, 1990)。由於現今政府部門面臨著組織再造，員工對組織有所不滿，或組織與其期望有所差距，都將導致心理契約的破壞，而對組織之專業承諾與認同有所影響。

此外近來政府部門因國家財政問題，針對以往的退休與福利制度加以檢討，導致公部門的員工在面臨退休制度與福利待遇修改之際，其心裏可能會思考著組織的公平性、有無必要自動自發為組織盡心力，及協助同事，以提升組織整體利益，諸如此類的心理契約、專業承諾與組織公民行為乃值得探討。

1.2 研究動機

警察是人民的褓姆，主要職責是維護社會治安與交通安全，警察機關如何提供讓民眾生活免於恐懼，治安與交通安全各方面都獲得滿足的優質服務，不僅外勤員警在第一線要認真打拼，尚需要行政人員提供後

勤支援，使得外勤員警之裝備充裕，警力充沛，因此要提升警政績效，除了強化警員人力資源管理外，對於擔任行政工作之員工亦應等同重視。

過去組織行為學的研究領域，在探討組織成員工作表現時，大都將焦點放在員工工作績效和工作滿足的變項上，而後 Organ (1988) 研究說明，任何組織制度均不可能完美無缺，如果只靠員工做好角色內的行為，可能無法有效達成組織目標，因此必須仰仗員工主動執行角色外的行為—組織公民行為 (Organizational Citizenship Behavior, OCB)，以達成組織效能。

內部行銷的觀念最早出現在服務業的領域，主張企業應重視並尊重員工、將員工視為內部顧客，將長久以來用在外部顧客身上的行銷運作模式，沿用於機關內部，即透過類似行銷的觀念，提供滿足員工需求的產品，使其具有顧客意識、市場導向及銷售意識。

一般而言，若機關管理者能夠視員工如顧客（百姓），強化內部行銷，當員工知覺管理者提供完善薪資福利、順暢的溝通管道、決策參與、關懷與激勵員工，則員工對組織自然會有向心力，願意自動自發從事角色外的行為。故本研究認為員工對組織施行內部行銷的知覺，將會進而產生強烈的組織公民行為。

綜上，本研究選擇「以人為服務對象」之警政人員為研究對象，探討組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾與組織公民行為之關係。

1.3 研究目的

基於上述研究動機，本研究主要是瞭解警察機關的組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾之相關性及其對組織公民行為之影響，期望藉此研究提供警政管理者爾後擬定人事管理決策之參考，進而提昇警察

機關之服務品質與競爭力，茲將研究目的敘述如下：

1. 探討警察機關警政人員不同的個人特徵在組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾與組織公民行為等變項的差異情形。
2. 探討組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾與組織公民行為各變項的差異情形與關聯性。
3. 探討心理契約、專業承諾在組織公平、內部行銷與組織公民行為之間所扮演的中介效果。
4. 提供具體建議，供相關單位作為人事管理之參據與後續研究者進一步研究之參考。

1.4 研究對象與範圍

本研究範圍係以嘉義市警察局編制內之正式人員為研究對象，包括具有警察身份之警職人員、無警察身份但具一般公務人員任用資格之職員。該機關設置五個大隊、二個分局及局本部十二個業務單位，預算員額814人，實際員額776人。本論文旨在探討警政人員對組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾與組織公民行為之間的差異性、研究變項間的相關與影響分析。

1.5 研究步驟與流程

研究流程之確立，有助於質化或量化之研究，因此，本研究之研究步驟流程如圖 1.1，首先確定研究主題；再來蒐集相關文獻與理論探討，作為建立研究架構與研究假設之理論依據；之後設計問卷及決定研究對象與方法；問卷經過前測預試後加以修正定稿；然後進行問卷發放；俟問卷回收並經整理後，據以進行統計分析；最後提出結論與建議。

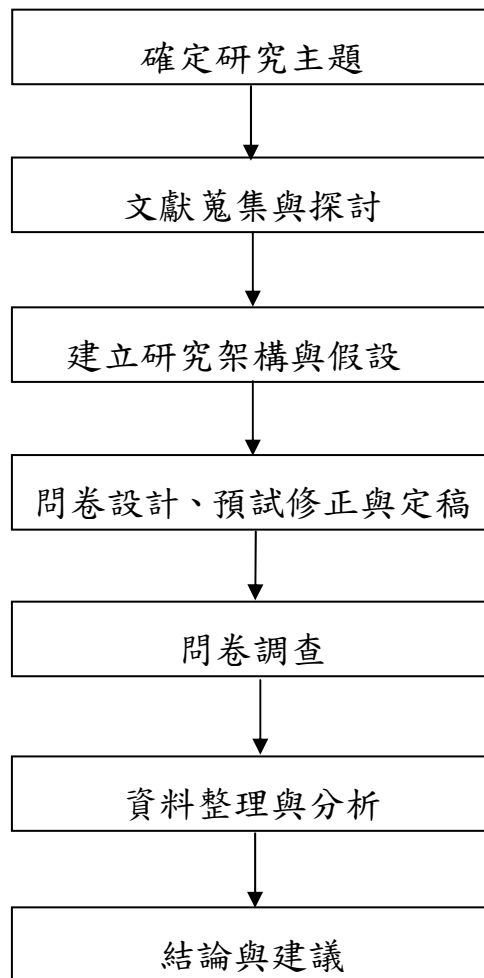


圖 1.1 研究步驟流程圖

資料來源：本研究整理

1.6 研究限制

無論是質化或量化之研究，由於個人、環境等因素影響，均可能對研究產生某種限制，本研究亦不例外，除受人力、財力之影響外，尚有以下幾點研究限制：

1. 本研究範圍是以嘉義市警察局所屬人員為研究對象，因屬於橫斷面之研究，缺乏縱斷面之長期探討，且未實際深入了解各縣、市警察局，

專業警察等不同機關實施情形，同時中央與地方機關層級、組織編制不同，因此本研究之結論，並不一定能推估至全國其他縣市。

2. 由於本研究採取便利抽樣方法，將問卷委託相關人員代為發放，因此本研究各項問卷之衡量，可能會受到填答者的態度與個人主觀看法之影響，而與事實產生落差，導致分析結果的解釋程度不臻理想。

第二章 文獻探討

本章將針對組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為進行文獻探討及過去相關實証研究整理，以引申出本研究之研究方向，作為研究模型之理論依據。

2.1 組織公平（Organizational Justice）

公平理論始於C. I. Banard (1938)的組織平衡理論，認為員工常將他們在組織中所得到的物質、精神誘因和他們對組織的付出相比較，當組織所提供之誘因與員工對組織的貢獻相平衡時，組織才得以發展。繼而賽蒙(H. A. Simon)承此觀念稱為「誘因－貢獻」理論（張潤書，民87）、Adams（1963）正式提出公平理論（Equity Theory）。

以往學者大多將公平理論應用在與工作有關的薪資及獎酬上（Campbell & Pritchard, 1976），或以公平的方法做為對組織的控制，如薪資的協商、人事的選擇（Arvey, 1979）、以及衝突的解決（Aram & Salipante, 1981）等，近年來，因組織公民行為的研究發展，許多的學者開始強調組織公平之重要，並將組織公平視為組織公民行為之前因變項。

2.1.1 組織公平的意涵

組織公平雖是管理學者研究的重要議題，但學者對於組織公平的看法相當分歧。直到 Greenberg (1987a) 才嘗試以「反應－預應」構面、「程序－內容」構面來分類、歸納列出各學者所提出的組織公平理論（詳如表2.1），而Greenberg 的分類架構中以「程序－內容」構面之分野較為明確，並得到多數學者的認同。「程序－內容」構面將組織公平區分為

分配公平（distributive justice）及程序公平（procedure justice）兩個不同觀念，說明如下。

1. 反應－預應構面（Reactive-Proactive）：此構面著重於矯正不公平的狀態，努力達到公平的狀態。公平的反應理論（Reactive Theories）在於當個體認為不公平的狀態後會嘗試去逃避或撤離的行為，檢驗組織成員對不公平之反應；而預應構面（Proactive Theories）則是創造公平的狀態，促進公平的行為。
2. 程序－內容構面（Process-Content）：在本構面的相關理論上，程序公平的理論著重於組織決策的執行過程及制定的公平性；內容理論則重視分配結果是否公平。

表2.1 組織公平理論的分類與盛行的支配理論

內容－程序構面 反應－預應構面	內容（Content）	程序（Process）
反應（Reactive）	平等理論 （Equity theory） （Adams, 1965）	程序公平理論 （Procedural justice theory） （Thibaut & Walker, 1975）
預應（Proactive）	公平判斷理論 （Leventhal, 1980）	分配偏好理論 （Alloction preference theory） （Leventhal, karuza, & Fry, 1980）

資料來源：Greenberg（1987a），“A Taxonomy of Organizational Justice Theories”，*Academy of Management Review*, 12, pp.10.

2.1.2 組織公平的定義與發展

自九〇年代開始，學者紛紛將公平理論應用到員工態度及行為的解釋上，形成新的研究領域稱為組織公平，組織公平是員工對組織決策過程、

決定各種獎懲措施、績效評估、主管與員工間的互動關係所產生之主觀認知，其內容又可以分為分配公平、程序公平、互動公平三方面。其定義分述如下。

一、分配公平 (Distributive Justice)：

傳統的組織公平研究均著重於分配的公平性，亦即個體從組織所得到的分配公平 (Bierhoff et al., 1986)，知覺不公平時會給組織帶來負面的影響，諸如降低工作績效 (Greenberg, 1988；Pfeffer & Langton, 1993)、降低工作的品質、減少與他人合作 (Pfeffer & Langton, 1993)、產生偷竊行為 (Greenberg, 1990) 及感到壓力。因此組織成員會依據所得分配，評估他們對管理決策的公平知覺 (Dailey & Kirk, 1992)。

分配公平性的概念，包含公平理論 (Equity Theory)、相對剝奪理論 (Relative Deprivation Theory)，此兩種理論均源自社會交換理論 (Social Exchange Theory；Blau, 1964；Adams, 1965)，謹將各理論分述如下。

(一)社會交換理論

Homans (1961) 認為社會互動過程中的社會行為是一種商品交換行為，而人是自利、自我中心的，會以「成本—利潤」來考量交換行為。Blau (1964) 在「社會、交換與權利」一書中提出「社會交換的過程：一種至少是兩個人之間的交換活動，無論這種活動是有形或無形，是有多多少報酬或代價的，其最重要的基本假設為互惠 (reciprocal) 及公平 (equity)」。換言之，當組織公平時，員工基於互惠原則，將選擇最經濟、最有效的方式對組織給予交換或回饋。

(二)公平理論

Adams (1965) 的公平理論，是從社會交換理論發展出來，認為員工會以他所認定的參考對象做比較，當他知覺其得到的結果（酬賞）與投入（努力）的比值，和參考對象的「結果投入比」相等時，才會覺得公平，如果不相等時，個人會有「給付不足」或「給付過當」的不公平感。而當事人做比較的對象，分別來自下列四種 (Robbins, 1998)。

- (1)組織內自己比較 (Self-Inside)：在同一組織內，以自己目前的工作跟以前的工作比較。
- (2)組織外和自己比較 (Self-Outside)：員工將目前的工作與以往自己於另一個組織中的工作相互比較。
- (3)組織內和他人比較 (Other-Inside)：以自己目前的工作和同事的工作比較。
- (4)組織外和他人比較 (Other-Outside)：以自己目前的工作，與其他人在另一個組織中的工作相比較。

當員工認知到組織對其不公平時，將造成個人之間的緊張，同時產生消除緊張的動機。為恢復心理上對公平的知覺、降低緊張的程度，員工可能會採取下列的行動（吳復新、江岷欽、夏學禮、許道然，民91）：

- (1)若當事人的「結果投入比」低於參考對象時，他可能試圖去改變結果(如要求增加酬賞)，或者減少付出（如減少對工作的專注，不再賣力於工作上，或儘可能以合法的藉口抗拒組織的額外要求。）。
- (2)若當事人的「結果投入比」高於參考對象時，他可能會增加

投入（如更努力工作或提高服務品質），或者減少結果（如主動無償加班）。

(3)改變參考對象。

(4)選擇逃避或離職。

(三)相對剝奪理論

相對剝奪理論是主張人們以自己得到的報酬與參考對象做比較，若低於自己應得時即產生被剝奪的感覺，並感到不公平 (Martin, 1981；Crosby, 1984)。Runciman (1966) 指出個人式的剝奪 (Individual Egoistic Deprivation) 是人與人之間的比較，團體式的剝奪 (Groupbased Fraternal Deprivation) 則強調一直存在於團體間的不平等(如年紀、性別、種族，宗教)。Martin (1993) 指出來自團體式剝奪的研究顯示，處於不利地位的團體成員，特別是那些不認同自己處於低地位的狀態，會與高地位的團體相互比較，而產出團體間的不公平，出現不滿足的情緒。

二、程序公平 (procedural justice)

Folger 與 Cropanzano (1998) 將程序公平定義為決策過程中所使用的方法、策略是否公平。於實證研究中證實不公平的決策過程，會產生不同的負面影響，如高度離職傾向、低的績效、低度的組織承諾和組織公民行為 (Cropanzano & Greenberg, 1997；Folger & Cropanzano, 1998)。而 Greenberg (1987a) 指出 Thibaut & Walker (1975) 的程序公平理論是反應—過程主要探討的理論，Thibaut & Walker 的理論包含「過程控制 (Process Control)」與「決策控制 (Decision Control)」兩個決策輸入 (Decision Input)。所謂過程控

制係在處理爭議的程序中，以個人的能力去控制對於自己有利的證據呈現，亦為舉證過程；決策控制是以個人的能力在爭議的程序中，對結果的決定，表達自己的觀點，亦指對實際決定的控制。

Leventhal (1980) 則提出公正程序的方法，認為程序公正不只是考量報酬分配的結果，應以多種程序要項評估結果分配過程的公正程度。Leventhal, Karuza & Fry (1980) 提出可用以下任何一種程序法則來評估公正程序。

1. 一致性法則 (consistency rule)：分配程序對不同的人員或不同的時間應該維持一致性。
2. 避免偏誤法則 (bias suppression rule)：在分配過程應該摒棄個人的私利與偏見。
3. 準確性法則 (accuracy rule)：決策應該依據正確資訊。
4. 可修正法則 (correctability rule)：決策應該有可修正的機會。
5. 代表性法則 (representative rule)：分配程序能代表反應出所有有關受影響者的利益事項。
6. 道德與倫理法則 (moral and ethical rule)：分配程序必須符合一般能夠接受的道德與倫理法則。

依據 Greenberg (1987a) 的研究，如違反上述六項程序法則，員工將產生不滿的狀況。但 Leventhal et. al, (1980) 則認為不同情況下的社會關係，被認為最重要的公平決定因素可能不一樣，同時程序公平對團隊績效亦有其極重要的影響，如執行程序公平，將使團隊成員自發性的合作，於策略執行上更加有效率。而制定團隊的策略決策，使用程序公平，對於團隊績效將有正向的影響 (Kim & Mauborgne, 1998)。

Bies & Moag (1986) 及 Tyler & Bies (1989) 認為程序公平認知，仍受到決策者對人際處理及適當解釋正式決策程序之影響。因此 Lind & Tyler (1988) 說明為何提供個人對決策表達意見的程序，比那些對決策不表達意見的程序較為公正。

Wauallace & Fay (1988) 則正式引用程序公平 (process equity)，主張薪酬制度基本上應追求外部、內部、個人及程序四種公平。

1. 外部公平 (external equity)：薪酬水準應反映員工在就業市場中之價值。
2. 內部公平 (internal equity)：薪酬水準應反映員工的工作責任、困難度及所需具備知識、技能等。
3. 個人公平 (individual equity)：薪酬水準應反映員工的努力及績效等。
4. 程序公平：薪酬決策程序應力求公平，程序公平又可分為薪酬公開、薪酬溝通、員工參與、員工申訴。

三、互動公平 (Interactional Justice)

Bies & Moag (1986) 提出互動公平的概念，他們認為個人與環境互動的感受將對公平性的認知有影響。為增進對公平的了解，必須將互動公平及程序公平兩個概念分別予以討論；同時 Bies & Moag 也認為酬償分配可視為一連串的事件，會由程序導致人際互動與決策制定，續而得到公平的酬償分配。

Greenberg (1990) 採用分配公平、程序公平與互動公平三構面進行研究，其中，分配公平影響的是個人對於分配結果的態度；程序公平影響個人對於組織的整體評價；互動公平影響的是個人對於組織在完成決策之前，是否會被公平對待的知覺。

2.1.3 組織公平的相關研究

目前國內對組織公平之相關研究中，大多將組織公平當成自變項來探討，尤以程序公平為主，依變項多為工作滿意，組織承諾，組織信任與組織公民行為進行相關性及預測力的探討。茲將國內對組織公平的相關研究臚列如表2.2。

表2.2 國內學者對組織公平研究結果彙整表

研究者	研究對象	研究變數	研究結果
林淑姬 (民81)	八家電子 資訊業公 司的員工	薪酬公平 程序公正 組織承諾 組織公民行為	1.薪酬公平及程序公正均與組織承諾呈正相關。 2.薪酬公平及程序公正均與組織公民行為有正向影響。 3.程序公平的淨解釋力高於薪酬公平。
賴志超 (民82)	台灣各公 民營企業 之員工	程序正義 分配正義 工作意向	分配公平性對工作意向較具影響力。
陳明正 (民85)	金融業人 員	組織公平 工作滿意 工作表現 組織公民行為	組織公平對組織公民行為有顯著的影響。
徐漢祥 (民87)	南部某國 立大學推 廣教育中 心進修班 在職學員	程序公平 分配公平 工作滿意度 組織承諾	1.程序公平、分配公平與工作滿足、組織承諾具有正相關。 2.分配公平對工作滿足較具預測力，程序公平對組織承諾較具預測力。
洪振順 (民87)	某公營事 業南區三 個獨立單 位員工	分配公正 程序公正 制度公正 信任 角色內行為 組織公民行為	1.分配公正、程序公正和制度公正對組織公民行為有正相關。 2.正規程序、互動公平與制度規範顯著影響主管信任。
黎士群 (民88)	Unix系統 管理人員	程序公平 分配公平 部門信任 知識分享行為	1.程序公平對上司、同事、組織有正向的關係。 2.分配公平對上司、組織有正向關係，對同事未達顯著水準。 3.分配公平與知識分享行為無正向相關。 4.程序公平與知識分享行為無顯著之正向影響。 5.員工顧客導向的多數構面呈現正相關。

表2.2 國內學者對組織公平研究結果彙整表（續1）

研究者	研究對象	研究變數	研究結果
陳正強 (民88)	陸軍基層 部隊志願 役軍官	組織公正 信任 工作投入 組織公民行為	1.組織公正對工作投入、組織公民行為沒有正向的影響。 2.組織公正對信任有正向的影響效果。
陳序維 (民91)	某公營銀 行	組織政治知覺 組織公平 組織承諾	組織承諾、組織公平對組織政治知覺與組織承諾之中介效果。
黃小婷 (民91)	財政部高 雄市國稅 局稅務人 員	組織公平 信任 組織公民行為	1.組織公平、信任與組織公民行為各構面間，均呈現非常顯著關係。 2.信任對組織公平與組織公民行為有中介的影響關係。
邱麗蓉 (民91)	苗栗縣國 民小學教 師	組織公平 組織公民行為	1.多數苗栗地區教師以互動公平知覺最佳。 2.教師對組織公平的知覺會因背景不同而有顯著差異。 3.教師的組織公民行為表現因背景不同而有顯著差異。 4.組織公平與組織公民行為有顯著的正向關係存在。 5.組織公平中的互動公平對組織公民行為中的認同學校預測力最高。

資料來源：1.部份引自邱麗蓉（民91），組織公平與組織公民行為關係之研究－以苗栗縣國民小學為例，私立淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文。
2.部份本研究整理。

2.1.4 小結

綜合上述文獻，組織公平可稱為組織成員於組織中所受到的待遇及尊重程度，以自身的價值觀及角色定位所產生對公平的感受程度。此外，由於各學者（e. g., Farh, Earley and Lin, 1997；e. g., Niehoff and Moorman, 1993）對於互動公平應屬於第三型態的公平、或屬於程序公平的一部分、或與程序公平分開討論，看法各不相同，Colquitt (2001) 亦指出至目前為止，組織公平是否可以使用兩個因素或三個因素來敘述，仍不明確。因

此，本研究採用 Niehoff & Moorman (1993) 的組織公平構面分類，包含有分配公平、程序公平。

1. 分配公平：個人對組織在資源分配的結果是否公平的知覺 (Folger and Greenberg, 1985)，強調的是決策的結果與內容。
2. 程序公平：組織在決定任何獎懲決策時，所依據的標準或評估方法是否符合公平性原則 (Greenberg, 1990)，強調的是決定結果的公平程序。

2.2 內部行銷(Internal Marketing)

內部行銷的概念係由 Sasser & Arbeit (1976) 率先提出，其主張「員工就是顧客」，並強調「滿足消費者之前，必需先滿足員工」之想法。此外，這種將員工視為內部顧客加以重視、尊重，並將原用於外部顧客的行銷管理運用於內部顧客，以提高員工對組織承諾及工作滿足，進而提升組織績效，已是每個產業（組織）所需的管理策略。

2.2.1 內部行銷之定義

有關內部行銷定義之類型，本研究參考巫喜瑞、黃俊英（民89）、蕭育芬（民91）的論點，分成以下五類來說明，並將相關文獻整理如表2.3。

1. 視員工為內部顧客

Gronroos（1981）認為內部行銷是視員工為顧客，並且能將組織銷售給員工，而這種類似行銷的手法，使員工能夠買到符合其心意的產品(即工作)(Berry, 1981)。因此，內部行銷初期概念是視員工為內部顧客、視工作為內部產品，同時努力提升內部產品以滿足內部顧客的需求（巫喜瑞、周逸衡，民90）。

2. 具有策略性目的

Gronroos (1982) 認為內部行銷就管理哲學而言，是將目標設定在爭取到自動自發且具有顧客導向的員工；就策略的層次來看，內部行銷的目的是創造一種內部環境，以促進員工之間的顧客意識與銷售關心度；就戰術的角度來看，內部行銷的目標是向員工推銷服務、支援服務、宣傳並且激勵其行銷工作（蕭育芬，民91）。

爾後學者認為內部行銷是服務業用以讓組織內的員工清楚瞭解組織使命及目標所付出的努力，並透過訓練、激勵及評價等方法以達成組織所期望的目標，因此組織可將內部行銷當成培養員工之顧客導向及產生服務意識的組織內部環境（Johnson & Seymour, 1985； Johnson et al., 1986），並將內部行銷定義為：「組織透過積極主動、近似行銷的作為以及整合協調的方式，讓員工所組成之內部市場，在發展服務意識及顧客導向上受到最佳的激勵。」（Gummesson, 1987； George, 1990； Piercy & Morgan, 1991； Gronroos, 1994）。

3. 類似人力資源管理

George & Gronroos (1989) 認為內部行銷是以行銷觀點來管理人力資源的一種哲學，透過「強調顧客意識的組織環境中，確保組織中每一層級的員工都能瞭解與體驗公司的各項活動與行銷事件；確保所有員工都接受到適當的激勵，且有能力表現服務導向的行為。」等方式之運作，將組織的多重功能加以整合；Berry & Parasuramen (1991) 則認為內部行銷是指透過發展符合員工需求的產品，以吸引、發展、激勵及留住組織所要的優秀員工，屬於策略性管理哲學；Joseph (1996) 認為內部行銷即是運用行銷與人力資源管理的理論、技術及原理，以激勵、動員及管理內部員工，進而持續改善外部顧客及內部員工的服務方式。

4. 內部交換的觀點

Bak et al. (1994) 提出組織若要在外部市場中達成目標，首先要讓組織與其員工團體的內部交換關係能夠有效運作；巫喜瑞（民90）認為內部行銷乃採取行銷概念以管理組織內各種交換關係所涉及的活動，營造有效率的內部經營環境與培養具有顧客導向及服務意識的員工，以達成組織目標。

5. 策略性工具

Winter (1985) 是最先提出將內部行銷視為策略性工具的學者，他認為要調整、教育與激勵員工朝向組織目標，就必須讓員工瞭解如何達到此目標的方法；Flipo (1986) 認為內部行銷是解決部門間衝突的有效工具，會使組織內部有較好的溝通；Martin (1992) 認為內部行銷亦可當作減少部門間疏離的機制，此論點已擴大了內部行銷的解釋，不僅是針對服務人員，也運用在非第一線員工，讓整體員工能利用內部行銷來達到組織目標與策略。

表 2.3 國內外學者對內部行銷的定義

主要觀點	學者(年代)	定義
1.視員工為內部顧客	Sasser & Arbeit (1976)	認為內部行銷是基於員工就是顧客的想法，強調將服務工作銷售到員工市場以吸引最好的員工，並且更進一步主張「滿足消費者之前必須先滿足內部員工」。
	Gronroos (1981)	提出「把員工視為內部顧客，將組織銷售給員工」的想法，同時提出內部行銷之戰略及戰術層級的作法。
	Berry (1981)	以組織內部顧客的觀點，採取「近似行銷」手法對待員工，使員工能買到符合其心意之「產品-工作」。
	Greene, Walls & Schrest (1994)	視員工為內部顧客，工作為內部產品，應用行銷哲學和方法使工作符合員工的需求。
	蕭富峰(民 86)	隨著員工重要性的日益抬頭，行銷運作也被運用到內部顧客身上。
	郭振生(民 92)	將員工視為內部顧客，並使用行銷觀點來進行組織的人力資源管理的目的，以提高員工對組織的認同與工作滿意，以達成組織的目標。

表 2.3 國內外學者對內部行銷的定義 (續 1)

主要觀點	學者(年代)	定義
2.具策略性目的：培養具有顧客導向與服務意識的員工。	Johnson& Seymour (1985)	創造一個具有顧客意識及銷售意識的內部環境。
	Gronroos (1985)	藉由近似行銷內部的手法，於組織內部運用行銷活動，以有效影響並激發員工的顧客意識，行銷導向及銷售意識(Sales-mindedness)。
	Johnson, Scheuing, & Gaida (1986)	服務業用以讓組織內員工清楚了解組織使命及目標所付出的努力。
	George (1990)	要確定各階層員工能了解組織經營，且員工皆願依服務導向來表現，以達成管理組織各功能部門的目的。
	Tansuhaj et al. (1991)	內部行銷的概念是企業應重視員工的需求，發展一些管理計劃來滿足這些需求，以使員工能夠為其顧客提供較佳服務。
	Gummesson (1992)	提出兼職行銷人員的概念，及當組織成員與顧客互動時，不論其是否為行銷部門成員，都間接扮演著行銷人員的角色。因此組織必須要有內部行銷，讓組織成員具備顧客導向及服務意識。
	Fisk, Brown, & Bitner (1993)	組織內的每一位成員均有其必須服務的「顧客」，並非只有第一線服務人員才需要關心如何滿足他們的顧客。
	Gronroos (1994)	組織透過積極主動、近似行銷的作為以及整合協調的方式，讓員工所組成之內部市場，在發展服務意識及顧客導向上達到最佳的激勵。
	Cooper & Cronun (2000)	內部行銷是透過訓練、激勵的管理活動，以提供顧客較佳的服務。
	Conduit & Mavondo (2001)	組織動力與人力資源管理方案的領域為內部行銷作為發展的本質。
	沈洸洋(民 91)	組織透過訓練、激勵及教育上的努力，追求組織內員工能夠清楚了解並達成組織的使命及目標。
	李是惠(民 91)	將員工視為顧客，進行一系列具有行銷概念與組織動力的人力資源管理活動，旨在獲取組織承諾，並激發員工顧客導向之行為。
	張延蓉(民 92)	運用行銷的概念，並透過訓練、激勵及評價等內部溝通方式，以管理組織內各種交換關係所涉及之活動，營造出有效率之內部經營環境，使組織內員工清楚了解組織使命與目標，並進一步培養出具有顧客導向及服務意識的員工。

表 2.3 國內外學者對內部行銷的定義 (續 2)

主要觀點	學者(年代)	定義
3. 類似人力資源管理：以行銷觀點來管理人力資源的哲學。	George & Gronroos (1989)	內部行銷是採行銷的觀點以管理組織的人力資源。
	George (1990)	基於行銷的觀點，管理組織人力資源的一種哲學。
	Berry & Parasuramen (1991)	內部行銷是指透過發展符合員工需求的產品，以吸引、發展、激勵及留住組織所要的優秀員工，屬於策略性管理哲學。亦是一種對待員工如顧客的管理哲學，是形成滿足員工需求產品（工作）之發展策略，用以建立員工忠誠。
	Kotler & Armstrong (1991)	訓練、激勵與顧客接觸之員工(Customer-Contact) 及支援幕僚(Supportstaff)，使其如團隊般工作，並致力於員工間建立顧客導向行為。
	Collins & Payne(1991)	將行銷概念應用在人力資源管理部門的管理活動是可行而且適當的。
	Glassman & McAfee (1992) Joseph (1996)	強調內部行銷是具有整合行銷與人事的功能，讓人事成為行銷功能中的資源。 是一種行銷及人力資源管理的應用，結合了理論、技術、及法則來激勵、善用、及管理組織內各階層員工，以持續改善其服務外部顧客及相互服務的方法。
4. 內部交換的觀點	Pitt & Foreman (1999)	利用交易成本的兩個構面（績效模糊、目標一致性）探討內部行銷，說明人力資源管理只是組織運用內部行銷的一部分。
	Bak et al. (1994)	Bak 等學者修正原先「內部行銷是採取行銷觀點以管理組織人力資源」的定義，提出「組織要在外部市場中達成目標獲得成功，首先必須要讓組織與其員工團體的內部交換關係能有效率的運作。」
	Cahill (1996)	在規模較大的服務業企業中，組織成員應彼此視對方為顧客，那麼服務接觸者(提供者)將以顧客導向意識對待外部顧客。
	Taylor, & Cosenza (1997) Kotler (1997)	內部行銷是將行銷哲學與原理應用在為外部顧客提供服務的員工身上。 如何有效的甄選訓練與激勵員工，以提供最佳的服務給顧客。
5. 策略性工具	Winter (1985)	認為為了調整教育與激勵員工朝向組織目標，就必須讓員工瞭解如何達成目標的方法。
	Flipo (1986)	認為內部行銷是可以解決部門間衝突的有效工具，會使組織內部有較好的溝通。

表 2.3 國內外學者對內部行銷的定義 (續 3)

主要觀點	學者(年代)	定義
5. 策略性工具	Piercy & Morgan (1991)	內部行銷乃策略性方案，目的在於配合外部行銷方案。向公司內部各單位及人員傳達有關的行銷規劃內容，以便在因方案執行並產生組織變革而導致資源重分配時，仍能獲得組織內相關部門決策者的支持。
	Martin (1992)	內部行銷可以當作減少部門間疏離的機制。
	Rafiq and Ahmed (1993)	內部行銷是指能克服組織，對改變抗拒，並合作、激勵及整合員工使其有效執行公司及功能性策略。

資料來源：1.巫喜瑞，黃俊英(民 89)，內部行銷概念及其與人力資源管理的比較，企銀季刊，23:3，125-133 頁。
 2.黃秋萍(民 94)，內部行銷、勞資關係氣氛對組織承諾、情緒勞動與顧客導向行為之關聯性研究，南華大學管理科學研究所碩士論文。
 3.部分本研究整理。

綜合上述，本研究認為「以培養員工具有顧客導向及服務意識的策略性目的」的觀點較適合本研究之研究目的，因此將內部行銷定義為：「組織視員工為顧客，在組織內進行一系列具行銷概念及組織動力的人力資源管理活動，並透過通路、激勵、產品、成長、促銷等方式，營造出有效率之內部經營環境，使員工知覺滿意，俾有效影響並激發員工的服務意識及服務導向行為。」。

2.2.2 內部行銷的內涵

國內學者蕭富峰(民 86)認為內部行銷的出發點就是要重視員工，將員工視為內部顧客般的加以善待，此種邏輯推演，會對員工滿意度產生正面影響，從而使員工與公司之間互動關係良好，工作推展順利，內部行銷的內涵歸納為以下八點：

1. 重視員工為最基本的原動力：自內部行銷的概念興起，組織中最重要資源已不再是原料、生產技術或產品本身，而是受過良好訓練、具備服務導向的員工。

2. 視員工為內部顧客：將外部行銷的各種做法運用到員工身上，將精心設計的內部產品行銷給內部顧客，以期能凝聚共識、激勵士氣，進而提升企業整體的競爭能力。
3. 以行銷觀點管理組織人力資源的一種哲學：就人力資源管理而言，內部行銷所扮演的是輔助與強化的功能，兩者存在著相當密切的關係。
4. ES—CS：唯有員工滿意（Employee Satisfaction; ES），才能導致持續的顧客滿意（Customer Satisfaction; CS）。
5. 全員服務：內部行銷是以全體員工為其目標市場，透過內部行銷的努力，塑造出全員服務的內部共識，以期讓企業內部所有人員都能了解，每個員工都是服務人員，都必須具備服務的意識與能力。
6. 兼職行銷人員（Part-Time Marketer）：將非行銷部門人員稱為兼職行銷人員，讓PTM 人員了解，行銷不僅是行銷部門的責任，也是每一位員工的責任，每個人都擔負著某種行銷的角色與任務，。
7. 高階主管的重要性：高階主管的言行具有指標性，因此，高階主管除了扮演表率的角色外，成功的領導者會塑造並維持一種以服務顧客與員工為精髓的企業文化。
8. 賦予員工權力：此賦予員工權力就是信任員工，將自由裁量權交給員工，使他們能夠在第一時間，迅速、彈性的因應各種服務與顧客要求、解決顧客的問題。

國外學者Gronroos（1990）將「內部行銷」內涵分成兩方面：

1. 態度管理（Attitude management），即激勵員工朝向以顧客為中心（Customer-focused）的過程，這是組織發展一個競爭優勢，內部行銷的主要部分。
2. 溝通管理（Communication management），即有效的管理支配那些可使

員工有效執行任務的資訊，例如：使員工瞭解工作慣例、產品及服務的特色、和組織對顧客的承諾，另外再透過溝通以瞭解員工需求及需要、員工對績效改進的看法、及員工對顧客需求的發現。

2.2.3 內部行銷的作為

為提高員工的組織承諾，使員工明確瞭解組織的使命與目標，企業可藉由內部行銷作為，激勵員工以創造性的熱情投入工作、發揮集體合作精神，為顧客提供優質服務。有關內部行銷之作為，國內外學者各有不同之見解。茲將各學者研究內部行銷作為之內容整理如表2.4。

表 2.4 內部行銷的作為

學者(年代)	內容
George & Gronroos (1989)	提出執行內部行銷需注意「管理支援、訓練、內部溝通、人事管理、外部活動。」。
Gronroos (1990)	1.訓練。2.管理支援與內部互動溝通。 3.內部大量溝通與資訊支援。 4.人事行政工具與人力資源管理。 5.外部大量溝通。 6.市場研究及市場區隔。
Berry & Parasurman (1991)	1.提供良好報酬，積極爭取人才。 2.提供遠景，為工作場所帶來工作的價值與意義。 3.幫助員工執行工作任務，使其能完美的扮演他的角色。 4.促進團隊合作，對於團隊努力的成果給予獎勵。 5.允許員工有適度的裁量權，而非完全依賴作業手冊。 6.藉由評鑑及報酬來培養成就感。 7.運用調查、評估工作環境及內容，以調整、決定工作設計。
Greene et al. (1994)	1.產品/服務焦點。 2.獎勵系統。 3.行銷支援。 4.組織和諧。
Joseph (1996)	1.傾聽內部員工聲音。2.參與、賦權及釋權。 3.高階主管置身第一線從事第一線員工的工作。 4.培養團隊精神。5.正式及非正式的溝通。 6.財務報酬。7.擴展／開放生涯路線。 8.支持員工各種生活方式。

表2.4 內部行銷的作為 (續1)

學者(年代)	內容
Gronroos (2000)	Gronroos將西元1990年的論述修改及擴充後，提出八項內部行銷活動如下： 1.訓練。2.管理支援與內部互動溝通。 3.內部大量溝通與資訊支援。4.人力資源管理。 5.外部大量溝通。6.發展系統及科技支援。 7.內部服務復原。8.市場研究及市場區隔。
李祥林、林晉寬、莊寶鵬(民87)	1.激發與善用員工創意。 2.高階主管的支持與參與。 3.以員工為導向的服務理念。 4.傾聽員工的意見與心聲。 5.賦予員工服務時應有的權力。6.建立員工第一的組織型態。 7.建立良好的人才養成計畫。 8.激勵服務英雄。 9.增進團隊合作精神。 10.全面服務品質計畫。 11.建立顧客優先觀念。 12.提供積極參與服務的誘因。 13.培養員工具有顧客的同理心。
梁殷禎(民88)	1.關懷 2.資料收集 3.有形利益 4.無形利益 5.溝通 6.心智成本。
康譽瓊(民90)	1.對內部市場及競爭環境之資訊作持續性的收集與分析。 2.決定內部市場區隔。 3.內部行銷組合活動。 4.管理內部行銷。
巫喜瑞(民90)	1.員工需求瞭解 2.資料調查 3.內部市場區隔 4.內部產品 5.場合 6.溝通管道 7.推廣活動 8.主管作為。
王翠品(民91)	1.教育訓練 2.管理支持 3.內部溝通 4.人力資源管理措施 5.外部溝通。

資料來源：1.黃秋萍(民94)，內部行銷、勞資關係氣氛對組織承諾、情緒勞動與顧客導向行為之關聯性研究，南華大學管理科學研究所碩士論文。
2.本研究整理。

2.2.4 內部行銷之相關研究

回顧國內文獻，大部分學者認為內部行銷與組織承諾、工作滿足、顧客導向及經營績效具有相關或影響；亦有學者探討其中可能存在之中介效果及其關係或影響；同時也有學者探討其中可能存在之干擾變項及

其作用或效應；茲將國內學者對內部行銷之研究結果，予以整理如表2.5。

表2.5 國內學者對內部行銷研究結果彙整表

研究者	研究對象	研究變數	研究結果
黃淑琴 (民88)	壽險業	1.內部行銷 2.經營績效	發現內部行銷與經營績效呈正相關，內部行銷推行程度愈高，經營績效表現愈好。
吳培瑜 (民89)	光碟業	1.內部行銷 2.人力資源發展	發現可透過激勵措施讓員工感到滿意，進而由滿意的員工提供優良的服務給企業員工(顧客)，而且運用產品、價格、通路及促銷等作為，以提升人力資源發展部門的功效。
簡麗環 (民90)	醫院第一線醫療人員	1.內部行銷 2.工作滿意 3.顧客導向	1.醫師的「內部行銷作為知覺程度」、「內部行銷作為滿意度」、「工作滿意度」與「顧客導向行為」皆高於護理人員。 2.護理人員對醫院的「內部行銷作為」與「顧客導向」成顯著負相關。 3.醫院內部行銷作為與醫師的「顧客導向行為」無顯著關係。 4.醫院組織特質會影響不同職務的員工對「內部行銷作為」的反應。
巫喜瑞 (民90)	銀行業	1.內部行銷 2.組織支援 3.工作滿足 4.顧客導向	研究證實：內部行銷導向、組織支持、工作滿足與顧客導向等相關變項間的正向影響關係，而且提出並驗證內部行銷導向與顧客導向間關係的中介模式，同時發現員工顧客導向與顧客服務品質知覺間之正向關係並不顯著。
康譽瓊 (民90)	證券業	1.內部行銷作為 2.行為績效評估 3.工作滿足 4.顧客導向	研究發現： 1.證券營業人員對公司內部行銷作為之知覺與內部行銷作為滿意，透過行為績效評估的調節對顧客至上行為造成影響。 2.在目前公司年資較淺者對公司內部行銷作為之滿意與工作滿足程度較高。
沈洸洋 (民91)	非營利組織之志工	1.內部行銷 2.工作滿意 3.組織承諾	研究發現：內部行銷各構面除「角色衝突」外，均與「志工滿意度」及「組織承諾」呈現高度正相關，此即表示非營利組織重視內部行銷的程度，將會影響志工在工作滿意及組織承諾的表現，且發現「志工工作滿意度」與「組織承諾」呈顯著正相關。
李宜珍 (民91)	半導體產業	1.內部行銷 2.工作滿足 3.顧客導向	研究發現：女性、年輕族群、未婚、職位較低者對公司內部行銷同意度及工作滿意度較低，但內部行銷、工作滿足分別與員工顧客導向的多數構面呈現正相關。

表2.5 國內學者對內部行銷研究結果彙整表 (續2)

研究者	研究對象	研究變數	研究結果
郭振生 (民92)	國民小學	1.內部行銷 2.組織承諾 3.工作滿意 4.學校效能	不同性別、年齡、服務年資、現任職務、學校規模及學校所在地之國小老師，其內部行銷導向知覺、組織承諾知覺、工作滿意知覺及學校效能知覺有顯著性差異。
張延蓉 (民92)	主題遊樂園	1.內部行銷 2.組織承諾 3.工作滿足 4.顧客導向	研究發現：內部行銷正向影響員工之組織承諾及工作滿足；員工之工作滿足正向影響員工之組織承諾；員工之組織承諾正向影響顧客導向之服務行為。
王銘傑 (民92)	警察局員警	1.內部行銷 2.工作壓力 3.工作士氣 4.工作滿足 5.工作績效	1.優質的內部行銷作為有助於降低基層員警的工作壓力，同時提升其工作滿足程度。 2.內部行銷、工作壓力、工作士氣及工作滿足對工作績效有正向影響，其中工作士氣對工作績效的影響最大。 3.內部行銷透過工作壓力、工作士氣及工作滿足等中介變數對工作績效產生影響。
党秦武 (民93)	南科廠商行政人員	1.內部行銷作為 2.情緒能力 3.工作士氣 4.專業承諾 5.工作績效	內部行銷作為與專業承諾、情緒能力、工作士氣、工作績效等變項間呈現正相關。
黃秋萍 (民94)	客服中心第一線客服人員	1.內部行銷 2.勞資關係氣氛 3.組織承諾 4.情緒勞動 5.顧客導向行為	1.內部行銷與組織承諾對顧客導向行為具有顯著影響。 2.內部行銷與情緒勞動呈顯著負相關，與勞資關係氣氛、組織承諾、顧客導向行為呈顯著正相關。
林忠家 (民94)	人壽保險業	1.內部行銷知覺 2.工作滿足 3.服務導向 4.組織公民行為	1.員工的內部行銷知覺會正向影響工作滿足、服務導向組織公民行為。 2.工作滿足會正向影響服務導向組織公民行為。
張孝武 (民94)	軍用機場航行管制人員	1.內部行銷作為 2.情緒能力 3.服務態度 4.工作績效	1.內部行銷作為與人員之情緒能力有正向影響。 2.內部行銷作為與服務態度有正向影響。

