

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫 ☒ 成果報告  
☐ 期中進度報告

組織抑制的或鼓勵的員工偏差行為：其類型與個人因素之探討

計畫類別：☒ 個別型計畫 ☐ 整合型計畫

計畫編號：

執行期間： 95 年 8 月 1 日至 96 年 7 月 31 日

計畫主持人：沈介文

共同主持人：

計畫參與人員：

成果報告類型(依經費核定清單規定繳交)：☒ 精簡報告 ☐ 完整報告

本成果報告包括以下應繳交之附件：

- ☐ 赴國外出差或研習心得報告一份
- ☐ 赴大陸地區出差或研習心得報告一份
- ☐ 出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份
- ☐ 國際合作研究計畫國外研究報告書一份

處理方式：除產學合作研究計畫、提升產業技術及人才培育研究計畫、列管計畫  
及下列情形者外，得立即公開查詢

☐ 涉及專利或其他智慧財產權，☐ 一年☐ 二年後可公開查詢

執行單位：致理技術學院企業管理系(科)

中 華 民 國 96 年 9 月 30 日

## 組織抑制的或鼓勵的員工偏差行為：其類型與個人因素之探討響

### 摘要

許多人認為，員工偏差行為既然違反了組織明文規定，應該就是組織所企圖抑制的一種行為，但Argyris and Schon(1996)認為，組織的明文規定與無形規範之間未必相同。因此，本研究打算將員工偏差行為，區分為符合或不符合組織無形規範的行為，並命名為組織鼓勵的或抑制的員工偏差行為，再根據Robinson and Bennett(1995)的分類，將這些行為分成個人侵害、政治偏差、財產偏差、以及生產偏差的行為，進而分成八種類型的員工偏差行為。接著，本研究將探討員工的個人因素，包括其職涯階段與組織結合的程度，例如組織情感、投入、行為可能承擔義務的認知、以及組織規範的信念程度，對此八種類型的員工偏差行為之影響。在研究方法上，本研究主要是採用問卷調查法，首先是請100位在職生描述其最常見到的員工偏差行為，同時結合Robinson and Bennett(1995)所提到的45種員工偏差行為，予以條列出來。其次，針對這些員工偏差行為，以內容分析法編碼至各類型中，並據以設計問卷題項，然後再以台灣前1000大企業的人資部門主管為對象，透過郵寄問卷，衡量其職涯階段、組織結合程度、以及關於組織抑制的或是鼓勵的員工偏差行為之行動傾向程度，並分析其間的關係。

**關鍵詞：**員工偏差行為、組織抑制、組織鼓勵、職涯階段、組織結合

### Organization-Discouraged or Encouraged Employee Deviate Behavior: A Study of The Typology and Personal Factors

#### ABSTRACT

Many people are convinced that an organization will discourage and prohibit the employee deviate behavior, since by definition the employee deviate behavior means to break the rule espoused by organization and bring out some organizational loss. However, Argyris and Schon (1996) argued that the rule espoused by organization might contradict the invisible norm, which is the organizational reality. Based on such a viewpoint, this research firstly tries to figure out the employee deviate behavior into two categories: the organization-encouraged (following norm) and the organization-discouraged (disobeying norm). Then, combining with four sorts of the employee deviate behavior proposed by Robinson and Bennett (1995), we build a typology framework of eight different types of the employee deviate behavior.

After establishing the typology framework, this research plans to list different deviances by open-ended questions from the local employees' point of view. These deviances will be integrated into a deviance pool with the employee deviate behaviors mentioned by Robinson and Bennett (1995). Then, during content analysis, we will select the typical behaviors from the pool and develop the questionnaire, which will be sent to HR managers of top 1000 firms in Taiwan. In that questionnaire, we will measure the respondent's career stage including the age, income, and industry experience. Also, we will measure the respondent's organizational bonding and organization-discouraged or encouraged deviances.

**Keywords:** Employee Deviate Behavior, Organization-Discouraged, Organization-Encouraged, Career Stage, Organizational Bonding

## 壹、背景及目的

員工偏差行為(employee deviate behavior)，又可稱為員工反規則行為(rule breaking)或是組織不當行為(organizational misconduct or misbehavior)，指的是組織內員工違反了組織規則，並對組織內部管理造成負面影響的行為 (Robinson & Bennett, 1995; Ferrell, Fraedrich, & Ferrell, 2005)。由於這類行為主要是影響到組織的內部管理，所以組織外的公眾未必能夠有足夠的訊息或是感受到相關影響。在一些關於員工偏差行為的研究中，研究者主要是針對特定的偏差行為，探討其影響因素，例如O’Leary-Kelly, Griffin, and Glew(1996)針對員工侵害行為的研究、MacLean(2002)針對業務欺騙行為的研究。其次，也有研究是同時針對員工的多種偏差行為進行探討，例如Stone(1978)、Raelin(1984)、Leatherwood and Spector(1991)、Vardi(2001)、Sims(2002)、Dore(2005)等等的研究。這兩類的研究結果發現，影響員工偏差行為的因素很多，包括個人因素、工作因素、組織因素、個人與組織的互動因素、組織對員工行為的反應、乃至於政府與國家文化的因素。不過，這些研究多半也都認為，不論何種因素，最後往往是因為員工的認知受到影響，進而引發或抑止員工從事各種偏差行為。

