

國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系心理碩士班

碩士論文

員工知覺主管心理契約破壞後主管正義補救之影響

The Role of Supervisor's Justice Remedy in Employees'
Perceived Psychological Contract Breach

研究生：洪如濱 撰

指導教授：鄭瑩妮 博士

中華民國一〇七年五月

國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系

心理碩士班學位論文

口試委員會審定書

員工知覺主管心理契約破壞後主管正義補救之影響

本論文係洪如濱(學號 1070720309)在國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系完成之碩士學位論文，於民國 107 年 5 月 28 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

委員兼召集人	呂 遠 震
指 導 教 授	鄭 馨 如
委 員	程 淑 華
委 員	鄭 馨 如
委 員	
組 長	
學 系 主 任	丁 華

中華民國 107 年 5 月 28 日

致謝辭

回顧研究生的生活，日子還真是充實，除了來自於課業上的壓力之外，同時還有諮商心理實務的實習，不過就在最後的關鍵時刻還是挺過來了，這真的要感謝很多人的幫助。當時看見自己的入學通知時，真的很不敢相信自己可以有這樣的榮幸回到學深造教育，而在重返這個學術殿堂後，更加確信了自己的學習方向，就是朝著諮商心理師的路前進，我選擇這條路除了是給自己一個第二專長的機會外，更多的是期盼自己可以深化過往的經驗並化為能量與養分，除了滋養自己外，同時也可以透過諮商實務的過程中將這份助人的能力外推到生活周遭，協助更多的人們。這次的論文研究我選擇了組織心理學領域的題目作為研究，在這樣的搭配下使我的眼界更佳的寬闊，在諮商實務所學的談話技巧不僅僅只拘限在諮商室這個小小的環境中，而其中的助人技巧與熱情要如何在符合倫理規範下，與真實的生活中作為融合才是更為重要的；因此我在諮商實務中的談話技巧與敏感度，透過與生活的連結下思考到了是否能與工商組織實務做結合，細想現在在大型企業中可以看見會聘雇專業的諮詢人員來協助處理員工的心緒，以及設計活動方案使團隊氣氛融洽提高工作效能，在部隊經驗中輔導長的角色也類似於此，是一個團隊的潤滑劑及動力之一，因次透過這次的研究論文研究中，更能拓展及深化我在工作場域中的感受。能有今天這份收穫，真的很謝謝在我求學過程中幫助過我的人。

首先，我要好好的謝謝我的指導教授—鄭瑩妮老師，老師在專業上細心又耐心的指導以及正向樂觀的鼓勵，讓我在忙碌的實習實務與課業中保有動力持續地完成我的論文，期間老師因為懷孕生產的關係，有一段時間非常辛苦，除了要顧身體顧小孩之外，還要擔心我的進度，這讓我感到非常的愧疚，但老師依舊是很有耐心且親力親為的指導著我每一個細節，同時也不忘關心我在實習中的狀態，這種溫暖且輕鬆自在的互動真的讓我充滿著許多的感動，真的不知道要如何好好的答謝老師所給予的支持力量與知識，很榮幸也很慶幸自己可以成為瑩妮老師的指導學生。另外也非常感謝兩位口試委員—呂亮震老師與程淑華老師，兩位老師分別透過自己在工商實務與社會心理學上的專業角度來提供許多寶貴的意見與指導，透過更多層次的思考與釐清，使論文研究更佳嚴謹與豐富，同時也給予了我許多的肯定與鼓勵，讓我在學習這條路上更佳的有信心。

再者，我也要感謝班上的同學們以及實習場域的夥伴，其實我在課業上的表現一直都不是非常的突出，而且也因為個性比較活潑好動所以時常會忽略很多的小細節或注意事項，但班上的同學們都會不吝嗇地給予我協助與資源，同時也會相互鼓勵與提醒，大家一起彼此為了學習而努力著；也很感謝在實習場域中的夥伴們也能體諒我們因為是軍職身分的關係，有時會有些任務執行需要向機構請假或活動上的限制，在這樣的狀況下都能給予體諒及協調的空間，同時也會彼此討論在諮商實務上的專業問題，彼此教學相長，也一起完成了許多活動，因為這些的互動也讓我在研究所的生活中不論在課業學習上或是諮商實習中都留下了許多美好的回憶；很重要的是也要感謝願意協助我的軍中同事們，在部隊繁忙的任務中，依舊願意撥出一些時間來協助我進行問卷的發放與施測，使得論文研究資料蒐集得以順利地執行，謝謝你們，有你們真好！

最後我要感謝的是我的家人，也就是我的父親—洪德輝及母親—張昭智，因為有了他們才會有今天的我與站在這裡的機會，也因為著他們所以在最難熬的入伍訓中有堅持下去的力量，到現在投入了軍旅生涯中，雖然有時感覺到疲憊及怠惰，但他們總是能給予我返回工作場域的力量，很謝謝你們的包容與支持。還有許多的人我沒有辦法在此一一列上，但我會銘記在心中，有朝一日我也會好好的回饋給你們，謝謝你們，因為有你們才有我今天的成就，最後我也要感謝我自己，也恭喜我完成了階段的任務—研究所畢業了!!!我是一個碩士生了!!!

國防大學

National Defense University

洪如濱 2018/06/06

摘要

員工與主管間的關係一直是學界與實務界中重要的探討議題。雙方的合作關係不僅是實質上的紙本契約規範，而同時也會在員工心理層面上產生互惠之契約感受。主管與員工之互動甚密，主管對於員工的影響往往強烈且直接，因此當主管可能因為某些因素而無法實現當初的承諾與約定時，員工會因此知覺到心理契約破壞。過去許多研究表示心理契約破壞的情況發生時，員工的負面反應會對組織的運作或是管理上產生負向的影響。本研究以社會交換理論及公平正義理論的觀點來探討員工感受到心理契約破壞，會透過工作滿意度之中介效果影響，進而影響員工抱怨組織形象與反生產力工作行為；再者，檢驗主管正義補救之調節效果。本研究以國軍連級單位為受試樣本，透過兩個時間點的方式進行資料收集，共收集 225 份有效樣本。

研究結果發現：「員工知覺心理契約破壞」對「抱怨組織形象」具有正向關係、「工作滿意度」對「員工知覺心理契約破壞」與「抱怨組織形象」具有中介效果、「主管正義補救」具顯著調節效果，影響「員工知覺心理契約破壞」與「工作滿意度」之間的關係。然而在研究結果上，「工作滿意度」無法中介「員工知覺心理契約破壞」與「反工作生產力行為」之間的關係雙方的關連性。此結果顯示本研究貢獻在於提供主管可運用正義補救之作為減緩員工對於工作的不滿，進而防止員工從事對於組織運作不利之行為，以發展適切的人力管理策略，降低對於組織的負向影響。

國防大學
National Defense University

關鍵詞：心理契約破壞、工作滿意度、抱怨組織形象、反工作生產力行為、正義補救

Abstract

The relationship between employees and supervisors has always been an important issue for the academic and the management. The cooperative relationship between the two parties is not only a substantive paper contract specification, but also a contractual feeling of mutual benefit for employees. However, in the actual workplace, the interaction between the supervisor and the employee is very close, and supervisors often serve as the representative of employee's organization for employees. Supervisor's actions influence the behavior of their employees and they may fail to realize their original commitments to their subordinates due to some reasons, subordinates will therefore perceive psychological contract breach and engage in negative organizational behaviors. Many scholars have studied that when psychological contract breach occurs, employees' negative reactions will have a negative impact on the operation or management of the organization. This study adopts the views of the social exchange theory and the rationale of fairness and justice to explore the impact of psychological contractual breach and the possible alleviation effect of supervisor's justice remedy actions. This will affect employees' job satisfaction, complaints about organizational image and counterproductive work behavior. Also, this study examined the role of supervisors' justice remedy in the relationship between psychological contract breach and job satisfaction.

Data were collected from the army at two time points. A total of 225 valid samples were used to examine the hypotheses. The study found that employees' perception psychological contract breach had a positive relationship with employee's complaints about their organizational image, job satisfaction mediated the relationship between employees' perception of psychological contract breach and employee's complaints about their organizational image. Supervisors' justice remedy moderated the relationship between employees' perception psychological contract breach and job satisfaction. However, job satisfaction" did not mediate the relationship between employees' perception of psychological contract breach and employees' counterproductive work behavior. These results offer evidence and provide practical information for the human resource management professionals about how to reduce the negative effect of psychological contract breach by encouraging supervisors to use justice

remedy actions, which can reduce employees' dissatisfaction and thus lessen the subsequent problems: employees' complaints about their work unit outside of their workplace.

Keywords : *psychological contract breach , counterproductive work behavior, complain, job satisfaction, justice remedy*



目錄

第一章 緒論.....	8
第一節 研究背景與動機.....	8
第二章 文獻探討.....	11
第一節 心理契約破壞.....	11
第二節 心理契約破壞與員工負抱怨組織形象.....	14
第三節 反生產力工作行為 (counterproductive work behavior , CWB).....	15
第四節 工作滿意度之中介效果.....	16
第五節 主管正義補救之調節作用.....	18
第三章 研究方法.....	24
第一節 研究架構.....	24
第二節 研究假設.....	25
第三節 研究變項之定義.....	25
第四節 研究工具.....	27
第五節 量表預試結果.....	32
第四章 研究結果.....	38
第一節 正式施測結果.....	38
第五章 綜合討論.....	48
第一節 研究結果摘要.....	48
第二節 研究結果意涵.....	49
第三節 研究限制與建議.....	53
第四節 結語.....	55
參考文獻.....	56

一、中文部分	56
二、外文部分	57
附錄 A 員工研究問卷(Time 1).....	63
附錄 B 員工受試問卷 (Time 2).....	67



國防大學

National Defense University

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

主管往往是心理契約的主要代表，因為主管與員工之間的互動頻率以及相處的距離很貼近 (Parzefall & Salin, 2010)，因此主管的作為都會連帶著影響員工的感受，而站在組織的立場而言，要如何有效運用人力資源，提升員工在組織中的工作水準以及增強工作動機等，一直都是各個組織所重視的環節，而組織如何透過有效且合適的人力資源管理方式，將會對於員工的態度與行為造成直接的影響(黃家齊，2002)，其中主管佔有很重要的影響性。隨著工作型態與工作內容日益變得需要及時因應外界情況轉變，這將導致主管為了能及時推動新的應變措施，使得主管與員工原先所設定的目標與承諾無法兌現或破壞，因此主管與員工間的關係也連帶著受到影響，而往往員工也會對於主管這樣不一致的行為感受不悅並且衍生出其他負向的情緒 (Kernan1, Racicot1, & Fisher, 2016)，而過去已有學者提出組織產生變革若未能正視並處理，會讓員工產生一種承諾破壞的背叛感受，進而降低員工對於組織的忠誠度、滿意度...等等負向的情緒反應，而員工如此負向的情緒反應也會影響後續員工在組織中的行為表現(Robinson & Morrison, 2000；Johnson & O'leary-kelly, 2003)，因此心理契約是指在雙方間互惠交換關係中的一系列行為，而對於承諾無法兌現的狀況下時，便產生了破壞的感受(Schein, 1978)。Rousseau (1989) 將心理契約定義為一種心理層面隱藏的契約，是個人對於與他人的允諾與互惠交換為信念，雖然沒有正式或書面的規範，卻對員工有極大的影響，也就是組織的管理者與員工之間會執行彼此權利的義務，並且換取彼此間所約定的事宜或信念。綜合過去文獻的觀點，指出雇主因為某種目的而對員工約定某些回饋，員工也為了回饋進而從事某項目標，無形中建立之契約模式。

過去許多文獻也指出心理契約的實現會有助於員工表示出許多正向的利組織公民行為，Biswas (2011) 的研究結果也指出，組織承諾、工作投入、工作滿意與員工工作績效等均有顯著正相關。Sturges、Conway、Guest 與 Liefoghe (2005) 針對英國一家網路媒體公司員工的研究顯示，心理契約實現與組織承諾、工作績效均有顯著正相關。國

內研究也指出心理契約的實現可增進成員工作投入的意願，並進而提升其工作績效（胡裕華、黃瓊慧，2009）。相較於心理契約實現的正面影響，心理契約遭受破壞時，將會改變原本的契約關係，而這樣的改變意指員工到組織未能兌現給予的允諾，將會令員工負向的情緒與行為。在 Turnley 與 Feldman（1998,1999）研究顯示心理契約破壞 (psychological contract breach; Morrison, & Robinson, 1997) 會降低工作滿意度並且增加離職意願。除此之外，心理契約破壞會導致員工其他負面的影響，例如：減少信任感 (Robinson, 1996)、降低組織承諾 (Turnley, Bolino, & Lester, 2003)、績效表現下降 (Robinson & Morrison, 1995; Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003)，這些負向的心理感受與行為表現會造成組織運作不良，因此如何減緩心理契約破壞所造成的影響後果是一個非常值得被討論的議題。

心理契約實踐與破壞的影響，對於組織效能發展及運作有密切的關係 (Turnley & Feldman, 1998, 2000)。以軍隊為例，軍方是一個龐大的組織系統，主官與部屬之間的關係有非常緊密之連結，然而在實際部隊工作場域中，不時會有因為任務、成員個人理由…等等其他因素，導致組織難以兌現實質上或無形上的承諾與義務，從而讓員工知覺到心理契約破壞，進而容易影響個人運作績效，甚者會形成一股低落的團隊士氣。Rousseau (2004)對於心理契約的研究中提及雇主與員工間的關係，對於員工在組織中的績效表現及情緒感受有明顯的影響性，另外在 Chambel 與 Oliveira-Cruz (2010) 針對 387 名士兵進行心理契約破壞的研究中發現，士兵知覺到心理契約破壞會提升自己對於工作的倦怠性、以及降低參與任務的意願及積極度，如此的負向影響便會有可能降低員工在組織中的滿意度與認為不公平的感受，而其中員工的工作滿意度是員工個人的主觀認知及態度，是對於工作的一種肯定與認同感同時也是一種正向的經驗，可以使得員工在工作場合中的效率提升，相反如果對於工作不滿則是不愉快的情緒與經驗，所以當員工發現與組織之間的承諾與實際工作中所能得到的回饋有落差的時候，就有可能導致不滿的狀況發生，而在不滿意的狀況下，員工可能採取消極的態度或較強烈的負向情緒來表達他們的不滿 (Lock, 1969; Mess, 2006; Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007)，而過去也有許多文獻中顯示工作滿意度與員工的情緒及效率有很重要的關係，在上述心理契約破

壞的情境下，上下關係亦會變得不佳，進而促使員工對於組織的不滿，導致工作滿意度的下降。

依據社會交換理論 (Social Exchange Theory; Blau, 1960) 中的論述，人們會依據自己的需求與他人做協商並進行利益交換的行為，但當人們感受到自身在交換關係中處於不對等時，便會衍生出許多負向的感受與情緒，在組織環境中，因為彼此相互對等的關係遭到破壞而產生的違背感，會導致員工產生負向情緒與感受，連帶引發負面的行為舉動，例如：破壞組織運作的行為，而這些不利於組織運作及發展的行為，稱為反工作生產力行為 (Aryee, Budhwar, Chen, 2002; Sharma, Thakur, 2016)。

