

集體獎懲對組織認同之影響-以預先告知為調節變項

吳松懋* 余景文**

摘要

在過往的研究中發現組織成員對組織認同越高，組織所獲得的整體效益也越高，而組織內的獎懲制度乃攸關成員對組織認同的關鍵因素。過去研究顯示，當組織使用集體獎懲時，成員會對組織產生負向知覺，但卻對特定的組織則是有助於強化組織規範以達到人員管理的經濟效益，為能尋求組織與成員雙贏的局面，本研究探討組織在不同程度的集體獎懲及利用是否預先告知對組織認同之影響。研究設計以準實驗法進行，使用完全受試者間設計 2(集體獎懲-高/低)× 2(預先告知-有/無)，並以組織規範較高的軍校生為研究對象，總人數為 409 員。研究工具參考 Chiu 與 Hong(1992)的集體責任歸因量表(Collective Responsibility Attribution Scale)，並修編為檢核實驗操弄之連隊生活感受問卷，另參考 Cheney(1983)的組織認同量表(Organizational Identification Questionnaire)，修編為符合軍校特性並評量研究參與者對組織認同之連隊生活狀況評定表。研究結果顯示：高/低集體獎懲對角色工作認同有顯著差異。有/無預先告知對高/低集體獎懲與組織認同未具調節效果。論文總結提出本研究貢獻與研究限制，並提供未來研究建議。

關鍵詞：軍校生、集體獎懲、組織認同、預先告知

* 空軍航空技術學院軍事學科部士官長政治教官、國防大學心理學碩士

**國防大學心理及社會工作學系助理教授、國立高雄師範大學諮商心理與復健諮商研究所博士；
通訊作者，電子信箱：jokeryu1004@gmail.com

Effects of Collective Reward-Punishment System and Advance Notice on Organizational Identification

Sung- Mao Wu* Ching-Wen Yu**

Abstract

This study explores the impacts of collective reward-punishment system and the use of advance notice on organizational identity. The study is a quasi-experiment, using complete between-subjects design 2 (Different level of collective reward-punishment system- High/ Low) $\times$ 2 (Advance notice- Y/ N). There were 409 cadets participating in the study. Results revealed that level of collective reward-punishment system (High/Low) had significant effects on organizational identification while advance notice (Y/ N) had non-significant effects on organizational identification. Moreover, there was non-significant interaction between collective reward-punishment system and advance notice. Based on results and discussion of this study, the researchers specified significant contribution of this study, pinpointed its limitations, and provided constructive suggestions for future studies as well as human resource management.

Keywords: cadets, collective reward-punishment, organizational identification, advance notice

* Sergeant Political Instructor, Air Force Institute of Technology School of Military Study; M.S. in Psychology, National Defense University

** Assistant Professor, Department of Psychology and Social Work, National Defense University; Ph. D. in Graduate Institute of Counseling Psychology and Rehabilitation Counseling, National Kaohsiung Normal University; Acting as the Corresponding Author, E-mail: jokeryu1004@gmail.com

壹、前言

新生代的年青人因教育的改變擁有較高自主性，而高知識的專業技術人才也擁有較高獨特性，不容易在特定組織內長期效力，許多公司利用高薪高福利來招攬人才留住人才，但如果無法利用經濟手段或不是以績效盈利的組織團體，該如何留住人才並發揮成員效能，這時候成員的組織認同就會產生重要的功效。過去對於組織認同的相關研究很多，成員對於組織具有較高程度的組織認同時，往往會有意願與組織發展出長期的互動關係，相對也會提高組織成員的留職率(Feather & Rauter, 2004; Price, 1997; Riketta, 2005; Udechukwu, 2007)，成員也較容易接納組織的政策，而產生共享的目標與價值觀(徐瑋伶、鄭伯壘、黃敏萍，2002; Ashforth & Mael, 1989)。國軍是一個龐大的組織團體，有許多年青的新生代成員及專業技術人才，但組織特性有別於一般公司機構，個人的工作分配以團隊任務為導向，且軍隊有著公眾形象的考量因素，會運用集體責任及集體獎懲方式要求組織成員的行為舉止，來強化組織規範以維護國軍公眾形象獲取國人的支持，集體獎懲是組織管理方式之一，能讓組織獲得人員管理的經濟效益，使成員相互制約減少組織內不當行為發生(Arvey, Davis, & Nelson, 1984)，但這些責任規範往往造成自主性較高的新生代成員及獨特性較高的專業人才產生對組織的內在衝突。每個人都希望被尊重與關懷，對自己週遭的人、事、物的變化能預先知道並加以掌握，進而調整自己心理及生理的狀態來因應面臨困難及問題，Alge 與 Ballinger(2001)的研究指出，預先告知是組織對成員所展現出正義知覺與尊重關懷的重要因素。Nabatchi、Bingham 與 Good(2007)在研究中解釋，當組織能預先告知員工並說明內容相關決策、獎懲規則、任務賦予、績效評核制度時，這樣的預先告知做法，可以顯示組織對所屬成員的尊重與關懷，展現組織公平公正公開的程序正義，會提升員工對組織的重視程度並產生責任感，使組織成員在心理感受上受到尊重，也能反映管理者重視組織成員。

綜上所述，本研究的目的是在於能否利用集體獎懲其功能，使成員相互制約減少不當行為發生並產生集體責任，提高人員管理的經濟效益，然而集體獎懲給人一種

負向的知覺，我們可以透過預先告知的方式，將組織的政策、獎懲規則、任務賦予、績效評核清楚地說明，讓成員能在政策執行前真正瞭解組織方向，提升成員對組織的瞭解及認同，當組織成員對組織產生認同，將影響著成員內外的心理及行為改變。尤其現代化軍隊組織運作中，大部份是以團隊任務為導向，並且要維護組織的公眾形象因素考量，集體獎懲就成為常用的管理制度，用來強化組織成員的團體性及認同感，而集體獎懲會因為所實施對象層級範圍與執行強度不同，造成組織成員對於組織認知上的衝突，所以本研究目的之一在於探討組織在運用何種程度的集體獎懲時，可以讓組織成員提高組織認同，進而使組織成員發揮所長提升整體績效。在集體獎懲內的成員所產生的負向知覺，能否利用預先告知將組織政策傳遞訊息給所屬的組織成員，來顯示組織對所屬成員的尊重與關懷，本研究目的之二在於探討預先告知是否對集體獎懲與組織認同有調節效果。

貳、文獻探討

一、集體獎懲

(一) 集體獎懲之意涵

西方文化中最早出現集體獎懲的法令是英國的十戶聯保(Frankpledge)制度，這是一種強制性的集體擔保制度，起源於舊英國時期的英格蘭，由十戶人家組成的一個行政區域，不管是在行政區域的安全維護與政府的命令執行，都會以行政區域為單位實施獎賞或處罰(Mackay, Page, Cambridge, & Watkins, 1980)。溫徹斯特法(Statute of Winchester)，則是在十二世紀由英國國王愛德華一世所頒布，也稱為追捕呼叫法(Statute of Hue and Cry, 1275)，此法規定逮捕犯罪者是每個人的義務，一旦發現犯罪者，人民就有義務主動呼叫眾人追捕罪犯，人民聽見呼叫時必需放下手邊工作加入追捕行列，如果人民沒有在當下協助呼叫或加入追捕行動會被法院處以罰金，情節嚴重也會遭到判刑(簡士淳，2013)。至於在東方文化中出現相似集體獎懲的就是中國的「連坐法」(Collective Punishment)西元前 356 年，在秦國商鞅變法中