資料來源：1.張孝武(民94)，內部行銷作為與情緒能力對服務態度與工作績效影響之研究—以軍用機場航行管制人員為例，大葉大學國際企業學系碩士在職專班碩士論文。

2.部分本研究整理

2.3 心理契約 (Psychological Contract)

心理契約的概念最早是用來描述雇員和他們工頭之間存在著對彼此期待的關係認知 (Argyris, 1960 ; Levinson, 1962) , 而後Homans (1961) 提出之社會交換理論也具有心理契約的觀念在內 (楊熾儒, 民89), 黃家齊 (民92) 亦認為心理契約本質上與社會交換理論有相當的關聯。可見心理契約是界定與瞭解現代勞資關係的重要指標, 如同 Morrison (1994) 引用Harry Levinson 所言: 「不論是在兩人間或群體間, 心理契約可以處理隱含在人際之間的問題」。

2.3.1 心理契約的意義

早期學者 (Argyris, 1960 ; Levinson, 1962 ; Schein, 1965) 對心理契約之研究, 著重在交換關係中期望的相互性, 而後 Rousseau (1989) 對心理契約的研究, 分別將焦點放在個人層級而非早期研究中的關係層級、以契約來代替期望 (Roehling, 1996) 。目前大部分學者 (Robinson & Rousseau, 1994 ; Morrison & Robinson, 1997; Shore & Tetrick, 1994) 的實證研究, 是把心理契約當成員工個人認為其與組織之間對於交換關係中相互契約的信念, 並將研究焦點放在員工的觀點上, 而比較不去探討交換關係的相互性。這些研究者認為組織本身並不擁有心理契約, 因此較強調員工的觀點而忽略雇主的觀點 (Coyle-Shapiro, 2000) 。茲將各學者對心理契約之研究與定義彙整如表2.6。

表 2.6 心理契約的定義

學者(年代)	定義
Schein (1980)	心理契約是組織中所有員工與各部門經理人間所存在之未寫明 (unwritten)的期望。
Davis & Newstrom (1989)	心理契約為員工對於組織心理層次介入的情況。

表2.6 心理契約的定義 (續1)

學者(年代)	定義
Rousseau (1989)	心理契約是個人對自己與另一方間的互惠交換 (reciprocal exchange) 協議中的事項及約定的信念。
Robinson et al. (1994)	個體員工與組織彼此相信另一方會遵循著彼此關係的內容，執行應盡的義務。
Moorhead & Griffin (1998)	為員工對組織所能提供的誘因，以及他們對組織能有何種貢獻的一種整體性期望。
Brooks (1999)	心理契約乃是個別員工以及其服務組織彼此間所抱持的相互性期望。
Coyle-Shapiro (2000)	認為個人對組織內活動與事件的解釋也是產生心理契約的隱含方式，因此不同的員工同時進入組織同樣的位置，也會發展出其對心理契約的獨特解釋。
江明修 (民88)	心理契約是一種心智模式，人們用來形成承諾、同意和信賴感。其存在兩種特性，一是主觀、隱而難見的 (implicity)，常被組織視為對員工的期待，例如長期服務 (long-service)，雖未明文規定於正式契約中，但仍為組織所期待；另一種則是公正和平等的對待 (fair & equitable treatment)，通常為員工對組織的期待。所以心理契約對信任及工作滿意度都有直接的影響。
鄭勝分 (民90)	所謂心理契約指對不同需求、目標、期望及流程 (如回饋或評估) 之非文書性理解。
萬榮水 (民91)	所謂心理契約，是勞雇之間基於相信對方會遵從社群規範，依據彼此關係之性質相互對待而存有的權益契約默契。此一默契受主觀認知之影響，隨時間、境況而演化，並在心理上與對方反覆磋商；當發現對方償付有違反公平友善時，會出現相對應的行為。
蔡綺芬 (民92)	強調個人對於契約另一方所應盡義務的認知，通常義務不會出現在正式書面文件中，是個人單方面的認知、價值觀、以及訊息常導致其對心理契約不同解讀，因此，容易造成交易雙方對於彼此的義務有不同地見解。
陳銘薰、方妙玲 (民93)	心理契約是一種個人認知，非書面形式是受雇員工個人與組織之間在有形的文件規範之外，彼此之間的權利義務。
葉穎蓉 (民93)	心理契約就是在雇傭關係中，個人認知到的雇傭承諾。

資料來源：1.包希鴻(民92)，人力資源管理活動類型、心理契約與工作績效之關聯研究，淡江大學管理科學研究所碩士論文。

2.部分本研究整理

綜上，心理契約的定義為「員工對於勞雇之間，關於相互契約的信念，而這些契約乃是基於員工本身的知覺，且這些契約並不必然會被組織所承諾。」(Morrison & Robinson, 1997)，也就是說員工心理契約的

建立，乃在於其相信組織會遵循相互契約的內容 (Rousseau, 1989)。

本研究的方向乃在探討員工認為組織應盡的義務(例如，提供員工合理的薪資、良好的工作發展機會等)，以及員工所認知到組織對這些義務的執行程度。因為此乃是員工回應組織的行為態度之依據(例如，提高忠誠度、努力工作等)。

2.3.2 心理契約的建構

由於心理契約的組成乃是根據個人對相互契約的信念或知覺，因此知覺的契約便組成了心理契約的結構 (Rousseau, 1989)。再者，員工的心理契約乃在陳述員工認為其對組織應有的貢獻以及組織也應回報他們一些誘因 (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994)。亦即說，在勞雇關係中，心理契約在本質上是個人與組織之間「利益和回報的交換」所組成 (Hallier & James, 1997)。因此心理契約的基礎可謂是建立在誘因與貢獻的交換關係上，這種交換關係可以用圖2-1表示。

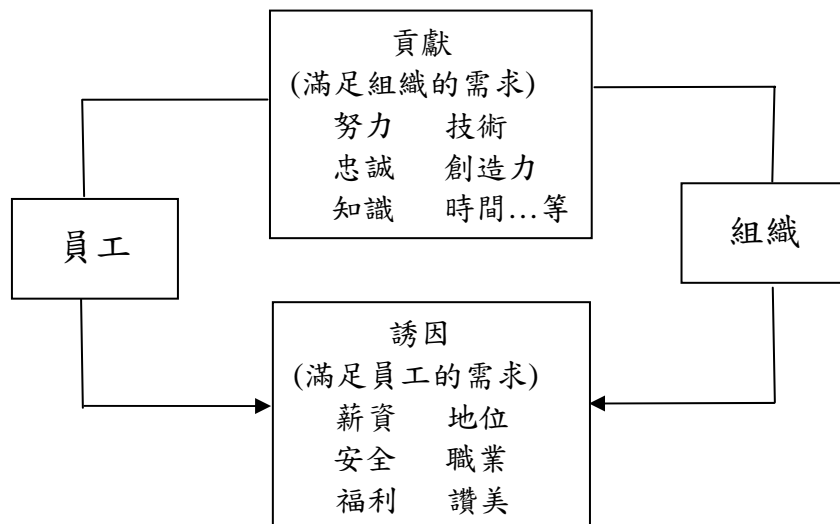


圖2-1 心理契約之誘因－貢獻交換關係

資料來源：Northcraft & Neale (1994), *Organizational Behavior—A Management Challenge*, pp399.

2.3.3 心理契約的特性

歷年來各學者對於心理契約的特性，各有不同之看法，茲將各學者對心理契約的特性之論述，整理如表2.7。

表2.7 心理契約的特性

作者(年代)	特性內容
Levinson (1962)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 心理契約中的期望是不被言明的(unsspoken)。 2. 心理契約在契約形成之前，主管與部屬之間在彼此見面之前，便會對各自扮演的角色所應具備的態度與行為形成期望。 3. 心理契約具相互依賴性(interdependence)，主管與部屬之間是必須相互依靠的；也因此心理契約便會影響到忠誠度(loyalty)。 4. 心理距離(psychological distance)處理員工的需求，並且挑戰彼此的交情，主管與部屬之間必須足夠親近以維持兩者關係，但也不能太親近以免感到被侵犯。 5. 心理契約會隨時間改變而變動的，且不會在正式的通知下發生。
MacNeil (1985)	<p>提出契約的連續構面：</p> <p>一為『交易性契約』(transactional contract)，屬於短期的且可貨幣化的約定，約定中的任一方對於他方的活動僅為有限的涉入。連續構面另一端則為『關係性契約』(relational contract)，此為基於社會情感(如忠誠與支持)和可貨幣化元素之間的交換關係所形成的約定，較為長期且具有彈性(Rousseau & Parks, 1993)。</p>
Rousseau (1993)	<p>認為心理契約同時包含『交易性契約』與『關係性契約』，而兩者佔心理契約的多寡，決定於地位與年資。</p>
Morrison (1994)	<p>提出修正後的五項特質為：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 可預測性：員工若能對其現在或未來的工作狀況有較好的掌握，則將有助於培養其信任度，並產生較高的忠誠度。 2. 依賴性：工作團隊中的成員唯有互相依賴，才能發揮作用。 3. 心理距離：指的是組織成員在心理層次上彼此靠近的距離。 4. 改變：心理契約是動態的，會隨雙方的不同而變化。 5. 危機處理：心理契約會受組織處理危機的方式所影響。
Rousseau (1995)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 心理契約具有動態的本質，也就是說組織與員工之間的關係會因時間的改變而產生變化。 2. 每個個體之間對於契約的另一方有其不同的主觀看法。 3. 利用契約的概念來敘述涉及契約的相關個體之契約與責任，並且這個概念是建立在『施予承諾』上。 4. 心理契約緊緊的維繫者涉及契約的個體間的關係，因此無論是個體之間或是組織之間絕對無法單獨建立起心理契約(Schalk & Freese, 1993)。

表2.7 心理契約的特性 (續1)

作者(年代)	特性內容
黃家齊 (民92)	1.心理契約是認知的且具有獨特性的。 2.心理契約建基在「允諾」(promises)之上。 3.心理契約只存於員工一方的認知，組織一方並不存有心理契約。 4.心理契約可依其特性區分為交易型以及關係型 (relational)。

資料來源：1.包希鴻(民92)，人力資源管理活動類型、心理契約與工作績效之關聯研究，淡江大學管理科學研究所碩士論文。

2.部分本研究整理

綜上，有關心理契約的特性可歸納成下列幾點：

1. 心理契約是員工對於其與組織的雇用關係中彼此應擔負義務的信念，但此種信念不一定要和其他人分享 (Park & Schmedmann, 1994)，而且此信念主要是突顯員工和雇主在有形的文件之外，彼此無法明講和未能表達相互期望的關係 (Levinson et al., 1962)。
2. 由於勞雇關係是一種動態的發展，所以心理契約也就具有動態的本質。亦即說，組織與員工之間的關係會因雙方需求的不同、或為時間的改變而產生變化 (Rousseau, 1994)。
3. 雖然心理契約的本質是在描述勞雇雙方對交換關係中彼此相互契約的知覺，然而近期的研究還是強調員工觀點的心理契約 (Rousseau, 1989; Robinson & Rousseau, 1994; Shore & Tetrick, 1994)。因為組織雖是雇用關係中的一方，但組織僅能提供產生心理契約的環境，本身並未具備認知與形成心理契約的能力，心理契約只存在員工一方的認知，故許多學者均認為心理契約乃是員工才具有的信念 (黃家齊，民92)。

2.3.4 心理契約的內容與功能：

由於心理契約是一種個人對相互義務的知覺，因此大部分的研究都同意心理契約乃是多範圍的 (Rousseau, 1995; Robinson, 1996)。而實證

的研究也顯示心理契約是相當多樣性的。儘管心理契約的範圍沒有太多的一致性 (Roehling, 1996)，但大多數概念上的架構都認為一些契約中的成分是在於本身的結果(這是和其工作環境或工作本身有關，例如創意的自由等)；而其他的契約成分則是在於附帶的結果 (這是和其工作成果有關，例如有競爭力的薪資等)。

在心理契約分類的研究上，MacNeil (1985) 提出契約的連續構面，一端為交易性契約 (Transactional contract)、另一端為關係性契約 (Relational contract)，其中交易性契約偏向明確的、貨幣性的交換，且通常是在限定的時間裏或短期間的交換；而關係性契約則是建立與維持雙方關係時較為廣泛的、較沒限制的、且較不明確的協議。這種以關係性契約與交易性契約的區別方式，類似於 Blau (1964) 的交換理論中對交換關係區分為社會性交換 (social exchange) 與經濟性交換 (economic exchange) 兩種型態 (Robinson et al., 1994)。

因此，交易性契約著重在短期、特定的經濟層面；而關係性契約則是動態式偏重在社會情感的層面。故在心理契約的內容裏，操作性的交易性契約 (Transactional obligations) 包含有競爭力的薪資、以及績效為基礎的計酬等項目；而關係性契約 (Relational obligations) 則包含有長期的工作保障、職業發展機會、以及支持個人問題等項目 (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994)。此外，Rousseau (2000) 提出心理契約具有連續的性質，其認為心理契約是一個交易性契約與關係性契約中的連續帶。在這個連續帶中，任何形式的心理契約都是可能的。

心理契約具有以下三大功能 (McFarlane et al., 1994)：

1. 心理契約會減低員工與組織彼此之間不安全的顧慮：因為不是所有對於僱傭關係可能性議題，都會出現在正式且清楚的契約上，而心理契

約正好填滿這個缺口。

2. 心理契約會塑造員工的行為，由於員工會權衡他(她)對組織的責任與義務，和組織對他們的責任與契約之間的差異來調整行為，以做為產出標準的基礎。
3. 心理契約會使得員工感受到他(她)在組織中的影響，也就是說員工明瞭自己在組織中所被組織期望的角色。

2.3.5 心理契約的結果與影響

當員工知覺到組織未實際執行他們期望的心理契約時，將會影響到他們的工作態度和行為 (Morrison & Robinson, 1997; Robinson, 1996)，因此，目前對心理契約的研究主要是在其對組織成員的態度與行為之影響 (Coyle-Shapiro, 2000)。此外，當組織以裁減規模、委外活動、及從事各種效率活動來因應快速變遷的環境時，員工與雇主之間交換關係變化，亦會使心理契約產生改變 (Rousseau, 1989、1995)。

至於不同類型的心理契約被違背時也會造成不一樣的後果。首先，員工會尋求能維持經濟交換關係中的公平 (Adams, 1965)。當交易性契約被違背時，將使員工覺得他們的利益減少了，並因此而感到不公平以及覺得被背叛 (Rousseau, 1989)。此意味著契約的違背將使員工產生一些心理成本，因而企圖以增加他們認為應獲得的利益以及減少他們認為應付出的契約，來扣除這些成本 (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994)；再者，心理契約的違背除了造成員工對交易性契約的不公平感覺之外，亦會對其關係性契約下的社會情感產生影響，比方說信任等 (MacNeil, 1985)，因此員工會覺得不應再對其雇主忠誠或者付出角色外的表現等 (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994)。

以往研究顯示雇主契約行為與組織承諾 (Robinson & Rousseau, 1994)

及組織公民行為 (Robinson & Morrison, 1995) 是有相關的，此亦即表示雇主義務的實踐會得到員工對組織承諾的回報，而且當契約被實踐得愈多，愈會正向影響員工的組織承諾組織公民行為 (Coyle-Shapiro, 2000)；而且，若組織沒有提供適當的誘因時，員工則會保留這些公民行為 (Organ, 1990)。因此，心理契約被違背的結果是員工藉由降低他們的承諾與從事組織公民行為的意願，來修正勞雇關係間的平衡。

2.4 專業承諾 (Professional Commitment)

2.4.1 承諾的概念

Becker (1960) 首先提出承諾的概念，他使用承諾一詞來探討醫師的生涯抉擇，認為從心血、金錢等投資成本的累積，而產生一種持續一致性活動的傾向，即為承諾的心理傾向。當個人有了承諾時，會覺得選擇是對的，且對事件、組織、專業會更熱心，不僅是往後專業服務品質的指標，也是工作不易產生倦怠的原因 (曾華源，民82)。以下謹就承諾的內涵、特性、類型簡要敘述，並將各學者對承諾的定義整理如表2.8。

1. 承諾的內涵：承諾在文獻中是一個通用的詞彙，依據韋氏字典的解釋，承諾 (commitment) 是指「允諾」或「保證」，包含「做 (to do)、信任 (to give in trust)、允諾或保證 (to promise or to pledge)。」等三種意涵。
2. 承諾的特性，綜合各學者對承諾之定義，可發現承諾之特性如下：
 - (1)承諾是一種心理狀態，而不是直接可以觀察到的外顯行為。
 - (2)承諾是經由智性的評估與抉擇而產生。
 - (3)承諾具有認知、情意與行為的一致性。
 - (4)有特定承諾的對象。

表2.8 國內外學者對承諾的定義彙整表

學者	年代	承諾的定義
Becker	1960	造就人類持續職業行為的機制，使人產生持續且一致性的活動。
Kanter	1968	社會行動者會投資他們的精力與忠心に社會體系的意願。
Sheldon	1971	對職業正面的評價及達成工作目標的意圖。
Buchanan	1974	將承諾界定為一個強力支持情感，忠誠於所認定的組織目標及價值。
Mitchell	1979	個人對組織忠誠、認同與投入。
Wiener	1982	個人內化之規範壓力，以表達合乎組織目標的凝聚力與行為。
Burke & Retizes	1991	個體自我激發的行為，以聯繫角色和社會結構。
李新鄉	民82	針對認同的對象，融合認知、情感與意志，所表現出具有工作性、情感性與道德規範性的行動傾向。
呂勻琦	民83	個人忠於、投身於、認同於或融入於某件事、某個團體或機構中的一種態度或心理的結合。
梁瑞安	民85	個人對某一特定事物，經由智性的評估與抉擇，而產生一種對該事物價值的認同與願意持續為之付出努力的心理連結狀態。
梁瑞安	民85	個人對某一特定事物，經由智性的評估與抉擇，而產生一種對該事物價值的認同與願意持續為之付出努力的心理連結狀態。
曾南薰	民87	包含行動、認知與情感等層面，是對價值、事業、工作、職業、組織的認同、忠誠與投入的傾向、忠誠或行為。
張秀玲	民90	對組織、事業、工作或價值等投入、認同與忠誠的傾向或行為，是個體內化的規範壓力，具有相當的約束力。
黃榮貴	民90	個人對於工作的一種認同、投入與忠誠的程度與心理作用力，並在行為上表現出積極投入與繼續為認同對象盡力的意願。
江佳茹	民91	個人在態度上表現出對於本身職業的認同、投入與忠誠的程度，並在行為上做出願意負責的決定感行為。
王 閩	民92	是一種成員對組織行為的認同、忠誠與投入，只要個人的價值觀與組織契合，就會表現出個人勇往直前的使命。

資料來源：1.陳勝福（民94），台北市國民小學教師專業承諾與教師效能感之研究，台北市立教育大學教育行政與評鑑研究所行政碩士學位班碩士論文。
2.部分本研究整理

3. 承諾的類別：各學者對於承諾的分類雖不相同，但大多以承諾主體、承諾原因、承諾表現等方面來分類，茲將承諾的類別整理如表2.9。

表2.9 承諾的類別

分類方式	作者	內 容
一.以承諾主體分類	Morrow (1989)	將承諾歸納成五種主要的承諾型式： 1.以價值取向（value focus）的承諾，如工作倫理。 2.以事業取向（career focus）的承諾，如職業生涯承諾、轉業承諾等。 3.以工作取向（job focus）的承諾，如工作依附程度。 4.以組織取向（organization focus）的承諾，如工會承諾。 5.混合型承諾（combine dimensions of commitment）。
二.以承諾原因分類	Stevens (1978)	分成規範性（normative）承諾和交換性（exchange）承諾： 1.規範性承諾：與員工留任在組織的契約感有關，因此，個人願意留在組織或專業內，願意為組織付出更多努力，並非因為可以獲得利益，而是因為成員相信這是自己應該做的，是組織或專業所期待的行為。 2.交換性承諾：是以個體投資報酬率的觀點，衡量付出與報酬的差距後，對組織或專業所產生的承諾，又稱功利性或計算性的組織承諾。例如，良好的培育計畫或優厚的退休金制度就是交換性組織承諾的積極要素。
	蔡進雄 (民87)	提到有學者用不同的名詞，如道德性（moral）承諾和計算性（calculate）承諾；規範性（normative）承諾和工具性（intrumenta）承諾。
三.以承諾表現方式分類	王雅玄 (民85)	將承諾分為態度性承諾及行動性承諾， 1.態度性承諾：代表了成員與組織之間的正面態度關係，是員工個人與組織或專業相連的一種態度和傾向，是一種主動性的承諾。 2.行為性的承諾：個人並非認同組織、專業，而是由於個體受到某些約束，而不得不留在組織或專業當中，繼續去達成組織或專業目標（王雅玄，民85；陸鵬程，民70）。

資料來源：1.楊龍祥(民93)，警察人員之知識管理、工作壓力、成就動機對專業承諾、工作士氣與工作績效的影響之研究—以嘉義縣警察局為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。

2.部分本研究整理

綜上，承諾包括了價值、事業、組織等取向，是一種個體內化了規範壓力或利益考量，而表現出積極認同承諾主體，並願意為其付出心力的態度及行為。

2.4.2 專業承諾的意義

專業承諾 (professional commitment) 乃承諾現象的進一步特定化，亦即將承諾的探討延伸至專業的領域 (李新鄉，民82)。劉春榮 (民86) 認為專業承諾的意義可由二方向闡述，茲分別列舉說明如下：

1. 由組織承諾探討衍生而得的意義

(1)Mowday et al. (1979) 從組織承諾中，引申出專業承諾乃個人對某特定專業認同與投入的程度，並表現在「對專業目標與價值能堅定的信仰與接受、願意為專業付出更多的心力、渴望繼續成為專業的一份子。」等三方面。

(2)Aranya, Pollock & Amernic (1981) 對組織承諾所下的定義，直接引用到公共會計人員的專業承諾驗證上，認為專業承諾包含「堅定信仰與接受所從事專業的目標與價值、願意為專業付出更多的心力、渴望繼續維持專業行業的一份子。」等三種成分。

(3)Aranay & Ferris (1984) 在其「組織承諾承諾理論與測量」一文中，認為專業承諾應包含態度和行為意向兩個層面。態度部分表示對專業工作的認同、專業工作角色的投入與專業的忠誠與關心；行為部分表示願為所從事的專業付出更多的心力與渴望繼續維持專業成員的身份。

(4)Meyer, Allen & Smith (1993) 提出以組織承諾的三構面「情感性承諾、規範性承諾、持續性承諾」，來研究專業承諾之價值，可使個人對其專業之瞭解更完整。

2. 自創專業承諾的面貌

(1)Blau (1985) 認為專業承諾是個人對專業所持的態度，是構成專業的核心。

(2)Taylor (1988) 認為專業承諾應包含「專業角色、專業關係、專業規章或規範。」等三個層面，並依據上述三個層面提出「認同、積極投入、歸屬、專業規範、專業角色內化、專業關係。」等六項專業承諾內容。

(3)Morrow & Goetz (1988) 認為專業承諾就是專業精神。

(4)李新鄉(民82) 界定專業承諾為個體對其所從事的專業工作之專業規範、信條、倫理和價值的認同和投入的心理作用，具有導向性、目標性及一致性的心理特質。

(5)蘇獻宗 (民91) 界定專業承諾是一種經由信念而產生的態度，包括對專業的認同、積極投入對專業的關注，並繼續在這一行業工作的行為傾向。

綜合上述，將有關專業承諾之定義整理成表2.10，從表2.10中可發現各學者對專業承諾的意義均包含認同、投入與忠誠等心理作用力。因此，本研究將專業承諾界定為一種經由信念而產生的態度，包含對專業的認同、全力投入專業工作角色、抱持專業的忠誠與關心，且願意繼續在這一行業工作的心理傾向；並採用 Meyer, Allen & Smith (1993) 所提出的專業承諾三構面，以探討警察局所屬警政人員的專業承諾。

表2.10 專業承諾的定義

研究者	年代	定義
Hall	1971； 1976	1.Hall (1971) 提出專業承諾為個人在選定的專業角色工作的原動力。 2.Hall (1976) 以專業化(Professionalism)來定義專業承諾，認為專業承諾是個人認同並投入專業中。
Aranya, Pollock & Armenic	1981	專業承諾是指個人相信並接受的目標及價值觀，自願為了專業的利益而盡力，並且想要繼續維持專業成員的身分。
Blau	1985	專業承諾為一個人對其專業的態度，是構成專業的核心。
Morrow & Goetz	1988	認為專業承諾就是專業精神。

表2.10 專業承諾的定義 (續1)

研究者	年代	定義
Taylor	1988	認為專業承諾應包含「專業角色、專業關係、專業規章或規範。」等三個層面，並依據上述三個層面提出六項專業承諾內容，包含有「認同、積極投入、歸屬、專業規範、專業角色內化、專業關係。」。
Morrow & Wirth	1989	專業承諾是個人對專業的忠誠度。
Aryee & Tan	1992	專業承諾是一種情感性的概念，其代表個人認同在特定工作領域的一連串相關的工作，並且在行為上表現出有能力去追求專業目標的達成。
Meyer, Allen & Smith	1993	將專業承諾分成三構面： 1.情感性承諾：係指員工情感上依附、認同並投入專業中。故個人存在留在專業中的慾望。一個高情感性承諾的人，會積極參與相關的協會、閱讀專業雜誌並參加專業進修及會議，以使自己趕得上專業的發展。 2.持續性承諾：係指認知到離開專業領域需付出極大的成本，而產生願意留在該專業中的承諾，當一個人是因為高持續性承諾而留在專業中會比因其他理由而留下，較不想投入專業的活動中。 3.規範性承諾：指個人留在專業中是基於有契約對專業忠誠，擁有高規範性承諾的人如同高情感性承諾的人，願意付出更多心力以跟得上專業的發展腳步。
李新鄉	民82	界定專業承諾為個體對其所從事的專業工作之專業規範、信條、倫理和價值的認同和投入的心理作用，具有導向性、目標性及一致性的心理特質。
劉邦森	民83	專業承諾為個體對專業認同與投入的相當強度。
黃榮貴	民90	認為專業承諾為一種經由信念而產生的態度，包括對專業的認同、積極的投入以及對專業的關注，並願意持續在這一行業工作的內在心理傾向。

資料來源：1.楊龍祥(民93)，警察人員之知識管理、工作壓力、成就動機對專業承諾、工作士氣與工作績效的影響之研究—以嘉義縣警察局為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。

2.部份本研究整理

2.4.3 專業承諾相關研究

國內外學者對於專業承諾的實證研究，大多以會審人員、教師、醫師、護理等專業人員為主，茲將有關專業承諾的實證結果整理如表 2.11。

表 2.11 國內外學者對專業承諾的實證結果

作者(年代)	研究內容	研究結果
Aranya, Pollock & Amernic (1981)	從態度與結構兩方面來探討專業承諾，並將組織承諾、專業\組織衝突、酬賞的滿足此三者作為影響專業承諾的重要因素。	並得知酬賞的滿足對專業承諾有正面的影響，但專業/組織衝突則對專業承諾有負面的影響。
Wallace (1995)	探討專業與非專業之間的組織承諾與專業承諾。	Wallace 認為事業升遷機會、報償分配之標準對組織承諾有顯著影響，一般組織特性對專業承諾較少影響，未來研究專業承諾影響因素應從組織特性變數以外來探討。
黃國隆 (民 75)	以教師為對象，來討論組織承諾與專業承諾之關係。	研究顯示：職系教師對學校之正向評價、努力與投入意願較低；價值觀之負責、成就與專業努力有顯著正相關。
吳文輝 (民 90)	以國內 23 家股票上市之軟體業的軟體工程師為研究對象。	得到軟體工程師金錢倫理觀對其專業承諾有顯著影響。
黃榮貴 (民 90)	屏東縣公立國民小學教師624名。	<ol style="list-style-type: none"> 1.不同背景變項教師在專業承諾有顯著差異。 2.女性教師的專業承諾較男性教師高。 3.學校組織結構對教師專業承諾具有顯著的解釋力及顯著相關。
洪玲茹 (民 91)	以高雄市公立社教機構之員工為研究對象，探討不同背景因素的社教機構員工在工作壓力、社會支持與專業承諾之關係性。	<ol style="list-style-type: none"> 1.社教機構員工對工作壓力知覺愈低，在專業承諾也愈高；社教機構員工社會支持愈多，專業承諾也愈高。 2.社教機構員工工作壓力對專業承諾的解釋力，以人際關係的解釋力最大；社教機構員工社會支持對專業承諾的解釋力，以親友家人的解釋力最大；社教機構員工工作壓力、社會支持聯合對專業承諾的解釋力，以親友家人解釋力最大。
黃彩霖 (民 92)	以台南地區 4 間非公立醫院的行政人員為主要對象，探討醫院行政人員的人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾及工作績效之相關性研究	<ol style="list-style-type: none"> 1.工作壓力大多與「情感性承諾」及「規範性承諾」呈負相關。而「持續性承諾」也與工作壓力無顯著相關。 2.專業承諾與工作績效多呈顯著正相關，只有「持續性承諾」與工作績效無顯著相關。表示工作績效不會因為持續性承諾而有差別。

表 2.11 國內外學者對專業承諾的實證結果（續 1）

作者(年代)	研究內容	研究結果
党秦武 (民 93)	以南科廠商行政人員為研究對象，研究內部行銷作為、情緒能力、工作士氣及專業承諾對工作績效關聯性。	研究得到：專業承諾與內部行銷作為、情緒能力、工作士氣、工作績效等變項間呈現正相關。
楊龍祥 (民 93)	以嘉義縣警察局之人員為研究對象，研究知識管理、工作壓力、成就動機對專業承諾、工作士氣與工作績效的影響。	研究得到：專業承諾與知識管理、工作壓力、成就動機、工作士氣、工作績效等變項間呈現正相關；專業承諾對工作壓力無顯著影響。
陳勝福 (民 94)	以台北市國民小學教師為研究對象，探討教師專業承諾與教師效能感之間的關係，最後分析專業承諾等變項對教師效能感的預測力。	1.台北市國民小學教師具有高度的專業承諾與教師效能感。 2.教師專業承諾與效能感呈現正相關。 3.教師專業承諾各變項中，對教師效能感之預測，以專業素養預測力最佳。
吳姍瑾 (民 94)	以高雄港務局之員工為研究對象，探討企業文化、組織政治知覺和激勵因素對學習型組織、專業承諾與員工工作績效之關聯性。	研究得到：員工之個人變項對專業承諾各子構面無顯著差異；不同的企業文化會影響到不同的專業承諾類別；專業承諾之情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾對工作績效之各子構面均有顯著之影響。

資料來源：1.吳姍瑾（民 94），企業文化、組織政治知覺和激勵因素對學習型組織、專業承諾與員工工作績效之關聯性研究—以高雄港務局為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。

2.部分本研究整理

2.5 組織公民行為（Organizational Citizenship Behavior）

隨著組織所面對的環境越來越多變，組織除了注重創新、彈性以因應如此多變的環境之外，對於績效的衡量也不僅是注重生產力、工作表現、工作行為等一般角色行為，一些工作角色的行為也漸漸被重視，並視為績效衡量的指標之一，而這些角色外的行為統稱為組織公民行為。

2.5.1 組織公民行為的起源

組織公民行為概念起源於 Barnard (1938) 在其著作中提到合作的概念，個人自願的與他人合作，為組織貢獻，對提昇組織的效能有很大的重要性。而後，Katz (1964) 指出提高組織運作的效能，存在著三種行為：第一、組織的成員必須參與並留任在組織中。第二、履行角色職務。第三、員工必須主動執行及超越工作角色要求的自發性活動。而第三種行為並非屬於角色規範及工作說明書所明定，稱為角色外行為，且不包含在正式的酬賞制度中，但卻有利於組織運作，提高組織的效能，Organ (1988) 將此行為稱為組織公民行為。

2.5.2 組織公民行為的定義

Organ (1989) 認為任何組織系統的設計均不可能完美無缺，光靠員工的角色內行為，可能難以有效的達成組織的目標；必須仰賴員工主動執行某些角色要求以外的行為，以補角色定義的不足，並促使角色目標的達成。Organ 將此類角色外的行為稱之為「組織公民行為」，並定義為「未被組織正式的薪酬制度所承認，但整體而言有益於組織運作成效的各種員工自發性行為。」，此類行為並未涵蓋於員工的工作要求或工作說明書中，員工可自行取捨。所以，組織公民行為是超越正式角色之要求，而不是藉著懲罰來達成，因此不容易衡量。

Organ 在 1990年將過去文獻上所稱的「外角色行為」或「利社會行為」定名為組織公民行為，並將其定義為：「是一種組織中有意義的行為和展現，這種行為既非以正式的角色契約為基礎，也不受契約交換的限制，它可說是一種非正式的奉獻，出現這種行為的人在選擇提供或抑制時，並不考慮制裁或正式誘因的因素。」。

Konvsky & Pugh (1994) 兩學者則補充指出組織公民行為是一種員工的行為，這種行為超越職責的要求，它是自主裁量的，而且不在組織正式酬賞結果的範圍之內。

Morrison (1994) 認為以員工情感或認知層面來解釋組織公民行為成因時，單憑主管對工作角色的認知是有問題的。他提出員工與主管，對角色內與角色外行為的定義可能不同，使雙方對工作職責定義不一。同一種行為如上班早到，主管可能認為是角色外行為的表現，但員工未必同樣看待。其研究驗證主管與員工對於角色內與角色外的行為，會因雙方定義不同而影響員工工作職責範圍的定義。因此角色內與角色外行為的定義，常受主觀因素影響而有多重解釋。Morrison (1994)的研究中發現，若能使員工對工作職責定義愈廣，員工所表現的組織公民行為就愈多，亦即員工會將角色外行為納入工作職責中，視為份內之事。

Morrison & Robinson (1995) 則從心理契約的角度指出，組織公民行為是超越員工與雇主契約協議的所有行為。

國內學者林淑姬（民81）將組織公民行為定義為組織公民行為是對組織有益，並符合下列二個條件的員工行為：

1. 此種工作行為不包括員工的基本工作要求中，但整體而言對組織目標有正面貢獻或可以避免負面影響的各種行為。
2. 組織不會對這種行為給予財務上的報酬，但在制定薪資或升遷決策時，可能予以考慮，而此種行為與報酬間並無明顯的關係可循。

綜上，組織公民行為可謂是組織成員超越正式角色規範的行為，這種行為通常是組織成員的自發性展現，對組織績效或效率均有相當程度的正面意義。展現此種行為的員工通常不會立即或直接地受到組織的獎勵；反之，未展現此種行為的員工也不會受組織立即或直接的懲罰。

2.5.3 組織公民行為的特性

國內學者許道然（民91）參酌各學者對組織公民行為定義後，認為組織公民行為具有以下特性：

1. 組織公民行為係以外顯的行為呈現：組織公民行為是行諸於外，可以客觀觀察的行為，它的前置因素可能是個人與工作有關的態度或心理意圖，如工作滿足感或組織承諾。但內隱的態度、意圖或動機雖然會以外顯行為出現，但絕不等於是行為 (Organ, 1990)。例如，熱心助人，參加非必要的會議、維持辦公環境整潔、閱讀組織簡訊等。
2. 組織公民行為是一種角色外行為：組織公民行為通常不是組織工作說明書或其他正式規章所規範的行為，它是自發性的，做或不做取決於行為者的自主裁量。所以，這種行為既不是源於組織或主管的強制要求，也未記載在員工和組織的雇用協議或契約之中。
3. 組織公民行為是組織中正面的利社會行為：所謂利社會行為是一種助益他人或對社會有正面影響的行為，發生在組織中，且能增進組織全體福祉的行為（例如主管協助部屬處理其休假問題），組織公民行為只侷限於能增進組織效能的外角色行為，強調的是對組織的正面意義。
4. 組織公民行為不受組織獎懲制度所規範：組織公民行為雖是一種具有建設性或合作性的表現，但由於它是自發性的，所以很難納入組織中的誘因酬賞制中。此外，組織公民行為並非來自於組織強制性的規範，因此員工如果沒有產生這種行為，組織也不能對其員工處罰。

2.5.4 組織公民行為的構面

回顧以往學者的文獻，發現各學者對組織公民行為構面加以研究，並有不同之見解，以下謹將組織公民行為之構面整理如表2.12。

表2.12 組織公民行為之構面

研究者(年代)	構面內容
Smith, Organ & Near (1983)	則將組織公民行為分為利他行為與一般順從。
Organ (1988)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 利他行為 (Altruism)：自動自發的能協助特定個人完成與組織有關的工作，或解決與組織有關的問題之所有一切自由決定的行為，均稱為利他精神。 2. 盡職行為 (Conscientiousness)：指組織成員所呈現的某些角色行為超過組織所要求最低限度的標準。 3. 運動家精神 (Sportsmanship)：員工對於組織中不理想的情境，能夠加以容忍並且不會抱怨。 4. 事先知會 (Courtesy)：指員工能夠主動事先通知其他成員，以避免許多工作上可能發生的問題。 5. 公民美德 (Civic Virtue)：指員工會主動關心、投入與參加組織的政治活動。
Williams & Anderson (1991)	<p>將組織公民行為分為三類：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 角色內行為：即員工堅守崗位，以完成角色內主要工作行為的表現，亦即堅守工作本份。 2. 朝向組織的組織公民行為：指員工為組織利益努力而表現出的行為。 3. 朝向個人的公民組織行為：指員工於工作上願意主動協助或關心他人，間接使組織獲利。
Graham (1991)	<p>將組織公民行為分為三類：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 組織服從：遵從組織規則、工作說明、人事政策、監護組織資源。 2. 組織忠誠：對於組織與領導者之認同超越個人、工作團體與部門的利益。 3. 組織參與：個人樂於參與有理想的公益性組織活動，確實有效的通知其他人員，表達對組織管理負完全責任，支持一個不受歡迎的意見來對抗團體迷思。
Van Dyne, Graham & Dienesch (1994)	認為公民行為應該是多構面的，將Graham 三構面延伸，提出五項構面：服從行為、忠誠行為、社會性參與行為、擁護性參與行為以及功能性參與行為。
Farh, Earley, & Lin (1994)	將行為之分類模式採用林淑姬 (1992) 所發展的22項組織公民行為量表，對227個不同產業主管人員測試，經由因素分析後，得到五個因素：認同組織、協助同事、敬業守法、人際和諧以及保護公司資源等。其中，「認同組織、協助同事以及敬業守法」與Organ (1989) 所採用之構面中的「公民道德、利他行為與盡職行為」相似。

表2.12 組織公民行為之構面（續1）

研究者(年代)	構面內容
林淑姬(民81)	<p>參考Organ (1988) 與Podaskoff 等人 (1900) 的問卷，自行發展本土化組織公民行為量表，分為六個構面：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 認同組織：指員工努力維持公司形象，積極參與有關活動與公司會議，主動提出建設性的改善方案等對公司有利的行為。 2. 協助同事：指員工在工作上樂於協助同事，並能主動參與協調溝通等行為。 3. 不生事爭利：指員工不會為了謀取個人利益，而從事各種可能破壞組織和諧的政治行為。 4. 公私分明：指員工不會利用上班時間或使用公司資源來處理私人事務。 5. 敬業守法：即員工認真工作、出勤表現良好，遵守公司規定。 6. 自我充實：指員工為提昇工作品質而努力自我充實的行為。
許世卿(民89)	<p>組織公民行為的構面區分如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 角色內行為—堅守本分行為：員工堅守崗位，以完成角色內主要工作的行為表現。主動協助同事，主動關心同事的行為表現。 2. 朝向個人的組織公民行為—人際利他行為：員工在工作上，願意主動協助同事主動關心同事的行為表現。 3. 朝向組織的組織公民行為—組織公益行為：員工在工作上，能顧及組織利益的行為表現。
許道然(民91)	<p>研究公部門組織信任與組織公民行為關係，出現了五個構面：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 敬業：指公務員對所擔任的業務，能積極、主動從事，負責盡職。 2. 樂群：指公務員與組織中的其他成員能和睦相處，不與人發生無謂爭議與摩擦。 3. 守分：指公務員自我要求扮演公務員或部屬的角色，並展現非強制或自發性的利組織行為。 4. 忠誠：指公務員對服務機關展現認同或承認的態度。 5. 熱心：指公務員自發性地協助同事、長官或洽公訪客的意願。
鄭耀男(民91)	<p>研究國中小教師組織公民行為及其影響因素，所修訂的學校教師之組織公民行為問卷，係依 Podsakoff & MacKenzie (2000) 修訂的組織公民行為量表而來，並將該量表所包含 1.職業道德 2.利他主義 3.運動家精神 4.自主意識 5.禮貌周到等五個向度。</p>
林鈺琴等學者(民92)	<p>其採用以下之三構面：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 角色內行為—堅守本分行為。 2. 朝向組織的組織公民行為—組織公益行為。 3. 朝向個人的組織公民行為—人際利他行為。

資料來源：本研究整理

綜合上述，關於組織公民行為構面之分類各不相同，本研究的組織公民行為構面，是參考林淑姬所研究的分類方式，將組織公民行為分成六個構面，但將「不爭事爭利」之構面名稱改為「人際和諧」，各構面名稱分別為「公私分明、協助同事、人際和諧、認同組織、自我充實、敬業守法。」。

2.5.5 組織公民行為的重要性

組織公民行為對組織的運作，有其重大的貢獻，分別列述於下：

1. 可以促進合作的行為以及提高產能。
2. 員工之間彼此協助解決問題，管理者可將時間用在規劃及生產任務上。
3. 利他的行為可以提高團隊的士氣。
4. 員工之間表現禮貌的態度，管理者將可減少衝突管理的時間。
5. 員工展現公民道德，藉由自願參加會議，將可以幫助團員間協調的達成，增進團體的效率與效能。
6. 員工展現運動家精神，願意承擔新的責任，或學習新技巧，可增加組織適應環境的能力（Podakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000）。

此外，Organ（1988）認為組織公民行為將使組織更有效的分配財務與人力資源。當組織中有經驗的員工主動表現出組織公民行為中的利他行為，教導新進員工一些工作經驗與技能，使新進員工以最短的時間，熟悉工作業務，不僅可以減少組織的訓練成本，還可以形成整個工作團體互助和樂的氣氛。至於表現禮貌行為的員工會促進組織的和諧，將可以節省管理者的時間與精力，而具有運動家精神的員工，會使得管理者減少處理抱怨的時間。所以從組織的角度而言，管理者在評估員工時，若將組織公民行為加入考慮，將有助於組織的效能與效率的提昇。

2.6 研究變項間相互關係的研究

2.6.1 組織公平與內部行銷之間的關係

林淑美(民 93)，以中華電信股份有限公司南區分公司高雄縣市員工為研究對象，探討企業內部行銷對員工知覺、關係強度與對外互動行銷意願之影響，結果發現：1.企業對「員工」的內部行銷，確可影響員工知覺(對外公平、對內公平及產品知覺)。2.員工的性別、年齡與服務身分，會影響其對組織公平與產品之知覺。3.企業的內部行銷結合方式須注意程序的公平，並加強員工之對內公平及產品知覺，方足以影響「員工與企業的關係強度」，進而影響「員工行銷意願」。