除了探討員工偏差行為的影響因素之外，另外常見的是對於員工偏差行為進行分類的研究，其中經常被引用到的是Robinson and Bennett(1995)的研究。他們將員工偏差行為分成四類，包括個人侵害行為(personal aggression)，也就是組織成員從事危及其他成員身心的行為；政治偏差行為(political deviance)，亦即組織成員破壞組織氣候的行為；生產偏差行為(production deviance)，指的是組織成員不利於生產的行為；以及財產偏差行為(property deviance)，也就是損及組織財產的員工行為。之後，Aquino, Lewis, and Bradfield(1999)的研究，也在Robinson and Bennett 的分類之下，針對員工偏差行為的可能類型進行確認與相關探討。雖然Robinson and Bennett(1995)的研究將員工偏差行為區分成四類，可是其並沒有辦法處理Foerschler(1990)所提出來的一個觀點。Foerschler指出了一個長久以來，許多人所感受到的現象，那就是組織中除了明文規定與政策之外，還有一些無形的規範存在，這也正是Argyris and Schon(1996)所認為的，組織中除了昭示理論(espoused theory，亦即明文規定)之外，還有一些使用理論(theory-in-use，亦即組織中不言自明的規範)，而Argyris and Schon 相信，組織中的昭示理論與使用理論經常有一些地方是矛盾的。然而，過去關於員工偏差行為的研究中，往往沒有納入對此一觀點的完整討論，於是造成過去研究除了對員工偏差行為是否符合規範，缺乏明顯的區分。

此外，許多關於倫理或道德議題的研究，也經常喜歡使用倫理短文(vignette)來衡量受測者的道德程度(例如Robertson, Hoffman, & Herrmann, 1999; Sims, 2002)。這種倫理短文，其優點是提供了較多的資訊，符合一般人在多種資訊中做出判斷的決策習慣；然而，短文測試法也有一些缺點，包括Bateman, Fraedrich, & Iyer(2002)所提到的短文框架效應(framing effects)，以及短文往往是透過一個虛擬事件，詢問受測者對於處理方案的同意程度，於是受測者的回覆只能反映出部份的真實態度(Paolillo & Vitell, 2002)，再加上受測者的耐心有限，所以只能以少數幾篇短文進行測試，而每個研究所使用的短文之間卻又不盡相同，所以其研究結果往往無法一體含蓋大多數的可能，也就是其外部效度較低(沈介文，2005)。

因此，本研究先針對員工偏差行為，區分成符合組織無形規範而受到鼓勵的，以及不符合組織無形規範而受到抑制的偏差行為，並從中找出一些比較典型或顯著的案例，發展成衡量問卷，進行問卷調查。其次，過去研究多半接受個人因素(例如個人認知)，是影響員工偏差行為一個很重要的因素，故本研究也將探討員工偏差行為與其個人因素之間的關係。以下，本文先就員工偏差行為的分類進行文獻整理，然後再討論其影響因素，進而提出相關假說。

## 貳、文獻探討

### 一、員工偏差行為的類型

所謂員工偏差行為，根據Robinson and Bennett(1995)的說法，是指員工有意圖地破壞組織所昭示(espoused)的規則，並且帶給組織傷害。這些傷害可能很嚴重，也有可能較輕微，但由於組織中約有33%-75%的員工可能發生偏差行為(Harper, 1990)，所以整個組織乃至於產業，因員工偏差行為而造成的損失是相當驚人的(Murphy, 1993)。過去關於員工偏差行為的研究，許多是針對特定議題，例如針對員工侵害行為(O'Leary-Kelly, Griffin, & Glew, 1996)、業務欺騙行為(MacLean, 2002)、以及性騷擾行為(McCabe & Hardman, 2005)等等的研究。此外，也有一些研究試圖將員工偏差行為予以分類，或是針對不同類型的員工偏差行為，進行整合探討，例如Raelin(1984)、Robinson and Bennett(1995)、Aquino, Lewis, and Bradfield(1999)、Vardi(2001)。其中，Robinson and Bennett認為，以往的分類在整合程度上並不夠完整，其所使用的方法也不太具有歸納上的效度，所以他們透過多元尺度方式，考慮了行為嚴重程度以及行為傾向於組織或人際的傷害，而重新將員工偏差行為分成個人侵害行為、政治偏差行為、財產偏差行為與生產偏差行為。在Robinson and Bennett(1995)將員工偏差行為分成四類之後，Aquino, Lewis, and Bradfield(1999)又將此四種類型的員工偏差行為化簡為原始的兩類，也就是員工在組織面的偏差行為，包括了生產與財產的偏差行為，以及在人際互動面的偏差行為，包括了個人侵害與政治的偏差行為。