認為，君主要維護國家制度且容易治理人民，需實施「什伍連坐法」的戶籍制度，利用居民責任共擔義務互相監督告密（韓兆琦，1959）。秦國當時的連坐制度極為嚴苛，其中更明確規定「夫妻交友不能相為棄惡蓋非，而不害於親，民人不能相為隱」（貝遠辰，1996）。也就是說，任何惡與非都不能隱匿，最親密的夫妻和朋友也不能互相包庇，如果有隱匿不告者將會受到連帶的責罰。不管從西方或東方的文獻可以看的出來，組織執行集體獎懲的管理制度，似乎代表著組織成員有著「集體責任」（collective duties）的特性，所謂集體責任是指與群體中的每個人一起承擔行為責任，共同承擔事件發生的獎勵與懲罰（Chiu & Hong, 1992；Hong, Ip, Chiu, Morris, & Menon, 2001）。當組織形成了集體責任的文化，個人也會受到他人期待而接納組織規範，產生高度的集體責任，漸漸調整自己的態度與行為，視自己為組織或團體的一部份，領導者也期望組織成員能夠提高團隊工作效率及整體性，使成員認同組織並與組織產生共榮的觀念，進而實施集體獎懲的相關法令。

（二）集體獎懲之功能

集體獎懲的功能有其優點及缺點，組織管理階層在實施集體獎懲時，會因地區文化不同使組織成員產生不同的反應，西方社會文化以個人主義為中心，強調獨立個別的自我，華人社會文化是以集體主義為運作導向。且華人組織內的成員多半相互依賴，認為自己是團體關係的一部份，易將自己依附於較大的團體中（Markus & Kitayama, 1991）。Chiu 與 Hong(1992)研究指出，華人具有「集體責任」的特性，在集體文化下個人容易受到他人期待而接納社會規範，而產生高度的集體責任而共同承擔他人行為責任。這種集體責任會使當組織以團隊為獎懲基礎時，組織成員將會有共同的目標，容易引起組織成員彼此的團隊精神。過去的相關文獻中也顯示，組織實施集體獎勵制度時，當組織成員一旦受到集體獎勵後，無論他是功勞主要貢獻者或間接受惠者，都會比遭受集體懲罰的團隊成員，更願意能接受集體獎懲，對集體獎懲的正義知覺及組織認同也會相對較高（Van Prooijen & Zwenk, 2009）。此外，許多官僚體系的團體或組織，都有屬於自己的組織文化及行為規範，在華人的組織

管理階層，為了考量管理人員的經濟成本，管理者經常會運用集體獎懲來管理組織成員，此時集體獎懲的集體懲罰就會產生明顯效益。就社會學習理論(social learning theory)的觀點而言，個體在觀察到他人受到處罰時會有「替代處罰」(vicarious punishment)的效果(Trevino & Ball, 1992)。在過去的研究也發現，處罰若是被其他同事所知悉，組織內的成員會根據該事件來修正自己的行為，以避免自己受到處罰(Hamner & Tosi, 1974)。因此，組織管理者利用集體責任的文化特性，實施集體處罰讓成員相互制約，使成員較易受到他人的期待而遵守組織規範，以減少不當行為的發生，也間接將組織內訊息提供給組織成員，讓他們瞭解何種行為是不被組織接受的。特別的是華人在組織當中，即使在重視個人功績表現的團隊或強調分工合作的組織中，華人仍保有順從群體的觀念，重視人情人脈的關係，容易接受其他組織成員的期待而改變自己，以維持組織內的和諧(Searle & Ward, 1990)。可見華人集體責任特性，讓組織實施集體獎懲能產生一定的功效，另一方面集體處罰也代表著組織領導者權力的延伸，有些組織團體有著公眾形象的考量因素，將會更注重組織成員的行為舉止，集體獎懲的實施有助於強化組織規範及組織整體性，讓組織成員瞭解自己的身份將不只是包含個人也代表了團體，因此華人社會及組織人員管理的經濟考量，使集體獎懲的功能及優點成為當相好用的管理方法。但過去對集體獎懲的研究亦顯示，組織實施集體獎懲存在著一些負面效果。Adams(1965)公平理論(Equity Theory)的觀點，認為人們的相互比較(social comparisons)是一種激勵方式，比較自己跟他人所付出與回饋狀況，當組織實施連坐的集體獎勵制度時，當事人會知覺到結果與投入的比值，當認為自己的付出較多，而所得到的回饋卻少於他人時心理就會產生不平衡感，這種不公平的感受不只存在當事人身上，對其他組織成員也會有所影響。

二、組織認同

(一) 組織認同之意涵

組織認同不僅能夠反應環境變化的概念，工作動機與工作表現的差異(Ellemers, Gilder, & Haslam, 2004; Elsbach & Bhattacharya, 2001; Golden-Biddle & Rao, 1997)。組織認同是一種交互作用的結果，由相似成分、成員成分、忠誠成分三種現象交互形成，組織與成員共享目標或經驗，成員有團結感及身為組織一分子的感覺，且組織成員互相支持與彼此忠誠(Patchen, 1970)。梁雙蓮(1984)研究也顯示，組織認同是個人目標與組織交互作用後，成員對組織所產生的主觀情感聯繫，組織認同可使組織成員接納組織目標與價值，並對組織產生休戚感、牽連與忠誠意願。Ashforth 與 Mael(1989)也引用社會認同理論(Social Identity Theory)，認為組織認同是人們以組織成員的身份定義自我的一種狀態，或是一種歸屬於群體的知覺。且當個人會認為自己是某一個特殊團體中的一員，個人的自我概念與他所知覺到的組織有相同的特質時，個人與組織認知就會產生連結(Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994)。在個人與組織連結的歷程中，組織認同成為個人與組織一致且歸屬於組織的知覺，個人藉由歸屬組織的歷程，使自我概念與組織特性相結合，成員也較容易接納組織的政策，而產生共享的目標與價值觀(徐瑋伶等人，2002；Ashforth & Mael, 1989)。綜整上述文獻可發現組織認同對於組織成員的情感、行為與認知有著強大的影響力，成為了組織發展的關鍵因素。

(二) 組織認同之功能

對於組織成員如何對組織產生組織認同，可以藉由社會交換理論(Social Exchange Theory)觀點來瞭解，Rusbult 與 Farrell(1983)研究指出，組織與個人之間存在著「交換關係」，組織需要個人的參與確保組織能得到所必要的生產力，個人則希望能找到發揮專長及滿足需求的環境才會加入組織。可見當組織與成員基於交換關係時，組織獲得所需專業人才，個人得到滿足需求的環境，自然會產生對組織之價值認同，創造一種組織與個人雙贏的局面，組織成員才有可能提高留任意願。Wagner(2010)研究認為，人才的流失會造成組織經濟效益上嚴重傷害，離職會消耗組織成本，增加繼續留任者的工作量，不僅打擊組織士氣也會持續增加離職狀況的