2.6.2 組織公平與心理契約之間的關係

王南琳(民 92)以醫師為研究對象，探討薪資公正、升遷公正與心理契約違背之關係，研究結果發現：財務性的激勵重視分配公正，非財務性激勵重視程序公正；薪資分配公正認知越高，薪資程序公正認知越高，薪資心理契約違背越低；升遷分配公正認知越高，升遷程序公正認知越高，心理契約違背越低。

2.6.3 內部行銷、專業承諾之間的關係

党秦武(民 93)以南部科學園區廠商為研究母體，再以其公司之行政部門之員工為研究對象，探討內部行銷作為、情緒能力、工作士氣及專業承諾對工作績效關聯性，研究結果發現：內部行銷作為與專業承諾、情緒能力、工作士氣、工作績效間呈現正相關。

吳三江(民 90)以高雄市立醫院第一線員工為研究對象，探討醫療服務業內部行銷活動對就醫者導向行為影響，研究發現：當醫院於組織內採內部行銷管理作為時，對醫院內員工的組織情感性承諾與規範性承

諾有顯著正向影響，但內部行銷之管理支援及工作自主卻對員工持續性承諾則有顯著的負向影響，而重視員工對持續性承諾無顯著的影響。

2.6.4 心理契約與專業承諾之關係

林士峰（民 92）以本國銀行業為對象，探討銀行業人力彈性運用與員工心理契約的關係及影響。研究結果發現：透過社會交換的關係，其在員工心理契約上的結果將反映在員工的組織承諾上。

王經明（民 92）以某便利商店為研究對象，探討心理契約與組織承諾之關連性。研究結果發現：在一致性的情況下員工貢獻與組織誘因一樣多，相較於員工貢獻與組織誘因一樣少，對組織承諾之影響較高且呈顯著正相關。員工貢獻與組織誘因不一致及員工貢獻與組織誘因一致兩者之間對組織承諾皆無顯著影響，而組織承諾與店長之性別、年齡、學歷、婚姻均無顯著關係。

2.6.5 組織公平、心理契約與組織公民行為之相互關係

Organ（1988）指出員工面臨不公平之異狀時，員工可能會以組織公民行為來回應，因為組織公民行為是一種員工自行決定作為，不受組織的正式規範所約束，員工可自行減少公民行為的表現以平衡其內心不公平之感受。Moorman（1995）也認為，當員工知覺組織決策過程是公平的，他們在工作、或態度上會表現出一些超出角色外的行為來回報組織。

Robinson（1995）認為組織公民行為與員工—組織之間契約會有相關的理由有二：第一是 Organ（1988）將組織行為定義為員工會願意貢獻出不同於契約條件的義務。第二是組織公民行為理論是依據員工和組織間的交換關係，以互惠及公平的概念形成理論之基礎。

朱鴻薇（民 93）以八所公私立高職教師為研究對象，探討教師僱用身

分與人格特質對心理契約實現與組織公民行為關係之影響，研究發現：教師僱用身分與心理契約實現的交互作用對組織公民行為無顯著影響。

綜上可知，在公平理論基礎下，若員工心理契約獲得實現，相對的會表現出較佳的組織公民行為。

2.6.6 心理契約、專業承諾與組織公民行為之相互關係

黃怡禎（民 92）以隨機抽樣在斗六工業區，找出研發人員 200 人與一般行政人員 100 為研究對象，並將研發人員定義為知識工作者、一般行政人員定義為非知識工作者，探討知識工作者與非知識工作者心理契約、組織承諾與組織公民行為之關聯性。研究結果顯示：1.知識工作者的交易型心理契約落差度越小，其組織承諾越高；非知識工作者則是關係型心理契約落差度越小，其組織承諾越高。2.知識工作者的交易型心理契約落差度越小與關係型落差越大時，容易展現人際利他之行為；非知識工作者，當其交易契約越大，關係型契約落差越小時，容易展現堅守本分之行為，而當其關係契約落差較小時，其越表現組織公益之行為。3.知識工作者之組織承諾對心理契約落差度與人際利他行為間，存有中介效果；非知識工作者之組織承諾，則在於心理契約與堅守本分行為、心理契約與組織公益行為間，存有中介效果

2.6.7 各研究變項與組織公民行為之關係

1. 組織公平與組織公民行為之關係

Organ（1988）研究指出，從工作滿足與組織公民行為之關係可以解釋員工的公平認知與公民行為之關係。其認為如果將公平視為工作滿足的一部份則工作滿足與公民行為有正相關。若將公平自工作滿足中抽離，則工作滿足無法影響公民行為。此外，如果工作滿足與公

平認知同時衡量與公民行為之關係，則員工公平認知與組織公民行為有正相關，工作滿足則否。因此提出兩點原因說明公平認知為何與公民行為有正相關：

(1)Adams (1965) 提出的公平理論指出，員工在不公平的狀態產生緊張的情形，此時會試圖採取某些方法以消除緊張。Organ 指出由於公民行為可任由員工自由選擇且不受組織所規範，因此公民行為的產生可視為一種策略性的選擇。

(2)Organ 認為公平認知與公民行為的關係是由社會交換的關係。由於社會交換是外在契約的一種，且此交換是比較模糊的，因此使員工能自由運用不用考慮此權利會剝削。所以員工如果認為本身處於社會交換的狀態，則產生公民行為的機率增加。

2. 內部行銷與組織公民行為之關係

劉嘉雯 (民 92)，以某一高科技公司之研發人員作為研究母群體，探討人力資源部門內部顧客滿意、員工工作滿意與組織公民行為關係，研究發現：人力資源部門內部顧客滿意、員工工作滿意與組織公民行為兩兩相關且有正向影響；人力資源部門內部顧客滿意會透過員工工作滿意此中介變項對組織公民行為產生影響。

Cahill (1996) 提到，設計良好的內部行銷計劃，須能夠促進員工之顧客導向。因此，內部行銷應以建立員工之顧客導向意識與行為為目標；此外，Kotler and Armstrong (1991) 認為內部行銷之目的在於激發員工服務的觀念，進而使員工表現顧客導向的行為；Tansuhaj et al. (1991) 對內部行銷所作實證指出，內部行銷的實行能夠增進員工正向的工作態度與正向工作行為。據此，本研究推論採行內部行銷，自會增進正向的組織公民行為。

3. 心理契約與組織公民行為之關係

由於心理契約是一種認知模式，若員工個體知覺到組織所提供的誘因條件不能有效的實現以滿足員工需求時，這將會使員工的行為出現「平衡」、「放棄」及「修改」等三種知覺後果(Shalk & Freese, 1997)。許多研究證實心理契約違犯是員工態度及行為的主要解釋變數(例如 Morrison & Robinson, 2000; Turnley & Feldman, 2000)。文獻報告亦普遍認為心理契約違犯對員工的工作態度及行為有負面影響，例如降低降低組織公民行為等 (Robinson, 1996; Robinson & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 2000)。

4. 專業承諾與組織公民行為之關係

吳冠儒 (民 87) 以新竹科學園區之高科技企業員工為實證對象，探討員工工作價值、專業承諾、情感承諾與組織公民行為關係之研究，研究發現：年齡愈小、服務年資愈淺則組織公民行為程度愈高；專業承諾、情感承諾程度愈高則愈表現出認同組織、協助同事與公私分明等組織公民行為。

凌欣慧 (民 85) 以台灣地區護理人員為研究對象，並以生涯階段作為自變項，專業承諾及組織承諾之工作態度為中介變項，而以在工作上所表現出的行為（退卻行為，堅守本份，組織公民行為）作為依變項，探求各變項之間的關係。研究結果發現：1. 在工作態度（情感性及規範性承諾）與工作行為上，已婚者較未婚者表現對組織更有利。2. 情感性專業承諾及規範性專業承諾對退卻行為有顯著的負向影響，情感性及持續性專業承諾對堅守本份有顯著正向影響；而規範性專業承諾對堅守本份有顯著負向影響。3. 規範性組織承諾及情感性專業承諾對組織公民行為有顯著的正向影響。

第三章 研究方法

本研究主要探討組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾與組織公民行為各變項之間的關聯性。本章第一節根據文獻分析整理，建立研究架構，第二節提出研究假設，第三節說明各變項之操作型定義，第四節解釋研究之量表設計、研究對象、調查方法，第五節提出適當的統計資料分析方法，以為本研究資料之驗證。

3.1 研究架構

本研究旨在探討組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為及個人特徵之間的關聯性，並以心理契約、專業承諾為中介變數，探討組織公平、內部行銷能否透過中介效果對組織公民行為產生影響。研究架構圖如圖3.1，各子構面架構圖如圖3.2。

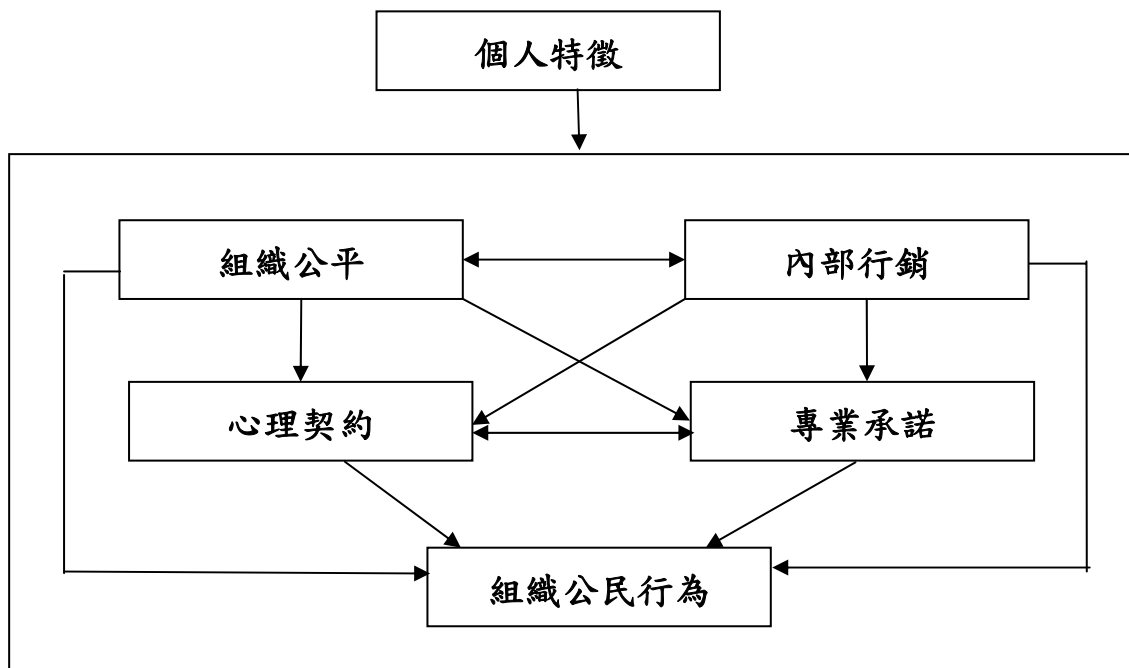


圖 3.1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

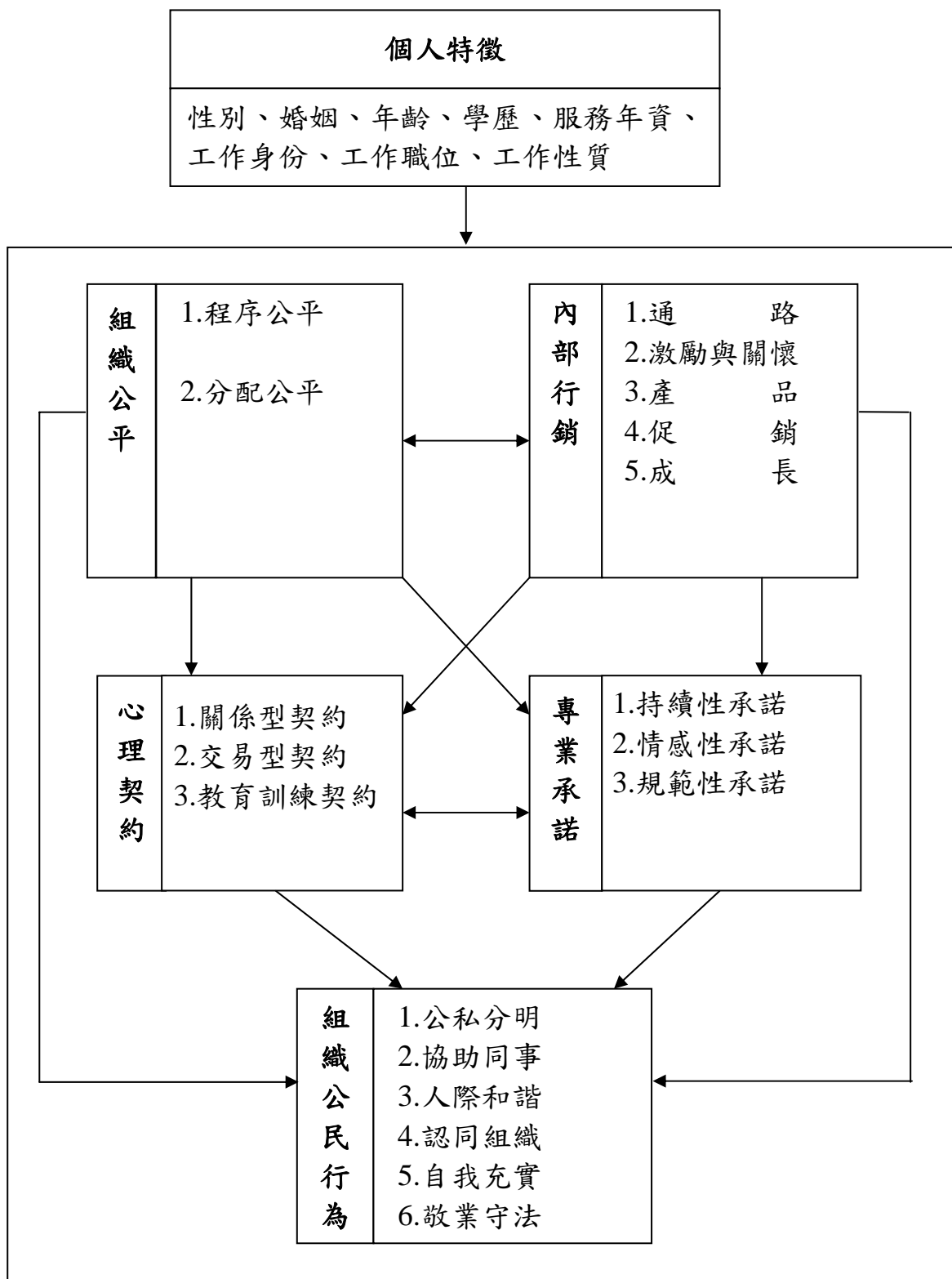


圖 3.2 研究架構相關構面圖

資料來源：本研究整理

3.2 研究假設

根據前述之研究目的、文獻探討與研究架構，本研究擬探討各變項在真實情境中之關係，並比較不同的個人特徵變項在組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾與組織公民行為之差異性，及各變項間之相關性與影響性。因此，本研究提出下列幾個研究假設予以驗證。

(一)警政人員之個人變項在組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾與組織公民行為的差異性探討部份

虛無假設一：

- 假設1-1：不同性別的警政人員對各研究變項無顯著差異。
- 假設1-2：不同婚姻狀況的警政人員對各研究變項無顯著差異。
- 假設1-3：不同年齡的警政人員對各研究變項無顯著差異。
- 假設1-4：不同學歷的警政人員對各研究變項無顯著差異。
- 假設1-5：不同服務年資的警政人員對各研究變項無顯著差異。
- 假設1-6：不同工作身份的警政人員對各研究變項無顯著差異。
- 假設1-7：不同工作職位的警政人員對各研究變項無顯著差異。
- 假設1-8：不同工作性質的警政人員對各研究變項無顯著差異。

(二)警政人員之組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾與組織公民行為的相關性探討部份

虛無假設二：

- 假設2-1：組織公平各子構面與內部行銷各子構面無顯著相關。
- 假設2-2：組織公平各子構面與心理契約各子構面無顯著相關。
- 假設2-3：組織公平各子構面與專業承諾各子構面無顯著相關。
- 假設2-4：組織公平各子構面與組織公民行為各子構面無顯著相關。
- 假設2-5：內部行銷各子構面與心理契約各子構面無顯著相關。

假設2-6：內部行銷各子構面與專業承諾各子構面無顯著相關。

假設2-7：內部行銷各子構面與組織公民行為各子構面無顯著相關。

假設2-8：心理契約各子構面與專業承諾各子構面無顯著相關。

假設2-9：心理契約各子構面與組織公民行為各子構面無顯著相關。

假設2-10：專業承諾各子構面與組織公民行為各子構面無顯著相關。

假設2-11：組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾與組織公民行為等各變項間無顯著相關。

(三)組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾與組織公民行為的影響性探討部份

虛無假設三：

假設3-1：組織公平對組織公民行為及其子構面無顯著影響。

假設3-2：內部行銷對組織公民行為及其子構面無顯著影響。

假設3-3：心理契約對組織公民行為及其子構面無顯著影響。

假設3-4：專業承諾對組織公民行為及其子構面無顯著影響。

假設3-5：組織公平、內部行銷對組織公民行為及其子構面無顯著影響。

假設3-6：組織公平、內部行銷、心理契約對組織公民行為及其子構面無顯著影響。

假設3-7：組織公平、內部行銷、專業承諾對組織公民行為及其子構面無顯著影響。

假設3-8：組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾對組織公民行為及其子構面無顯著影響。

(四)不同集群的警政人員對組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為各變項間之差異性探討部份

虛無假設四：

假設4-1：不同組織公平集群的警政人員對組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為各變項及其子構面無顯著差異。

假設4-2：不同內部行銷集群的警政人員對內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為各變項及其子構面無顯著差異。

假設4-3：不同心理契約集群的警政人員對心理契約、專業承諾、組織公民行為各變項及其子構面無顯著差異。

假設4-4：不同專業承諾集群的警政人員對專業承諾、組織公民行為各變項及其子構面無顯著差異。

假設4-5：不同組織公民行為集群的警政人員對組織公民行為及其子構面無顯著差異。

假設4-6：不同集群之警政人員對組織公民行為無顯著差異

(五)各變項間之影響性關係探討部份：徑路分析法

虛無假設五：

假設5-1：組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾對組織公民行為為無顯著影響。

假設5-2：組織公平、內部行銷、心理契約對專業承諾無顯著影響。

假設5-3：組織公平、內部行銷、專業承諾對心理契約無顯著影響。

假設5-4：心理契約對專業承諾無顯著影響。

假設5-5：組織公平對內部行銷無顯著影響。

3.3 各研究變項之操作型定義

根據第二章相關文獻資料彙整與探討，進而建立第三章之研究架構

與研究假設，而本研究所要探討之變項分別為組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為以及員工個人屬性，將各變項之操作型定義說明如下：

1. 組織公平

組織公平是員工對組織決策過程與結果、決定各種獎懲措施、績效評估衡量，及上司與員工於決策過程中的互動關係所產生之主觀認知。本研究依據 Moorman (1991)、Niehoff & Moorman (1993) 的觀點，將組織公平分為分配公平、程序公平，其操作型定義如下：

- (1)分配公平：指員工對於組織在資源分配的結果公平的知覺，強調的重點是決策的結果與內容。
- (2)程序公平：指員工對於組織決策過程或手段公平與否的知覺，也就是強調決策上的程序及過程是否公平。即組織在決定任何獎懲決策時，所依據之標準或方法是否符合公平性原則，例如各種獎懲措施、績效評估的標準是否明確、過程是否公開等考量。

2. 內部行銷

本研究參考George and Gronroos (1991)、Joseph (1996)、Collins and Payne (1991)、Rafiq and Ahmed (1993) 等學者的觀點，對內部行銷定義為：「視員工為內部顧客，具培養具有顧客導向與服務意識員工之策略性目的，所採行以行銷觀點來管理人力資源的哲學。」，並將其內容分成通路、激勵與關懷、產品、促銷、成長等五個子構面，其操作型定義如下：

- (1)通路：係指機關採用有效且為員工所能接受的管道和場合來提高員工的工作效能。其中管道包括公告欄、直接與主管反應、申訴管道等；而場合則包括正式會議、講習訓練、研討會等。

- (2)激勵與關懷：指機關不僅提供各項福利與獎勵措施，而且善待員工、關心日常生活，藉以提高工作士氣與績效。
- (3)產品：指機關透過產品策略之運用，以滿足員警之需求，包括員工從機關所感受到之任何有形或無形之利益，如報酬、工作環境、升遷機會等。
- (4)促銷：機關採取能有效告知及影響員工對機關和內部產品的態度之方法，包括利用運動會、慶生餐會，媒體廣告、記者會等方式，以增進員工對機關之認同並建立良好互動關係。
- (5)成長：機關透過教育訓練向員工傳達機關理念與價值觀，使員工可以清楚個人工作職責，藉由工作增進人際關係與提高競爭力。

3. 心理契約

心理契約在本研究中主要的焦點是放在員工的觀點上，亦即表示員工個人知覺組織（雇主）對其應該盡到的契約。並採取Coyle-Shapiro (2000)、kickul & Lester (2001) 的分類，將心理契約的內容分成交易型契約、關係型契約、教育訓練契約，其操作性定義分述如下：

- (1)交易型契約：交易型契約著重在短期、特定的層面，是屬於比較明確的、貨幣性的交換，故包含具有競爭力的薪資、以責任和績效為基礎的計酬方式等項目。
- (2)關係型契約：關係性契約偏重在社會情感的層面，是屬於比較廣泛而不明確的協議，故包含長期的工作保障、職業發展機會、暢通的升遷管道等項目。
- (3)教育訓練契約：由於教育訓練在勞雇關係中是相當重要的一環，但無法特定將其歸類為交易型或關係型契約，故在本研究中教育訓練契約的操作性定義包含工作上必要的專業訓練、及時的訓練發展、

支持員工學習新技能等項目。

4. 專業承諾

由於Meyer, Allen & Allen (1993)對專業承諾的定義完整而明確，並將其歸納出「對組織情感上的依附、有關離開組織成本的認知、留在組織中的契約」等三個不同的論點，因此本研究採用其對專業承諾的觀點，將專業承諾內容分成持續性承諾、情感性承諾、規範性承諾，其定義如下：

- (1)持續性承諾(Continuance Commitment)：指員工基於離開組織時的成本考量，而產生留在組織的承諾。亦即組織成員認知到離開組織的成本較高，是一種個人利益與成本的考量。
- (2)情感性承諾(Affective Commitment)：指員工對組織情感上的依附、認同、並投入組織中。亦即組織成員對組織價值觀的認同，並願意依附組織，且投入與其相關的活動中。
- (3)規範性承諾(Normative Commitment)：指員工認為留在組織中對組織忠誠是基於一種契約，以及超過組織正式規範的道德承諾。亦即組織成員認為這樣做是正確且符合道德的，並產生對組織的責任與信任。

5. 組織公民行為

本研究採用林淑姬（民81）參考Organ（1988）的研究架構，將組織公民行為定義為：員工主動從事自治、協調、互動與創新的行為，這些行為不是工作說明書上所規定或要求，亦不是組織正式報酬制度所承認，但卻有助於組織效能之提昇，並將組織公民行為分成下列六個構面：

- (1)公私分明：指員工不會利用上班時間及機關資源，處理私人事務之

行為。

(2)協助同事：指員工在工作上樂意協助同事，並能主動參與協調溝通等行為。

(3)人際和諧：指員工不會為了謀取個人利益，而從事破壞機關和諧的政治行為。

(4)認同組織：指員工努力維護機關形象、積極參加有關機關的活動與會議、主動提出對機關有利的建設方案及行動等。

(5)自我充實：指員工為了提昇工作品質，而努力進修、自我充實的行為。

(6)敬業守法：指員工工作認真、勤務表現良好、遵守機關規定等，主動超越組織基本標準的行為。

6. 個人變項

(1)性別：分為男、女二組。

(2)婚姻狀況：分為未婚、已婚、其他三組。

(3)年齡：區分為「30歲(含)以下」、「31歲~40歲」、「41歲~50歲」、「50歲以上」四組。

(4)學歷：分為高中(職)以下、專科、大學、研究所四組。

(5)服務年資：5年以下、6年~10年、11年~15年、16年~20年、20年以上五組。

(6)工作身份：分成警察、非警察二組。

(7)工作職位：分成主管、非主管二組。

(8)工作性質：分成外勤組、業務組、行政組三組。

3.4 研究設計

本研究旨在探討組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為的關聯性，並以嘉義市警察局所屬警政人員為研究對象，以下各節將針對抽樣方法、問卷預試、正式問卷、問卷設計等事項提出說明。

3.4.1 研究對象及抽樣方法

本節主要說明研究對象、抽樣方法及決定樣本數，並對量表前測結果分析，接著逐一敘明問卷之發放、回收情形及樣本特性。

1. 樣本及抽樣設計

本研究以嘉義市警察局之員警為研究母體，採便利抽樣方法，受限於有限的人力、物力且為顧及統計結果之適切性、實用性，有關樣本數的決定，係根據有限母體之平均數來計算樣本的大小，其計算公式如下：

$$n = \frac{N(Z_{\alpha/2})^2 \times \sigma^2}{(N-1)e^2 + (Z_{\alpha/2})^2 \times \sigma^2}$$

式中 N ：母體數 $Z_{\alpha/2}$ ：在 95%信賴水準下常態分配查表值
 σ ：樣本標準差 e ：容忍誤差 n ：樣本數

本研究對象之母體數為 776 人，問卷前測 44 人之樣本標準差為 1.0973，在 95%信賴水準下 ($\alpha=0.05$) 其 Z 值為 1.96，容忍誤差為 $\pm 6\%$ ，依公式計算出樣本數 $n=484$ ，本研究所須有效樣本數至少要大於 484，才能滿足上述條件要求。

3.4.2 問卷預試

預試目的是為了瞭解正式發放問卷之前，受測者對問卷內容的意

見，本研究以便利取樣方式進行問卷預試，共發出50份，回收44份有效問卷。經由受測者填答，並提供意見與回饋，再針對問卷題目的語意及合宜性，與指導教授充分討論後，加以修改，完成問卷定稿。

一般而言，Cronbach's α 係數若大於0.7表示其具有較高的信度，而介於0.35與0.7之間仍屬可接受之範圍。以下謹將預試問卷修正之對照表及各量表信度之預試結果，分別以表3.1及表3.2列示。

表3.1 預試問卷修正內容之對照表

問卷內容	修正前問卷初稿	修正後問卷定稿
個人基本資料	原定7項問項	新增第8項「工作性質」
	工作身份分成「具警察身份」、「非警察」、「其他（技工、工友）」。	工作身份分成「具警察身份」、「非警察」

資料來源：本研究整理

表3.2 各量表信度之預試結果彙總表

序號	量表名稱	所包含題項	Cronbach's α
1	組織公平	1、2、3、4、5、6、7、8、9、10、11、12、13、14、15、16、17、18、19	0.9194
2	內部行銷	1、2、3、4、5、6、7、8、9、10、11、12、13、14、15、16、17、18、19、20、21、22、23、24、25、26、27、28、29、30、31、32、33、34	0.9415
3	心理契約	1、2、3、4、5、6、7、8、9、10、11、12、13、14、15、16、17、18、19、20	0.9092
4	專業承諾	1、2、3、4、5、6、7、8、9、10、11、12、13、14、15、16、17、18	0.5880
5	組織公民行為	1、2、3、4、5、6、7、8、9、10、11、12、13、14、15、16、17、18、19、20、21、22	0.7404

資料來源：本研究整理

由表3.2明顯看出，各量表之信度除專業承諾信度為0.588外，其餘皆在0.7以上，故本研究所使用的問卷量表其內部一致性良好。

3.4.3 正式問卷

本研究以嘉義市警察局警政人員(含警察及行政人員)為研究對象，透過隨機取樣的方式，進行問卷調查。在有限母體樣本數下，依據前測樣本資料，計算出樣本數 $n=484$ (問卷前測 44 人之樣本最大標準差為 1.097283，在 95%信賴水準下其 Z 值為 1.96，容忍誤差為 $\pm 6\%$ ，推算出最少樣本數應為 484 份)，因考量回收率、無效問卷等問題，因此共發放 650 份問卷。由研究者委託各課室隊、分局收發人員協助發放與回收，問卷回收 556 份，回收率約為 85.54%，剔除無效問卷 89 份，有效問卷共計 467 份，有效回收率為 71.85%。

本研究對象之母體樣本數為 776 人，正式回收有效問卷 467 份之樣本最大標準差為 1.019066，在 95%信賴水準下 ($\alpha=0.05$) 其 Z 值為 1.96，容忍誤差為 $\pm 6\%$ ($e=0.06$)，依公式計算出樣本數 $n=456$ ，本研究回收有效樣本 467 份，已能滿足上述條件要求。

3.4.4 問卷設計

本研究採用問卷調查法，以問卷作為蒐集資料之研究工具，問卷設計經參考文獻資料，大部分採用經學者編製之問卷，以期完成本研究之研究目的。問卷編製採用結構式封閉型問卷，由警政人員以不記名方式依其感受與認知填答，屬於自陳量表。

本研究變項題目型態之評量尺度，採用李克特式 (Likert) 加總尺度法的五點式量表，由受測者以不計名方式，就組織公平、內部行銷、專業承諾、組織公民行為等變項題目之同意度勾選，計分方式從「非常不

同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」，分別為 1、2、3、4、5 分；反向題目採反向計分，從「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」，分別為 5、4、3、2、1 分，分數加總平均後，得分愈高者，表示認知程度愈高；心理契約其題目型態之評量尺度，採用李克特式 (Likert) 加總尺度法的五點式量表，計分方式從「完全沒實現」、「不足一些」、「相同」、「超出一些」、「超過非常多」，分別為 1、2、3、4、5 分，分數加總平均後，得分愈高者，表示實現程度愈高。

3.4.5 因素分析

本問卷總共由「組織公平」、「內部行銷」、「心理契約」、「專業承諾」、「組織公民行為」、「個人基本資料」等六大部份組成，其中除「個人基本資料」屬名目資料不適合進行因素分析外，其餘各變項量表，為因應統計分析需要皆進行因素分析。

根據 Kaiser (1997) 的觀點，統計量值是否適合進行因素分析，可從取樣適切性量數 (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy; KMO) 值的大小來判斷，當 KMO 統計量值為 0.9 以上表極適合進行因素分析；KMO 統計量值為 0.8 以上表適合進行因素分析；KMO 統計量值為 0.7 以上表尚可適合進行因素分析；KMO 統計量值為 0.6 以上表勉強可進行因素分析。

由表 3.3 中得知，本研究之「組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為」等變項，經因素分析後其 KMO 取樣適切性量數皆大於 0.8，Bartlett 球形檢定 p 值皆為 0.000 具顯著性，顯示各項資料皆適合進行因素分析；又從該表內累積解說總變異量欄觀之，除專業承諾之解說總變異量值為 0.498 外，其餘各變項之解說總變異量值皆大於 0.5，顯示因素分析結果可以接受。

表 3.3 本研究問卷經因素分析之 KMO 與 Bartlett 檢定表

項 目	題目數	子構面數	累積解說總變異量(%)	KMO 取樣適切性量數	Bartlett 球形檢定 p 值
組織公平	19	2	60.513	0.934	0.000
內部行銷	34	5	57.112	0.916	0.000
心理契約	20	3	52.788	0.899	0.000
專業承諾	18	3	49.804	0.854	0.000
組織公民行為	22	6	75.201	0.880	0.000

資料來源：本研究整理

茲將各構面之問卷量表來源及因素分析說明如下：

1. 組織公平

- (1)量表來源：本研究採用 Niehoff & Moorman (1993) 參考 Moorman (1991) 原問卷，經陳序維（民91）參考其架構編修之量表。
- (2)測量量表題數：本研究問卷中組織公平量表有19個題目。
- (3)計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答其對問題之同意程度，從「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」，分別給予1分、2分、3分、4分、5分，本量表分數加總平均後，分數愈高者表示受測者對組織公平認同度愈高。
- (4)信度係數：0.9398
- (5)因素分析：本量表利用主成份分析法，萃取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.5者，稱為顯著負荷量，經分析結果將其萃取2個成份因素，而這些成份因素構面分別命名為「程序公平」、「分配公平」，其分析結果如表3.4。

表 3.4 組織公平因素分析表

構面	題目內容	因素負荷量	
		因素一	因素二
程序公平	14.在制定與我工作有關的決策時，主管會以真誠的態度和我討論。	0.832	
	19.主管對任何與我工作有關之決策都能解釋的很清楚。	0.828	
	12.在制定與我工作有關的決策時，主管會以親切體恤的態度對我。	0.826	
	17.在制定與我工作有關的決策時，主管會適時提供充分的說明。	0.819	
	18.在制定與我工作有關的決策時，主管會提供我可接受的解釋。	0.808	
	15.在制定與我工作有關的決策時，主管對我應有之權益表達關心。	0.805	
	13.在制定與我工作有關的決策時，主管會考慮我個人的需求。	0.740	
	9.在員工的請求，主管會解釋決策內容，並提供其他相關訊息。	0.732	
	7.主管在訂定工作決策時，會先瞭解員工的想法。	0.693	
	11.員工可以對主管所訂定之決策提出質疑或表達不同的意見。	0.683	
	8.主管在訂定目標或決策前，會事先蒐集正確且完整之資訊。	0.675	
	16.在制定與我工作有關的決策時，主管會和我討論決策的內容。	0.674	
	10.在制定與我工作有關的決策時，主管會考慮我個人的需求。	0.598	
6.主管會以不偏私的態度來制定工作決策。	0.520		
分配公平	3.我認為我的工作量是相當合理的。		0.832
	2.相對於我的工作量，我認為我的薪資報酬是合理的。		0.786
	4.整體而言，我認為我獲得之獎酬是合理的。		0.744
	5.我認為我在工作上所擔負的責任是合理的。		0.703
	1.我認為我的工作流程是合理的。		0.650
特徵值		9.478	2.019
解釋變異量(%)		49.885	10.628
累積解釋變異量(%)		49.885	60.513
各子構面 Cronbach's α		0.9461	0.8392
總構面 Cronbach's α		0.9398	

資料來源：本研究整理

2. 內部行銷

- (1)量表來源：本研究採用黨秦武(民93)、黃秋萍(民94)參考巫喜瑞、康譽瓊(民91)所發展的量表編製而成。
- (2)測量量表題數：本研究問卷中「內部行銷」量表有34個問項。
- (3)計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答其對問題之同意程度如何，從「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」，分別給予1分、2分、3分、4分、5分，本量表分數加總平均後，分數愈高者表示受測者對內部行銷認同度愈高。
- (4)反向題問項：本量表無反向題，均為正向題。
- (5)刪除題項：本量表第4題、第7題、第19題、第20題、第29題，其因素負荷量未達0.5予以刪除。
- (6)信度係數：0.9328
- (7)因素分析：本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.5者，是為顯著負荷量，經分析結果將其萃取5個成份因素，而這些成份因素構面分別命名為「通路」、「激勵與關懷」、「產品」、「促銷」、「成長」，其分析結果詳如表3.5。

表 3.5 內部行銷因素分析表

構面	題目內容	因素負荷量				
		因素一	因素二	因素三	因素四	因素五
通路	25.機關經常利用各種會議的方式向我宣達新政策。	0.756				
	24.我能透過參加正式會議(座談會)了解機關各項政策與作法。	0.723				
	28.直屬主管會利用聚會適時向我們傳達與工作相關的機關政策。	0.655				
	22.機關內員工與主管間上下的溝通管道十分充足順暢。	0.592				
	21.機關會提供我們良好、正式的申訴管道。	0.579				
	27.機關常利用簡報、會議、訓練等管道向員工傳達工作相關訊息。	0.576				
	23.當我對機關作為或工作有意見時,可以電子郵件、簽呈等方式直接向主管反應。	0.508				
	33.直屬長官總能讓我有應該為機關「全力以赴」的感覺。	0.502				
激勵與關懷	1.直屬長官會協助我在機關內發展之生涯規劃。		0.746			
	2.直屬長官會設法瞭解我對其領導方式之看法。		0.699			
	5.機關能提供適當的獎勵措施,激勵我的優異表現。		0.674			
	9.直屬長官會主動關心瞭解我在工作上所遭遇的困難。		0.643			
	6.直屬長官會時常注意關心我的家庭生活狀況。		0.562			
	8.機關有明確的績效評核制度,讓我了解自己的表現。		0.532			
	3.機關所提供之訓練多能符合我的需求。		0.530			
	10.機關會依據員工的工作表現,給予差異相當顯著的獎勵。		0.519			
產品	15.機關對待員工很寬厚。			0.791		
	14.機關對員工很尊重。			0.742		
	12.機關提供給我的福利很周全。			0.675		
	18.目前的工作可以讓我充分發揮我的潛力。			0.566		
	16.機關會儘量讓我們的工作環境安全舒適。			0.564		
	13.機關提供給我的升遷機會很多。			0.554		

表 3.5 內部行銷因素分析表 (續 1)

構面	題目內容	因素負荷量				
		因素一	因素二	因素三	因素四	因素五
促銷	32.機關會藉由支持員工參加非正式組織活動(如員工自主性社團活動)，以增加其對機關之認同。				0.723	
	34.機關總是將我對人事服務措施的意見作為法令修正之參考。				0.560	
	30.機關會透過外部活動(如記者會)來提昇我們對機關之認同。				0.553	
	31.機關會藉由舉辦活動(如慶生餐會)以增加同仁間之互動。				0.509	
成長	17.我可以從工作中增進我的人際關係。					0.667
	26.機關經常透過教育訓練向我們傳達機關理念與價值觀。					0.635
	11.機關對於我的工作內容有明確表示，使我清楚自己的工作職責。					0.529
特徵值		10.604	2.356	1.827	1.515	1.403
解釋變異量(%)		34.208	7.600	5.894	4.886	4.525
累積解釋變異量(%)		34.208	41.808	47.701	52.588	57.112
Cronbach's α		0.8711	0.8511	0.8147	0.7913	0.6529
總構面 Cronbach's α		0.9328				

資料來源：本研究整理

3. 心理契約

- (1) 量表來源：本研究採用林士峰參考 Coyle-Shapiro (2000)、楊能豐參考 Lickul & Lester (2001) 所修正的量表編製而成。
- (2) 測量量表題數：本研究問卷中「心理契約」量表有20個問項。
- (3) 計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答，警政人員對問題之實現程度如何，從「完全沒實現」、「不足一些」、「相同」、「超出一些」、「超過非常多」，分別給予1分、2分、3分、4分、5分，本量表分數加總平均後，分數愈高者，表示受測者對心理契約之實現程度愈高。

(4)反向題問項：本量表無反向題，均為正向題。

(5)刪除題項：本量表第8題，其因素負荷量未達05予以刪除。

(6)信度係數：0.8918

(7)因素分析：本量表利用主成份分析法，萃取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.5者，是為顯著負荷量，經分析結果將其萃取3個成份因素，而這些成份因素構面分別命名為「關係型契約」、「交易型契約」、「教育訓練契約」，其分析結果詳如表3.6。

表 3.6 心理契約因素分析表

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
關係型契約	2.警察局實際讓您在在工作上發揮的機會，比您期望的	0.806		
	3.警察局實際讓您參與決策的機會，比您期望的	0.758		
	5.警察局實際提供給您發展的機會，比您期望的	0.751		
	1.警察局實際讓您自由創意的空間，比您期望的	0.706		
	4.警察局實際增加給您的職責，比您期望的	0.688		
	6.警察局實際提供給您完成工作所需的資源，比您期望的	0.643		
	7.警察局實際提供給您完成工作所需的設備，比您期望的	0.602		
交易型契約	10.警察局實際提供給您的薪資，比您期望的		0.736	
	9.警察局實際提供給您的工作保障，比您期望的		0.720	
	11.警察局實際提供給您安全的工作環境，比您期望的		0.701	
	12.警察局實際提供給您的健康照顧等福利，比您期望的		0.661	
	13.警察局實際提供給您的退休制度，比您期望的		0.624	
	14.警察局實際提供給您的假期，比您期望的		0.597	

表 3.6 心理契約因素分析表 (續 1)

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
教育訓練契約	18.警察局實際提供給您的生涯規劃與輔導，比您期望的			0.739
	19.警察局實際提供給您的工作教導，比您期望的			0.731
	17.警察局實際提供給您的個人成長機會，比您期望的			0.703
	16.警察局實際提供給您的專業訓練，比您期望的			0.668
	20.警察局實際提供給您公平競爭的機會，比您期望的			0.628
	15.警察局實際提供給您的學習補助，比您期望的			0.612
特徵值		6.773	2.088	1.697
解釋變異量(%)		33.864	10.440	8.484
累積解釋變異量(%)		33.864	44.304	52.788
各子構面 Cronbach's α		0.8682	0.8004	0.8140
總構面 Cronbach's α		0.8918		

資料來源：本研究整理

4. 專業承諾

(1)量表來源：本研究採用Meyer, Allen and Smith (1993)所發展的量表編製而成。

(2)測量量表題數：本研究問卷中「專業承諾」量表有18個問項。

(3)計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答，警政人員對問題之認知程度如何，從「完全不同意」、「不同意」、「無意見」、「完全同意」、「非常同意」，分別給予1分、2分、3分、4分、5分，本量表分數加總平均後，分數愈高者，表示受測者對專業承諾之認同程度愈高。

(4)反向題問項：第2題、第4題、第5題、第11題、第14題。

(5)信度係數：0.8502

(6)因素分析：本量表利用主成份分析法，萃取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.5者，是為顯著負荷量，經分析結果共萃取3個成份因素，而這些成份因素構面分別命名為「持續性承諾」、「情感性承諾」、「規範性承諾」，其分析結果詳如表3.7。

表 3.7 專業承諾因素分析表

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
持續性承諾	9.如現在離開本行業，將造成生活上很大的困擾。	0.765		
	8.現在轉業對我而言是困難的。	0.745		
	11.轉業對我來說，並沒有任何壓力。(R)	0.705		
	10.對我來說，現在轉業會有很大的損失。	0.696		
	12.現在轉業對我來說將會有很大的犧牲。	0.655		
	7.我投入太多心力在於這工作上，以致於現在不易轉業。	0.569		
情感性承諾	5.我不喜歡成為警察機關的工作人員。(R)		0.747	
	4.我不認同警察機關的工作。(R)		0.723	
	2.我後悔進入警察機關工作。(R)		0.680	
	3.我以在警察機關工作為榮。		0.663	
	6.我熱忱的從事警察機關的工作。		0.647	
	1.在警察機關工作對我個人形象助益良多。		0.587	
規範性承諾	18.身為警察機關之員工，我必須對此職業保持忠誠。			0.706
	16.即使對我有利，我也不會覺得現在離開警察機關是對的。			0.705
	14.我覺得沒有義務留在警察機關工作。(R)			0.674
	17.如現在離開警察機關的工作，我會覺得有罪惡感。			0.639
	15.我覺得有責任繼續在警察機關工作。			0.634
	13.我認為人們在接受專業的訓練後，不應隨便的轉業。			0.568
特徵值		5.122	2.200	1.643
解釋變異量(%)		28.453	12.222	9.129
累積解釋變異量(%)		28.453	40.675	49.804
各子構面 Cronbach's α		0.8026	0.8008	0.7674
總構面 Cronbach's α		0.8502		