過去的文獻多為探討心理契約破壞後所產生負向影響，並且建議盡量避免這樣的狀況產生，但對於如何透過主管的影響力，以彌補及緩減員工已經產生的負向感受卻甚少。因此本研究欲填補過去研究的缺憾，探討當主管與員工之間發生心理契約破壞的情況時，作為與員工最具有影響力的主管所採取正義補救之作為是否能夠有效改善工作滿意度，進而能維護組織形象與員工行為表現，提供單位主管在處理員工對於現況不滿意時之參考依據，減少人力資源成本之浪費。

第二章 文獻探討

第一節 心理契約破壞

在員工與主管的互動之中，除了有明確的雇用契約連結，規範主管以及員工間相互應盡的責任與義務之外，在心理層面上的關係建立與連結也會影響著組織的運作，依 Rousseau (1898)認為員工是否持續參與工作的因素取決於他的上級單位是否給予相對的回饋，亦即員工與主管之間是一種互惠的關係模式。Menninger (1958)建議組織要留意與員工之間的無形交換關係，這會影響到實際上的合約關係與實質的資源。Simon (1958)的研究中發現當組織所提供的誘因比員工自己本身所能貢獻的能力多時，員工會感到滿意，也就是說組織為了要讓員工能有更多的貢獻，就必須提供相當的回饋。Argyris (1960)認為心理契約是介於組織間雇主與員工之間一種隱晦的認知層面上的理解，而在組織的運中，如果組織沒有太過於限制或剝奪員工間的權益或自由並且給予適當的回饋，那麼員工將會尊重組織的未來發展與決定，以及配合組織以維持良好的組織運作，也說明了心理契約是一種雙方為了實現彼此的需求給予信任，互相在具體且明確的經濟基礎條件下，彼此為利益的交換而發展出的一種關係。心理契約是一種互惠義務期望，主要為員工認為個人與上層之間都應有一定程度的責任與義務，彼此相互的信任關係，當知覺到彼此的承諾以某種特定的酬償形式回報其貢獻的時，便建立了無形的契約連結關係 (Rousseau, 1986)。

根據 Blau (1964) 所提出的社會交換理論指出，人們之所以會選擇待在某團體中，是因為個人能從團體中獲得更多的回饋與報酬，而且為了希望被接納，進而做出回饋組織的行為。而員工與組織間透過明確且詳細規範而簽訂契約，在物質層面上建立起信任的關係，在認知層面也會認為相對應的付出會獲得同等程度的回饋，進而延續彼此間，當員工知覺到自己與組織之間建立起心理契約後，員工會付出相對應的工作水準，以換取組織相對的承諾與回饋，相對的員工在感受到主管之間的心理契約成立時，亦會作出相對應的行為，期望得到相對應的回饋。在 Taylor 與 Tekleab (2004) 表示雇主與員工彼此間互惠的關係會發展出員工為了獲取更多合理的薪資與保障，而提高自身的生產力以

及降低自己的抱怨。綜合上述學者的述論，本研究歸納心理契約是指一種員工與雇主間的關係，且這種關係是建立在相互信任的基礎下而成立類似於契約型式的認知上的約定，約定彼此應該間應存在一種互惠的關係。

心理契約是一種彼此相互的對等關係，當雙方其中知覺到相互交換的關係不平等時，對於原先所認知的關係不同時，便會產生心理契約的破壞，這種破壞若未能給予相對的處理時，依據社會交換理論的對等互惠看法，這樣的互惠關係也將產生裂痕，而連帶的使組織與員工間的關係也將產生改變。Morrison 與 Robinson (1997) 指出當員工主觀知覺到雇主無法兌現心理契約中承諾給予的義務與責任時，員工會認為組織無法實現承諾的感受，且此種遭受到違背的感受是情感上的經驗，通常伴隨著負面的情緒，這種感覺稱為心理契約違背 (psychological contract violation)，而且由於感到違背經驗所產生的負向情緒，會衍生出許多對於組織有負向影響的行為，例如員工對於雇主的信任感降低、減少責任感或是提高離職意願等等。在 Robinson 等人 (1994) 的實驗中，針對受試者進行心理契約的驗證的實驗中發現，受試者原本的期待是高薪水、長期的工作保障以及優良的訓練成果等，當發現這樣的期待無法被實現的時候，受試者便產生了負向的反應，包含降低期望、減少信任、抱怨...等。

當組織未履行承諾，造成員工在實質物資或是在約定的工作義務產生了認知層面上的差異，產生沒有達成平等的關係時，便形成了心理契約破壞 (psychological contract breach)(Morrison & Robinson, 1997)，且根據 Morrison 和 Robinson (1997) 的看法，心理契約破壞是在主觀認知層面中，感受到自己的付出與組織給予相對回饋的義務尚未被兌現的認定；但心理契約違背 (psychological contract violation) 是指帶有情緒的主觀經驗，一方認知到對方沒有實現該承諾的約定時，彼此對於雙方的承諾有認知上的差異時，而產生一種感受到違背的情緒，而且這種違背的情緒感受，為遭受背叛的心理狀態，同實包含其他負面心理狀態：憤怒、失望或是壓力等等 (Morrison & Robinson, 1997)。綜整上述，心理契約破壞是一種認知到契約沒有被實現的現象，不一定會產生激烈的情緒反應，要有主觀上知覺到違背感，進而產生的負向情緒反應才是造成影響員工行為的最主要因素之一，而且這樣的違背感會因員工與組織雙方所認知的義務差異越大而產生越大的衝

突(Morrison & Robinson, 1997)。

另外Robinson (1996)表示員工在與組織締結契約時，心理契約便開始構成，便會影響到員工在組織中的表現，而心理契約破壞是一種主觀的認知經驗，指一個人認為另外一方未能充分履行心理契約承諾的義務，而這樣的破壞會就會引起員工的對於契約上的不滿進，而引起關係上的破裂；加上Parzefall 與 Salin (2010)的研究中表示主管與員工之間會因為員工感受到與對於主管的期待不一致，而有負向的反應，加上前述主管往往是員工心理契約的主要代表，員工會因為對於主管產生的心理契約破壞而將此種負向的情緒類推到組織中，因此綜整上述觀點論述後，當員工發生這些負向情緒及行為之前，員工是必要先知覺到心理契約的破壞，之後才有可能產生上述之負向心理歷程進而變成實際的行動，在構念上心理契約破壞之概念較為廣泛且常見，因此本研究以心理契約破壞為探討之主題，探討的在心理契約破壞下對於員工之影響，更進一步的探討在此狀況下，主管的作為是否能對心理契約破壞有所正向的影響。

第二節 心理契約破壞與員工負抱怨組織形象

心理契約建立在組織與員工間的互惠對等關係，若員工知覺到自己的付出所收穫到的回饋不公平且不對等時，將會影響到員工的感受，並且使之感覺到心理契約破壞，則員工與組織間的互惠關係將會有所改變，然而員工在對於在工作的環境及情況不滿意的時候，會試著做出一些行為來因應對於組織或現況的不滿，例如透過離職來逃避問題或是四處抱怨工作 (Spencer, 1986)，藉此來抒發個人的不滿與平反在組織中所受到的不當對待。

Robinson 和 Rousseau (1994) 認為心理契約破壞是一種信任關係上的破壞，當員工知覺到在工作中的情感關係已經破壞，便會開始降低對於組織的信任與尊重，連帶著員工們也會失去動機。Turnley 和 Feldman (1999) 的研究顯示當員工知覺到自己的付出已經超過了組織所能給予的相對回饋的時候，便會在組織中開始產生鬆懈且怠惰的狀況，最後開始減少他們對於組織的貢獻，若在沒有任何畏懼及顧慮下，員工會試圖著去與他們的上級與高層進行溝通的行為。

Morrison 和 Robinson (1997) 表示若員工知覺到心理契約破壞後，便會產生對於組織是負向效果的行為，並且減少利組織行為，如果當這些行為與情緒處理不當時，也將會引起員工表現出負向的行為舉動，甚至嚴重也有可能產生一些攻擊性的行為。同時因為員工知覺到了心理契約破壞後所產生的背離感以及其他負面情緒反應，包括沮喪、憤怒以及抱怨等 (Ortony, Clore, & Collins, 1988; Rousseau, 1989; Schein, 1980)，間接影響了員工對於組織的有利行為，例如怠忽職守、離職意圖以及組織公民行為的參與。也就是員工不再為組織做出貢獻，進而使組織無法達到原先預定的目標而降低組織整體功能，間接的加深組織無法兌現與員工間的心理契約，產生惡性的循環。舉例來說，工作組織在一開始與員工所簽訂契約中所約定的工作表現、年資，以及相對應的薪資報酬、福利保障政策等等，便會形成雇主與員工之間的心理契約關係 (胡裕華、黃瓊慧，2013)，隨著時間進展，後續組織修訂先前已經訂立的契約內容，這對於先前已經和組織達成心理契約的成員而言，將可能產生心理契約上的破壞。員工知覺到心理契約破壞後，會產生更多工作倦怠感與降低參與任務的意願，這些可能會導致員工執行更多不利於組織運作

的行為。而這樣的負向情緒與認知沒有妥善處置時，員工有可能會找尋發洩出口來舒緩這樣的不滿，進而可能會衍生產生報復及抱怨的行徑，有些甚至採取散佈不當謠言、竊取部分訊息、渲染組織內部消息等等抱怨行動 (Spector, Fox, Penny, Bruursema, Goh, & Kessler, 2006)，因此便開始對於自身周遭親朋好友或是將來欲加入工作組織行列的潛在新進人員闡述攸關自身組織的負面消息及抱怨，藉由這樣的報復行為來彌補遭受到破壞的負向情感，藉此破壞工作組織形象來彌補自身遭受到的契約破壞的感受，而組織的形象在對於內部員工的認同以及對外的招募相關人才及營運佔有很重要的影響性 (Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993)，若不妥善處理。因此我們推測假設一：

假設 H1：員工知覺心理契約破壞後與員工抱怨組織形象為正向關係。

第三節 反生產力工作行為 (counterproductive work behavior , CWB)

根據 Robinson 和 Bennett (1995) 對於反生產力工作行為的定義為一種員工自發性的行動，員工會做出一些異常的表現，例如：缺席、早退、故意批評或是對工作中所付出的能力有所保留等，這些行為都是違反組織規範且會造成組織傷害，但這些異常的行為沒有一種絕對的標準，而是依據組織內部的標準與運作規範而定，而員工這些異常的表現也都是自發性的，並且對於組織或是其他成員都會產生影響與傷害。依據社會交換理論的觀點，促使員工會有這些異常的舉動通常是員工在組織中未能受到合理的對待及感受到違背而產生的行為，更甚至會故意破壞雇主的財產 (Mangione & Quinn, 1974)

Mangione 和 Robert (1975) 提出員工對於組織進行反生產力的行為，可以是刻意地降低出席率或是透過曠職及缺席來降低對公司的貢獻，再者，不一定會採取實質的破壞行為，例如：可能透過作白日夢或其他散漫行徑來降低自己對工作上的效能 Hollinger 和 Clark (1982) 則認為員工會產生對於組織破壞的行為是因為想要獲得或是損壞雇主的財產，且是故意透過不遵守組織規範的方式呈現。

在 Gruys 和 Sackett (2003) 的研究中，更將反工作行為區分成許多不同的層面，例如：竊盜、財產破壞、濫用訊息、濫用時間與資源、危險行為、出席率差、低品質的工作、

酒精與藥物的使用以及不適切的語言與肢體動作等，且這些行為的目的都是為了要妨礙組織的收益，而且這些行為都是故意的 (Spector et al., 2006)。這些故意針對組織的反工作行為，多與員工的負向情緒例如憤怒或沮喪有關 (Spector et al., 2006)，而且員工展現出的這些報復行為，也與知覺到組織對其的不公平對待而產生的負向情感有關，因此產生對抗組織的蓄意行為 (Skarlicki & Folger, 1997)。

綜觀上述的定義，反工作行為是由於員工對於組織不滿的情緒而產生的一種自發性行為，而且這些行為都是違背組織規範且會造成組織在運作或是收益上的困擾，也甚至對組織內的其他成員產生負向的影響，但是這些反生產行為的標準是以該組織的規範標準為評估依據。

因此本研究可以推論當工作組織中，員工若認為組織中的主管造成心理契約破壞時，將使得員工產生不滿的情緒 (Ortony et al., 1988; Rousseau, 1989; Schein, 1980)，而這些不滿的情緒便觸發員工開始從事反工作行為，破壞組織的運作，藉此平衡自己對於組織及主管的不滿，故本研究推論：

假設 H2：員工知覺心理契約破壞與員工反生產力工作行為為正向關係。

第四節 工作滿意度之中介效果

工作滿意度 (job satisfaction) 在組織的運作中，是一個非常重要的指標之一，根據 Hoppock (1935) 提出工作滿意的概念是指員工在心理及生理層面上，對於工作環境或是工作本質的滿意感受程度，也就是員工對於所身處的工作情境的主觀認知反應，Lock (1969) 認為工作滿意是員工評估自己的工作與工作經驗後，所產生的愉快與積極的情緒狀態及感受，而正向的情緒往往都能激勵員工從事更多的利組織行為，而且這樣的心理感受是員工本身對於組織以及工作上的一種正向的感覺 (Robbins, 2005)。

近期在工作組織的研究文獻中，Saleem (2015) 認為工作滿意度為員工在執行特定任務時，自身所感受到的自豪感與在組織中的滿足感。這種滿足感是一種心理上的感受，透過生理與環境的影響，激發員工對於自己工作表達滿足回饋的行為，而工作滿意的程

度與員工對於工作內容和環境的感覺有直接的關聯性 (Spectot, 1997)。也就是說，在組織中，員工對於自己在的表現或是回饋的感受程度有關係，而且這些感受會因為工作的內容與工作場合的環境有所影響，所以在一個良好的工作場域的組織中，員工對於工作的滿意度應會有所提高。

工作滿意度是許多企業評估的重要評估項目之一，因為工作滿意度對員工所產生的心理感受會影響員工的表現，進而對於組織的運作與績效產生影響 (Bari & Baloch, 2016)。其中會影響工作滿意的原因有很多種，在Kabak (2014) 的研究中顯示影響工作滿意的因素包含：組織的福利與待遇、職業的升遷與發展性、工作環境、主管與同事等等因素。另外Spectot (1997) 說明工作滿意的前因可區分為兩種：經濟層面與非經濟層面，前者指的是在酬勞、獎金、交通服務、補助等，後者則是晉升、工作環境、尊重、自由及工作性質與同事關係等。也就是說，工作滿意度與組織的特性與內部運作模式有很大的關連性。

