

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

組織內團體認同與正義知覺的關聯性研究

—探討圈內與圈外團體之差異

A Study on the Relationship between Group Identity and Perceived Justice within Organizations - Exploring Differences between In-group and Out-group

計畫編號：NSC 88-2416-H-002-025

執行期限：87 年 08 月 01 日至 88 年 7 月 31 日

主持人：戚樹誠 國立台灣大學工商管理學系

一、中英文摘要

本研究旨在探討組織內主管的圈內團體與圈外團體的正義知覺之差異。由於華人社會具有集體主義傾向，以台灣企業組織及其成員為受試樣本的研究將可突顯團體認同的差異性。本研究包含一個探索性個案研究以及一個調查研究。前者為要深入瞭解複雜人際脈絡如何影響組織成員的正義知覺，後者則鎖定在組織成員對處罰事件的看法。研究結果發現，圈內成員與圈外成員的正義知覺具有差異。迴歸分析結果顯示，受試者對懲戒事件分配正義知覺的預測變項為個體的正義信念，對懲戒事件的程序正義知覺的預測變項為主管與部屬間的交換品質。最後，研究者討論研究意涵、研究貢獻與未來研究方向。

關鍵詞：組織正義、圈內成員與圈外成員、處罰、團體認同

Abstract

The purpose of this study is to examine the differences of justice perceptions between supervisors' in-group and out-group members in organizations. Since Chinese societies are collective ones, using Taiwanese organizational members to be our sample may significantly reflect the variations of group identity. This study contains an exploratory case study and a survey

research. The former attempts to understand organizational members' justice perceptions in complex social contexts, while the latter aims at examining organizational members' views on punitive events. Research results found support for a difference of justice perceptions between in-group and out-group members. Regression results show that individual's justice world motive predicts distributive justice perceptions, and their perceptions of leader-member exchange quality predict procedural justice perceptions. Finally, the researcher discusses implications, contributions, and future research directions.

Keywords: Organizational Justice, In-group and Out-group, Punishment, Group Identity

二、緣由與目的

組織正義 (Organizational Justice) 是晚近組織行為理論之重要課題之一 (Greenberg, 1996; Folger, 1998)。學者 Greenberg (1996) 認為，組織成員如何看待公平與正義，可以幫助吾人更清楚掌握提昇管理績效之手段。不過，他也同時指出，有關於正義知覺的問題必須更明確的置於社會系絡內加以討論。複雜的人際互動如何影響組織成員的正義知覺乃是當前理論尚存的缺口之一。本研究希望增補我們對於組織正義的相關知識，並且蒐集實

證資料，以瞭解組織成員的正義知覺是否受到所屬團體的不同而異。由於華人社會具有集權主義傾向（Hofstede, 1980），以台灣企業組織及其成員為受試樣本的研究將可突顯出團體認同之差異性。尤其，華人對於圈內團體與圈外團體之區隔似乎格外明顯。圈內部屬與圈外部屬是否對於組織正義存在不同的知覺與態度，是一個相當值得關切的議題。

本研究同時採用探索性定性研究以及定量研究。前者為要深入瞭解組織內複雜的人際脈絡如何影響成員的正義知覺，研究人員進入一家中小型企業進行觀察與訪視。研究期間公司內發生『代理總經理事件』，因而產生圈內與圈外團體成員間的不同看法。定量研究部份，為使研究範圍不至於過為廣泛，研究者將研究對象鎖定在組織成員對處罰事件的看法。處罰是長久以來管理上常用的方法之一，不過也受到許多質疑。本研究中，處罰被視為旁觀者用以詮釋複雜社會關係網絡的某種特殊事件。若是團體成員對團體價值抱持懷疑心態，或對主管處罰部屬的動機存疑，往往他們會從經驗中歸納出，主管的處罰原則並不一致，進而影響部屬的正義知覺。從主管的角度來看，處罰事件當事人與主管的關係可能會影響主管的作法。若是主管的親信部屬犯錯，主管可能會大事化小、小事化無。反之，若是主管原本不信任的部屬犯錯，主管可能加重處罰。另外，長久以來，中國人的社會裡瀰漫一股形式主義。在部屬的眼中，主管所使用的決策程序其目的往往是用來敷衍部屬或作為搪塞的藉口，並無實際效力。因此，團體成員對於處罰程序是否得當常常顯得莫不關己，也較不關心主管是否提出充分的理由，說明處罰的原委。因此，中國人的社會裡，人的因素是否為正義知覺的主要解釋變項，是值得探討的主題。

