

倫理氣候影響工作績效與離職意圖之研究

Influences of Ethical Climate on Job Performance and Turnover Intention : An Empirical Study

戴久永¹ 劉祥得² 吳怡婷³

摘 要

企業倫理和企業的經營管理的關係，日益密切。隨著全球經濟趨緩，金融市場崩潰，整個社會經歷了高度的不確定，企業醜聞頻傳，引發各界對倫理議題的討論。其中有關企業內部的倫理氣候如何影響組織成員行為，進而對企業營運績效產生衝擊，也是近年學者所逐漸重視的議題。本研究以高科技產業人員為研究對象，探討高科技成員倫理氣候認知是否經由工作滿足及組織承諾之中介，進而對工作績效與離職意圖產生影響。本研究採用問卷調查法，有效問卷計461份，透過因徑分析，檢驗所設立之研究假設。研究結果證實：員工倫理氣候認知正向影響工作滿足、組織承諾；工作滿足正向影響組織承諾；工作滿足、組織承諾正向影響工作績效，且負向影響離職意圖。

關鍵詞：倫理氣候、工作滿足、組織承諾、工作績效、離職意圖

Abstract

Business ethics are considered to closely relate with business administration. Recently, under the situation of global recession, corporate scandals happend frequently and have shaken consumer's confidence in business. Therefore, the influence of ethical climate on the corporate employees' behavior has also caused researchers' attention. This research selects employees in high technology industries as the study subject. The paper was conducted by questionnaire survey method, and then received 461 samples. This research also uses path analysis to test the hypothesis we explored. The results show : 1. ethical climate positively affects job satisfaction and organization commitment; 2. job satisfaction positively influences organization commitment; 3. job satisfaction and organization commitment positively affects performance and negatively affects turnover intention.

Keywords : Ethical Climate, Job Satisfaction, Organization Commitment, Performance, Turnover intention.

¹玄奘大學國際企業管理系教授

²銘傳大學公共事務學系副教授

³玄奘大學國際企業管理系研究生



1. 前言

二十一世紀初期，隨著全球經濟趨緩，金融市場崩潰，爆發金融危機以來，整個社會經歷了高度的不安、不確定，企業醜聞頻傳，導致企業的倫理道德有如飄蓬斷梗，無所適從。尤其在 2002 年美國安隆(Enron)事件的發生，企業倫理道德更是受到重新的重視與檢視。安隆公司為美國的能源類公司，是全球最大的電力、天然氣以及電訊公司之一，並連續六年被財富雜誌評選為「美國最具創新精神公司」，然而真正使安隆公司在全世界聲名大噪的原因，卻是擁有上千億資產的安隆於 2002 年的幾周內破產，並使得上萬員工失去工作，股東資產一瞬間化為烏有。整起事件是由一群高階經理人持續多年精心策劃、制度化系統化的財務造假所產生。從那時起，「安隆」已經成為公司欺詐以及墮落的代名詞，類似弊案不斷的傳出，這樣的現象，引發各界對企業倫理議題的討論。

企業倫理引發學術界及實務界的高度關切，許多學者亦試圖為企業倫理下定義，但定義卻尚未有一致的看法。企業倫理(business ethics)是將倫理範圍擴大，從人與人之間的關係將其擴大到企業上，亦就是將個人倫理行為準則擴展到企業行為準則。Velasquez (1988)認為企業倫理是道德上對或錯，是或非的一種專門性知識研究，其研究重心在於如何將道德標準應用到企業政策、制度和行為。Gillbert (1992)指出企業倫理乃是在道德上是與非的行為原則應用在商業情境上的狀況。

企業倫理引導組織決策和行為的指導原則，可以說是有關企業及成員應該遵守的行為規則。吳秉恩(1994)認為企業倫理指將是非之倫理規範應用於企業營運及管理行為，包含企業與環境間、企業與企業間、企業主與專業經理人間、主管與部屬間的倫序與關係，以及企業內成員個人之理性自覺。企業倫理的範圍非常廣泛，可以說是包含了所有的商業問題。企業商業活動並非只是單純的買賣交易活動而已，還包含了生產、分配、交易與消費的過程。在生產活動中，有關產品的安全標示的議題；在消費活動中，有關消費者保護公平交易的議題等，都是商業活動中和倫理道德相關的議題。此外，並包含組織內部倫理議題，組織內部的倫理氣候(ethical climate)對於組織成員行為的影響，進而對組織營運績效的衝擊，是近年學者所逐漸重視的主題(Jaramillo, Mulki & Solomon, 2006)。倫理氣候影響組織員工的決策行為，因此若能了解倫理氣候與員工行為意向(工作績效、離職意圖)之關係，組織管理者更容易了解如何去管理倫理氣候，以使員工提高工作滿足與組織承諾認知。

因此本研究擬深入企業組織內部倫理氣候，如何影響企業內部成員之工作滿足、組織承諾認知，進而影響其離職意圖及績效認知。

2. 文獻探討與假設建立

2.1 概念釐清與界定

本研究主要在探討高科技產業員工，在不同組織倫理氣候下，如何透過工作滿足、組織承諾中介，進而影響工作績效及離職意圖。

倫理氣候是組織工作氣候的構面之一，大多學者認為組織氣候是組織文化的同義



詞，同樣是對組織群體的互動關係做探討(Barclay, 1991; Smircich & Calas, 1987)，但是 Moran & Volkwein (1992) 則認為文化與氣候兩者是不同的構面，氣候是指成員間所知覺到的組織環境，而文化則多是成員間共有的價值觀，大部分組織內都能偵測出環境氣氛，成員能夠感覺出倫理的風向，使成員敏銳的獲悉何種行為可獲允許，而何種行為則被禁止，這種不可言喻的認知就是所謂的倫理氣候。而倫理氣候與組織氣候則亦是形成組織文化的一部份(Cullen, Victor & Bronson, 1993)。Robbins (2000)指出組織文化可作為一種意義判斷和控制機制，以指導和型塑成員的態度與行為。多數學者認為組織文化代表組織全體成員所共享的價值觀、信念或信仰(Mitchell & Yate, 2002; Dwyer, 2003)。Dwyer (2003)更提出組織文化會成為組織成員所遵循的行為模式或行事規範。當成員相信公司內部關於倫理或行為的決策是符合期待的標準或規範，將形成倫理氣候(Cullen, Parboteeah & Victor, 2003)。