Weiss (2013) 的研究中提到工作滿意度是一種共識，而這種共識是員工對於工作的一種情感反應，而且這些情感反應是對於現實層面中，實際感受到的回饋與自己內心所預期的做比較。Lock (1976) 指出要達到良好的工作滿意度，那就是人們的工作滿足感或者是現實中自己所重視的價值感，且這兩者間要是一致的。這與心理契約中所提到的互惠關係有極大的關聯，因為員工的付出能得到組織相等質的回饋感受，有助於提升彼此間在情感與物質上的共識。

依據社會交換理論，團隊中的合作會提高員工間的工作效能與彼此間的關係，也有助於滿足彼此間的需求，組織與員工間的關係對於工作的感受與共識非常有關，於是在心理契約的破壞與否上亦佔有非常大的影響，因為心理契約破壞所產生的關係破壞，會影響員工在工作上的表現 (Bari, Fanchen, & Baloch, 2016)，進而降低了工作滿意度，進而產生許多的負向情感。而工作滿意度如果下降，員工便也會開始產生許多不利於組織的行為，例如：缺勤、退休、遲到、爭辯甚至是故意投訴等行為 (Kabak, 2014)。

在心理契約破壞與工作表現之間的因子包含了工作滿意度，又因心理契約破壞所產生的許多負向行為影響了整體組織的共識，另外 Bari等人 (2016) 的研究中提到，

員工的情緒反應對於工作滿意度具有影響性，因此當員工知覺到心理契約破壞所產生的負向情緒，便可能會使得員工對工作產生不滿意，進而可能會促使員工從事更多對於組織不利的舉動，包含：抱怨組織形象與進行反生產力工作行為，因此提出假設：

假設 H3：工作滿意度會中介員工知覺心理契約破壞與抱怨組織形象之間的關係。

假設 H4：工作滿意度會中介員工知覺心理契約破壞與反生產力工作行為之間的關係。

第五節 主管正義補救之調節作用

在組織運作中，組織與員工間的關係對於員工行為會產生很大影響性，而當員工與組織間的關係程度不佳時，將會影響員工的表現(黃識銘，2011)，而當身為組織代理人著主管與員工間發生一些變故時，應該也會影響到員工的表現，所以同樣的當員工與主管間產生心理契約產生破壞時，也會影響到員工在組織中的工作行為。然而在組織的運作中，主管即是組織的象徵，其行為表現均會影響到員工對組織的看法，且組織必須要透過代理人行使其權利及政策的運作，因此對於員工而言，主管即為組織的代理人以及代表 (Levinson, 1965)，另外因為主管為組織的代理人，所以擁有行政的裁量權，對於組織的績效跟運作有很重要的影響性(Yukl, 2008)。同時主管在組織中也扮演著一個溝通管道的角色，平時在組織運作中往往也都是由主管推動政策以及問題的協處，同時也是與員工最親近且關係最為密切，也在組織與員工間扮演橋樑，協助對上以及對下的溝通協調，對於員工的看法及需求做協調，促進員工對組織部門與其他領域間的相互協調及配合，並且建立聯繫的網絡(Sonnenberg, 1991; Carbonell, Alcázar, & Gardey, 2015)。

在一個良好的組織運作中，除了要有完善的運作流程分工以及環境之外，在 Tekleab、Takeuchi 與 Taylor (2005)的研究中說明員工個人與組織代理人之間的關係包含了許多可以預測員工的態度與行為的重要因素，例如工作滿意度、組織承諾、組織公民行為或離職意願等等，而其中組織中的組織正義與社會交換理論更是組織與員工間關係建立與維持的基礎之一，依據社會交換理論所提出的交換觀點，在每個人付出與收穫之間都存有互動及交換的關係，另外公平理論中也表示人們會追求一種公平的正義感，而因為這種

追求公平正義的想法會影響到我們的認知，甚至強化並誇大社會關係中認知到公平的重要性(Leventhal, 1980)，例如組織必須考量到每位成員所要付出以及獲得之酬償之間的比例，否則員工可能會因為付出與收穫的不公平而改變原本積極的態度與行為。而在發生心理契約破壞後所產生的違背感以及其他負向情緒及行為，都會受到員工其個人的認知以及組織環當時的氛圍而影響做出評估，而這些認知上的評估與主管對於處理員工爭議時的公平性有關係，若員工在感受到違背的情況下又認知到自己受到不公平的待遇及處境，便會產生更多的憤怒及沮喪感(Rousseau, 1995; Morrison & Robinson, 1997)。

在相互合作的關係中，若因為發生非預期的外部因素干擾，進而產生員工與主管的關係上有所破壞時，便會對於組織運作有負向的影響，但經過組織採行動，進行一些補救作為時，會對於此時破裂的關係上會有一定的幫助(Xie & Peng, 2009)。而在心理契約破壞的情況發生時，所產生的違背感與不公平的負向感受也會造成員工與組織間的信任關係上的破壞，進而衍生許多問題，例如：進行報復、破壞組織的行為(Robinson, 1997)，另外也會使員工在感情上的承諾也逐漸的減少，影響了員工對於工作的滿意程度(Prashant & Simon, 2008)，員工亦可能會因為長期處於感到侵害的環境中，久之會產生許多負向的情緒反應，例如：憤怒、疲勞、壓力或焦慮等等，這些都是因為感受到與組織的關係產生不公平的因素(Noer, 1993)。Lewick 與 Bunker (1996) 認為在組織中發生了負面事件後，如果主管或是給予承諾的一方，可以接受責任並承擔責任，並且對於所應盡的義務表示負責，那麼在後續的發展上便會產生更多相互信任的機會，也助於良好關係的發展。當因為一些因素而產生變故，以致於造成主管與員工之間關係上的破壞，因此若此時主管可以採取某些彌補的作為，可以挽回因為變故而破壞的關係，從過去的研究中有發現可以透過三種面向進行，分別是情感修補、功能修補以及訊息修補(Xie & Peng, 2009)，透過此三種的修補方式可以彌補回對於來自工作情境下的失信，恢復員工對於工作環境產生不信任感，藉此修補彼此間合作互惠的關係。

另外從 Tax、Brown 與 Chandrashekar (1998) 表示當組織與員工之間關係破裂的時候，可以透過一些補救作為，便可來降低契約違背之負向影響。包含透過補救分配公平(處理決策的結果)、程序公平(處理決策的過程)以及互動公平(處理程序與結果

中的人際行為間的互動)等三種作法來補救破壞的關係。Kickul、Lester 與 Finkl (2002) 的研究中針對心理契約遭到破壞時員工所產生的負向影響中，主管試圖的透過某些作為處理員工的困境以及試圖改善的作為均會使員工產生正向的改善。過去研究亦顯示，主管的行為表現會引發部屬感受到心理契約的狀態(Keran et al, 2016)，另外在 Jiang、Chen、Sun 與 Yang (2017)針對主管的領導行為對員工之影響的研究中，也發現因為主管的行為而引發的心理契約破壞，在員工中表現出異常的工作行為以及表現的憤世俗上具有重大的影響性，因此本研究假設在心理契約破壞而使員工產生負向情緒而導致對工作不滿意的時候，透過主管的(分配公平正義、程序公平正義、互動公平正義)將能有助於減緩員工對於組織的不滿，進而改善關係以及減緩負面效果。

綜整上述學者們對於彌補行為可以透過社會交換理論以及公平正義理論均提到人們對於自身能獲得的權益以及是否能被平等尊重的對待的感受非常重要，同樣這樣的情況亦會影響到員工在組織中的感受，因此本研究整理上述論點並歸納出其組織主管可以採取下述三種正義補救行為來從事彌補的動作。

互動公平正義是指組織對於事件所表現的關懷、關心、禮貌及誠實之態度，展現出努力解決問題之誠意，也就是說是一種員工感知到組織對於事件處理的態度感受(黃識銘，2011)。互動公平著重在於員工如何感受到自己在組織制定補救程序時，主觀上認知個人是如何被對待的感受(Bies & Moag, 1986)。然而當在處理關係破裂衝突時，對於主管處理的程序或是結果可能都會因為認知上的差異而感受到不公平，但是如果在過程中因為人際互動或是情感上的影響，也會影響到員工認知到公平的感受及接納程度(Tax et al, 1998)，重點在員工是否在過程中受到尊重以及尊嚴的感受(Leonard, Mackie & Smith 2011)。此概念與情感修補類似，情感修補指的是針對員工情感上的彌補，例如道歉、反省、同情或是負責(黃識銘，2011)，而藉由道歉來表示願意負責與承擔責任，是人與人之間修補關係中很典型的模式，藉由道歉及負責的心態，試著重新取得對方的良好印象，調解及緩和其憤怒及激動的情緒，再次平衡彼此的關係(Kim et al., 2004)，從Leonard 與 Smith (2011)之研究結果顯示道歉的行為對於調解人類的群體互動及關係是有調解關係的，道歉的行為有助於減少報復的慾望，並減少負向情緒的作用，例如：憤怒及恐懼，

同時也會增加正面的情緒感受，例如：尊重及滿足等。情感修補可以是上司對員工所進行的修補行為，這些行為都會對員工產生影響性(Xie & Peng, 2009)。Morrison 與 Robinson (1997)認為心理契約破壞時產生的感受，是一種複雜的情緒困擾以及憤怒感。因此本研究認為如果主管能夠透過情感上的修補作為，降低負向情緒及憤怒的影響，減少員工在情感層面中對於組織的負向態度及報復的慾望，將有助於減緩心理契約破壞所帶來的負影響。

分配公平正義是指員工認知關於涉及個人所受到分配獎勵或資源上的感受(Homans, 1961)。如果在面臨關係破裂的時候，主管能立即採取的補救策略結果，且著重於福利和成本的分配，依據社會交換理論中強調分配或交換的相互關係，而進行補救後的心理感知到公平，這種公平的感受為主要影響的原因(Leventhal, 1980)。而心理契約的違背也可視為一種資源分配不公平的現象，使員工認為主管未能兌現而受到不公平的對待，儘管透過主管給予補償或許會與員工間所期望的補救方式有所差異，例如：有些員工需要口頭或是言語上的歉意，有些則是要求要獲得實質上的補償，但不論何種補償方式，若能取得雙方的共識，員工能知覺到處置結果變得較為合理，從而認為主管對於問題的解決能力感到滿意及肯定。此概念功能與關係修補中之功能修補類似，功能修補指的是實質上的補償作為，例如經濟、補償以及承認錯誤並且提出改善做為等，透過物質以及組織制度的改善的方式讓員工了解主管表示的誠意以及實質的作為，因為這樣提出實質的物質容易被觀察到，所以較容易讓員工感受到主管的誠意與補救的作為，進而對於主管誠信間的看法有所助益(Xie & Peng, 2009)。在功能修補中，主管所表示的補償行為，主管在制度層面上或心理層面上願意承認錯誤，承認所造成的損害及失誤，並且表達歉意試圖要求原諒造成的錯誤，對於在重新建立關係上是有幫助的。然而在承認錯誤的舉動似乎有著要求被原諒和提供賠償的意涵在其中，員工感受到主管所做出的道歉與賠償的時候，會有被原諒的效果，然而在言語上的表達歉意，雖有效果，卻不是非常明顯的影響，但透過明顯且明確的實質物資賠償的方式，則對於員工而言，會是一個明確且客觀地感受到補償及道歉的感覺(Schmitt, Gollwitzer, Förster, & Montada, 2004)。因此本研究推論當員工知覺到心理契約破壞的時候，組織若能做出承認錯誤並且補償的行為時，透

過道歉及賠償等彌補的舉動可以幫助修補員工對於組織的感受，進而降低因為心理契約破壞所產生的負向影響。

程序公平正義表示在主管處理關係破壞的衝突議題時，對於決策訂定的過程中是否能讓員工感覺到公平，同時注重在處理補救行為的使用方式以及過程，而這種感受到公平的感覺，來自於員工感受到主管對於事情的處理態度所影響，因此如果主管在協助處理員工的問題時，若能注意到處理過程中員工的感受，將會對於關係上會有影響。同時因為主管能在關鍵時刻提供即時性的補救作為，並且訂定相關策略來彌補，讓員工能感覺到組織在解決問題上的效率及誠意，如此增進員工對於組織的認同感以及滿意度(Tax et al, 1998)。此概念與訊息修補相似，訊息修補指的是在關係產生破壞後，透過適當的溝通管道，例如：證據佐證、澄清事實、說明在事件處理過程中目前的最新狀況，透過訊息上的透明化以及告知，達到消除彼此間的互相猜疑與不確定感，促使重新獲得員工的信任(Xie & Peng, 2009)。Vaught (1997) 解釋組織在進行溝通時，溝通的方式以及訊息的準確性對於員工在績效表現以及工作的滿意度之間是有關聯性的，如果員工可以獲得清楚且正確的訊息，則會使員工對於工作的看法及感受會有明顯的改善。而在主管傳遞訊息的過程中，容易會讓員工產生認知上的落差而產生意義上的改變，也因為彼此間的認知差異而容易產生衝突，因此在訊息傳遞上的重要性是需要被仔細關注的(García-Carbonell, Martín-Alcazar,& Sanchez-Gardey, 2015)，也就是說主管若能適度地透漏有關問題解決或是彌補的訊息，會影響員工的感受。因此本研究假設在心理契約破壞的情況下，若主管能透過擬定相關策略時，透過訊息上的溝通，清楚的傳遞適切的訊息將有助於改善員工對於組織中的不滿，進而改善負向影響。

綜觀上述論中，在心理契約破壞的情況下員工會感受到受到不公平的對待，而這種不公平的對待會使員工產生一些負向的情緒反應例如：消極、憤怒、沮喪、壓力、不滿等，但這些情緒會因為對於補救結果價值判斷、執行程序的誠意及效率以及處理過程中的人際互動與被尊重的感受而影響(Morrison & Robinson, 1997; Leonard et al, 2011)。透過公平正義理論及社會交換理論的原則，若組織在無法對於員工的表現及承諾，在員工知覺到心理契約破壞的情況下，主管若能即時且有效率的針對破壞的關係做出補救的動作，

不論是口頭言語的道歉或是實體物質上的補償，透過處理中的程序、結果或是過程中的態度都會對於修補關係是有影響的，重新獲得員工的肯定及滿意，以維護良好的合作交換關係，且主管與員工的互動關係中，信任感是對其中最具影響的因素之一，而信任感在產生交換行為以及訂定契約的成立是重要的，因為心理契約的原則就是員工與主管間的相互執行義務的信念，是一種透過信任感維繫的關係，因此在信任感不佳的情況下便也會產生關係上的破壞，此時便會開始連帶產生許多負向的情感，包含背離感、生氣、沮喪…等等，如同員工知覺到心理契約破壞的狀況下，產生的負向感受，也因為這些不穩定的關係以及負向的情緒反應，也會導致員工在工作上的認同感以及滿意程度下降，開始變得表現不佳，因此若透過關係上的修補，重拾對於員工間的信任，進而彌補員工與主管間的關係，將有助於改善員工的情緒反應消弭因為關係破壞所產生的負向反應，進而提升工作的滿意度而減少對於組織不利的行為，因此本研究推論若上述的彌補最為由主管來執行時，應也可達到上述學者研究中所提及之彌補效果，據此推論下述假設：