以上幾種分類的方式與結果，基本上都是依循著Robinson and Bennett(1995)對於員工偏差行為的定義，也就是這些員工的行為，是出於其自願但違反了組織的明示規則，並會帶給組織內部一些傷害。然而，Argyris and Schon(1996)指出，組織除了明文規定之外(稱之為昭示理論)，還存有一些日常作業所依據的使用理論，而組織的明文規定未必等於真正的使用理論。其次，Argyris and Schon 還認為，組織成員日常所接觸的使用理論，才是其所面對與感受的真實情境，而這些情境帶給員工的感受與行為指引，可能遠比書面上雖然說明清楚，但卻未必被人遵守的員工守則等等之明文規定更具意義。此一觀點，Foerschler(1990)也表達出類似的看法。他就法律上的角度指出，過去關於企業不當行為的法庭判例，通常是以企業的明文政策是否違法，來判定企業是否應該對員工的不當行為負責。然而，Foerschler 認為，即使企業的明文政策並沒有要求員工進行某種非法行為，但如果組織的無形規範有默許，甚至於間接引導員工進行非法或不當行為時，則該行為也應該被視為是企業的責任。

在區分了組織的明文規定與使用理論之後，Argyris and Schon(1996)接著提到，組織透過內部的交互探詢或質疑，往往有助於發現問題，進而改善問題。但組織在自我探詢的過程中，常會有一些防衛機制發生，最後組織將喪失自我探詢的能力。Argyris and Schon 將這種現象稱之為熟練的無能，也就是組織能夠很有技巧的不去討論一些過錯，或是刻意忽略一些過錯，而這種技巧往往存在於組織日常的使用理論中。因此，當組織成員違反組織的明文規定時，如果組織的使用理論，也就是組織的日常規範，會刻意忽略這些偏差行為，將會形成一種暗示，鼓勵成員們繼續進行這樣的行為。

關於組織日常的使用理論，可能會鼓勵員工偏差行為的發生。McCabe and Hardman 針對性騷擾的研究指出，雖然性騷擾是一種員工偏差行為，明顯地違反了組織規定，所以看到該偏差行為的觀察者，好像都應該會進行干預。不過，McCabe and Hardman 認為，由於組織中有社會影響效果的存在，也就是其他人對於該行為是否有強烈反應，往往會影響到觀察者干預的可能性。此時，根據MacLean 所提出來的模型，一旦組織不處理成員的偏差行為，組織成員就容易把遵守規則當成是一種無意義的儀式，進而導致員工偏差行為反而被視為是正常行為，並增加了員工持續再犯的可能性。

經由以上的文獻整理，本研究認為，員工偏差行為應該還可以分成符合組織無形規範，因而受到鼓勵的偏差行為，以及不符合組織無形規範，因而受到抑制的偏差行為。於是，本研究提出表1的分類架構。其中，第一步是根據Robinson and Bennett(1995)的觀點，將員工的偏差行為分成個人侵害行為、政治偏差行為、財產偏差行為、以及生產偏差行為；再綜合Foerschler(1990)、Argyris and Schon(1996)、MacLean(2002)、以及McCabe and Hardman(2005)的看法，將員工偏差行為，根據其是否符合組織規範予以分成兩類。最後，形成4X2 的員工偏差行為類型矩陣，包括了不符合組織無形規範的員工偏差行為，也就是組織抑制的員工偏差行為，這類行為通常會受到組織積極的介入、干預、考核與處理。其次，分類中也包括了符合組織無形規範，亦即組織鼓勵的員工偏差行為，而組織對於這類行為，往往會不予舉報，或是不刻意加以處理，甚至刻意的不加以處理，或是某些措施會間接引導員工發生這類行為的可能性。

表1 員工偏差行為之分類架構

不符組織 無形規範	組織抑制的 個人侵害行為	組織抑制的 政治偏差行為	組織抑制的 財產偏差行為	組織抑制的 生產偏差行為
符合組織 無形規範	組織鼓勵的 個人侵害行為	組織鼓勵的 政治偏差行為	組織鼓勵的 財產偏差行為	組織鼓勵的 生產偏差行為
	個人侵害行為	政治偏差行為	財產偏差行為	生產偏差行為

## 二、員工偏差行為的影響因素

由對於員工偏差行為影響因素之研究中，我們可以發現，其影響因素大致上可以分成三類：個人因素、組織內因素、以及組織外因素。其中，組織外因素包括了國家文化與政府法規(Stone, 1978; Dore, 2005)，而組織內因素則包括了上級的監督、組織氣候、組織的無形規範與過去歷史、以及組織的獎懲系統等等。例如，Wimbush(1999)認為，組織中的上級監督，對於員工道德行為具有一定的影響，特別是當員工的道德發展階段是處於對獎懲服從的階段時；而Vardi(2001)認為，當組織充滿溫暖、支持與獎勵的組織氣候時，員工的偏差行為就會減少；至於在Foerschler(1990)的研究中，他則是強調組織的無形規範以及過去的行動歷史，都會影響到員工的偏差行為。此外，在Leatherwood and Spector(1991)以及MacLean(2002)的研究中，他們強調了組織的獎懲系統對於員工偏差行為的影響，而在Leatherwood and Spector 的研究中，還提到了個人因素對於員工偏差行為的影響，這些個人因素包括了員工自己對於倫理、成本、以及風險的考量等等。