資料來源：本研究整理

5. 組織公民行為

- (1)量表來源：本研究採林淑姬(民81)參考 Organ (1988) & Podsakoff (1990) 等人之問卷，所發展出本土化組織公民行為量表編製而成。
- (2)測量量表題數：本研究問卷量表中有22個題數。
- (3)計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答，警政人員對問題之認知程度如何，從「完全不同意」、「不同意」、「無意見」、「完全同意」、「非常同意」，分別給予1分、2分、3分、4分、5分，本量表分數加總平均後，分數愈高者，表示受測者對組織公民行為之認同程度愈高。
- (4)反向題問項：本量表除第9題至第16題為反向題外，其餘為正向題。
- (5)信度係數：0.8813
- (6)因素分析：本量表利用主成份分析法，萃取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.5者，是為顯著負荷量，經分析結果將其萃取6個成份因素，而這些成份因素構面分別命名為「公私分明」、「協助同事」、「人際和諧」、「認同組織」、「自我充實」、「敬業守法」，其分析結果詳如表3.8。

表 3.8 組織公民行為因素分析表

構面	題目內容	因素負荷量					
		因素一	因素二	因素三	因素四	因素五	因素六
公私分明	16.有人處理公事會敷衍了事，並經常遲到早退。(R)	0.855					
	15.經常有人藉口請假，並將其視為福利。(R)	0.849					
	13.經常有人利用上班時間處理私事如逛街購物、接送小孩等(R)	0.766					
	14.經常有人利用公家資源處理私人事務如電話、公務車等(R)	0.749					

表 3.8 組織公民行為因素分析表 (續 1)

構面	題目內容	因素負荷量					
		因素一	因素二	因素三	因素四	因素五	因素六
協助同事	5.會主動幫助新進同事適應工作環境。		0.839				
	8.會主動與同事溝通協調。		0.733				
	6.很樂意協助同事解決工作上之困難。		0.728				
	7.會主動分擔或代理同事之工作。		0.715				
人際和諧	10.經常有人在機關內爭權奪利、勾心鬥角、破壞組織和諧。(R)			0.840			
	9.經常有人在背後批評主管或談論同事之隱私。(R)			0.820			
	12.經常有人斤斤計較、爭功諉過，不惜抗爭以獲得個人利益(R)			0.755			
	11.經常有人假公濟私，利用職權謀取個人利益(R)			0.689			
認同組織	4.以積極的態度參與機關內相關會議。				0.829		
	3.主動提出有益機關之建議或改善方案。				0.817		
	2.會努力維護本機關形象，並積極參與有關之活動。				0.724		
	1.會主動對外宣傳機關的優點，或澄清他人之誤解。				0.643		
自我充實	21.大部份同事經常積極參與各項訓練，甚至下班後自費進修。					0.852	
	22.大部份同事為提昇工作品質，而努力自我充實。					0.807	
	20.大部份同事從不挑選工作，盡可能接受新的或困難的工作。					0.672	

表 3.8 組織公民行為因素分析表 (續 2)

構面	題目內容	因素負荷量					
		因素一	因素二	因素三	因素四	因素五	因素六
敬業守法	17.如業務需要，大部份同事會提早上班處理公務，工作未完成也會主動加班。						0.783
	18.機關內大多數同事工作負責盡職，同時很少出差錯。						0.752
	19.大部份同事即使無人監督，亦會自動自發隨時奉公守法。						0.619
特徵值		6.962	4.451	1.760	1.311	1.056	1.005
解釋變異量(%)		31.646	20.231	8.000	5.958	4.799	4.567
累積解釋變異量(%)		31.646	51.877	59.877	65.835	70.634	75.201
各子構面 Cronbach's α		0.8906	0.8626	0.8704	0.8801	0.8067	0.7492
總構面 Cronbach's α		0.8813					

資料來源：本研究整理

綜上，將各研究變項之問卷來源及因素分析結果之各子構面名稱、題數、信度，彙整如表3.9。

表 3.9 各變項之子構面、題數、信度及量表來源

變項名稱	子構面名稱	題數	Cronbach's α 值	原量表之來源
組織公平	程序公平	14	0.9398	本研究採用 Niehoff & Moorman (1993) 參考 Moorman (1991) 原問卷，經陳序維(民 91)參考其架構編修之量表。
	分配公平	5		
內部行銷	通路	8	0.9328	本研究採用黨秦武(民 93)、黃秋萍(民 94)參考巫喜瑞、康譽瓊(民 91)所發展的量表編製而成。
	激勵與關懷	8		
	產品	6		
	促銷	4		
	成長	3		

表 3.9 各變項之子構面、題數、信度及量表來源 (續 1)

變項名稱	子構面名稱	題數	Cronbach's α 值	原量表之來源
心理契約	關係型契約	7	0.8918	本研究採用林士峰(民 92)參考 Coyle-Shapiro (2000) 、楊能豐(民 94) 參考 Kickul & Lester (2001) 所發展的量表編製而成。
	交易型契約	6		
	教育訓練契約	6		
專業承諾	持續性承諾	6	0.8502	本研究採用 Meyer, Allen & Smith (1993) 所發展的量表編製而成。
	情感性承諾	6		
	規範性承諾	6		
組織公民行為	公私分明	4	0.8813	本研究採用林淑姬(民 81)參考 Organ (1988) 及 Podsakoff (1990) 等人之問卷，所發展出本土化組織公民行為量表編製而成。
	協助同事	4		
	人際和諧	4		
	認同組織	4		
	自我充實	3		
	敬業守法	3		

資料來源：本研究整理

3.5 資料處理與統計方法

問卷回收後，先進行整理，刪除無效問卷後，將有效問卷進行編碼與建檔，並以 SPSS FOR WINDOWS 統計套裝軟體作為資料統計分析工具，使用之統計方法如表，並說明如下：

1. 信度分析 (Reliability Analysis)：信度分析係指測量結果的穩定性 (stability) 或一致性 (consistency)，穩定性高表示同一群人在不同場合接受相同測量時，其結果差異不大；而一致性高則指同一群人接受相同測量，經由二次施測，結果顯示有高度相關。本研究採用 Cronbach's α 係數為信度檢驗方法，當 α 值高於 0.7 則具有相當良好的內部一致

- 性，當 α 值於介於 0.6 至 0.7 之間則仍可接受使用（吳明隆，民 92）。
2. 因素分析 (Factor Analysis)：因素分析目的在於以最精簡的主成份數，得到最大的變異量，藉以找出研究變項所包含的子構面。本研究進行因素分析時，採用主成份分析法 (Principle Component Analysis)，萃取出共同的因素，取特徵值 (Eigenvalue) 大於 1 的因素，以最大變異數法 (Varimax) 進行正交轉軸，其中因素負荷量大於 0.5 者，表示其顯著性，藉此瞭解其因素結構，以縮減各量表之構面數，進而增加本研究問卷之建構效度。
 3. 描述性統計 (Descriptive Statistics)：本研究針對受測者的個人基本資料進行樣本分佈的次數分配與百分比分析，以求取平均數、標準差、最大值、最小值等，以解釋樣本特性及瞭解受測者在各構面之集中趨勢與知覺程度。
 4. t 檢定 (t-test) 及單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)：本分析主在比較不同個人特徵在各變項構面之差異性，當類別變項為兩群時，使用 t 檢定。當類別變項為三群以上(含三群)則使用單因子變異數分析，該研究統計方法主要在探討其在區間尺度變項上之差異情形，可用以比較與檢定不同的個人特徵在各研究構面有無顯著差異性，亦即檢驗假設一的差異性假設。若 p 值達到顯著水準(*表 $p < 0.05$ 達顯著水準、**表 $P < 0.01$ 達非常顯著水準、***表 $p < 0.001$ 達極顯著水準)，則再以 Scheffe 多重比較檢定分析，可進一步瞭解各群組間差異的大小情形。
 5. 相關分析 (Correlation Analysis)：相關分析是用來測量二個變項間的關係強度，其相關測度值應介於 -1 和 +1 之間，愈接近兩側分別屬於顯著負相關與顯著正相關。一般常用的相關分析方法如皮爾森 (Pearson)

積差相關、斯皮爾曼 (Spearman's Rho) 等級相關、肯特爾 (Kendall's Tau) 相關。本研究採用皮爾森 (Pearson) 積差相關分析，以取得不同變項之間的相關係數，作為衡量兩變項間關聯程度的指標，即檢驗虛無假設二之相關性假設。

6. 迴歸分析 (Regression Analysis)：迴歸分析主要用途為解釋與預測，解釋的功能主要在說明預測變項與效果變項間的影響程度與影響方向，預測的功能則使用已知的自變數來預測未知的依變數。選取預測變數的方法一般有強迫進入法、前向選取法 (forward method)、後向選取法 (backward method)、逐步法 (stepwise method)、所有可能法。本研究利用迴歸分析來檢定自變項對依變項之影響程度，採用強迫進入法分析，以檢驗虛無假設三之影響性假設。
7. 層級迴歸分析 (Hierarchical Regression Analysis)：以研究變項順序層級迴歸方式，探討自變數、中介變數對依變數之影響性，以檢驗虛無假設三之影響性假設。
8. 集群分析 (Clustr Analysis)：本研究運用集群分析來驗證以組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為等變項，分別以 K 平均數法 (K-Means Method) 設定三群數(集群一、集群二、集群三)來進行集群分析，藉以了解各分群之特性及對各變數間之差異情形，以檢驗虛無假設四之差異性假設。
9. 徑路分析 (Path Analysis)：本法乃為驗證出變項之間的因果關係及方向性。根據所蒐集的資料，利用多元迴歸方法的強迫進入法加以分析檢定，以求迴歸係數的方法求取每一路徑之徑路係數，並以徑路圖來說明各變數間可能的因果關係，以檢驗虛無假設五之影響性假設。

第四章 研究結果與分析

本章謹依據前述之研究假設，利用適當之統計方法處理樣本資料並進行分析處理，並針對各項統計結果加以解釋與討論。

第一節針對樣本的可靠程度進行「信度分析」，以瞭解本量表各構面內容的一致性狀況，本研究所採用的信度指標為 Cronbach's α 。

第二節以「描述性統計」分析有效的樣本結構，以了解樣本在各變項的反應狀況。

第三節以「t 檢定」與「單因子變異數分析」比較及檢定不同個人特徵與各構面之間是否有顯著性的差異。

第四節以「Pearson 積差相關分析」檢視各變項間之相關性。

第五節以「複迴歸分析」探討組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾對組織公民行為子構面是否有顯著影響。

第六節以「層級迴歸分析」探討各變項以層級迴歸模式對組織公民行為之影響。

第七節以「集群分析」檢視各集群對組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾與組織公民行為各變項之差異情形。

第八節以「徑路分析」探討各研究變項之間的因果關係。

4.1 問卷信度分析

4.1.1 信度分析

本研究問卷（有效樣本 467 份）的信度分析結果，在組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為等研究變項之 Cronbach's α 皆高於 0.7，屬於高信度量表，至於各變項子構面之 Cronbach's α ，除內

部行銷之子構面「成長」之 Cronbach's α 為 0.6529 外，其餘各子構面之 Cronbach's α 皆高於 0.7，本研究問卷之信度詳如表 4.1 所示。

表 4.1 各變項之子構面、題數、信度分析摘要表

變項名稱	Cronbach's α 值	子構面名稱	所包含之題項	Cronbach's α 值
組織公平	0.9398	程序公平	6、7、8、9、10、11、12、13、14、15、16、17、18、19	0.9461
		分配公平	1、2、3、4、5	0.8392
內部行銷	0.9328	通路	21、22、23、24、25、27、28、33	0.8711
		激勵與關懷	1、2、3、5、6、8、9、10	0.8511
		產品	12、13、14、15、16、18	0.8147
		促銷	30、31、32、34	0.7913
		成長	11、17、26	0.6529
心理契約	0.8918	關係型契約	1、2、3、4、5、6、7	0.8682
		交易型契約	9、10、11、12、13、14	0.8004
		教育訓練契約	15、16、17、18、19、20	0.8140
專業承諾	0.8502	持續性承諾	7、8、9、10、11、12	0.8026
		情感性承諾	1、2、3、4、5、6	0.8008
		規範性承諾	13、14、15、16、17、18	0.7674
組織公民行為	0.8813	公私分明	13、14、15、16	0.8906
		協助同事	5、6、7、8	0.8626
		人際和諧	9、10、11、12	0.8704
		認同組織	1、2、3、4	0.8801
		自我充實	20、21、22	0.8067
		敬業守法	17、18、19	0.7492

資料來源：本研究整理

4.1.2 效度分析

本研究各構面所使用之問卷，主要是根據國內外學者所研究之量表直接修正沿用之，因其問卷也經過不少學者繼續修正沿用之，且量表內容經與指導教授充分的討論，故其內容之效度很高。此外，本研究的各構面均經因素分析法萃取主成分，因此其建構效度尚屬不錯。

4.2 樣本結構與各變項之描述性統計

4.2.1 樣本特性分析

本研究之問卷發放係以嘉義市警察局所屬警政人員為對象，以方便取樣方式收集資料，問卷發放 650 份，回收問卷 556 份，扣除無效問卷 89 份，有效問卷為 467 份，將有效樣本依員警個人基本特性整理如表 4.2。其分析結果敘述如下：

- (1)性別：受測者是男生多於女生，比例約 8：2。
- (2)婚姻：受測者之婚姻狀況是已婚者最多，佔 88.22%、其次未婚及其他婚姻狀況者分別為 10.92%與 0.86%。
- (3)年齡：受測者之年齡以 31-40 歲最多，佔 49.04%、其次是 41-50 歲，佔 38.12%、最少的是 30 歲以下及 50 歲以上，所佔比例分別為 7.49%與 5.35%；顯示警察機關員警年齡以中壯年人居多。
- (4)學歷：受測者之學歷以專科畢業所佔比率 57.39%最高，其次是大學畢業 24.19%、高中畢業 16.06%、研究所畢業 2.36%。
- (5)服務年資：受測者之服務年資以 11-20 年最多、佔 51.18%，其次是 21-30 年、佔 30.83%，還有 5 年以下、6-10 年、30 年，所佔比率分別為 7.07%、7.07%、3.85%。
- (6)工作身份：受測者具警察身份者有 414 人，無警察身份者有 53 人，

比例約 8：2；顯示在警察機關服務的人員，大部份是具有警察身份，僅有極少部份人員無警察身份。

(7)工作職位：受測者中擔任主管職位者有 71 人，所佔比率為 15.20%、非主管者有 396 人，所佔比率為 84.80%。

(8)工作性質：受測者之工作以外勤組 309 人最多，所佔比率為 66.17%、其次業務組 89 人，所佔比率為 19.06%、最少的是行政組 69 人，所佔比率為 14.77%。

表 4.2 個人特徵基本特性表 (n=467)

個人特徵	類別	人數	百分比(%)
性別	(1).男	402	86.08
	(2).女	65	13.92
婚姻	(1).未婚	51	10.92
	(2).已婚	412	88.22
	(3).其他	4	0.86
年齡	(1).30 歲〈含〉以下	35	7.49
	(2).31-40 歲	229	49.04
	(3).41-50 歲	178	38.12
	(5).51 歲以上	25	5.35
學歷	(1).高中〈職〉	75	16.06
	(2).專科	268	57.39
	(3).大學	113	24.19
	(4).研究所(含以上)	11	2.36
服務年資	(1).5 年(含)以下	33	7.07
	(2).6-10 年	33	7.07
	(3).11-20 年	239	51.18
	(4).21-30 年	144	30.83
	(5).30 年以上	18	3.85
工作身分	(1).警察	414	88.65
	(2).非警察	53	11.35
工作職位	(1).主管	71	15.20
	(2).非主管	396	84.80
工作性質	(1).外勤組	309	66.17
	(2).業務組	89	19.06
	(3).行政組	69	14.77

資料來源：本研究整理

4.2.2 各研究變項之描述性分析

本節將針對本研究之「組織公平」、「內部行銷」、「心理契約」、「專業承諾」、「組織公民行為」五個變項及子構面之平均數與標準差進行描述性分析，以瞭解受測對象在各變項之分佈情形。

1. 「組織公平」之描述性分析

由表 4.3 得知，警政人員對組織公平的認同度，其平均數為 3.3874，高於中間值 3，各子構面其平均數皆高於中間值 3，顯示警政人員對於機關在「程序公平」與「分配公平」的作為，是肯定與認同的，但分配公平的平均數為 3.3259 比程序公平的平均數 3.4489 低，顯示員警覺得機關在資源配置、酬賞等方面的分配公平程度，低於制定決策過程的程序公平程度。

表 4.3 組織公平描述性分析表

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
程序公平	467	1.43	5.00	3.4489	0.6235
分配公平	467	1.40	5.00	3.3259	0.7077
組織公平總構面	467	1.77	5.00	3.3874	0.5841

資料來源：本研究整理

2. 「內部行銷」之描述性分析

由表 4.4 得知，警政人員之內部行銷總構面及各子構面之平均數，均高於中間值 3，整體來說，受測人員對於機關內部行銷之認同度頗高。此外通路的平均數為 3.4328、成長的平均數為 3.6103，均比總構面之平均數 3.3555 高，顯示警政人員覺得在警察機關服務，可得到機關的重視與栽培，對於其個人人際關係與生涯發展均有益助，而機關內部溝通管道良好，資訊透明公開，同仁之間互動和諧，自能增加員警對機關的認同。

表 4.4 內部行銷描述性分析表

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
通路	467	1.38	4.88	3.4328	0.5769
激勵與關懷	467	1.25	4.88	3.2596	0.5764
產品	467	1.50	4.83	3.2584	0.5805
促銷	467	1.00	5.00	3.2163	0.6953
成長	467	2.00	5.00	3.6103	0.5267
內部行銷總構面	467	1.96	4.80	3.3555	0.4710

資料來源：本研究整理

3. 「心理契約」之描述性分析

由表 4.5 得知，受測者其心理契約之平均數均低於中間值 3，顯示警政人員認為機關應履行契約義務，均未達到中上程度，此外關係型契約、交易型契約、教育訓練契約等子構面之平均數分別為 2.4561、2.4329、2.5557，均低於中間值 3，顯示警政人員認為機關在關係型契約、交易型契約、教育訓練契約等方面之實現程度，與其內心所要求之程度是有落差。

表 4.5 心理契約描述性分析表

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
關係型契約	467	1.00	3.71	2.4561	0.5205
交易型契約	467	1.00	3.33	2.4329	0.4112
教育訓練契約	467	1.17	3.67	2.5557	0.4122
心理契約總構面	467	1.33	3.20	2.4816	0.3590

資料來源：本研究整理

4. 「專業承諾」之描述性分析

由表 4.6 得知，受測者對機關專業承諾之平均數為 3.5650，高於中間值 3，各子構面之平均數則以情感性承諾 3.6627 最高、規範性承諾

3.5239次之、持續性承諾3.5082最低，顯示警政人員對機關的承諾，大致上以情感性承諾為首，其次是規範性承諾，最後為持續性承諾。

表 4.6 專業承諾描述性分析表

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
持續性承諾	467	2.00	4.83	3.5082	0.5315
情感性承諾	467	2.00	5.00	3.6627	0.5086
規範性承諾	467	1.50	5.00	3.5239	0.4705
專業承諾總構面	467	2.00	4.89	3.5650	0.3825

資料來源：研究整理

5. 「組織公民行為」之描述性分析

由表4.7得知，受測者對於組織公民行為之認同，其平均數大於中間值3，顯示警政人員在執行勤業務時，對於機關未明文規定之工作行為，均能主動積極配合，其中各子構面之平均數以協助同事3.7618最高、其次分別為敬業守法3.5946、認同組織3.5776、自我充實3.2463、公私分明3.2120，顯示無論是接受過警察專業教育之警察官，或一般考試晉用之行政人員，其對於法令或工作說明書上未明文規範之工作作為，不僅能夠遵照辦理，更能自我充實、主動積極、表現優異，同事間和睦相處合作無間。

表 4.7 組織公民行為描述性分析表

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
公私分明	467	1.00	5.00	3.2120	0.7743
協助同事	467	1.25	5.00	3.7618	0.5874
人際和諧	467	1.25	5.00	3.0819	0.7910
認同組織	467	1.50	5.00	3.5776	0.6741
自我充實	467	1.00	5.00	3.2463	0.7090
敬業守法	467	1.00	5.00	3.5946	0.6465
組織公民行為總構面	467	1.92	4.92	3.4124	0.4556

資料來源：本研究整理

4.3 t檢定與單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

本節主要分析警政人員不同的個人特徵變項，對組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為之差異情形，利用 t 檢定或單因子變異數分析方法來檢驗，同時針對有顯著差異的部分，進行 Scheffe 事後多重比較，進而驗證虛無假設一是否成立，各項分析說明如下。

4.3.1 t檢定

1. 性別

不同性別之警政人員對各變項之差異分析結果，如表4.8所示，僅心理契約總構面的平均值（男：2.4638；女：2.5670），達非常顯著差異（ p 值=0.002）；及心理契約的子構面教育訓練契約之平均值（男：2.5299；女：2.7154），達極顯著差異（ p 值=0.000）；其餘各變項與各子構面，不同性別的警政人員均未達顯著差異。

綜上顯示，女性警政人員對於心理契約實現的程度不僅高於男性人員，而且女性警政人員心中認同機關所提供「教育訓練契約」之實現程度，仍然高於男性人員。

2. 工作身份

不同工作身份之警政人員對各變項之差異分析結果，如表4.9所示，僅有內部行銷之促銷子構面的平均值，達顯著差異（ p 值=0.020）；心理契約的總構面及「教育訓練契約」子構面之平均值，皆達極顯著差異（ p 值=0.000）；關係型契約及交易型契約子構面之平均值，達非常顯著差異（ p 值<0.01）；組織公民行為及公私分明、自我充實子構面之平均值，達顯著差異（ p 值<0.05）。

此外，內部行銷之促銷、心理契約及其子構面、組織公民行為及公

私分明、自我充實子構面之平均值有顯著差異者，均是無警察身份的人員高於有警察身份者，顯示非警察人員對於機關的認同，以及感受機關實現契約義務的程度，比警察人員高。

表 4.8 不同性別與各變項之差異分析表

性 別	構 面	平均數		t 值	P 值	備註
		1	2			
		男 n=402	女 n=65			
	程序公平	3.4693	3.3231	1.542	0.127	
	分配公平	3.3005	3.4831	-1.935	0.054	
	組織公平總構面	3.3849	3.4031	-0.233	0.816	
	通 路	3.4496	3.3288	1.568	0.117	
	激勵與關懷	3.2789	3.3288	1.488	0.141	
	產 品	3.2483	3.3205	-0.930	0.353	
	促 銷	3.2201	3.1923	0.299	0.765	
	成 長	3.6202	3.5487	1.016	0.310	
	內部行銷總構面	3.3635	3.3062	0.910	0.363	
	關係型契約	2.4382	2.5670	-1.857	0.064	
	交易型契約	2.4233	2.4923	-1.256	0.210	
	教育訓練契約	2.5299	2.7154	-4.434	0.000***	2>1
	心理契約總構面	2.4638	2.5670	-3.161	0.002**	2>1
	持續性承諾	3.4959	3.5846	-1.250	0.212	
	情感性承諾	3.6488	3.7487	-1.471	0.142	
	規範性承諾	3.5253	3.5154	0.157	0.875	
	專業承諾總構面	3.5567	3.6162	-1.166	0.244	
	公私分明	3.2027	3.2692	-0.642	0.521	
	協助同事	3.7512	3.8269	-1.154	0.251	
	人際和諧	3.0877	3.0462	0.392	0.695	
	認同組織	3.5740	3.6000	-0.288	0.773	
	自我充實	3.2438	3.2615	-0.187	0.852	
	敬業守法	3.5846	3.6564	-0.831	0.407	
	組織公民行為總構面	3.4073	3.4434	-0.591	0.555	

註：*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

表 4.9 不同工作身份與各變項之差異分析表

工作身份 構面	平均數		t 值	P 值	備註
	1	2			
	警察 n=414	非警察 n=53			
程序公平	3.4527	3.4191	0.327	0.745	
分配公平	3.3174	3.3925	-0.727	0.468	
組織公平總構面	3.3851	3.4058	-0.243	0.808	
通路	3.4339	3.4245	0.111	0.912	
激勵與關懷	3.2636	3.2288	0.356	0.723	
產品	3.2472	3.3459	-1.166	0.244	
促銷	3.1896	3.4245	-2.327	0.020*	2>1
成長	3.6216	3.5220	1.297	0.195	
內部行銷總構面	3.3512	3.3892	-0.552	0.581	
關係型契約	2.4344	2.6253	-2.993	0.004**	2>1
交易型契約	2.4126	2.5912	-3.002	0.003**	2>1
教育訓練契約	2.5306	2.7516	-4.683	0.000***	2>1
心理契約總構面	2.4592	2.6560	-4.661	0.000***	2>1
持續性承諾	3.5165	3.4434	0.943	0.346	
情感性承諾	3.6538	3.7327	-1.064	0.288	
規範性承諾	3.5310	3.4686	0.910	0.363	
專業承諾總構面	3.5671	3.5482	0.338	0.736	
公私分明	3.1830	3.4387	-2.274	0.023*	2>1
協助同事	3.7506	3.8491	-1.149	0.251	
人際和諧	3.0664	3.2028	-1.021	0.311	
認同組織	3.5568	3.7406	-1.874	0.062	
自我充實	3.2279	3.3899	-1.986	0.050*	2>1
敬業守法	3.5813	3.6981	-1.434	0.156	
組織公民行為總構面	3.3943	3.5532	-2.403	0.017*	2>1

註：*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

3. 工作職位

工作職位不同的警政人員對於各變項之差異分析結果，如表4.10所示。

- (1)工作職位不同之警政人員在組織公平總構面之平均值，並未達顯著差異（ p 值=0.182）；其餘子構面，僅有分配公平之平均值（主管：3.5521；非主管：3.2854），達非常顯著差異（ p 值=0.003），顯示主管人員對於分配公平的認同程度，比非主管人員高。
- (2)工作職位不同的警政人員在內部行銷總構面之平均值，未達顯著差異（ p 值=0.056），即主管人員與非主管人員對於內部行銷認知水準，無顯著性差異；其餘通路、激勵與關懷、產品、促銷、成長等五個子構面，無論是主管人員或非主管人員，對於激勵與關懷、產品、促銷三個子構面之認知水準，未達顯著差異；至於「通路」的認知水準是主管人員的平均數大於非主管人員，達非常顯著差異（ p 值=0.004）；而「成長」的認知水準也是主管人員的平均值大於非主管人員，且達極顯著差異（ p 值=0.000）。
- (3)工作職位不同的警政人員在心理契約總構面及各子構面之平均值，均未達顯著差異，顯見無論是主管人員或非主管人員，對於心理契約的認同程度，並無差異。
- (4)工作職位不同的警政人員在專業承諾總構面及各子構面之平均值，均未達顯著差異，顯見無論是主管人員或非主管人員，對於專業承諾的認同程度，並無差異。
- (5)工作職位不同的警政人員對於組織公民行為總構面與各子構面之認同度，僅有敬業守法之平均數，是主管人員大於非主管人員，且達顯著差異（ p 值=0.011），其餘各子構面及總構面之平均數，均未達

顯著差異，顯見警政人員無論是擔任主管或非主管之職位，他們對於公私分明、協助同事、人際和諧、認同組織及自我充實之表現程度，並無差異，僅在敬業守法方面，是主管人員的表現優於非主管人員。

表 4.10 不同工作職位與各變項之差異分析表

構面 工作職位	平均數		t 值	P 值	備註
	1	2			
	主管 n=71	非主管 n=396			
程序公平	3.3934	3.4589	-0.815	0.415	
分配公平	3.5521	3.2854	2.949	0.003 ^{**}	1>2
組織公平總構面	3.4727	3.3721	1.338	0.182	
通路	3.6162	3.3999	2.932	0.004 ^{**}	1>2
激勵與關懷	3.1919	3.2718	-1.076	0.283	
產品	3.3474	3.2424	1.405	0.161	
促銷	3.2676	3.2071	0.675	0.500	
成長	3.8451	3.5682	4.149	0.000 ^{***}	1>2
內部行銷總構面	3.4536	3.3379	1.912	0.056	
關係型契約	2.4527	2.4567	-0.059	0.953	
交易型契約	2.3545	2.4470	-1.750	0.081	
教育訓練契約	2.5305	2.4470	-0.558	0.577	
心理契約總構面	2.4459	2.4880	-0.909	0.364	
持續性承諾	3.5000	3.5097	-0.141	0.888	
情感性承諾	3.7535	3.6465	1.348	0.181	
規範性承諾	3.6056	3.5093	1.592	0.112	
專業承諾總構面	3.6197	3.5551	1.093	0.277	
公私分明	3.2746	3.2008	0.740	0.460	
協助同事	3.8310	3.7494	1.078	0.281	
人際和諧	2.9366	3.1080	-1.684	0.093	
認同組織	3.7007	3.5556	1.674	0.095	
自我充實	3.2535	3.2449	0.094	0.925	
敬業守法	3.7746	3.5623	2.564	0.011 [*]	1>2
組織公民行為總構面	3.4619	3.4035	0.994	0.321	

註：^{*}表 P<0.05 顯著差異 ^{**}表 P<0.01 非常顯著差異 ^{***}表 P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

綜上，警政人員個人特徵中的「性別」、「工作身份」、「工作職位」在各變項間的差異性，分析結果有顯著差異者，彙整如表 4.11。

表 4.11 獨立樣本 t 檢定之彙整表

研究變項 \ 個人特徵		性 別		工作身份		工作職位	
		1.男 2.女	生 生	1.警 2.非	察 察	1.主 2.非	管 主
組織公平	程序公平						
	分配公平						主管>非主管
內部行銷	通 路						主管>非主管
	激勵與關懷						
	產 品						
	促 銷				非警察>警察		
	成 長						主管>非主管
心理契約	關係型契約				非警察>警察		
	交易型契約				非警察>警察		
	教育訓練契	女生>男生			非警察>警察		
專業承諾	持續性承諾						
	情感性承諾						
	規範性承諾						
組織公民行為	公私分明				非警察>警察		
	協助同事						
	人際和諧						
	認同組織						
	自我充實				非警察>警察		
	敬業守法						主管>非主管

資料來源：本研究整理

4.3.2 單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

1. 婚姻狀況：

不同婚姻狀況的警政人員對於各變項之差異分析結果，如表 4.12 所示。

- (1)不同婚姻狀況之警政人員對組織公平總構面的認知程度，均未達顯著差異，僅程序公平子構面的認知程度，達顯著差異 (p 值=0.015)，經利用Scheffe多重比較檢定，發現不同婚姻狀況之警政人員對程序公平的認知程度，是已婚者高於未婚及其他婚姻狀況者。
- (2)不同婚姻狀況之警政人員對於內部行銷總構面之認同程度，是未婚者高於已婚者、已婚者高於其他婚姻狀況者，達非常顯著差異 (p 值=0.003)。此外警政人員對於通路子構面的認知程度，是已婚者高於其他婚姻狀況者，達顯著差異 (p 值=0.012)；對於「激勵與關懷」、「產品」、「成長」的認知程度，均是未婚者高於已婚者、已婚者高於其他婚姻狀況者，且達顯著差異。
- (3)不同婚姻狀況之警政人員對心理契約及其子構面的認同程度，均未達顯著差異。
- (4)不同婚姻狀況之警政人員對專業承諾及其子構面的認同程度，均未達顯著差異。
- (5)不同婚姻狀況之警政人員在組織公民行為之總構面，及協助同事、人際和諧、自我充實、敬業守法四個子構面之認同程度，均未達顯著差異；但在「公私分明」之認同程度上，未婚者及已婚者之認同程度均較其他婚姻狀況者高，達非常顯著差異 (p 值=0.009)；對於「認同組織」之認同程度，是已婚者大於未婚者，達非常顯著差異 (p 值=0.002)。

表 4.12 不同婚姻狀況與各變項之差異分析表

構 面 \ 婚 姻	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	未婚 n=51	已婚 n=412	其他 n=4			
程序公平	3.4370	3.4591	2.5536	4.247	0.015*	2>1 ; 2>3
分配公平	3.2235	3.3350	3.7000	1.127	0.325	
組織公平總構面	3.3303	3.3970	3.1268	0.697	0.498	
通 路	3.3284	3.4530	2.6875	4.491	0.012*	2>3
激勵與關懷	3.1961	3.2767	2.3125	6.018	0.003**	1>3 ; 2>3
產 品	3.3497	3.2544	2.5000	4.107	0.017*	1>3 ; 2>3
促 銷	3.1618	3.2282	2.6875	1.376	0.254	
成 長	3.5817	3.6230	2.6667	6.777	0.001***	1>3 ; 2>3
內部行銷總構面	3.3235	3.3671	2.5708	5.915	0.003**	1>3 ; 2>3
關係型契約	2.4118	2.4622	2.3929	0.242	0.785	
交易型契約	2.4281	2.4353	2.2500	0.405	0.667	
教育訓練契約	2.5065	2.5647	2.2500	1.566	0.210	
心理契約總構面	2.4488	2.4874	2.2976	0.791	0.454	
持續性承諾	3.5131	3.5061	3.6667	0.183	0.833	
情感性承諾	3.6438	3.6630	3.8750	0.383	0.682	
規範性承諾	3.4216	3.5332	3.8750	2.415	0.091	
專業承諾總構面	3.5261	3.5674	3.8056	1.063	0.346	
公私分明	3.2941	3.2130	2.0625	4.771	0.009**	1>3 ; 2>3
協助同事	3.6029	3.7803	3.8750	2.155	0.117	
人際和諧	3.1078	3.0862	2.3125	1.933	0.146	
認同組織	3.2647	3.6171	3.5000	6.372	0.002**	2>1
自我充實	3.0980	3.2686	2.8333	2.006	0.136	
敬業守法	3.6144	3.5963	3.1667	0.901	0.407	
組織公民行為總構面	3.3303	3.4269	2.9583	3.050	0.048*	

註：*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

2. 年齡

不同年齡的警政人員對於各變項之差異分析結果，如表 4.13 所示。

(1)不同年齡的警政人員在組織公平總構面的平均值，達非常顯著差異

(p 值=0.004)，再利用 Scheffe 多重比較檢定，發現年齡 41-50 歲的人員對於組織公平的認同程度，高於年齡 31-40 歲的人員；此外組織公平之子構面僅分配公平之平均值，達極顯著差異 (p 值=0.000)，再利用 Scheffe 多重比較檢定，發現年齡 41-50 歲的人員對分配公平的認同程度，高於年齡 30 歲以下及 31-40 歲的人員。

(2)不同年齡之警政人員在內部行銷總構面及通路、產品、促銷、成長等子構面之平均值，具有差異性，但經採 Scheffe 多重比較檢定，發現警政人員對於內部行銷總構面及通路、成長之認同程度，是年齡 41-50 歲者高於 31-40 歲、51 歲以上者高於 31-40 歲；警政人員對於促銷的認同程度，則是年齡 41-50 歲者高於 31-40 歲的人員。

(3)不同年齡的警政人員在心理契約總構面之平均值，達非常顯著差異 (p 值=0.006)，再利用 Scheffe 多重比較檢定，發現年齡 41-50 歲者對於心理契約的認同程度，高於年齡 31-40 歲的人員；此外心理契約的子構面僅有「教育訓練契約」之平均值，達非常顯著差異 (p 值=0.009)，再利用 Scheffe 多重比較檢定，發現年齡 41-50 歲者對於教育訓練的認同程度，高於年齡 31-40 歲的人員。

(4)不同年齡之警政人員在專業承諾總構面及各子構面之平均值，僅情感性承諾有非常顯著差異 (p 值=0.006)，經利用 Scheffe 多重比較檢定，發現警政人員對於情感性承諾的認同度，是年齡 41-50 歲者高於 30-40 歲的人員。

(5)不同年齡的警政人員對於組織公民行為總構面及協助同事、認同組織、自我充實、敬業守法等子構面之認同度有差異性，經再利用 Scheffe 多重比較檢定後，發現警政人員對於組織公民行為的認同程度，是 41-50 歲者高於 31-40 歲、51 歲以上者高於 31-40 歲；警政

人員對於協助同事的認同程度，是 41-50 歲者高於 31-40 歲及 30 歲以下；對於認同組織部分，發現 41-50 歲比 31-40 歲、及 30 歲以下的人員具有較高之認同度，而 51 歲以上者高於 30 歲以下；自我充實方面則是 51 歲以上者比 31-40 歲的人員有較高的認同度；敬業守法方面則是 41-50 歲者比 31-40 歲的人員有較高的認同度。

3. 學歷

不同學歷的警政人員對於各變項之差異分析結果，如表 4.14 所示。

- (1)不同學歷的警政人員在組織公平及其子構面之差異分析結果，均未達顯著差異。
- (2)不同學歷的警政人員對內部行銷總構面及子構面—通路、激勵與關懷、促銷、成長之認同程度均未達顯著差異，僅有產品之平均值達非常顯著差異（ p 值=0.007），再利用Scheffe多重比較檢定，發現大學畢業的人員對於產品認同度比專科及高中畢業者高。
- (3)不同學歷的警政人員在心理契約及其子構面之差異分析結果，均未達顯著差異。
- (4)不同學歷的警政人員在專業承諾及其子構面之差異分析結果，均未達顯著差異。
- (5)不同學歷的警政人員對組織公民行為及其子構面之差異分析結果，發現警政人員對人際和諧、認同組織、自我充實等子構面之平均值，具有差異性，但經利用Scheffe多重比較法檢定後，發現不同學歷的警政人員對自我充實的認同程度，是高中畢業者高於專科畢業、專科畢業者高於大學畢業，顯示學歷愈低的人員為了工作創新及提昇工作品質，愈會主動進修自我充實。

表 4.13 不同年齡與各變項之差異分析表

構面 \ 年齡	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	30 歲 以下 n=35	31-40 歲 n=229	41-50 歲 n=178	51 歲 以上 n=25			
程序公平	3.5245	3.4086	3.4880	3.4343	0.726	0.537	
分配公平	3.1486	3.1825	3.5090	3.5840	9.430	0.000***	3>1 ; 3>2
組織公平總構面	3.3365	3.2956	3.4985	3.5091	4.587	0.004**	3>2
通 路	3.4107	3.3193	3.5337	3.7850	8.260	0.000***	3>2 ; 4>2
激勵與關懷	3.2893	3.1960	3.3076	3.4600	2.402	0.067	
產 品	3.4429	3.1689	3.3184	3.3933	4.160	0.006**	
促 銷	3.2929	3.0841	3.3385	3.4500	5.854	0.001***	3>2
成 長	3.6857	3.5197	3.6779	3.8533	5.400	0.001***	3>2 ; 4>2
內部行銷總構面	3.4243	3.2576	3.4352	3.5883	7.594	0.000***	3>2 ; 4>2
關係型契約	2.3388	2.4142	2.5353	2.4400	2.493	0.059	
交易型契約	2.4762	2.3726	2.4841	2.5600	3.542	0.015*	
教育訓練契約	2.4524	2.5080	2.6301	2.6067	3.890	0.009**	3>2
心理契約總構面	2.4224	2.4316	2.5498	2.5356	4.215	0.006**	3>2
持續性承諾	3.5238	3.4789	3.5206	3.6667	1.015	0.386	
情感性承諾	3.6333	3.5852	3.7547	3.7600	4.142	0.006**	3>2
規範性承諾	3.4429	3.5138	3.5365	3.6400	0.931	0.426	
專業承諾總構面	3.5333	3.5260	3.6039	3.6889	2.385	0.069	
公私分明	3.3786	3.1845	3.2022	3.3000	0.752	0.522	
協助同事	3.5857	3.6670	3.8975	3.9100	6.990	0.000***	3>1 ; 3>2
人際和諧	3.2000	3.0273	3.1067	3.2400	1.015	0.386	
認同組織	3.2714	3.4531	3.7654	3.8100	11.315	0.000***	3>1 ; 3>2 ; 4>1
自我充實	3.1905	3.1485	3.3333	3.6000	4.598	0.003**	4>2
敬業守法	3.6571	3.4541	3.7378	3.7733	7.567	0.000***	3>2
組織公民行為 總 構 面	3.3806	3.3224	3.5072	3.6056	7.394	0.000***	3>2 ; 4>2

註：* 表 P<0.05 顯著差異 ** 表 P<0.01 非常顯著差異 *** 表 P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

表 4.14 不同學歷與各變項之差異分析表

構面 \ 學歷	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	高中 (職) n=75	專科 n=268	大學 n=113	研究所 (含以上) n=11			
程序公平	3.4933	3.4208	3.4722	3.5909	0.549	0.649	
分配公平	3.3707	3.2500	3.4531	3.5636	2.790	0.040*	
組織公平總構面	3.4320	3.3354	3.4626	3.5773	1.876	0.133	
通 路	3.4883	3.4081	3.4115	3.8750	2.628	0.050*	
激勵與關懷	3.2867	3.2458	3.2555	3.4545	0.526	0.665	
產 品	3.1533	3.2189	3.4027	3.4545	4.055	0.007**	3>1 ; 3>2
促 銷	3.1533	3.2397	3.1527	3.7273	2.630	0.050*	
成 長	3.6844	3.5560	3.6667	3.8485	2.655	0.048*	
內部行銷總構面	3.3532	3.3337	3.3778	3.6720	1.943	0.122	
關係型契約	2.4610	2.4765	2.3982	2.5195	0.658	0.578	
交易型契約	2.5133	2.4328	2.3761	2.4697	1.712	0.164	
教育訓練契約	2.5933	2.5603	2.5162	2.5909	0.590	0.622	
心理契約總構面	2.5225	2.4899	2.4302	2.5267	1.205	0.307	
持續性承諾	3.5533	3.5000	3.5162	3.3182	0.677	0.566	
情感性承諾	3.7600	3.6499	3.6283	3.6667	1.145	0.330	
規範性承諾	3.5733	3.5118	3.5280	3.4394	0.455	0.714	
專業承諾總構面	3.6289	3.5539	3.5575	3.4747	0.991	0.397	
公私分明	3.3500	3.1483	3.2655	3.2727	1.607	0.187	
協助同事	3.8933	3.7463	3.6947	3.9318	2.130	0.096	
人際和諧	3.3000	3.0662	3.0111	2.7045	3.114	0.026*	
認同組織	3.7067	3.5793	3.4535	3.9318	3.252	0.022*	
自我充實	3.3200	3.3134	3.0265	3.3636	4.911	0.002**	1>2>3
敬業守法	3.5289	3.5908	3.6106	3.9697	1.524	0.208	
組織公民行為 總 構 面	3.5165	3.4074	3.3437	3.5290	2.436	0.064	

