

主計人員信任關係與 組織公民行為關係之研究— 以海軍主計人員為例

王東寶·林詩偉

摘要

本研究探討主計人員信任關係（組織、主管與同事間）與組織公民行為之關聯性，並以海軍主計人員為研究對象，以便利抽樣方式進行問卷調查發放問卷250份，有效問卷230份，有效樣本率為92%。研究結果顯示海軍主計人員在信任關係（組織、主管與同事間）與組織公民行為有正向影響。研究提出主計部門可持續建立暢通的溝通管道，創造更公開、公正的工作環境、建構願景與健全的人事管理制度、增加官兵對組織的認同等建議，提供管理單位參考，以精進主計人員人力資源管理。

關鍵字：信任關係、組織公民行為、主計人員

壹、前言

在國軍組織中主計部門無論是直接或間接關係，都與各業務單位有著密不可分的關係，國軍主計工作之重點是協助機關或部隊達成施政目標，工作內容如國防預算之編製及執行、

內部審核、財務行政、統計分析與主財資訊等，均應有效率的運作，否則將直接影響單位的施政成效與戰備整備工作。依據社會支持理論，假使員工於所在的社會歷程途中獲得認同，可以增加員工與組織間之信任行為，並能修正員工和作業系統團體間之良好的特質，所以員工覺得在系統中被看得到、被認同的且可以信任，行為就會得到較好之表現（Eisenberger et al., 1986）。Aube et al.（2007）指出組織成員內心認為組織對其表現是友善的，就會展現出善意的行為來回饋組織，促使更多的組織公民行為發生。而信任是完整組織系統的必要因素，沒有信任組織成員將為一己之私而損及個人與組織長久的利益，且信任管理也是建構組織績效的重要因素（Argyris, 1964）。所以如何善加利用信任關係使組織內人員充分發揮所長提升工作績效，是近年來在管理上重要的議題。

企業可藉由組織文化與組織學習改善管理績效（Tang and Yeh, 2015；林妙雀，2005；許順旺等，2016；廖述賢等，2006），此外，重視分享的組織文化對管理績效有直接效果，如再

有關心員工、開放信任等組織文化，對於提升管理績效的間接效果愈大（林妙雀，2005）。在國軍組織及人力精簡的趨勢中，海軍的主計人員近年來同樣面臨人力精簡及基層軍官缺員問題，再加上聘雇人員屆齡退休，使人力資源不足情形日趨嚴重。此問題長期而言，應藉由全般的人力資源規劃來解決，短期則可以嘗試改善信任關係、組織文化，增加認同感，進而提升工作效率。故本研究就海軍主計人員特殊的工作性質與工作環境前提下，探討海軍主計人員信任關係與組織公民行為變項之間的影響關係，期能就研究發現研提相關建議供管理單位參考。因此本研究目的如下：

- 一、探討海軍主計人員信任關係和組織公民行為的關聯性。
- 二、了解海軍主計人員不同人口統計變項（性別、職務、階級、單位、年資、役別等），對於信任關係和組織公民行為之影響。

貳、文獻探討

一、信任關係

Mayer et al.（1995）認為信任關係是指不監督和管控他人之行為，把自身顯現於可能被傷害之行為時直接的承受之風險等程度。Costigan et al.（1998）指出組織的信任關係可以歸為與同事和跟上級之人之間信任關係，和與組織之信任關係。一般而言，企業或組織多希望其員工對組織有更多的貢獻，員工則希望組織能提供公平、合理的待遇與尊重（林鈺琴，2004）。劉莉玲等（2008）認為在公司中，除了上下階層會彼此往來外，亦有同事間、團體間之往來，如果僅就部屬和上級之往來探討信任關係，將使部分有效訊息之遺失，因此認為

信任的關係包含下列三類：

（一）對組織的信任

員工會相信組織所擬定之願景方向，係以不傷害部屬之好處去著想，且相信公司願景和方向時，能於不在監督和控制公司情形，能同意把自己顯現於較易被傷害的情形中。

（二）對主管的信任

部屬依賴上級長官之領導統御的能力，上級長官任何做的一切之規劃和決策管理有幫助於這公司需求，尤其部屬更以誠信之原則互相彼此的對待，也會顧慮到部屬在工作執行中的要求給於滿足。

（三）對同事的信任

員工會信任和同事之間工作之能力，當同事於工作遇到困難時，能夠獲得同事幫忙，且互相之間的互動情形能得到公平性的對待。

不同的管理階層人員應該會以不同的方式，影響員工工作的注意力，對於高階主管缺乏信任，很可能會使員工花無謂的時間與精神，猜測公司的未來或自身在公司的前景。反之，員工對高階主管的信任應可幫助員工得以專注於需要完成的工作（Roger and Mark, 2005）。因此，信任可促進主管與員工彼此合作與使員工專注工作（Korsgaard et al., 1995 ; Roger and Mark, 2005）。