員工的偏差行為，基本上是一種倫理決策的結果，Cottone and Claus(2000)指出，倫理決策的影響因素大致上可以分成兩類，第一類是原則因素，指的是決策者會因個人經驗或是人口屬性，而形成某些倫理原則，用以在各種倫理困境中，做為決策的判準。第二類則是決策的社會互動本質因素，指的是決策者會受到決策當時的情境影響，而產生不同的認知與考量，例如考慮到個人或團體的利得消長、其他關係人的訴求、國家法律或經濟環境的現況與未來等等。對於Cottone and Claus 的觀點，Raelin(1984)在其員工偏差行為影響因素的整合模型中也有提到，Raelin 認為，不論是組織或工作因素，最後都與員工的認知狀態、期望、或是個人的職涯階段有關。因此，本研究認為，個人因素對於員工偏差行為是一個很重要的影響因素。

以往，關於員工偏差行為個人因素的探討，大致上又將個人因素分成兩類，包括個人背景資料(demography)與個人認知。其中，個人背景資料包括了個人的職業別、教育程度、年齡、性別、現職年資、所得、過去工作經驗等等，而在這些背景資料中，因為年齡、所得、以及產業中的工作經驗，往往反映出個人目前所處的職涯(career)階段，所以會影響到員工行為的適當或偏差程度(Raelin, 1984; Roozen, De Pelsmacker, & Bostyn, 2001)。一般來講，比較年輕、所得較少、以及產業工作經驗比較不豐富的人，因為還

不太習慣「企業的真相」(reality of business)，所以其決策的倫理程度也比較高(Singhapakdi, Rao, & Vitell, 1996; Roozen, De Pelsmacker, & Bostyn, 2001)。因此，越處於職涯早期的員工，其偏差行為的可能性越低，而本研究也據以提出第一個與第二個假說如下：

假說1 員工越處於早期的職涯階段，其對於組織抑制的偏差行為，有越低的行動傾向

假說2 員工越處於早期的職涯階段，其對於組織鼓勵的偏差行為，有越低的行動傾向

除了個人的背景資料之外，許多研究指出，個人認知也與員工偏差行為有關，其中包括了個人的價值觀、態度、人格、工作倫理、及其對於組織系統的感受或期望等等。例如Raelin(1984)認為，當組織的反應與員工期望有落差時，員工會處在一種失調或困惑的狀態中；此時，員工本身的意圖以及對於失調來源的確認，將會影響員工是否產生偏差行為或是針對期望落空進行適當的調整行為。另一方面，Leatherwood and Spector(1991)的研究則指出，員工對其行為有無可能被組織偵測到的認知，會影響其偏差行為發生的可能性。MacLean(2002)也認為，員工對於組織中壓力的認知，例如感受到財務績效的壓力等等，以及對於組織中機會的認知，例如感受到昇遷的希望等等，都會影響其偏差行為發生的可能性。

以上這些關於員工認知與其偏差行為的研究中，我們大致上可以發現，許多研究關心的是員工對於組織的認知，是否會造成其偏差行為的發生。例如，對組織的期望(Raelin, 1984)、對組織偵測能力的判斷(Leatherwood & Spector, 1991)、對組織中壓力與機會的認知(MacLean, 2002)。雖然員工對於組織的情感認知以及對於組織的投入，會顯著影響其偏差行為，但員工對於行為可能承擔義務的認知，則與其偏差行為之間並無明顯相關。Sims(2002)認為，這可能是因為在研究中，他是以員工離職意圖來判斷員工對於偏差行為可能承擔義務的認知，並認為離職意圖越高者，其可能承擔義務的認知越低。可是Sims後來發現，員工離職意圖似乎無法反應出Hirschi(1969)對承擔義務認知的定義，反而是Leatherwood and Spector(1991)所提到的成本與風險考量，比較類似於員工對行為可能承擔義務的認知，亦即員工對於因為偏差行為而可能承擔的後果與成本多寡之認知。另外，Sims 也指出，在他的研究中，主要還是以短文測試的方式，針對特定的員工偏差行為進行研究，所以其結論的普遍性也就受到限制。除了Sims(2002)自己提到的一些研究限制之外，關於Hirschi(1969)或是Hollinger(1986)與Sims 的研究，他們基本上都沒有特別將無形的文化/規範，與有形的法律/規定予以區分。可是後來的一些研究，包括Foerschler(1990)、Argyris and Schon(1996)、MacLean(2002)、McCabe and Hardman(2005)、以及Dore(2005)的研究，都指出有形的法律與規定，基本上不等同於無形的文化與規範，而這些無形的文化與規範，可能對行為人有更大的影響。也就是說，如果行為人的社會結合程度很高，他/她對於社會應該會有較高的情感認知、較高的投入、承擔較高義務的認知、或是對於規範有較高的信念。同樣的，無形規範與具體規定之間的不一致現象，也會發生在組織當中(Argyris & Schon, 1996)。其結果也可能使員工的組織結合程度越強，反而越增加了組織規範同意或鼓勵的偏差行為。因此，本研究將針對不符合組織規範，也就是組織抑制的員工偏差行為，以及符合組織規範，也就是組織鼓勵的員工偏差行為，探討員工的組織結合程度對其之影響。其中，除了根據Sims(2002)的建議，重新設計員工對偏差行為承擔義務的認知題項之外，本研究也會加入Sims 所沒有進行的員工對規範信念的衡量，然後以問卷調查方式，驗證第三個與第四個研究假說：