註：*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

4. 服務年資

不同服務年資的警政人員對於各變項之差異分析結果，如表4.15所示。

- (1)不同服務年資的警政人員在組織公平及其子構面之差異分析結果，僅有「分配公平」子構面的平均值，達極顯著差異（ p 值=0.000），再利用Scheffe多重比較檢定後，發現服務21-30年的人員，對於分配公平的認同程度比服務11-20年的人員高。
- (2)不同服務年資之警政人員在內部行銷及其子構面之差異分析結果，僅有「通路」子構面的平均值，達極顯著差異（ p 值=0.001），再利用Scheffe多重比較檢定後，發現服務21-30年的人員對於通路的認同程度，比服務5年(含以下)的人員高。
- (3)不同服務年資之警政人員對於心理契約總構面及其子構面之認知程度，並無差異。
- (4)不同服務年資之警政人員對於專業承諾總構面及其子構面之認知程度，並無差異。
- (5)不同服務年資的警政人員在組織公民行為總構面之平均值，達顯著差異（ p 值=0.012），再以Scheffe多重比較檢定後，發現服務21-30年的人員對於組織公民行為的認同程度，比服務11-20年的人員高；服務年資不同的警政人員在協助同事子構面之平均值，達極顯著差異（ p 值=0.001），再以Scheffe多重比較檢定後，發現服務21-30年的人員對於協助同事的認同程度，不僅高於服務11-20年的人員，亦高於服務6-10年的人員；不同服務年資的警政人員在認同組織、自我充實之平均值，具有差異性，經以Scheffe多重比較檢定後，發現服務21-30年的人員對於認同組織、自我充實的認同程度，均高於服

務5年（含以下）的人員。

表 4.15 不同服務年資與各變項之差異分析表

構面 \ 服務年資	平均數					F 值	P 值	Scheffe
	1 5年(含) 以下 n=33	2 6-10年 n=33	3 11-20年 n=239	4 21-30年 n=144	5 30年 以上 n=18			
程序公平	3.3355	3.6277	3.4375	3.4613	3.3810	1.039	0.386	
分配公平	3.1636	3.4000	3.2075	3.4972	3.6889	5.711	0.000***	4>3
組織公平總構面	3.2496	3.5139	3.3225	3.4793	3.5340	2.804	0.025*	
通路	3.1856	3.4583	3.3724	3.5530	3.6806	4.724	0.001***	4>1
激勵與關懷	3.1591	3.3182	3.2463	3.3012	3.1806	0.638	0.636	
產品	3.4798	3.4040	3.2169	3.2488	3.2130	2.081	0.082	
促銷	3.0985	3.2879	3.1559	3.3333	3.1667	1.832	0.122	
成長	3.7475	3.5859	3.5397	3.6875	3.7222	2.663	0.032*	
內部行銷總構面	3.3341	3.4109	3.3062	3.4248	3.3926	1.599	0.173	
關係型契約	2.3377	2.4286	2.4363	2.5367	2.3413	1.627	0.166	
交易型契約	2.4495	2.4949	2.3926	2.4687	2.5370	1.341	0.254	
教育訓練契約	2.5505	2.5354	2.5565	2.5648	2.5185	0.075	0.990	
心理契約總構面	2.4459	2.4863	2.4618	2.5234	2.4656	0.761	0.551	
持續性承諾	3.5101	3.4798	3.4958	3.5012	3.7778	1.222	0.301	
情感性承諾	3.8182	3.6364	3.5927	3.7500	3.6574	3.037	0.017*	
規範性承諾	3.3232	3.4192	3.5530	3.5255	3.6852	2.706	0.030*	
專業承諾總構面	3.5505	3.5118	3.5472	3.5922	3.7068	1.102	0.355	
公私分明	3.5000	3.3030	3.1464	3.2604	3.0000	2.184	0.070	
協助同事	3.5000	3.6818	3.7207	3.9115	3.7361	4.565	0.001***	4>1 : 4>3
人際和諧	3.1515	3.0152	3.0303	3.1701	3.0556	0.828	0.508	
認同組織	3.1742	3.4242	3.5397	3.7517	3.7083	6.427	0.000***	4>1
自我充實	2.8889	3.1717	3.2608	3.3148	3.2963	2.607	0.035*	4>1
敬業守法	3.5556	3.6667	3.5146	3.7153	3.6296	2.340	0.054	
組織公民行為總構面	3.2950	3.3771	3.3688	3.5206	3.4043	3.240	0.012*	4>3

註：*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異
資料來源：本研究整理

5. 工作性質

不同工作性質的警政人員對於各變項之差異分析結果，如表4.16所示。

- (1)工作性質不同的警政人員在組織公平及分配公平子構面之平均值，達極顯著差異（ p 值=0.000），再以Scheffe多重比較檢定，發現業務組人員的認同程度高於外勤組、行政組的認同程度高於外勤組；此外，工作性質不同的人員在「程序公平」子構面之平均數，達非常顯著差異（ p 值=0.009），再以Scheffe多重比較檢定，發現業務組人員對程序公平的認同度，比外勤組人員高。
- (2)工作性質不同的警政人員在內部行銷各子構面之差異分析，在產品子構面之平均數，達顯著差異（ p 值=0.021），再以Scheffe多重比較檢定，發現行政組人員的認同度高於外勤組人員；工作身份不同的人員在促銷子構面之差異分析，達非常顯著差異（ p 值=0.007），再以Scheffe多重比較檢定，發現業務組人員的認同度高於外勤組。
- (3)工作性質不同的警政人員在心理契約總構面及教育訓練契約子構面之平均值，均達極顯著差異（ p 值=0.000），再以Scheffe多重比較檢定，發現警政人員在「心理契約」、「教育訓練契約」的滿意度，均是業務組人員高於外勤組、行政組人員高於外勤組。此外，在關係型契約子構面的平均值，達極顯著差異（ p 值=0.001），再以Scheffe多重比較檢定，發現行政組人員的滿意度高於外勤組。
- (4)工作性質不同的警政人員對專業承諾總構面及其子構面之差異分析結果，均無差異性。
- (5)工作性質不同的警政人員對組織公民行為總構面及其子構面之差異分析結果，僅有認同組織、敬業守法子構面有差異性，再以Scheffe

多重比較檢定，發現行政組人員對於「認同組織」、「敬業守法」的認同程度均比外勤組的人員高。

表 4.16 不同工作性質與各變項之差異分析表

構 面	工 作 性 質	平均數			F 值	P 值	Scheffe
		1	2	3			
		外勤組 n=309	業務組 n=89	行政組 n=69			
程序公平		3.3863	3.5915	3.5455	4.792	0.009 ^{**}	2>1
分配公平		3.1767	3.6404	3.5884	22.267	0.000 ^{***}	2>1 ; 3>1
組織公平總構面		3.2815	3.6160	3.5670	16.142	0.000 ^{***}	2>1 ; 3>1
通 路		3.3977	3.4691	3.5435	2.028	0.133	
激勵與關懷		3.2330	3.3343	3.2826	1.131	0.323	
產 品		3.2071	3.3277	3.3986	3.899	0.021 [*]	3>1
促 銷		3.1529	3.4157	3.2428	5.083	0.007 ^{**}	2>1
成 長		3.6009	3.6442	3.6087	0.233	0.792	
內部行銷總構面		3.3183	3.4382	3.4152	2.914	0.055	
關係型契約		2.4013	2.5572	3.6087	6.772	0.001 ^{***}	3>1
交易型契約		2.3986	2.4992	2.6460	3.244	0.040 [*]	
教育訓練契約		2.4957	2.6798	2.6643	10.079	0.000 ^{***}	2>1 ; 3>1
心理契約總構面		2.4319	2.5572	2.6066	9.455	0.000 ^{***}	2>1 ; 3>1
持續性承諾		3.4989	3.5131	3.5435	0.202	0.817	
情感性承諾		3.6446	3.7097	3.6836	0.635	0.531	
規範性承諾		3.5280	3.5487	3.4734	0.531	0.588	
專業承諾總構面		3.5572	3.5905	3.5668	0.263	0.769	
公私分明		3.1845	3.3567	3.1486	1.990	0.138	
協助同事		3.7403	3.7949	3.8152	0.633	0.531	
人際和諧		3.0647	3.0815	3.5194	0.403	0.668	
認同組織		3.5138	3.6770	3.7355	4.306	0.014 [*]	3>1
自我充實		3.2341	3.3109	3.2174	0.471	0.625	
敬業守法		3.5200	3.6854	3.8116	6.999	0.001 ^{***}	3>1
組織公民行為總構面		3.3762	3.4844	3.4813	2.898	0.056	

註：* 表 P<0.05 顯著差異 ** 表 P<0.01 非常顯著差異 *** 表 P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

綜上，警政人員個人特徵中的「婚姻狀況」、「年齡」、「學歷」、「服務年資」、「工作性質」在各變項間的差異性，經分析結果有顯著差異者，彙整如表 4.17。

表 4.17 One-Way ANOVA 彙整表

研究變項		個人特徵	婚姻狀況 1.未 婚 2.已 婚 3.其 他	年 齡 1.30歲以下 2.31-40歲 3.41-50歲 4.51歲以上	學 歷 1.高中(職) 2.專 科 3.大 學 4.研究所 (含以上)	服務年資 1.5年以下 2.6-10年 3.11-20年 4.21-30年 5.30年以上	工作性質 1.外勤組 2.業務組 3.行政組
組織 公平	程序公平		2>1; 2>3				2>1
	分配公平			3>1; 3>2		4>3	2>1; 3>1
內 部 行 銷	通 路		2>3	3>2; 4>2		4>1	
	激勵與關懷		1>3; 2>3				
	產 品		1>3; 2>3		3>1; 3>2		3>1
	促 銷			3>2			2>1
	成 長		1>3; 2>3	3>2; 4>2			
心 理 契 約	關係型契約						3>1
	交易型契約						
	教育訓練契約			3>2			2>1; 3>1
專 業 承 諾	持續性承諾						
	情感性承諾			3>2			
	規範性承諾						
組 織 公 民 行 為	公私分明		1>3; 2>3				
	協助同事			3>1; 3>2		4>1; 4>3	
	人際和諧						
	認同組織		2>1	3>1; 3>2 ; 4>1		4>1	3>1
	自我充實			4>2	1>2>3	4>1	
	敬業守法			3>2			3>1

資料來源：本研究整理

4.4 各構面之相關分析

本節將以皮爾森(Pearson)積差相關分析，探討各變項間之相關性，以驗證研究假設三之相關性假設，即探討警政人員組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為等各變項彼此之間是否有顯著的相關，各變項間之分析結果詳如表4.18～表4.26。

4.4.1 組織公平各子構面與內部行銷各子構面之相關分析

由表4.18得知，「組織公平」與「內部行銷」之相關分析結果，各構面之間均呈現極顯著正相關（p值：0.000***），由此可看出，警政人員對組織公平中的程序公平、分配公平認知程度愈高，相對於內部行銷的感受度也就愈強。就管理的意涵而言，當機關主政者能夠重視並落實機關非財務面的程序公平與財務方面的分配公平，則員警對於有關內部行銷的通路、激勵與關懷、產品、促銷、成長等方面之認知程度也就愈高。

表 4.18 組織公平各子構面與內部行銷各子構面之相關分析表(n=467)

構面		內部行銷									
		通路		激勵與關懷		產品		促銷		成長	
		Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
組織公平	程序公平	0.581	0.000***	0.702	0.000***	0.386	0.000***	0.498	0.000***	0.360	0.000***
	分配公平	0.513	0.000***	0.371	0.000***	0.320	0.000***	0.411	0.000***	0.252	0.000***

註：* 表 P<0.05 顯著相關 ** 表 P<0.01 非常顯著相關 *** 表 P<0.001 極顯著相關

資料來源：本研究整理

4.4.2 組織公平各子構面與心理契約各子構面之相關分析

由表4.19得知，「組織公平」與「心理契約」之相關分析結果，各構面之間均呈現極顯著正相關（p值：0.000***），由此可見，機關能夠讓警政人員愈認同組織公平時，則其心理契約實現的程度也會愈高。就管理意涵而言，若機關主政者能夠重視非財務面的程序公平與財務方面的分配公平，則人們對於機關實現「關係型契約、交易型契約、教育訓練契約」的認同程度會愈高，相對的心理契約實現的水準愈優。

表 4.19 組織公平各子構面與心理契約各子構面之相關分析表(n=467)

構面		心理契約					
		關係型契約		交易型契約		教育訓練契約	
		Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
組織公平	程序公平	0.337	0.000***	0.67	0.000***	0.326	0.000***
	分配公平	0.338	0.000***	0.230	0.000***	0.365	0.000***

註：* 表 P<0.05 顯著相關 ** 表 P<0.01 非常顯著相關 *** 表 P<0.001 極顯著相關

資料來源：本研究整理

4.4.3 組織公平各子構面與專業承諾各子構面之相關分析

「組織公平」與「專業承諾」之相關分析結果，由表4.20得知，程序公平與持續性承諾、情感性承諾之間，均呈現極顯著正相關，和規範性承諾之間未呈現顯著相關；而分配公平和持續性承諾、情感性承諾之間均呈現極顯著正相關（p值<0.000***），和規範性承諾之間呈現顯著正相關（p值<0.05**）。就管理的意涵而言，當機關主政者對於機關非財務面的程序公平與財務方面的分配公平均能高度重視並貫徹時，則愈能激發警政人員堅守崗位與專業工作的執著與投入。

表 4.20 組織公平各子構面與專業承諾各子構面之相關分析表 (n=467)

構 面		專業承諾					
		持續性承諾		情感性承諾		規範性承諾	
		Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
組織 公平	程序公平	0.207	0.000***	0.218	0.000***	0.079	0.087
	分配公平	0.196	0.000***	0.217	0.000***	0.092	0.048*

註：*表 P<0.05 顯著相關 **表 P<0.01 非常顯著相關 ***表 P<0.001 極顯著相關

資料來源：本研究整理

4.4.4 組織公平各子構面與組織公民行為各子構面之相關分析

由表4.21得知，程序公平除與公私分明之間呈現非常顯著正相關外，其餘和協助同事、人際和諧、認同組織、自我充實、敬業守法等子構面之間均呈現極顯著正相關（p值：0.000***）；而分配公平除和公私分明之間呈現顯著正相關外，其餘和協助同事、人際和諧、認同組織、自我充實、敬業守法等子構面之間均呈現極顯著正相關（p值：0.000***）。就管理的意涵而言，若機關主政者能夠重視組織公平，則警政人員對於機關未明文規範的組織公民行為之認同感會增加，其處事就會公私分明、愛護機關資源、同事之間會彼此支援協助，表現謙和的態度、維持人際和諧，認同組織、工作敬業守法等作為，均可減少管理者處理紛爭的時間與精力，對機關效能的提昇自會有所益助。

表 4.21 組織公平各子構面與組織公民行為各子構面之相關分析表(n=467)

構面		組織公民行為											
		公私分明		協助同事		人際和諧		認同組織		自我充實		敬業守法	
		Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
組織公平	程序公平	0.121	0.009**	0.427	0.000***	0.272	0.000***	0.543	0.000***	0.308	0.000***	0.268	0.000***
	分配公平	0.103	0.027*	0.339	0.000***	0.195	0.000***	0.496	0.000***	0.214	0.000***	0.329	0.000***

註：*表 P<0.05 顯著相關 **表 P<0.01 非常顯著相關 ***表 P<0.001 極顯著相關

資料來源：本研究整理

4.4.5 內部行銷各子構面與心理契約各子構面之相關分析

由表4.22得知，內部行銷各子構面與心理契約各子構面之間，除「成長」、「交易型契約」未呈現相關外，其餘均呈現極顯著正相關。就管理的意涵而言，機關能夠落實內部行銷作為，提供順暢的溝通管道，關心員工的生活需求、適時激勵士氣，對待員工寬厚尊重、內部福利周全、升遷機會多、讓員工能夠發揮潛力與自我成長，並透過內部聚會、外部活動爭取同仁的認同時，則員工內心所關注的心理契約自會得到滿足。

表 4.22 內部行銷各子構面與心理契約各子構面之相關分析表 (n=467)

構面		心理契約					
		關係型契約		交易型契約		教育訓練契約	
		Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
內部行銷	通路	0.471	0.000***	0.399	0.000***	0.403	0.000***
	激勵與關懷	0.366	0.000***	0.340	0.000***	0.330	0.000***
	產品	0.402	0.000***	0.253	0.000***	0.339	0.000***
	促銷	0.490	0.000***	0.374	0.000***	0.441	0.000***
	成長	0.243	0.000***	0.088	0.058	0.209	0.000***

註：*表 P<0.05 顯著相關 **表 P<0.01 非常顯著相關 ***表 P<0.001 極顯著相關

資料來源：本研究整理

4.4.6 內部行銷各子構面與專業承諾各子構面之相關分析

內部行銷與專業承諾及各子構面之相關分析結果，如表4.23所示。

1. 通路和持續性承諾之間，呈現非常顯著正相關（p值：0.006**）；和情感性承諾、規範性承諾之間，均呈現極顯著正相關（p值：0.000***）。
2. 激勵與關懷和持續性承諾之間，呈現顯著正相關（p值：0.041*）；和情感性承諾間，呈現極顯著正相關（p值：0.000***）；和規範性承諾間，無顯著相關（p值：0.100）。
3. 產品和持續性承諾之間，未呈現相關性；但和情感性承諾之間，呈現極顯著正相關（p值：0.000***）；和規範性承諾間，呈現顯著正相關（p值：0.022*）。
4. 促銷和持續性承諾間，未呈現相關（p值：0.097）；和情感性承諾間，呈現極顯著正相關（p值：0.000***）；和規範性承諾間，呈現非常顯著正相關（p值：0.005**）。
5. 成長與專業承諾各子構面間，均呈現極顯著正相關（p值：0.000***）

綜上，就管理的意涵而言，當機關能落實內部行銷並得到員工認同度愈高時，則員工對組織的認同度愈高，同時會表現出熱忱、積極的態度，不僅對此工作高度忠誠、而且會以在警察機關服務為榮。

表 4.23 內部行銷各子構面與專業承諾各子構面之相關分析表（n=467）

構 面		專業承諾					
		持續性承諾		情感性承諾		規範性承諾	
		Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
內 部 行 銷	通 路	0.127	0.006**	0.298	0.000***	0.185	0.000***
	激勵與關懷	0.095	0.041*	0.235	0.000***	0.076	0.100
	產 品	0.028	0.545	0.256	0.000***	0.106	0.022*
	促 銷	0.077	0.097	0.219	0.000***	0.131	0.005**
	成 長	0.182	0.000***	0.445	0.000***	0.235	0.000***

註：*表 P<0.05 顯著相關 **表 P<0.01 非常顯著相關 ***表 P<0.001 極顯著相關

資料來源：本研究整理

4.4.7 內部行銷各子構面與組織公民行為各子構面之相關分析

由表4.24得知，內部行銷各子構面與組織公民行為各子構面之間，均呈現正相關，分敘如下：

1. 「通路」與組織公民行為各子構面之間，均呈現極顯著正相關（ p 值：0.000***）。
2. 「激勵與關懷」與組織公民行為各子構面之間，具有相關性，其中除與「公私分明」之間，是呈現顯著正相關（ p 值：0.014*）外，其餘和「協助同事」、「人際和諧」、「認同組織」、「自我充實」、「敬業守法」之間均呈現極顯著正相關（ p 值：0.000***）。
3. 「產品」除與「公私分明」之間呈現非常顯著正相關（ p 值：0.003**）外，其餘和「協助同事」、「人際和諧」、「認同組織」、「自我充實」、「敬業守法」之間，均呈現極顯著正相關（ p 值：0.000***）。
4. 「促銷」與組織公民行為各子構面之間，均呈現極顯著正相關（ p 值：0.000***）。
5. 「成長」與組織公民行為各子構面之間，均呈現極顯著正相關（ p 值：0.000***）。

綜上，就管理的意涵而言，當機關對於強化內部行銷，執行的愈落實透徹，而且得到警政人員認同度愈高時，則警政人員在執行勤業務之際，對於機關未明文規範的工作行為愈會主動遵守，同時會主動提供額外的服務。

表 4.24 內部行銷各子構面與組織公民行為各子構面之相關分析表(n=467)

構面		組織公民行為											
		公私分明		協助同事		人際和諧		認同組織		自我充實		敬業守法	
		Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
內部 行銷	通路	0.172	0.000***	0.498	0.000***	0.257	0.000***	0.660	0.000***	0.444	0.000***	0.401	0.000***
	激勵 與 關懷	0.114	0.014*	0.375	0.000***	0.238	0.000***	0.469	0.000***	0.391	0.000***	0.233	0.000***
	產品	0.138	0.003**	0.302	0.000***	0.166	0.000***	0.313	0.000***	0.256	0.000***	0.278	0.000***
	促銷	0.242	0.000***	0.332	0.000***	0.269	0.000***	0.510	0.000***	0.418	0.000***	0.260	0.000***
	成長	0.246	0.000***	0.405	0.000***	0.177	0.000***	0.363	0.000***	0.302	0.000***	0.290	0.000***

註：* 表 P<0.05 顯著相關 ** 表 P<0.01 非常顯著相關 *** 表 P<0.001 極顯著相關

資料來源：本研究整理

4.4.8 心理契約各子構面與專業承諾各子構面之相關分析

心理契約與專業承諾及各子構面間之相關分析，結果如表4.25所示。

1. 「關係型契約」和「情感性承諾」間，呈現極顯著正相關（p值：0.000***），和「持續性承諾」、「規範性承諾」之間無相關性（p值>0.05）。
2. 「交易型契約」與「情感性承諾」間，呈現非常顯著正相關（p值：0.009**）；與「持續性承諾」、「規範性承諾」間無相關性（p值>0.05）。
3. 「教育訓練契約」與「情感性承諾」之間，呈現非常顯著正相關（p值：0.002**）；與「持續性承諾」、「規範性承諾」間無相關性（p值>0.05）。

綜上，就管理的意涵而言，由於警察機關的勤業務不僅是量多繁雜、工作時間很長，而且有安全顧慮及績效壓力，因此機關內部能夠提供警政人員教育訓練的機會愈多、福利待遇與獎賞愈優、建立良好溝通與互動關係，則警政人員對於情感性的承諾程度就相對增強與認同；但是對於持續性與規範性承諾的認同程度，卻不會因關係型契約、交易型契約、教育訓練契約等方面得到實現而增強或降低。

表 4.25 心理契約各子構面與專業承諾各子構面之相關分析表 (n=467)

構面		專業承諾					
		持續性承諾		情感性承諾		規範性承諾	
		Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
心理契約	關係型契約	0.037	0.427	0.210	0.000***	0.075	0.106
	交易型契約	-0.014	0.757	0.122	0.009**	0.059	0.202
	教育訓練契約	0.008	0.864	0.140	0.002**	0.081	0.079

註：*表 P<0.05 顯著相關 **表 P<0.01 非常顯著相關 ***表 P<0.001 極顯著相關

資料來源：本研究整理

4.4.9 心理契約各子構面與組織公民行為各子構面之相關分析

由表4.26得知，「關係型契約」、「交易型契約」與組織公民行為各子構面之間，均呈現極顯著相關（p值：0.000***）；「教育訓練契約」除與「公私分明」間，是呈現顯著相關（p值：0.015*）外，其餘和「協助同事」、「人際和諧」、「認同組織」、「自我充實」、「敬業守法」均呈現極顯著相關（p值：0.000***）。

綜上，就管理的意涵而言，當警政人員心理契約獲得實現的程度愈高時，對於機關未明文規範的組織公民行為愈會有正向影響，諸如執行勤業務時，能夠表現出公私分明、愛惜機關資源，主動協助同事、建立

和諧的人際關係，認同組織、自我進修、敬業守法等優異作為。

表 4.26 心理契約各子構面與組織公民行為各子構面之相關分析表(n=467)

構面		組織公民行為											
		公私分明		協助同事		人際和諧		認同組織		自我充實		敬業守法	
		Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
心理契約	關係型契約	0.151	0.001***	0.214	0.000***	0.170	0.000***	0.370	0.000***	0.361	0.000***	0.287	0.000***
	交易型契約	0.180	0.000***	0.188	0.000***	0.240	0.000***	0.282	0.000***	0.398	0.000***	0.305	0.000***
	教育訓練契約	0.112	0.015*	0.296	0.000***	0.114	0.000***	0.475	0.000***	0.239	0.000***	0.189	0.000***

註：* 表 P<0.05 顯著相關 ** 表 P<0.01 非常顯著相關 *** 表 P<0.001 極顯著相關

資料來源：本研究整理

4.4.10 專業承諾各子構面與組織公民行為各子構面之相關分析

由表4.27得知，專業承諾各子構面與組織公民行為各子構面之間，部份呈現相關，分敘如下：

1. 「持續性承諾」與「公私分明、協助同事、人際和諧」之間，均呈現極顯著相關（p值：0.001***）；與「認同組織」呈現非常顯著相關（p值：0.004**）；與「自我充實」之間，呈現顯著相關（p值：0.026*）；與「敬業守法」之間，未呈現顯著相關。
2. 「情感性承諾」與「公私分明、協助同事、人際和諧、認同組織、自我充實、敬業守法」之間，均呈現極顯著相關（p值：0.000***）。

3. 「規範性承諾」與「公私分明、協助同事、人際和諧、認同組織、自我充實」之間，呈現非常顯著相關（p值：0.000***），與「敬業守法」之間，未呈現顯著相關（p值：0.010）。

綜上，就管理的意涵而言，當警政人員對專業承諾的認同與堅持程度愈高時，對於機關未明文規範的組織公民行為愈會主動提供，表現會愈佳。

表 4.27 專業承諾各子構面與組織公民行為各子構面之相關分析表(n=467)

構面		組織公民行為											
		公私分明		協助同事		人際和諧		認同組織		自我充實		敬業守法	
		Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
專業承諾	持續性承諾	0.153	0.001***	0.157	0.001***	0.209	0.000***	0.133	0.004**	0.103	0.026*	0.057	0.220
	情感性承諾	0.182	0.000***	0.385	0.000***	0.223	0.000***	0.321	0.000***	0.247	0.000***	0.215	0.000***
	規範性承諾	0.210	0.000***	0.232	0.000***	0.219	0.000***	0.210	0.000***	0.196	0.000***	0.119	0.010

註：* 表 P<0.05 顯著相關 ** 表 P<0.01 非常顯著相關 *** 表 P<0.001 極顯著相關
資料來源：本研究整理

4.4.11 各研究變項大構面相關分析

由表4.28結果得知，各研究變項之間均呈現極顯著相關，分述如下：

1. 「組織公平」與「內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為」等變項之間，均呈現極顯著正相關（p值：0.000***），其中以「組織公平」對「內部行銷」的相關係數最高(Pearson相關係數=0.626)。

2. 「內部行銷」與「心理契約、專業承諾、組織公民行為」等變項之間，均呈現極顯著正相關（p值：0.000***），其中以「內部行銷」對「組織公民行為」的相關係數最高(Pearson相關係數=0.599)。
3. 「心理契約」與「專業承諾、組織公民行為」等變項之間，均呈現極顯著正相關（p值：0.000***），其中以「心理契約」對「組織公民行為」的相關係數最高(Pearson相關係數=0.479)。
4. 「專業承諾」與「組織公民行為」兩變項之間呈現極顯著正相關（p值：0.000***），其相關係數為0.396。

綜上，就管理意涵而言，警察機關內的警政人員，對於不受機關獎懲制度所約束的組織公民行為能否自動自發實行，與機關公平、內部行銷、心理契約、專業承諾之間有極顯著正相關。

表 4.28 各研究變項大構面相關分析總表 (n=467)

構面	組織公平		內部行銷		心理契約		專業承諾		組織公民行為	
	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
組織公平	1									
內部行銷	0.626	0.000***	1							
心理契約	0.445	0.000***	0.554	0.000***	1					
專業承諾	0.256	0.000***	0.291	0.000***	0.133	0.000***	1			
組織公民行為	0.508	0.000***	0.599	0.000***	0.479	0.000***	0.396	0.000***	1	

註：* 表 P<0.05 顯著相關 ** 表 P<0.01 非常顯著相關 *** 表 P<0.001 極顯著相關

資料來源：本研究整理

4.5 複迴歸分析

從上一節之相關分析，得知本研究之研究變項間具有某種程度的相關，為了更進一步瞭解變項間之影響關係，本研究以組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾對組織公民行為及其子構面進行迴歸分析，以驗證本研究之影響性假設，即組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾對組織公民行為無顯著影響。

進行迴歸分析前，先檢視各預測變數間有無共線性，依據上一節相關分析發現，預測變項間之積差相關均低於0.8，顯示各預測變項之間無共線性（陳正昌、程炳林、陳新豐、劉子健，民94）；此外，再以變異數波動因素（variance inflation factor; VIF）來檢測變項之間的共線問題，當VIF大於10，表示該變項與其他預測變項有共線問題（陳正昌、程炳林、陳新豐、劉子健，民94）。

本研究各變項之間以VIF 檢測之結果，發現各變項之間的VIF 值均低於10，表示該變項與其他預測變項沒有共線問題。

4.5.1 組織公平對組織公民行為及其子構面之迴歸分析

由表4.29得知，組織公平對組織公民行為之迴歸係數，呈現極顯著影響(分別為 $B=0.365$ 、 $B=0.217$ ， $p<0.001$)，且預測力亦達極顯著水準(Adjusted $R^2=26.3\%$ ， $p<0.001$)。組織公平之程序公平、分配公平對組織公民行為各子構面之迴歸分析結果如下：

1. 程序公平、分配公平對公私分明，雖未呈現顯著影響，但預測力達顯著水準(Adjusted $R^2=1.2\%$ ， $p<0.05$)。
2. 程序公平、分配公平對協助同事之迴歸係數，呈現顯著影響(分別為 $B=0.344$ 、 $p<0.001$ ； $B=0.154$ 、 $p<0.01$)，且預測力亦達極顯著水準(Adjusted $R^2=19.6\%$ ， $p<0.001$)。
3. 程序公平對人際和諧之迴歸係數，呈現極顯著影響($B=0.235$ 、 $p<0.001$)，且預測力亦達極顯著水準(Adjusted $R^2=7.3\%$ ， $p<0.001$)。
4. 程序公平、分配公平對認同組織之迴歸係數，呈現極顯著影響(分別為 $B=0.389$ 、 $p<0.001$ ； $B=0.287$ 、 $p<0.001$)，且預測力亦達極顯著水準(Adjusted $R^2=35.1\%$ ， $p<0.001$)。
5. 程序公平對自我充實之迴歸係數，呈現極顯著影響($B=0.272$ 、 $p<0.001$)，且預測力亦達極顯著水準(Adjusted $R^2=9.4\%$ ， $p<0.001$)。
6. 程序公平、分配公平對敬業守法之迴歸係數，呈現顯著影響(分別為 $B=0.129$ 、 $p<0.05$ ； $B=0.260$ 、 $p<0.001$)，且預測力亦達極顯著水準(Adjusted $R^2=11.6\%$ ， $p<0.001$)。

綜上，就管理意涵而言，顯示機關在程序公平與分配公平方面確實執行，對警政人員的外角色行為會有正向影響，若主政者重視組織公平並落實執行，則能強化警政人員正面的組織公民行為，無形中警政人員做事自會更主動積極、服務熱忱、敬業守法、認同組織、協助同事及建

立良好人際關係，自我充實，如此一來，自能提升組織績效。

表4.29 組織公平對組織公民行為及其子構面之迴歸分析表

依變數 自變數		組織公民行為 (n=467)						
		組織公民 行為	公私 分明	協助 同事	人際 和諧	認同 組織	自我 充實	敬業 守法
		B	B	B	B	B	B	B
常數項		2.026***	2.623***	2.218***	1.799***	1.219***	1.954***	2.345***
組織 公平	程序公平	0.365***	0.093	0.344***	0.235***	0.389***	0.272***	0.129*
	分配公平	0.217***	0.053	0.154**	0.069	0.287***	0.067	0.260***
R		0.516	0.129	0.446	0.278	0.594	0.314	0.346
R ²		0.266	0.017	0.199	0.077	0.353	0.098	0.120
Adjusted R ²		0.263	0.012	0.196	0.073	0.351	0.094	0.116
F值		84.151	3.929	57.766	19.410	126.790	25.311	31.650
p值		0.000***	0.020*	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

註：*表p<0.05 顯著影響 **表p<0.01 非常顯著影響 ***表p<0.001 極顯著影響

程序公平之VIF為1.408、分配公平之VIF為1.408

資料來源：本研究整理

4.5.2 內部行銷對組織公民行為及其子構面之迴歸分析

由表4.30得知，內部行銷中的子構面通路、促銷、成長對組織公民行為之迴歸係數，皆有顯著性影響(分別為 B=0.383、p<0.001；B=0.142、p<0.01；B=0.149、p<0.01)，且預測力亦達極顯著水準(Adjusted R²=39.2%，p<0.001)；此外內部行銷各子構面，對組織公民行為各子構面之迴歸分析結果如下：

1. 促銷、成長對公私分明之迴歸係數，呈現極顯著影響(分別為B=0.258、p<0.001；B=0.235、p<0.001)，且預測力亦達極顯著水準(Adjusted R²=8.3%，p<0.001)。
2. 通路、成長對協助同事之迴歸係數，呈現極顯著影響(分別為B=0.404、

- $p < 0.001$; $B = 0.179$ 、 $p < 0.001$) , 且預測力亦達極顯著水準 (Adjusted $R^2 = 27.2\%$, $p < 0.001$) 。
3. 促銷對人際和諧之迴歸係數，呈現顯著影響 ($B = 0.148$ 、 $p < 0.05$) , 預測力達極顯著水準 (Adjusted $R^2 = 7.7\%$, $p < 0.001$) 。
 4. 通路、激勵與關懷對認同組織之迴歸係數，呈現顯著影響 (分別為 $B = 0.570$ 、 $p < 0.001$; $B = 0.107$ 、 $p < 0.05$) , 且預測力亦達極顯著水準 (Adjusted $R^2 = 43.9\%$, $p < 0.001$) 。
 5. 通路、激勵與關懷、促銷對自我充實之迴歸係數，呈現極顯著影響 (分別為 $B = 0.219$ 、 $p < 0.001$; $B = 0.153$ 、 $p < 0.01$; $B = 0.168$ 、 $p < 0.01$) , 且預測力亦達極顯著水準 (Adjusted $R^2 = 22.7\%$, $p < 0.001$) 。
 6. 通路、產品對敬業守法之迴歸係數，呈現顯著影響 (分別為 $B = 0.394$ 、 $p < 0.001$; $B = 0.111$ 、 $p < 0.05$) , 且預測力亦達極顯著水準 (Adjusted $R^2 = 16.9\%$, $p < 0.001$) 。

綜上，就管理意涵而言，顯示施行內部行銷對組織公民行為有正向影響，當機關提供警政人員參與會議、意見反應、申訴等通路愈順暢時，員工對於協助同事、認同組織、自我充實、敬業守法等認同度會愈佳；機關對待員工愈寬厚、升遷機會愈多、福利愈周全時，員工自會奉公守法；機關重視與員工間的互動、獲取認同、讓員警能夠自我成長時，就會減少員警假公濟私、或處理公事敷衍塞責之毛病。

表4.30 內部行銷對組織公民行為及其子構面之迴歸分析表

依變數 自變數		組織公民行為(n=467)						
		組織公民 行為	公私 分明	協助 同事	人際 和諧	認同 組織	自我 充實	敬業 守法
		B	B	B	B	B	B	B
常數項		1.458***	1.900***	1.557***	1.616***	0.857***	1.027***	1.790***
內部 行銷	通路	0.383***	-0.067	0.404***	0.086	0.570***	0.219***	0.394***
	激勵與 關懷	0.075	-0.084	0.096	0.090	0.107*	0.153**	-0.059
	產品	-0.017	-0.043	-0.005	-0.012	-0.055	-0.050	0.111*
	促銷	0.142**	0.258***	-0.085	0.148*	0.068	0.168**	-0.067
	成長	0.149**	0.235***	0.179***	0.031	0.005	0.068	0.068
R		0.631	0.305	0.529	0.295	0.667	0.485	0.421
R ²		0.398	0.093	0.280	0.087	0.445	0.235	0.177
Adjusted R ²		0.392	0.083	0.272	0.077	0.439	0.227	0.169
F值		61.045	9.459	35.843	8.785	74.042	28.332	19.895
p值		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

註：*表p<0.05 顯著影響 **表p<0.01 非常顯著影響 ***表p<0.001 極顯著影響
 通路之VIF為2.522、激勵與關懷之VIF為1.890、產品之VIF為1.745、促銷之VIF
 為2.220、成長之VIF為1.730。

資料來源：本研究整理

4.5.3 心理契約對組織公民行為及其子構面之迴歸分析

由表4.31得知，心理契約對組織公民行為之迴歸係數，有顯著性影響(分別為B=0.213、p<0.001；B=0.239、p<0.001；B=0.147、p<0.01)，且預測力亦達極顯著水準(Adjusted R²=22.7%，p<0.001)；此外心理契約各子構面對組織公民行為各子構面之迴歸分析結果如下：

1. 交易型契約對公私分明之迴歸係數，呈現顯著影響(B=0.136、p<0.05)，且預測力亦達極顯著水準(Adjusted R²=3.2%，p<0.001)。

2. 教育訓練契約對協助同事之迴歸係數，呈現極顯著影響($B=0.239$ 、 $p<0.001$)，且預測力亦達極顯著水準($\text{Adjusted } R^2=9.1\%$ ， $p<0.001$)。
3. 交易型契約對人際和諧之迴歸係數，呈現極顯著影響($B=0.212$ 、 $p<0.001$)，且預測力亦達極顯著水準($\text{Adjusted } R^2=5.6\%$ ， $p<0.001$)。
4. 關係型契約、教育訓練契約對認同組織之迴歸係數，呈現極顯著影響(分別為 $B=0.190$ 、 $B=0.382$ ； $p<0.001$)，且預測力亦達極顯著水準($\text{Adjusted } R^2=25.2\%$ ， $p<0.001$)。
5. 關係型契約、交易型契約對自我充實之迴歸係數，呈現極顯著影響(分別為 $B=0.223$ 、 $B=0.291$ ； $p<0.001$)，且預測力亦達極顯著水準($\text{Adjusted } R^2=19.2\%$ ， $p<0.001$)。
6. 關係型契約、交易型契約對敬業守法之迴歸係數，呈現極顯著影響(分別為 $B=0.182$ 、 $B=0.216$ ； $p<0.001$)，且預測力亦達極顯著水準($\text{Adjusted } R^2=11.4\%$ ， $p<0.001$)。

綜上，就管理意涵而言，心理契約對組織公民行為有顯著的正向影響，當警政人員認為機關對於關係型契約、交易型契約、教育訓練契約有實現時，員工之間自然不會爭權奪利、並且會主動進修、積極參與機關活動、無需他人監督，不僅會主動做好份內工作，同時會提供法令未規範的讓人感動之額外服務。

表4.31 心理契約對組織公民行為及其子構面之迴歸分析表

依變數 自變數		組織公民行為(n=467)						
		組織公民 行為	公私 分明	協助 同事	人際 和諧	認同 組織	自我 充實	敬業 守法
		B	B	B	B	B	B	B
常數項		1.896***	2.230***	2.515***	1.886***	1.309***	1.257***	2.182***
心理 契約	關係型 契約	0.213***	0.082	0.090	0.079	0.190***	0.223***	0.182***
	交易型 契約	0.239***	0.136*	0.036	0.212***	0.017	0.291***	0.216***
	教育訓練 契約	0.147**	0.013	0.239***	-0.351	0.382***	0.006	0.007
R		0.482	0.196	0.311	0.250	0.506	0.444	0.346
R ²		0.232	0.038	0.097	0.062	0.256	0.198	0.120
Adjusted R ²		0.227	0.032	0.091	0.056	0.252	0.192	0.114
F值		46.596	6.139	16.583	10.252	53.235	37.986	20.984
p值		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

註：*表p<0.05 顯著影響 **表p<0.01 非常顯著影響 ***表p<0.001 極顯著影響
關係型契約之VIF為1.408、交易型契約之VIF為1.392、教育訓練契約之VIF為1.408。

資料來源：本研究整理

4.5.4 專業承諾對組織公民行為及其子構面之迴歸分析

由表4.32得知，專業承諾之情感與規範性承諾對組織公民行為之迴歸係數，有極顯著性影響(分別為B=0.305、B=0.153；p<0.001)，且預測力亦達極顯著水準(Adjusted R²=17.2%，p<0.001)；此外專業承諾各子構面對組織公民行為各子構面之迴歸分析結果如下：

1. 規範性承諾對公私分明之迴歸係數，呈現非常顯著影響(B=0.149、p<0.01)，且預測力亦達極顯著水準(Adjusted R²=5.3%，p<0.001)。
2. 情感性承諾對協助同事之迴歸係數，呈現極顯著影響(B=0.349、

- p<0.001)，且預測力亦達極顯著水準(Adjusted R²=14.7%，p<0.001)。
3. 持續性、情感性、規範性承諾對人際和諧之迴歸係數，呈現顯著影響(分別為 B=0.128、p<0.01； B=0.118、p<0.05； B=0.130、p<0.01)，且預測力亦達極顯著水準(Adjusted R²=7.6%，p<0.001)。
 4. 情感性承諾對認同組織之迴歸係數，呈現極顯著影響(B=0.282、p<0.001)，且預測力亦達極顯著水準(Adjusted R²=10.3%，p<0.001)。
 5. 情感性、規範性承諾對自我充實之迴歸係數，呈現顯著影響(分別為 B=0.200、p<0.001； B=0.108、p<0.05)，且預測力亦達極顯著水準(Adjusted R²=6.4%，p<0.001)。
 6. 情感性承諾對敬業守法之迴歸係數，呈現極顯著影響(B=0.212、p<0.001)，且預測力亦達極顯著水準(Adjusted R²=4.2%，p<0.001)。

綜上，就管理意涵而言，當警政人員的情感性承諾愈高時，對於協助同事、人際和諧、認同組織、自我充實、敬業守法等表現會愈佳；當警政人員認為轉業成本很高時，就會重視同事之間的和諧，不會爭權奪利、製造糾紛；規範性承諾的堅持度愈高時，則對人際和諧、自我充實等表現會愈佳，無形中機關內部就會因人員之間紛爭減少，忠誠度與向心力提高，而提昇組織績效。