工作滿足最早的概念起源於霍桑研究(Hawthorne studies)，研究指出組織成員的情感影響其工作行為，而成員的社會及心理因素才是決定工作滿足與生產力的主要因素。接著 Hoppock(1935)發表「工作滿足」一書，認為工作滿足是成員在心理與生理二方面，對工作環境主觀的滿意感受，亦就是工作這對工作情境的主觀反應。研究工作滿意的角度及重點的不同，定義亦隨之不同，但卻有其共同點，就是工作所產生的感覺或感受，並以需求滿足、期望差距為主要概念。Suzuk (2006)則認為工作滿足是成員對其工作或工作某些特定層面，正向或負向態度的感覺，是個人內在的一種心理狀態。倘若是正面的感覺或積極的反應則為滿意；反之稱為不滿意。Melnyk (2006)提出工作滿意是成員對其工作環境的感覺，此環境包括工作本身、監督者、工作團體、機關組織、生活等。Castle、Enberg & Anderson (2007)認為工作滿足的程度是一個人在工作中實際獲得與他所認為應該獲得的差距而定。

組織承諾早期被視為一種「認同組織」的心理狀態，當成員認同組織將為了組織利益而產生努力的意願，若組織成員有強烈慾望維持組織身分，將會出現留職意願。Mowday, Porter & Steer 在 1982 年，將組織承諾作一整合性定義與測量方法。而 Meyer, Allen & Smith (1993)認為承諾是一種心理狀態，用以探討並瞭解成員對組織的態度與依附感，將學者的觀念整合，並認為組織承諾可分為，因情感等心理因素所產生的附著現象(attentive attachment)，即為情感性承諾(affective commitment)；因利益成本的認知(perceived cost)所產生的附著現象，稱為持續性承諾(continuance commitment)；以及因義務規範(obligation)等道德因素所產生的附著現象，稱之為規範性承諾(normative commitment)等三種。後續研究亦多以此兩位學者所發展出的組織承諾概念，作為組織承諾理論發展依據。Jaramillo, Mulki, & Marshall (2005)發現組織承諾對組織績效有顯著正向的影響，亦即當組織成員的承諾越高，則成員工作效率方面亦將會越佳，整體經營績效也將會提升。因此，如何提升成員對組織的承諾，將是組織不可忽視的重要管理議題之一。

在組織行為的相關研究中，工作績效通常是為依變數的其中一個項目。從績效(performance)字面的意義是指「表現的程度」，亦是指對於特定目標達成程度的一種衡量。Schermerhorn(1999)認為工作績效是指工作中的個人或整體所變現之任務達成的質



或量，亦就是說成員在工作上的表現，而 Broutthers (2002)認為績效是只管理者對於其職務上的各項工作目標之達成程度。

組織行為的相關研究中，工作績效長久以來總是被組織行為研究者，列為一個重要的變項。從字面的意義看來，績效(performance)是指「表現的程度」，亦是指對於特定目標達成程度的一種衡量。工作績效指一個人工作貢獻之價值、工作之品質或數量，亦即成員的生產力；所以當成員的生產力提高時，表示組織的整體經營績效高（蘇義祥，1999）。工作績效通常是為依變數的一個項目，不論是領導型態或行為、組織設計、組織再造，皆以追求組織績效為目標。

最早提出離職定義的學者 Rice (1963)認為離職是一種社會化的過程，當個人進入組織後，將增加與組織的互動，如互動無法達到適當的層次，個人對過去組織的經驗就會變成引導危機，而此過程的結果就是個人離開組織。離職意圖指的是成員在該行業從是一段時間後，思考離開該行業、轉換跑道至其他行業的心理狀態(Blue & Lunz, 1998)。離職意願是組織成員經歷工作上之不滿意後，所引生之退縮行為，將進一步造成可能的離職行為，因此離職意圖是預測員工離職行為的有效指標(Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978)。過高的成員流動率會造成損失，對企業招募、甄選，以及訓練費用之類的成本損失與及影響組織士氣的負面效果。雖然零離職率對組織而言並沒有絕對的好處，但是低離職率可以降低訓練費用和避免新人缺乏經驗的缺失。然而，不管是自願性或是非自願性離職行為，都會造成社會與經濟的損失，組織管理者責任既在降低這些損失。因此對於組織在人力規劃上，離職意圖是一項重視的管理問題。

2.2 倫理氣候與工作滿足及組織承諾之關係

近年來，研究者關切倫理氣候(ethical climate)對離職意圖與工作績效影響的議題(Schwepker 2001; Valentine and Barnett, 2003; Weeks et al. 2004)。最近相關研究發現，建立正向的倫理氣候，可以產生多種功能，包括對員工產生激勵作用與工作動機，員工靠自發的力量而非在監督與責備下工作（許士軍，1996）。相關研究顯示較佳倫理氣候，可以提高工作滿足及組織承諾 (Schwepker 2001; Valentine and Barnett, 2003; Mulki, Jaramillo & Locande, r 2006)。亦即，當員工對於組織氣候持正向觀感時，亦將同時提高其對組織的承諾感。

組織維持一個正向的倫理氣候，有助於增進員工的工作滿足(Vitell & Davis, 1990)，同時也認為倫理氣候與工作滿足之間有顯著的關係，當組織充滿著正向的倫理氣候時，員工會有較高的工作滿足。國內張昭陽（1998）收集 25 篇國內外有關組織氣候與整體工作滿足實證研究整合分析(meta-analysis)中，發現整體組織氣候對於整體工作滿意的影響皆為正相關，不論是私人企業或公家機關。因此，本研究將推論當組織的倫理氣候越高，組織員工的工作滿足亦會提高，亦即倫理氣候與員工的工作滿足呈正向關係。

因此本研究提出以下假說：

H1：組織倫理氣候正向影響組織成員的工作滿足。

H2：組織倫理氣候正向影響組織成員的組織承諾。



2.3 工作滿足與組織承諾之關係

工作滿意與組織承諾在組織行為學中，是被廣泛研究的兩個變數。組織承諾是員工個人情感依附在組織上，當員工對工作滿足越高時，對於工作的認同感就會提高，進而提升組織承諾(Jaramillo, Mulki, & Marshall, 2005)。許多學者的研究證實工作滿足與組織承諾的相關性，但其在不同的兩個構面(Poter & Smith, 1974; Angel & Perry, 1981)，工作滿足是員工對工作特定構面的情感性反應，而組織承諾則是員工對整個組織的情感性反應。Wiener(1982)認為工作滿足與組織承諾的差別在於工作滿足與目標有關，而組織承諾與行動有關。