二、組織公民行為

組織公民行為除了對員工本身的績效考核、加薪、升遷等有顯著的正面影響（Allen and Rush, 1998），對於組織的整體效益亦多有正面的效果，包含業績、生產力、生產量等提升（Podsakoff et al., 1997a, 1997b）。因此，組

組織公民行為已逐漸成為組織生存的關鍵影響因素，在組織公民行為中，員工在組織中的表現行為，是一直受到關注的，因員工工作之行為產生並干擾於公司的營運效果和一致性績效是否達成。McNeely and Meglino (1994) 將組織公民行為分為堅守本份的行為、組織公益的行為、人際利他的行為等三類。

三、信任關係與組織公民行為之關聯性

Eisenberger et al. 1986) 指出依據社會的支持理論之論點假使部屬於自己所在之社會過程之中所得肯定，可能提升員工對於組織裡之信任關係，並改善員工和系統有關團體之關係及品質。Liao et al. (2004) 發現企業與員工間的關係經營的越好，則員工越傾向與同事分享知識與經驗。當團體成員間存在信任氣氛時，員工將更可能產生利他的行為 (Cadenhead and Richman, 1996) 及組織公民行為 (Driks and Ferrin, 2002)。張同廟及吳明隆 (2015) 提出信任關係與組織公民行為具有之正向影響；信任和正向領導及組織公民行為之影響，顯示有完全中介的效果，許順旺等人 (2016) 也指出員工對於組織信任程度越高，也會表現較好的組織公民行為。

此外，Organ (1990) 認為性別、年齡、職位、不同的工作以及工作環境差異，均應該納入做為組織公民行為的預測變項。不同人口統計變項在組織公正與組織信任間產生顯著差異 (林鈺琴, 2004)，Wagner and Rush (2000)、鄭耀男 (2002) 亦指出組織公民行為會因年齡的不同而有顯著差異。因此，本研究以性別、職務、階級、單位、年資、役別等為控制變項，探討人口統計變項對主計人員信任關係和組織公民行為間的差異。

四、研究假設

Blau (1964) 認為藉由互相間的信任關係與吸引能使個人獲得所期望之報酬情形。人們會將信任關係做根本，以期望他人會回饋之心情來感恩他之心理因素，並非只想到短期之利益問題。George and Jones (1998) 指出信任關係之發生最主要顯現在人與人互動時之價值的觀感、態度性、情緒性與情感性之互動性，且指出就信任之因素係會影響人際間之團隊合作的行為表現之驅動力。再者，Kim and Mauborgne (1998) 認為信任關係會導致於自願的合作及對組織有所貢獻。因此，本研究建立假說如下：

假說1：海軍主計人員對組織的信任與組織公民行為有正向影響。

林行宜及戚樹誠 (1993) 認為，若是員工和上級主管和同事彼此之間產生好之交換行為時，部屬會以回饋及報恩之感情，不但會加倍努力的工作，就工作的滿意度與組織的承諾、和服從的角色與組織公民的行為等表現都越高。Colquitt et al. (1997) 指出一般人於比較熟的環境和友善之團體之中可能會較主動的願意去幫助這組織上任何工作。因此，本研究建立假說如下：

假說2：海軍主計人員對主管的信任與組織公民行為有正向影響。

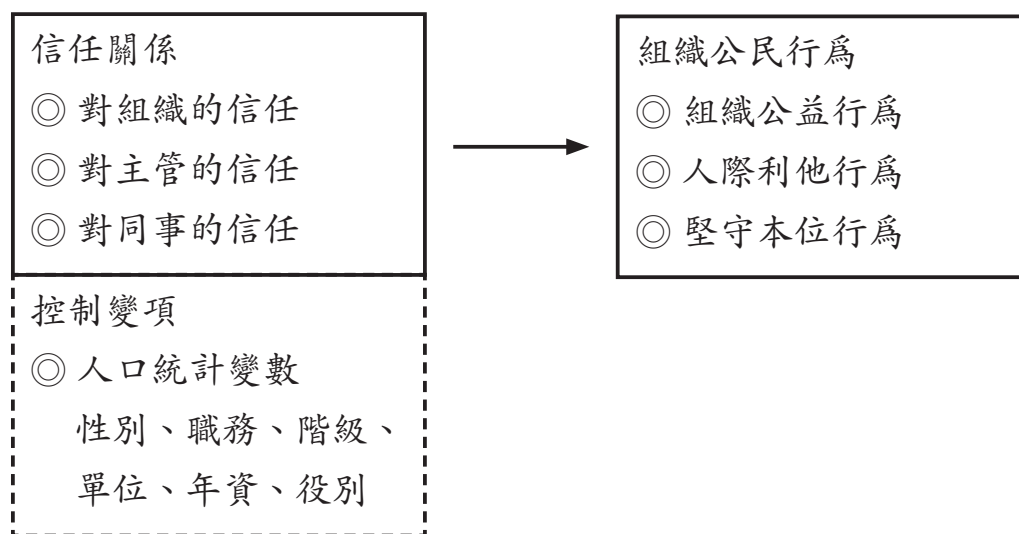
George and Jones (1998) 指出組織成員之間的信任關係，可能會產生到組織內新的產品之研究、製程及產品改善和有關知識之取得等，若員工產生無條件的信任關係，可能發自內心去主動幫助組織工作。因此，本研究建立假說如下：

