

科技部補助專題研究計畫成果報告

(☐期中進度報告/☒期末報告)

外派人員組織承諾對其偏差行為的影響：正式與社會控制機制的干擾效果

計畫類別：☒個別型計畫 ☐整合型計畫

計畫編號：MOST 102-2410-H-033-041-SSS

執行期間：102 年 8 月 1 日至 103 年 9 月 30 日

執行機構及系所：中原大學企業管理學系

計畫主持人：邱雅萍

計畫參與人員：卓鈞婷、徐美琪

本計畫除繳交成果報告外，另含下列出國報告，共 1 份：

☐執行國際合作與移地研究心得報告

☒出席國際學術會議心得報告

期末報告處理方式：

1. 公開方式：

☒非列管計畫亦不具下列情形，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

2. 「本研究」是否已有嚴重損及公共利益之發現：☐否 ☐是

3. 「本報告」是否建議提供政府單位施政參考 ☐否 ☐是， （請列舉提供之單位；本部不經審議，依勾選逕予轉送）

中 華 民 國 103 年 12 月 25 日

目 錄

	頁 碼
■ 中英文摘要與關鍵詞.....	II
■ 報告內容.....	01-15
■ 參考文獻.....	16-21
■ 附錄—變數題項.....	22-23
■ 出席國際學術會議報告.....	24-26

摘要

企業全球化趨勢下，多國企業愈來愈仰賴在不同文化能有效運作的外派人員，藉以管理海外運作、提供技術支援，並成為與母公司聯繫的窗口。外派人員對於企業國際化的成功與否扮演著重要的角色，然而身處於高度不確定的時代，員工偏差行為的例子屢見不鮮。在學術研究上，探討職場偏差行為的研究仍少，有關外派人員偏差行為的研究更是少見，因此國際人力資源管理領域之外派人員偏差行為議題需要更多研究投入。

本研究從代理理論觀點，探討外派人員組織承諾與偏差行為關係，並了解母公司控制機制的干擾效果。本研究以台灣企業之外派人員為研究對象，共回收 158 個有效樣本，採多元迴歸分析驗證本研究的觀念架構。實證結果顯示：情感承諾對職場偏差行為具有顯著的負向影響；持續承諾對職場偏差行為具有顯著的正向影響。在母公司的控制機制上，正式控制機制會顯著影響外派人員的組織承諾(情感承諾、持續承諾)與職場偏差行為間之關係。換言之，採行高程度的正式控制機制，會對情感承諾與職場偏差行為(人際偏差、組織偏差)間的負向關係有強化的效果；對持續承諾與職場偏差行為的正向關係有弱化的效果。

關鍵詞：外派人員、職場偏差行為、組織承諾、控制機制

Abstract

As the environment becomes more global, expatriates' role also become more important. Expatriate assignment is an effective mechanism for supervising and assessing the movements and behaviors of subsidiaries. Expatriates also fulfill knowledge-learning and transfer functions and, thus, play key roles in strategic execution and managerial development of multinational enterprises. Under the uncertainty period, lots of cases prove that employees' deviance behaviors happen in workplace. There are few researches emphasize on deviant behaviors in workplace, especially expatriate deviant behavior. Thus, It needs more efforts invest in expatriate deviant behaviors in international human resource management field.

Taking the perspective of Agency Theory, the study explored the relationships between organizational commitment and workplace deviant behaviors and also examined the moderating effects of control mechanisms of multinational companies. Data was collected from 158 expatriates in Taiwan. The empirical results indicated that affective commitment had a negative impact on workplace deviant behaviors and continuous commitment had a positive impact on workplace deviant behaviors. Formal control mechanisms moderated the relationship between organizational commitment and workplace deviant behaviors.

Keywords : expatriate, workplace deviant behavior, organizational commitment, control mechanism

外派人員組織承諾對其偏差行為的影響：正式與社會控制機制的干擾效果

The effects of organizational commitment on expatriates' deviant behavior

: Formal and social control mechanisms as moderators

一、緒論

企業全球化趨勢下，多國企業愈來愈仰賴在不同文化能有效運作的人員，藉以管理海外運作、提供技術支援，並成為與母公司聯繫的窗口。外派人員是多國企業有效控制子公司的方式(Doz and Prahalad, 1986)，可提升對海外子公司的控制，並可降低對僵化、官僚控制的依賴(Paik and Sohn, 2004)。此外，透過外派人員之外派學習過程是企業國際化的機會(Wong, 2001)。因此，外派人員對多國企業國際運作上扮演重要的角色。當台資企業紛紛往世界各地進行投資發展時，在地主國子公司運作、溝通往往須要透過外派人員來當作資訊傳遞、決策的媒介，以助公司整體策略執行。檢視外派人員的相關研究，從早期開始探討外派人員之外派適應、外派績效之影響因素(Huang, Chi, and Lawer, 2005)，到對外派人員的遴選、任用與跨文化訓練議題(Morris and Robie, 2002)等已有深入的探討，這些研究著眼於藉由指派總部人員至子公司，以監控子公司的運作或傳達總公司策略等目標，卻鮮少探討外派人員在地主國的行為議題。