工作滿足與組織承諾有很強的相關性，工作滿足會影響員工的組織承諾，並與其呈正向相關(Porter, Steers, Mowday, & Boulin, 1974)。影響工作滿足與組織承諾的前因後果變項很多，但即使研究的對象或主題不同，其最終的研究結果均指出工作滿足與組織承諾有正向的相關性存在。因此，工作滿足可視為組織承諾的前因，而非後果。本研究根據上述文獻探討推論，當員工擁有高度的工作滿足，組織承諾也相對提高。因此，提出以下研究假設。

H3：組織成員工作滿足正向影響組織承諾。

2.4 工作滿足與工作績效及離職意圖之關係

Herzberg(1959)於兩因子理論中指出，影響工作滿足因素可分為保健因子(hygiene factor)與激勵因子(motivators)，保健因子與員工需求有關，例如工作環境、薪資、安全等。而激勵因子指能夠激勵員工的項目，例如升遷、認同感、主管讚美等。當組織願意提供激勵的要素，可激發員工的工作意願，提高工作滿足，進而追求高的工作績效。工作滿足提供員工所謂的工作動機，員工於組織工作感到滿足時，會有自願與組織合作達成組織目標，提高對組織管理者的忠誠度，使員工不會輕易離職，並以能成為組織一份子為榮(Wernimont, 1972)。換言之，當員工的工作滿足認知頗高時，將可以降低其離職意圖。Sousa-Poza & Hennbeberger (2004)指出工作滿足與組織承諾為離職意圖最主要的決定因素。Griffeth, Hom & Gaertner (2000)的研究亦證實工作滿足確實負向影響離職意圖。

當員工對自身的工作感到滿意時，將可以提高其工作績效。以工作動機的角度來看，當員工的工作滿足認知頗高時，將提高其工作誘因，進而提高其工作績效。事實上，過去許多研究亦證實，工作滿足正向影響工作績效。因此，提出以下研究假設：

H4：組織員工工作滿足正向影響工作績效。

H5：組織員工工作滿足負向影響離職意圖。

2.5 組織承諾與工作績效與離職意圖之關係

過去文獻已證實組織承諾與工作績效有著顯著的關係存在，組織承諾除了可以預測離職行為之外，也可以預測員工的工作績效(Jaramillo, Mulki, & Marshall 2005; Meyer et al. 2002)。對於第一線人員來說，組織承諾的影響較為深遠。原因來自於，第一，第一線人員對於工作有較強的控制力；第二，第一線人員的工作結果比一般員工更容易顯現出來(Jaramillo, Mulki, & Marshall, 2005)。因此，當員工的組織承諾感高時，必然可以明



確地提高其工作績效。

組織承諾也常被使用來預測離職意圖的變項，組織承諾可以反映出員工的心理認同附著在組織，當員工個人心理因素認同組織目標時，其離職意圖將會降低。當員工對於組織有退縮行為或是共識不足發生時，就很容易發生離職的意圖。許多研究發現組織承諾與離職意圖成明顯的負相關，即組織承諾越低，離職意圖越高(Sousa-Poza & Hennbeberger, 2004; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000)。在一項以汽車公司運輸工人為對象的研究中，發現組織承諾與離職意圖有關(Angle & Perry, 1981)。國內學者張惠蓉(2000)證實低組織承諾者具有離職率高等現象。吳娟娟(2001)以台灣中區國稅局為母體，探討國稅人員工作壓力、組織承諾與離職傾向之關係，研究結果發現，亦指出組織承諾與離職意圖呈現負相關。本研究經由上述之研究可以推論，員工組織承諾越高，離職意圖將會降低，亦即組織承諾與離職意圖呈反向關係。因此，本研究提出以下假設：

H6：組織員工組織承諾正向影響工作績效。

H7：組織員工組織承諾負向影響離職意圖。

3. 研究方法

3.1 研究架構

國內外文獻，鮮少將倫理氣候、組織承諾及工作滿足整合研究，並探討其對離職意圖與工作績效的關係。本研究以高科技產業從業人員為研究對象，尤其高科技產業在台灣產業佔重要地位，其公司組織倫理氣候更值得探究。本研究視倫理氣候、組織承諾及工作滿足為前項因子，探討其如何影響員工的工作績效與離職意圖。經由以上文獻深入探討，本研究提出其研究架構，如圖 1 所示。

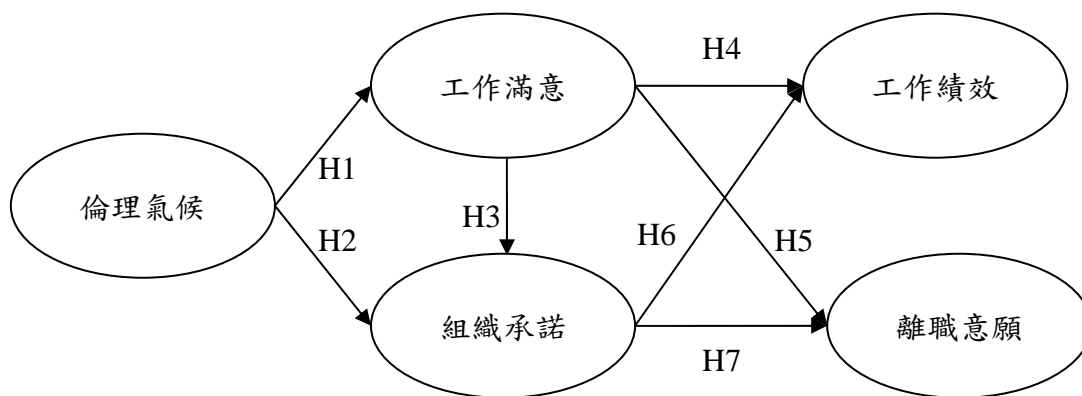


圖 1 研究架構圖

3.2 研究變項測量與操作性定義

3.2.1 倫理氣候

Victor & Cullen (1988)認為倫理氣候是組織氣候的一部份，是指組織內部成員對於



組織有關的倫理標準或政策，所產生的知覺與經驗。

本採用 Victor & Cullen's (1988)的作法，將倫理氣候分為法規導向、關懷導向、獨立判斷導向、公司利益導向及個人功利導向五個次構面，所發展的倫理氣候問卷(ethical climate questionnaire; ECQ)，問卷題項共計 25 個題目。問卷題項以 Likert Scale 的五點量表作為問卷衡量工具，依受測者勾選「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」分別給予 1、2、3、4、5 的分數，當分數越高時，表示組織內員工對倫理氣候議題認知程度越高。