假設 H5：主管正義補救會調節心理契約破壞與工作滿意度之負向關係。相較於低度主管正義補救，在高度主管正義補救下，前述負向關係會減弱。

第三章 研究方法

從上述文獻探討中可以得知當發生心理契約破壞時，對於員工的工作滿意度會有負向的影響，且在低工作滿意度的情況下會使員工產生對與組織不利之行為。本研究除欲再次驗證變項間之關係外，亦想探討在心理契約破壞之情況下主管從事正義補救之行為對於員工工作滿意度、反工作生產力及抱怨組織形象行為之關係及影響。本研究先行進行問卷編制與檢驗信效度後，進行正式研究問卷測量由同一受試者填寫兩階段之問卷，其目的在於增加測量變項之準確性及減少共同方法變異所造成之影響。

本章共分六節，第一節說明本研究之研究架構、第二節說明本研究之假設、第三節說明研究變項之定義、第四節說明研究工具、第五節說明量表預試結果、第六節說明樣本選擇及施測程序。

第一節 研究架構

依據研究目的與文獻探討綜整後，本研究以「心理契約破壞」為自變項，「工作滿意度」為中介變項、「抱怨組織形象」及「反工作生產力行為」為依變項，並以「主管正義補救」為「員工知覺心理契約破壞」和「工作滿意度」關係之調節變項，建立本研究架構圖，如圖1示。

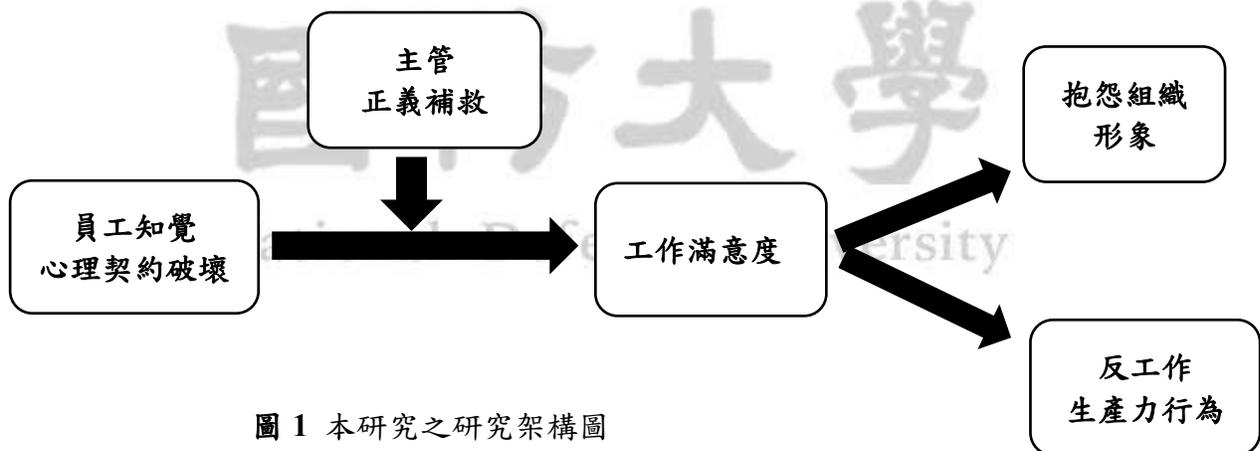


圖 1 本研究之研究架構圖

第二節 研究假設

有關組織心理契約破壞、反工作生產力行為、抱怨行為、正義補救與工作滿意度之關係，根據前述文獻推導及整理，本研究提出以下假設：

- H1：員工知覺心理契約破壞與抱怨組織形象為正向關係。
- H2：員工知覺心理契約破壞與反工作生產力行為正向關係。
- H3：工作滿意度會中介員工知覺心理契約破壞與抱怨組織形象之間的關係。
- H4：工作滿意度會中介員工知覺心理契約破壞與反生產力工作行為之間的關係。
- H5：主管正義補救會調節員工知覺心理契約破壞與工作滿意度之負向關係；相較於低度主管正義補救，在高度主管正義補救下，前述負向關係會減弱。

第三節 研究變項之定義

根據本研究之研究架構共有五個研究變項，其變項分別為：員工知覺心理契約破壞、工作滿意度、抱怨組織形象、反工作生產力行為、主管正義補救等五個變項，下列將依序對其操作性定義進行說明：

一、 心理契約破壞 (Psychological Contract Breach)

Argyris (1960)認為心理契約是介於組織間雇主與員工之間一種隱晦的認知層面上的理解，相較於組織心理契約對於部屬的影響力，主管對於員工每日工作量與心情的影響力更大，因此主管和員工之間建立的心理契約恐怕更具有直接的作用力。主管心理契約一旦有所破壞，員工會感受到個人付出與上司給予相對應回饋的義務之間，產生未被兌現的認定感受。且從過去的文獻資料整理可以發現員工知覺到心理契約破壞的程度會引發員工在組織中的負向行為表現，因此本研究評估主管心理契約破壞程度以 Morrison 和 Robinson (2000) 所發表研究中心理契約破壞量表分數作為依據，僅將其中提及組織之指稱對象換為主管，分數越高表示越強烈感受到心理契約破壞。

二、 工作滿意度 (Job Satisfaction)

Hoppock (1935) 提出工作滿意的概念是指員工在心理及生理層面上，對於工作環境或是工作本質的滿意感受程度，在 Kabak (2014) 的研究中顯示影響工作滿意的因素包含：組織的福利與待遇、職業的升遷與發展性、工作環境、主管與同事等等因素。本研究採用 Weiss, Dawis, England 及 Lofquist (1967) 發表的明尼蘇達工作滿意度簡短版量表 (Minnesota Satisfaction Questionnaire Short-Form Items) 量表作為依據，並擷取及中與主管較為相關之題向進行測量，分數越高表示工作滿意程度越高。

三、 抱怨組織形象 (Complain)

根據 Spencer (1986) 的研究中表示，當員工在組織中感受到不滿意時，會做出一些負向的反應來抒發其負面的情緒，而 Spector (2006) 等學者的研究中也發現在員工不滿組織的情緒下所做出的報復行為中，抱怨、散佈不實消息等行為亦是破壞組織運作的行為之一，而本研究為強調心理契約破壞下所產生的抱怨行為中針對組織的形象這部分之影響性，因此針對抱怨組織形象進行問卷編制。其抱怨組織形象量表中，分數越高表示越有從事抱怨組織形象的行為。

四、 反工作生產力行為 (Counterproductive Work Behavior)

根據 Robinson 和 Bennett (1995) 提出對於反生產力工作行為的定義是一種員工自發性的行動，員工會做出一些異常且非組織所期待的表現，例如：缺席、早退、故意批評或是對工作中所付出的能力有所保留等，這些行為都是違反組織規範且會造成組織傷害。本研究參考 Spector (2006) 反工作生產力行為量表，僅挑選原量表中消極態度之項度，其量表分數越高表示越有反工作生產力行為的表現。

五、正義補救 (Justice Remedy)

根據公平正義理論指出人們會追求一種公平的正義感，因此在組織中若感受到不公平的對待時，便會產生負面的情緒，這樣的情緒在組織中會影響到員工的表現。根據 Tax, Brown 與 Chandrashekar (1998) 的研究中將正義補救區分為三個構面分別為分配公平、程序公平及互動公平，並同時參考 Xie 和 Peng (2009) 的研究中提出當關係產生破壞時，補救之行為表現有助於關係上的修補，進而改善原本已被破壞的關係。Lewicki 與 Bunker (1996) 也提到若在發生這些事件後，若主管能做出些彌補做為也將有助於減少員工的負面情緒。因此本研究採用 Tax 等人(1998)以及參考 Xie 與 Peng (2009) 的研究將正義補救以及關係上的修補行為進行整合及修編，其量表分數越高，表示主管越有從事正義補救行為。

第四節 研究工具

本研究使用問卷調查法作為研究工具，在問卷編制過程中均參考國外學者研究及文獻，並依據本研究之研究目的進行選取、翻譯及修編，為確保此研究編制問卷之效度，除經由指導教授進行修正外，亦請多益檢定達 900 以上之大學生及專職翻譯社工作人士針對各量表之詞彙翻譯與語意上以回譯(back translation)方式進行修訂，以確保原始量表語意之正確性。本問卷依照變項之關係區分兩階段，第一階評估有無在單位知覺到心理契約破壞及工作滿意度，第二階段則評估對於主管行為之感受及自己在工作上的表現狀況。

接下依照員工知覺心理契約破壞、工作滿意度、抱怨組織形象、反工作生產力行為、主管正義補救等五個變項進行說明。

一、心理契約破壞 (Time 1)

本研究採用 Robison 與 Morrison (2000) 所發展的心理契約破壞量表共 5 題，請受試者依據個人在職場上的感受去評估與組織間的關係進行填答，並將原先題項所指稱的「組織」改為本研究所欲探討的「主管」，同時將部分較不適宜適用在主管與員工之間心理契約之措辭加以微幅修改。例題為：「到目前為止，我覺得主管對我的承諾大部分都有履行」、「當我一到工作單位開始，我覺得主管對我的承諾均有兌現」等。量表採李克式 (Likert) 5 點量尺進行衡量，以最低 1 分至 5 分表示「非常不同意」至「非常同意」。本研究分析結果顯示此量表具有良好內部一致性信度，Cronbach's alpha 值為.85，其題目如表 1。

表 1 員工知覺心理契約破壞量表選項

題項	題項內容
1	到目前為止，我覺得主管對我的承諾大部分都有履行。*
2	當我一到工作單位開始，我覺得主管對我的承諾均有兌現。*
3	到目前為止，我的主管在履行給我的承諾上，做得非常好。*
4	相對應於我在工作上的付出，我沒有獲得任何主管承諾要給我的東西。
5	主管有很多要給我的承諾都沒有履行，儘管我一直都有履行自己的工作責任。

註：* 表負向題

二、工作滿意度 (Time 1)

本研究參考採用 Weiss、Dawis、England 與 Lofquist (1967) 發表的明尼蘇達工作滿意度簡短版量表 (Minnesota Satisfaction Questionnaire Short-Form Items)，原題項共計 20 題，本研究因探討員工知覺心理契約破壞對於員工之影響，故僅採用問卷中與主管滿意度相關之題目，以及個人對於工作環境整體滿意度之感受共 8 個題項。由受試者依據個人在職場的感受進行評估。例題為：「讓我忙碌的程度」等。量表採李克式 (Likert) 5 點量尺進行衡量，以最低 1 分至 5 分表示「不滿意」至「非常滿意」。本研究量表分析結果顯示此量表具有良好內部一致性信度，Cronbach's alpha 值為 .91。題項內容如表 2：

表 2 工作滿意度選項

題數	題項內容
1	讓我忙碌的程度
2	工作提供我生活保障的程度
3	我主管對待下屬的方式
4	我主管做決策的能力
5	組織政策付諸實現的方式
6	工作的環境
7	工作發展前景
8	工資與我的工作量

三、抱怨組織形象 (Time 2)

此項度進行預試問卷發展，其預試分析結果在第四章呈現。問卷題項發展流程為：參考 Bennett 與 Robinson (2000) 以及 Gruys 與 Sackett (2003) 在職場中會出現的不當行為量表題項內容，並與指導老師心理學博士以及曾經工作數年的 5 位人士針對抱怨組織形象的意涵與題項進行討論，自編抱怨組織形象問卷，例題為：「我會向公司外的人批評我的公司」、「我會散佈一些公司負面的消息」、「我會向他人透露我對公司的不滿」、「我會向他人抱怨工作環境不佳」等四題，量表採李克式 (Likert) 5 點量尺進行衡量，以最低 1 分至 5 分表示「從來不曾」至「總是發生」，題項共四題，本研究量表分析結果顯示此量表具有良好內部一致性信度，Cronbach's alpha 值為 .93。題項內容如表 3：

表 3 抱怨組織形象選項

題數	題項內容
1	我會向公司外的批評我的公司。
2	我會散佈一些公司負面的消息。
3	我會向他人透露我對公司的不滿。
4	我會向他人抱怨工作環境不佳。

四、反工作生產力行為 (Time 2)

本研究採用 Spector (2006) 所修編之反工作生產力行為量表，此研究中此量表共 4 題，為避免社會道德期許及題目過於冗長而影響受試者作答，且考慮受試者個人對於組織規範之壓力以及恐有法律相關疑慮等，故從原量表中挑選消極態度向度共 4 題進行測量，量表採李克式(Likert) 5 點量尺進行衡量，以最低 1 分至 5 分表示「從來不曾」至「總是發生」。本研究資料分析結果顯示此量表具有良好內部一致性信度，整體量表 Cronbach's alpha 值為.82，題目如表 4。

表 4 反工作生產力行為選項

題數	題項內容
1	未經允許上班遲到。
2	假裝生病，留在家裡或寢室，不去工作。
3	未經允許延長自己的休息時間。
4	擅自提前下班。

五、主管正義補救 (Time 2)

本研究採用參考改編自 Xie 與 Pen (2009) 所發展對與關係上能從事修補的行為量表分三個向度針對情感修補、功能修補及訊息修補等面向，以及改編 Tax 等人 (1998) 所發展的正義補救量表分三個向度針對結果公平正義、程序公平正義及互動公平正義等面向進行測量進行測量，共 11 題，請受試者依據個人在職場上的感受以及對於主管的行為為感受進行填答。例題為：「當問題發生時，我的主管會為此對員工表示抱歉。」、「當問題發生時，主管會想辦法給予一些補償。」、「當問題發生時，主管會向權益受損的員工

提供必要的資訊說明」、「當問題發生時，我的主管會提供權益受損的員工申訴的機會。」等。量表採李克式 (Likert) 5 點量尺進行衡量，以最低 1 分至 5 分表示「非常不同意」至「非常同意」。本研究預試分析結果顯示此量表具有良好內部一致性信度，Cronbach's alpha 值為.95，其題目如表 5。

表 5 主管正義補救選項

題數	題項內容
1.	當問題發生時，我的主管會為此對員工表示抱歉。
2.	當問題發生時，我有感受到主管對我情緒上的支持。
3.	當問題發生時，主管有考慮到員工的負向抱怨情緒。
4.	當問題發生時，主管會想辦法給予一些補償。
5.	主管會針對這個問題進行制度或是運作上的正面調整。
6.	當問題發生時，主管會給予一些好處，當作補償。
7.	當問題發生時，主管會向權益受損的員工說明要如何應對這個問題。
8.	當問題發生時，主管會向權益受損的員工提供必要的資訊說明。
9.	當問題發生時，我的主管會提供權益受損的員工申訴的機會。
10.	當問題發生時，主管會禮貌地解釋及說明。
11.	當問題發生時，主管在乎權益受損員工的投訴。

