

## 倫理領導、組織公民行為與組織績效之相關研究—以服務業、製造業為例

A Study on Relationship of Ethical Leadership, Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Performance : The Sample are Service Industry and Manufacturing industry

吳成豐<sup>1</sup> 黃莉雅<sup>2</sup>

### 摘要

本研究主旨在探討台灣不同組織特性的企業在推行倫理領導時是否會對企業內員工產生自主性的組織公民行為，進而影響到組織績效。本研究根據倫理領導、組織公民行為與組織績效三者的相關文獻，建立三項假設，分別為：

假設 1：倫理領導與組織公民行為有相關性。

假設 2：組織公民行為與組織績效有相關性。

假設 3：倫理領導與組織績效有相關性。

本研究並選定服務業與製造業兩產業為研究樣本，並再根據企業規模之不同分類，針對中高階及主管進行施測。問卷資料以迴歸分析統計方法，作為資料解釋的依據。

本研究發現：大型服務業領導人自律對員工向心力影響最深。中小型服務業員工認同組織對組織成長力影響最大。中小型製造業領導者的重視教育訓練對員工組織公民行為影響最大。因服務業者為第一線接觸消費者的人，而製造業者以追求生產為主要目的，因此服務業會比製造業極可能更重視倫理領導。另外，中小型製造業因以生產為導向，員工人數較少，且主管之管理幅度較小，所以主管之倫理領導會較直接影響到員工的公民行為。而在中小型企業的部份，可以發現中小型企業的倫理程度認知不比大型企業遜色。

**關鍵字：**倫理領導、組織公民行為、組織績效

### ABSTRACT

The purpose of this research is to explore that different organization's characteristics in Taiwan, when they to carry out the Ethical leadership is whether influence the organization citizenship behavior of independence to the staff in enterprises and will be promote the organizational performance. This research selects service and manufacturing industry in order to study samples and using the method of questionnaire and use regression to analyze.

The following results are found: In large service enterprises, the manager's self-discipline was influenced the employee centripetal force. In SMEs of service industry, organizational

<sup>1</sup>靜宜大學企業管理研究所教授

<sup>2</sup>靜宜大學企業管理研究所研究生

identification was influenced the organizational performance. In SMEs of manufacturing industry, the manager regarded the on-the-job training was influenced the organizational citizenship behaviors. Because the service industry people are face the customers directly, and the manufacturing industry people work in the factory and produce to their purpose. So the service industry thinks highly ethical leadership more than the manufacturing industry.

**Keyword:** Ethical Leadership, Organizational Citizenship Behaviors, Organizational Performance

## 1. 緒論

企業最大的資產是人才，一旦用人不當，人才也會成為企業最大的負債。因此，人才的品德比專業能力更重要，因為人品攸關企業的永續競爭力。在企業中一個品德良好的主管，會得到員工的尊重，員工會以他為中心而形成一個影響系統，其影響力遠遠超出主管本身職務權力的影響範圍。

根據上述依據指出領導者的倫理觀確實會對員工產生很大的影響，因故本研究欲以領導者的觀點切入，領導者的倫理領導是否會對組織成員造成員工自主性的行為。

而企業最終目標終究是組織績效的提昇，領導者要如何影響員工，使員工產生自動自發的自主行為，進而增進組織績效，乃是本研究最終欲探討之處。因此本研究將由領導者所具備的倫理特質切入員工是否會被影響某些自主性的行為，進而影響組織績效之間的關係。

基於以上的動機，本研究以台灣大型、中小型服務業與製造業之中高階主管為研究對象，來探討的研究目的如下：

- 一、倫理領導、組織公民行為與組織績效間之影響。
- 二、在不同規模之服務業與製造業中，倫理領導、組織公民行為與組織績效間之影響。

## 2. 文獻探討

### 2.1 倫理領導定義

倫理領導並非一個新的概念，過去的領導理念中有不少都蘊含有「倫理」的涵義在，例如：領導係以說服、激勵、鼓舞等方式而非以強制的手段去管理人們(Stogdill,1974);領導行為論中民主、關懷等行為的認同(謝文全，1997)。

Trevio, Brown, and Hardman(2003)指出倫理領導的觀察來源主要來自兩方面，推行企業倫理的主管(Corporate Ethics Officers)和高階執行者(Senior Executives)。該學者的研究結果並顯示，倫理領導不只代表例如正直及以價值標準來領導，而是更涉及活用溝通與獎勵系統來指引倫理行為者。

Coppola(1998)認為所謂的倫理領導，就是領導者必須要能與成員分享精神層面與宗教世界的觀點、在決策過程中，實踐高度道德理性、鼓舞成員為願景而行動，並企圖建

立社群與契約，以及為社會正義而實現承諾。Hudson(1997)認為領導者是帶領組織面對未來的核心，而倫理領導是在反應社會的改變，以符合人們需要的領導形式，它的精髓在於確立倫理價值觀並使所決定的指令涉及道德價值，不同於只發揮角色任務的領導方式，而是展現關懷並實現夢想、歡迎異議、樂觀積極、希望忠誠等領導面向。