3.2.2 工作滿足

本研究在衡量工作滿足方面採用 Weiss, Davis, England & Lofquist (1967)所編製的明尼蘇達滿意問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire; MSQ)，總題項共計 20 題，並將語意相似之題目刪除，以避免造成受測者不佳反應，最後得計 18 題。問卷題項以 Likert Scale 的五點量表作為問卷衡量工具，依受測者勾選「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」分別給予 1、2、3、4、5 的分數，當分數越高時，表示組織內員工對工作滿足體認程度越高。

3.2.3 組織承諾

Meyer, Allen & Smith (1993)認為承諾是一種心理狀態，用以探討並瞭解員工對組織的態度與依附感。

本研究採用 Meyer, Allen & Smith (1993)所發展出的組織承諾量表並依本研究的目的編製而成。其中在問卷題項中，第 4、5、6、18 共四題為反向題。問卷題項以 Likert Scale 的五點量表作為問卷衡量工具，依受測者勾選「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」分別給予 1、2、3、4、5 的分數，當分數越高時，表示組織內員工組織承諾越高。

3.2.4 工作績效

本研究採用 Lee, Lain & Chen (1999)所使用的工作績效評估，作為本研究之問卷題項。並以 Likert Scale 的五點量表作為問卷衡量工具，依受測者勾選「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」分別給予 1、2、3、4、5 的分數，當分數越高時，表示組織內員工工作績效越高。

3.2.5 離職意圖

Vandenber & Nelson (1999)認為離職意圖是個人預估未來某一特定情況下將會離開組織的可能性。本研究採用 Farth, Tsui, Xin & Cheng (1998)的量表修訂而成，共有 6 題，分別測試受試者的離職念頭、尋求其他工作的意念、找到其他工作的可能性及離職後的成本與效應。記分方式採 Likert Scale 的五點量表作為問卷衡量工具，依受測者勾選「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」分別給予 1、2、3、4、5 的分數，當分數越高時，表示組織內員工離職意圖越高。



3.3 研究設計與方法

3.3.1 樣本與抽樣

本研究採便利抽樣方式，針對北部高科技產業人員，進行問卷施測，共獲有效樣本 461 份。就樣本的分佈而言，男性佔 45.2%；女性佔 54.8%；在婚姻方面，未婚佔 65.2%；已婚(無小孩)佔 8.4%；已婚(有小孩)佔 29.5%。在年齡分佈，30 歲(含)以下佔 53.6%；31~40 歲佔 28.2%；41~50 歲佔 16.0%；51~60 歲佔 1.8%；60 歲(含)以上佔 0.4%。就學歷而言，國中(含)以下佔 4.4%；高中(職)佔 20.1%；專科佔 18.2%；大學佔 42.5%；研究所(含)以上佔 14.9%。在服務年資方面，1 年(含)以下佔 29.8%；2~5 年佔 34.1%；6~10 年佔 17.2%；11 年(含)以上佔 19.8%。每月平均所得，10,000 元以下佔 5.7%；10,001~30,000 元佔 37.6%；30,001~50,000 元佔 41.1%；50,001~75,000 元佔 12.5%；75,001~100,000 元佔 1.1%。就職位別方面，一般員工佔 82.1%；基層主管佔 11.2%；中階主管佔 4.2%；高階主管佔 2.6%。相關資料詳如表 1 所示。

表 1 樣本基本資料表

性別	人數	百分比(%)	服務年資	人數	百分比(%)
男	195	45.2	1 年(含)以下	131	29.8
女	236	54.8	2~5 年	155	34.1
總計	431	100.0	6~10 年	78	17.2
婚姻狀況	人數	百分比(%)	11 年(含)以上	90	19.8
未婚	283	65.2	總計	454	100.0
已婚(無小孩)	38	8.4	每月平均所得	人數	百分比(%)
已婚(有小孩)	134	29.5	10,000 元以下	26	5.7
總計	455	100.0	10,001~30,000 元	171	37.6
年齡	人數	百分比(%)	30,001~50,000 元	187	41.1
30 歲(含)以下	245	53.6	50,001~75,000 元	57	12.5
31~40 歲	129	28.2	75,001~100,000 元	5	1.1
41~50 歲	73	16.0	100,001 元以上	9	2.0
51~60 歲	8	1.8	總計	455	100.0
60 歲(含)以上	2	0.4	職位別	人數	百分比(%)
總計	457	100.0	一般員工	375	82.1
教育程度	人數	百分比(%)	基層主管	51	11.2
國中(含)以下畢業	20	4.4	中階主管	19	4.2
高中(職)畢業	92	20.1	高階主管	12	2.6
專科畢業	83	18.2	總計	457	100.0
大學畢業	194	42.5			
研究所(含)以上畢業	68	14.9			
總計	457	100.0			

資料來源：本研究整理

3.3.2 測量題項及信度、效度分析

本研究問卷量表，參考相關文獻編制而成，具備專家及內容效度(content validity)。此外，利用因素分析，刪除因素負荷量低於 0.5 的題項，使測量尺度具備建構效度。總計獨立判斷導向構面刪除 1 題；個人功利導向構面刪除 1 題；持續型承諾刪除 2 題；規範型承諾刪除 1 題；工作績效刪除 1 題。刪除後量表因素題目因素負載值介於 0.515~0.868