五、 控制變項 (Time 1)

為使研究結果不受到其他可能之干擾因素影響，根據 Perlow 和 Latham(1993)對於性別在職場上之適應狀況及行為研究中，提到男生相較於女生在職場上更容易表現出攻擊或失控的行為，以及從 Benett 和 Robinson (2000)、Gruys 與 Sackett (2003)以及 Jensen、Oplan 與 Ryan (2010) 的研究中亦可發現員工在組織中的工作年資及對組織的熟悉度會影響到員工自身對組織的感受，進而影響員工在組織的行為表現與認知，因此本研究認為其因素亦會對本研究欲測量之項度抱怨組織形象或是產生反生產力工作行為造成影響，故本研究本研究針對「性別」、「年資」、「與主管共事時間」等變項列為控制變項。

第五節 量表預試結果

本小節將詳述抱怨組織形象及正義補救量表預試結果進行信度考驗以及探索性因素分析之結果。

一、 抱怨組織形象量表預試結果

此量表發展先研究者由參考 Benett 和 Robinson(2000) 以及 Gruys 和 Sackett (2003)在職場中會出現的不當行為研究中，針對測量職場不當行為量表題項內容進行研討及構想，並與指導老師心理學博士以及曾經在職場中工作數年的 5 位人士針對抱怨組織形象的意涵與題項進行討論，共擬定出適切的題目，分別為：「我會向公司外的批評我的公司」、「我會散佈一些公司負面的消息」、「我會向他人透露我對公司的不滿」及「我會向他人抱怨工作環境不佳」等四題，針對此題項除進行信效度分析外，也進行探索性因素分析，檢視其題項之準確性。

在預試時採便利取樣，由五位協同者透過各自之人際網絡找尋目前正在職場工作之樣本(非軍方人士)進行問卷測試，根據 Gorsuch (1983) 建議，施測樣本人數至少為量表題數的五倍，而本次預試共發出 203 份紙本問卷，回收共 203 份。此次問卷回收受試者個人基本資料部分，女性受試者居多佔 63.8%、年齡分布 18-30 歲居多，佔 61.4%、教育程度為大學(專)畢業居多，佔 62.4%，職業部分為公教人員居多，佔 25.6%。

本次預試分析使用 SPSS 22.0 中文版套裝軟體進行信度分析及探索性因素分析(EFA)，分析所得結果分述如下：

首先針對抱怨組織形象共四題進行信度(reliability)分析，分析結果顯示其 Cronbach's alpha 內部一致性係數值為.78；具可接受之信度範圍內。

進行第二步探索性因素分析驗證，本次預試使用主成分因素分析，結果顯示僅一個特徵值大於 1 之因素，且 Bartlett 球型檢定結果顯示近似卡方分配達 .00 之顯著水準($\chi^2 = 248.58, df = 6, p < .001$)，KMO 值為 .75，顯示此資料適合進行因素分析，利用特徵值(eigenvalue)大於一法則，應該擷取一個因素即可，且陡坡圖 (scree plot) 考驗之結果指出萃取一個因素後，坡度便趨於平緩，代表探索性因素分析之結果應是適切的 (Hair

et al., 1995)，此結果顯示此發展量表具有良好之信效度，故本次預試未進行刪題，其詳細分析結果如表 6。

表 6 抱怨組織形象的探索性因素分析與信度分析結果

題目	因素一
我會向公司外的人批評我的公司	.86
會散佈一些公司負面的消息	.51
我會向他人透露我對公司的不滿	.87
我會向他人抱怨工作環境不佳	.81
特徵值	2.40
累積變異量百分比	60.00
Cronbach's α	.77

二、主管正義補救量表預試結果

本研究針對主管正義補救量表參考並修訂 Xie 與 Pen (2009) 以及 Tax 等人(1998) 針對組織能從事之彌補行為研究中之測量題向，共計 11 題；另外因參考國外學者之研究，為確保此研究編制問卷之效度，除經由指導教授進行修正外，亦請多益檢定達 900 以上之大學生及專職翻譯社工作人士針對各量表之詞彙翻譯與語意上以回譯(back translation)方式進行修訂，另外也將原文中的措辭「組織」修訂為「主管」，為確保原始量表語意之正確性，針對此題項除進行信效度分析外，也進行因素分析，檢視其題項之準確性。

此次預試時採便利取樣，問卷發放方式由研究者及五位協同者透過各自人際網絡找尋目前正在職場工作之樣本(非軍方人士)進行問卷測試，本次預試共發出 100 份紙本問卷，回收共 100 份，回收率為百分之百，此次問卷回收受試者個人基本資料部分，女性

受試者居多佔 63%、年齡分布 18-30 歲居多，佔 62%、教育程度為大學(專)畢業居多，佔 56%，職業部分為公教人員居多，佔 37%。

分析使用 SPSS 22.0 中文版套裝軟體進行信度分析如下：首先針對主管正義補救共 11 題進行信度(reliability)分析，分析結果顯示其 Cronbach's alpha 內部一致性係數值為.96，具可接受之信度範圍內；在因素分析結果部分，正義補救量表(共 11 題)，於預試資料收集分析進行探索性因素分析驗證，且使用主成分因素分析，結果顯示僅一個特徵值大於 1 之因素，且 Bartlett 球型檢定結果顯示近似卡方分配達 .00 之顯著水準 ($\chi^2 = 1124.78, df = 55, p < .001$)，KMO 值為 .91，顯示此資料適合進行因素分析，利用特徵值(eigenvalue)大於一法則，應該擷取一個因素即可，且陡坡圖 (scree plot) 考驗之結果指出萃取一個因素後，坡度便趨於平緩，代表探索性因素分析之結果應是適切的 (Hair et al., 1995)，其詳細分析結果如表 7，此一結果顯示此量表具有良好的信效度。

表 7 主管正義補救的探索性因素分析與信度分析結果

題目	因素一
當問題發生時，我的主管會為此對員工表示抱歉。	.81
當問題發生時，我有感受到主管對我情緒上的支持。	.81
當問題發生時，主管有考慮到員工的負向抱怨情緒。	.85
當問題發生時，主管會想辦法給予一些補償。	.90
主管會針對這個問題進行制度或是運作上的正面調整。	.84
當問題發生時，主管會給予一些好處，當作補償。	.78
當問題發生時，主管會向權益受損的員工說明要如何應對這個問題。	.90
當問題發生時，主管會向權益受損的員工提供必要的資訊說明。	.87
當問題發生時，我的主管會提供權益受損的員工申訴的機會。	.85
當問題發生時，主管會禮貌地解釋及說明。	.89
當問題發生時，主管在不乎權益受損員工的投訴。	.80
特徵值	7.87
累積變異量百分比	71.50
Cronbach's α	.96

第六節 研究樣本與抽樣方式

本研究旨在探討員工知覺心理契約破壞、主管正義補救、工作滿意度、抱怨組織形象與反工作生產力行為之關係，有關本研究的樣本選擇與資料蒐集方式將於下分別進行說明。

一、樣本選擇

本研究採用問卷調查法，且研究目的在於了解主管行為對員工心理及行為上的影響，故樣本選自軍隊到部滿三個月以上之官士兵為樣本，因考量未滿三個月工作時間之新進人員，對於工作組織仍未建立足夠的連結，亦與上司之間的相處時間過短，可能對於本研究之測量變項之感受程度造成干擾，故安排挑選各單位到部滿三個月以上之軍士官兵為施測對象。

二、抽樣方式

為使研究順利進行，本研究採便利取樣，由研究者透過個人工作場域之網絡關係，與國軍連級單位之輔導長連繫後，協請調查符合資格之官兵弟兄後，郵寄紙本問卷，由單位輔導長協助進行施測後再將問卷寄回，以利資料分析。依據 Gorsuch (1983) 建議樣本數最少為題項數的五倍，且要大於 100，以便進行因素分析，另因考量樣本流失性，故兩階段各寄發 520 份問卷，以利符合研究分析之效果。

三、施測程序

在施測發放程序上，透過研究者之個人工作場域之網絡關係取得各單位之同意後，由研究者本人親自致電至各施測單位輔導長，除透過電話語音說明及指導施測流程及注意事項外，並附上一份操作步驟說明手冊，以利協助施測者進行施測。

因考量降低共同方法偏誤的影響，因此問卷測驗採不同時間點的方式進行資料蒐集，所以區分為二階段進行，第一階段與第二階段針對同一受試者進行問卷調查，且間隔三至四個禮拜，施測步驟如下：(一)第一階段(Time1)請受試者填寫「心理契約破壞感受」

「工作滿意度」問卷及個人相關資本資料；(二)第二階段(Time2)於三個至四個禮拜後請同一受試者填寫「主管正義補救」、「抱怨組織形象」及「反工作生產力行為」。資料問卷以編碼方式進行管理及分類，編碼以身分證第一個英文字母及身分證後四碼阿拉伯數字做為問卷之編碼，以利進行資料配對及處理。

相關問卷發放及回收程序如下：(一)透過研究者自身人際網絡取得人事部門聯繫及同意施測，並協請調查有意願且符合資格之人選。(二)取得同意後，郵寄問卷至施測單位，並在施測前由研究者本人親自打電話給各單位輔導長提醒及指導施測程序。過程中應給予受試者每人一份問卷，並由協助施測者說明施測指導語及流程(說明於三個禮拜後會再度施測另一份問卷)，此為第一階段問卷測驗(主要目的在於測量受試者知覺到心理契約破壞程度及工作滿意度)。(三)為避免受試者擔心社會期許、單位主官之道德壓力或自身防衛心態等因素影響，進而導致問卷施測之結果，故除提醒受試者此問卷採匿名且僅供學術研究使用，所提供之答案會經由資料分析處理後以整體的方式呈現，不會對外公開及提供個別之測驗結果。(四)第一階段施測完畢後將問卷編號及回收，並預告受試者約於三個禮拜後會再度進行第二階段測驗，完成問卷測驗之受試者均能獲得禮品。(五)於三個禮拜後郵寄第二階段問卷至原施測單位，針對實施過第一階段測驗之受試者進行第二階段問卷測驗。(六)完成第二階段之受試者均能獲得一份禮品。

國防大學

National Defense University

第四章 研究結果

本章節將詳述本研究正式施測後各項假設之驗證結果，並依序以下列方式呈現：

1. 有效樣本之基本資料。
2. 以迴歸分析來驗證員工知覺心理契約破壞與以下三者間的關係，即「員工知覺心理契約破壞」與「工作滿意度」間之關係、「員工知覺心理契約破壞」與「抱怨組織形象」間之關係以及「員工知覺心理契約破壞」與「反工作生產力行為」間的關係。
3. 以階層迴歸分析來驗證「工作滿意度」是否在「員工知覺心理契約破壞」與「抱怨組織形象」及「工作生產力行為」之間扮演中介效果。
4. 以階層迴歸分析檢驗「主管正義補救」是否會調節「員工知覺心理契約破壞」與「工作滿意度」之間的關係。

第一節 正式施測結果

一、主管與員工之基本資料分析

本研究測驗均採紙本測驗，因考量共同方法變異的影響，加上本研究希望可以藉由縱貫收集資料方法，蒐集更符合現況之資訊，藉此得知因果關係，因此採用兩階段施測，已達本研究之探討主管作為對員工的影響之關係。

故兩階段各發送 520 份問卷，第一階段回收 446 份問卷，回收率為 86%；第二階段回收 455 份問卷，回收率為 88%。扣除無法配對之樣本(無參與兩次施測之數據)以及測謊題未通過之樣本 29 份後，最後合計有效樣本為 225 份。為瞭解主管與員工之背景資料分布狀況及工作特徵，以描述性統計中次數分配之次數分配來分析，參見表 8 及表 9。受試者方面男性受試者最多佔比例為 81.7%；學歷以高中/職為主，佔 56.1%；工作年資多為一年到三年，佔 44.6%；階級以上兵最多，佔 33.3%；年紀多為 21-25 歲，佔 57.4%；主管以男性最多佔 89.2%；與主管共事時間為一年到兩年多最多，佔 36%。

表 8 受試者背景資料分佈狀況

項目	類別	百分比
性別	男	81.7
	女	18.3
年齡	20 歲以下	10.3
	21-25 歲	57.4
	26-30 歲	22.9
	31-35 歲	5.4
	36-40 歲	4.0
教育程度	國中或以下	1.4
	高中/職	56.1
	專科	10.9
	大學 (含技職院校)	30.3
	研究所 (或以上)	1.4
年資	未滿一年	17.1
	一年到三年	44.6
	四年到六年	17.1
	七年到九年	12.2
	十年以上	9.0
階級	一兵	13.5
	二兵	13.5
	上兵	33.3
	下士	9.9
	中士	11.3
	上士	8.6
	士官長	2.7
	少尉	1.8
	中尉	2.3
	上尉	1.4
	少校	.9
	替代役	.9

表 9 被評主管之背景資料分布狀況

項目	類別	百分比
性別	男	89.2
	女	10.8
與主管 共事時間	未滿半年	23
	半年到一年	36
	一年到兩年多	32
	三年到四年多	6.3
	五年以上	2.3
	其他	.5

二、 檢驗假設

(一) 變項間的相關

本研究各變項間相關係數及統計描述如表 10 所示。本研究最終選定具解釋意義之「員工性別」、「員工工作總年資」、「主管性別」及「與主管共事時間」共四個變項作為本研究統計分析之控制變項。

從表 10 中可以看到在基本資料部分，員工性別和抱怨組織形象($r = -.20, p < .01$)；另外從表。在獨變項與依變項相關部分，員工知覺心理契約破壞與反工作生產力行為($r = .07, ns$)以及抱怨組織形象($r = .26, p < .01$)僅抱怨組織形象呈顯著正相關，表示員工越感受到主管所造成之心理契約破壞的情況發生時，越會產生抱怨組織形象的行為，初步支持 H1：「員工知覺心理契約破壞與員工抱怨組織形象為正向關係」；上述相關分析中亦初步顯示獨變項與依變項、獨變項與中介變項間，以及調節變項間與中介變項間有顯著關係，本研究將近一步採用階層回歸作分析驗證。

表 10 各變項之敘述統計值與相關係數矩陣 (N=225)

變項	M (SD)	α	題數	1	2	3	4	5	6	8	9
1. 員工性別	1.18 (.39)										
2. 員工工作總年資	2.51 (1.18)			-.10							
3. 主管性別	1.11 (.31)			.19**	-.03						
4. 與主管共事時間	2.30 (1.00)			-.18**	.20**	-.05					
5. 員工知覺心理契約破壞	2.52 (.65)	.85	5	.02	-.02	.04	.00				
6. 工作滿意度	3.06 (.71)	.91	8	-.05	.10	.03	.00	-.56***			
7. 主管正義補救	3.29 (.69)	.96	11	-.06	.01	.02	.04	-.40**	.31**		
8. 反工作生產力行為	1.27 (.49)	.82	3	-.11	-.04	.13 ⁺	.00	.07	-.10	.03	
9. 抱怨組織形象	1.89 (.83)	.92	4	-.20**	-.02	.04	.01	.26***	-.31***	-.20**	.43***