發生。如果組織對成員展現出支持與承諾，當組織成員認知到組織有重視個人貢獻，也能感受到組織願意對他們的工作努力進行回饋時，便會基於互惠回饋規範(norm of reciprocity)，使自己覺得有義務幫助組織達成組織目標，組織成員也會產生出對組織的忠誠與認同，並能為組織的利益付出更多的努力(Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002; Shore & Wayne, 1993)。然而現在是知識經濟的時代，擁有知識與技術的人才往往有著較高的自主性，組織會希望這些優秀人才願意為組織自發性的貢獻心力，所以組織必須激發他們產生內心的組織認同，由此才能留住人才為組織創造附加價值(溫金豐，2004；Albert, Ashforth, & Dutton, 2000)。有研究指出，若組織成員對於公司具有較高程度的組織認同時，往往會有意願與組織發展出長期的互動關係，相對也會提高組織成員的留職率，成員也會藉此投注更多心力來為企業產生持續性的具體貢獻，(Feather & Rauter, 2004; Price, 1997; Riketta, 2005; Udechukwu, 2007)。組織認同能提高組織成員的留職率，對成員的心理態度及行為表現也有重大影響，有研究指出，高組織認同的員工會把組織視為是自己的延伸，提升組織的績效就是提升個人的績效，有較高的動機投入工作，會將自我與組織的感受作連結，並將組織的成敗視為本身的成敗(Mael & Ashforth, 1992; Saks & Ashforth, 1997)。其實組織成員工作績效的提升及正向工作態度，都可以從個體對組織認同的認知上看出效益，也有許多研究發現，組織認同與績效和組織公民行為有正向關聯，與員工離職意圖及實際的離職行為有負向關聯，成員有較高的組織認同會有積極維護組織利益的動機及較高的意願從事組織公民行為(Ashforth, Harrison, & Corley, 2008; Riketta, 2005)。

三、預先告知

(一) 預先告知之意涵

Posthuma、Maertz 與 Dworkin(2007)在研究中指出，預先告知是針對那些尚未發生的事件所做的預先說明，如組織在決策形成之前能將相關資訊告知會受到決

策影響的員工，包括管理階層正在制定或未來決策的相關行動，也就是說當組織在執行制定決策、獎懲規則、任務賦予、績效評核的過程前，能預先說明內容並通知、提醒、傳遞訊息給所屬的組織成員。所以預先告知涵蓋許多重要的知覺模式，對於成員在組織當中所展現的行為與預期心理的接納反應，將扮演非常重要的角色。

（二）預先告知之功能

預先告知在組織中有許多功用，Posthuma 等人(2007)研究發現，預先告知可以明顯的減少員工離職的行為。因為預先告知可以調節個人主觀情感及認知，減少成員對組織未來改變的不確定性，使成員有足夠時間來因應預期情境，進而影響組織成員在未來的行為展現，也能顯示組織對於員工展現關懷，提升員工對組織的重視程度(情感依附)，並產生責任感(契約依附)，使組織成員在心理感受上受到尊重，也是反映管理者重視組織成員的人際對待。另一方面 Cropanzano 與 Konovsky(1995)；Alge 與 Ballinger(2001)指出，預先告知是組織程序產生正義知覺的重要因素，組織的獎懲規則被認為是組織公平的重要指標，預先告知成為組織獎懲實務中的客觀作法，可以視為組織獎懲系統預期的公平性標準，也是組織程序正義的重要因素，當組織能預先告知成員獎懲方式，成員也較能接納決策及轉換心理調適程度。所以預先告知的功能不只是組織對成員友善關懷的表現，更能產生出組織的正義知覺，個人也會因為得到預先告知，有時間做預期情境的行為改變及心理調適，減低對未來不確定因素的結果，進而較容易接納組織的政策，而產生共享的目標與價值觀。

綜整上述文獻，本研究欲探討集體獎懲(高/低)對組織認同之影響，並進一步瞭解預先告知(有/無)是否具有調節集體獎懲對組織認同的效果。據此，本研究的問題與假設如下：

問題一：不同程度的集體獎懲對成員在組織認同是否具有差異？

問題二：預先告知對集體獎懲與組織認同是否具有調節效果？

假設一：高、低程度集體獎懲對成員在組織認同有顯著差異。

假設二：有、無預先告知對集體獎懲與組織認同具有調節效果。

本研究架構，如圖 1 所示。

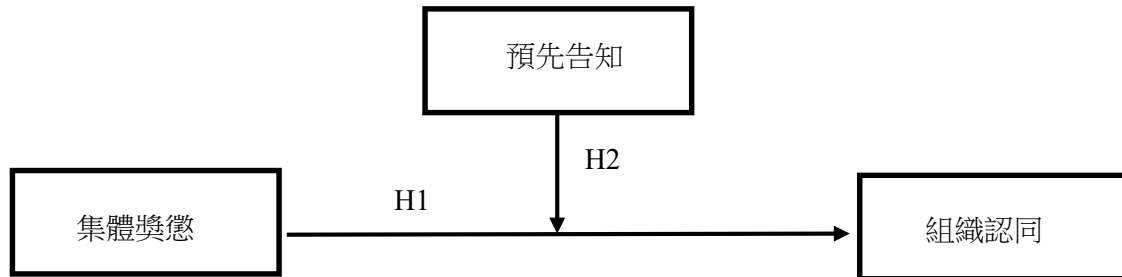


圖 1 研究架構圖
資料來源：研究者自行設計

參、研究方法

一、研究設計

本研究採用準實驗法做為研究方法，實驗法是研究法方中最具有科學性，比較能夠直接測量出變項間之關係，本實驗設定軍事院校為研究單位，選取四個中隊做為研究參與對象，並操弄研究相關變項，探討自變項與依變項的因果關係及調節效果。本次實驗使用完全受試者間設計 2(集體獎懲-高/低)× 2(預先告知-有/無)。在未實施實驗操弄前，先施測組織認同(連隊生活狀況評定表)前測，實驗過程中透過操弄集體獎懲的方式，讓受試者感受目前集體獎懲境情壓力後，施測集體獎懲問卷測量(連隊生活感受問卷)，最後於實驗結束成績總結公佈後，再施予組織認同(連隊生活狀況評定表)後測；另外，操弄集體獎懲前，亦將分為有預先告知與沒有預先告知的實驗組與對照組，做為後續調節效果的相關資料分析。

二、研究參與者

本研究為了符合研究目的，研究對象之選擇以使用集體獎懲較高的組織團隊並有助於研究者樣本之收蒐集，選取某軍事校院為研究參與者，探討組織內部成員對於受到不同程度的集體獎懲規範後，對組織認同所產生的影響程度及有無預先告知的調節效果。本研究考慮受試者間設計原則，隨機選取 4 個單位，各單位皆涵

蓋各年級學生，合計總人數為 449 員，扣除實驗中無效問卷及事故人員，實際參與研究人數為 409 員，男生 322 位女生 87 位。A 中隊學生 99 員，男性參與者 74 員，佔人數比 74.7%，全隊年齡 $M=19.42$ ， $SD=1.10$ ；B 中隊學生 107 員，男性參與者 78 員，佔人數比 72.9%，全隊年齡 $M=19.59$ ， $SD=1.03$ ；C 中隊學生 101 員，男性參與者 76 員，佔人數比 75.2%，全隊年齡 $M=19.38$ ， $SD=1.10$ ；D 中隊學生 102 員，男性參與者 94 員，佔人數比 92.2%，全隊年齡 $M=19.55$ ， $SD=1.04$ 。