假說3：海軍主計人員對同事的信任與組織公民行為有正向影響。

參、研究方法

一、研究架構

本研究根據文獻探討瞭解國內外研究對於相關理論與各構念的定義後，再以人口統計變項（性別、職務、階級、單位、年資、役別等）做為控制變項，探討主計人員信任關係和組織公民行為間的關係，研究架構如圖一。



圖一 研究架構圖

二、變數操作性之定義和衡量工具

(一)信任關係

1. 對組織的信任：指員工對於組織的信任程度，亦即員工組織發展的信心以及知覺組織照顧員工的程度。
2. 對主管的信任：指員工對於直屬主管之信任的程度，包含信賴主管之領導的能力、處理事務的態度、決策訂定、對待員工與照顧員工相關需要之程度。
3. 對同事的信任：指同事彼此信任之情形，包含信賴同儕之間的工作的能力、品德以及同事間互助的程度。

本研究問卷對組織信任之題數計6題，係採用Costigan et al. (1998) 發展的量表，並配合本研究樣本特性修訂；對主管的信任、對同事的信任係根據Cook and Wall (1980) 的量表修訂，題數分別

為5、6題。問卷各題項採用Likert五點尺度衡量，受測者勾選作答後，給予1至5分，分數越高則表示員工知覺到的信任關係較高。

(二)組織公民行為

1. 組織公益行為：指員工在工作崗位上，會考慮到組織利益之行爲的表現。
2. 人際利他行為：指員工於工作崗位上，會主動積極去協調自己的同事，並且會關心同事之行爲的表現。
3. 堅守本份行為：指員工會去堅守自己工作的崗位，並且完成角色份內的工作之行爲的表現。

本研究問卷對組織公益行為、人際利他行為、堅守本份行為之題項，採用Smith et al. (1983) 及Williams et al. (1991) 量表及本研究樣本特性修訂，其中對組織公益行為題數計8題、人

際利他行為題數計9題、堅守本份行為題數計8題，以Likert五點尺度量表，給予1至5分。

三、資料分析方法

本研究使用SPSS軟體，依據研究目的與研究假說檢定需要分別採用敘述性統計、信度分析、效度分析、獨立樣本t檢定、單因子變異數分析及階層迴歸分析等統計方法分析。

四、研究樣本

本研究以海軍主計人員為研究對象，問卷發放時間自2017年1月至2月底，以立意抽樣方法進行，共計發出問卷250份，問卷回收250份，剔除無效問卷20份，共有效問卷230份，有效樣本率為92%。

肆、資料分析

一、敘述性統計分析

問卷中男性為168人，佔73%、女性為62人，佔27%；婚姻狀況以未婚者佔整體樣本數之51.3%，已婚者佔48.7%；受訪者服務單位以國防部單位佔12.6%、司令部單位佔14.3%、指揮部層級單位佔28.3%、艦隊（旅級）單位佔22.6%、支部（廠庫）單位佔16.1%、學校單位佔6.1%；服役類別分佈，常備役佔84.3%、預備役佔5.7%；主管佔10%與參謀佔90%；階級以士兵佔5.2%、士官佔20.4%、尉官佔28.3%、校官佔36.5%、聘雇佔9.6%；學歷分布高中（職）佔10%、大學或大專佔57.8%、碩士或指參佔29.6%、博士或戰略佔2.6%（統計表如表一）。

表一 敘述性統計分析

問 項	選 項	人 數	百分比	累計百分比
性 別	男	168	73.0%	73.0%
	女	62	27.0%	100.0%
婚 姻	已婚	112	48.7%	48.7%
	未婚	118	51.3%	100.0%
服務單位	國防部單位	29	12.6%	12.6%
	司令部單位	33	14.3%	26.9%
	指揮部層級	65	28.3%	55.2%
	艦隊（旅級）單位	52	22.6%	77.8%
	支部（廠庫）單位	37	16.1%	93.9%
	學校單位	14	6.1%	100.0%
服役類別	常備役	194	84.3%	84.3%
	預備役	13	5.7%	90%
	其他	23	10.0%	100.0%
職 務	主管	23	10.0%	10.0%
	參謀	207	90.0%	100.0%