之間，在可以接受範圍內，表示問卷量表俱備收斂效度。構面信度 α 值介於0.717~0.907間，亦在可接受範圍內，表示本研究測量量表具備信度。

表 2 因素負載值暨信度表

變數	衡量項目	因素負載值	信度 α 值
法規導向	1.公司希望每位員工都以遵守法律和職業規範為優先考量	0.761	0.752
	2.員工遵守公司的規章制度是很重要的	0.757	
	3.法律或職業的倫理準則是公司行事時主要考量因素	0.769	
	4.對每位員工來說，控制成本是很重要的責任	0.556	
	5.公司希望每位員工總是做對顧客和消費大眾有利的事	0.686	
	6.公司的任何決策都以是否違反法律為首要考量	0.546	
關懷導向	7.公司很重視所有員工的整體利益	0.778	0.810
	8.追求對每位員工都有利的情況，是公司努力的方向	0.699	
	9.公司的每位員工都可以自行決定何者為錯	0.557	
	10.凡是依據公司規章行事的人較容易受到賞識	0.577	
	11.公司很尊重每位員工對事情的看法	0.831	
	12.公司員工總是先考量對公司裡其他人最有利的情況	0.705	
	13.公司員工行事準則都確實遵循公司的政策	0.632	
獨立判斷導向	14.公司的每位員工都以保護自己的利益為優先考量	0.564	0.553
	15.公司期望每位員工都依照自己的道德理念做事	0.756	
	16.公司的員工都依據自己的倫理準則行事	0.818	
	17.公司的每位成員都很關心彼此的利益	刪除	
公司利益導向	18.公司期望員工不計任何代價，做有利於公司的事	0.639	0.651
	19.在公司，以最有效率的方法處理事情就對了	0.612	
	20.公司不允許任何有損公司利益的事情發生	0.768	
	21.公司強調促進公司利益的重要性	0.794	
個人功利導向	22.公司員工只關心公司的利益，對於社會整體利益不關心	0.794	0.549
	23.公司期望員工都能有效率的工作.	刪除	
	24.公司裡不存在個人的道德觀念或倫理準則	0.761	
	25.公司裡大家都將維護自己的利益視為最重要的事情	0.756	
內在滿足	1.我對目前這工作忙碌的程度，感到滿意	0.708	0.879
	2.我對目前這工作能賦予我獨自發揮能力的機會，感到滿意	0.790	
	3.我對主管對待部屬的方式，感到滿意	0.735	
	4.我對上司做決定的能力，感到滿意	0.812	
	5.我對公司執行政策的方法，感到滿意	0.780	
	6.我對目前這工作的工作環境，感到滿意	0.752	
	7.我對目前所承擔的工作量和公司所支付薪資，感到滿意	0.620	
	8.我對目前這工作可以嘗試用自己的方法來處理事情的機會，感到滿意	0.699	
外在滿足	9.我對目前這工作不違背個人道德原則之程度，感到滿意	0.686	0.802
	10.我對目前這工作的穩定性，感到滿意	0.738	
	11.我對目前這工作能替他人服務的機曾，感到滿意	0.778	
	12.我對目前與同事間相處的情形，感到滿意	0.755	
	13.我對自己的能力或專業技能擔任現職的工作，感到滿意	0.779	



變數	衡量項目	因素負載值	信度 α 值
一般滿足	14.我對目前這工作讓我有經歷不同事情的機會，感到滿意	0.699	0.854
	15.我對目前這工作讓我在親友間獲得好的評價與認同，感到滿意	0.770	
	16.我對目前這工作所給予的晉升機會，感到滿意	0.780	
	17.我對目前在工作上良好表現所得到的讚許，感到滿意	0.868	
	18.我對目前在工作中所得到的成就感，感到滿意	0.858	
情感型承諾	1.我非常樂意在這份工作一直待下去	0.698	0.786
	2.我非常樂意與圈外的人談論這份工作的優點	0.632	
	3.我強烈感受公司的問題就是我的問題	0.605	
	4.我無法感受到自己屬於公司的一份子(R)	0.690	
	5.我無法感受到我對公司有特別情感(R)	0.791	
	6.公司無法讓我有歸屬感(R)	0.744	
持續型承諾	7.即使找不到另外的工作，現在離職也沒什麼大不了	刪除	0.571
	8.如果馬上離職，我的生活將會陷入困境	0.710	
	9.現在與公司斷絕關係儘管有其必要，但很困難	刪除	
	10.不管願不願意，目前我都得留住這份工作	0.863	
	11.現在與公司繼續維持關係有其必要	0.765	
	12.我留在這家公司的原因是因其他公司並不能提供我現在的待遇	0.515	
規範型承諾	13.我認為現在的員工常常離職是不應該有的現象.	0.571	0.748
	14.對組織的忠誠度是我目前還留在這裡工作的原因	0.799	
	15.即使有更好的工作機會，我現在也不該離開這間公司	0.830	
	16.我認為我必須對這間公司很忠心	0.830	
	17.我認為我的工作性質還是一生待在同一家公司比較好	0.721	
	18.我不認為成為這間公司的一份子是很重要的事(R)	刪除	
工作績效	1.我完成的工作量總是比主管所要求的高	0.692	0.717
	2.我總是能在工作期限到達前，完成主管所交代之工作	0.737	
	3.我的實際工作績效總是能夠達成主管要求的工作目標	0.752	
	4.我不曾提出任何具有創新的提案或建議(R)	刪除	
	5.我不曾因個人的疏失而造成工作延誤或損失(R)	0.611	
	6.我不曾因工作表現不佳而受人抱怨(如顧客、主管、同事)(R)	0.636	
	7.我的主管總是很滿意我的表現	0.702	
離職意圖	1.我經常思考有關離開公司的問題	0.894	0.907
	2.我積極的尋找可供選擇的工作機會	0.891	
	3.如有可能我會盡快離開我的服務機關	0.883	
	4.如果我留在這間公司可能沒有好的前景	0.898	
	5.我將付出實際的努力去尋找新的工作	0.841	
	6.我已經在評估辭去工作後的成本	0.892	

資料來源：本研究整理

構面相關分析方面，構面之間相關不是低於 0.70，就是未達統計顯著水準，表示研究構面應具備區別效度，可避面分析上的共線問題。

相關分析表可以看出構面初步關係，工作績效與工作滿足、組織承諾，均呈現正相關，且達統計顯著水準。離職意圖和組織承諾、工作滿足皆呈現負相關，且達統計顯著水準。



表3 構面相關分析表

	倫理氣候	工作滿意	組織承諾	工作績效	離職意願
倫理氣候	1				
工作滿足	.367(**)	1			
組織承諾	.322(**)	.658(**)	1		
工作績效	.206(**)	.399(**)	.369(**)	1	
離職意圖	-.007	-.459(**)	-.454(**)	-.090	1