表4.32 專業承諾對組織公民行為及其子構面之迴歸分析表

依變數 自變數		組織公民行為(n=467)						
		組織公民 行為	公私 分明	協助 同事	人際 和諧	認同 組織	自我 充實	敬業 守法
		B	B	B	B	B	B	B
常數項		1.726***	1.459***	1.929***	0.971**	1.760***	1.662***	2.577***
專業 承 諾	持續性 承 諾	0.054	0.078	0.006	0.128**	0.005	-0.002	-0.031
	情感性 承 諾	0.305***	0.088	0.349***	0.118*	0.282***	0.200***	0.212***
	規範性 承 諾	0.153***	0.149**	0.076	0.130**	0.084	0.108*	0.034
R		0.422	0.244	0.391	0.285	0.330	0.265	0.219
R ²		0.178	0.059	0.153	0.081	0.109	0.070	0.048
Adjusted R ²		0.172	0.053	0.147	0.076	0.103	0.064	0.042
F值		33.370	9.735	27.830	13.691	18.909	11.653	7.752
p值		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

註：*表p<0.05 顯著影響 **表p<0.01 非常顯著影響 ***表p<0.001 極顯著影響
持續性承諾之VIF為1.184、情感性承諾之VIF為1.351、規範性承諾之VIF為1.270。

資料來源：本研究整理

4.5.5 各變項對組織公民行為及其子構面之迴歸分析

由表4.33得知，組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾對組織公民行為之迴歸係數，皆有極顯著性影響（分別為B=0.158、B=0.321、B=0.199、B=0.236；p<0.001），且預測力亦達極顯著水準(Adjusted R²=45.7%，p<0.001)；此外組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾對組織公民行為各子構面之迴歸分析結果如下：

1. 內部行銷、專業承諾對公私分明之迴歸係數，呈現顯著影響(分別為B=0.161、p<0.05；B=0.195、p<0.001)，且其預測力亦達極顯著水

準(Adjusted $R^2=8.6\%$, $p<0.001$)。

2. 組織公平、內部行銷、專業承諾對協助同事之迴歸係數，呈現極顯著影響(分別為 $B=0.195$ 、 $B=0.287$ 、 $B=0.203$ ； $p<0.001$)，且其預測力亦達極顯著水準(Adjusted $R^2=28.8\%$ ， $p<0.001$)。
3. 專業承諾對人際和諧之迴歸係數，呈現極顯著影響($B=0.216$ 、 $p<0.001$)，且預測力亦達極顯著水準(Adjusted $R^2=13.0\%$ ， $p<0.001$)。
4. 組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾對認同組織之迴歸係數，皆有非常顯著性影響（分別為 $B=0.328$ 、 $B=0.257$ 、 $B=0.165$ 、 $B=0.110$ ； $p<0.01$ ），且預測力亦達極顯著水準(Adjusted $R^2=44.8\%$ ， $p<0.001$)。
5. 內部行銷、心理契約、專業承諾對自我充實之迴歸係數，皆有非常顯著性影響（分別為 $B=0.312$ 、 $B=0.248$ 、 $B=0.125$ ； $p<0.01$ ），且預測力亦達極顯著水準(Adjusted $R^2=25.7\%$ ， $p<0.001$)。
6. 組織公平、內部行銷、心理契約對敬業守法之迴歸係數，皆有非常顯著性影響（分別為 $B=0.154$ 、 $B=0.162$ 、 $B=0.161$ ； $p<0.01$ ），且預測力亦達極顯著水準(Adjusted $R^2=16.8\%$ ， $p<0.001$)。

就管理意涵而言，本項分析結果顯示組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾對組織公民行為及其子構面，有顯著的正向直接影響。機關主政者應建構組織公平，再落實內部行銷、實現心理契約、強化專業承諾，俾利提昇組織公民行為。

表4.33 各變項對組織公民行為及其子構面之迴歸分析表

依變數 自變數	組織公民行為(n=467)						
	組織公民 行為	公私 分明	協助 同事	人際 和諧	認同 組織	自我 充實	敬業 守法
	B	B	B	B	B	B	B
常數項	0.325***	0.686	0.722**	0.004	-0.397	-0.190	1.177***
組織公平	0.158***	-0.069	0.195***	0.103	0.328***	-0.044	0.154**
內部行銷	0.321***	0.161*	0.287***	0.107	0.257***	0.312***	0.162**
心理契約	0.199***	0.100	0.016	0.084	0.165***	0.248***	0.161**
專業承諾	0.236***	0.195***	0.203***	0.216***	0.110**	0.125**	0.062
R	0.679	0.306	0.543	0.371	0.673	0.513	0.419
R ²	0.461	0.093	0.294	0.137	0.453	0.264	0.175
Adjusted R ²	0.457	0.086	0.288	0.130	0.448	0.257	0.168
F值	98.924	11.898	48.194	18.382	95.720	41.351	24.526
p值	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

註：*表p<0.05 顯著影響 **表p<0.01 非常顯著影響 ***表p<0.001 極顯著影響
 組織公平之VIF為1.703、內部行銷之VIF為2.013、心理契約之VIF為1.481、專業
 承諾之VIF為1.101。

資料來源：本研究整理

4.6 層級迴歸分析

接著以研究變項順序層級迴歸方式，探討自變數、中介變數對依變數之影響性。

4.6.1 各變項對組織公民行為之層級迴歸分析

由表 4.34 可知，各變項對組織公民行為的層級迴歸分析，模型一以組織公平之子構面為自變項，該模型的 Adjusted R^2 為 26.3%。模型二除了以組織公平之子構面作為控制變項，再加入內部行銷之子構面為中介變項，該模型的 Adjusted R^2 為 41.2%，因加入內部行銷之子構面為中介變項後，使得模型二的解釋變異量 R^2 增加了 14.9%。模型三除了以組織公平之子構面、內部行銷之子構面，再加入心理契約之子構面為中介變項，該模型的 Adjusted R^2 為 44.7%，因再加入心理契約之子構面為中介變項，使得模型三的解釋變異量 R^2 增加了 3.5%。模型四除了以組織公平之子構面、內部行銷之子構面，再加入專業承諾之子構面為中介變項，該模型的 Adjusted R^2 為 45.5%，因加入專業承諾之子構面為中介變項，使得模型四的解釋變異量 R^2 增加了 4.3%。模型五以組織公平之子構面、內部行銷之子構面、心理契約之子構面、專業承諾之子構面全部測試其結果為，該模型的 Adjusted R^2 為 48.6%，使得模型五的解釋變異量與模型三的解釋變異量相比較則解釋變異量 R^2 增加了 3.9%；又模型五的解釋變異量與模型四的解釋變異量相比較則解釋變異量 R^2 增加了 3.1%，顯示出具有顯著的邊際解釋貢獻力。此外，由統計結果可知，各層迴歸模式之 p 值皆達極顯著並具有顯著的解釋貢獻力，影響效果最強，是模型一的程序公平，其次是模型二的通路。中介效果最強的是模型四加入專業承諾—情感性承諾子構面。

表 4.34 各變項對組織公民行為之層級迴歸模型

依變數 自變數		組織公民行為				
		模型一	模型二	模型三	模型四	模型五
		B	B	B	B	B
常數項		2.026***	1.314***	0.906***	0.680***	0.304
組織公平	程序公平	0.365***	0.148**	0.159**	0.143**	0.151**
	分配公平	0.217***	0.095*	0.088*	0.076	0.070
內部行銷	通路		0.303***	0.228***	0.282***	0.214***
	激勵與關懷		-0.014	-0.048	0.001	-0.031
	產品		-0.024	-0.059	-0.012	-0.042
	促銷		0.136*	0.096	0.136**	0.100
	成長		0.164***	0.226***	0.073	0.137**
心理契約	關係型契約			0.039		0.030
	交易型契約			0.204***		0.195***
	教育訓練契約			0.012		0.014
專業承諾	持續性承諾				0.018	0.031
	情感性承諾				0.136**	0.115**
	規範性承諾				0.134***	0.133***
R		0.516	0.649	0.678	0.683	0.708
R ²		0.266	0.421	0.459	0.467	0.501
Adjusted R ²		0.263	0.412	0.447	0.455	0.486
△R ²		0	0.149 ^a	0.035 ^b	0.043 ^c	0.039 ^d 0.031 ^e
F值		84.151	47.654	38.709	39.942	34.924
p值		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

註：*表p<0.05 顯著影響 **表p<0.01 非常顯著影響 ***表p<0.001 極顯著影響

a表模型二—模型一；b表模型三—模型二；c表模型四—模型二；

d表模型五—模型三；e表模型五—模型四。

資料來源：本研究整理

4.6.2 各變項對公私分明之層級迴歸分析

由表4.35可知，各變項對公私分明的層級迴歸分析，模型一以組織公平之子構面為自變項，該模型的Adjusted R²為1.2%。模型二除了以組織公平之子構面作為控制變項，再加入內部行銷之子構面為中介變項，該模型的Adjusted R²為8.0%，因加入內部行銷之子構面為自變項後，使得模型二的解釋變異量R²增加了6.8%。模型三除了以組織公平之子構面、內部行銷之子構面，再加入心理契約之子構面為中介變項，該模型的Adjusted R²為9.8%，因再加入心理契約之子構面為中介變項，使得模型三的解釋變異量R²增加了1.8%。模型四除了以組織公平之子構面、內部行銷之子構面，再加入專業承諾之子構面為中介變項，該模型的Adjusted R²為10.2%，因加入專業承諾之子構面為中介變項，使得模型四的解釋變異量R²增加了2.2%。模型五以組織公平之子構面、內部行銷之子構面、心理契約之子構面、專業承諾之子構面全部測試其結果為，該模型的Adjusted R²為12.0%，使得模型五的解釋變異量與模型三的解釋變異量相比較則解釋變異量R²增加了2.2%；又模型五的解釋變異量與模型四的解釋變異量相比較則解釋變異量R²增加了1.8%，顯示出具有顯著的邊際解釋貢獻力。此外，由統計結果可知，各層迴歸模式之p值皆達顯著並具有顯著的解釋貢獻力，影響效果最強，是模型三的成长。中介效果最強的是模型四加入專業承諾—規範性承諾子構面。

表4.35 各變項對公私分明之層級迴歸模型

依變數 自變數		公私分明				
		模型一	模型二	模型三	模型四	模型五
		B	B	B	B	B
常數項		2.623***	1.850***	1.402***	0.939***	0.507
組織公平	程序公平	0.093	0.043	0.054	0.029	0.038
	分配公平	0.053	0.011	0.015	-0.003	0.001
內部行銷	通路		-0.082	-0.139	-0.095	-0.151
	激勵與關懷		-0.109	-0.138	-0.089	-0.118
	產品		-0.043	-0.062	-0.026	-0.044
	促銷		0.257***	0.240***	0.256***	0.238***
	成長		0.258***	0.284***	0.187**	0.239***
心理契約	關係型契約			0.019		0.021
	交易型契約			0.177***		0.175***
	教育訓練契約			-0.043		-0.040
專業承諾	持續性承諾				0.074	0.082
	情感性承諾				0.007	-0.010
	規範性承諾				0.134**	0.134**
R		0.129	0.307	0.343	0.349	0.380
R ²		0.017	0.094	0.117	0.122	0.144
Adjusted R ²		0.012	0.080	0.098	0.102	0.120
△R ²		0	0.068 ^a	0.018 ^b	0.022 ^c	0.022 ^d 0.018 ^e
F值		3.929	6.817	6.065	6.309	5.874
p值		0.020*	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

註：*表p<0.05 顯著影響 **表p<0.01 非常顯著影響 ***表p<0.001 極顯著影響

a表模型二—模式一；b表模型三—模式二；c表模型四—模型二；

d表模型五—模式三；e表模型五—模式四。

資料來源：本研究整理

4.6.3 各變項對協助同事之層級迴歸分析

由表4.36可知，各變項對協助同事的層級迴歸分析，模型一以組織公平之子構面為自變項，該模型的Adjusted R^2 為19.6%。模型二除了以組織公平之子構面作為控制變項，再加入內部行銷之子構面為中介變項，該模型的Adjusted R^2 為29.6%，因加入內部行銷之子構面為中介變項後，使得模型二的解釋變異量 R^2 增加了10.0%。模型三除了以組織公平之子構面、內部行銷之子構面，再加入心理契約之子構面為中介變項，該模型的Adjusted R^2 為30.3%，因再加入心理契約之子構面為中介變項，使得模型三的解釋變異量 R^2 增加了0.7%。模型四除了以組織公平之子構面、內部行銷之子構面，再加入專業承諾之子構面為中介變項，該模型的Adjusted R^2 為33.3%，因加入專業承諾之子構面為中介變項，使得模型四的解釋變異量 R^2 增加了3.7%。模型五以組織公平之子構面、內部行銷之子構面、心理契約之子構面、專業承諾之子構面全部測試其結果為，該模型的Adjusted R^2 為34.2%，使得模型五的解釋變異量與模型三的解釋變異量相比較則解釋變異量 R^2 增加了3.9%；又模型五的解釋變異量與模型四的解釋變異量相比較則解釋變異量 R^2 增加了0.9%，顯示出具有顯著的邊際解釋貢獻力。此外，由統計結果可知，各層迴歸模式之p值皆達顯著並具有顯著的解釋貢獻力，影響效果最強，是模型一的程序公平，其次是模型二、模型三的通路。中介效果最強的是模型四加入專業承諾—情感性承諾子構面。

表4.36 各變項對協助同事之層級迴歸模型

依變數 自變數		協助同事				
		模型一	模型二	模型三	模型四	模型五
		B	B	B	B	B
常數項		2.218***	1.368***	1.177***	0.799***	0.643*
組織公平	程序公平	0.344***	0.194***	0.192**	0.200***	0.195***
	分配公平	0.154**	0.066	0.049	0.049	0.032
內部行銷	通路		0.325***	0.326***	0.306***	0.316***
	激勵與關懷		-0.018	-0.018	-0.014	-0.012
	產品		-0.009	-0.016	-0.006	-0.007
	促銷		-0.090	-0.107	-0.088	-0.099
	成長		0.193***	0.197	0.102	0.098
心理契約	關係型契約			-0.060		-0.078
	交易型契約			-0.003		-0.016
	教育訓練契約			0.130**		0.131**
專業承諾	持續性承諾				-0.037	-0.032
	情感性承諾				0.203***	0.209***
	規範性承諾				0.065	0.059
R		0.446	0.553	0.564	0.589	0.600
R ²		0.199	0.306	0.318	0.347	0.360
Adjusted R ²		0.196	0.296	0.303	0.333	0.342
ΔR ²		0	0.100 ^a	0.007 ^b	0.037 ^c	0.039 ^d 0.009 ^e
F值		57.766	28.924	21.299	24.250	19.628
p值		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

註：*表p<0.05 顯著影響 **表p<0.01 非常顯著影響 ***表p<0.001 極顯著影響
a表模型二—模型一；b表模型三—模型二；c表模型四—模型二；
d表模型五—模型三；e表模型五—模型四。

資料來源：本研究整理

4.6.4 各變項對人際和諧之層級迴歸分析

由表4.37可知，各變項對協助同事的層級迴歸分析，模型一以組織公平之子構面為自變項，該模型的Adjusted R^2 為7.3%。模型二除了以組織公平之子構面作為控制變項，再加入內部行銷之子構面為中介變項，該模型的Adjusted R^2 為8.7%，因加入內部行銷之子構面為中介變項後，使得模型二的解釋變異量 R^2 增加了1.4%。模型三除了以組織公平之子構面、內部行銷之子構面，再加入心理契約之子構面為中介變項，該模型的Adjusted R^2 為10.9%，因再加入心理契約之子構面為中介變項，使得模型三的解釋變異量 R^2 增加了2.2%。模型四除了以組織公平之子構面、內部行銷之子構面，再加入專業承諾之子構面為中介變項，該模型的Adjusted R^2 為12.9%，因加入專業承諾之子構面為中介變項，使得模型四的解釋變異量 R^2 增加了4.2%。模型五以組織公平之子構面、內部行銷之子構面、心理契約之子構面、專業承諾之子構面全部測試其結果為，該模型的Adjusted R^2 為14.9%，使得模型五的解釋變異量與模型三的解釋變異量相比較則解釋變異量 R^2 增加了4.0%；又模型五的解釋變異量與模型四的解釋變異量相比較則解釋變異量 R^2 增加了2.0%，顯示出具有顯著的邊際解釋貢獻力。此外，由統計結果可知，各層迴歸模式之p值皆達顯著並具有顯著的解釋貢獻力，影響效果最強，是模型一的程序公平，其次是模型三的交易型契約。中介效果最強的是模型四加入專業承諾—規範性承諾子構面。

表4.37 各變項對人際和諧之層級迴歸模型

依變數 自變數		人際和諧				
		模型一	模型二	模型三	模型四	模型五
		B	B	B	B	B
常數項		1.799***	1.443***	1.110***	0.204	-0.102
組織公平	程序公平	0.235***	0.154*	0.167*	0.131	0.144*
	分配公平	0.069	0.029	0.046	0.004	0.021
內部行銷	通路		0.033	-0.018	0.020	-0.029
	激勵與關懷		0.001	-0.031	0.024	-0.007
	產品		-0.012	-0.016	0.012	0.009
	促銷		0.145*	0.149*	0.147	0.150*
	成長		0.040	0.082	-0.044	0.001
心理契約	關係型契約			-0.016		-0.020
	交易型契約			0.198***		0.192***
	教育訓練契約			-0.100		-0.094
專業承諾	持續性承諾				0.110*	0.114
	情感性承諾				0.067	0.055
	規範性承諾				0.131**	0.131**
R		0.278	0.317	0.357	0.384	0.416
R ²		0.077	0.101	0.128	0.148	0.173
Adjusted R ²		0.073	0.087	0.109	0.129	0.149
△R ²		0	0.014 ^a	0.022 ^b	0.042 ^c	0.040 ^d 0.020 ^e
F值		19.410	7.329	6.675	7.907	7.294
p值		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

註：*表p<0.05 顯著影響 **表p<0.01 非常顯著影響 ***表p<0.001 極顯著影響

a表模型二—模型一；b表模型三—模型二；c表模型四—模型二；

d表模型五—模型三；e表模型五—模型四。

資料來源：本研究整理

4.6.5 各變項對認同組織之層級迴歸分析

由表4.38可知，各變項對協助同事的層級迴歸分析，模型一以組織公平之子構面為自變項，該模型的Adjusted R^2 為35.1%。模型二除了以組織公平之子構面作為控制變項，再加入內部行銷之子構面為中介變項，該模型的Adjusted R^2 為48.5%，因加入內部行銷之子構面為自變項後，使得模型二的解釋變異量 R^2 增加了13.4%。模型三除了以組織公平之子構面、內部行銷之子構面，再加入心理契約之子構面為中介變項，該模型的Adjusted R^2 為52.4%，因再加入心理契約之子構面為中介變項，使得模型三的解釋變異量 R^2 增加了3.9%。模型四除了以組織公平之子構面、內部行銷之子構面，再加入專業承諾之子構面為中介變項，該模型的Adjusted R^2 為50.1%，因加入專業承諾之子構面為中介變項，使得模型四的解釋變異量 R^2 增加了1.6%。模型五以組織公平之子構面、內部行銷之子構面、心理契約之子構面、專業承諾之子構面全部測試其結果為，該模型的Adjusted R^2 為53.9%，使得模型五的解釋變異量與模型三的解釋變異量相比較則解釋變異量 R^2 增加了1.5%；又模型五的解釋變異量與模型四的解釋變異量相比較則解釋變異量 R^2 增加了3.8%，顯示出具有顯著的邊際解釋貢獻力。此外，由統計結果可知，各層迴歸模式之p值皆達顯著並具有顯著的解釋貢獻力，影響效果最強，是模型二、模型三的通路，其次是模型一的程序公平。中介效果最強的是模型三加入心理契約—教育訓練契約子構面。

表4.38 各變項對認同組織之層級迴歸模型

依變數 自變數		認同組織				
		模型一	模型二	模型三	模型四	模型五
		B	B	B	B	B
常數項		1.219***	0.546**	0.171	0.143	-0.212
組織公平	程序公平	0.389***	0.193***	0.183***	0.203***	0.191***
	分配公平	0.287***	0.156***	0.113**	0.150***	0.106**
內部行銷	通路		0.452***	0.448***	0.435	0.438***
	激勵與關懷		-0.012	-0.002	-0.010	0.003
	產品		-0.008	-0.002	-0.007	-0.009
	促銷		0.058	0.001	0.058	0.006
	成長		0.028	0.034	-0.027	-0.026
心理契約	關係型契約			0.012		0.002
	交易型契約			-0.068		-0.070
	教育訓練契約			0.246***		0.245***
專業承諾	持續性承諾				-0.056	-0.043
	情感性承諾				0.125**	0.124**
	規範性承諾				0.067	0.062
R		0.594	0.702	0.731	0.716	0.743
R ²		0.353	0.493	0.534	0.512	0.552
Adjusted R ²		0.351	0.485	0.524	0.501	0.539
△R ²		0	0.134 ^a	0.039 ^b	0.016 ^c	0.015 ^d 0.038 ^e
F值		126.790	63.685	52.246	47.868	42.944
p值		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

註：*表p<0.05 顯著影響 **表p<0.01 非常顯著影響 ***表p<0.001 極顯著影響

a表模型二—模型一；b表模型三—模型二；c表模型四—模型二；

d表模型五—模型三；e表模型五—模型四。

資料來源：本研究整理

4.6.6 各變項對自我充實之層級迴歸分析

由表4.39可知，各變項對自我充實的層級迴歸分析，模型一以組織公平之子構面為自變項，該模型的Adjusted R^2 為9.4%。模型二除了以組織公平之子構面作為控制變項，再加入內部行銷之子構面為中介變項，該模型的Adjusted R^2 為22.4%，因加入內部行銷之子構面為自變項後，使得模型二的解釋變異量 R^2 增加了13.0%。模型三除了以組織公平之子構面、內部行銷之子構面，再加入心理契約之子構面為中介變項，該模型的Adjusted R^2 為28.3%，因再加入心理契約之子構面為中介變項，使得模型三的解釋變異量 R^2 增加了5.9%。模型四除了以組織公平之子構面、內部行銷之子構面，再加入專業承諾之子構面為中介變項，該模型的Adjusted R^2 為23.7%，因加入專業承諾之子構面為中介變項，使得模型四的解釋變異量 R^2 增加了1.3%。模型五以組織公平之子構面、內部行銷之子構面、心理契約之子構面、專業承諾之子構面全部測試其結果為，該模型的Adjusted R^2 為29.3%，使得模型五的解釋變異量與模型三的解釋變異量相比較則解釋變異量 R^2 增加了1.0%；又模型五的解釋變異量與模型四的解釋變異量相比較則解釋變異量 R^2 增加了5.6%，顯示出具有顯著的邊際解釋貢獻力。此外，由統計結果可知，各層迴歸模式之p值皆達顯著並具有顯著的解釋貢獻力，影響效果最強，是模型一的程序公平，其次是模型三的交易型契約。中介效果最強的是模型三加入心理契約—交易型契約子構面。

表4.39 各變項對自我充實之層級迴歸模型

依變數 自變數		自我充實				
		模型一	模型二	模型三	模型四	模型五
		B	B	B	B	B
常數項		1.954***	1.075***	0.412	0.479	0.137
組織公平	程序公平	0.272***	-0.019	-0.004	-0.019	-0.007
	分配公平	0.067	-0.030	-0.032	-0.040	-0.040
內部行銷	通路		0.237***	0.139*	0.222***	0.128
	激勵與關懷		0.166*	0.125	0.175**	0.136*
	產品		-0.047	-0.092	-0.041	-0.084
	促銷		0.170**	0.124*	0.170**	0.125
	成長		0.064	0.140**	0.009	0.094
心理契約	關係型契約			0.118*		0.114*
	交易型契約			0.247***		0.242***
	教育訓練契約			-0.064		-0.064
專業承諾	持續性承諾				0.000	0.014
	情感性承諾				0.081	0.048
	規範性承諾				0.090*	0.093*
R		0.314	0.486	0.546	0.504	0.559
R ²		0.098	0.236	0.299	0.254	0.313
Adjusted R ²		0.094	0.224	0.283	0.237	0.293
△R ²		0	0.130 ^a	0.059 ^b	0.013 ^c	0.010 ^d 0.056 ^e
F值		25.311	20.266	19.409	15.507	15.845
p值		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

註：*表p<0.05 顯著影響 **表p<0.01 非常顯著影響 ***表p<0.001 極顯著影響

a表模型二—模型一；b表模型三—模型二；c表模型四—模型二；

d表模型五—模型三；e表模型五—模型四。

資料來源：本研究整理

4.6.7 各變項對敬業守法之層級迴歸分析

由表4.40可知，各變項對敬業守法的層級迴歸分析，模型一以組織公平之子構面為自變項，該模型的Adjusted R^2 為11.6%。模型二除了以組織公平之子構面作為控制變項，再加入內部行銷之子構面為中介變項，該模型的Adjusted R^2 為18.7%，因加入內部行銷之子構面為自變項後，使得模型二的解釋變異量 R^2 增加了7.1%。模型三除了以組織公平之子構面、內部行銷之子構面，再加入心理契約之子構面為中介變項，該模型的Adjusted R^2 為22.2%，因再加入心理契約之子構面為中介變項，使得模型三的解釋變異量 R^2 增加了3.5%。模型四除了以組織公平之子構面、內部行銷之子構面，再加入專業承諾之子構面為中介變項，該模型的Adjusted R^2 為18.8%，因加入專業承諾之子構面為中介變項，使得模型四的解釋變異量 R^2 增加了0.1%。模型五以組織公平之子構面、內部行銷之子構面、心理契約之子構面、專業承諾之子構面全部測試其結果為，該模型的Adjusted R^2 為22.1%，使得模型五的解釋變異量與模型三的解釋變異量相比較則解釋變異量 R^2 減少了0.1%；又模型五的解釋變異量與模型四的解釋變異量相比較則解釋變異量 R^2 增加了3.3%，顯示出在模型五中除心理契約未具有顯著的邊際解釋貢獻力，其他各研究變項具有顯著的邊際解釋貢獻力。此外，由統計結果可知，各層迴歸模式之p值皆達顯著並具有顯著的解釋貢獻力，影響效果最強，是模型二、模型四的通路，其次是模型一的分配公平。中介效果最強的是模型三加入心理契約—交易型契約子構面。

表4.40 各變項對敬業守法之層級迴歸模型

依變數 自變數		敬業守法				
		模型一	模型二	模型三	模型四	模型五
		B	B	B	B	B
常數項		2.345***	1.603***	1.166***	1.518***	1.125***
組織公平	程序公平	0.129*	0.028	0.041	0.038	0.050
	分配公平	0.260***	0.164**	0.170***	0.163**	0.171***
內部行銷	通路		0.314***	0.239***	0.306***	0.234***
	激勵與關懷		-0.084	-0.119	-0.087	-0.121
	產品		0.095	0.066	0.089	0.063
	促銷		-0.077	-0.102	-0.077	-0.101
	成長		0.086	0.145**		0.126*
心理契約	關係型契約			0.072		0.068
	交易型契約			0.213***		0.209***
	教育訓練契約			-0.082		-0.084
專業承諾	持續性承諾				-0.056	-0.048
	情感性承諾				0.080	0.056
	規範性承諾				0.017	0.020
R		0.346	0.446	0.489	0.453	0.493
R ²		0.120	0.199	0.239	0.205	0.243
Adjusted R ²		0.116	0.187	0.222	0.188	0.221
△R ²		0	0.071 ^a	0.035 ^b	0.001 ^c	-0.001 ^d 0.033 ^e
F值		31.650	16.299	14.317	11.783	11.166
p值		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

註：*表p<0.05 顯著影響 **表p<0.01 非常顯著影響 ***表p<0.001 極顯著影響

a表模型二—模型一；b表模型三—模型二；c表模型四—模型二；

d表模型五—模型三；e表模型五—模型四。

資料來源：本研究整理

綜上，茲將各自變項、中介變項對依變項影響性迴歸分析結果，彙整如表4.41。

表4.41 迴歸分析顯著分析顯著結果彙整表

依變數 自變數		組織公民行為						
		組織公民 行為	公私 分明	協助 同事	人際 和諧	認同 組織	自我 充實	敬業 守法
組織 公平	程序公平	正向		正向	正向	正向	正向	正向
	分配公平	正向		正向		正向		正向
內部 行銷	通 路	正向		正向		正向	正向	正向
	激勵與關懷					正向	正向	
	產 品							正向
	促 銷	正向	正向		正向		正向	
	成 長	正向	正向	正向				
心理 契約	關係型契約	正向				正向	正向	正向
	交易型契約	正向	正向		正向		正向	正向
	教育訓練契約	正向		正向		正向		
專業 承諾	持續性承諾				正向			
	情感性承諾	正向		正向	正向	正向	正向	正向
	規範性承諾	正向	正向		正向		正向	

資料來源：本研究整理

4.7 集群分析

本節以集群分析方法來驗證，不同集群的警政人員對組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為等各變項之差異性。分析過程是將組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為等各變項，以 K 平均數法(K-Means Method) 來設定三群數(集群一、集群二、集群三)，再依分群的結果進行單因子變異數分析，藉以了解不同集群與各變數間之差異情形。

4.7.1 不同組織公平集群的警政人員對組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為各變項之差異性分析

由表4.42可得知，不同組織公平集群的警政人員對組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為等變項及其子構面認知程度，除專業承諾之子構面規範性承諾未達顯著差異外，其餘均達極顯著差異(p 值 <0.001)，且是高組織公平者(集群三)對各變項的認知程度，比中組織公平者(集群二)、低組織公平者(集群一)高。顯示高度認同組織公平的警政人員，在組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為之認知程度也會愈高；反之，愈不認同組織公平的警政人員在組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為之認知程度就愈低。

4.7.2 不同內部行銷集群的警政人員對內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為各變項之差異性分析

由表4.43可得知，不同內部行銷集群的警政人員對內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為等變項及其子構面認知程度，均達極顯著差異(p 值 <0.001)，且高內部行銷者的認知程度比中內部行銷者、低內

部行銷者高。顯示愈認同內部行銷之警政人員，其對內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為等變項之認知程度，也會愈高；反之，愈不認同內部行銷之人員，其對內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為等變項之認知程度，也會愈低。

表4.42 不同組織公平集群對組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為各變項之差異性分析表

變項	平均數			F 值	p 值	備註
	集群一 低組織公平者(n=110)	集群二 中組織公平者(n=90)	集群三 高組織公平者(n=267)			
程序公平	3.0409	2.7881	3.8398	275.873	0.000***	3>2; 3>1; 1>2
分配公平	2.3036	3.2800	3.7625	572.003	0.000***	3>2; 3>1; 2>1
組織公平	2.6723	3.0340	3.8012	573.823	0.000***	3>2; 3>1; 2>1
通路	2.9784	3.2500	3.6816	86.872	0.000***	3>2; 3>1; 2>1
激勵與關懷	2.9739	2.8208	3.5253	95.541	0.000***	3>2; 3>1
產品	2.9955	2.8870	3.4919	65.493	0.000***	3>2; 3>1
促銷	2.7477	3.0278	3.4728	57.786	0.000***	3>2; 3>1; 2>1
成長	3.4000	3.2852	3.8065	54.664	0.000***	3>2; 3>1
內部行銷	3.0191	3.0542	3.5956	124.054	0.000***	3>2; 3>1
關係型契約	2.1208	2.4730	2.5886	36.290	0.000***	3>1; 2>1
交易型契約	2.2515	2.4611	2.4981	15.140	0.000***	3>1; 2>1
教育訓練契約	2.3000	2.5222	2.6723	37.131	0.000***	3>2; 3>1; 2>1
心理契約	2.2241	2.4854	2.5863	47.608	0.000***	3>2; 3>1; 2>1
持續性承諾	3.4106	3.3537	3.6005	10.057	0.000***	3>2; 3>1
情感性承諾	3.5197	3.5222	3.7690	14.403	0.000***	3>2; 3>1
規範性承諾	3.4697	3.4796	3.5612	1.975	0.140	
專業承諾	3.4667	3.4519	3.6436	13.938	0.000***	3>2; 3>1
公私分明	3.0409	3.1639	3.2987	4.602	0.000***	3>1
協助同事	3.5000	3.5056	3.9560	39.741	0.000***	3>2; 3>1
人際和諧	2.8273	2.8667	3.2594	16.821	0.000***	3>2; 3>1
認同組織	3.0705	3.3806	3.8530	75.588	0.000***	3>2; 3>1; 2>1
自我充實	2.9303	3.2000	3.3920	17.978	0.000***	3>1; 2>1
敬業守法	3.2364	3.5519	3.7566	28.459	0.000***	3>2; 3>1; 2>1
組織公民行為	3.1009	3.2781	3.5859	61.786	0.000***	3>2; 3>1

*表 p<0.05 顯著差異，**表 p<0.01 非常顯著差異，***表 p<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

表4.43 不同內部行銷集群對內部行銷、心理契約、專業承諾、
組織公民行為各變項之差異性分析表

變項	平均數			F 值	p 值	備註
	集群一 低內部行銷 者 (n=119)	集群二 中內部行銷 者 (n=192)	集群二 高內部行銷 者 (n=156)			
通路	2.7426	3.4518	3.9359	379.316	0.000***	3>2 ; 3>1 ; 2>1
激勵與關懷	2.6702	3.2266	3.7500	242.234	0.000***	3>2 ; 3>1 ; 2>1
產品	2.8249	3.1233	3.7553	161.231	0.000***	3>2 ; 3>1 ; 2>1
促銷	2.4391	3.1536	3.8862	400.513	0.000***	3>2 ; 3>1 ; 2>1
成長	3.1345	3.5868	4.0021	151.138	0.000***	3>2 ; 3>1 ; 2>1
內部行銷	2.7623	3.3084	3.8659	942.156	0.000***	3>2 ; 3>1 ; 2>1
關係型契約	2.0720	2.4628	2.7408	72.973	0.000***	3>2 ; 3>1 ; 2>1
交易型契約	2.2143	2.4227	2.6133	36.543	0.000***	3>2 ; 3>1 ; 2>1
教育訓練契約	2.3081	2.5104	2.8002	63.514	0.000***	3>2 ; 3>1 ; 2>1
心理契約	2.1981	2.4653	2.7177	101.801	0.000***	3>2 ; 3>1 ; 2>1
持續性承諾	3.3768	3.4913	3.6293	8.017	0.000***	3>1
情感性承諾	3.4496	3.6259	3.8707	26.646	0.000***	3>2 ; 3>1 ; 2>1
規範性承諾	3.4342	3.4774	3.6496	8.962	0.000***	3>2 ; 3>1
專業承諾	3.4202	3.5315	3.7165	23.589	0.000***	3>2 ; 3>1 ; 2>1
公私分明	3.0504	3.0951	3.4792	14.907	0.000***	3>2 ; 3>1
協助同事	3.4160	3.7109	4.0881	56.165	0.000***	3>2 ; 3>1 ; 2>1
人際和諧	2.8319	2.9870	3.3894	20.734	0.000***	3>2 ; 3>1
認同組織	2.9937	3.5703	4.0321	121.554	0.000***	3>2 ; 3>1 ; 2>1
自我充實	2.8291	3.2049	3.6154	51.115	0.000***	3>2 ; 3>1 ; 2>1
敬業守法	3.2689	3.5799	3.8611	32.206	0.000***	3>2 ; 3>1 ; 2>1
組織公民行為	3.0650	3.3580	3.7442	115.292	0.000***	3>2 ; 3>1 ; 2>1

*表 p<0.05 顯著差異，**表 p<0.01 非常顯著差異，***表 p<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

4.7.3 不同心理契約集群的警政人員對心理契約、專業承諾、組織公民行為各變項之差異性分析

由表4.44得知，不同心理契約集群的警政人員對專業承諾、組織公民行為等變項及其子構面認知程度，除持續性承諾與規範性承諾，未達顯著差異外，其餘均達顯著差異，且集群三的認知程度高於集群二與集群一。顯示警政人員認為心理契約實現程度之高低，對持續性、規範性承諾之認同程度無影響，但是心理契約實現程度愈高者，其心理契約、專業承諾、組織公民行為之認知程度會愈高；反之，心理契約實現程度愈低者，其心理契約、專業承諾、組織公民行為之認知程度會愈低。

表4.44 不同心理契約集群對心理契約、專業承諾、組織公民行為各變項之差異性分析表

變項	平均數			F 值	p 值	備註
	集群一 低心理契約者 (n=146)	集群二 中心理契約者 (n=139)	集群三 高心理契約者 (n=182)			
關係型契約	1.8591	2.6516	2.7857	364.130	0.000***	3>2; 3>1; 2>1
交易型契約	2.1073	2.3010	2.7949	261.442	0.000***	3>2; 3>1; 2>1
教育訓練契約	2.2226	2.4736	2.8855	202.920	0.000***	3>2; 3>1; 2>1
心理契約	2.0630	2.4754	2.8220	810.600	0.000***	3>2; 3>1; 2>1
持續性承諾	3.4703	3.4760	3.5632	1.603	0.202	
情感性承諾	3.5263	3.6319	3.7958	12.312	0.000***	3>2; 3>1
規範性承諾	3.4589	3.5180	3.5806	2.746	0.065	
專業承諾	3.4852	3.5420	3.6465	7.786	0.000***	3>2; 3>1
公私分明	3.0411	3.1727	3.3791	8.222	0.000***	3>1
協助同事	3.6010	3.7356	3.9107	11.994	0.000***	3>2; 3>1
人際和諧	2.8750	3.0270	3.2898	12.176	0.000***	3>2; 3>1
認同組織	3.2397	3.6061	3.8269	35.489	0.000***	3>2; 3>1; 2>1
自我充實	2.9543	3.2062	3.5110	28.241	0.000***	3>2; 3>1; 2>1
敬業守法	3.3744	3.6187	3.7527	14.839	0.000***	3>1; 2>1
組織公民行為	3.1809	3.3944	3.6117	42.920	0.000***	3>2; 3>1; 2>1

*表 $p < 0.05$ 顯著差異，**表 $p < 0.01$ 非常顯著差異，***表 $p < 0.001$ 極顯著差異

資料來源：本研究整理

4.7.4 不同專業承諾集群的警政人員對專業承諾、組織公民行為各變項之差異性分析

由表4.45可得知，不同專業承諾集群的警政人員對專業承諾、組織公民行為等變項及其子構面認知程度，均達極顯著差異(p值<0.001)，且集群三(高專業承諾者)比集群二(中專業承諾者)與集群一(低專業承諾者)有較高的認知程度。顯示對專業承諾堅持程度愈高之警政人員，其在專業承諾、組織公民行為之表現程度，會比中專業承諾、低專業承諾之警政人員高，且達顯著差異水準。

表4.45 不同專業承諾集群對專業承諾、組織公民行為各變項之差異性分析表

變項	平均數			F 值	p 值	備註
	集群一 低專業承諾者 (n=126)	集群二 中專業承諾者 (n=137)	集群三 高專業承諾者 (n=204)			
持續性承諾	2.8598	3.6971	3.7819	289.950	0.000***	3>1; 2>1
情感性承諾	3.3320	3.3735	4.0613	212.710	0.000***	3>2; 3>1
規範性承諾	3.3241	3.2482	3.8325	118.513	0.000***	3>2; 3>1
專業承諾	3.1720	3.4396	3.8919	406.724	0.000***	3>2; 3>1; 2>1
公私分明	3.0357	3.1843	3.3395	6.255	0.002**	3>1
協助同事	3.5337	3.6588	3.9718	27.436	0.000***	3>2; 3>1
人際和諧	2.7976	3.0748	3.2623	14.208	0.000***	3>1; 2>1
認同組織	3.3194	3.5219	3.7745	19.905	0.000***	3>2; 3>1; 2>1
自我充實	3.0529	3.1436	3.4346	14.072	0.000***	3>2; 3>1
敬業守法	3.4762	3.4647	3.7549	11.658	0.000***	3>2; 3>1
組織公民行為	3.2026	3.3413	3.5896	34.892	0.000***	3>2; 3>1; 2>1

*表 p<0.05 顯著差異，**表 p<0.01 非常顯著差異，***表 p<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

4.7.5 不同組織公民行為集群的警政人員對組織公民行為變項之差異性分析

由表4.46得知，不同組織公民行為集群的警政人員對組織公民行為變項及其子構面認知程度，均達極顯著差異(p值<0.001)，且集群三(高組織公民行為者)比集群二(中組織公民行為者)與集群一(低組織公民行為者)有較高的認知程度。顯示愈高度認同組織公民行為之警政人員，其在組織公民行為之表現程度，會比中度認同組織公民行為、低度認同組織公民行為之人員優異。

表4.46 不同組織公民行為集群對組織公民行為各變項之差異性分析表

變項	平均數			F 值	p 值	備註
	集群一 (低組織公民行為者) (n=118)	集群二 (中組織公民行為者) (n=166)	集群三 (高組織公民行為者) (n=183)			
公私分明	2.9915	2.7199	3.8005	149.146	0.000***	3>2; 3>1; 1>2
協助同事	3.0890	3.9473	4.0273	188.228	0.000***	3>1; 2>1
人際和諧	2.8008	2.5527	3.7432	202.359	0.000***	3>2; 3>1; 1>2
認同組織	2.8750	3.7786	3.8484	136.328	0.000***	3>1; 2>1
自我充實	2.5508	3.3795	3.5738	119.518	0.000***	3>2; 3>1; 2>1
敬業守法	2.8814	3.9036	3.7741	167.875	0.000***	3>1; 2>1
組織公民行為	2.8648	3.3803	3.7946	419.793	0.000***	3>2; 3>1; 2>1

*表 p<0.05 顯著差異，**表 p<0.01 非常顯著差異，***表 p<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

4.7.6 不同組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾集群的警政人員對組織公民行為變項之差異性分析

為進一步瞭解組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾對組織公民行為之關聯性情形，因此以集群分析方法加以驗證不同集群的警政人員對組織公民行為的認知無顯著差異。過程乃採用集群分析的方式，將組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾等四個變項進行分群（分成二群），再依分群之結果對組織公民行為的認知進行獨立樣本 T 檢定。步驟是以統計軟體中之 K 平均數法（K-Means Method），根據回收之有效資料設定兩群進行集群分析，各集群的樣本數分別為：集群一 162 人，集群二 305 人。而兩集群在各變項之平均數、標準差（SD）如表 4.47 所示。

表 4.47 集群在組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾各變項平均數分析表

變 項	集群一 (n=162)		集群二 (n=305)	
	平均數	標準差 (SD)	平均數	標準差 (SD)
組織公平	2.7442	0.4181	3.7291	0.3045
內部行銷	2.9302	0.3259	3.5813	0.3691
心理契約	2.2596	0.3329	2.5995	0.3140
專業承諾	3.3628	0.3747	3.6723	0.3415

資料來源：本研究整理

1. 各集群特性描述

(1) 集群一的警政人員在組織公平構面之平均數為 2.7442 (SD = 0.4181)，內部行銷構面之平均數為 2.9302 (SD = 0.3259)，心理契約構面之平均數為 2.2596 (SD = 0.3329)，專業承諾構面之平均數為 3.3628 (SD = 0.3747)，顯示集群一的警政人員在專業承諾的認同程度較其他變項高，而心理契約認知之平均數較其他變項為低。