Ciulla(1995)出，所謂好的領導能力包括倫理(Tics)能力(Opetence) Murphy & Patrick(1995)指出領導中的倫理分析，是關於其領導的過程、領導的內容。而且公司總裁的行為不只是提供領導的示範，而且也是一種企業倫理觀點的示範。Maxcy(1994)認為，倫理領導是由能描繪出美好遠景之領導者所帶領，而這種遠景，對個人與社會而言，均具備某一重要程度的價值。此外，Aguilar(1994)在論及倫理領導時，提出「倫理領袖」(Ethical Leader)的觀點，他強調領袖必須用「道德態度」去完成工作目標。而 Weiss(1994)則是將倫理領袖定義成「轉換型領導者」，這種領袖是基於個人倫理觀去做決策，傾向激勵他人的價值觀與動機，懂得授權及訓練。

吳成豐(2002)倫理領導是領導過程中注入倫理考量與行動的綜合體，其核心在於「參與領導」的精神與做法，也就是以「參與倫理」的倫理觀為基礎，再加上領導者適時做出「領導分享」的回應，此組織內個人與領導者間的良好互動，即是倫理領導的主要內涵。

林純雯(2002)認為倫理領導乃是由領導者之心先嚮往善，在其正當信念的基礎之上，展現道德勇氣並對自我做高度要求，再經以德化人的功夫，來引領組織成員，使其心悅誠服並自然而然地受其影響，進而建立起自身的義務感、責任心與正確的價值觀，共謀組織的永續發展。謝文全(1998)認為倫理領導係指以道德權威為基礎的領導，領導者出於正義、善的責任感與義務感中做決策，因而也獲得成員為正義與善而達成任務的回應。

唐自立(1997)建構出中國式領導行為的三向度，以「情」、「理」、「法」為基礎，分別表現在「作之親」、「作之師」、「作之君」三種領導行為，並據此發展出九種行為構面。其中「作之師」之行為構面——「角色楷模」、「才智激發」、「分享參與」之三構面與本研究之倫理領導有契合之處。

經由上述探討，可知具備倫理領導特質的領導者通常就是轉換型領導者，兩者的本質是相同的，也就是說，倫理領導即是轉換型領導之最高層次發揮下的產物。

本研究藉由轉換型領導切入倫理領導，是因為倫理領導與轉換型領導其實具備相當程度的重疊性，而轉換型領導在企業界已經是耳熟能響了，相信要將倫理領導實踐於企業內部，也不至於太困難。

根據文獻及吳成豐(2003)所提出的八項內容：領導人自律與認知、鼓勵參與、充分授權、重視教育訓練、重視環保、消費者保護、確保產品品質及公益回饋等。本研究以此為基準，將倫理領導分出五個構面加以探討，分別為：「領導人自律」、「領導人認知」、「鼓勵參與」、「充分授權」、「重視教育訓練」等，並以此做研究，使領導人能在做決策時加入倫理考量，並以身作則，進而影響組織內部成員，對企業帶來更大的效益。

## 2.2 組織公民行為之源起、定義與內容

組織公民行為理論發展之源起，依據 Organ(1988)的考證，應該可以追溯到 1938 年，當時由 Barnard 在其所提“The Function of the Executive”一文中所說的概念，Barnard 認為「組織是每個人願意合作並付出努力所形成的一個合作團體」，此種願意合作的心態實際上已經超出了契約內規定的義務，而是一種個人主動、自發的貢獻，這種“願意合作”的概念可說是組織公民行為概念的源起之一(蔡明慶，1997)。至 1988 年時，Organ 認為此一概念係以組織為研究焦點，所以又將其改稱為「組織公民行為」(Organizational Citizenship Behavior)。

其後，Konovsky & Pugh(1994)則又補充指出「組織公民行為是一種員工的行為，這種行為超越了職責的要求，它是自主裁量的，而且不會在正式酬賞結構的範圍之內。」此外，Robinson & Morrison(1995)則從心理契約的角度(Psychological Contracts)指出「組織公民行為是超越員工與僱主契約協議的所有行為(許道然，2002)。另外 Katz(1964)及 Katz & Kahn(1978)在探討開放性社會系統做為管理新架構時所提出的觀點，也是組織公民行為理論的主要起源之一(余德成等，2002)。

Organ(1988)對組織公民行為的定義為：「所謂組織公民行為係指個人自發性之行為，此行為並不會直接或明確地受到組織正式的獎償系統所肯定；但就組織整體而言，會有助於增進組織功能的發揮。」Graham(1991)對「公民行為」定義為：支持群體利益而非私利的行為；因為要回報公平程序而支持群體利益的自願性行為。

Podsakoff and MacKenzie(1994)依據 Organ 之定義，再經研究後，建構出五個構面—利他主義(Altruism)、事前知(Courtesy)、運動家精神(Sportsmanship)、盡職(Conscientious)以及公民道德(Civic Virtue)。

林淑姬(1992)則依據前述相關文獻之研究與探討後，定義為：「組織公民行為係指未包含於員工之基本要求的自發性行為；而此行為對組織目標具有正面積極的貢獻或負面之影響」。