* 表示 $p < 0.05$ ** 表示 $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

4.統計結果分析與假設驗證

本研究以因徑分析(path analysis)的多組迴歸方程式，檢測所設立的研究假設。從圖 2 可以看出，倫理氣候正向影響工作滿足認知，標準化係數(β)為 0.37，達統計顯著水準，接受假設 1 的說法。表示高科技產業員工對於倫理氣候的正向評價與認知，將有助於提高其工作滿足認知，這樣的結果與 Mulki 等人的研究結果相似(Mulki, Jaramillo & Locander 2006)。具備正向的倫理氣候，的確可以提高工作滿意認知，對於高科技產業管理者來說，型塑正向的倫理氣候，將可以提高員工之滿意認知。

圖 2 可以看出，倫理氣候和組織承諾亦呈正向相關，標準化係數為 0.32，且亦達統計顯著水準，接受假設 2 的說法。誠如 Schwepker & Charles (2001)研究所述，倫理氣候和組織承諾呈現正向相關。研究結果顯示，高科技產業員工對倫理氣候的正向認知，將可以提高其組織承諾感。換言之，在正向的倫理氣候裡，員工對於組織的認同與參與，會因良好的氣氛而提高。

本研究亦證實，工作滿足正向影響組織承諾，標準化係數為 0.66，達統計顯著水準，接受假設 3 的說法。Jaramillo, Mulki, & Marshall (2005)的研究中主張。當員工對工作滿足越高時，對自身的工作越是能感到認同，進而提升對組織的承諾，本研究也證實這點。對高科技產業員工來說，唯有不斷提高員工的工作滿足認知，才能提高對組織的承諾，進而提高工作效能。

工作滿足認知與工作績效的關係係數為 0.26，達統計顯著水準，接受假設 4 的說法。正如先前研究所述，工作滿足與生產力呈正相關(Katzell et al., 1992; West & Patterson, 1998)。相對地，工作滿足和離職意圖呈現負向關係，標準化係數為-0.27，同樣達統計顯著水準，接受假設 5 的說法。與 Fields et al. (2005)研究發現員工的工作滿足程度與離職意圖成明顯的負相關相符。亦即，當員工的工作滿足越高時，將降低離職意圖。

組織承諾正向影響工作績效，標準化係數為 0.21，驗證假設 6。誠如 Steer (1977)所言，組織承諾高的員工，可提高其績效認知。對於員工來說，當其組織承諾越高，願意投入更多心力，因此會提高對工作績效的態度認知。組織承諾負向影響離職意圖，標準化係數為-0.27，達統計顯著水準，驗證假設 7。這樣的結果，和 Sousa-Poza & Hennbeberger (2004)的研究發現近似，亦即組織承諾與離職意圖成明顯的負相關。



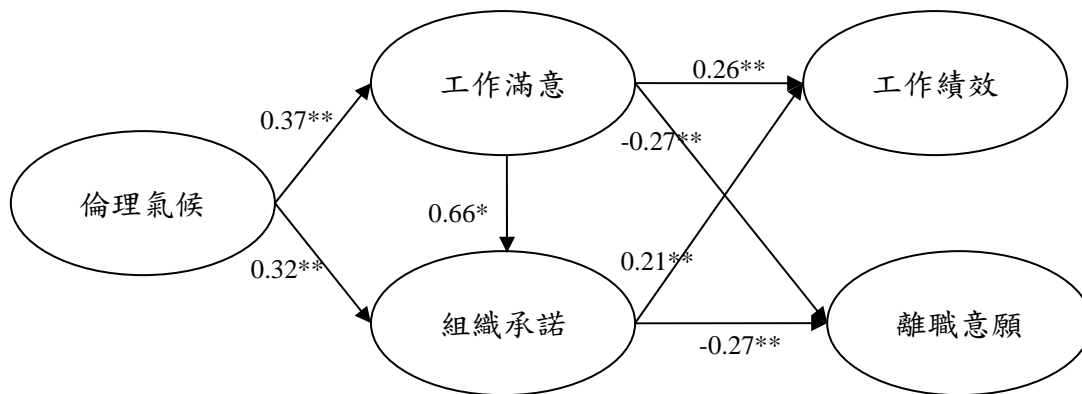


圖 2 模式因果係數圖

5. 結論與建議

整體而言，本研究證實，倫理氣候正向影響工作滿足。相對地，提高組織員工承諾認知，亦可提升工作績效，利提升組織經營績效，並降低其離職意圖，留住較佳人才。對於組織管理者來說，如何提升員工工作滿足與組織承諾是值得規劃。

其次，本文驗證正向倫理氣候將提高員工工作滿足，亦即，當員工體認到組織良好的倫理氣候有助於員工工作滿足的提升。對組織管理者來說，如何塑造良好的倫理氣候，有其必要。倫理氣候亦正向影響組織承諾的認知，是以本研究建議，組織管理者應強化主管對倫理行為的支持，於機關內塑造倫理氣候，並訂定倫理規則、標準或原則，以指引出道德行為，如此能提升員工對服務組織有強烈的承諾。尤其對於高科技產業來說，面對大陸競爭，以及全球不景氣影響，如何透過倫理氣候型塑，提高員工工作滿足及組織承諾，的確值得進一步規劃之。

本研究亦證實，員工對工作滿足感高時，將提高對組織承諾認知。對於管理者來說，讓組織員工在情感上依附於組織，十分值得重視。而最佳管理辦法，即是提高其工作滿足認知。此外，工作滿足與組織承諾皆可提升員工之工作績效，而這是組織在評估員工行為意向所強調的重心。組織管理者若想提升員工的工作績效，勢必提高其組織承諾感及工作滿足認知。尤其面對科技產業的環境變化相當迅速，組織的工作流程、內容、業務將有所改變，只有高度承諾的員工，才能妥善因應產業環境的各項挑戰，並持續對工作產生滿意。

最後，驗證員工的工作滿足與組織承諾認知，負向影響降低離職意圖。對於組織管理者來說，除了塑造正向倫理氣候外，降低離職意圖，亦十分重要。尤其透過工作滿足與組織承諾，可提升工作績效，並降低離職意圖所引起的負面行為，對於高科技產業組織來說，的確十分重要。