假說3 員工的組織結合程度越強，其對於組織抑制的偏差行為，有越低的行動傾向

假說4 員工的組織結合程度越強，其對於組織鼓勵的偏差行為，有越高的行動傾向

#### 參、研究方法

經過文獻探討之後，本研究提出四個假說，並將個別的子假說展開如表2 所示。至

於圖1，則是四個假說的關聯圖，亦即本研究架構。其中，本研究打算以問卷調查方式來驗證各個假說，而為了讓填卷者對於員工偏差行為能夠理解，最好的方式就是問卷所提及的員工偏差行為，至少是填卷者在組織中曾經看過或聽聞過的行為，也就是該行為應該是比較典型或容易發生的員工偏差行為。

因此，本研究首先需要找出典型的員工偏差行為，再據以設計問卷題項，然後才能衡量各個變項並加以分析，以檢定假說。以下，就是本研究將採用之方法的說明。

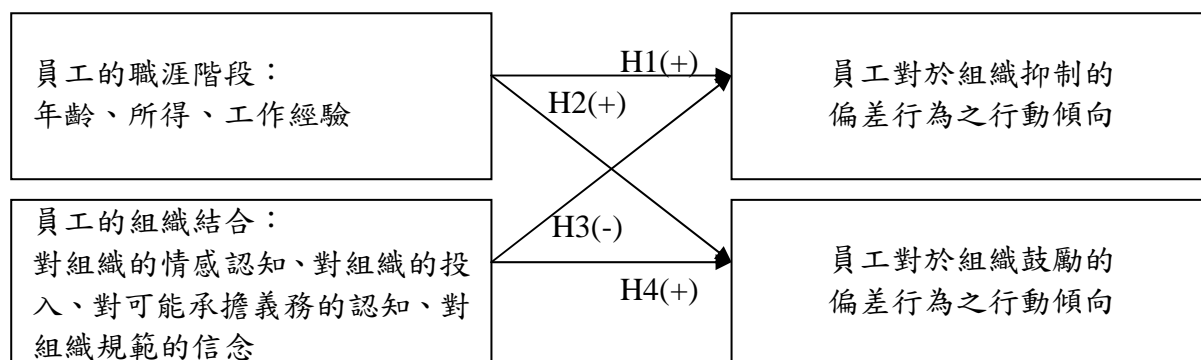


圖1 研究架構

### 一、確認典型的員工偏差行為

在Robinson and Bennett(1995)的研究中，他們列舉了45 種員工偏差行為，包括了員工謊報加班時數、以言語辱罵同事、故意犯錯、遲到早退、以及破壞儀器設備等等。他們並將這些偏差行為分成四類，而由於其分類方式相當合理且過程嚴謹，故本研究也採用其分類結果，把員工偏差行為分成個人侵害行為、政治偏差行為、財產偏差行為、以及生產偏差行為。然而，本研究也相當認同Dore(2005)的觀點，也就是不同的國家文化，會對行為人的認知有不同的影響。因此，本研究也打算加入台灣觀點，透過立意抽樣，請100 位修習過企業倫理的本地在職學生，描述在組織中最常見到的員工偏差行為，再將這些行為結合Robinson and Bennett 所提到的45 種行為，予以整理條列出來。

接著，本研究將以內容分析法來處理以上所整理的各種員工偏差行為。首先，會請三位有一定工作經驗，且研究領域與企業倫理或員工偏差行為有關的學者，針對各種員工偏差行為，根據Robinson and Bennett(1995)的觀點進行編碼(分類)，也就是將各個員工偏差行為歸類至個人侵害行為、政治偏差行為、財產偏差行為、或是生產偏差行為。當然，本研究也會依據Budd, Thorp, and Donohew(1967)對內容分析法所建議的標準程序，在編碼之前，對各編碼者進行詳細的類目定義說明，而編碼之後，求算編碼者之間的相互同意度為0.90、信度為0.85，顯示編碼獲得接受。

最後，本研究將針對編碼完成的員工偏差行為，計算其重複被提及的次數，也就是每一種偏差行為，在100 位修習過企業倫理的在職學生中，究竟有多少人提到該行為。然後，在每一類的偏差行為中，包括個人侵害行為、政治偏差行為、財產偏差行為、以及生產偏差行為，選擇重複提及次數最多的五種行為，做為該類行為中典型或是最常見到的員工偏差行為。至於如何判斷此種員工偏差行為，究竟是屬於組織抑制或是組織鼓勵的行為，本研究將於問卷設計時再加以處理。

### 二、問卷設計與調查分析

關於問卷設計部份，本研究將針對前面所整理出來的四類共20 種員工偏差行為，每一種行為設計四個問題詢問受測者。第一與第二個問題，主要是想衡量員工對於組織抑制的或是組織鼓勵的偏差行為之行動傾向。首先，第一個問題是衡量組織對於員工偏差行為的鼓勵程度，當組織的處理方式越接近嚴格指正時，表示組織越不鼓勵或是越抑制員工發生該行為。接著，本研究將針對以上每類兩種的典型行為，包括組織比較抑制