本研究根據林淑姬(1992)所提出之構面，並參考 Organ(1988)之架構及 Podsakoff et al.(1990)之構面，將組織公民行為分出六個構面加以探討，分別為：「認同組織」、「協助同事」、「不生事爭利」、「公私分明」、「敬業守法」、「自我充實」等，並以此做研究，進行各項驗證。

## 2.3 組織績效的定義及衡量指標

所謂「績效」即是企業策略目標的達成度，而組織績效反映企業營運之成果。對於組織績效的衡量，各專家學者間因其取得資料的不同或是認知的差距，而有不同的看法與評量構面。

Seashore & Ephraim (1967)研究美國 75 家保險公司的績效，提出 10 個衡量因素：(1)營業額、(2)生產成本、(3)新成員之生產力、(4)成員年輕度、(5)營業組合、(6)人力成長、(7)重視管理、(8)維護成本、(9)成員生產力、(10)市場滲透力，此架構強調沒有單一效標(Criteria)能有效且合理的解釋組織績效。基於此觀點，Steers(1975)整理 17 個研究歸納出以下之評估標準：適應力—彈力、生產力、滿足、獲利率、資源獲取、壓力排除、對

環境的掌握發展、效率、員工留職率、成長性、整合力開放溝通；生存力及其他；Campbell(1977)整理出 19 種績效評估指標，發現最常用的五種指標為生產力、整體績效、員工滿足、利潤或投資報酬率、離職率（吳桂雲，2003）。

Delaney & Huselid(1996)以認知的組織績效與認知的市場績效來衡量組織績效，認知的組織績效包括：產品或服務的品質、新產品或服務的開發、吸引人才的能力、顧客滿意度、管理者與員工之關係、員工間關係等；認知的市場績效包括學業額成長率、市場佔有率、獲利率、行銷能力等。

吳萬益(1996)將績效指標分為財務性指標及非財務性指標兩大類來衡量。其中財務性指標包括市場佔有率、市場佔有率成長率、營業額成長率、投資成長率、投資報酬率、投資報酬率成長率；非財務性指標則有品牌知名度、企業形象、聲譽、商情資訊之掌握能力、目標達成率、客戶滿意度、員工生產力。

本研究根據文獻及吳萬益(1996)所提出的各項變項：組織生產力、組織成長力、企業獲利率、企業形象、品牌知名度、員工向心力等。本研究將組織績效分為三個構面，分別為：「組織成長力」、「企業形象」、「員工向心力」，並以此變項發展問項，以作為本研究組織績效的衡量指標。

### 3. 研究方法

#### 3.1 研究架構

本研究之架構如圖 1 所示。

#### 3.2 研究假設

本研究將會依據產業類型的不同，而對下列假設提出驗證。

根據上述推論，提出假設 1、2 及 3：

假設 1：倫理領導與組織公民行為之影響。

假設 2：組織公民行為與組織績效之影響。

假設 3：倫理領導與組織績效之影響。

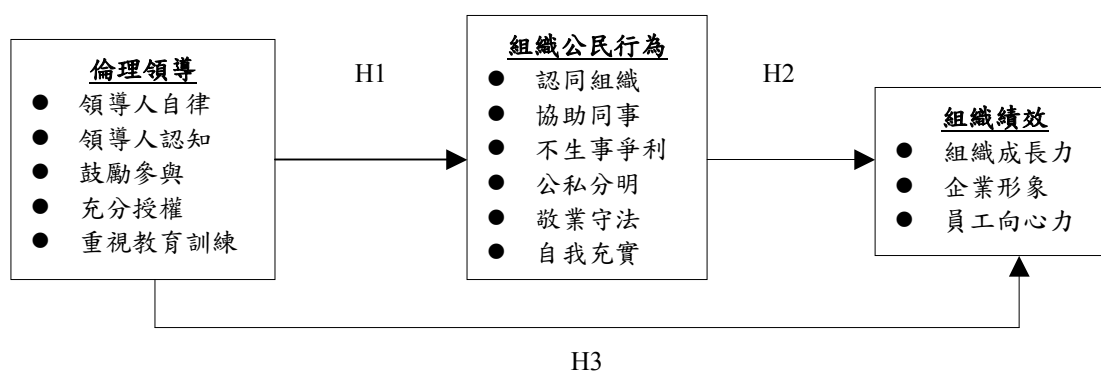


圖 1 研究架構

### 3.3 變數操作型定義之說明

#### 3.3.1 背景變項

本研究根據文獻推論將組織特性作為背景變項，其操作型定義分述包含企業規模、企業型態。如下：

1. 大型服務業—總資本額：1億元以上。員工人數：50人以上。
2. 大型製造業—總資本額：8,000萬元以上。員工人數：200人以上。
3. 中小型服務業—總資本額：1億元以下。員工人數：50人以下
4. 中小型製造業—總資本額：8,000萬元以下。員工人數：200人以下。