研究者提出的研究問題為：主管圈內團體成員與圈外團體成員對處罰事件的正義知覺是否不同？個人的正義信念是否影響旁觀部屬的正義知覺？本研究有以下目

的：（1）回顧組織正義、處罰、圈內團體與圈外團體、及其他相關變項的文獻，以及（2）以個案法與實證法探討圈內團體與圈外團體成員對於處罰事件的正義知覺。本研究報告的內容包括：首先，研究者嘗試對相關文獻作一簡要回顧，然後研究者將提出研究架構與研究假說；接著，研究者以一個企業個案說明圈內團體與圈外團體對正義知覺的不同；再其次，研究者將進行問卷調查，抽樣對象為企業組織中的員工，請他們填答對於某位同事被上司處罰的看法；最後，從研究結果進行討論與建議。

在組織行為的文獻中，Graen 以及他的同僚(Dansereau, Graen, & Haga, 1975)以功能的觀點出發提出一套領導交換理論，並且建立於社會交換理論(Social Exchange Theory)的經濟假設上。也就是，每個人均希望最大化獎酬並最小化損失（Thibaut & Kelley, 1959）。社會交換理論的前提是雙方的關係若是獎酬多於成本則會導致互信與相互吸引（Blau, 1964）。並且，社會交易的內容除了物質的利益外還包括心理的獎賞，如：地位、忠誠感、和讚許。他們認為，由於任務需求的關係，主管與不同的部屬分別發展不同的對偶關係。主管與某些部屬發展高品質的、支持性的、信任的、以及敏銳的交換關係（Graen & Cashman, 1975）。這些圈內成員通常被主管視為較有責任感、有能力、可依賴的、忠誠的、有承諾感的；反之，圈外成員則經驗到主管基於組織權威的正式監督。另外，圈內成員與圈外成員的差異在於任務接觸的頻率不同。主管會較花費時間與圈內成員接觸，而較少花時間與圈外成員接觸。

在國內的研究方面，戚樹誠與林行宜（民 83）針對 65 位企業高層主管的調查中發現，高層主管對於親信、自己人、外人三類部屬存在顯著的關係差異。該研究顯示，主管與親信間的親近程度、信任程度，較諸與非親信之自己人為高，而與非親信之自己人之關係又較與外人為密切。並且，主管知覺到三者之忠誠度亦有所差

異。主管認為，親信較其他自己人具有忠誠度，而其他自己人又較外人具有忠誠度。同樣的關係亦存在於主管對部屬工作價值的知覺。另外，主管也知覺到其與親信間的價值取向相當一致。

部屬與主管的關係類型可能會影響其正義知覺。例如：Fulk et al. (1985) 的研究顯示，主管與部屬間的對偶關係會影響部屬對績效評估的公平知覺。Deluga (1994) 針對 86 對主管與部屬的研究試圖檢視公平知覺與主管部屬關係品質的關係。不過，Deluga 的研究結果顯示，兩者間的關聯性並不顯著。本研究擬檢視前述不一致的研究結果，以瞭解正義知覺與關係品質之間究竟是否具有關聯性。研究者將關係品質區分為圈內與圈外兩類。若主管與部屬間關係品質高，則稱該部屬為圈內部屬；若關係品質低則稱為圈外部屬。圈內部屬與圈外部屬的正義知覺可能有差異。

其次，一個人對正義的評斷會受到個人的正義信念所影響(Lerner, 1980)。Lerner (1977) 提出正義動機理論 (Justice Motive Theory)，他認為，正義的存在並非為要獲得利潤的最大化，而是正義本身是人類的的基本要求。Lerner 認為，北美地區的人們相信世界是有秩序的、正義的。這種對正義的強烈信念，會讓他們在組織中看到好的行為被獎賞、不好的行為被處罰。華人社會是否同樣具有此種傾向是值得探討的，例如俗語所說：「善有善報、惡有惡報、不是不報、時候未到。」正是一種正義信念的講法。最後，旁觀部屬與處罰事件當事人的交往關係亦可能影響其正義知覺。Lerner (1977) 認為，就決策者與當事人而言，若是彼此關係疏遠者，決策者可能採用公平原則；若是彼此為朋友關係者，則較可能強調個體需求。不過，就旁觀者的角度而言，正義知覺或許亦受到該旁觀部屬與處罰事件當事人的交往關係而定。