以及比較鼓勵的員工偏差行為，登錄受測者在第二個問題上的回覆，以衡量受測者發生該行為的可能程度，也就是其行動傾向。因此，對於組織比較抑制的員工偏差行為，若受測者回覆只要合理就無妨時，意謂著受測者對於該行為的行動傾向較高；相對地，若受測者對於該行為非常反感，則表示受測者對該行為的行動傾向較低。同時，為了要避免受測者感到「應該」要如何回覆的壓力，亦即減少其社會期許效應，本研究不但採用匿名問卷，也將參考Vardi(2001)的建議，在問題上不詢問受測者本人的行為，而是詢問其對於觀察到的行為之認同程度，以間接方式來判斷受測者對於組織抑制的或是鼓勵的員工偏差行為之行動傾向。此外，針對員工偏差行為所設計的第三與第四個問題，主要是衡量員工對其行為可能承擔義務的認知。本研究將參考Leatherwood and Spector(1991)所提出來的成本與風險概念，並認為不同的行為會有不同的成本與風險，於是針對組織抑制的或鼓勵的偏差行為，詢問受測者對於此行為所認知到的風險(第三個問題)與成本(第四個問題)，並於資料登錄後，與受測者對於該行為的行動傾向(第二個問題)，進行後續的統計分析與比較。

除了以上假說3 與假說4 的驗證之外，在假說1 與假說2 方面，關於員工的職涯階段，本研究將參考Raelin(1984)與Roozen, De Pelsmacker, and Bostyn(2001)的看法，以員工的年齡、所得、以及產業工作經驗的時間長短來加以衡量，並驗證其與員工偏差行為(不論是符合規範或不符合規範)之間的關係。至於員工年齡、所得、以及產業工作經驗的資料，將含蓋於受測者的個人基本資料當中，同時問卷也會請受測者填寫一些關於組織的基本資料。

一旦問卷完成之後，除了一些必要的語意回饋與前測修正之外，本研究將以台灣前1000 大企業的人資部門主管為對象，進行郵寄問卷的調查。之所以採用此一對象，是因為人資部門往往負責組織制度建立以及員工行為獎懲的處理，所以對於各種員工偏差行為與組織規範，應該有比較深入的瞭解。至於問卷寄出後，本研究將每隔二週催收一次，預計催收二次，並在問卷回收完畢時，除了整理回卷者的基本資料之外，也將進行未回卷偏誤(nonresponses bias)的分析。這主要是根據Armstrong and Overton(1977)的假設，認為較晚回卷者與未回卷者相似，於是將最早回卷的四分之一與最晚回卷的四分之一，比較他們之間的各種人口統計資料與其他變項，觀察其人口背景或是變項的均值分佈，是否有明顯差異，以確認是否有未回卷偏誤。最後共回收有效問卷216份，催收前回覆者有144份，經催收後回覆者有72份，偏誤檢定(p.<.05)則顯示未具有顯著差異。

#### 肆、研究結果

##### 一、組織抑制的或鼓勵的員工偏差行為區別

首見，本研究依所收集回來之資料，將組織對於員工不當行為的態度分為鼓勵型與抑制型兩群，其中鼓勵型之組織具有 75 家，佔整體之 34.72%，而抑制型之組織則有 141 家，佔整體之 65.28%(如表 2 所示)。然後就此兩群進行比較檢定，結果如表 3 所示。由其可知，鼓勵型的組織中，成員的不當行為行動傾向顯著高於抑制型的組織。由此可見此分群具有顯著區別。而就不同的偏差行為進行比較分析後發現，除了財產偏差行為外，組織對於生產、政治與個人侵害等偏差行為之鼓勵高於抑制(如表 4 所示)。

表2 組織對於員工不當行為之態度。

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
鼓勵	75.00	34.72	34.72	34.72
抑制	141.00	65.28	65.28	100.00
總和	216.00	100.00	100.00	



表3 員工對於組織鼓勵或抑制的偏差行為之行動傾向

	組織類型	平均數	標準差	平均數的標準誤	F 值	P 值
行動傾向	鼓勵	4.24	0.31	0.04	18.04	0.00*
	抑制	3.51	0.56	0.05		

註：\*  $p < .05$

表4 組織抑制的或鼓勵的員工偏差行為

	組織	個數	平均數	標準差	標準誤	F 檢定	顯著性
生產偏差	鼓勵	75.00	3.63	0.44	0.05	5.20	0.02
	抑制	141.00	2.87	0.60	0.05		
財產偏差	鼓勵	75.00	4.13	0.39	0.04	1.14	0.29
	抑制	141.00	3.48	0.45	0.04		
政治偏差	鼓勵	75.00	4.21	0.37	0.04	16.21	0.00
	抑制	141.00	3.50	0.59	0.05		
個人侵害	鼓勵	75.00	4.84	0.23	0.03	22.73	0.00
	抑制	141.00	4.35	0.53	0.04		

## 二、職涯階段之檢定

首先，本研究分別就抑制型與鼓勵型組織進行檢定，以驗證職涯階段對員工不當行為行動傾向的影響，結果如表5與表6所示。在抑制型組織中，年資、部屬人數與月所得愈高時，員工其不當行為的傾向亦愈高。而在鼓勵型組織中，教育程度、月所得愈高者，則員工其不當行為的傾向亦愈高。由此可見，本研究之研究假設1與研究假設2獲得部分成立。