#### 3.3.2 研究變項之衡量

本研究利用問卷調查進行研究，問卷發放對象為製造業與服務業之公司為研究樣本。問卷全部採用 Likert 七點尺度量表，由填答者依實際狀況勾選適當的答案。

本研究所探討的構面包括倫理領導、組織公民行為及組織績效等三大構面，各構面之衡量變數與操作型定義如下及表所示。

倫理領導部份，本研究根據文獻及吳成豐(2003)所提出的八項內容，並參考劉怡敏(2003)所提出之構面，其量表之信度值為 0.94；及參考唐自立(1997)所發展之領導行為構面，其量表之信度值為 0.94，並加以分析及修改所發展出的問卷，故適用於本研究。該量表分為五大構念，其五構念分別為領導人自律、領導人認知、鼓勵參與、充分授權及重視教育訓練等並分析出問項。

組織公民行為部份，本研究使用林淑姬(1992)所發展之問卷，其研究於本國組織實務中蒐集資料，衡量國人之組織公民行為，並參考 Organ(1988)之架構及 Podsakoff et al.(1990)之問卷，自行發展本土組織公民行為量表，並分析出問項，故適用於本研究。其量表之信度值為 0.92，而各構面的信度值亦多在 0.8 左右。該量表分為六個構念：認同組織、協助同事、不生事爭利、公私分明、敬業守法、自我充實等。

組織績效部份，本研究參考吳萬益(1995)所發展之構念及參考國內外學者提出之變項，並加以分析及修改自行設計所發展出的問卷，因為企業之財務資料蒐集不易，故不將財務指標納入本研究問卷之問項；該量表分為三個構念，分別為：組織成長力、企業形象、員工向心力，並分析出問項。

### 3.4 研究對象

本研究選取製造業與服務業為研究母體，並依企業規模的大小，如：大型企業、中小型企業。總共抽出 800 家研究樣本，每家樣本企業發放一份問卷，施測對象皆為該企業內的中高階主管。

研究期間共計發放 800 份問卷，實際回收 190 份問卷，回收率為 23.75%；其中扣除填寫不完整問卷 4 份與無效問卷 6 份，最後實際有效問卷達 180 份，有效問卷回收率為 22.5%。

### 3.5 資料分析說明

本研究採用多變量分析研究方法，針對問卷所蒐集的資料進行分析，主要是使用迴歸分析來分析探討倫理領導、組織公民行為與組織績效的影響與解釋力。

## 4. 資料分析結果

本研究以製造業與服務業為實證研究對象，並依企業規模的大小，如：大型企業、中小型企業。旨在探討倫理領導、組織公民行為與組織績效之關係。本章將透過有效的回收問卷做資料整理、分析與比較。

### 4.1 迴歸分析

#### 4.1.1 大型服務業

在表 4-1 中，是大型服務業之各構面間的迴歸分析，整理於表 1 中。

根據  $\beta$  係數及  $p$  值可知倫理領導與組織公民行為兩構面呈正向且顯著的關係。組織公民行為與組織績效之各變項有正向且顯著的關係。倫理領導與組織績效之各變項有正向且顯著的關係。

表 1 大型服務業在各構面之迴歸分析

構面 / 變項	F 值	$\beta$ 係數	$R^2$
「倫理領導」對「組織公民行為」	18.57	0.55***	0.28
「組織公民行為」對「組織績效」的"組織成長力"變項	18.66	0.54***	0.28
「組織公民行為」對「組織績效」的"企業形象"變項	8.60	0.40**	0.15
「組織公民行為」對「組織績效」的"員工向心力"變項	45.85	0.71***	0.50
「倫理領導」對「組織績效」的"組織成長力"變項	16.89	0.53***	0.26
「倫理領導」對「組織績效」的"企業形象"變項	21.13	0.59***	0.31
「倫理領導」對「組織績效」的"員工向心力"變項	15.12	0.51***	0.24

註：\*表示  $p < 0.05$ ，\*\*表示  $p < 0.01$ ，\*\*\*表示  $p < 0.001$ ，達顯著水準

在與其他產業類別比較後（見附表 1），其中「倫理領導」與「組織績效」之關係有較顯著的不同，因此本研究將會深入探討兩構面中的變項與變項中的影響力。

在表 2 將呈現倫理領導與組織績效各變項間的關係與影響程度，並將其整理於表 2 中。

表 2 「倫理領導」與「組織績效」分析整理表

自變數 \ 依變數		組 織 績 效		
		組織成長力	企業形象	員工向心力
倫理領導	領導人自律	0.16	0.21	0.58***
	領導人認知	0.09	0.57***	0.19
	鼓勵參與	0.56***	0.21	0.02
	充分授權	-0.23	0.13	0.21
	重視教育訓練	0.27	0.07	0.21
R <sup>2</sup> , F 值		R <sup>2</sup> =0.30 F=15.82***	R <sup>2</sup> =0.30 F=16.13***	R <sup>2</sup> =0.31 F=16.98***

註：表中數值為β值，\*表示 p<0.05，\*\*表示 p<0.01，\*\*\*表示 p<0.001，達顯著水準。

由表 4-2 可知，在倫理領導的各變項中，對組織績效的「組織成長力」變項中，以「鼓勵參與」會對組織成長力有正向且顯著的影響，其他都不顯著。在倫理領導的各變項中，對組織績效的「企業形象」變項中，以「領導人認知」會對企業形象有正向且顯著的影響，其他都不顯著。在倫理領導的各變項中，對組織績效的「員工向心力」變項中，以「領導人自律」會對員工向心力有正向且顯著的影響，其他都不顯著。