三、結果與討論

為了能夠檢測主管的圈內團體與圈外團體成員的正義知覺之差異性，研究者首先選擇國內一家企業進行個案研究，然後再進行抽樣調查。採用個案研究法的目的在於 (1) 從組織的社會系絡判斷圈內團體與圈外團體的存在情形，(2) 以及瞭解當事人與局外人對於正義知覺的觀點。研究者透過開放式訪談瞭解部屬與其他同僚以及主管的關係，從而界定個別部屬是屬於主管的圈內團體或圈外團體。經由這些資料，研究者可以描繪出受訪對象間之關係格局。就定量研究而言，由於本研究涉及頗為敏感之員工懲戒行為，所以研究者針對熟識的企業進行立意抽樣。首先，研究助理以電話訪談企業的中高階主管或人事部門，告知本研究目的並瞭解該企業過去半年是否有懲戒案件，若有則再詢問公司接受問卷調查的意願。然而，實際研究進行過程並不順利。某些企業雖提及最近半年的確曾發生懲戒案例，但是參與研究的意願則很低。在起初幾次訪問中，受訪公司表達不希望研究人員訪談懲戒案件當事人的立場，經研究人員一再保證不披露個別資料，並僅針對當事人的同事進行問卷調查始得到公司同意進行研究。

問卷發放經過如下：每份調查問卷均註明特定懲戒事件的當事人姓名，由研究者將問卷分別置入貼有回郵的信封袋中，透過企業主管或人事部門主管，代為轉交給受懲戒當事人的同部門同事，並請受試者於問卷填答完畢後，直接置入回郵信封寄回（有三家公司的受試者是由人事部門統一寄回）。調查問卷發放企業包括 4 家大型企業（包含 1 家公營銀行）及 7 家中小型企業。總計問卷發出 90 份，經二至三次催收後，回收 57 份（有效問卷 53 份），有效回收率為 58.9%。

研究者針對理論架構及研究假說的各個變項進行衡量與施測。編製的問卷包括：正義知覺量表、正義信念 (BJW) 量表、領導部屬交換品質 (QLMX) 量表以及喜好程度量表。首先，我們進行信度分析，研究資料各衡量工具的內部一致性係

數 (Cronbachs') 如下：22 題整體正義知覺量表的信度值為 0.78 (其中分配正義構面為 0.67，程序正義構面為 0.76)；8 題部屬知覺的 QLMX 量表的信度值為 0.93；2 題人際交往 (喜好程度) 量表的信度值為 0.95；20 題正義信念量表的信度值為 0.70。整體而言，信度檢測結果尚可接受。

研究者進一步檢視主管的圈內成員與圈外成員的正義知覺是否有差異。研究者依據 QLMX 數值將受試者區分為圈內與圈外成員兩類，再檢測二者間的正義知覺是否有顯著差異。研究者以較為保守的切割點來區分「圈內成員」與「圈外成員」：QLMX 平均值超過 5 分者視為主管的「圈內成員」(QLMX 係採用 7 尺度衡量，平均值超過 4 分即屬正向 QLMX)。依此標準區分，受試者被歸類為主管的圈內與圈外成員的比例分別為 22.4% 與 77.6%。分析結果顯示，主管的圈內成員與圈外成員對於特定懲戒事件的整體正義知覺是有顯著差異的。圈內成員較知覺特定懲戒事件是公正的 ($t=2.81$ ； $p<0.01$)。但進一步就懲戒事件的個別特徵來分析，則顯示僅「建設性」特徵乙項具有顯著差異 ($t=2.41$ ； $p<0.05$)。而建設性指的是主管能夠說明懲戒原因，同時也能指出未來類似情況的行為指引，也就是所謂「對事不對人」的懲處，目的在矯正錯誤的「行為」而非旨在懲罰犯錯的「人」。質言之，圈內成員比圈外成員更認為主管的懲戒是「對事不對人」。此外，就其他的程序特徵 (控制性、隱私性、互動性) 以及懲戒事件的結果特徵 (嚴厲性) 的正義知覺，圈內成員與圈外成員並無顯著差異。

接下來研究者建立迴歸模式，以 QLMX、正義信念及喜好程度為自變項 (independent variable) 來預測受試者對於特定懲戒事件的正義知覺。本研究欲解釋的依變項 (dependent variable) 除了「懲戒事件整體正義知覺」外，也包括「懲戒結果特徵」(嚴厲性) 及「懲戒過程特徵」(建

設性、控制性、隱私性及互動性) 的正義知覺預測模式。迴歸分析結果顯示受試者對懲戒事件整體正義的預測變項為部屬知覺的 QLMX；個體對懲戒事件分配正義的預測變項為個體的正義信念；個體對懲戒事件程序正義的預測變項為部屬知覺的 QLMX，不過，就個別構面而言，隱私性及互動性二者缺乏解釋力。而無論是整體正義、分配正義或程序正義的知覺，受試者與懲戒事件當事人的交往關係 (喜好度) 均缺乏解釋力。