註：⁺ $p < .1$ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

(二) 假設驗證

由表 11 中可以看出，在控制住「主管性別」、「員工性別」及「與主管共事時間」及「員工年資」後，員工知覺心理契約破壞對員工抱怨組織形象達顯著預測效果 ($\beta = .26$, $p < .001$)，表示當員工越感受到主管造成心理契約破壞時，則員工會表現出抱怨組織形象之行為程度越高，此結果與先前相關係數矩陣初步結果一致，H1：「員工知覺心理契約破壞與員工抱怨組織形象為正向關係。」獲得支持。

表 11 員工知覺心理契約破壞對員工抱怨組織形象之階層迴歸分析表

	員工抱怨組織形象
	β
<i>Step 1</i>	
主管性別	.06
員工性別	-.22**
與主管共事時間	-.01
員工年資	-.03
ΔR^2	.04*
<i>Step 2</i>	
員工知覺心理契約破壞	.26***
ΔR^2	.11***
Total R^2	.15**
<i>N</i>	218

註：表中數值為標準化迴歸係數 (β)

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

由表 12 中可以看出，在控制住「主管性別」、「員工性別」及「與主管共事時間」及「員工年資」後，員工知覺心理契約破壞對反工作生產力行為未達顯著預測效果 ($\beta = .07, ns$)，雖可部分表示當員工越感受到主管造成心理契約破壞時，則員工會表現出反工作生產力行為程度可能越高，但因為結果未達顯著預測，故此結果與先前相關係數矩陣初步結果一致，H2：「員工知覺心理契約破壞與員工反工作生產力行為正向關係。」未獲得支持。

表 12 員工知覺心理契約破壞對員工反工作生產力行為之階層迴歸分析表

員工反工作生產力行為	
	β
<i>Step 1</i>	
主管性別	.17**
員工性別	-.15**
與主管共事時間	-.01
員工年資	-.05
ΔR^2	.04 ⁺
<i>Step 2</i>	
員工知覺心理契約破壞	.07
ΔR^2	.05
Total R^2	.09
N	218

註：表中數值為標準化迴歸係數 (β)
⁺ $p < .1$ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

由表 13 中可以看出，在控制住「主管性別」、「員工性別」及「與主管共事時間」及「員工年資」後，員工知覺心理契約破壞對工作滿意度達顯著預測效果($\beta = -.558, p < .001$)，表示當員工越感受到主管造成心理契約破壞時，則員工對於工作的滿意度會越低，此結果與先前相關係數矩陣初步結果一致。

表 13 員工知覺心理契約破壞對工作滿意度之階層迴歸分析表

	員工工作滿意
	β
<i>Step 1</i>	
主管性別	.05
員工性別	-.05
與主管共事時間	-.03
員工年資	.10
ΔR^2	.01
<i>Step 2</i>	
工作滿意度	-.56***
ΔR^2	.33***
Total R^2	.34
N	217

註：表中數值為標準化迴歸係數 (β)

*** $p < .001$

國防大學

National Defense University

依據 Baron 與 Kenny (1986) 的方法，若獨變項 X 是透過中介變項 M 而影響依變項 Y，必須符合下列四項條件：1. X 對 M 具有顯著的預測；2. X 對 Y 具有顯著的預測；3. M 對 Y 亦具有顯著的預測力；4. X 對 Y 的預測效果，會因為 M 的加入而趨於不顯著或降低預測力。研究者針對上述條件，對工作滿意中介員工知覺心理契約破壞與員工抱怨組織形象間的關係進行迴歸分析，結果如表 14 與圖 2。

由表 14 與圖 2 可知，在控制住「主管性別」、「員工性別」及「與主管共事時間」及「員工年資」後員工知覺心理契約破壞對工作滿意度的預測達顯著 ($\beta = -.56, p < .001$)，員工知覺心理契約破壞對員工抱怨組織形象的預測亦達顯著 ($\beta = .26, p < .001$)，工作滿意度對員工抱怨組織形象的預測亦達顯著 ($\beta = -.33, p < .001$)，同時考慮員工知覺心理契約破壞、工作滿意度對員工抱怨組織形象之解釋力時，員工知覺心理契約破壞不具有顯著解釋力，且解釋力下降 ($\beta = .10, ns$)，此時工作滿意度對於抱怨組織形象仍呈顯著預測效果 ($\beta = -.21, p < .001$)，依據 Baron 與 Kenny (1986) 之判準，工作滿意度完全中介員工知覺心理契約破壞與員工抱怨組織形象的關係。

由上述結果可知，員工知覺心理契約破壞對於產生抱怨組織形象的影響會因為工作滿意度的加入而降低解釋力，因此工作滿意度完全中介效果成立，亦假設 H3：「工作滿意度會中介員工知覺心理契約破壞與抱怨組織形象之間的關係。」獲得支持。

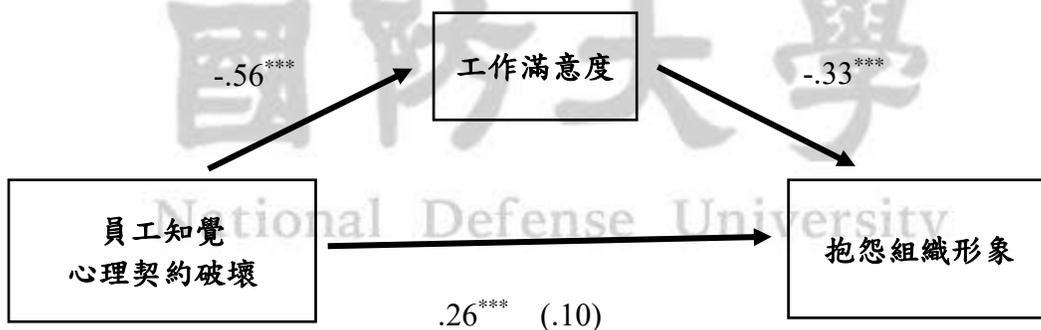


圖 2

工作滿意度對員工知覺心理契約破壞與抱怨組織形象之中介效果圖

表 14 「工作滿意對員工知覺心理契約破壞與抱怨組織形象之中介效果」

	工作滿意 M		員工抱怨組織形象 Y	
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
控制變項				
主管性別	.05	.06	.06	.06
員工性別	-.05	-.22**	-.21	-.21**
與主管共事時間	-.03	-.01	.00	-.00
員工年資	-.10	-.03	-.03	-.03
心理契約破壞 X	-.56***	.26***		.10
工作滿意度 M			-.33***	-.27***
R^2	.33***	.11**	.15**	.16***
Adj R^2	.31***	.09***	.13**	.13***
F	20.41***	3.31***	7.35***	6.46***
自由度	(5,212)	(5,213)	(5,212)	(6,211)

註：表中數值為標準化迴歸係數 (β)

+ $p < .1$ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

由表 15 與圖 3 可知，在控制住「主管性別」、「員工性別」及「與主管共事時間」及「員工年資」後員工知覺心理契約破壞對工作滿意度的預測達顯著 ($\beta = -.56, p < .001$)，然員工知覺心理契約破壞對員工反工作生產力行為的預測未達顯著 ($\beta = .07, ns$)，工作滿意度對員工反工作生產力行為的預測僅達邊緣顯著 ($\beta = -.11, p = .10$)，同時考慮員工知覺心理契約破壞、工作滿意度對反工作生產力行為之解釋力時，員工知覺心理契約破壞不具有顯著解釋力，且解釋力下降 ($\beta = .02, ns$)，工作滿意度也未呈顯著 ($\beta = -.10, ns$)，依據 Baron 與 Kenny (1986) 之判準，中介效果未成立，工作滿意度未中介員工知覺心理契約破壞與反工作生產力行為的關係。

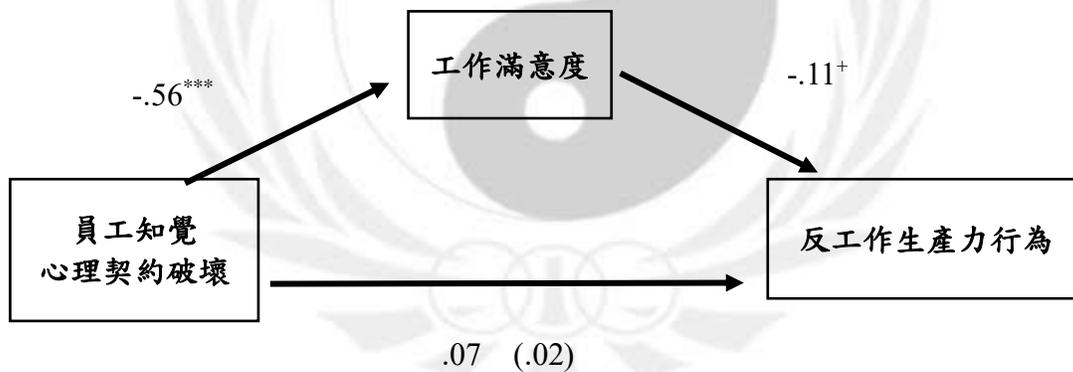


圖 3
工作滿意度對員工知覺心理契約破壞與反工作生產力行為之中介效果圖

表 15 「工作滿意對員工知覺心理契約破壞與反工作生產力行為之中介效果」

	工作滿意 M	反工作生產力行為 Y		
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
控制變項				
主管性別	.05	.17*	.17*	.17*
員工性別	-.05	-.15*	-.15*	-.15*
與主管共事時間	-.03	-.01	-.02	-.02
員工年資	-.10	-.05	-.05	-.05
心理契約破壞 X	-.56***	.07		.02
工作滿意度 M			-.11 ⁺	-.10
R^2	.33***	.05	.05 ⁺	.05
Adj R^2	.31***	.02	.03 ⁺	.03
F	20.41***	2.08 ⁺	2.42*	2.02 ⁺
自由度	(5,212)	(5,213)	(5,212)	(6,211)

註：表中數值為標準化迴歸係數 (β)

⁺ $p \leq .1$ * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

主管正義補救對員工知覺心理契約破壞與工作滿意度的調節效果，首先對員工知覺心理契約破壞、主管正義補救進行標準化處理。以階層迴歸檢驗員工知覺心理契約破壞和主管正義補救對工作滿意度之預測效果。分析結果如表16。在員工知覺心理契約破壞和主管正義補救的主要效果可以解釋工作滿意度變異中的32.3%， $F(2, 220) = 52.54$ ， $p < .001$ ，在控制主效果之後，員工知覺心理契約破壞與主管正義補救的交互作用增加1.2%的工作滿意度變異， $F(1, 219) = 3.89$ ， $p = .05$ ，此一效果達顯著（見表16）。

根據上述描述可發現員工知覺心理契約破壞和主管正義補救的交互作用效果($\beta = .11$ ， $p < .05$)有顯著的解釋力，顯示當主管正義補救的行為越多時，員工知覺心理契約破壞對員工工作滿意度的負向影響將能獲得減緩，因此綜合上述結果，本研究之假設H5：「主管正義補救會調節心理契約破壞與工作滿意度之負向關係；相較於低度主管正義補救，在高度主管正義補救下，前述負向關係會減弱。」獲得支持。

表 16 員工知覺心理契約破壞、主管正義補救對工作滿意度之交互作用分析

	工作滿意 β
<i>Step 1</i>	
X 員工知覺心理契約破壞	-.52***
X1 主管正義補救	.11*
<i>Step 2</i>	
X1X2 交互作用	.11*
Total R^2	.33*
<i>N</i>	216

註：表中數值為標準化迴歸係數 (β)

+ $p \leq .1$ * $p \leq .05$ *** $p \leq .001$

第五章 綜合討論

本章針對研究結果進行綜合討論，第一節為研究結果摘要；第二節為研究結果意涵；第三節為研究限制與建議；第四節為結語。

第一節 研究結果摘要

本研究透過問卷調查作為研究工具，分析 225 份來自軍隊樣本，有別於過去研究僅指出心理契約破壞對員工之工作滿意度及反工作生產力行為之關係，本研究欲探討主管做為所展生出彌補行為之作用性，也針對反工作生產力行為中的抱怨向度進行探討，另以社會交換理論及公平正義理論做為參考，除深入探討心理契約破壞對與員工工作滿意度之關係外，進一步分析主管正義補救在員工知覺心理契約破壞與結果變項間的中介及調節關係，結果摘要如下：

1. 從表 10 顯示員工知覺心理契約破壞與抱怨組織形象達顯著相關，進一步從表 11 顯示，在控制住「員工性別」、「主管性別」、「工作總年資」與「與主管共事時間」之變項後，員工知覺心理契約破壞對抱怨組織形象具有顯著的正向預測效果 ($\beta = .26, p < .001$)；換言之，當員工越感受到主管所造成之的心理契約破壞時，則員工會有越高的抱怨組織形象行為，H1 獲得支持。
2. 從表 10 顯示員工知覺心理契約破壞與員工反工作生產力行為未達顯著相關，進一步從表 12 顯示，在控制住「員工性別」、「主管性別」、「工作總年資」與「與主管共事時間」之變項後，心理契約破壞對員工反工作生產力行為仍未具有顯著的正向預測效果 ($\beta = .07, ns$)，H2 未獲得支持。
3. 從表 14 及圖 2 顯示，員工工作滿意度在員工知覺心理契約破壞與員工抱怨組織形象之間具有完全中介效果；換言之，員工知覺心理契約破壞會降低員工的工作滿意度，進而影響員工產生抱怨組織形象行為，H3 獲得支持。
4. 從表 15 及圖 3 顯示，員工工作滿意度在員工知覺心理契約破壞與員工反工作生產力行為之間具有不具中介效果；且係數均未達顯著，故 H4 未獲得支持。
5. 從表 16 顯示，在 H5 部分，主管正義補救在員工知覺心理契約破壞與員工工作滿意度

之間僅有顯著的調節效果。

本研究僅有假設 H1、假設 H3、假設 H5 獲得支持，而持，假設 H2 及假設 H4 未獲得支持。

第二節 研究結果意涵

一、員工知覺心理契約破壞與員工抱怨組織形象具有正向顯著關係

本研究假設當工作環境中，主管可能基於任務特性或是現實環境因素限制等因素的干擾，導致主管無法兌現當初所給予的承諾時，便產生了主管與員工間的心理契約破壞，引起員工在組織間的從事負向行為舉止表現，本研究與 Morrison 和 Robinson (1997) 的推論一致，當心理契約破壞產生時，確實會影響員工從事對於組織不利的行為，根據 Spector 等人 (2006) 針對員工會從事的負向行為中特別針對員工負向行為表現中的抱怨組織形象列為研究重點，其推論原因在於當組織形象不佳時，對外部人員可能會對於此組織產生不信任及懷疑，進而可能影響招募及品牌行銷等狀況，對內部人員亦可能造成組織凝聚力的影響。