#### 4.1.2 大型製造業

在表 4-3 中，是大型製造業之各構面間的迴歸分析，整理於表 3 中。

根據β係數及 p 值可知組織公民行為與組織績效之「員工向心力」有正向且顯著的關係。其他都無顯著的關係。

表 3 大型製造業在各構面之迴歸分析

構 面 / 變 項	F 值	β係數	R <sup>2</sup>
「倫理領導」對「組織公民行為」	1.63	0.21	0.02
「組織公民行為」對「組織績效」的"組織成長力"變項	0.81	0.15	-0.01
「組織公民行為」對「組織績效」的"企業形象"變項	5.02	0.35*	0.10
「組織公民行為」對「組織績效」的"員工向心力"變項	14.38	0.54***	0.27
「倫理領導」對「組織績效」的"組織成長力"變項	0.08	-0.05	-0.03
「倫理領導」對「組織績效」的"企業形象"變項	1.48	0.20	0.01
「倫理領導」對「組織績效」的"員工向心力"變項	0.06	0.04	-0.03

註：\*表示 p<0.05，\*\*表示 p<0.01，\*\*\*表示 p<0.001，達顯著水準。

本研究結果發現，在大型製造業中，領導者對倫理程度的高低與否都不會對員工的公民行為產生影響。而員工的公民行為對組織的績效中只有「員工向心力」有明顯的影響，其他並未有顯著的影響。另外，領導者的倫理程度高低對組織績效並沒有顯著的影響。



### 4.1.3 中小型服務業

在表 4 中，是中小型服務業之各構面間的迴歸分析，整理於表 4 中。

根據  $\beta$  係數及  $p$  值可知倫理領導與組織公民行為兩構面呈正向且顯著的關係。組織公民行為與組織績效之「組織成長力」有正向且顯著的關係。組織公民行為與組織績效之「企業形象」有正向且顯著的關係。組織公民行為與組織績效之「員工向心力」有正向且顯著的關係。倫理領導與組織績效之「組織成長力」有正向關係，但無且顯著的關係。倫理領導與組織績效之「企業形象」與「員工向心力」有正向相關且顯著的關係。

在與其他產業類別比較後(見附表 1)，其中「倫理領導」與「組織公民行為」之關係有較顯著的不同，因此本研究將會深入探討兩構面中的變項與變項中的影響力。

在表 5 中將呈現倫理領導與組織公民行為各變項間的關係與影響程度，並將其整理於表 5 中。

表 4 中小型服務業在各構面之迴歸分析

構面 / 變項	F 值	$\beta$ 係數	$R^2$
「倫理領導」對「組織公民行為」	23.55	0.58***	0.32
「組織公民行為」對「組織績效」的"組織成長力"變項	22.39	0.57***	0.31
「組織公民行為」對「組織績效」的"企業形象"變項	37.85	0.67***	0.44
「組織公民行為」對「組織績效」的"員工向心力"變項	80.71	0.80***	0.63
「倫理領導」對「組織績效」的"組織成長力"變項	4.46	0.30*	0.07
「倫理領導」對「組織績效」的"企業形象"變項	9.02	0.41**	0.15
「倫理領導」對「組織績效」的"員工向心力"變項	10.31	0.43**	0.17

註：\*表示  $p < 0.05$ ，\*\*表示  $p < 0.01$ ，\*\*\*表示  $p < 0.001$ ，達顯著水準。

表 5 分析整理表

依變數		組織公民行為					
		認同組織	協助同事	不生事爭利	公私分明	敬業守法	自我充實
倫理領導	領導人自律	0.28**	0.24	0.20	0.19	0.01	0.18
	領導人認知	0.02	0.25	0.12	0.01	-0.06	-0.43**
	鼓勵參與	0.07	0.01	0.18	0.13	0.05	0.98***
	充分授權	0.55***	0.68***	0.55***	0.21	0.52***	0.12
	重視教育訓練	0.09	-0.08	0.12	0.47*	-0.11	0.18
<b>R<sup>2</sup></b> , <b>F 值</b>	<b>R<sup>2</sup>=0.53</b> <b>F=21.62***</b>	<b>R<sup>2</sup>=0.45</b> <b>F=29.82***</b>	<b>R<sup>2</sup>=0.29</b> <b>F=15.54***</b>	<b>R<sup>2</sup>=0.20</b> <b>F=9.90**</b>	<b>R<sup>2</sup>=0.25</b> <b>F=12.95***</b>	<b>R<sup>2</sup>=0.44</b> <b>F=15.33***</b>	

註：表中數值為β值，\*表示 p<0.05，\*\*表示 p<0.01，\*\*\*表示 p<0.001，達顯著水準。

由表 5 可知，在倫理領導的各變項中，以「充分授權」會對組織公民行為的變項中：「認同組織」、「協助同事」、「不生事爭利」、「敬業守法」等有正向且顯著的影響；以「領導人自律」會對員工認同組織有正向且顯著的影響；以「領導人認知」對組織公民行為的「自我充實」變項有負向的顯著影響；以「鼓勵參與」對組織公民行為的「自我充實」變項有正向的顯著影響。