四、計畫成果自評

本研究對於現有相關文獻具有以下兩方面貢獻：首先，近年來許多學者繼續擴充 QLMX 概念，也在 QLMX 衡量工具予以精鍊。例如：Bauer 與 Green (1996) 研究 QLMX 的序時發展歷程，他們發現不同階段的對偶關係有不同性質的信任關係。對偶關係的初期是認知層次，中期是行為層次，後期則是情感層次。顯然，不同部屬與主管之間的 QLMX 代表著不同的關係程度。儘管如此，QLMX 文獻中對於公正、正義的相關文獻卻相當罕見。Deluga (1994) 是少數的例外之一，但卻未發現 QLMX 與公正知覺具關聯性。Deluga 相信兩者間應該存在關係，且此一關係符合早先的理論，因此提出可能造成無關聯性的理由。本研究可以增補原先實證文獻的不足，並發現 QLMX 與正義知覺具有關聯性。原因有可能來自本研究的標的對象 (懲戒事件) 較為明確，而 Deluga 的研究僅就一般性的公平知覺進行衡量。

其次，本研究針對懲戒事件探討旁觀部屬的正義知覺。直接相關的研究包括 Trevino (1992)，Ball et al. (1994)，Butterfield et al. (1996) 等研究。其中，Trevino (1992) 就旁觀部屬的立場可能的正義判斷進行文獻回顧，Ball et al. (1994) 試圖檢視懲戒事件當事人的正義知覺以及其行為是否被改變，Butterfield et al. (1996) 則以定性方法研究管理者對於施予懲戒的看法。本研究

增補這些研究的不足，檢視旁觀部屬的正義知覺受到何因素所影響。並且，本研究結果可以與 Ball et al. (1994) 的結果進行比對，藉以瞭解旁觀部屬與當事人的知覺差異。

本研究與前述相關研究結果之間有相同之處也有相異之處。相同之處再次驗證了相關理論在不同文化系絡亦成立，然而相異之處則正可能來自不同文化系絡的影響。華人社會重視人情、關係與面子（黃光國，民 79），是否因此會影響一個人的正義判斷？另外，台灣社會的傳統性與現代性也與西方社會不同（楊國樞，民 81），是否亦可能產生影響？此二因素均值得後續研究加以探討。

五、參考文獻（僅列出部份）

- [1] 戚樹誠、林行宜，民 83，“企業高階主管親信關係之研究”，管理科學學報，11，2。
- [2] 黃光國，民 79，“人情與面子：中國人的權力遊戲”，現代化與中國化論集，125-163。
- [3] 楊國樞，民 81，“傳統價值觀與現代價值觀能否同時並存？”，中國人的價值觀國際研討會論文集，117-156。
- [4] Ball, G. A., Trevino, L. K., & Sims, H. P. 1994. *Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship.* Academy of Management Journal, 37, 2, 299-322.
- [5] Bauer, T. N., & Green, S. G. 1996. *Development of leader-member exchange: A longitudinal test.* Academy of Management Journal, 39, 6, 1538-1567.
- [6] Blau, P. M. 1964. Exchange and Power in Social Life. New York: Wiley.
- [7] Butterfield, K. D., Trevino, L. K., & Ball, G. A. 1996. *Punishment from the manager's perspective: A grounded investigation and inductive model.* Academy of Management Journal, 39, 6, 1479-1512.
- [8] Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. 1975. *A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process.* Organizational Behavior and Human Performance, 13, 46-78.
- [9] Deluga, R. J. 1994. *Supervision trusts building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour.* Journal of Occupational and Organizational Psychology, 67, 4, 315-326.
- [10] Folger, R., & Cropanzano, R. 1998. Organizational Justice and Human Resource Management. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [11] Fulk, J., Brief, A. P., & Barr, S. H. 1985. *Trust-in-supervisor and perceived fairness and accuracy of performance evaluations.* Journal of Business Research, 13, 299-313.
- [12] Graen, G. B., & Scandura, T. A. 1987. *Toward a psychology of dyadic organizing.* In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in Organizational Behavior (Vol. 9, pp. 175-208). Greenwich, CT: JAI Press.
- [13] Graen, G. B., & Cashman, J. 1975. *A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach.* In J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds.), Leadership Frontiers (pp. 143-166). Kent, OH: Kent State University Press.
- [14] Greenberg, J. 1996. The Quest for Justice on the Job. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [15] Hofstede, G. 1980. Cultural Consequences. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- [16] Lerner, M. J. 1977. *The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms.* Journal of Personality, 45, 1-52.
- [17] Lerner, M. J. 1980. The Belief in a Just World: A Fundamental Delusion. New York: Plenum Press.