階 級	士兵	12	5.2%	5.2%
	士官	47	20.4%	25.6%
	尉官	65	28.3%	53.9%
	校官	84	36.5%	90.4%
	聘雇	22	9.6%	100.0%
最近一次職務時間長達多久	1年內	73	31.7%	31.7%
	1至2年	101	43.9%	75.6%
	3年以上	56	24.3%	100.0%
單位（辦公室）的人數	5人以下	68	29.6%	29.6%
	5至20人	145	63.0%	92.6%
	20人以上	17	7.4%	100.0%
學 歷	高中（職）	23	10.0%	10.0%
	大學或大專畢	133	57.8%	67.8%
	碩士或指參畢	68	29.6%	97.4%
	博士或戰略畢	6	2.6%	100.0%
目前在服務單位的年資	1年以下	69	30.0%	30.0%
	1至3年	73	31.7%	61.7%
	4至5年	31	13.5%	75.2%
	6年以上	57	24.8%	100.0%

二、共同方法變異處理與檢測

為避免本研究有共同方法變異（Common method variance, CMV）問題或減低其發生，根據彭台光等（2006）採事先預防及事後檢測二步驟。事先預防方面，問卷發放前均重新編排，並採不記名方式發放問卷，另外也將研究目的與變數名稱加以隱匿，減少填答者作答疑慮；事後檢測部分，針對各變項之所有題項進行哈門氏單因子測試（Harman's one-factor test），當因素分析萃取出一個單獨的因子，或者一個綜合因子解釋自變項及依變項的主要的變異超過50%時，就存在CMV的問題（Podsakoff, et al., 2003）。本研究測試結果第

一個因子解釋變異量為34.5%，未超過 50%，因此本研究並不存在嚴重的共同方法變異。

三、相關分析與信（效）度分析

由各變項相關分析結果初步來看（如表二），各變數間均成顯著正相關，顯示就組織的信任而言，組織的信任越高則對於主管之信任、同事之信任也會較高；此外組織的信任越高則組織公益、人際利他與堅守本份的行為也越高。就主管的信任而言，對主管的信任越高則對同事的信任也越高；對主管的信任越高則組織公益、人際利他與堅守本份的行為也會較高。就同事的信任而言，對同事的信任越高則組織公益與利他的行為也越高；對同事的信任

越高則堅守本份的行為也越高。

分析問卷信度後，各變數Cronbach's α 值均大於0.8。Nunnally and Bernstein (1994) 及

Devellis (2003) 認為信度測量最好大於0.70，其內部一致性方可接受，故本研究問卷的內部一致性為可接受範圍。

表二 變數相關分析及內部一致性係數

變 數	對組織的信任	對主管的信任	對同事的信任	組織公益行為	人際利他行為	堅守本份行為
對組織的信任	(0.86)					
對主管的信任	0.76**	(0.93)				
對同事的信任	0.57**	0.62**	(0.83)			
組織公益行為	0.41**	0.43**	0.54**	(0.87)		
人際利他行為	0.41**	0.44**	0.59**	0.82**	(0.81)	
堅守本份行為	0.48**	0.48**	0.51**	0.73**	0.69**	(0.83)

註：N= 230. 對角線 () 內係數為內部一致性係數

** $p < 0.01$

之研究問卷採用Costigan et al. (1998)；Cook and Wall (1980)；Smith et al. (1983) 及Williams et al. (1991) 量表及本研究樣本特性修訂，量表完成後並請專家學者及主計高階主管評斷，因此具有相當程度的內容效度。此外在建構效度部分，整體KMO值為0.92，Bartlett's球形檢定卡方值為6666.58，自由度為990，顯著性為0.000，顯示母體的相關矩陣間有共同因素存在（邱皓政，2010）。

四、人口統計變項對信任關係與組織公民行為差異性分析

(一)人口統計變項對信任關係差異性分析

本研究針對性別及職務人口統計變項對信任關係做獨立樣本 t 檢定，了解海軍主計人員在性別及職務上對於信任關係的差異。研究發現受訪者的性別與職務的不同對組織的信任、主管的信任、同事的信任關係並無顯著差異。女性的海軍主計人員在信任關係構面整體平均數為3.95，較男性3.87為佳；在職務上，海軍主計主管的整體平均數為3.92，則較參謀3.89為佳（如表三、四）。