本研究依實驗設計分為 4 個組別，利用組織認同程度(連隊生活狀況評定表)後測分時，將前測分數做為共變項，執行組織認同(連隊生活狀況評定表)後測分數執行迴歸斜率同質性檢定最後執行共變數分析，來瞭解 4 個組別對組織認同程度的差異性。

三、研究工具

(一) 連隊生活感受問卷

本研究設計參考 Chiu 與 Hong(1992)的集體責任歸因量表(Collective Responsibility Attribution Scale)，該量表主要用於評量組織中組織同儕與管理階層，對於自己或他人不當行為或過失所產生的集體連帶責任，以瞭解成員對於集體責任認為應當的程度。此量表的集體責任歸因，相近於連坐法定義的連帶責任，故選擇集體責任歸因量表做為研究者構思發展適用於軍校生的量表。本研究也參考江紹文(2007)的正義知覺量表，正義知覺量表包含決策者信任度、集體責任、事件正義知覺等三個向度，其內部一致性 Cronbach's α 值分別為.92、.78、.73，其中只選用集體責任分量表，較接近於集體獎懲涵義的本質，該分量表原始題目為 6 題，經研究者與指導教授討論修改詞句及新增題目後，修編成本研究所需之集體獎懲操弄檢核施測問卷共計 12 題，為提高研究參與者的填答意願，盡量減少問卷題目總數，將原有 12 題進行項目分析，刪除 5 題後問卷所得 Cronbach's α 值為.84 並保留 7 題為正式問卷，為確認其問卷穩定性則實施再測信度檢定，前測與後測時間相隔一個月，經 Pearson 相關分析後相關係數為 $r=.692$ ($p<.001$)。各題以 Likert 四點量表

填答，選項分別由「完全不同意」至「完全同意」分別給予 1 至 4 分，分數加總後即為研究參與者的得分，在問卷所得的分數越高，代表個人感受到連隊實施集體獎懲的程度越強，分數越低代表感受程度越弱。

(二) 組織認同問卷-連隊生活狀況評定表

本研究參考 Cheney(1983)所提出的組織認同量表(Organizational Identification Questionnaire)，此為國內外學者較廣泛使用的量表，且具有良好的信度係數，如 Bullis 與 Bach(1991)所測得之 Cronbach's α 值為.90；Sass 與 Canary(1991)所得之 Cronbach's α 值為.94；Russo(1998)所得之 Cronbach's α 值為.92。該量表經陳福來(1990)修編訂，包含四個測量向度，分別為工作投入、規範遵守、威權信任及團體休戚感，其折半信度經校正後為.87。該量表原受測對象為公務人員，工作投入構面主要是測量員工對其工作的認同、主動參與，自認為工作績效對自我價值重要的程度，並能提高生產力與工作滿足及較少離職現象。在規範遵守構面，是指組織成員是否依規定上下班、是否確實依法令規章辦事、是否確實遵守組織各項規定、違反規章時是否會自責等。在權威信任構面，則是指個人對行政權威服從及信任的情形來測量個人對組織的認同。團體休戚感，是指個人對組織目標與價值的接納，並能對組織忠誠休戚與共。此量表各向度及題目設計可用於軍隊形態所需要因素，故選用此量表做為參考編修使用。本研究考量受測對象的特性與環境因素，將修改原量表題目詞句以符合軍校環境之特性，並將原量表 20 題修編與新增後保留 34 題，再將 34 題經由預試所得資料進行因素分析，Bartlett 球形檢定結果顯示，變項間彼此並非無關聯($\chi^2=2027.59$, $df=780$, $p<.001$)，而 KMO 則為.720，經由因素分析後區分三個向度並將其題目實施信度考驗，分別為「角色工作認同」內部一致性 Cronbach's α 值為.84、「團體榮譽感」內部一致性 Cronbach's α 值為.85、「遵守命令規範」內部一致性 Cronbach's α 值為.71，為避免組織認同問卷名稱產生社會期許效果，研究者將問卷名稱改為「連隊生活狀況評定表」，計分方式各題以 Likert 四

點量表填答，選項分別由「完全不同意」至「完全同意」分別給予 1 至 4 分。分數越高者代表組織成員組織認同越高，反之亦然。

四、研究程序

(一) 研究操弄

本研究根據研究動機與目的，並參考研究單位現有內務評分做法，將原本針對個人獎勵與懲罰基礎原則，依研究之需求將不同集體獎懲與預先告知設計實施操弄，說明如表 1-3 所示。

表 1

學生生活評比輔導競賽評分表

單位制式學生生活評比輔導競賽評分表	
1.	依據單位制式學生生活評比輔導競賽評分表為基準，由單位原編制各級實習幹部進行評分，以個人加、扣分為基礎，分數以 1 分為計，並納入單位評比實施核算。
2.	獎勵與懲罰標準依學校規定評分制度執行，懲罰標準為個人遭扣達 8 分以上罰勤 2 小時，每多扣 2 分者加 1 小時；獎勵標準為個人獲得加分達 8 分以上者，可獲得榮譽假 2 小時，每多 2 分者加 1 小時。
3.	評比時間為 D+1 日 0000 時至 D+7 日 0000 時核算總成績，並於次週一公布成績。

資料來源：研究者自行設計

表 2

集體獎懲之操作性定義

集體獎懲	研究操弄方式定義
低集體獎懲	由實習幹部所登記個人的加分或扣分做為獎勵與懲罰基礎外，個人成績也將共同納入所屬建制班人員成績核算，並需額外承擔建制班所核算後之獎勵與懲罰。
高集體獎懲	由實習幹部所登記個人的加分或扣分做為獎勵與懲罰基礎外，個人成績也將共同納入所屬建制班與所屬建制排人員成績核算，並需額外承擔建制班與建制排所核算後之獎勵與懲罰。

資料來源：研究者自行整理

表 3

預先告知之操作性定義

預先告知	研究操弄方式定義
無預先告知	在實施生活輔導評比榮譽週評分前並未先行告知、透露、宣導，實驗中隊所有人員集體獎懲方式，直到單位成績總結算時，才告知成員有集體獎懲。

有預先告知	在實施生活輔導評比榮譽週評分前已先行告知、說明、宣導，實驗中隊所有人員相關集體獎懲，持續到單位成績總結算。
-------	---

資料來源：研究者自行整理

(二) 研究程序

在研究實施前先召集單位所屬幹部實施研究目的、研究流程、研究倫理等說明，並確認各單位的實驗組別，分別為 A 中隊無預先告知/高集體獎懲，B 中隊無預先告知/低集體獎懲，C 中隊為有預先告知/低集體獎懲，D 中隊為有預先告知/高集體獎懲。本研究以該單位制式內務評分競賽做為研究操作，研究操弄時序如圖 2 所示，研究操弄實施 1 週，在研究操作前先行執行連隊生活狀況評定表前測，而研究過程中利用實驗操弄高、低程度的集體獎懲方式，讓受試者感受目前集體獎懲的境情壓力後，於第三天施測連隊生活感受問卷測量，於研究結束後該日中午成績公佈總結，並執行無預先告知之操弄，研究者再於該天晚上進行連隊生活狀況評定表後測。