參考文獻

1. 王鳳生、蔡豐隆 (2003),「企業倫理氣候、倫理行為與企業社會績效」, 亞太經濟管理評論, 第六卷第二期, 103-119 頁。
2. 吳娟娟 (2001),「國稅人員工作壓力、組織承諾與離職傾向之研究—以財政部台灣省中區國稅局為例」, 東海大學公共事務碩士學程在職進修專班碩士論文。
3. 吳秉恩 (1994),「企業倫理教育的本質、內涵與實踐」, 第六屆中華管理教育研討會論文集, 23-35 頁。
4. 許士軍(1996),「新管理典範下的企業倫理」, 通識教育季刊, 第六卷第三期, 35-46 頁。
5. 莊文忠譯, Robert L. Miller, Ciaran Acton, Deirder A. Fullerton, John Maltby 著(2006), SPSS 在社會科學的應用, 台北: 五南圖書出版股份有限公司。
6. 曾柔鶯 (1999),「領導型態、企業文化與企業績效關係之研究—以企業倫理氣候為中介變項」, 台灣土地金融季刊, 第三十六卷第四期, 1-23 頁。
7. 葉匡時、周德光 (1995),「企業倫理之形成與維持: 回顧與探究」, 台大管理論叢, 第六卷第一期, 15-29 頁。
8. 葉桂珍(1995),「道德倫理與組織承諾、工作滿意度及離職意象之相關研究」, 中山管理評論, 第三卷第三期, 15-29 頁。
9. 張昭陽 (1998),「組織氣候與整體工作滿足的實案整合分析」, 淡江大學管科所碩士論文。
10. 張惠蓉 (2000),「高雄地區公營廣播電台從業人員離職傾向及離職行為因素之研究」, 國立中山大學傳播管理研究所碩士論文。
11. 蘇義祥 (1999),「中華電信專戶服務部門領導型態與工作績效關係之研究—服務人員特質及成熟度的調節作用」, 國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
12. Angle, H. L. & J. L. Perry (1981), "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 26, pp.1-14.
13. Barclay, D. W. & J. B. Smith (1997), "The Effects of Organizational Differences and Trust on The Effectiveness of Selling Partner Relationships," *Journal of Marketing*, 61, pp.3-21.
14. Blau, G. J. & M. Lunz (1998), "Testing The Incremental Effect of Professional Commitment on Intent to Leave One's Profession Beyond The Effects of External, Personal, and Work-Related Variables," *Journal of vocational behavior*, 52, pp.260-269.
15. Bretz, R. D., J. W. Boudreau & T. A. Judge (1994)," Job Search Behavior of Employed Managers," *Personnel Psychology*, 47 (2), pp.275-301.
16. Brouters, K.D. (2002)," Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance," *Journal of International Business Studies*, 33(2), pp.203-223.
17. Brown, S. P. & R. A. Peterson (1993), "Antecedents and Consequences of Salesperson Job



- Satisfaction : Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects,”*Journal of Marketing Research*, 30 (1), pp. 63–77.
18. Castle, N. G., J. Enberg & R. A. Anderson (2007), “Job Satisfaction of Nursing Home Administrations and Turnover,”*Medical Care Research and Review*, 64(2), pp.191-211.
 19. Cullen, J.B., B. Victor & J.W. Bronson (1993), “The Ethical Climate Questionnaire : An Assessment of Its Development and Validity,” *Psychological Reports*, 73(2), pp.667-674.
 20. Cullen, J.B., K.P. Parboteeah & B. Victor (2003), “The Effects of Ethical Climate on Organizational Commitment : A Two-Study Analysis,” *Journal of Business Ethics*, 46(2), pp.127.
 21. Dwyer, S., O. C. Richard, K. Chadwich (2003), “Gender Diversity in Management and Firm Performance : The Influence of Growth Orientation and Organizational Culture,” *Journal of Business Research*, 56(12), pp.1009-1019.
 22. Farth, J. L., A. S. Tsui, K. R. Xin & B. S. Cheng (1998), “The Influence of Relational-Demography and Guanxi : The Chinese Case,” *Organization Science* 9(4), pp.471-488.
 23. Fields, D., M. E. Dingman, P. M. Roman & T. C. Blum (2005), “Exploring Predictors of Alternative Job Changes,” *Journal of Occupational Organizational Psychology*, 78 (1), pp.63–82.
 24. Fritzsche, D. J. (2000), “Ethics Climate and The Ethics Dimension of Decision Making,” *Journal of Business Ethics*, 24(2), pp. 125-140.
 25. Griffeth, R.W., P.W. Hom & S. Gaertner (2000), “Ameta-Analysis of Antecedents and Correlate of Employee Turnover : Update, Moderator Tests, and Research Implications for The Next Millennium,” *Journal of Management*, 26(3), pp.463-488
 26. Gillbert, S.T. (1992), “Teaching business ethics : What, why, who, where and when,” *Journal of Education for Business*, 68, pp.5-8.
 27. Herzberg, F., B. Mausner & B. Snyderman (1959), *The Motivation to Work*, New York : John Wiley & Sons Inc.
 28. Hoppock, R. (1935), *Job satisfaction*, New York : Harper & Row.
 29. Jaramillo, F., J. P. Mulki & G.W. Marshall (2005), “A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance : 25 Years of Research,” *Journal of Business Research*, 58(6), pp.705–714.
 30. Mulki, J. P. & P. Solomon (2006), “The Role Of Ethical Climate On Salesperson’s Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, & Job Performance,” *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(3), pp.271-282.
 31. Koch, J. L. & R. M. Steers (1978), “Job Attachment, Satisfaction and Turnover Among Public Sector Employees,” *Journal of Vocation Behavior*, 12(3), pp.119-128.
 32. Katzell, R.L., D.E. Thompson & R. A. Guzzo (1992), *How Job Satisfaction and Job Performance Are and Are Not Linked*, in Cranny, C.J., Smith, P.C. & Stone, E.F. (Eds),