表三 性別對信任關係獨立樣本 t 檢定

變 數	平均值 (標準差)		df	t 值	p	效果量 (d)
	男性 ($N=168$)	女性 ($N=62$)				
對組織的信任	3.75 (0.71)	3.80 (0.67)	228	-0.51	0.61	0.07
對主管的信任	3.88 (0.81)	3.96 (0.58)	228	-0.67	0.50	0.11
對同事的信任	3.99 (0.48)	4.09 (0.49)	228	-1.46	0.15	0.21

表四 職務對信任關係獨立樣本 *t* 檢定

變數	平均值 (標準差)		<i>df</i>	<i>t</i> 值	<i>p</i>	效果量 (<i>d</i>)
	男性 (<i>N</i> =23)	女性 (<i>N</i> =207)				
對組織的信任	3.76 (0.64)	3.76 (0.71)	228	0.06	0.99	0.00
對主管的信任	3.90 (0.67)	3.91 (0.77)	228	-0.70	0.95	0.01
對同事的信任	4.09 (0.30)	4.01 (0.49)	228	7.49	0.45	-0.17

再以單因子變異數分析檢視不同單位、階級、年資、役別等人口統計變數對信任關係的差異情形，發現不同單位的海軍主計人員在對主管的信任關係有顯著差異， $F(5,224) = 2.82$ ， $p < 0.05$ ，scheffe事後比較在各單位間並

無顯著差異；而海軍主計人員在不同階級、年資、役別對組織的信任、主管的信任、同事的信任行為均無顯著差異，scheffe事後比較在階級、年資、役別間亦均無顯著差異（如表五）。

表五 人口統計變數對信任關係之ANOVA

變異來源	對組織的信任				對主管的信任				對同事的信任			
	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>
單位別	2.12	5	0.43	0.87	7.75	5	1.55	2.82*	2.12	5	0.43	1.85
誤差	109.22	224	0.48		123.09	224	0.55		51.41	224	0.23	
總和	111.35	229			130.85	229			53.53	229		
階級	2.56	4	0.64	1.32	2.41	4	0.61	1.06	1.58	4	0.39	1.71
誤差	108.79	225	0.48		128.44	225	0.57		51.95	225	0.23	
總和	111.35	229			130.85	229			53.53	229		
年資	2.52	3	0.84	1.75	0.22	3	0.75	0.13	0.55	3	0.18	0.78
誤差	108.83	226	0.48		130.63	226	0.58		52.98	226	0.23	
總和	111.35	229			130.85	229			53.53	229		
役別	1.62	2	0.81	1.68	1.24	2	0.62	1.09	0.12	3	0.01	0.26
誤差	109.73	227	0.48		129.61	227	0.57		53.52	226	0.23	
總和	111.35	229			130.85	229			53.53	229		

* $p < 0.05$

(二)人口統計變項對組織公民行為差異性分析

首先對性別及職務等人口統計變項組織公民行為做獨立樣本 *t* 檢定，了解海軍

主計人員在性別及職務在組織公民行為的差異情形。研究發現受訪者的性別與職務不同對組織公益、人際利他、堅守本份行

為並無顯著差異。女性的海軍主計人員在組織公民行為構面整體平均數為3.59，較男性3.55為佳；在職務上，海軍主計主管的整

體平均數為3.59，則較參謀3.56為佳（如表六、七）。

表六 性別對組織公民行為之獨立樣本 *t* 檢定

變 數	平均值 (標準差)		<i>df</i>	<i>t</i> 值	<i>p</i>	效果量 (<i>d</i>)
	男性 (<i>N</i> =168)	女性 (<i>N</i> =62)				
組織公益行為	3.42 (0.43)	3.42 (0.47)	228	0.01	0.98	0.00
人際利他行為	3.98 (0.53)	4.09 (0.51)	228	-1.33	0.18	0.21
堅守本份行為	3.24 (0.36)	3.27 (0.32)	228	-0.42	0.67	0.08

表七 職務對組織公民行為之獨立樣本 *t* 檢定

變 數	平均值 (標準差)		<i>df</i>	<i>t</i> 值	<i>p</i>	效果量 (<i>d</i>)
	男性 (<i>N</i> =23)	女性 (<i>N</i> =207)				
組織公益行為	3.40 (0.40)	3.32 (0.29)	228	-0.26	0.79	0.07
人際利他行為	4.06 (0.57)	4.01 (0.52)	228	0.36	0.72	-0.09
堅守本份行為	3.32 (0.29)	3.24 (0.56)	228	0.97	0.33	-0.15

再以單因子變異數分析檢視不同單位、階級、年資、役別等人口統計變數對組織公民行為的差異情形，發現不同的年資在人際利他行為有顯著差異， $F(3,226)=3.27$ ， $p<0.05$ ，但是在組織的信任、主管的信任行為則沒有顯