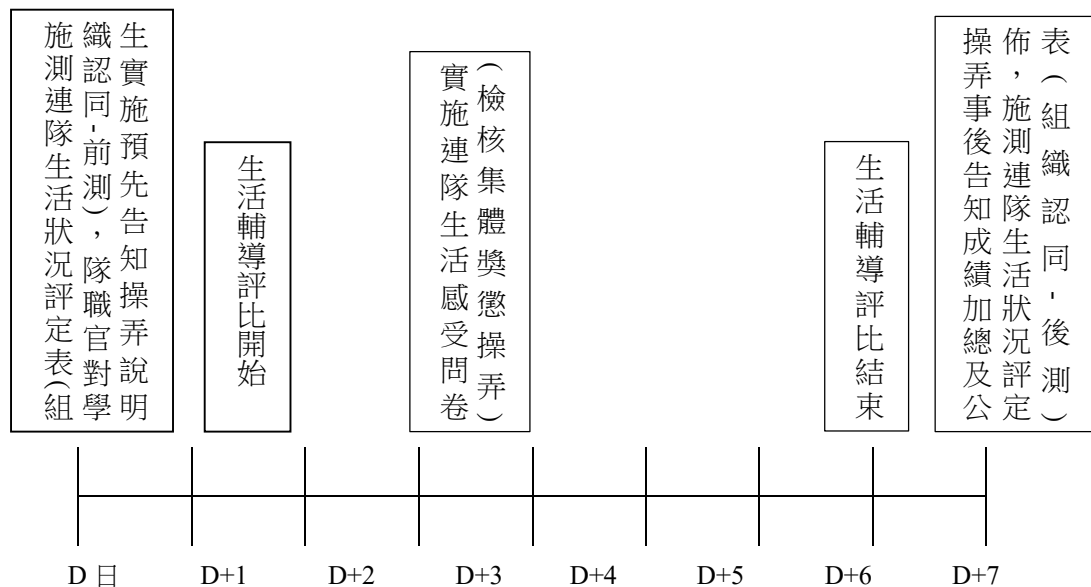


圖 2 研究操弄時序圖
資料來源：研究者自行設計

肆、研究結果

一、描述統計分析

本研究共計發出 449 份組織認同與連隊生活感受問卷，經刪除無效問卷及無法辨視身份者，實際回收有效可分析問卷數為 409 份，問卷回收率為 91%。本研究測量各向度之平均數、標準差及 Pearson 相關分析結果如表 4，結果發現：角色工作認同的平均得分為 37.22、標準差為 3.29，除以該向度題數 14 題後，所得平均數為 2.7；團體榮譽感的平均得分為 35.25、標準差為 4.15，除以該向度題數 12 題後，所得平均數為 2.9；遵守命令規範的平均得分為 20.18、標準差為 2.66，除以該向度題數 8 題後，所得平均數為 2.7；組織認同(連隊生活狀況評定表)的總平均得分為 92.65、標準差為 8.33，除以題數 34 題後，所得平均數為 2.7，顯示研究參與者在角色工作認同、團體榮譽感、命令規範遵守、組織認同(連隊生活狀況評定表)得分上均偏向同意，而連隊生活感受問卷的平均得分為 16.72、標準差為 4.25，除以題數 7 題後，所得平均數為 2.4，顯示研究參與者在連隊生活感受問卷得分上是趨於中間值。在相關係數上角色工作認同 $r(407)=.29, p<.001$ 、團體榮譽感 $r(407)=.29, p<.001$ 、遵守命令規範 $r(407)=.13, p<.001$ 、組織認同 $r(407)=.30, p<.001$ 和連隊生活感受問卷均有顯著正相關。

表 4

連隊生活狀況評定表與連隊生活感受問卷之相關矩陣(N=409)

	M(SD)	α	題數	1	2	3	4
1.角色工作認同	37.22 (3.29)	.84	14	—			
2.團體榮譽感	35.25 (4.15)	.85	12	.67**	—		
3.遵守命令規範	20.18 (2.66)	.70	8	.43**	.36**	—	
4.組織認同(連隊生活 狀況評定表)	92.65 (8.33)	.85	34	.87**	.88**	.67**	—
5.連隊生活感受問卷	16.72 (4.25)	.83	7	.29**	.29**	.13**	.30**

* $p<.05$ ** $p<.01$

資料來源：研究者自行整理

二、不同程度的集體獎懲對成員在組織認同是否會有所差異

(一) 高、低程度集體獎懲操弄效果

為了瞭解本研究針對高、低程度集體獎懲操弄效果，以單因子變異數分析，比較各中隊在連隊生活感受問卷得分的差異情形，結果如表 5 所示。分析發現：四個中隊在高、低程度集體獎懲結果達顯著差異， $F(3,405)=17.01$ ， $p=.01$ ， $\eta_p^2=0.112$ 。經 Scheffe 事後比較顯示：A 中隊($M=18.16$, $SD=4.00$)與 B 中隊($M=16.14$, $SD=4.29$)有顯著差異($p<.01$)、A 中隊與 C 中隊($M=14.66$, $SD=3.83$)有顯著差異($p<.01$)、B 中隊與 D 中隊($M=17.96$, $SD=3.93$)有顯著差異($p<.01$)。A 中隊與 D 中隊則沒有顯著差異($p=.98$)、B 中隊與 C 中隊同樣也沒有顯著差異($p=.07$)。經由上述的分析結果顯示，高程度集體獎懲效果大於低程度集體獎懲，也就是說，不同程度的集體獎懲下，個人會知覺到自己的表現會連帶對他人造成影響，內心所感受的程度也有所不同。

表 5
各中隊在高、低程度集體獎懲(連隊生活感受問卷)之 ANOVA

變異來源	SS	df	MS	F	p	η_p^2
各中隊	825.95	3	275.31	17.01**	.01	.112
誤差	6554.70	405	16.18			
總和	121704.00	59				

** $p<.01$

資料來源：研究者自行整理

(二) 不同程度的集體獎懲對成員在組織認同有否具有差異

本研究的研究問題一是：「不同程度的集體獎懲對成員在組織認同是否具有差異」，以獨立樣本 t 檢定分析組織認同(連隊生活狀況評定表)後測總分分數，結果如表 6。研究結果顯示不同程度的集體獎懲在組織認同總分， $t(407)=-5.32$ ， $p<0.01$ ， $d=0.52$ ；角色工作認同， $t(407)=-5.42$ ， $p<0.01$ ， $d=0.53$ 及團體榮譽感， $t(407)=-5.20$ ， $p<0.01$ ， $d=0.51$ 均有顯著差異。依其平均數可得知，低集體獎懲的組織認同總分($M=90.57$, $SD=8.88$)小於高集體獎懲的組織認同總分($M=94.80$, $SD=7.12$)；低集體獎懲的角色工作認同($M=36.38$, $SD=3.34$)小於高集體獎懲的角色工作認同($M=38.08$, $SD=3.00$)；低集體獎懲的團體榮譽感($M=34.23$, $SD=4.31$)小於高集體獎懲的團體榮譽感($M=36.30$, $SD=3.71$)。但在遵守命令規範的分析結果顯示， $t(407)=-1.72$ ， $p=0.09$ ，

$d=0.17$ ，低集體獎懲的遵守命令規範($M=19.96$, $SD=2.92$)與高集體獎懲的遵守命令規範($M=20.41$, $SD=2.35$)並無顯著差異。