表5 職涯階段對於組織抑制的偏差行為檢定

迴歸	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性	
	5.84	8.00	0.73	2.53	0.01	
自變項	未標準化係數			標準化係數	t	顯著性
	B 之估計值	標準誤	Beta 分配			
年資	0.02	0.01	0.34	2.17	0.03	
部屬人數	0.02	0.01	0.36	3.61	0.00	
月所得	0.13	0.06	0.23	2.04	0.04	

表6 職涯階段對於組織鼓勵的偏差行為檢定

迴歸	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性	
	1.55	8.00	0.19	2.29	0.03	
自變項	未標準化係數			標準化係數	t	顯著性
	B 之估計值	標準誤	Beta 分配			
教育程度	0.14	0.06	0.32	2.42	0.02	
月所得	0.14	0.05	0.51	-2.70	0.01	

## 三、組織結合之檢定

在員工對規範的信念、情感認知程度、對組織的投入與對可能承擔義務的認知等組

組織結合變項對員工不當行為行動傾向之檢定方面，則顯示不管組織是抑制或鼓勵，其對可承擔義的認知方面(風險認知與成本認知)皆具有顯著效果，而員工對規範的信念、情感認知程度與對組織的投入等三項則未具有顯著效果(如表7與表8所示)。由此可見，本研究之研究假設3不成立，而研究假設4獲得部分成立。

表7 組織結合對於組織抑制的偏差行為檢定

迴歸	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性	
	16.28	5.00	3.26	15.93	0.00	
自變項	未標準化係數			標準化係數	t	顯著性
	B 之估計值	標準誤	Beta 分配			
風險認知	0.47	0.07	0.50	6.59	0.00	
成本認知	0.29	0.12	0.19	2.39	0.02	

表8 組織結合對於組織鼓勵的偏差行為檢定

迴歸	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性	
	2.55	5.00	0.51	7.66	0.00	
自變項	未標準化係數			標準化係數	t	顯著性
	B 之估計值	標準誤	Beta 分配			
風險認知	0.28	0.06	0.44	4.31	0.00	
成本認知	0.34	0.11	0.30	2.94	0.00	

#### 伍、研究結論

由上述的檢定中可知，員工對於組織鼓勵的偏差行為之行動傾向與其可能付出的成本認知，顯著高於員工對於組織抑制的偏差行為之行動傾向與其可能付出的成本認知。而職涯階段對偏差行為行動之檢定方面，則發現年資、部屬人數與月所得愈高時，員工對於組織抑制的偏差行為之行動傾向亦愈高。教育程度、月所得愈高者，則員工對於組織鼓勵的偏差行為之行動傾向亦愈高。

另一方面，員工的組織結合程度對於組織鼓勵或抑制的偏差行為之行動傾向，皆呈現，可承擔義務的認知（風險認知與成本認知）愈高者，則員工的偏差行為之行動傾向亦愈高。此結果與研究假設3員工的組織結合程度越強，其對於組織抑制的偏差行為，有越低的行動傾向相違背。至於承擔義務的認知，主要是指行為人對於因為偏差行為，而可能承擔多少後果與成本的認知，若認知到可能的成本越大，則行為人越不會有犯罪行為。但相反的，若行為人認知其可能付出的成本不大，且被發現的機率低時，則其可能產生的不當行為行動傾向就會較高。由於本研究所彙總出最常見的不當行為係屬輕微的不當行為，因此致使行為人愈了解其可承擔義務的認知愈清楚時，則其發行不當行為行動傾向就愈高。

#### 陸、參考文獻

- 沈介文(2005)，企業環境倫理與道德強度知覺之研究：兩者的內涵與關係，國科會計畫，編號：NSC93-2416-H-263-001。
- 周文賢(2002)，多變量統計分析：SAS/STAT 使用方法，台北：智勝文化。
- Armstrong, J. S. & Overton, T. (1977). "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys." *Journal of Marketing Research*, 14 (August): 396-402.
- Aquino, K., Lewis, M. U., & Bradfield, M. (1999). "Justice Constructs, Negative Affectivity,