研究結果反映員工知覺心理契約破壞對於抱怨組織形象的呈現正向關係，表示當員工知覺到心理契約破壞時，便開始會產生抱怨組織形象的行為，進而對組織產生許多不利的後果。此一結果可提醒組織中的主管當發現造成員工感受到心理契約破壞時，員工可能透過抱怨及破壞組織形象的行為來報復或是情緒紓解，若不加以處理將可能衍生更多麻煩，進而使得組織在運作上更加困難，例如造成士氣低迷、外在形象不佳等；另外將此一結果推論至國軍組織中，可提醒上級單位更應檢視單位主管的德性，因若組織中的主管造成了員工的心理契約破壞，會使員工的抱怨組織形象形為造成在國軍在人才招募及推廣形象時的障礙，因此透過本研究之假設驗證此關係，將有助於協助組織針對此結果進行協處及預防。

二、員工知覺心理契約破壞與員工反工作生產力行為未呈顯著

本研究原本預期「員工知覺心理契約破壞」和「員工反工作生產力行為」之間具有正

向的關係，但此一假設未獲得支持；根據 Spector (2005) 對反工作生產力行為之研究中提到，在組織中員工會透情緒的宣洩或是有目的性的動機來從事一些對組織不利的行為，另外員工可能會以憤怒的情緒渲洩為由，而合理化其反工作生產力行為，但通常都會受到組織內部的規範限制以及道德價值觀念的期許而在這些行為表現上受到約束；所以研究者認為本次研究中反工作生產力行為結果未達顯著支持，其原因可能是受試者對於道德規倫理的要求而受影響，另受試者樣本為國軍單位，就樣本特性而言，國軍組織文化紀律嚴謹，其生活作息均集體行動統一管理，組織規範要求具有較強的約束力及法律責任，因此在受試者作答上可能會因上述的限制而無法在現實生活中表現出來或是在作答上有所顧慮，進而影響測驗的結果。

三、員工知覺心理契約破壞會降低員工工作滿意度，進而使員工產生抱怨組織形象舉動

本研究假設：「工作滿意度會中介心理契約破壞與抱怨組織形象之間的關係」獲得支持。此研究結果符合 Spector (2004)、Kabak (2014) 及 Bari 等人(2016)的研究，其工作滿意度低的狀況下會讓員工產生許多不滿的情緒反應，進而可能作出許多不利於組織的舉動，包含缺勤、早退、遲到甚至是故意投訴等行為，而在本研究中員工知覺心理契約破壞與工作滿意度之間呈現顯著負相關($r = -.56^{**}$, $p < .01$)，表示當員工知覺到員工知覺心理契約破壞的時候，工作滿意度便會降低，且工作滿意度與員工抱怨組織形象亦呈現顯著負相關($r = -.305^{**}$, $p < .01$)，表示滿意度下降會使得員工抱怨組織形象之舉動提升，且同時考慮員工知覺心理契約破壞與工作滿意度之間關係時，員工知覺心理契約破壞對於抱怨組織形象之預測力下降 ($\beta = .104$, ns)，根據本研究結果顯示，工作滿意度中介員工知覺心理契約破壞與抱怨組織形象之關係，表示當主管心理契約破壞發生時，員工定會感受到對於工作的不滿意，而降低對工作的滿意度，進而產生出抱怨組織形象的行為，此研究結果除驗證之前學者所推論之假設外，更能提供組織如何避免及處理員工產生抱怨組織形象之行為舉動，調整員工對於工作滿意度之感受，將有助於減少對於組織的傷害。

四、員工知覺心理契約破壞會降低員工工作滿意度，進而使員工產生反工作生產力行為不成立

根據本研究結果，員工知覺心理契約破壞對於員工工作滿意度具有顯著預測力 ($\beta = -.588, p < .01$)，表示當員工知覺心理契約破壞發生時，員工的工作滿意度便會下降，但測量工作滿意度與員工產生反工作生產力行為之間的關係結果僅達邊緣顯著 ($\beta = -.111, p = .10$)，解釋力仍不足，且在同時考慮主管關係破壞與工作滿意度時，預測解釋力亦未達顯著 ($\beta = .017, ns$)，依據 Baron 與 Kenny (1986) 之判準，中介效果未成立，工作滿意度未中介員工知覺心理契約破壞與反工作生產力行為的關係。然工作滿意度與員工產生反工作生產力行為之間的關係結果僅達邊緣顯著，仍可顯示出工作滿意度對於反工作生產力行為具有一定程度的影響性這與 Bari 等人 (2016) 研究中顯示工作滿意度與員工行為間之關係。

研究者進一步推論假設未成立之原因，可能原因在於社會期許效應及樣本特性之緣故，導致受試者在填答問卷時無法呈現真實的狀態，另外在回顧上述學者們所提出之概念在層次較為廣義且範圍性較大，反觀本研究欲探討員工與主管之關係及員工在組織實際會執行的行為，在研究概念上較狹義且微觀，因此亦可能使得受試樣本在進行回答時產生不同的認知理解，例如本研究在反工作生產力行為之項度欲探討「實際」有執行的行為，但可能忽略到受試樣本之特性，本研究之樣本為國軍，在特性上生活規範嚴謹且相關懲處上嚴謹，因此在測量時，受試者對於反工作生產力行為可能為有「意圖」，但受限於環境條件而無法實際展現，因此回答上造成偏誤，使得研究結果未顯著。

因此若在將來相關的研究上能在研究上將「意圖」列為測量項目考量，並加深探討「意圖」可能導致的「實際」行為之研究，似乎更有助於協助主管預防員工的負向破壞影響。

National Defense University

五、主管正義補救之行為調節員工知覺心理契約破壞與工作滿意度之關係

本研究假設：「主管正義補救會調節心理契約破壞與工作滿意度之負向關係；相較於低度主管正義補救，在高度主管正義補救下，前述負向關係會減弱。」。本研究中員工知覺心理契約破壞與工作滿意度之負向關係，在考慮員工知覺心理契約破壞與正義補救交

互作用時，預測效果達到顯著($\beta = .11, p < .05$)，此結果表示當員工知覺到主管造成心理契約破壞而使得工作滿意度下降時，員工感受到主管有從事正義補救的行為時，將有減緩因為員工知覺心理契約破壞造成工作滿意度的負向關係，此研究結果驗證 Xie & Peng (2009)及 Tax 等人(1998)所提出假設，員工感受到不公平對待的時候，便能透過程序修訂或是從與主管互動的過程中，彌補員工感受到不公平的感覺，進而達到補救關係的效果，另外主管能透過道歉、補償或是必要的訊息說明等等，透過較情感及互動上的一些作為，將有助於幫助修補因為心理契約破壞而產生的關係，根據 Leonard、Mackie 與 Smith (2011) 的研究中也有提到人與人間的相處關係可以透過道歉等行為，減緩其憤怒與欲報復的心態，此研究結果證實，透過正義補救的作為，對於改善員工的感受進而影響員工的工作滿意度使之減緩負向影響具有一定程度的效果。

此一結果顯示主管的作為對於員工的感受具有重要的影響性，且呼應本研究之研究目標與動機，探討主管在組織中的行為之重要性，若能透過主管的正義補救行為，可以減少員工的不滿，進而降低員工負向行為的產生，這樣子的處理將可以替組織預防更嚴重的後果，且推論至國軍現在對於人才招募及留用花費了許多心力，透過此研究結果可提醒單位主管適當是用正義補救行為，除了可以減緩員工的不滿外，亦可對國軍形象及招募上有所幫助。

國防大學

National Defense University

第三節 研究限制與建議

本研究採量化的方式測量員工知覺心理契約破壞對員工行為之影響，並以工作滿意度為中介變項、主管正義補救為調節變項。在研究過程中雖挑選配合度較高國軍單位做為受試者，但研究過程中仍有許多的研究限制及缺點，將分別討論如下：

一、受試者的特性

本研究之研究樣本取樣自國軍部隊，雖在配合度上較為方便，可利用單位主管之權責進行集體測驗，但可能會是影響受試者填答時心情之因素之一，另因國軍單位任務繁雜且各單位人員會有輪休及其他差勤等因素，會造成部分受試者無法完全參與前後測驗，而被視為無效樣本，同時可能因為差勤須求，受試者較無法耐心填答，而導致部分問卷漏填及測謊題未通過等狀況；另因研究中所涉及的反工作生產力行為面向，在軍隊環境中，因有法條上的制約，因此即便心有不滿，多數人仍會遵守法規，故而在某些面向的行為表現，無法真實呈現，建議未來研究若欲探討軍方人員在反工作生產力行為，則需多加思考其實際上可能採取之作為。

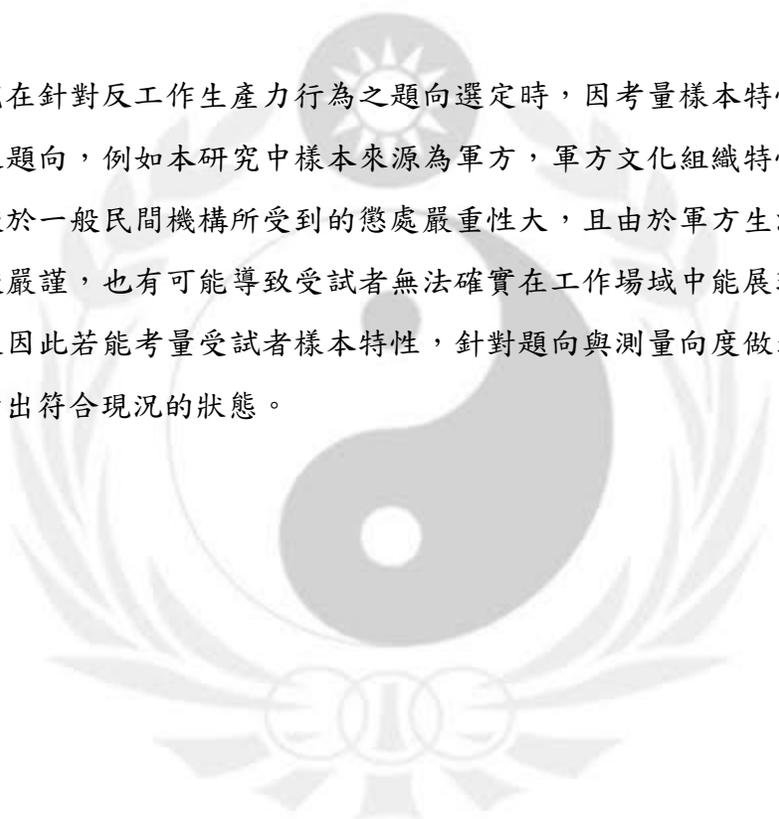
二、研究工具的限制

本研究採用問卷調查方式進行，但因能配合之連隊時間及地域上的關係，故採用郵寄方式進行請部隊單位輔導長協助進行施測，雖在郵寄問卷中有附上研究步驟及注意事項，且親自電話通知並給予指導協助，但卻無法完全排除受試者進行問卷填寫時的環境干擾因子；另對於問卷評估之「主管」在認定上可能會產生差異，部分受試者的主管可能有兩位以上，以至於在思考個人主管為何時，不夠明確。儘管如此，本研究在進行施測前，均下達指導語說明個人的「主管」必為按照軍方組織中所排序的第一級的直屬主管，藉此降低受試者同時思考個人與多位上司領導互動狀況之可能性。

在研究方法上，因考量減低共同方法變異所帶來之影響以及透過橫向及縱向方式收集資料亦較能推論前因後果的效應，故本研究在設計上採用兩階段不同時間點進行施測，間隔時間為三至四個禮拜，然而因受試者為國軍基層單位，在國軍基層連隊中所要執行

之任務繁重，因此很容易因為任務的關係使得連隊的氣氛瞬息萬變，對於主管之感受可能也會受到當時之任務或是上級政策之影響會有不同的感受，因本研究之間隔約一個月，可能會因為其他因素導致受試者在感受主管的作為上會有所感擾及不同的影響，因此若未來與從事相關之研究，可考慮多方考慮其可能之干擾因素，並加以控制，以達研究之準確性。

另外本研究在針對反工作生產力行為之題向選定時，因考量樣本特性篩選更負和受試者樣本特性之題向，例如本研究中樣本來源為軍方，軍方文化組織特性由於紀律嚴明且違反規定相較於一般民間機構所受到的懲處嚴重性大，且由於軍方生活是集體行動且在人員管理上較嚴謹，也有可能導致受試者無法確實在工作場域中能展現出本研究測驗題向之內容，故因此若能考量受試者樣本特性，針對題向與測量向度做進一步的修訂，有可能較可測量出符合現況的狀態。



國防大學

National Defense University

第四節 結語

本研究之目的為探討「員工知覺心理契約破壞」與員工「抱怨組織形象」及員工「反工作生產力行為」之間的關係，「主管正義補救」對於「工作滿意度」之調節效果，及「工作滿意度」在此歷程中的中介效果，採問卷調查方式進行，樣本來自軍隊的成員，並以均有參加過前後測之樣本為統計分析單位。從研究結果發現，部分研究假設獲得支持，即 H1：員工知覺心理契約破壞與員工抱怨組織形象為正向關係、H3：工作滿意度會中介員工知覺心理契約破壞與抱怨組織形象之間的關係、H5：主管正義補救會調節員工知覺心理契約破壞與工作滿意度之負向關係；相較於低度主管正義補救，在高度主管正義補救，前述負向關係會減弱。然而 H2：員工知覺心理契約破壞與員工反工作生產力行為正向關係、H4：工作滿意度會中介員工知覺心理契約破壞與反生產力工作行為之間的關係未達顯著。

研究結果雖然仍有許多限制與缺點，但結果顯示主管能透過正義補救的作為影響員工心理狀態及工作上的表現。期望未來能夠有更多學者投入如何補救管理運作之相關研究，拓展相關議題的視野，提供組織作為人力資源管理策略之參考。

國防大學

National Defense University

參考文獻

一、中文部分

- 任慶宗、許慈月、王靖欣 (2011)。國軍訊息對國軍聲望和國軍形象與組織吸引力之影響:以國軍人才招募為例。國防管理學術暨實務研討會。1082-1099。
- 林鈺琴、蕭淑月、何慧清 (2005)。社會交換理論觀點下組織支持、組織知識分享行為與組織公民行為相關因素之研究:以信任與關係為分析切入點。人力資源管理學報。5(1)。77-110。
- 胡裕華、黃瓊慧 (2013)。探討心理契約與工作績效之關係:工作投入與角色負荷之影響。高應科大人文社會科學學報。12(2)。253-282。
- 洪郁雯、鄭光廷、許惠媚 (2015)。從心理契約違背觀點探論消費者在網路服務補救後的心理認知與後續行為。中華民國資訊管理學報。22(2)。199-224。
- 徐雅慧、房美玉 (2004)。個人特徵，工作滿意度與工作績效關係之探討—以 H 公司為例。國立中央大學人力資源管理研究所。未出版。桃園縣。
- 施錦村 (2010)。學校員工類別對組織公平，違反心理契約與員工負向行為關聯的干擾效果以北部技職院校為例。中興大學教育科學期刊。9(2)。77-100。
- 孫錦煌、溫源鳳、張翠婷 (2008)。國軍組織變革工作特性，工作生活品質與工作投入關係之探討-以空軍後勤參謀為例。危機管理學刊。5(1)。89-100。
- 陳銘薰、方妙玲 (2004)。心理契約違犯對員工工作行為之影響之研究—以高科技產業為例。輔仁管理評論。11(2)。1-32。
- 陳淑貞。(2012) 心理契約實現知覺與回任人員組織承諾、離職意圖關係之研究:以組織信任為中介變數。人力資源管理學報。12(3)。1-22。
- 陳惠芳 (2006)。在組織變革環境下賦權對組織承諾之影響研究-檢視內外控請傾向與知