表 6

高、低程度集體獎懲在組織認同(連隊生活狀況評定表)後測之 t 檢定

變異來源	集體獎懲 $M(SD)$		df	t	p	d
	低程度 ($N=208$)	高程度 ($N=201$)				
組織認同(連隊生活狀況評定表)總分	90.57(8.88)	94.80(7.12)	407	-5.32***	<.001	0.52
角色工作認同	36.38(3.34)	38.08(3.00)	407	-5.42***	<.001	0.53
團體榮譽感	34.23(4.31)	36.30(3.71)	407	-5.20***	<.001	0.51
遵守命令規範	19.96(2.92)	20.41(2.35)	407	-1.72	.087	0.17

*** $p<.001$

資料來源：研究者自行整理

研究者為檢視上述的差異是否確為實驗操弄所造成的影響，或是研究參與者在組織認同的本質上就產生差異，研究者進一步以共變數分析方式進行考驗，將前測分數做為共變項，且先行將組織認同(連隊生活狀況評定表)後測分數執行迴歸斜率同質性檢定，並將未符合同質性假定之原始分數進行非線性轉換，最後執行共變數分析。分析結果如表 7 所示，除角色工作認同符合同質性假定，且在高、低程度集體獎懲對角色工作認同有顯著效果($p=.011$)。由於連隊生活狀況評定表後測總分、團體榮譽感、遵守命令規範，皆不符合迴歸斜率同質性假定，因此嘗試對原始分數進行平方根、對數、倒數、反正弦轉換，然均無法符合同質性假定，雖高、低程度集體獎懲對團體榮譽感有顯著效果($p=.016$)，因此團體榮譽感的分析，是在不符合同質性假定下的分析結果，因此對團體榮譽感分析結果的解讀，宜更加保守謹慎對待。

(三) 預先告知對集體獎懲與組織認同的調節效果

本研究的研究問題二是：「預先告知對集體獎懲與組織認同是否具有調節效果」，研究者將不同集體獎懲及有無預先告知為自變項，將後測的連隊生活狀況評定表總分(組織認同)及角色工作認同、團體榮譽感、遵守命令規範分量表為依變項

進行二因子獨立樣本變異數分析。連隊生活狀況評定表總分描述統計如表 8，ANOVA 分析如表 9，結果發現：不同集體獎懲對連隊生活狀況評定表總分有顯著效果， $F(1,405)=28.51$ ， $p<.001$ ， $\eta_p^2=.066$ ， $A1(M=90.57, SD=8.88)$ 顯著小於 $A2(M=94.80, SD=7.12)$ ，「不同集體獎懲 x 預先告知」在連隊生活狀況評定表總分上沒有顯著交互作用效果， $F(1,405)=6.15$ ， $p=.433$ ， $\eta_p^2=.002$ 。角色工作認同描述統計如表 10，ANOVA 分析如表 11，結果發現：不同集體獎懲對角色工作認同有顯著效果， $F(1,405)=29.38$ ， $p<.001$ ， $\eta_p^2=.068$ ， $A1(M=36.38, SD=3.34)$ 顯著小於 $A2(M=38.08, SD=3.00)$ ，「不同集體獎懲 x 預先告知」在角色工作認同上沒有顯著交互作用效果， $F(1,405)=0.02$ ， $p=.885$ ， $\eta_p^2<.001$ 。團體榮譽感描述統計如表 12，ANOVA 分析如表 13，結果發現：不同集體獎懲對團體榮譽感有顯著效果， $F(1,405)=27.26$ ， $p<.001$ ， $\eta_p^2=.063$ ， $A1(M=34.23, SD=4.31)$ 顯著小於 $A2(M=36.30, SD=3.71)$ ，「不同集體獎懲 x 預先告知」在團體榮譽感上沒有顯著交互作用效果， $F(1,405)=1.55$ ， $p=.213$ ， $\eta_p^2=.004$ 。

表 7

控制前測分數後高、低程度集體獎懲在組織認同後測分數上之 ANCOVA

變異來源	SS	df	MS	F	p	η_p^2
COV組織認同 前測總分	12946.34	1	12946.34	388.10***	<.001	.489
A高、低程度 集體獎懲	79.89	1	79.89	2.395	.123	.006
COV角色工作 認同前測分數	1613.21	1	1613.21	261.22***	<.001	.392
A高、低程度 集體獎懲	40.08	1	40.08	6.49*	.011	.016
COV團體榮譽 感前測分數	2505.89	1	2505.89	145.54***	<.001	.418
A高、低程度 集體獎懲	58.96	1	58.96	5.82*	.016	.014
COV遵守命令 規範前測分數	983.98	1	983.98	211.24***	<.001	.342
A高、低程度 集體獎懲	1.85	1	1.85	.399	.528	.001

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

資料來源：研究者自行整理

遵守命令規範描述統計如表 14，ANOVA 分析如表 15，結果發現：不同集體獎懲對遵守命令規範沒有顯著效果， $F(1,405)=3.17$ ， $p=.076$ ， $\eta_p^2=.008$ ，「不同集體獎懲 x 預先告知」在遵守命令規範上沒有顯著交互作用效果， $F(1,405)=0.615$ ， $p=.433$ ， $\eta_p^2=.002$ 。

表 8
連隊生活狀況評定表總分描述統計

集體獎懲	無預先告知 B1		有預先告知 B2	
	<i>n</i>	<i>M (SD)</i>	<i>n</i>	<i>M (SD)</i>
低 A1	107	91.43 (8.84)	101	89.65 (8.88)
高 A2	99	95.03 (7.38)	102	94.57 (6.89)

資料來源：研究者自行整理

表 9
集體獎懲、預先告知在連隊生活狀況評定表總分上之 ANOVA

變異來源	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	η_p^2
A 集體獎懲	1852.14	1	1852.14	28.51***	<.001	.066
B 預先告知	127.94	1	127.94	1.96	.161	.005
A*B	44.15	1	44.15	0.68	.410	.002
誤差	26315.02	405	64.98			
總和	3538840.00	409				

*** $p < .001$

資料來源：研究者自行整理

表 10
角色工作認同描述統計

集體獎懲	無預先告知 B1		有預先告知 B2	
	<i>n</i>	<i>M (SD)</i>	<i>n</i>	<i>M (SD)</i>
低 A1	107	36.47 (3.29)	101	36.29 (3.41)
高 A2	99	38.22 (3.04)	102	37.95 (2.96)

資料來源：研究者自行整理

表 11
集體獎懲、預先告知在角色工作認同上之 ANOVA

變異來源	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	η_p^2
A 集體獎懲	298.53	1	298.53	29.38***	<.001	.068
B 預先告知	5.20	1	5.20	0.51	.47	.001
A*B	0.21	1	0.21	0.02	.885	<.001
誤差	4115.17	405	10.16			
總和	570944.00	409				

*** $p < .001$

資料來源：研究者自行整理

表 12
團體榮譽感描述統計

集體獎懲	無預先告知 B1		有預先告知 B2	
	<i>n</i>	<i>M (SD)</i>	<i>n</i>	<i>M (SD)</i>
低 A1	107	34.61 (4.36)	101	33.83 (4.24)
高 A2	99	36.19 (3.91)	102	36.41 (3.51)