著差異；而不同單位別、階級、役別對組織公益、人際利他、堅守本份行為均無顯著差異，scheffe事後比較在階級、年資、役別間亦均無顯著差異（如表八）。

表八 人口統計變項對組織公民行為之ANOVA

變異來源	組織公益行為				人際利他行為				堅守本份行為			
	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>
單位別	1.99	5	0.39	2.09	1.65	5	0.33	1.19	0.44	5	0.08	0.72
誤 差	42.61	224	0.39		62.25	224	0.27		27.57	224	0.12	
總 和	44.61	229			63.90	229			28.02	229		
階 級	0.81	4	0.20	1.05	1.74	4	0.43	1.57	0.42	4	0.11	0.86
誤 差	43.78	225	0.19		62.16	225	0.27		27.59	225	0.12	
總 和	44.60	229			63.90	229			28.02	229		

年 資	1.24	3	0.41	2.16	2.66	3	0.88	3.27*	0.63	3	0.21	1.75
誤 差	43.36	226	0.19		61.23	226	0.27		27.38	226	0.12	
總 和	44.60	229			63.90	229			28.02	229		
役 別	0.34	2	0.17	0.87	0.42	2	0.21	0.76	0.04	2	0.02	0.19
誤 差	44.26	227	0.19		63.47	227	0.27		27.97	227	0.12	
總 和	44.60	229			63.90	229			28.02	229		

*p < 0.05

五、階層迴歸分析

本研究為驗證所提出的假說，以階層迴歸分析探討變數間的關係，相關的迴歸模型表示如下（表9為迴歸分析結果）：

組織公民行為 = $\beta_0 + \beta_1$ 對組織的信任 + β_2 對主管的信任 + β_3 對同事的信任 + ε

表九顯示「模型二」、「模型三」與「模型四」，透過階層迴歸分析設定性別、職務、

階級、單位、年資、役別為控制變項，對組織的信任、對主管的信任、與對同事的信任均可正向預測組織公民行為（ $\beta = 0.46, p < 0.001$ ； $\beta = 0.32, p < 0.001$ ； $\beta = 0.44, p < 0.001$ ），表示對組織的信任、對主管的信任、與對同事的信任愈高則組織公民行為愈高，故本研究假設1、假設2與假設3均獲得支持（表十 為研究假說驗證結果）。

表九 信任關係和組織公民行為之階層迴歸分析

自變數	組織公民行為			
	模型一	模型二	模型三	模型四
步驟1：控制變數				
(1)性別	0.13	0.07	0.08	0.03
(2)職務	0.04	0.03	0.03	0.05
(3)階級	0.19*	0.18*	0.16*	0.14*
(4)單位	-0.01	0.04	0.05	0.08
(5)年資	-0.19*	-0.15*	-0.16*	-0.11
(6)役別	-0.10	-0.03	-0.05	-0.05
步驟2：對組織的信任		0.46***	0.21*	0.12
步驟3：對主管的信任			0.32***	0.12
步驟4：對同事的信任				0.44***
F值	2.48*	11.50***	12.32***	17.82***
R ²	0.06	0.27	0.31	0.42
ΔR^2	0.04*	0.24***	0.28***	0.40***

* p < 0.05 : ** p < 0.01 : *** p < 0.001 N=230

表十 研究假說驗證結果

假 說	內 容	結 果
H1	海軍主計人員對組織的信任與組織公民行為有正向影響	成立
H2	海軍主計人員對主管的信任與組織公民行為有正向影響	成立
H3	海軍主計人員對同事的信任與組織公民行為有正向影響	成立

伍、結論與建議

一、結論

本研究是以海軍主計人員為研究對象，探討海軍主計人員對（組織、主管與同儕間）信任關係與組織公民行為之關聯性，本研究提出的三個假說均獲得實證資料的支持。海軍主計人員對組織的信任與組織公民行為有正向影響，此結果與Blau（1964）、Liao et al.（2004）的研究結果符合，即當企業與員工之間擁有信任的關係，員工也將產生組織公民行為。信任可說是社會之交換的關係中之根基，就產生組織員工於互動的程序之中產生之感受，有時員工也會主動自發的多做一些事，他們認為組織是真正關心他們的，員工也會體會組織中之價值觀和共同信仰。其次，海軍主計人員對主管的信任與組織公民行為有正向影響，此結果與Dansereau et al.（1975）的研究結果符合，即當領導者與部屬之間處於社會性與關係性的交換關係，則員工會願意在工作上花更大的心力，對於領導的信任較高，可能將組織公民行為的說明與表達會較好。最後在同事之信任部分，實證發現海軍主計人員對同事的信任與組織公民行為有正向影響，此結果亦與Dirks and Ferrin（2001）的研究發現符合，即同事之間相互擁有相互信任的氣息存在，員工可能會有較好的