- 覺心理契約違反之干擾效果。 **台大管理論叢**。18(2)。1-26。
- 陳富強、方顯光、林靖祥 (2007)。探討國軍主財人員工作壓力、工作滿意度、工作價值觀與組織承諾關聯性之認知。 **華人前瞻研究**。3(2)。17-39。
- 張火燦、劉嘉雯、楊輝南 (2010)。心理契約對工作生活平衡的影響：社會支持與情緒智力的干擾角色。 **人力資源管理學報**。10(3)。1-24。
- 張火燦、江亭芳、魏郁禎 (2009)。雙向觀點之心理契約破壞對組織公民行為之影響：以員工負向情感與知覺主管支持為中介變項。 **台灣科技大學管理新思維學術研討會**，台灣科技大學。
- 曾士哲 (2015)。工作滿意度多層次回歸系統之設計與導入：朝向設計資訊系統之行動研究。 **天主教輔仁大學心理系所碩士論文**。新北市。
- 郭嘉博、余明助、林豪傑、王議賢 (2015)。影響員工知覺不當督導的原因：心理契約違背觀點。 **人力資源管理學報**。15(2)。24-45。
- 鍾燕宜、陳景元、林瑞卿 (2008)。志願工作者心理契約違反對工作滿意及離職意向之研究-以義務「張老師」為例。 **人力資源管理學報**。8(2)。61-86。

二、外文部分

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.
- Argyris, C. (1960), *Understanding organizational behavior*, Dorsey, Oxford, England.
- Ashforth, B. K., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of management Journal*, 39(1), 149-178.
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (Vol. 11). Harvard university press.

- Barling, J., Clegg, S. R., & Cooper, C. L. (Eds.). (2008). *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume Two: Macro Approaches* (Vol. 2). Sage.
- Bari, M. W., Fanchen, M., & Baloch, M. A. (2016). TQM Soft Practices and Job Satisfaction; Mediating Role of Relational Psychological Contract. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 453-462.
- Bell, C. R. and Zemke, R.E., 1987. Service Breakdown: The Road to Recovery, *Management Review*, 76(10), 32-35.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 85(3), 349.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., & Tang, R. L. (2008). When employees strike back: investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1104.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 35(5), 307.
- Coyle-Shapiro, J. A., & Parzefall, M. (2008). Psychological contracts. *The SAGE handbook of organizational behavior*, 1, 17-34.
- Daniel G. Spencer. (1986). Voice and Employee Retention. *The Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 3. Pp. 488-502.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: a longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *Academy of Management journal*, 36(2), 414-427.
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International journal of selection and assessment*, 11(1), 30-42.
- Hair, Jr., J. F., Anderson, R., R. L. Tatham, & Black C. (1995). *Multivariate Data Analysis with Readings*. N. J.: Prentice Hall International Editions.

- Hirschfeld, R. R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire short form make a difference?. *Educational and Psychological Measurement, 60*(2), 255-270.
- Jensen, J. M., Opland, R. A., & Ryan, A. M. (2010). Psychological contracts and counterproductive work behaviors: Employee responses to transactional and relational breach. *Journal of Business and Psychology, 25*(4), 555-568.
- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., & Yang, J. (2017). The Relationship between Authoritarian Leadership and Employees' Deviant Workplace Behaviors: The Mediating Effects of Psychological Contract Violation and Organizational Cynicism. *Frontiers in psychology, 8*, 732.
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior, 24*(5), 627-647.
- Katherine J. Klein. (1987). Employee Stock Ownership and Employee Attitudes: A Test of Three Models. *Journal of Applied Psychology Monograph. 72*(2), 319-332.
- Kernan, M. C., Racicot, B. M., & Fisher, A. M. (2016). Effects of abusive supervision, psychological climate, and felt violation on work outcomes: A moderated mediated model. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 23*(3), 309-321.
- Kickul, J., Lester, S. W., & Finkl, J. (2002). Promise breaking during radical organizational change: do justice interventions make a difference?. *Journal of organizational behavior, 23*(4), 469-488.
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2012). Getting mad and getting even: Agreeableness and Honesty-Humility as predictors of revenge intentions. *Personality and Individual Differences, 52*(5), 596-600.
- Leonard, D. J., Mackie, D. M., & Smith, E. R. (2011). Emotional responses to intergroup apology mediate intergroup forgiveness and retribution. *Journal of Experimental Social Psychology, 47*(6), 1198-1206.

- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory?. *In Social exchange* , 27-55. Springer US.
- Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M., & Bolino, M. C. (2002). Not seeing eye to eye: Differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 39-56.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction ?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Mangione, T. W., & Quinn, R. P. (1975). Job satisfaction, counterproductive behavior, and drug use at work. *Journal of applied psychology*, 60(1), 114.
- Maynard, D. C., & Hakel, M. D. (1997). Effects of objective and subjective task complexity on performance. *Human Performance*, 10(4), 303-330.
- McNichols, C. W., Stahl, M. J., & Manley, T. R. (1978). A validation of Hoppock's job satisfaction measure. *Academy of Management Journal*, 21(4), 737-742.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 22(1), 226-256.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee responsibilities and rights journal*, 6(3), 209-225.
- Perlow, R., & Latham, L. L. (1993). Relationship of client abuse with locus of control and gender: A longitudinal study in mental retardation facilities. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 831.
- Robert D. Gatewood, Mary A. Gowan and Gary J. Lautenschlager. (1993). Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions. *The Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 2, pp. 414-427
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the

- exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 41(4), 574-599.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage publications.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of vocational behavior*, 68(3), 446-460.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace : The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434.
- Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of marketing research*, 356-372.
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *The journal of marketing*, 60-76.
- Tekleab, A. G., & Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization–employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 585-608.
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48(1), 146-157.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human relations*, 52(7), 895-922.

- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 29(2), 187-206.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review*, 12(2), 173-194.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, 19(6), 708-722.
- Xie, Y., & Peng, S. (2009). How to repair customer trust after negative publicity: The roles of competence, integrity, benevolence, and forgiveness. *Psychology & Marketing*, 26(7), 572-589.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680.

附錄 A 員工研究問卷(Time 1)

問卷編號_____

問卷調查

您好！

感謝您百忙之中撥冗填答此學術問卷。目的是瞭解您工作狀況和感受，採團體計分方式，不探討個人計分，所有答案沒有對錯好壞之分，僅供學術研究使用，全面匿名，請您放心。填答完畢後將提供禮品乙份。

三個禮拜後，會有下一份追蹤調查問卷，本次約需 20 分鐘填寫。填完後，請靜候我們親自回收問卷。

敬祝身體健康、平安順心

國防大學心理及社會工作學系心理碩士班

指導教授：鄭瑩妮 博士

研究生：洪如濱 敬上

鑒於三週後，會再請您填寫追蹤問卷，請您填寫下述資料：

您的身分證字號 英文編碼：_____

您的身分證字號 後 4 碼：_____

(下一頁 問卷開始)

National Defense University

第一部份、您與直屬主管的互動狀況

此部分主要是了解您進入工作單位後，針對您對於**單位主管**之感受。數字越大代表您越同意這是您的感受。

	非常不同意	有點不同意	普通	有點同意	非常同意
1. 到目前為止，我覺得 主管 對我的承諾大部分都有履行。	1	2	3	4	5
2. 當我一到工作單位開始，我覺得 主管 對我的承諾均有兌現。	1	2	3	4	5
3. 到目前為止，我的 主管 在履行給我的承諾上，做得非常好。	1	2	3	4	5
4. 相對應於我在工作上的付出，我沒有獲得任何 主管 承諾要給我的東西。	1	2	3	4	5
5. 主管 有很多要給我的承諾都沒有履行，儘管我一直都有履行自己的工作責任。	1	2	3	4	5



第二部份、個人感受

您對目前工作的滿意程度，數字越大代表您越滿意。

	不滿意	有些不滿意	滿意	很滿意	非常滿意
1. 讓我忙碌的程度。	1	2	3	4	5
2. 工作提供我生活保障的程度。	1	2	3	4	5
3. 我主管對待下屬的方式。	1	2	3	4	5
4. 我主管做決策能力。	1	2	3	4	5
5. 組織政策付諸實行的方式。	1	2	3	4	5
6. 工作的環境。	1	2	3	4	5
7. 工作發展前景。	1	2	3	4	5
8. 工資與我的工作量。	1	2	3	4	5

國防大學
National Defense University

請翻次頁

第三部分基本資料

1. 您的年齡？	(1) <input type="checkbox"/> 20 歲以下 (2) <input type="checkbox"/> 21-25 歲 (3) <input type="checkbox"/> 26-30 歲 (4) <input type="checkbox"/> 31-35 歲 (5) <input type="checkbox"/> 36-40 歲
2. 您的性別？	(1) <input type="checkbox"/> 男性 (2) <input type="checkbox"/> 女性
3. 您的教育程度？	(1) <input type="checkbox"/> 國中或以下 (2) <input type="checkbox"/> 高中/職 (3) <input type="checkbox"/> 專科 (4) <input type="checkbox"/> 大學(含技職院校) (5) <input type="checkbox"/> 研究所(或以上) (6) <input type="checkbox"/> 其他_____
4. 您的工作總年資？	(1) <input type="checkbox"/> 未滿一年 (2) <input type="checkbox"/> 一年到三年 (3) <input type="checkbox"/> 四年到六年 (4) <input type="checkbox"/> 七年到九年 (5) <input type="checkbox"/> 十年以上
5. 您的階級？	(1) <input type="checkbox"/> 一兵 (2) <input type="checkbox"/> 二兵 (3) <input type="checkbox"/> 上兵 (4) <input type="checkbox"/> 下士 (5) <input type="checkbox"/> 中士 (6) <input type="checkbox"/> 上士 (7) <input type="checkbox"/> 士官長 (8) <input type="checkbox"/> 少尉 (9) <input type="checkbox"/> 中尉 (10) <input type="checkbox"/> 上尉 (11) <input type="checkbox"/> 少校 (12) <input type="checkbox"/> 中校 (13) <input type="checkbox"/> 上校 (14) <input type="checkbox"/> 替代役
6. 您與直屬主管共事的時間？	(1) <input type="checkbox"/> 未滿半年 (2) <input type="checkbox"/> 半年到一年之內 (3) <input type="checkbox"/> 一年到兩年多 (4) <input type="checkbox"/> 三年到四年多 (5) <input type="checkbox"/> 五年以上 (6) <input type="checkbox"/> 其他_____
7. 您直屬主管性別？	(1) <input type="checkbox"/> 男性 (2) <input type="checkbox"/> 女性



本問卷到此結束，請檢查是否有漏填。

請靜候，我們將親自回收每份問卷。

感謝您的協助！

附錄 B 員工受試問卷 (Time 2)

問卷編號_____

問卷調查

問卷調查

您好！

感謝您撥冗填答此學術問卷。目的是瞭解您工作狀況和感受，採團體計分方式，不探討個人計分，所有答案沒有對錯好壞之分，僅供學術研究使用，全面匿名，請您放心。填答完畢後將提供禮品乙份。

本次約需 25 分鐘填寫。填完後，請靜候我們親自回收問卷。

敬祝身體健康、平安順心

國防大學心理及社會工作學系心理碩士班

指導教授：鄭瑩妮 博士

研究生：洪如濱 敬上

本次為追蹤問卷，請您留下下述我們得以追蹤的編碼：

感謝您。

您的身分證字號 英文編碼：_____

您的身分證字號 後 4 碼：_____

National Defense University

(下一頁 問卷開始)

第一部份、您與直屬主管的互動狀況

當工作單位"沒有"履行當初承諾給員工的福利與權利時，您主管可能會針對這些事件採取下述行為。

請針對下述行為，圈選您同意的程度，數字越大代表您越同意主管有這麼做。

	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 當問題發生時，我的主管會為此對員工表示抱歉。	1	2	3	4	5
2. 當問題發生時，我有感受到主管對我情緒上的支持。	1	2	3	4	5
3. 當問題發生時，主管有考慮到員工的負向抱怨情緒。	1	2	3	4	5
4. 當問題發生時，主管會想辦法給予一些補償。	1	2	3	4	5
5. 主管會針對這個問題進行制度或是運作上的正面調整。	1	2	3	4	5
6. 當問題發生時，主管會給予一些好處，當作補償。	1	2	3	4	5
7. 當問題發生時，主管會向權益受損的員工說明要如何應對這個問題。	1	2	3	4	5
8. 當問題發生時，主管會向權益受損的員工提供必要的資訊說明。	1	2	3	4	5
9. 當問題發生時，我的主管會提供權益受損的員工申訴的機會。	1	2	3	4	5
10. 當問題發生時，主管會禮貌地解釋及說明。	1	2	3	4	5
11. 當問題發生時，主管在乎權益受損員工的投訴。	1	2	3	4	5

國防大學

請翻次頁

National Defense University

第二部份、評估自己的工作狀況

請針對下述行為圈選，數字越大代表您越有這麼做。

	從來不曾	很偶爾發生	有時候發生	經常發生	總是發生
1. 未經允許上班遲到。	1	2	3	4	5
2. 假裝生病，留在家裡或寢室，不去工作。	1	2	3	4	5
3. 未經允許延長自己的休息時間。	1	2	3	4	5
4. 擅自提前下班。	1	2	3	4	5

請針對下述行為圈選，數字越大代表您越有這麼做。

	從來不曾	很偶爾發生	有時候發生	經常發生	總是發生
1. 本題請圈選數字 5。	1	2	3	4	5
2. 我會向公司外的批評我的公司。	1	2	3	4	5
3. 我會散佈一些公司負面的消息。	1	2	3	4	5
4. 我會向他人透露我對公司的不滿。	1	2	3	4	5
5. 我會向他人抱怨工作環境不佳。	1	2	3	4	5

National Defense University

第三部分 基本資料

您的年齡？

(1) 20 歲以下 (2) 21-25 歲 (3) 26-30 歲

(4) 31-35 歲 (5) 36-40 歲

本問卷到此結束，請檢查是否有漏填。
請靜候，我們將親自回收每份問卷。感謝！



國防大學

National Defense University