資料來源：研究者自行整理

表 13
集體獎懲、預先告知在團體榮譽感上之 ANOVA

變異來源	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	η_p^2
A集體獎懲	442.97	1	442.97	27.26***	<.001	.063
B預先告知	7.89	1	7.89	0.49	.486	.001
A*B	25.31	1	25.31	1.55	.213	.004
誤差	6579.71	405	16.24			
總和	515243.00	409				

*** $p < .001$

資料來源：研究者自行整理

表 14
遵守命令規範描述統計

集體獎懲	無預先告知 B1		有預先告知 B2	
	<i>n</i>	<i>M (SD)</i>	<i>n</i>	<i>M (SD)</i>
低 A1	107	20.36 (2.61)	101	19.53 (3.18)
高 A2	99	20.62 (2.31)	102	20.21 (2.38)

資料來源：研究者自行整理

表 15
集體獎懲、預先告知在遵守命令規範上之 ANOVA

變異來源	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	η_p^2
A集體獎懲	22.19	1	22.19	3.17	.076	.008
B預先告知	38.69	1	38.69	5.53*	.019	.013
A*B	4.29	1	4.29	0.615	.433	.002
誤差	2831.72	405	6.99			
總和	169429.00	409				

* $p < .05$

資料來源：研究者自行整理

伍、結論與建議

一、集體獎懲與組織認同的關係

本研究利用實驗法來探討不同程度的集體獎懲，是否影響成員對組織的認同，在本研究的假設一：「高、低程度集體獎懲對成員在組織認同有顯著差異」獲得部份支持，高、低程度集體獎懲對角色工作認同有顯著差異。雖然團體榮譽感也有顯著的差異，但由於未符合同質性假定的前提，因此，對團體榮譽感分析結果的解讀，需謹慎看待。

由於本研究的研究參與者涵蓋所有年級，且軍校生二年級以上的學生會擔任連隊中某一實習職務，來訓練個人的領導能力及業務管理能力，而這個實習系統是由資深學長帶領資淺人員學習角色規範並傳承特定組織文化。因此，當個人被任命在組織中擔任某一職位時，會從個人轉換成組織中某一角色，即使個人擔任的角色行為與自我概念有所衝突，也會因為特定的組織文化產生強烈的約束力，迫使自己表現出組織預期所需要之角色行為型態（周庭佑、許書瑋，2018）。這些角色行為型態就成為組織中職務角色所需行為表現，也被視為角色工作職務者權利與義務（陳奎熹，2001）。過去的研究也顯示，當面臨不同集體獎懲所帶給個人影響時，個人角色工作的權利與義務便會加強運作，進而強化自身工作投入及角色認同（陳怡昌、陳玲英，2018）。而且會把自己的角色工作視為是組織延伸，加強自我與組織的感受作連結，並將組織的成敗視為本身的成敗，提高角色工作與組織認同（陳福來，1990；梁雙蓮，1984；Mael & Ashforth, 1992; Saks & Ashforth, 1997）。因此研究者推論，軍校二年級學生有部分會擔任中隊內業務角色工作，三、四年級的學生，多數都會擔任中隊部或是大隊部層級的某些領導幹部，這些由個人轉換到組織中角色工作，會隨著角色工作的規範、期望、權利、義務讓個人與組織連結，當有高、低程度集體獎懲發生時，便會加強自我與組織的感受作連結，並將組織的成敗視為本身的成敗，尤其在軍校生活中有很多競賽及生活評比，這些團體榮譽都會使角色工作與組織加強聯結進而提高組織認同，但如果研究對象用於一般部隊的軍人或民間機構可能就會有結果上的差異。

至於團體榮譽感也有顯著的差異，但未符合同質性假定下的分析結果，研究者只能謹慎說明，可能在高、低程度集體獎懲情況下，對研究參與者在團體中的相互制約有關的，因為組織成員會有共同目標，當達成目標後團體所得到的回饋，便會產生團體榮譽感的差異。

二、預先告知對集體獎懲與組織認同的關係

本研究假設二：「有、無預先告知對集體獎懲與組織認同具有調節效果」未獲得支持。研究者認為，這可能是因為在研究設計中，執行預先告知說明人員為各中隊的幹部，在說明為何需執行不同集體獎懲時，所傳達的方式或態度產生了差異，參與者在預先告知說明的過程當中，沒有感受到組織對成員的尊重與關懷，參與者可能認為這就是命令，在 Posthuma 等人(2007)的研究中也解釋，預先告知的核心價值就是組織的領導者，能在預先告知的過程中展現出組織對於組織成員的關懷，讓成員心理感受到尊重，重視組織成員的人際對待，因此，當本研究預先告知的重要因素未能展現出來時，便可能影響了研究結果。另外，Bentham(1996)所提出的功利主義人性論認為，人們會追求最大的幸福和自利原則，通常喜愛獎勵而規避懲罰。而集體獎勵帶給組織成員獲得正向情緒，成員會認為組織的獎懲措施是公平正義的，相反的集體懲罰會使成員產生負面知覺，認為組織的獎懲措施是不公平的，當組織成員對於組織的獎懲系統，產生不公平的正義知覺時，便會影響了成員對組織的認同(Scholl, Cooper, & McKenna, 1987)。本研究的實驗過程中各連隊可能會因為獎勵與懲罰的次數比不同，而使研究結果產生了影響。

三、研究限制與建議

本研究以準實驗法操弄集體獎懲與預先告知對組織認同之影響，在研究中利用集體獎懲的高、低程度來給予組織成員心理及知覺上的壓力，實驗中是利用軍校生原本制度內的生活評比競賽，這類競賽影響軍校生各中隊的榮譽及個人會因獎懲後所造成實質懲罰，如罰勤或無法休假，且實施獎勵與懲罰會在下次週末執行。此次增加集體獎懲高低的實驗，如果實驗為兩週以上且真實執行獎懲，雖然在實驗

後公開與實驗對象說明並給予補償，但對於管理軍校生的隊職官會嚴重影響中隊的領導統御及信任，且軍校生家長未必能接受實驗的說明而造成受試學校的後遺，故才將實驗天數設定為七天，也因此在一週內恐無法讓參與者真正感受到集體獎懲所帶的壓力知覺，故產生不出實驗所需的真正效果，此為本研究限制之一。建議未來進行此類研究時，如情況允許將集體獎懲的實施期程加以延長。另外，本研究的施測方式採團體施測，由於施測時各年級的研究參與者是同時施測，因此，學弟妹可能會受到學長姐的關注或社會期許問題，而讓受試者的填答產生干擾，建議未來研究在施測時可以避免團體施測，而是將同年級同學分開施測，以減少受試者彼此干擾。此外本研究以軍校為研究場域，受試者僅限於軍校生，因此研究成果無法類推至其他場域，軍校生因為身份與生活形態，比起其他工作場域的人員，在自我意識及服從組織制度的強、弱程度上是有差異的，因此，本研究的受試者是否比較能接受集體獎懲所帶來的影響，此種對組織制度服從的程度上的差異，可能影響了本研究中集體獎懲對組織認同有關的各種統計效果，且以軍校生為樣本可能無法推論到一般工作職場上，顯示出研究之外在效度不足。若要真的瞭解集體獎懲對組織認同所帶來的影響或相關研究，建議可以尋找臨時組成之組織團體，如後備軍人教育召集訓練，或臨時組成的專案小組，利用集體獎懲所帶來的知覺壓力與成員尚未熟悉情況下，來探討組織認同相關議題的研究。最後，集體獎懲對組織認同所帶來的影響或相關研究，需要蒐集到不同職場且正式規模的組織樣本，也必需能配合執行集體獎懲組織並非易事。然而即使如此，研究者在有限資源下仍盡力尋找協調且願意配合實驗操弄的組織樣本，來研究探討集體獎懲對組織認同之相關影響。