(2) 集群二的員工在組織公平構面之平均數為 3.7291 (SD = 0.3045)，

內部行銷構面之平均數為 3.5813 (SD=0.3691)，心理契約之平均數為 2.5995 (SD=0.3140)，專業承諾構面之平均數為 3.6723 (SD=0.3415)，顯示集群二的警政人員在組織公平的認知水準較其他變項高，而心理契約的實現程度較其他變項為低。

- (3) 集群一的警政人員在組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾等構面認知水準之平均數均低於集群二的人員，即警政人員在組織公平、內部行銷、心理契約與專業承諾認知程度低的人員屬於集群一，而對組織公平、內部行銷、心理契約與專業承諾認知程度較高之人員屬於集群二，根據各集群在各變項之特性情形，將集群一命名為「低度認同組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾」，集群二命名為「高度認同組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾」。

2. 不同集群對各變項之差異性分析

由表 4.48 分析結果得知，警政人員警在組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾等各變項均達極顯著水準 ($P < 0.001$)，顯示集群一與集群二之間在各變項上確實有顯著性差異存在。

表 4.48 不同集群在組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾各變項之差異性分析

構 面	平均數		t值	P值
	集群一 (低度認同組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾) (n=162)	集群二 (高度認同組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾) (n=305)		
組織公平	2.7442	3.7291	-26.482	0.000***
內部行銷	2.9302	3.5813	-19.610	0.000***
心理契約	2.2596	2.5995	-10.710	0.000***
專業承諾	3.3628	3.6723	-8.758	0.000***

*表 $p < 0.05$ 顯著差異，**表 $p < 0.01$ 非常顯著差異，***表 $p < 0.001$ 極顯著差異
資料來源：本研究整理

3. 不同集群對組織公民行為的認知之差異性分析

不同集群的警政人員對組織公民行為認知之差異性分析，透過獨立樣本 t 檢定分析結果，如表 4.49 所示，發現各集群在組織公民行為上達顯著水準 (t 值 = -11.667, $P < 0.001$)，顯示各集群間有顯著的差異存在，亦即集群二的員工對組織公民行為認知的程度顯著高於集群一的員工，亦即高度認同組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾認知之警政人員，其對組織公民行為的認知程度，高於低度認同組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾之人員。

表 4.49 不同集群對組織公民的認知之差異性分析表

構面	平均數		T值	P值	備註
	集群一 (低度認同組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾) (n=162)	集群二 (高度認同組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾) (n=305)			
組織公民行為	3.0997	3.5784	-11.667	0.000***	集群一 < 集群二

*表 $p < 0.05$ 顯著差異，**表 $p < 0.01$ 非常顯著差異，***表 $p < 0.001$ 極顯著差異

資料來源：本研究整理

4.8 徑路分析(Path Analysis)

本研究為探討「組織公平」、「內部行銷」、「心理契約」、「專業承諾」、「組織公民行為」等研究變項間的因果關係，茲採用徑路分析的方法做分析。徑路分析主要是以迴歸方程式來驗證研究變項間的因果關係與影響情形。

本研究根據相關理論與文獻資料所建構之限制模式進行徑路分析。徑路圖中，以「→」表示因果關係，「→」起始處為因(迴歸方程式的預

測變項)，所指處為果(迴歸方程式的效標變項)。此限制式徑路，利用多元迴歸方法的強迫進入法加以分析檢定，以求迴歸係數的方法來求取每一路徑間最大可能之徑路係數(Maximum Likelihood Path Coefficients)，再以徑路圖來說明各變數間可能的因果關係。茲將所得的徑路係數畫成未刪除未達顯著水準的徑路圖，如圖 4.1 所示。

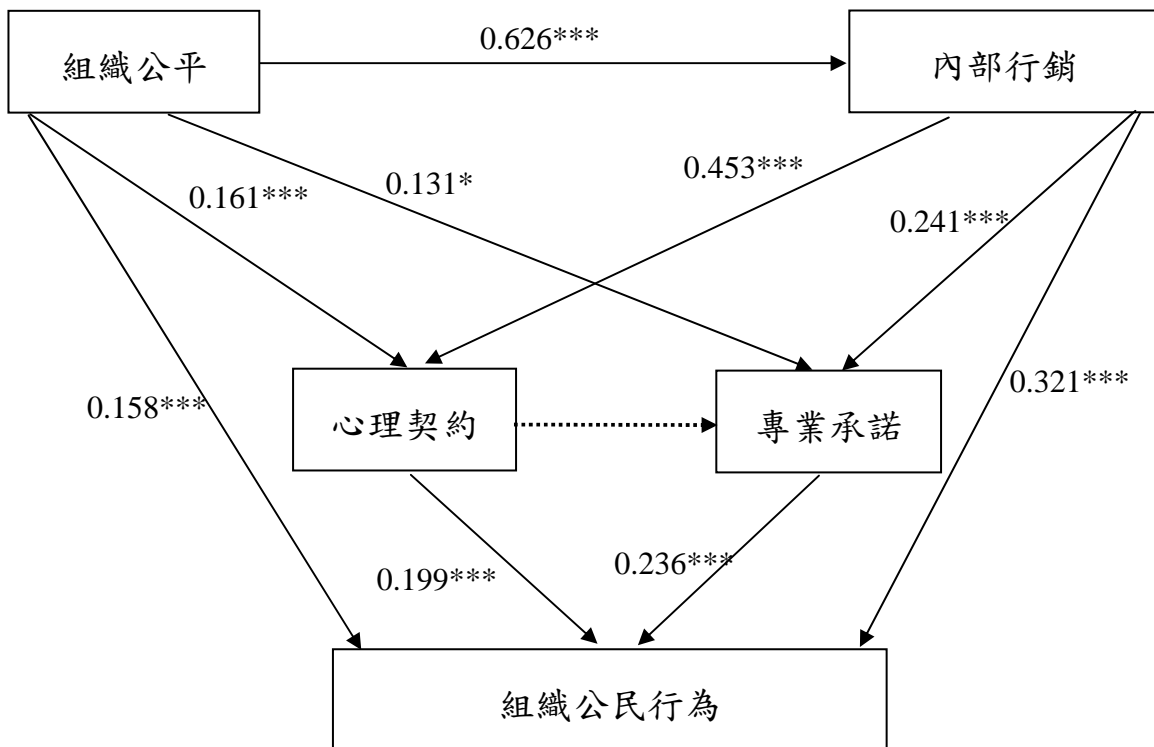


圖 4.1 未刪除未達顯著水準的徑路分析圖

資料來源：本研究整理

模式中以組織公平對內部行銷的徑路係數0.626為最大，且呈極顯著正向因果關係。組織公平對組織公民行為的徑路係數0.158、呈極顯著正向因果關係，對心理契約的徑路係數0.161、呈極顯著正向因果關係，對專業承諾的徑路係數0.131、呈顯著正向因果關係。內部行銷對心理契約的徑路係數0.453、呈極顯著正向因果關係，對專業承諾的徑路係數0.241、呈極顯著正向因果關係，對組織公民行為的徑路係數0.321、呈極

顯著正向因果關係。心理契約對組織公民行為的徑路係數0.199、呈極顯著正向因果關係；專業承諾對組織公民行為的徑路係數0.236、呈極顯著正向因果關係。

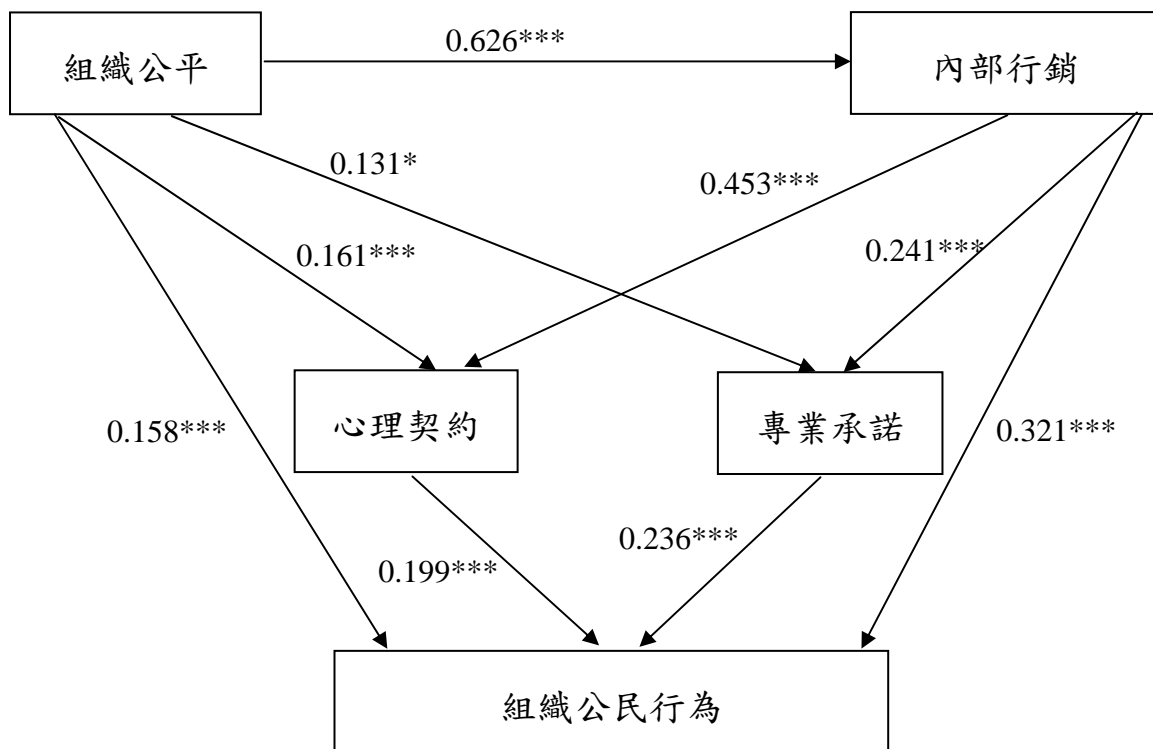


圖 4.2 達顯著水準的徑路分析圖

資料來源：本研究整理

由圖 4.2 限制模式徑路圖之徑路係數可知，在組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾等四個構面對組織公民行為影響的路徑中，有以下顯著路徑：

1. 組織公平→組織公民行為。
2. 組織公平→心理契約→組織公民行為。
3. 組織公平→內部行銷→組織公民行為。
4. 組織公平→內部行銷→心理契約→組織公民行為。
5. 組織公平→內部行銷→專業承諾→組織公民行為。

6. 內部行銷→心理契約→組織公民行為。
7. 內部行銷→專業承諾→組織公民行為。
8. 內部行銷→組織公民行為。
9. 心理契約→組織公民行為。
10. 專業承諾→組織公民行為。

綜上得知，組織公平、內部行銷可藉由心理契約、專業承諾來影響組織公民行為，但是心理契約對專業承諾卻未發現顯著影響效果。

組織公平對內部行銷、心理契約、專業承諾均有直接效果，徑路係數分別為 0.626、0.161、0.131，且因組織公平對於組織公民行為有顯著的直接效果（徑路係數 0.158），因此，組織公平對組織公民行為的影響，除了具有直接效果之外，尚具有分別由內部行銷、心理契約、專業承諾所中介的間接效果。組織公平透過內部行銷影響組織公民行為的強度為 0.201(0.626*0.321)、組織公平透過心理契約影響組織公民行為的強度為 0.031(0.161*0.199)、組織公平透過專業承諾影響組織公民行為的強度為 0.030 (0.131*0.236)、組織公平透過內部行銷影響心理契約再影響組織公民行為的強度為 0.056(0.626*0.453*0.199)、組織公平透過內部行銷影響專業承諾再影響組織公民行為的強度為 0.036(0.626*0.241*0.236)。

內部行銷、心理契約、專業承諾對組織公民行為的影響除上述間接效果外，亦具有極顯著的直接效果（其徑路係數分別為 0.321、0.199、0.236）。內部行銷對組織公民行為的影響，具有由心理契約、專業承諾所中介的間接效果，其影響的強度分別為 0.090 (0.453*0.199)、0.057 (0.241*0.236)。

就管理意涵而言，機關要想警政人員能夠自動自發建立機關的良好形象、不佔用機關資源處理私人事務、同事之間和睦相處、減少紛爭等

行為，則需機關主政者先建立公平合理的制度、推行優質的內部行銷作為，實現員警心理契約，強化專業承諾的認同度。因只有藉著組織的程序與分配公平制度之建立，落實內部行銷，滿足警政人員內心所期望之關係型契約、交易型契約、教育訓練契約，強化警政人員對專業承諾之認同與忠誠度等作為，方能有效提昇警政人員主動積極的組織公民行為。

4.9 研究結果彙整

綜合上述的實證分析結果，本研究之假設部分接受，部分未得到實證支持，茲將本研究歸納的結果，分述如下：

4.9.1 個人特徵於各研究變項之差異性

此部分針對不同之個人屬性，探究樣本在警政人員個人屬性與「組織公平」、「內部行銷」、「心理契約」、「專業承諾」、「組織公民行為」等各研究變項認知上有無差異性，此為本研究希望達成的研究目的之一，綜合研究發現簡述如下，其驗證結果如表 4.50 所示。

1. 性別：不同性別之警政人員對於各研究變項之認同度，除心理契約總構面及教育訓練契約子構面有顯著差異外，其餘各研究變項均無差異。顯示警政人員不分男女，其對組織公平、內部行銷、專業承諾、組織公民行為的認知程度都相同，只有在心理契約總構面及教育訓練契約子構面，女性的認同度高於男性。
2. 婚姻：不同婚姻狀況的警政人員對各研究變項之認同度，除心理契約、專業承諾，未達顯著差異外，其餘在組織公平、內部行銷、組織公民行為等變項之認同度，皆有顯著差異，顯見警政人員會因個人婚姻狀況不同，而對組織公平、內部行銷、組織公民行為有不同的看法。
3. 年齡：不同年齡的警政人員對於各研究變項之認同度有顯著差異，表

示警政人員對於組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為之認知程度會因年齡不同而有差異。

4. 學歷：不同學歷的警政人員對組織公平、心理契約、專業承諾的認知程度無顯著差異；但在內部行銷之產品、組織公民行為的自我充實，呈現顯著差異，而產品部份是大學畢業的人員，其認同度高於專科、高中畢業的人員，自我充實的認同度則是高中畢業者高於專科、專科畢業者高於大學。
5. 服務年資：服務年資不同的警政人員對心理契約、專業承諾的認知程度無顯著差異，在組織公平之程序公平呈現極顯著差異、且服務年資 21-30 年者，其認同度高於 11-20 年的人員；內部行銷的通路、組織公民行為總構面及子構面協助同事、認同組織、自我充實均呈現顯著差異，並以服務年資在 21-30 年者呈現出較高之認同度。
6. 工作身份：工作身份不同的警政人員對組織公平、專業承諾的認知程度無顯著差異，而在內部行銷的促銷、心理契約及其子構面、組織公民行為及其子構面公私分明、自我充實的認知程度有顯著差異，而且是無警察身份的人員呈現較高的認知程度，而具有警察身份者反而較低，顯示警職人員在執行勤務時，因直接面對民眾，身負任務成敗之責，因此其心理契約之實現與認同程度比非警職人員低。
7. 工作職位：工作職位不同的人員對心理契約、專業承諾的認知程度無顯著差異，而在組織公平之分配公平、內部行銷之通路及成長、組織公民行為之敬業守法均有顯著差異，而且均是主管人員的認知程度比非主管人員高。顯示主管人員因參與機關內部決策的機會較多，獲得資訊較廣，對於物質方面的分配公平、內部溝通、自我成長之認同自然高於非主管人員，而且為了樹立典範對於本職工作更能敬業守法。

8. 工作性質：工作性質不同的警政人員，除對專業承諾的認知程度無顯著差異外；在組織公平及其子構面，內部行銷之產品及促銷，心理契約及其子構面關係型契約、教育訓練契約，組織公民行為之認同組織、敬業守法，皆有顯著差異，而且均是外勤人員的認同程度最低。顯示外勤人員因直接面對民眾、勤務繁雜、工作壓力大，無形當中對於組織公平、內部行銷之產品與促銷、關係型契約、教育訓練契約、認同組織、敬業守法等認同度也就較低。

表 4.50 警政人員個人特徵變項在各研究變項上之差異性驗證

研究假設	驗證內容	結果
假設 1-1：不同性別的警政人員對各研究變項無顯著差異。	心理契約及教育訓練子構面：有顯著差異。	拒絕
	其餘研究變項：無顯著差異。	接受
假設 1-2：不同婚姻狀況的警政人員對各研究變項無顯著差異。	心理契約、專業承諾無顯著差異。	接受
	其餘研究變項有顯著差異。	拒絕
假設 1-3：不同年齡的警政人員對各研究變項無顯著差異。	程序公平、激勵與關懷、產品、關係型契約、交易型契約、持續性承諾、規範性承諾、專業承諾、公私分明、人際和諧無顯著差異。	接受
	上述除外之研究變項有顯著差異。	拒絕
假設 1-4：不同學歷的警政人員對各研究變項無顯著差異。	內部行銷之產品、組織公民行為之自我充實：有顯著差異。	拒絕
	上述除外之研究變項無顯著差異。	接受
假設 1-5：不同服務年資的警政人員對各研究變項無顯著差異。	心理契約、專業承諾無顯著差異。	接受
	其餘研究變項之子構面部份有顯著差異。	拒絕
假設 1-6：不同工作身份的警政人員對各研究變項無顯著差異。	心理契約及其子構面、內部行銷之促銷、組織公平及其子構面公私分明、自我充實：有顯著差異。	拒絕
	其餘研究變項：無顯著差異。	接受

表 4.50 警政人員個人特徵變項在各研究變項上之差異性驗證 (續 1)

研究假設	驗證內容	結果
假設 1-7：不同工作職位的警政人員對各研究變項無顯著差異。	組織公平之分配公平、內部行銷之通路及成長、組織公民行為之敬業守法：有顯著差異。	拒絕
	其餘研究變項：無顯著差異。	接受
假設 1-8：不同工作性質的警政人員對各研究變項無顯著差異。	不同工作性質的警政人員對專業承諾無顯著差異。	接受
	其餘研究變項之子構面部份有顯著差異。	拒絕

資料來源：本研究整理

4.9.2 各研究變項的相關性：相關分析

此部分係就組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾對組織公民行為等研究變項，探究樣本在研究變項間有無相關性存在，綜合研究發現簡述如下，其驗證結果如表 4.51 所示。

1. 組織公平各子構面與內部行銷各子構面之間，均呈極顯著的正相關，顯示組織公平認知愈高，則內部行銷之認同度會愈顯著。
2. 組織公平各子構面與心理契約各子構面之間，均呈極顯著的正相關，顯示組織公平認知愈高，則心理契約之實現程度會愈高。
3. 組織公平各子構面與專業承諾之持續性承諾、情感性承諾之間呈極顯著的正相關，組織公平之分配公平與規範性承諾有顯著相關，顯示組織的程序公平認知愈高，雖對專業承諾之規範性承諾未發現相關、但對持續性承諾、情感性承諾認同度會愈顯著。
4. 組織公平各子構面與組織公民行為各子構面，除與公私分明之間呈現顯著的正相關外，其餘各子構面間均呈極顯著的正相關，顯示組織公平認知愈高，則組織公民行為之認同度會愈顯著。
5. 內部行銷各子構面與心理契約各子構面之間，除成長與交易型契約未

呈現顯著相關外，其餘各子構面間均呈極顯著的正相關，顯示內部行銷認同度愈高，則心理契約之實現程度會愈高。

6. 內部行銷各子構面與專業承諾各子構面之間，除「激勵與關懷」和規範性承諾、「產品」和持續性承諾、「促銷」和持續性承諾，均未呈現顯著相關外，其餘各子構面均呈顯著的正相關，顯示內部行銷認同度愈高，則專業承諾之認同程度會愈高。
7. 內部行銷各子構面與組織公民行為各子構面之間，均呈極顯著的正相關，顯示內部行銷認同度愈高，則組織公民行為之認同程度會愈高。
8. 心理契約各子構面與專業承諾各子構面之間，僅與情感性承諾有顯著相關；其餘各子構面和持續性承諾、規範性承諾未呈顯著相關。顯示心理契約實現程度愈高時，只有情感性承諾之認同程度會增加。
9. 心理契約各子構面與組織公民行為各子構面之間，均呈極顯著的正相關，顯示心理契約實現程度愈高，則組織公民行為之認同程度會愈高。
10. 專業承諾各子構面與組織公民行為各子構面之間，除持續性承諾與敬業守法間未呈現顯著相關外，其餘均有顯著正相關。顯示整體來說專業承諾認同度愈高，則組織公民行為之認同程度會愈高。
11. 組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為各變項之間呈極顯著的正相關。

表 4.51 各研究變項之相關性驗證

研究假設	驗證內容	結果
假設 2-1: 組織公平各子構面與內部行銷各子構面無顯著相關。	均有顯著相關	拒絕
假設 2-2: 組織公平各子構面與心理契約各子構面無顯著相關。	均有顯著相關	拒絕
假設 2-3: 組織公平各子構面與專業承諾各子構面無顯著相關。	程序公平與規範性承諾之間未呈顯著相關。	接受
	其餘均有顯著相關。	拒絕
假設 2-4: 組織公平各子構面與組織公民行為各子構面無顯著相關。	均有顯著相關	拒絕
假設 2-5: 內部行銷各子構面與心理契約各子構面無顯著相關。	成長與交易型契約之間未呈現顯著相關。	接受
	其餘均有顯著相關。	拒絕
假設 2-6: 內部行銷各子構面與專業承諾各子構面無顯著相關。	「激勵與關懷」和規範性承諾、產品和持續性承諾、促銷和持續性承諾之間均未呈現顯著相關。	接受
	其餘各子構面均有顯著相關。	拒絕
假設 2-7: 內部行銷各子構面與組織公民行為各子構面無顯著相關。	均有顯著相關	拒絕
假設 2-8: 心理契約各子構面與專業承諾各子構面無顯著相關。	心理契約各子構面僅與情感性承諾有顯著相關。	拒絕
	其餘各子構面和持續性、規範性承諾均未呈現顯著相關。	接受
假設 2-9: 心理契約各子構面與組織公民行為各子構面無顯著相關。	均有顯著相關	拒絕
假設 2-10: 專業承諾各子構面與組織公民行為各子構面無顯著相關。	持續性承諾與敬業守法間未呈現顯著相關。	接受
	其餘均有顯著正相關。	拒絕
假設 2-11: 組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為各變項間無顯著相關。	均有顯著相關	拒絕

資料來源：本研究整理

4.9.3 各研究變項的影響關係：複迴歸分析與層級迴歸分析

此部分針對組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾對組織公民行為及其子構面，探究樣本在各研究變項間是否有影響性存在，綜合研究結果如表 4.52 所示。

1. 組織公平對組織公民行為有極顯著的正向影響；而程序公平對公私分明，分配公平對「公私分明、人際和諧、自我充實」，未達顯著影響。
2. 內部行銷之「通路、促銷、成長」對組織公民行為有顯著的正向影響；而「通路」對「協助同事、認同組織、自我充實、敬業守法」，「激勵與關懷」對「認同組織、自我充實」，「產品」對「敬業守法」，「促銷」對「公私分明、人際和諧、自我充實」，「成長」對「公私分明、協助同事」等，有顯著的正向影響。
3. 心理契約對組織公民行為有顯著的正向影響；而「關係型契約」對「認同組織、自我充實、敬業守法」，「交易型契約」對「公私分明、人際和諧、自我充實、敬業守法」，「教育訓練契約」對「協助同事、認同組織」等，有顯著的正向影響。
4. 專業承諾之持續性承諾對組織公民行為，未達顯著影響；而「持續性承諾」對「人際和諧」，「情感性承諾」對「協助同事、人際和諧、認同組織、自我充實、敬業守法」，「規範性承諾」對「公私分明、人際和諧、自我充實」等，有顯著的正向影響。
5. 組織公平對組織公民行為之子構面「協助同事、認同組織、敬業守法」，有顯著的正向影響；內部行銷對組織公民行為之子構面除「人際和諧」未達顯著影響，其餘各子構面均有顯著的正向影響；心理契約對組織公民行為之子構面「認同組織、自我充實、敬業守法」，有顯著的正向影響；專業承諾對組織公民行為之子構面除「敬業守法」

未達顯著影響，其餘各子構面均有顯著的正向影響。

6. 層級迴歸分析結果，加入內部行銷為自變項後，使得調整後的解釋變異增加最多，對組織公民行為之顯著性影響最大。
7. 在層級迴歸分析中各研究變項中之子構面以「成長對公私分明」、「程序公平對協助同事、人際和諧、自我充實」、「通路對認同組織、敬業守法」之影響最強。

表 4.52 各研究變項之影響性驗證

研究假設	驗證內容	結果
假設 3-1：組織公平對組織公民行為及其子構面無顯著影響。	部份有顯著影響，部份未達顯著影響。	部份接受
假設 3-2：內部行銷對組織公民行為及其子構面無顯著影響。	部份有顯著影響，部份未達顯著影響。	部份接受
假設 3-3：心理契約對組織公民行為及其子構面無顯著影響。	部份有顯著影響，部份未達顯著影響。	部份接受
假設 3-4：專業承諾對組織公民行為及其子構面無顯著影響。	部份有顯著影響，部份未達顯著影響。	部份接受
假設 3-5：組織公平、內部行銷對組織公民行為及其子構面無顯著影響。	部份有顯著影響，部份未達顯著影響。	部份接受
假設 3-6：組織公平、內部行銷、心理契約對組織公民行為及其子構面無顯著影響。	部份有顯著影響，部份未達顯著影響。	部份接受
假設 3-7：組織公平、內部行銷、專業承諾對組織公民行為及其子構面無顯著影響。	部份有顯著影響，部份未達顯著影響。	部份接受
假設 3-8：組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾對組織公民行為及其子構面無顯著影響。	部份有顯著影響，部份未達顯著影響。	部份接受

資料來源：本研究整理

4.9.4 各研究變項的差異性：集群分析

不同集群的警政人員對組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為各變項及其子構面間，大多有顯著差異。其驗證結果如表 4.53 所示。

1. 不同組織公平集群的警政人員對組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為各變項及其子構面間，除專業承諾之規範性承諾未達顯著差異外，其餘均有顯著差異；同時以高組織公平者對各研究變項之認同程度表現最優。
2. 不同內部行銷集群的警政人員對內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為各變項及其子構面間，均有顯著差異；同時以高內部行銷認知者對各研究變項之認同程度表現最優。
3. 不同心理契約集群的警政人員對心理契約、專業承諾、組織公民行為各變項及其子構面間，除專業承諾之持續性、規範性承諾未達顯著差異外，其餘均有顯著差異；同時以高認同心理契約實現者對各研究變項之認同程度最高。
4. 不同專業承諾集群的警政人員對專業承諾、組織公民行為各變項及其子構面間，均有顯著差異；並以高專業承諾認同者對專業承諾與組織公民行為之認同程度表現最高。
5. 不同組織公民行為集群的警政人員對組織公民行為及其子構面間，均有顯著差異；並以高認同組織公民行為者，對組織公民行為之表現程度最熱衷積極。
6. 不同集群之警政人員對組織公民行為有極顯著差異；並以高度認同組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾之人員，其對組織公民行為之認知程度也會較高。

表 4.53 各研究變項之集群驗證

研究假設	驗證內容	結果
假設 4-1: 不同組織公平集群的警政人員對組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為各變項及其子構面無顯著差異。	除專業承諾之規範性承諾未達顯著差異外，其餘均有顯著差異。	部份拒絕
假設 4-2: 不同內部行銷集群的警政人員對內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為各變項及其子構面無顯著差異。	有顯著差異。	拒絕
假設 4-3: 不同心理契約集群的警政人員對心理契約、專業承諾、組織公民行為各變項及其子構面無顯著差異。	除專業承諾之持續性、規範性承諾未達顯著差異外，其餘均有顯著差異。	部份拒絕
假設 4-4: 不同專業承諾集群的警政人員對專業承諾、組織公民行為各變項及其子構面無顯著差異。	有顯著差異。	拒絕
假設 4-5: 不同組織公民行為集群的警政人員對組織公民行為及其子構面無顯著差異。	有顯著差異。	拒絕
假設 4-6: 不同集群的警政人員對組織公民行為無顯著差異。	有極顯著差異。	拒絕

資料來源：本研究整理

4.9.5 各研究變項的因果影響關係：徑路分析

在組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾對組織公民行為等五個構面的影響路徑中，有以下顯著路徑，並將驗證結果之因果影響關係彙整如表 4.54。

1. 組織公平→組織公民行為。
2. 內部行銷→組織公民行為。
3. 心理契約→組織公民行為。
4. 專業承諾→組織公民行為。

5. 組織公平→內部行銷→組織公民行為。
6. 組織公平→心理契約→組織公民行為。
7. 組織公平→內部行銷→心理契約→組織公民行為。
8. 組織公平→內部行銷→專業承諾→組織公民行為。
9. 內部行銷→心理契約→組織公民行為。
10. 內部行銷→專業承諾→組織公民行為。

表 4.54 各研究變項的影響關係：徑路分析

研究假設	驗證結果
假設 5-1：組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾對組織公民行為無顯著影響。	拒絕
假設 5-2：組織公平、內部行銷、心理契約對專業承諾無顯著影響。	拒絕
假設 5-3：組織公平、內部行銷、專業承諾對心理契約無顯著影響。	拒絕
假設 5-4：心理契約對專業承諾無顯著影響。	接受
假設 5-5：組織公平對內部行銷無顯著影響。	拒絕

資料來源：本研究整理

4.9.6 本研究與相關研究之結果對照

本節將針對本研究第二章第六節所引述國內之相關研究之結果與本研究之結果作一比較對照，彙整如表 4.55 所示。

表4.55 本研究與相關研究之結果對照彙整表

序號	研究者	年代	研究主題	研究結果	本研究結果
1	林淑美	民93	以中華電信股份有限公司南區分公司高雄縣市員工為研究對象，探討企業內部行銷對員工知覺、關係強度與對外互動行銷意願之影響。	<p>結果發現：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.企業對「員工」的內部行銷，確可影響員對外公平、對內公平及產品知覺。 2.員工的性別、年齡與服務身分，會影響其對組織公平與產品之知覺。 3.企業的內部行銷結合方式須注意程序的公平，並加強員工之對內公平及產品知覺，方足以影響「員工與企業的關係強度」，進而影響「員工行銷意願」。 	<p>研究結果顯示：組織公平與內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為呈現顯著正相關，而且組織公平對內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為有顯著正向影響。</p>
2	王南琳	民92	以醫師為研究對象，探討薪資公正、升遷公正與心理契約違背之關係	<p>研究結果發現：</p> <p>財務性的激勵重視分配公正，非財務性激勵重視程序公正；薪資分配公正認知越高，薪資程序公正認知越高，薪資心理契約違背越低；升遷分配公正認知越高，升遷程序公正認知越高，心理契約違背越低。</p>	<p>研究結果顯示：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.組織公平與心理契約之間呈現極顯著正相關，可見機關能夠讓警政人員愈認同組織公平時，則其心理契約實現的程度也會愈高。 2.工作職位不同的警政人員在心理契約總構面及各子構面之平均值，均未達顯著差異，顯見無論是主管人員或非主管人員，對於心理契約的認同程度，並無差異。

表4.55 本研究與相關研究之結果對照彙整表（續1）

序號	研究者	年代	研究主題	研究結果	本研究結果
3	党秦武	民93	以南部科學園區廠商，行政部門之員工為研究對象，探討內部行銷作為、情緒能力、工作士氣及專業承諾對工作績效關聯性。	研究結果發現：內部行銷作為與專業承諾、情續能力、工作士氣、工作績效間呈現正相關。	研究結果顯示：內部行銷與心理契約、專業承諾、組織公民行為等變項之間，均呈現極顯著正相關，其中以「內部行銷」對「組織公民行為」的相關係數最高。
4	林士峰	民92	以本國銀行業為對象，探討銀行業人力彈性運用與員工心理契約的關係及影響。	研究結果發現：透過社會交換的關係，其在員工心理契約上的結果將反映在員工的組織承諾上。	研究結果顯示：組織公平、內部行銷可藉由心理契約、專業承諾來影響組織公民行為，但是心理契約對專業承諾無顯著影響。
5	王經明	民92	以某便利商店為研究對象，探討心理契約與組織承諾之關連性。	研究結果發現：在一致性的情況下員工貢獻與組織誘因一樣多，相較於員工貢獻與組織誘因一樣少，對組織承諾之影響較高且呈顯著正相關；而組織承諾與店長之性別、年齡、學歷、婚姻無顯著關係。	研究結果顯示：不同心理契約集群的警政人員對專業承諾、組織公民行為等變項及其子構面認知程度，除持續性承諾與規範性承諾，未達顯著差異外，其餘均達顯著差異。
6	朱鴻薇	民93	以八所公私立高職教師為研究對象，探討教師僱用身分與人格特質對心理契約實現與組織公民行為關係之影響。	研究結果發現：教師僱用身分與心理契約實現的交互作用對組織公民行為無顯著影響。	研究結果顯示： 1.心理契約對組織公民行為有顯著正向影響。 2.不同集群之警政人員對組織公民行為有極顯著差異；高度認同心理契約之人員，對組織公民行為之認知程度會較高。

表4.55 本研究與相關研究之結果對照彙整表（續2）

序號	研究者	年代	研究主題	研究結果	本研究結果
7	黃怡禎	民92	以斗六工業區研發人員200人與一般行政人員100為研究對象，並將研發人員定義為知識工作者及一般行政人員定義為非知識工作者，探討知識工作者與非知識工作者心理契約、組織承諾與組織公民行為之關聯性。	<p>研究結果發線：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 知識工作者的交易型心理契約落差度越小，其組織承諾越高；非知識工作者則是關係型心理契約落差度越小，其組織承諾越高。 2. 知識工作者的交易型心理契約落差度越小與關係型落差越大時，容易展現人際利他之行為；非知識工作者，當其交易契約越大，關係型契約落差越小時，容易展現堅守本分之行為，而當其關係契約落差較小時，其越表現組織公益之行為。 3. 知識工作者之組織承諾對心理契約落差度與人際利他行為間，存有中介效果；非知識工作者之組織承諾，則在於心理契約與堅守本分行為、心理契約與組織公益行為間，存有中介效果。 	<p>研究結果顯示：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 心理契約對組織公民行為有顯著的正向影響。 2. 持續性承諾對組織公民行為，未達顯著影響；而持續性承諾對「人際和諧」，「情感性承諾」對「協助同事、人際和諧、認同組織、自我充實、敬業守法」；規範性承諾對「公私分明、人際和諧、自我充實」等，有顯著的正向影響。 3. 心理契約對組織公民行為之子構面「認同組織、自我充實、敬業守法」，有顯著的正向影響；專業承諾對組織公民行為之子構面除「敬業守法」未達顯著影響，其餘各子構面均有顯著的正向影響。

第五章 研究結論與建議

本章主要針對實證分析結果作成結論，希望藉由實證上的發現，將結論提供嘉義市警察局作為實務管理之參考，並對後續研究者提出建議。

5.1 研究結論

由統計分析結果發現，警政人員因個人特徵不同，在組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾、組織公民行為等變項的認同度，有部分差異存在；各研究變項之間，均呈極顯著之正相關；組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾對組織公民行為有顯著之正向影響與因果關係，但心理契約與專業承諾未呈現顯著因果關係。茲將研究結論簡述如下：

1. 警政人員不同之個人特徵在各研究變項之差異：

- (1)警政人員對組織公平之認知程度，會因婚姻狀況、工作職位、工作性質、年齡、服務年資等不同，有顯著的差異，而已結婚、承辦內勤業務人員，對於程序公平有較高之認同度；主管人員、服務年資21-30年、年齡41-50歲者、承辦業務及行政工作者，對於分配公平有較高之認同度。
- (2)警政人員對內部行銷之認同程度，除不會因性別而有差異性外，其餘不同之個人特徵對內部行銷之認同程度有顯著差異，且以學歷愈高、年紀愈大、服務年資愈長、辦理非外勤工作、擔任主管職位等人員對於內部行銷之認同程度愈高。
- (3)警政人員對心理契約之認同程度，會因性別、年齡、工作身份、工作性質不同而有差異性，且以女性、無警察身份、年紀中壯年、辦理非外勤工作之人員對於心理契約實現之認同程度較高。

- (4)警政人員對專業承諾之認同程度，僅會因年齡不同而有差異性，且以中壯年人在情感性承諾的表現有高度之認同。
- (5)警政人員對組織公民行為之認同程度，除不會因性別、工作身份不同而有差異性外，其餘不同之個人特徵對組織公民行為之認同程度有顯著差異，且以無警察身份、學歷愈低、年紀愈大、服務年資愈長、辦理行政工作、擔任主管職位、已婚等人員對於組織公民行為之認同與表現較優。
2. 各研究變項大構面之間，皆呈極顯著之正相關，而兩兩變項之間，以組織公平與內部行銷之相關係數最高、以心理契約與專業承諾之相關係數最低。顯示警政人員對機關程序與分配公平知覺愈高時，其內部行銷之感受與認知會愈高；此外警政人員均以維護社會治安與交通安全為己任，因此警政人員無論心理契約實現與否，對專業承諾之增強或降低無因果關係。
3. 各變項對組織公民行為及其子構面有顯著的正向直接影響，顯示機關若有公平合理之程序與分配制度、落實推行內部行銷、實現員警所期望之心理契約、強化專業承諾之認同，則能提昇組織公民行為。
4. 組織公平對內部行銷、心理契約、專業承諾均有直接效果，且因組織公平對於組織公民行為有顯著的直接效果，因此，組織公平對組織公民行為的影響，除了具有直接效果之外，尚具有分別由內部行銷、心理契約、專業承諾所中介的間接效果。

5.2 研究建議

針對本研究之結論，本節僅提出幾項建議，以供嘉義市警察局管理者之參考，並對後續研究者提出相關研究之建議。

5.2.1 對嘉義市警察局的建議

1. 強化機關的公平、公正的決策程序：

根據研究結果發現，組織公平不僅是組織公民行為良好的預測因子，而且也會正向影響內部行銷、心理契約、專業承諾。因此，機關管理者應強化組織公平，當員工認同機關中的政策、薪資、考核、升遷是透過公平、公正的程序所決定，將可使其工作得到滿足，進而自動自發的提供令人感動的服務；強化組織公平可從以下兩點著手：

- (1) 明確合理性：組織對員警的工作要求與規定，應明確合理，且要資訊透明，讓員警清楚的瞭解。
- (2) 考核要公平公正：組織所設定績效目標、及對員警之考核方式與程序必須公平、公正、公開。

2. 規劃優質的內部行銷作為：

由研究結果發現，內部行銷會正向影響組織公民行為。因此，機關管理者應規劃優質的內部行銷作為，諸如多關心員警家庭狀況、激勵其工作表現、提供多方面的溝通管道、良好的工作環境與福利措施、協助生涯規劃與潛力發展，當員警感受到機關對他們的尊重與照顧時，自會奉公守法、自我充實、愛惜公家資源、認同組織、主動協助同事、不會爭權奪利，當員警之間能夠和諧相處，同心協力處理公務，無形中為民服務之品質也會隨之提昇。

3. 運用人力資源管理，滿足員警教育訓練契約需求：

本研究發現具有警察身份的男性對心理契約中的教育訓練契約之認同度，比無警察身份的女性行政人員低。顯見大多數直接面對民眾擔任外勤工作之警政人員，對於機關所提供之教育訓練並不滿意，究竟是因為勤務規劃過多警力不足，還是課程編排不當，導致機關所提

供之教育訓練，無法發揮功效，諸如此問題，有必要查明原因並加以改善，因為對心理契約實現程度愈滿足的員警，才會主動展現組織公民行為，執行勤業務時，才能給予民眾更多的關懷與服務。

4. 激勵員警堅守專業承諾：

當前警政支出可能因政府財政短絀而緊縮，但是民眾對於警察服務品質之要求卻愈來愈多、愈高，如何讓員警運用有限的資源，來提高民眾之滿意度，則需激勵警政人員堅守專業承諾，唯有高專業承諾的員警，因為以警察工作為榮、重視同僚情誼、堅守工作崗位、恪遵警察法規，才會無怨無悔的奉獻心力，為維護社會治安與交通安全努力打拼，其行為表現與態度，對組織公民行為之推行方有益助。

5.2.2 對後續研究者的建議

1. 本研究因礙於有限之人力、經費等因素影響，僅以嘉義市警察局之員警為研究對象，並未擴及全國各縣市，故在研究推論上無法達到全面性。建議後續研究者如條件許可，可擴充至全國各警察機關實施調查分析，俾使樣本更充足、更具代表性，以利進一步研究探討其差異性。
2. 本研究根據文獻回顧結果，提出心理契約、專業承諾會影響組織公民行為之研究假設，但依據蒐集樣本進行統計分析結果，卻有部份假設無法驗證，因此建議後續研究者能以 LISREL 或 AMOS 等統計套裝軟體進行結構方程模式分析，以探討相關潛在變項之因果關係。
3. 影響組織公民行為之前因變項很多，本研究僅以組織公平、內部行銷為自變項，以心理契約與專業承諾為中介變項，探討組織公平、內部行銷與組織公民行為之關係，建議後續研究者可改變研究變項，同時加強問項之周延性，並可做理論與實務驗證。

參考文獻

一 中文部分

1. 王南琳（民 92），薪資公正、升遷公正與心理契約違背之關係探討-以醫師為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
2. 王雅玄（民 85），教師組織承諾之理論分析，教育資料文摘，第 38 卷，第 4 期，172-189 頁。
3. 王經明（民 92），心理契約與組織承諾之關連性研究-以某便利商店為例，高雄第一科技大學行銷與流通管理研究所碩士論文。
4. 王翠品（民 91），內部行銷作為、工作滿足、與離職傾向關係之研究，台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。
5. 王銘傑（民 92），內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足與工作績效關係之研究—以台灣省各縣市警察局為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
6. 王閔（民 92），國民小學組織文化與教師專業承諾之研究—以雲嘉地區為例，國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文。
7. 包希鴻（民 92），人力資源管理活動類型、心理契約與工作績效之關聯研究，淡江大學管理科學研究所碩士論文。
8. 朱鴻薇（民 93）教師僱用身分與人格特質對心理契約實現與組織公民行為關係之影響，國立中央大學企業管理學系在職專班碩士論文。
9. 江佳茹（民 91），國民小學教師專業承諾和教學效能相關之研究，國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文。
10. 江明修（民 89），組織情感與心理契約的建立，教育資料與研究，第 30 期，7—11 頁。
11. 吳三江（民 90），醫療服務業內部行銷活動對就醫者導向行為影響