在與其他產業類別比較後(見附表 1)，其中「組織公民行為」與「組織績效」之關係有較顯著的不同，因此本研究將會深入探討兩構面中的變項與變項中的影響力。

在上述之前的表格及分析中，可以得知在中小型服務業中，各構面間的關係及影響程度，在表 6 中將呈現組織公民行為與組織績效各變項間的關係與影響程度，並將其整理於表 6 中。

表 6 分析整理表

自變數 \ 依變數		組織績效		
		組織成長力	企業形象	員工向心力
組織公民行為	認同組織	0.51***	0.34*	0.19
	協助同事	0.13	0.10	0.19
	不生事爭利	-0.11	-0.17	0.17
	公私分明	0.20	-0.12	0.40*
	敬業守法	0.18	0.48**	0.40*
	自我充實	0.22	-0.20	0.23
R <sup>2</sup> , F 值		R <sup>2</sup> =0.24 F=12.44***	R <sup>2</sup> =0.54 F=22.06***	R <sup>2</sup> =0.57 F=24.57***

註：表中數值為β值，\*表示 p<0.05，\*\*表示 p<0.01，\*\*\*表示 p<0.001，達顯著水準。

由表 6 可知，在組織公民行為的各變項中，對組織績效的「組織成長力」變項中，以「認同組織」會對組織成長力有正向且顯著的影響。在組織公民行為的各變項中，對組織績效的「企業形象」變項中，以「敬業守法」會對企業形象有正向且顯著的影響。在組織公民行為的各變項中，對組織績效的「員工向心力」變項中，以「敬業守法」會對員工向心力有正向且顯著的影響，其次是「公私分明」。

#### 4.1.4 中小型製造業

在表 7 中，是中小型服務業之各構面間的迴歸分析，整理於表 7 中。

根據β係數及 p 值可知倫理領導與組織公民行為兩構面呈正向且顯著的關係。組織公民行為與組織績效之各變項有正向且顯著的關係。倫理領導與組織績效之「組織成長力」有正向關係，但無且顯著的關係。倫理領導與組織績效之「企業形象」與「員工向心力」有正向相關且顯著的關係。

表 7 中小型製造業在各構面之迴歸分析

構面 / 變項	F 值	β係數	R <sup>2</sup>
「倫理領導」對「組織公民行為」	55.61	0.74***	0.53
「組織公民行為」對「組織績效」的"組織成長力"變項	17.50	0.53***	0.26
「組織公民行為」對「組織績效」的"企業形象"變項	28.33	0.61***	0.36
「組織公民行為」對「組織績效」的"員工向心力"變項	62.02	0.75***	0.56
「倫理領導」對「組織績效」的"組織成長力"變項	16.60	0.51***	0.25
「倫理領導」對「組織績效」的"企業形象"變項	24.22	0.58***	0.33
「倫理領導」對「組織績效」的"員工向心力"變項	30.56	0.63***	0.38

註：\*表示 p<0.05，\*\*表示 p<0.01，\*\*\*表示 p<0.001，達顯著水準。

在與其他產業類別比較後(見附表 1)，其中「倫理領導」與「組織公民行為」之關係有較顯著的不同，因此本研究將會深入探討兩構面中的變項與變項中的影響力。在表 8 中將呈現倫理領導與組織公民行為各變項間的關係與影響程度，並將其整理於表 8 中。

表 8 分析整理表

依變數 自變數		組織公民行為					
		認同組織	協助同事	不生事爭利	公私分明	敬業守法	自我充實
倫理領導	領導人自律	0.32	-0.09	-0.11	0.01	0.08	0.03
	領導人認知	0.22	0.01	-0.01	-0.01	-0.06	0.02
	鼓勵參與	0.34	0.26	0.18	0.03	0.36	0.08
	充分授權	0.25	0.20	0.13	0.09	0.07	0.01
	重視教育訓練	0.67***	0.60***	0.67***	0.56***	0.47**	0.59***
<b>R<sup>2</sup> , F 值</b>	<b>R<sup>2</sup>=0.42 F=23.06***</b>	<b>R<sup>2</sup>=0.34 F=16.45***</b>	<b>R<sup>2</sup>=0.43 F=23.91***</b>	<b>R<sup>2</sup>=0.29 F=13.10***</b>	<b>R<sup>2</sup>=0.46 F=13.98***</b>	<b>R<sup>2</sup>=0.33 F=15.61***</b>	

註：表中數值為β值，\*表示 p<0.05，\*\*表示 p<0.01，\*\*\*表示 p<0.001，達顯著水準。

由表 8 可知，在倫理領導的各變項中，以「重視教育訓練」會對組織公民行為的各變項有正向且顯著的影響。

在與其他產業類別比較後(見附表 1)，其中「倫理領導」與「組織績效」之關係有較顯著的不同，因此本研究將會深入探討兩構面中的變項與變項中的影響力。

在表 9 中將呈現倫理領導與組織績效各變項間的關係與影響程度，並將其整理於表 9 中。

表 9 分析整理表

自變數 \ 依變數		組織績效		
		組織成長力	企業形象	員工向心力
倫理領導	領導人自律	-0.13	0.04	0.03
	領導人認知	0.16	0.49**	0.05
	鼓勵參與	0.15	0.25	0.21
	充分授權	-0.08	0.13	-0.02
	重視教育訓練	0.43*	0.03	0.67***
<b>R<sup>2</sup>, F 值</b>		<b>R<sup>2</sup>=0.15</b> <b>F=6.40*</b>	<b>R<sup>2</sup>=0.22</b> <b>F=9.36**</b>	<b>R<sup>2</sup>=0.43</b> <b>F=23.34***</b>