參考文獻

一、中文部分

江紹文(2007)。組織成員對垂直與水平連坐事件的正義知覺-探討角色與集體責任的干擾效果(未出版之碩士論文)。元智大學，桃園市。

貝遠辰(1996)。新譯商君書，台北市：三民書局。

- 周佑庭、許書瑋 (2018)。從文化觀點分析華人工作者的角色行為模式:質性研究初探。 *科技與人力教育季刊*，5(1)，25-48。
- 徐瑋伶、鄭伯壘、黃敏萍(2002)。華人企業領導人的員工歸類與管理行為。 *本土心理學研究*，18，51-94。
- 梁雙蓮(1984)。 *中央行政機關公務員組織認同之研究*(未出版之博士論文)。台灣大學，台北。
- 陳怡昌、陳玲英(2018)。工作投入在組織認同、角色認同與工作績效間關係之中介效果研究-以台南市小學教師為例。 *全球商業經營管理學報*，10，57-69。
- 陳奎熹(2001)。 *社會教育學導論*。台北市:師大書苑。
- 陳福來(1990)。 *台灣省鄉鎮市公所公務人員組織認同之研究*(未出版之碩士論文)。東海大學，台中市。
- 溫金豐(2004)。新進專業人員的組織社會化戰術與組織認同之關係:工作經驗與成長需求強度的干擾效應。 *臺大管理論叢*，15(2)，143-164。
- 韓兆琦(譯)(1959)。 *商君列傳*，香港:中華書局。
- 簡士淳(2013)。追捕呼叫法則之歷史溯源與適用基準-以公民逮捕制度之變遷為中心。 *法律法學新論*，41，10-65。

二、英文部分

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.
- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of management Review*, 25(1), 13-17.
- Alge, B. J., & Ballinger, G. (2001). Electronic workplace surveillance: The effects of advanced notice and task discretion on perceptions of privacy and procedural justice. In Alge BJ (Chair), *Design considerations in electronic performance monitoring. Symposium conducted at the 16th Annual Conference of the Society of Industrial and*

Organizational Psychology, San Diego, CA.

- Arvey, R. D., Davis, G. A., & Nelson, S. M. (1984). Use of discipline in an organization: A field study. *Journal of Applied Psychology, 69*(3), 448-449.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review, 14*(1), 20-39.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management, 34*(3), 325-374.
- Bentham, J. (1996). *The collected works of Jeremy Bentham: An introduction to the principles of morals and legislation*. Clarendon Press.
- Bullis, C., & Bach, B. W. (1991). An explication and test of communication network content and multiplexity as predictors of organizational identification. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports), 55*(2), 180-197.
- Cheney, G. (1983). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communications Monographs, 50*(4), 342-362.
- Chiu, C. Y., & Hong, Y. Y. (1992). The effects of intentionality and validation on individual and collective responsibility attribution among Hong Kong Chinese. *The Journal of psychology, 126*(3), 291-300.
- Cropanzano, R., & Konovsky, M. A. (1995). Resolving the justice dilemma by improving the outcomes: The case of employee drug screening. *Journal of Business and Psychology, 10*(2), 221-243.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly, 39*, 239-263.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*, 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L.

- (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87(3), 565-573.
- Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management review*, 29(3), 459-478.
- Elsbach, K. D., & Bhattacharya, C. B. (2001). Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the National Rifle Association. *Organization Science*, 12(4), 393-413.
- Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviors in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 81-94.
- Golden-Biddle, K., & Rao, H. (1997). Breaches in the boardroom: Organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization. *Organization Science*, 8(6), 593-611.
- Hamner, W. C., & Tosi, H. L. (1974). Relationship of role conflict and role ambiguity to job involvement measures. *Journal of Applied Psychology*, 59(4), 497-499.
- Hong, Y. Y., Ip, G., Chiu, C. Y., Morris, M. W., & Menon, T. (2001). Cultural identity and dynamic construction of the self: Collective duties and individual rights in Chinese and American cultures. *Social Cognition*, 19(3: Special issue), 251-268.
- Mackay, J. D., Page, M. M., Cambridge, J., & Watkins, P. J. (1980). Diabetic autonomic neuropathy. *Diabetologia*, 18(6), 471-478.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition,

- emotion, and motivation. *Psychological review*, 98(2), 224-253.
- Nabatchi, T., Bingham, L. B., & Good, D. H. (2007). Organizational justice and workplace mediation: A six-factor model. *International Journal of Conflict Management*, 18(2), 148-174.
- Pachten, M. (1970). *Participation, Achievement, and Involvement On the Job*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Posthuma, R. A., Maertz, C. P., & Dworkin, J. B. (2007). Procedural justice's relationship with turnover: Explaining past inconsistent findings. *Journal of Organizational Behavior*, 28(4), 381-398.
- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International journal of manpower*, 18(4), 305-558.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 66(2), 358-384.
- Robbins, S.P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*. 8th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of applied psychology*, 68(3), 429-438.
- Russo, T. C. (1998). Organizational and Professional Identification A Case of Newspaper Journalists. *Management Communication Quarterly*, 12(1), 72-111.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel psychology*, 50(2), 395-426.
- Sass, J. S., & Canary, D. J. (1991). Organizational commitment and identification: An examination of conceptual and operational convergence. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 55(3), 275-293.

- Scholl, R.W., Cooper, E.A., and McKenna, J. F. (1987) Referent Selection in Determining Equity Perceptions: Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes. *Personnel Psychology*. 40(1), 113-124.
- Searle, W., & Ward, C. (1990). The prediction of psychological and sociocultural adjustment during cross-cultural transitions. *International journal of intercultural relations*, 14(4), 449-464.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 78(5), 774-780.
- Trevino, L. K., & Ball, G. A. (1992). The social implications of punishing unethical behavior: Observers' cognitive and affective reactions. *Journal of Management*, 18(4), 751-768.
- Udechukwu, I. I. (2007). The influence of intrinsic and extrinsic satisfaction on organizational exit (voluntary turnover): Evidence from a correctional setting. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 12(1), 127-141.
- Van Prooijen, J. W., & Zwenk, F. (2009). Self-construal level and voice procedures: The individual self as psychological basis for procedural fairness effects. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(2), 392-397.
- Wagner, R. E. (2010). Mind, Society, and Human Action: *Time and Knowledge in a Theory of Social-Economy 1st edition*. Routledge-London.

本文初稿為第一作者之國防大學心社系心理碩士班論文(2017 年畢)；特此感謝邱發忠老師、鄭瑩妮老師，以及匿名審查委員的寶貴建議，使內容更臻完善。

收件日期：2020 年 01 月 03 日

一審日期：2020 年 01 月 13 日

二審日期：2020 年 03 月 12 日

採用日期：2020 年 04 月 21 日