- 之研究，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
12. 吳文輝（民 90），軟體工程師之金錢倫理觀對組織承諾與專業承諾之影響研究，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
 13. 吳明隆（民92），SPSS 統計應用學習實務—問卷分析與應用統計，初版，台北：知城數位科技股份有限公司。
 14. 吳冠儒（民 88），員工工作價值、專業承諾、情感承諾與組織公民行為關係之研究—以高科技企業員工為例。中原大學企業管理學系碩士論文。
 15. 吳培瑜（民 89），人力資源發展部門實施內部行銷作為之研究，國利師範大學工業科技教育研究所碩士論文。
 16. 吳復新、江岷欽、夏學禮、許道然（民 91），組織行為，台北：國立空中大學印行。
 17. 吳姍瑾（民 94），企業文化、組織政治知覺和激勵因素對學習型組織、專業承諾與員工工作績效之關聯性研究—以高雄港務局為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
 18. 呂勻琦（民 83），社會工作者專業生涯承諾影響因素之研究，東海大學社會工作學系碩士論文。
 19. 巫喜瑞（民 90），服務業內部行銷導向、組織支持、工作滿足及顧客導向間關係之研究—銀行業之例，國立中山大學博士論文。
 20. 巫喜瑞，黃俊英（民 89），內部行銷概念及其與人力資源管理的比較，企銀季刊，第 23 卷第 3 期，125-133 頁。
 21. 巫喜瑞、周逸衡（民 90），內部行銷導向在醫院護理人員管理上之應用，人事行政管理，第 34 卷第 1 期，42-56 頁。
 22. 李宜珍（民 91），內部行銷及員工工作滿足對員工顧客導向影響，

- 國立交通大學管理科學學程碩士班碩士論文。
23. 李是惠 (民 91)，內部行銷作為影響顧客導向行為之研究—以 S 公司量販店為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
 24. 李祥林、林晉寬、莊寶鵬 (民 87)，中小型專業服務組織之內部行銷作為，屏東科技大學學報，第 7 卷第 4 期，291-304 頁。
 25. 李新鄉 (民 82)，國小教師專業承諾及其相關因素之研究，國立政治大學教育研究所博士論文。
 26. 沈洸洋 (民 91)，非營利組織志工內部行銷之研究，義守大學管理科學研究所碩士論文。
 27. 林士峰 (民 92)，銀行業人力彈性運用與員工心理契約的關係及影響，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
 28. 林忠家 (民 94)，內部行銷知覺、工作滿足與服務導向組織公民行為關係之研究—以壽險業為例，真理大學管理科學研究所碩士論文。
 29. 林淑美 (民 93)，企業內部行銷對員工知覺、關係強度與對外互動行銷意願之影響—以電信服務業為例，義守大學管理科學研究所碩士論文。
 30. 林淑姬 (民 81)，薪酬公平、程序公平與組織承諾、組織公民行為關係之研究，國立政治大學企業管理研究所博士論文。
 31. 林鈺琴、黃耀慶 (民 92)，「組織資本與脈絡/任務績效、領導績效及團隊績效之關係—資源基礎理論及交易成本之觀點」，人文、科技、E 世代人力資源發展學術研討會論文集，高雄應用科技大學。
 32. 邱麗蓉 (民 91)，組織公平與組織公民行為關係之研究—以苗栗縣國民小學為例，私立淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文。

33. 洪玲茹（民 91），社教機構員工工作壓力、社會支持與專業承諾關係之研究—以高雄市公立社教機構為例，屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。
34. 洪振順（民 87），組織公正對組織公民行為影響之研究—信任關係之觀點，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
35. 凌欣慧（民 85），生涯階段與工作行為關係之研究—專業承諾及組織承諾之中介效果分析，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
36. 徐漢祥（民 87），分配公平性、程序公平性對工作滿意度與組織承諾之影響，國立中山大學企管理學系碩士論文。
37. 党秦武（民 93），內部行銷作為、情緒能力、工作士氣及專業承諾對工作績效關聯性之研究—以南科廠商行政人員為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
38. 康譽瓊（民 90），內部行銷作為、行為評估、工作滿足和顧客導向之研究—以證券營業員為例，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
39. 張孝武（民 94），內部行銷作為與情緒能力對服務態度與工作績效影響之研究—以軍用機場航行管制人員為例，大葉大學國際企業學系碩士在職專班碩士論文。
40. 張秀玲（民 90），高屏地區學前教育教師生涯承諾及其相關因素之研究，國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。
41. 張延蓉（民 92），內部行銷、工作滿足、組織承諾與顧客導向關係之研究—以主題樂園為例，南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文。
42. 張潤書（民 87），行政學，台北：三民書局
43. 梁殷禎（民 89），服務員工知覺之內部行銷作為、角色知覺與顧客

導向間關係之研究，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。

44. 梁瑞安（民 88），國民中小學教師生涯承諾及其相關因素之研究，高雄教育學系研究所博士論文。
45. 許世卿（民 89），不同組織結構對組織公正與組織公民行為關係之研究，國防管理學院資源管理研究所碩士論文。
46. 許道然（民 91），組織公民行為之研究，空大行政學報，第 12 期，113—146 頁。
47. 郭振生（民 92），內部行銷導向、組織承諾、工作滿意與學校效能關係之研究—以台南地區國民小學為例，南華大學管理研究所碩士論文。
48. 陳正強（民 88），組織公正、信任對工作投入與組織公民行為影響關係之研究，國防管理學院資源管理研究所碩士論文。
49. 陳正昌、程炳林、陳新豐、劉子健（民 94），多變亮分析方法—統計軟體應用，台北：五南圖書出版公司印行。
50. 陳序維（民 91），組織政治知覺與組織公平對組織承諾之關係研究—以某公營銀行為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
51. 陳明正（民 85），組織公正與組織公民行為影響關係之研究—以金融業為例，淡江大學管理科學研究所碩士論文。
52. 陳勝福（民 94），台北市國民小學教師專業承諾與教師效能感之研究，台北市立教育大學教育行政與評鑑研究所，學校行政碩士學位班碩士論文。
53. 陳銘薰、方妙玲（民 93），心理契約違犯對員工工作作為之影響之研究—以高科技產業為例，輔仁管理評論，第 11 卷第 2 期，1-32 頁。
54. 曾南薰（民 87），我國教師組織承諾之整合分析，國立嘉義師範學

院國民教育研究所碩士論文。

55. 曾華源（民 82），社會工作專業教育研究，台北：五南圖書出版公司。
56. 黃小婷（民 91），組織公平、信任與組織公民行為之研究—以財政部高雄市國稅局為對象，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班。
57. 黃怡禎（民 92），心理契約、組織承諾與組織公民行為之關聯性研究—知識工作者與非知識工作者之比較，雲林科技大學碩士論文。
58. 黃秋萍（民 94），內部行銷、勞資關係氣氛對組織承諾、情緒勞動與顧客導向行為之關聯性研究，南華大學管理科學研究所碩士論文。
59. 黃家齊（民 92），人力資源管理活動、雇用關係與員工反應之關聯性研究—心理契約觀點，管理學報，第 20 卷第 3 期，483—514 頁。
60. 黃國隆（民 75），中學教師的組織承諾與專業承諾，國立政治大學學報，第 53 期，55-83 頁。
61. 黃彩霖（民 92），醫院行政人員的人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾及工作績效之相關性研究，南華大學管理研究所碩士論文。
62. 黃淑琴（民 88），台灣壽險業內部行銷與經營績效之關聯性探討，靜宜大學企業管理研究所碩士論文。
63. 黃榮貴（民 90），國民小學組織結構與教師專業承諾之研究，國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。
64. 楊能豐（民 94），心理契約違反與工作績效關係之研究—以永豐餘造紙股份有限公司為例，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
65. 楊熾儒（民 89），員工心理契約適配類型與工作行為之個案研究，淡江大學管理科學研究所碩士論文。

66. 楊龍祥 (民 93) , 警察人員之知識管理、工作壓力、成就動機對專業承諾、工作士氣與工作績效的影響之研究—以嘉義縣警察局為例 , 南華大學管理科學研究所碩士論文。
67. 萬榮水 (民 91) , 公務人員期望「跨組織發展」生涯之勞雇心理契約意涵 , 研習論壇 , 第19期 , 29-34頁。
68. 葉穎蓉 (民 93) , 由心理契約檢視員工工作身份對工作態度與行為的影響—以公部門的約聘人員為例 , 人力資源管理學報 , 第4卷第4期 , 105-129頁。
69. 劉邦森 (民 83) , 臺灣地區證券承銷人員組織承諾與專業承諾衝突之探討 , 國立臺灣大學會計學研究所碩士論文。
70. 劉春榮 (民 86) , 師資培育與教師專業承諾研究 , 教育資料集刊 , 第 22 期 , 85-95 頁。
71. 劉嘉雯 (民 91) , 人力資源部門內部顧客滿意、員工工作滿意與組織公民行為關係之研究 , 彰化師範大學人力資源管理研究所碩士論文。
72. 蔡進雄 (民 87) , 組織人或專業人:談教師的組織承諾與專業承諾 , 教育實習輔導 , 第 3 卷第 4 期 , 78-80 頁。
73. 蔡綺芬 (民92) , 心理契約量表之建構 , 國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
74. 鄭勝分 (民90) , 失落的連結—公部門績效評估與激勵制度之研究 , 研考雙月刊 , 第25卷第5期 , 86-97頁。
75. 鄭耀男 (民91) , 國中小教師的組織公民行為及其影響因素之研究—學校組織公民行為模型初構 , 國立高雄師範大學教育學系博士論文。
76. 黎士群 (民88) , 組織公平、信任與知識分享行為之關係性研究—以

Unix 系統管理人員為例，銘傳大學管理科學研究所碩士論文。

77. 蕭育芬 (民 91)，企業之內部行銷作為、績效評估方式、授權、公司顧客導向策略與員工顧客導向關係之研究，中山大學企業管理學系研究所碩士論文。
78. 蕭富峰 (民 86)，內部行銷，台北：天下文化出版。
79. 賴志超 (民 82)，程序正義、分配正義與組織成員工作意向之關係，國立臺灣大學心理學研究所碩士論文。
80. 謝佩鴛 (民 89)，校長領導作風、上下關係品質及教師組織公民行為關係之研究，國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。
81. 簡麗環 (民 90)，組織內部行銷作為與員工顧客導向關係之研究—醫院為例，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
82. 蘇獻宗 (民 91)，國小排球教練組織承諾與專業承諾現況及其相關之研究，國立臺灣體育學院體育研究所碩士論文。

二、英文部分

1. Adams, J. S. (1963), Toward an Understanding of Inequity, Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 67, pp. 422-436.
2. Adams, J. S. (1965), Inequity in Social Exchange, in L. Berkowitz (Ed), Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 2, pp. 267-299. New York: Academic Press.
3. Aram, J. D. & Salipante, P. F. (1981), An Evaluation of Organizational Due Process in the Resolution of Employee/Employer Conflict. Academy of Management Review, 6, pp. 197-204.
4. Aranya, N. & Ferris, K. R. (1984), A Reexamination of Accountants Organizational-Professional Conflict. The Accounting Review, Vol. 54(1), pp. 1-15.
5. Aranya, N., J. Pollock & J. Amernic (1981), An Examination of Professional Commitment in Public Accounting, Accounting Organizations and Society, Vol. 6, pp. 271-280.
6. Argyris, C. (1960), Understanding Organizational Behavior. Homewood, IL: Dorsey Press.
7. Arvey, R. D. (1979), Fairness in Selecting Employees, MA: Addison-Wesley.
8. Aryee, S. & Tan, K. (1992), Antecedents and Outcomes of Career Commitment, Journal of Vocational Behavior, Vol. 40, pp. 288-305.
9. Bak, C. A., L. H. Vogt, W. R. George & I. R. Greentree (1994), Management by Team: An Innovative Tool for Running a Service Organization Through Internal Marketing, Journal of Services Marketing, Vol. 8(1), pp. 37-47.
10. Barnard, C. I., (1938), The Functions of the Executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.

11. Becker, H.S. (1960), Notes on the Concept of Commitment, American Journal of Sociology, Vol. 66, pp. 32-42,132-140.
12. Berry & A. Parasuraman (1991), Marketing Services: Competing through Quality, New York: The Free Press.
13. Berry, L. L. (1981), The Employee as Customer, Journal of Retail Marketing, Vol. 3 (March), pp. 25-28.
14. Bierhoff, H. W., R. L. Cohen & J. Greenberg (1986), Justice in Social Relations. New York: Plenum.
15. Bies, R. J., & J. S. Moag (1986), International justice: Communication Criteria for Fairness, in B. Sheppard (Ed.), Research in Organizational Behavior, Vol. 9, pp. 289-319. Greenwich, CT: JAI Press.
16. Blau, G. J. (1985), The Measurement and Prediction of Career Commitment, Journal of Occupational Psychology, Vol. 58, pp 277-288.
17. Blau, P. M. (1964), Exchange and Power in Social Life. New York: Wiley.
18. Brooks, L., (1999), Organizational Behavior, London: Pitman.
19. Buchaman, B. (1974), Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organization, Administrative Science Quarterly, Vol. 19, pp. 533-546.
20. Burke, P. J. & D. C. Reitzes (1991), An Identity Theory Approach to Commitment. Social Psychology Quarterly, Vol. 54(3), pp. 239-251.
21. Cahill, D. J. (1996), Internal Marketing: Your Company's Next Stage of Growth .Binghamton, N.Y. & London: The Haworth Press.
22. Campbell, J. P. & R. R. Pritchard (1976), Motivation Theory in Industrial and Organization Psychology, Handbook of Industrial and Organization Psychology, pp. 63-130. Chicago: Rand McNally.
23. Collins, B. & Payne, A. (1991), Internal Marketing: A New Perspective for HRM, European Management Journal, Vol. 9(3), pp. 261-270.

24. Colquitt, J. A., D. E. Conlon, M. J. Wesson, C. O. L. H. Porter, & K. Y. Ng (2001), Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. Journal of Applied Psychology, Vol. 86(3), pp. 425-455.
25. Conduit, Jodie & F. T. Mavondo (2001), “How Critical Is Internal Customer Orientation to Market Orientation?”, Journal of Business Research, Vol. 51, No. 1, pp. 11-24.
26. Cooper, Jack & John Cronin (2000), Internal Marketing: A Competitive Strategy for the Long-Term Care Industry, Journal of Business Research, June, pp. 177-181.
27. Coyle-Shapiro, J. (2000), Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship. The Journal of Management Studies, Vol. 37(7), pp. 903-930.
28. Cropanzano, R. & J. Greenberg (1997), Progress in Organizational Justice: Tunneling through the Maze, in C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 12, pp. 317-372. New York: Wiley.
29. Crosby, F. (1984). Relative Deprivation in Organizational Settings, in B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in Organizational Behavior, Vol. 6, pp. 51-93. Greenwich, CT: JAI Press.
30. Dailey, R., and D. Kirk. (1992), Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Satisfaction and Intend to Turnover. Human Relations, Vol. 45(3), pp. 305-317.
31. Farh, J. L., P. C. Earley & S. C. Lin (1997), Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. Administrative Science Quarterly, Vol. 42, pp. 421-444.
32. Farh, j., Podsakoff, P. M., and Organ, D. W., “ Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope

- Versus Satisfaction” ; pecial Journal of Management ,Vol. 16, 1990,pp. 705-722.
33. Fisk, R. P., S. W. Brown & M. J. Bitner (1993), Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature, Journal of Retailing, Vol. 69(1), pp. 61-103.
 34. Flipo, J. P. (1986). Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies, Journal of European Marketing, Vol. 20, No. 8, pp. 55-68.
 35. Folger ,R. & M. A. Konovsky (1989), Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. Academy of Management Journal, Vol. 32, pp. 115-130.
 36. Folger, R. & J. Greenberg (1985), Procedural Justice: An Interpretative Analysis of Personnel Systems, in K. Rowland & G. Ferris (Eds.), Research in personnel and human resources management, Vol. 3, pp. 141-183. Greenwich, CT: JAI Press.
 37. Folger, R. & R. Cropanzano (1998), Organizational Justice and Human Resource Management. Thousand Oaks, CA: Sage.
 38. George, W. R. & C. Gronroos (1989), Developing Customer - Conscious Employee at Every Level - Internal Marketing, in Handbook of Services Marketing.
 39. George, W. R. (1990), Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer - Conscious Employees at Every Level, Journal of Business Research, Vol. 20, pp. 63-70.
 40. Glassman, M. & B. McAfee (1992), Integrating the Personnel and Marketing Functions, Business Horizons, Vol. 35, No. 3 (May/June), pp. 52-59.
 41. Graham, J. W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. Employee Responsibilities and Rights Journal, 4, 249-270.

42. Greenberg, J. (1987a), A Taxonomy of Organizational Justice Theories, Academy of Management Review, Vol. 12, pp. 9-12.
43. Greenberg, J. (1988), Equity and Workplace Status: A Field Experiment. Journal of Applied Psychology, Vol. 73, pp. 606-613.
44. Greenberg, J. (1990), Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts. Journal of Applied Psychology, Vol. 75, pp. 561-568.
45. Greene, W. E., G. D. Walls & L. J. Schrest (1994), Internal Marketing: The Key to External Marketing Success, Journal of Services Marketing, Vol. 8, No. 4, pp. 5-13.
46. Gronroos (1981), Internal Marketing-Theory and Practices, in American Marketing Association Services Marketing Conference Proceedings.
47. Gronroos (1982), An Applied Service Marketing Theory, European Journal of Marketing, Vol. 16, No. 7, pp. 30-41.
48. Gronroos (1985), Internal Marketing-Theory and Practice", in Service Marketing in Changing Environment, T. M. Bloch *et al.*, American Marketing Association, Chicago, pp.41-47.
49. Gronroos (1990), Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface, Journal of Business Research, Vol. 20, pp. 3-11.
50. Gronroos (1990), Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition. Lexington, Mass: Lexington Books.
51. Gronroos (1994), From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, Management Decision, Vol. 32, No. 2, pp. 4-22.
52. Gronroos (2000), Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach. Chichester, New York: Wiley.

53. Gummesson, E. (1987), The New Marketing- Developing Long-Term Interactive Relationships, Long Range Planning, Vol. 20, pp. 10-20.
54. Gummesson, E. (1992), Using Internal Marketing to Develop a New Culture - The Case of Ericsson Quality, Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 2, No. 3, pp. 23-28.
55. Hall, D. T. (1971), A Theoretical Model of Career Subidentity in Organizational Settings, Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 6, pp. 50-76.
56. Hall, D. T. (1976), Careers in Organizations. Pacific Palisades, CA: Goodyear.
57. Hallier, J. & P. James (1997), The Employee Psychological Contract: Agency, Protection and Advancement. Journal of Management Studies, Vol. 34, pp. 703-728.
58. Homans, G. C. (1961), Social Behavior: Its Elementary Forms. New York: Harcourt Brace, & World.
59. Johnson, E. M. & D. T. Seymour (1985), The Impact of Cross Selling on the Selling on the Service Encounter in Retail Banking, in John A. Czepiel, Michael R. Solomon, and Carol Surprenant (eds.), The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Business, pp. 225-239. Lexington, MA: Lexington Books.
60. Johnson, E. M., E. E. Scheuing & K. A. Gaida (1986), Profitable Services Marketing. Homewood, IL: Dow-Jones Irwin.
61. Joseph, W. B. (1996), Internal Marketing Builds Service Quality. Journal of Health Care Marketing, Vol. 16(1), pp. 54-59.
62. Kanter, R. M. (1968), Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. American Sociological Review, Vol. 33, pp. 499-517.
63. Katz, D., (1964), Motivational Basis of Organizational Behavior.

- Behavioral Science, Vol. 9, pp. 131-146.
64. Kim, W. C., & R. Mauborgne (1998), Procedural Justice, Strategic Decision Making, and the Knowledge Economy. Strategic Management Journal, Vol. 19, pp. 323-338.
 65. Kolter, P. & Armstrong G. (1991), Principles of Marketing, 5th Ed. Englewood, NJ: Prentice-Hall.
 66. Kolter, P. (1997), Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, 7th Ed. Englewood, NJ: Prentice-Hall.
 67. Konovsky, M. A. & S. D. Pugh (1994), Citizenship Behavior and Social Exchange. Academy of Management Journal, Vol. 37, pp. 656-669.
 68. Leventhal, G. S. (1980), What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships, in K. J. Gergen, M. S. Grehberg, & R. H. Willis (Eds.), Social Exchange: Advances in Theory and Research, pp. 27-55. New York: Plenum Press.
 69. Leventhal, G. S., J. Karuza & W. R. Fry (1980), Beyond Fairness: A Theory Allocation Preferences, in G. Mikula (Ed.), Justice and Social Interaction, pp. 167-128. New York: Springer-Verlag.
 70. Levinson, H. (1962), Men, Management and Mental Health. Cambridge, MA: Harvard University Press.
 71. Lind, E.A. & T. R. Tyler (1988), The Social Psychology of Procedural Justice. New York: Plenum Press.
 72. MacNeil, I. R. (1985), Relational Contract: What We Do and Do Not Know, Wisconsin Law Review, Vol. 3, pp. 483-525.
 73. Martin, J. (1981), Relative Deprivation: A Theory of Distributive Injustice for an Era of Shrinking Resources, in L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), Research in Organizational Behavior, Vol. 3, pp. 53-107. Greenwich, CT: JAI Press.
 74. Martin, J. (1993), Inequality, Distributive Injustice and Organizational

- Illegitimacy, in J. K. Murnighan (Ed.), Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research, pp. 296-321. Englewood, NJ: Prentice-Hall.
75. Martin, R. A. (1992), Creating and Maintaining Service Culture, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 9, No. 1, pp. 9-19.
76. McFarlane, S. L., & Tetrick, L. E. (1994), The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship, Trends in Organizational Behavior, Vol. 1, pp. 91-109.
77. Meyer, J. P., N. J. Allen & C. A. Smith (1993), Commitment to Organization and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. Journal of Applied Psychology, Vol. 78(4), pp. 538-551.
78. Mitchell, T. R. (1979), Organizational Behavior, Annual Review of Psychology, Vol. 30, pp. 243-281.
79. Moorhead, G. & R. W. Griffin (1998), Organizational Behavior: Managing People and Organizations. 8thEd, New York: Houghton Mifflin.
80. Morrison, D. E. (1994), Psychological Contracts and Change, Human Resource Management, Vol. 33, No. 3, pp. 353-372.
81. Morrison, E.W. & S. L. Robinson (1997), When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. Academy of Management Review, Vol. 22, pp. 226-256.
82. Morrow M. J. & J. F. Goetz (1988), Professionalism as a Form of Work Commitment, Journal of Vocational Behaviors, Vol. 32 (1), pp. 92-112.
83. Morrow, P. C. & R. E. Wirth (1989), Work Commitment among Salaried Professionals, Journal of Vocational Behavior, Vol. 34, pp. 40-56.

84. Mowday, R. T., R. M. Steers & L. W. Porter (1979), The Measurement of Organizational Commitment. Journal of Vocational Behavior, Vol. 14, pp. 224-247.
85. Niehoff, B. P. & R. H. Moorman (1993), Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. Academy of Management Journal, Vol. 36, pp. 527-556.
86. Northcraft, G. B. & M. A. Neale (1994), A Management Challenge, Organizational Behavior, pp. 400. Hinsdale, IL: Dryden Press.
87. Organ, D. W. & M. Konovsky (1989), Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. Journal of Applied Psychology, Vol. 74, pp. 157-164.
88. Organ, D. W. (1988), Organizational Citizenship Behavior: The Good Solider Syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
89. Organ, D.W. (1990), The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior, in Staw, B. M. & L. L. Cummings (Eds), Research in Organization Behavior, Vol. 12, pp. 43-72. Greenwich, CT: JAI Press.
90. Parks, J. M. & D. A. Schmedemann (1994), When Promises Become Contracts: Implied Contracts and Handbook Provisions on Job Security, Human Resource Management, Vol. 33, No. 3, pp. 403-424.
91. Pfeffer, J. & N. Langton (1993), The Effects of Wage Dispersion of Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty. Administrative Science Quarterly, Vol. 38(3), pp. 382-407.
92. Piercy, N. & N. Morgan (1991), Internal Marketing - the Missing Half of the Marketing Program, Long Range Planning, Vol. 24(2), pp. 82-93.
93. Pitt, L. F. & S. K. Foreman (1999), Internal Marketing Role in

- Organizations: A Transaction Cost Perspective, Journal of Business Research, Vol. 44, pp. 25-36.
94. Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. B. Paine & D. G. Bachrach (2000), Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, Journal of Management, Vol. 26(3), pp. 513-563.
 95. Rafiq, M. & P. K. Ahmed (1993), The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary between Marketing and Human Resource Management. Journal of Marketing Management, Vol. 9, pp. 3-31.
 96. Rafiq, M. & P. K. Ahmed (2000), Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension, Journal of Services Marketing, Vol. 14, Issue 6/7, pp. 449-462.
 97. Robbins, S. P. (1998), Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications. New Jersey: Prentice-Hall.
 98. Robinson, S. L. & D. M. Rousseau (1994), Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm, Journal of Organizational Behavior, Vol. 15, pp. 245-259.
 99. Robinson, S. L. & E. W. Morrison (1995), Psychological Contracts and OCB: the Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior, Journal of Organizational Behavior, Vol. 16, pp. 289-298.
 100. Robinson, S. L. (1996), Trust and Breach of the Psychological Contracts, Administrative Science Quarterly, Vol. 42, pp. 574-599.
 101. Robinson, S. L. and Morrison, E. W., "The Development of Psychological Contract Breach and Violation: a Longitudinal Study", Journal of Organizational Behavior, (21), 2000, pp.525-546.
 102. Robinson, S. L., M. S. Kraatz & D. M. Rousseau (1994), Changing Obligation and the Psychological Contract: A Longitudinal Study, Academy of Management Journal, Vol. 37, pp. 137-152.

103. Roehling, M.V. (1996), The Origins and Early Development of the Psychological Contract Construct. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Cincinnati.
104. Rousseau, D. M. & M. M. Greller (1994), Human Resource Practice: Administrative Contract Makers, Human Resource Management, Vol. 33, pp. 385-401.
105. Rousseau, D. M. & P. J. McLean (1993), The Contracts of Individuals and Organizations, Research in Organizational Behavior, Vol. 15, pp. 1-43. Greenwich, CT: JAI Press.
106. Rousseau, D. M. (1989), Psychological and Implied Contracts in Organization, Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol. 2(2), pp. 121-139.
107. Rousseau, D. M. (1990), New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological, Journal of Organizational Behavior, Vol. 11(5), pp. 389.
108. Rousseau, D. M. (1995), Psychological Contracts In Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. Thousand Oaks, CA: Sage.
109. Rousseau, D. M. (2000), Psychological Contracts Inventory Technical Report. Pittsburgh: Carnegie Mellon University.
110. Runciman, W. G. (1966), Relative Deprivation and Social Justice: A Study of Attitudes to Social Inequality in Twentieth Century England. Berkeley, CA: University of California Press.
111. Sasser, E. W. & F. A. Stephen (1976), Selling Jobs in the Service Sector, Business Horizons, Vol. 19 (June), pp. 61-65.
112. Schein, E. H. (1965), Organizational Psychology. Englewood, NJ: Prentice-Hall.
113. Schein, E. H. (1980), Organizational Psychology. Englewood, NJ:

Prentice-Hall.

114. Shalk, R. & C. Freese (1997), New Facets of Commitment in Response to Organizational Change: Research Trends and the Dutch Experience, Trends in Organizational Behavior, Vol. 4, pp. 115.
115. Sheldon, M. E. (1971), Investments and Involvement as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. Administrative Science Quarterly, Vol. 16, pp. 143-150.
116. Shore, L. M. & L. E. Tetrick (1994), The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship, in Cooper, C. & D. Rousseau (Eds), Trends in Organizational Behavior, Vol. 1, pp. 91-109. New York: Wiley.
117. Smith, C. A., D. W. Organ & J. P. Near (1983), Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, Journal of Applied Psychology, Vol. 68, pp. 655-663.
118. Stevens, J. M., J. M. Beyer & H. M. Trice (1978), Assessing Personal, Role and Organizational Predictor of Managerial Commitment, Academy of Management Journal, Vol. 21, No. 3, pp. 380-396.
119. Tansuhaj, P.S., D. M. Randall & J. M. McCullough (1991), Applying the Internal Marketing Concept within Large Organizations: As Applied to a Credit Union, The Journal of Professional Services Marketing, Vol. 6, No. 2, pp. 193-202.
120. Taylor, L. E. (1988), Professional Commitment: The Influence of the Process Socialization and Professionalization and Selected Sociodemographic Factors in Canadian Social Work, Personnel Psychology, Vol. 41, pp. 34-49.
121. Taylor, S. L. & R. M. Cosenza (1997), Internal Marketing Can Reduce Employee Turnover, Supervision, Vol. 58, Iss. 12, pp. 3-5.
122. Thibaut, J. W. & L. Walker (1975), Procedural Justice: A Psychological

Analysis. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

123. Turnley, W. H. & D. C. Feldman (2000), Re-examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators, Journal of Organizational Behavior, Vol. 21, pp. 25-42.
124. Tyler, T. R. & R. J. Bies (1989), Beyond Formal Procedure: The Interpersonal Contest of Procedural Justice, in J. Carrol (Ed.), Advances in Applied Social Psychology: Business Settings. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
125. Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M. (1994), Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. Academy of Management Journal, 37(4), 765-802.
126. Wallace & Fay (1988), Compensation Theory and Practice, pp. 99-125. Boston: Pws Kent.
127. Wallace, J.E., (1995), "Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations". Administrative Science Quarterly, Vol: 40, 228-255.
128. Wiener, Y. (1982), Commitment in Organizations: A Normative View, Academy of Management Review, Vol. 7(3), pp. 418-428.
129. Williams, L. J., & S. E. Anderson (1991), Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role Behaviors, Journal of Management, Vol. 17, pp. 601-617.
130. Winter, J. P. (1985), Getting Your House in Order with Internal Marketing: A Marketing Prerequisite, Health Marketing Quarterly, Vol. 3, No. 1, pp. 69-77.

研究問卷

敬啟者：

首先感謝您撥冗接受問卷調查，這是一份純學術研究的問卷，主要目的在於探討機關組織公平、內部行銷作為、心理契約、專業承諾對組織公民行為之影響，由於需借重您的寶貴經驗與意見，爰請提供協助，您所提供的任何資訊，僅供整體學術研究之用，絕不對外公開，因此懇請您放心填答。

本問卷係採匿名方式進行，問卷答案並無所謂對錯，請您詳細閱讀每一題項，並依據貴機關實際情況及個人真實感受填答。您的支持與協助，將使本研究順利完成，再次感謝您的熱忱參與！

謹祝

吉祥如意

南華大學 管理科學研究所

指導教授：陳孟修 博士

研究生：賴燕美 敬上

2005.10.21

【第一部份】：組織公平(依您個人之真實感受，就以下題目之說法，表明您的同意程度，並在題目後最適當的“□”中打“V”。)

- | | 非常
不同
同意 | 不
同
意 | 無
意
見 | 同
意 | 非
常
同
意 | |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1. 我認為我的工作流程是合理的。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 |
| 2. 相對於我的工作量，我認為我的薪資報酬是合理的。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 |
| 3. 我認為我的工作量是相當合理的。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3 |
| 4. 整體而言，我認為我獲得之獎酬是合理的。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |
| 5. 我認為我在工作上所擔負的責任是合理的。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 5 |
| 6. 主管會以不偏私的態度來制定工作決策。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6 |
| 7. 主管在訂定工作決策時，會先瞭解員工的想法。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 7 |
| 8. 主管在訂定目標或決策前，會事先蒐集正確且完整之資訊。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 8 |
| 9. 在員工的請求，主管會解釋決策內容，並提供其他相關訊息 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 9 |
| 10. 主管制定的決策皆能適用到所有受到影響之員工。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 10 |

【請翻至下頁繼續作答】

非常不同意 1
不同意 2
無意見 3
同意 4
非常同意 5

1 2 3 4 5

11. 員工可以對主管所訂定之決策提出質疑或表達不同的意見。- 11
12. 在制定與我工作有關的決策時，主管會以親切體恤的態度對我 12
13. 在制定與我工作有關的決策時，主管會考慮我個人的需求。- 13
14. 在制定與我工作有關的決策時，主管會以真誠的態度和我討論 14
15. 在制定與我工作有關的決策時，主管對我應有之權益表達關心 15
16. 在制定與我工作有關的決策時，主管會和我討論決策的內容-- 16
17. 在制定與我工作有關的決策時，主管會適時提供充分的說明。 17
18. 在制定與我工作有關的決策時，主管會提供我可接受的解釋。 18
19. 主管對任何與我工作有關之決策都能解釋的很清楚。----- 19

【第二部份】：內部行銷(依您個人之真實感受，就以下題目之說法，表明您的同意程度，並在題目後最適當的“”中打“V”。)

非常不同意 1
不同意 2
無意見 3
同意 4
非常同意 5

1 2 3 4 5

1. 直屬長官會協助我在機關內發展之生涯規劃。----- 1
2. 直屬長官會設法瞭解我對其領導方式之看法。----- 2
3. 機關所提供之訓練多能符合我的需求。----- 3
4. 機關對於提高服務品質，有整體性的策略。----- 4
5. 機關能提供適當的獎勵措施，激勵我的優異表現。----- 5
6. 直屬長官會時常注意關心我的家庭生活狀況。----- 6
7. 機關內有完善的薪資制度。----- 7
8. 機關有明確的績效評核制度，讓我了解自己的表現。----- 8
9. 直屬長官會主動關心瞭解我在工作上所遭遇的困難。----- 9
10. 機關會依據工作表現的不同，給予差異相當顯著的獎勵金。-- 10

【請翻至下頁繼續作答】

非常
不同
同意

1 2 3 4 5

11. 機關對於我的工作內容有明確表示，使我清楚自己的工作職責 11
12. 機關提供給我的福利很週全。----- 12
13. 機關提供給我的升遷機會很多。----- 13
14. 機關對員工很尊重。----- 14
15. 機關對待員工很寬厚。----- 15
16. 機關會儘量讓我們的工作環境安全舒適。----- 16
17. 我從工作中可以增進我的人際關係。----- 17
18. 目前的工作可以讓我充分發揮我的潛力。----- 18
19. 一般而言，我們的薪資比其他公務機關同職等之人員高。---- 19
20. 機關經常會以正式公函或通報公佈與工作相關之消息。----- 20
21. 機關會提供我們良好、正式的申訴管道。----- 21
22. 機關內員工與主管間，上下的溝通管道十分充足很順暢。---- 22
23. 當我對機關作為或工作有意見時，可以電子郵件、簽呈等方式直接向主管反應。
----- 23
24. 我能透過參加正式會議、座談會了解機關各項政策與作法。-- 24
25. 機關經常利用各種會議的方式向我宣達新政策。----- 25
26. 機關經常透過教育訓練向我們傳達機關理念與價值觀。----- 26
27. 機關常利用通報、會議、訓練等管道向員工傳達工作相關訊息 27
28. 直屬主管會利用聚會適時向我們傳達與工作相關的機關政策- 28
29. 機關經常會辦理各項評比或競賽以提高員工的績效。----- 29
30. 機關會透過外部活動(如記者會)來提昇我們對機關之認同。-- 30
31. 機關會藉由舉辦活動(如慶生餐會)以增加同仁間之互動。---- 31
32. 機關會藉由支持員工參加非正式組織活動(如員工自主性社團
活動)，以增加其對機關之認同。----- 32
33. 直屬長官總能讓我有應該為機關「全力以赴」的感覺。----- 33
34. 機關總是將我對人事服務措施的意見作為法令修正之參考。-- 34

【請翻至下頁繼續作答】

【第三部份】：心理契約(以下題目係就您的表現而言，機關現在實際提供給您的是否有符合您的期望？請在題目後右邊最適當的“□”中打“V”。)

實現程度

完全
沒
實現

不
足
一
些

相
同

超
出
一
些

超
過
非
常
多

1 2 3 4 5

1. 警察局實際讓您自由創意的空間，比您期望的-----□ □ □ □ □ 1
2. 警察局實際讓您在在工作上發揮的機會，比您期望的-----□ □ □ □ □ 2
3. 警察局實際讓您參與決策的機會，比您期望的-----□ □ □ □ □ 3
4. 警察局實際增加給您的職責，比您期望的-----□ □ □ □ □ 4
5. 警察局實際提供給您發展的機會，比您期望的-----□ □ □ □ □ 5

6. 警察局實際提供給您工作所需的資源，比您期望的-----□ □ □ □ □ 6
7. 警察局實際提供給您完成工作所需的設備，比您期望的-----□ □ □ □ □ 7
8. 警察局實際提供給您的工作彈性，比您期望的-----□ □ □ □ □ 8
9. 警察局實際提供給您的工作保障，比您期望的-----□ □ □ □ □ 9
10. 警察局實際提供給您的薪資，比您期望的-----□ □ □ □ □ 10

11. 警察局實際提供給您安全的工作環境，比您期望的-----□ □ □ □ □ 11
12. 警察局實際提供給您的健康照顧等福利，比您期望的-----□ □ □ □ □ 12
13. 警察局實際提供給您的退休制度，比您期望的-----□ □ □ □ □ 13
14. 警察局實際提供給您的假期，比您期望的-----□ □ □ □ □ 14
15. 警察局實際提供給您的學習補助，比您期望的-----□ □ □ □ □ 15

16. 警察局實際提供給您的專業訓練，比您期望的-----□ □ □ □ □ 16
17. 警察局實際提供給您的個人成長機會，比您期望的-----□ □ □ □ □ 17
18. 警察局實際提供給您的生涯規劃與輔導，比您期望的-----□ □ □ □ □ 18
19. 警察局實際提供給您的工作教導，比您期望的-----□ □ □ □ □ 19
20. 警察局實際提供給您公平競爭的機會，比您期望的-----□ □ □ □ □ 20

【請翻至下頁繼續作答】

【第四部份】：專業承諾(依您個人之真實感受，就以下題目之說法，表明您的同意程度，並在題目後最適當的“□”中打“V”。)

	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意	
	1	2	3	4	5	
1. 在警察機關工作對我個人形象助益良多。-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
2. 我後悔進入警察機關工作。(R)-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
3. 我以在警察機關工作為榮。-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
4. 我不認同警察機關的工作。(R)-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
5. 我不喜歡成為警察機關的員工。(R)-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
6. 我熱忱的從事警察機關的工作。-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
7. 我投入太多心力在於這工作上，以致於現在不易轉業。-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
8. 現在轉業對我而言是困難的。-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
9. 如現在離開本行業，將造成生活上很大的困擾。-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
10. 對我來說，現在轉業會有很大的損失。-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
11. 轉業對我來說，並沒有任何壓力。(R)-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
12. 現在轉業對我來說將會有很大的犧牲。-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
13. 我認為人們在接受專業的訓練後，不應隨便的轉業。-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
14. 我覺得沒有義務留在警察機關工作。(R)-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14
15. 我覺得有責任繼續在警察機關工作。-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15
16. 即使對我有利，我也不會覺得現在離開警察機關是對的。---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16
17. 如現在離開警察機關的工作，我會覺得有罪惡感。-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17
18. 身為警察機關之員工，我必須對此職業保持忠誠。-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18

【請翻至下頁繼續作答】

【第五部份】：組織公民行為(以下題目係在瞭解您對機關同事工作行為的看法，請就您的真實感受，在題目後右邊最適當的“□”中打“V”。)

非常
不同
同意

不
同
意

無
意
見

同
意

非
常
同
意

1 2 3 4 5

我機關內的同事

1. 會主動對外宣傳機關的優點，或澄清他人之誤解。-----□ □ □ □ □ 1
2. 會努力維護本機關形象，並積極參與有關之活動。-----□ □ □ □ □ 2
3. 主動提出有益機關之建議或改善方案。-----□ □ □ □ □ 3
4. 以積極的態度參與機關內相關會議。-----□ □ □ □ □ 4
5. 會主動幫助新進同事適應工作環境。-----□ □ □ □ □ 5

6. 很樂意協助同事解決工作上之困難。-----□ □ □ □ □ 6
7. 會主動分擔或代理同事之工作。-----□ □ □ □ □ 7
8. 會主動與同事溝通協調。-----□ □ □ □ □ 8
9. 經常有人在背後批評主管或談論同事之隱私。(R)-----□ □ □ □ □ 9
10. 經常有人在機關內爭權奪利、勾心鬥角、破壞組織和諧。(R)□ □ □ □ □ 10

11. 經常有人假公濟私、利用職權謀取個人利益。(R)-----□ □ □ □ □ 11
12. 經常有人斤斤計較、爭功諉過，不惜抗爭以獲得個人利益(R)□ □ □ □ □ 12
13. 經常有人利用上班時間處理私事如逛街購物、接送小孩等(R)□ □ □ □ □ 13
14. 經常有人利用公家資源處理私人事務如電話、公務車等(R)---□ □ □ □ □ 14
15. 經常有人藉口請假，並將其視為福利。(R)-----□ □ □ □ □ 15

16. 有人處理公事會敷衍了事，並經常遲到早退。(R)-----□ □ □ □ □ 16
17. 如業務需要，大部份同事會提早上班處理公務，工作未完成也會主動加班。
-----□ □ □ □ □ 17
18. 機關內大多數同事工作負責盡職，同時很少出差錯。-----□ □ □ □ □ 18
19. 大部份同事即使無人監督，亦會自動自發，隨時奉公守法。---□ □ □ □ □ 19
20. 大部份同事從不挑選工作，盡可能接受新的或困難的工作。---□ □ □ □ □ 20

21. 大部份同事經常積極參與各項訓練，甚至下班後自費進修。---□ □ □ □ □ 21
22. 大部份同事為提昇工作品質，而努力自我充實。-----□ □ □ □ □ 22

【請翻至下頁繼續作答】

【第六部份】：個人基本資料

- D1：性別：(0). 男 (1). 女
- D2：婚姻：(0). 未婚 (1). 已婚 (2). 其他
- D3：年齡：(0). 30歲(含)以下 (1). 31-40歲 (2). 41-50歲
(3). 51歲以上
- D4：教育程度：(0). 高中(或甲種警員班) (1). 專科(2). 大學
(3). 研究所(含)以上
- D5：服務年資：(0). 未滿5年 (1). 滿5年以上未滿10年
(2). 滿10年以上未滿20年 (3). 滿20年以上未滿30年
(4). 30年以上
- D6：工作身份：(0). 警察 (1). 非警察
- D7：擔任職位：(0). 主管(有領主管加給者) (1). 非主管
- D8：工作性質：
- (0). 外勤組(支領一級警勤加給之外勤單位人員)
- (1). 業務組(指在督察及保防室；行政及戶口、保安民防、外事、陸務課；勤指及民管中心工作人員)
- (2). 行政組(指在後勤課、秘書室、公關室、資訊室、會計室、人事室工作人員)

【問卷到此全部結束，辛苦您了！煩請再確認有無漏答題目，衷心感謝您的協助！】