- Job satisfaction*, Lexington Books, New York, NY.
33. Lee, Y. D., J. W. Lain & C. Y. Chen (1999), "A Study on the Measurement of Productivity for White-Collar Employees-A Case of Electronic Industry in Taiwan," *The Chinese Military Academy Journal*, pp.345-361.
 34. McFarland, R. G. (2003), "Crisis of Conscience : The Use of Coercive Sales Tactics and Resultant Felt Stress in the Salesperson," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(4), pp.311-325.
 35. Melnyk, B.M. (2006), "The Latest Evidence on Factors Impacting Nurse Retention and Job Satisfaction," *Worldviews on Evidence Based Nursing*, 3(4), pp.201-204.
 36. Meyer, J. P., N. J. Allen & C. A. Smith (1993), "Commitment to organization and Occupation : Extension and Test of A Three-component Conceptualization," *Journal of Applied Psychology*, 78(4), pp.538-551.
 37. Stanley, D. J., L. Herscovitch & L. Topolnytsky (2002), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization : A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences," *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), pp.20-52.
 38. Mitchell, M. A. & D. Yate (2002) , "How to Use Your Organizational Culture as A Competitive Tool," *Nonprofit World*, Madison, 20(2), pp.33-34.
 39. Mobley, W. H., S. O. Horner & A. T. Hollingsworth (1978), "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover," *Journal of Applied Psychology*, 63(4), pp.408-414.
 40. Moran, E. T. & J. F. Volkwein. (1992), "The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate," *Human Relations*, 45(1), pp.19-47.
 41. Mowday, R. T. , L. H. Porter & R. Dubin (1974), "Unit Performance, Situation Factors and Employee Attitudes in Separated Work Units," *Organization Behavior & Human Performance*, 12(7), pp.231-248.
 42. Steers, R. M. & L. M. Porter (1982), *Employee-organization linkage*, New York : Academic Press.
 43. Mulki, J. P., F. Jaramillo & W. B. Locander (2006), "Effects of Ethical Climate and Supervisory Trust on Salesperson's Job Attitudes and Intentions to Quit," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), pp.19-26.
 44. O'Dwyer, B. & G. Madden (2006), "Ethical Codes of Conduct in Irish Companies : A Survey of Code Content and Enforcement Procedures," *Journal of Business Ethics*, 63 (3), pp.217-236.
 45. Porter, L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday & P. V. Boulian (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, 59(5), pp.603-609.
 46. Raabe, B. & T. A. Beehr (2003), "Formal Mentoring Versus Supervisor and Coworker Relationships : Differences in Perceptions and Impact," *Journal of Organizational Behavior*, 24 (3), pp.271-293.



47. Ramaswami, S. N. & J. Singh (2003), "Antecedents and Consequences of Merit Pay Fairness for Industrial Sales-people," *Journal of Marketing*, 67 (4), pp.46-66.
48. Randall, S. U. & S. K. Ruhl (1996), "The Organizational Bases of Ethical Work Climate in Lodging Operations as Perceived by General Managers," *Journal of Business Ethics*, 15(10), pp.1083-1093.
49. Rice, A. K. (1963), *Productivity and Social Organization : The Ahmedabad Experiment*, Trivstock, London.
50. Robbins, S. P. (2001), *Organizational Behavior*, 9th edition, New Jersey : Prentice-Hall.
51. Schermerhorn, J. R. (1999), *Management for Productivity*, 3rd Edition, New York : John Wiley & Sons.
52. Schwepker & Charles (2001), "Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover in the Sales Force," *Journal of Business Research*, 54(1), pp.39-52.
53. Good, D. J. (2004), "Marketing Control and Sales Force Customer Orientation," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(3), pp.167-179.
54. Smircich, L., & M. Calas (1987), Organizational Culture : A Critical Assessment. In F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts, & L.M. Porter (Eds.), *Handbook of Organizational Communication*, Beverly Hills, CA : Sage.
55. Sousa-Poza, A. & F. Henneberger (2004), "Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intention : An International Comparative Study," *Journal of Economic Issues*, 38(1), pp.113-137.
56. Spector, P. E. (1997), *Job Satisfaction : Application, Assessment, Causes, and Consequences*, Sage, Thousand Oaks, CA.
57. Steers, R. M. (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, 22, pp.44-56.
58. Suzuki, E., I. Itomine, Y. Kanoya, T. Katsuki, S. Horii & C. Sato (2006), "Factors Affecting Rapid Turnover of Novice Nurses in University Hospitals," *Journal of Occupational Health*, 48(1), pp.49-61.
59. Tett, R. P., & J. P. Meyer (1993), "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover : Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings," *Personnel Psychology*, 46 (2), pp.259-293.
60. Trevino, L. K., K. D. Butterfield & D. L. McCabe (1998), "The Ethical Context in Organizations : Influences on Employee Attitudes and Behaviors," *Ethical Issues in Organizations*, 8(3), pp.447-476.
61. Valentine, S. & T. Barnett (2003), "Ethics Code Awareness, Perceived Ethical Values, and Organizational Commitment," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(4), pp.359-367.
62. Vandenberg, R. J. & J. B. Nelson (1999), "Disaggregating the Motives Underlying



- Turnover intentions : When do Intentions Predict Turnover Behavior,” *Human Relations*, 52(10), pp.1313-1336.
63. Velasquez, M.G., (1988), *Business Ethics-Concepts and Cases*, 2nd edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
64. Victor, B & J. B. Cullen (1988) , “The Organizational Bases of Ethical Work Climates ,” *Administrative Science Quarterly*, 33(1), pp.101-125.
65. Vitell, S. J., & D .L. Davis (1990), “Ethical Beliefs of MIS professionals : The Frequency and Opportunity for Unethical Behavior,” *Journal of Business Ethics*, 9(1), PP.3-70.
66. Weeks, W. A., T. W. Loe, L. B. Chonk & K. Wakefield (2004), “The effect of perceived ethical climate on the search for sales force excellence,” *Journal of Personal Selling and Sale Management*, 24(3), pp.199-214.
67. Weiss, D. J., R. V. Davis, G. W. England & L. H. Lofquist (1967), *Manual For The Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minneapolis : University of Minnesota, Industrial Relations Center*.
68. Wernimont, P. F. (1972), “A System View of Job Satisfaction,” *Journal of Applied Psychology*, 56, pp.173-176.
69. West, M. & M. Pterson (1998), “Profitable personnel”, *People Management*, 4, pp.28-31.
70. Wiener, Y. (1982), “Commitment in Organization : A Normative View,” *Academy of Management. The Academy of management Review*, 7(3), pp.418-429.