註：表中數值為  $\beta$  值，\*表示  $p < 0.05$ ，\*\*表示  $p < 0.01$ ，\*\*\*表示  $p < 0.001$ ，達顯著水準。

由表 9 可知，在倫理領導的各變項中，對組織績效的「組織成長力」變項中，以「重視教育訓練」會對組織成長力有正向且顯著的影響。在倫理領導的各變項中，對組織績效的「企業形象」變項中，以「領導人認知」會對企業形象有正向且顯著的影響。在倫理領導的各變項中，對組織績效的「員工向心力」變項中，以「重視教育訓練」會對員工向心力有正向且顯著的影響。

## 5. 結論

### 5.1 倫理領導與組織公民行為之關係

本研究結果發現，因為製造業的員工是在生產線上工作，直接面對的就是同事及主管，且是技術性的工作，所以領導者的重視教育訓練、領導人認知與鼓勵員工參與，會直接對員工產生影響；而中小型製造業會比大型製造業更顯著，是因為中小型製造業的領導者管理幅度較小，接觸員工的機會也較多，因此，中小型製造業領導者的重視教育訓練對員工的組織公民行為各變項皆有明顯及顯著的影響，顯示出中小型製造業的倫理程度比大型製造業程度高。

本研究亦發現，在中小型服務業中，主管的充分授權會使員工有權力行使工作動機，而不用事事報備，員工感覺被尊重也有存在的價值，如此一來員工自然就會對組織產生認同感；而主管鼓勵員工參與公司的決策事項，也會明顯影響員工對組織產生認同感。而主管的充分授權會讓員工有自主權，而不會被無形的政策綁著，而員工之間也會有較寬裕的時間與空間互相幫助；其次員工受到領導人的認知影響，也會提醒員工應該互相幫忙，員工之間比較不會去互相爭利；其次鼓勵參與對員工也會有公平對待的感覺，而不會產生明爭暗鬥的現象。所以主管的充分授權與鼓勵參與，可以提供員工有一個自主及充分的空間發揮所長，而會讓員工自動自發的遵守公司的規定。

## 5.2 組織公民行為與組織績效之關係

本研究結果發現，在中小型服務業中，影響組織績效中的「組織成長力」最大的是員工的「認同組織」；影響組織績效中的「企業形象」最深的是員工的「敬業守法」；而影響組織績效中的「員工向心力」最大的也是員工的「敬業守法」。深究其因，是因為一旦員工認同組織的目標與價值，就會盡心為公司效力，所以影響組織的成長力也越大；而中小型服務業的員工是直接面對顧客的第一線人員，員工敬業守法的話，會使顧客對公司的形象良好，因而提高公司的企業形象；一旦公司的企業形象良好，員工也會因為在這間公司而感到驕傲，而員工的向心力就會因此而提升。

本研究亦發現，在中小型製造業中，員工表現出來的組織公民行為對組織績效的「員工向心力」影響最大，其他也有顯著的影響。另外，在大型製造業中，組織公民行為的影響只有對組織績效的「員工向心力」有影響。

總體來說，本研究在此部分結果發現，以中小型服務業與中小型製造業的組織公民行為對組織績效各變項皆有顯著且極為明顯的影響，程度比大型企業還要高。

## 5.3 倫理領導與組織績效之關係

本研究結果發現，大型服務業中，領導者的倫理程度越高，則會影響組織績效的程度越高。深究其因，是因為大型服務業的領導者大多是成為許多企業家的楷模，因而會自律及要有正確的認知，所以領導者會比員工更重視及更在乎企業形象，因此領導者對重視企業形象的程度最強。再者，因為，領導者的主管的鼓勵參與，可以讓員工發揮所長，並可以增加團隊的績效，而使組織成長力提高。

本研究亦發現，在中小型製造業中，領導者重視教育訓練可以提升員工在技術操作上的進步，而會影響生產的製程；而員工接受教育訓練，也會覺得公司肯在他們身上花時間訓練，而對公司產生認同，而提高員工向心力的程度；而中小型製造業的領導者基於對品質管理的要求，及員工的職場安全的注意，甚至對公司責任的承擔，因而要對管理有較高的認知，所以領導人的認知對企業形象有顯著且明顯的影響。

綜合以上的結論，本研究發現中小型服務業在倫理領導與組織公民行為之關係，以及組織公民行為對組織績效的關係，有相當明顯且顯著的影響；而中小型製造業在組織公民行為與組織績效之關係，以及倫理領導對組織績效的關係，也有相當程度的影響。本研究甚至發現，中小型企業的倫理程度不比大型企業差，顯示出中小型企業的管理程度漸漸提高，領導者對於企業的認知也不比大型企業遜色，符合現代管理的能力與認知，對於企業倫理的執行程度也已經漸漸提昇了。