組織公民行為。

此外，探討人口統計變項對信任關係與組織公民行為差異性後，海軍主計人員的性別、職務、階級、單位、年資、役別對信任關係與組織公民行為無顯著差異。但就各構面的整體平均值而言，女性的海軍主計人員在信任關係與組織公民行為構面較男性為佳；在職務上，海軍主計主管在信任關係與組織公民行為構面，則較參謀為佳。

二、建議

廖述賢等（2006）以國軍財務單位為研究對象，發現當員工信任自己的主管時，會認為自己的努力，可以換取主管對於考績、升遷及讚許等獎勵，而產生外在層面的工作滿足；許順旺等（2016）也指出員工對於組織信任程度越高，也會表現較好的組織公民行為。而本研究實證結果顯示，海軍主計人員不論是對組織的信任、對主管的信任或是對同事的信任與組織公民行為均有正向影響，因此，本研究建議如下：

（一）建立暢通的溝通管道與公開的工作環境

良好且暢通的溝通管道，能讓主管與同仁彼此互動，同仁也因為能把意見表達出來而更加信任主管。因此建議海軍各主計部門（包含司令部、指揮部、旅級或艦隊）可以嘗試運用留言板、信箱、問卷調查等方法，建立暢通的溝通管道，創造

公開、公正的工作環境，來了解同仁的想法。另一方面也可仿效民間公司主動提供下午茶、點心，甚至舉辦團體郊遊等，增加同仁間互動的機會，即使這些場合談話內容與工作無關，仍能藉由同仁間的互動，促進彼此的信任關係，甚至可建立同仁參與部分決策工作的制度，使同仁樂於提供己見並對組織有更高的認同感，增加員工對主管、組織的信賴感。

(二)培養T型海軍主計軍（士）官

Leonard-Barton（1995）指出大部組織的體系均鼓勵發展深入研究某項專門技術的I型人才，而T型人才，則是指在某一領域中具有專業智能之外，並同時對於其他相關領域都有一定相關知識的通才，簡言之，即為「能跨界思考與跨界運用的人才」。企業對於想要橫向發展的人員，通常無法提供明確的發展與學習路徑，因此T型人才非企業刻意培養，而是某些個人願意冒險追求非主流事業生涯的結果。

本研究實證發現，海軍主計人員對（組織、主管與同儕間）信任關係與組織公民行為間均有正向的關聯性，林行宜及戚樹誠（1993）研究亦指出員工、主管和同事間產生好之交換行為時，部屬不但會加倍努力的工作，對於工作的滿意度與組織的承諾與組織公民的行為等表現都會越高。海軍主計主管部門在積極推展主計業務的氛圍下，應建立組織、主管與同儕間良好的信任關係，與增加認同感外，亦可以考慮建立培育「T型人才」的人事經管與職務歷練獎勵，除了在自己擅長的領域深耕（預算編製、財務行政），也要鼓勵主計同仁養成終身學習風氣，並取得民間與軍事學資或證照，橫向發展其他專長（如

專案管理、財務風險管理、財務精算、成本效益分析等），落實人員儲備，肆應未來新一代海軍所需。

(三)建構願景與健全的人事管理制度

建構海軍主計人員的願景，使各員目標明確有所依循，且能看到自己的未來，願意為組織犧牲奉獻，並有效提升整體主計人員的素質和能量。此外，為使主計人員的經管及歷練確實，海軍主計單位應建立一套健全的人事管理制度，使有心想留在軍中發展的主計同仁能夠隨著階級不同，分別歷練不同的職務，且學習到不同類型的業務，及了解各部隊單位的不同特性，增加對組織的認同感。

三、研究限制與後續研究建議

本研究所選取的樣本僅侷限海軍主計人員，無法完全顯示出該組織中其他科別（如行政、輪機、工程等）國軍人員的公民行為。此外因軍種之間有不同的特性、組織文化，因此本研究結果不一定適用其他軍種主計人員。本研究運用階層迴歸探討變數間關係，後續研究可跨大研究範圍，加入其他變項、採取縱斷面方式，探討變項間長期的關係，或運用線性結構方法（Structural Equation Modeling, SEM）等理論，確認變項間的因果關係，作更深入的探討。

參考文獻

1. 林行宜、戚樹誠,1993(企業高階主管親信關係之研究), <<管理科學學報>>, 第11卷第2期,頁281-312.
2. 林妙雀,2005(企業之智慧資本與分享組織文化對組織管理績效影響之實證研究), <<管理評