- and Employee Deviance: A Proposed Model and Empirical Test.” *Journal of Organizational Behavior*, 20: 1073-1091.
- Argyris, C. & Schon, D. A. (1996). *Organizational Learning II---Theory, Method, and Practice*. N.Y. Addison-Wesley Pub. Co.
- Bateman, C. R., Fraedrich, J. P., & Iyer, R. (2002). “Framing Effects within the Ethical Decision Making Process of Consumers.” *Journal of Business Ethics*, 36(1/2): 119-140.
- Bryant, C. A. & Norris, D. (2002). “Measurement of Social Capital: The Canadian Experience.” OECD-UK ONS International Conference on Social Capital Measurement, London, 25-27. September.
- Budd, R.W., Thorp, R. K., & Donohew, L. (1967), *Content Analysis of Communications*. NY: MacMillan.
- Cottone, R. R. & Claus, R. E. (2000). “Ethical Decision-Making Models: A Review of the Literature.” *Journal of Counseling and Development*, 78(3): 275-283.
- Dore, R. (2005). “Deviant or Different? Corporate Governance in Japan and Germany.” *Corporate Governance: An International Review*, 13(3): 437-446.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2005). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases (6th Ed)*. N. Y.: Houghton Mifflin Co.
- Foerschler, A. (1990). “Corporate Criminal Intent: Toward a Better Understanding of Corporate Misconduct.” *California Law Review*, 78(5): 1287-1311.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. T. (1975). “Development of the Job Diagnostic Survey.” *Journal of Applied Psychology*, 60: 159-170.
- Harper, D. (1990). “Spotlight Abuse—Save profits.” *Industrial Distribution*, 79: 47-51.
- Hirschi, T. (1969). *Causes of Delinquency*. Berkeley: University of California Press.
- Hollinger, R. C. (1986). “Acts Against the Workplace: Social Bonding and Employee Deviance.” *Deviant Behavior*, 7(1): 53-75.
- O’Leary-Kelly, A. M., Griffin, R.W., & Glew, D. J. (1996). “Organization-Motivated Aggression: A Research Framework.” *Academy of Management Review*, 21(1): 225-253.
- Leatherwood, M. L. & Spector, L. C. (1991). “Enforcements, Inducements, Expected Utility and Employee Misconduct.” *Journal of Management*, 17(3): 553-569.
- MacLean, T. (2002). “Reframing Organizational Misconduct: A Study of Deceptive Sales Practices at a Major Life Insurance Company.” *Business & Society*, 41(2): 242-250.
- McCabe M. P. & Hardman L. (2005). “Attitudes and Perceptions of Workers to Sexual Harassment.” *The Journal of Social Psychology*, 145(6): 719-740.
- Murphy, K. R. (1993). *Honesty in the Workplace*. Belmont, C.A.: Brooks/Cole.
- Paolillo, J. G. & Vitell, S. J. (2002). “An Empirical Investigation of the Influence of Selected Personal, Organizational and Moral Intensity Factors on Ethical Decision Making.” *Journal of Business Ethics*, 35(1): 65-74.
- Raelin, J. A. (1984). “An Examination of Deviant/Adaptive Behaviors in the Organizational Careers of Professionals.” *Academy of Management Review*, 9(3): 413-427.
- Robertson, C. J., Hoffman, J. J., & Herrmann, P. (1999). “Environmental Ethics across Borders: The United States versus Ecuador.” *Management International Review*, 39(1): 55-69.
- Robinson, S. L. and Bennett, R. J. (1995). “A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study.” *Academy of Management Journal*, 38(2): 555-572.
- Roozen, I., De Pelsmacker, P., & Bostyn, F. (2001). “The Ethical Dimensions of Decision Processes of Employees.” *Journal of Business Ethics*, 33(2): 87-99.
- Sims, R. L. (1999). “The Development of Six Ethical Business Dilemmas.” *Leadership & Organization Development Journal*, 20(4): 189-199.
- \_\_\_\_\_. (2002). “Ethical Rule Breaking by Employees: A Test of Social Bonding Theory.” *Journal of Business Ethics* 40(2): 101-109.

- Singhapakdi, A, Rao, C. P., & Vitell, S. J. (1996). "Ethical Decision Making: An Investigation of Services Marketing Professionals." *Journal of Business Ethics*, 15: 635-645.
- Stone, C. D. (1978). "Controlling Corporate Misconduct." *McKinsey Quarterly*, issue 4: 60-70.
- Vardi, Y. (2001). "The Effects of Organizational and Ethical Climates on Misconduct at work." *Journal of Business Ethics*, 29(4): 325-337.
- Wimbush, J. C. (1999). "The Effect of Cognitive Moral Development and Supervisory Influence on Subordinates Ethical Behavior." *Journal of Business Ethics*, 18(4): 383-395.

#### 計畫成果自評

1. 研究內容與原計畫相符程度：研究內容依原計劃完成，為加入台灣觀點，透過立意抽樣，請100位修習過企業倫理的本地在職學生，描述在組織中最常見到的員工偏差行為，並以內容分析法來處理以上所整理的各種員工偏差行為與設計問卷，並發放給台灣製造業500大企業與服務業500大企業進行問卷調查。
2. 達成預期目標情況：在問卷設計與文獻整理方面，都達到預期目標，而對於人員訓練，助理的訪談技巧、內容分析技巧、問卷設計、問卷發放與回收、資料建檔與統計分析技巧的訓練，乃至於對統計結果解釋能力的訓練都有進步。此外，亦以台灣前1000大企業的人資部門主管為對象，進行郵寄問卷的調查，並進行假設驗證。其可以釐清過去文獻中未含蓋的部份或是一些不同的推論，例如員工的職涯階段或是與組織結合的程度，兩者對於組織抑制的與鼓勵的員工偏差行為之影響。其可深化對於員工組織結合以及員工偏差行為相關知識的瞭解。
3. 研究成果之學術或應用價值：本研究對於員工不當行為研究方面，開拓了一個新的方向，確認組織對於不當行為的態度具有鼓勵或抑制的行為，而其亦會影響到員工不當行為的行動傾向。
4. 是否適合在學術期刊發表或申請專利：目前運用於專題與論文研究的一些概念與研究結果，已逐步改寫投稿中。