附表 1：各產業類別在各構面分析之影響程度

構面/變項 \ 規模/產業類型	大型 服務業	大型 製造業	中小型 服務業	中小型 製造業
「倫理領導」對「組織公民行為」之影響	3	4	2	1
「組織公民行為」對「組織績效」的"組織成長力"變項之影響	2	4	1	3
「組織公民行為」對「組織績效」的"企業形象"變項之影響	3	4	1	2
「組織公民行為」對「組織績效」的"員工向心力"變項之影響	3	4	1	2
「倫理領導」對「組織績效」的"組織成長力"變項之影響	1	4	3	2
「倫理領導」對「組織績效」的"企業形象"變項之影響	2	4	3	1
「倫理領導」對「組織績效」的"員工向心力"變項之影響	2	4	3	1

註：表中數字為排序，1 表示影響程度最大，2 表示影響程度其次，以此類推...，4 表示影響程度最小。

## 參考文獻

1. 吳成豐(2003),「企業倫理的實踐」,台北:前程企業管理有限公司。
2. 謝文全(1997),「教育行政—理論與實務」,台北:文景。
3. 吳萬益(1996),「中美日在台企業經營環境、組織結構及策略運作互動關係之研究」,管理科學學報,第13卷,第1期,1-19頁。
4. 余德成、溫金豐、陳哲泰(2002),「科技產業中領導行為與組織公民行為之關係:檢驗督導信任的情境效應」,中山管理評論,第10卷,第1期,65-91頁。
5. 吳桂雲(2003),「企業轉型下中階主管策略角色與組織績效關係之研究-以中華電信南區分公司為例」,國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
6. 林純雯(2001),「國民中學校長道德領導之研究」,國立台灣師範大學教育學系碩士論文。
7. 林淑姬(1992),「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。
8. 唐自立(1997, 1998, 1999),「中國式領導模式之建構及在技職教育之應用研究」,國科會專題計畫 NSC-86-2516-S-018-002-TG。
9. 許道然(2002),「組織公民行為之研究」,空大行政學報,第12期,114-145頁。
10. 劉怡敏(2003),「倫理操作形式與社會文化績效相關性研究」,私立靜宜大學企業管理研究所碩士論文。
11. 蔡明慶(1997),「組織控制、組織支持、領導者-成員交換理論與組織公民行為關係之研究」,國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
12. Aguilar, F. J. (1994), "Managing corporate ethics: Learning from American's ethical companies how to supercharge business performance", NY: Oxford University Press, Inc.
13. Barnard, C. I. (1938), "The functions of the executive", Cambridge, MA: Harvard University Press.
14. Ciulla, B. Joanne (1995), "Leadership Ethics: Mapping the Territory", *Business Ethics Quarterly*, 5(1), pp.5-29.
15. Coppola, D. L. (1998), *Moral leadership: A proposed theory illustrated by select Catholic secondary school principals*.
16. Delaney, J. T. and M. A. Huselid (1996), "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organization Performance", *Academy of Management Journal*, 40(1), pp.88-171.
17. Graham, J. W. (1989), "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Operationalization, and Validation", Unpublished working paper, (Chicago: Loyola University of Chicago).
18. Hudson, J. (1997), "Ethical Leadership: The Soul of Policy Making", *Journal of school leadership*, vol. 7, No. 5, pp.506-520.



19. Katz, D. (1964), "The Motivational Basis of Organizational Behavior", *Behavioral Science*, 4, pp.131~133.
20. Katz, D. and R. L. Kahn (1978), "The Social Psychology of Organizations", 2<sup>nd</sup> ed., New York: Wiley.
21. Konovsky, M. A. and S. D. Pugh (1994), "Citizenship behavior and social exchange", *Academy of Management Journal*, 37, pp.656~669.
22. Maxcy, S. J. (1994), "Postmodern School Leadership: Meeting the Crisis in Education Administration", London: Praeger.
23. Murphy, Patrick E. and Georges Enderle (1995), "Managerial Ethical Leadership: Examples Do Matter." *Business Ethics Quarterly*, 5(1), pp.117-129.
24. Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie (1994), "Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness." *Journal of Applied Marketing Research*, 31, pp.351~363.
25. Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, R. H. Moorman and R. Fetter (1990), "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors." *Leadership Quarterly*, 1, pp.107-142.
26. Robinson, S. L. and E. W. Morrison (1995), "Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civil Virtue Behavior," *Journal of Organizational Behavior*, 16, pp.289-298.
27. Stogdill, R. M. (1964), "Handbook of Leadership", NY: Wiley.
28. Trevion, L. K., M. Brown and L. P. Hartman (2003), "A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions From Inside and Outside the Executive Suite", *Human Relations*, 56(1), pp.5-37.
29. Organ, D. W. (1988), "Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome", MA: Lexington Books.
30. Weiss, J. W. (1994), "Business Ethics: A Managerial Stakeholder Approach", Belmont: Wadsworth Publishing Company.