- 論>> , 第24卷第1期,頁55-81.
3. 林鈺琴,2004(休閒旅館業從業人員的組織公正、組織信任與組織公民行為關係：社會交換理論觀點的分析), <<中華管理學報>> , 第5卷第1期,頁91-112.
4. 邱皓政,2010<<量化研究與統計分析-SPSS資料分析>> , 五南書局.
5. 張同廟、吳明隆,2015(大學學生事務人員是組織的好戰士或是好演員？探討正向領導、信任對組織公民行為之影響), <<高雄師大學報：教育與社會科學類>> , 第29期,頁1-24.
6. 許順旺、張煊燕、許中駿、韋孝昀,2016(員工知識分享重要嗎？組織支持干擾組織信任、組織公民行為與知識分享關係之研究), <<人力資源管理學報>> , 第16卷第3期,頁29-59.
7. 彭台光、高月慈、林鈺琴,2016(管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救), <<管理學報>> , 第23卷第1期,頁77-98.
8. 廖述賢,費吳琛,王儀雯,2006(信任關係、工作滿足與知識分享關聯性之研究),人力資源管理學報,第6卷第3期,頁23-44.
9. 鄭耀男,2002(國中小教師「個人與組織適配」), <<公教資訊>> , 第6卷第4期,頁21-34.
10. 劉莉玲,蔡美賢,林詩偉,2008(外派回任人員信任關係與組織公民行為關係之研究-以國軍外派回任人員為例), <<國防管理學報>> , 第29卷第2期,頁71-95.
11. Allen, T. D. & Rush, M. c. (1998). The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Performance Judgments: A Field Study and a Laboratory Experiment, *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 247-260.
12. Argyris, C.(1964). *Integrating the Individual and the Organization*. New York: Wiley.
13. Aube, C., Rousseau, V., & Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 479-495.
14. Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley, and Sons.
15. Cadenhead, A. C., & Richman, C. L. (1996). The Effects of Interpersonal Trust and Group Status on Prosocial and Aggressive Behaviors. *Social Behavior and Personality*, 24, 169-184.
16. Colquitt, J., Janz, B., & Noe, R. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personal Psychology*, 32, 75-98.
17. Cook & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment, *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
18. Costigan, R. D., Ilter, S. S., & Berma, J. J. (1998). A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations. *Journal of Managerial Issues*, 5(3), 303-315.
19. Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior & Human Performance*, 13(1), 46-78.
20. DeVellis, R. F. (2003). *Scale Development Theory and Applications*, London: SAGE.
21. Driks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
22. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S.,

- & Sowa, D.(1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- 23.George, J., & Jones, G. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23, 158-169.
- 24.Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (1998). Procedural justice, strategic decision-making and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, 19, 323-338.
- 25.Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M. & Sapienza, H. J. (1995). Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice, *The Academy of Management Journal*, 38(1), 60-84.
- 26.Liao, S. H., Chang J. C., Cheng, S. C., & Kuo, C. M. (2004). Employee Relationship and Knowledge Sharing: A Case Study of a Taiwanese Finance and Securities Firm. *Knowledge Management Research & Practice*, 2, 24-34.
- 27.Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- 28.Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- 29.McNeely, B. L., & Meglino, B. M. (1994). The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocially Organizational Behavior: An Examination of Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79, 836-844.
- 30.Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- 31.Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT: JAI Press.
- 32.Podsako, P. M. & MacKenzie, S. B. (1997b). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research, *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- 33.Podsako, P. M., Ahearne, M. & MacKenzie, S. B. (1997a). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance, *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- 34.Podsako, P. M., MacKenzie, S. B. Lee, J. Y., & Podsakof, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- 35.Roger, C. M., & Mark, B. G. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888.
- 36.Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- 37.Tang, L. L. & Yeh, Y. L. (2015), Effect of Organizational Culture, Leadership Style, and Organizational Learning on Organizational

Innovation in the Public Sector, Journal of Quality, 22(5), 461-481.

38. Wagner, E. H., Wickizer T. M., Cheadle, A., & Psaty, B. M. (2000). The Kaiser Family Foundation Community Health Promotion Grants Program: Findings from an outcome evaluation.

Health Services Research, 35(3), 561-90.

39. Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. Journal of Management, 17, 601-617.



王東寶

➤現職：

國防大學管理學院國管中心中校戰略教官

➤學歷：

國防管理學院正期86年班
國防管理學院財務正規班92年班
國防大學財務管理學系碩士班97年班
國立交通大學經營管理研究所博士105年班

➤經歷：

科長、副組長



林詩偉

➤現職：

海軍教育訓練暨準則發展指揮部主計處上校處長

➤學歷：

國防管理學院專科85年班
海軍技術學校補給管理正規班93年班
大葉大學國際企業管理研究所97年班
國防大學國防管理戰略班106年班

➤經歷：

科長、處長