身處於高度不確定的時代，有關員工偏差行為(deviance behavior)的例子屢見不鮮。員工偏差行為為員工一種自發性的行為，而這行為會違反組織中重要的規範且傷害組織利益與其他員工福祉(Dunlop and Lee, 2004；Robinson & Bennett, 1995)。在現今工作職場中，職場偏差行為已然成為一種普遍且嚴重的現象(Bennett & Robinson, 2000)，且這些偏差行為對組織所帶來的相關成本也非常的高。員工若產生偏差行為則將對組織產生巨大的傷害，每年組織平均會因為員工偏差及違法行為，導致損失金額約六百萬到二十億美元(Murphy, 1993)，且許多研究中均指出 33%~75%不等的員工曾經從事偷竊、電腦詐騙、公款私用、暴力、倦怠、無故曠職等偏差行為(Harper, 1990)。此外，Bennett & Robinson (2000)及 Robinson & Bennett (1995)均提出類似概念，員工偏差行為包含了員工公器私用或盜領公司資金的現象。然而偏差行為方面，國內學者大多研究特定議題，如青少年偏差或者是學生方面的偏差議題(黃俊傑、王淑女，2001)；國外則多研究特定型態的偏差行為為主，例如：偷竊、不良行為、威脅、嗑藥等(Schmidtke, 2007)。整體而言，以企業角度探討職場偏差行為的研究仍少(許金田、顏鴻傑，2012；鄭清揚，2005；Gill, Meyer, Lee, Shin, and Yoon, 2011)，有關外派人員偏差行為的研究更是少見(楊孟珣，2008)，因此外派人員偏差行為之領域需要更多研究投入。

有關員工組織承諾的研究大多著重於對員工留任意願(張火燦、紀乃文，2006)、組織公民行為(Riketta, 2002)與工作績效(Mowday, Steer and Porter, 1982)的正面影響。Koch and Steers(1978)及 Steers(1977)都明確指出：組織承諾比工作滿意度更能成為組織成員離職行為的預測性指標，且更能顯示出組織的有效性，由此可見組織承諾對組織的發展與穩定性均具有相當的重要性。然而 Meyer & Allen(1991)指出，雖然員工的留任是很重要的議題，對留任員工的關注更應在於員工行為對組織的影響。一般而言，具高組織承諾的員工，將會比低組織承諾者有較高的工作績效(Steers, 1977)。Meyer, Stanley, Herscovitch, and Topolyntsky(2002)研究發現，情感承諾(affective commitment)對工作績效與組織公民行為的正向影響力最強，其次為規範承諾(normative commitment)，而持續承諾(continuance commitment)對則有負向的影響。而 Gill, Meyer, Lee, Shin, and Yoon (2011)則探討員工的組織承諾對偏

差行為的影響，以韓國 120 名員工為樣本，實證結果發現情感承諾與偏差行為有顯著負向的影響，而持續承諾則不影響偏差行為。

檢視有關外派人員組織承諾與偏差行為關係的相關研究仍付之闕如，本研究認為可從代理理論觀點加以討論。在多國企業的情境下，若將母公司視為主理人、子公司外派人員為代理人，當主理人與代理人在資訊不對稱，以及兩者目標不一致的情況下，代理人會採取利己卻不利於主理人之決策與行為，稱為代理問題（agency problem）。以地主國子公司與母公司間存在著高度實體與文化距離情況下，母公司不易獲得子公司管理或當地市場營運所需的資訊，而由於外派人員代理母公司於地主國子公司執行母公司政策，當母公司與外派人員間所需要的資訊，和所提供的資訊之間有所差異時，就產生了資訊的不對稱（Harvey, Speier, and Novecevic, 2001），此時主理人之利益將受到代理人行為的影響，因此如何管理控制外派人員，確保其目標、行為與母公司目標、利益一致，形成多國企業國際人力資源管理一項重要的議題。因此針對 Gill, Meyer, Lee, Shin, and Yoon (2011) 的實證結果，情感承諾、持續承諾與偏差行為的影響關係，前者呈現正向顯著的影響，而後者則沒有顯著影響，本研究以為應納入國際企業對外派人員的管理控制機制的考量。基於代理理論，母公司為避免代理問題的發生，會採用一些管理控制機制確保外派人員行為不損及母公司利益並符合母公司目標。因此本研究利用代理理論觀點，延伸 Gill, Meyer, Lee, Shin, and Yoon (2011) 有關組織承諾與偏差行為之研究，納入外派人員管理機制(正式機制與社會機制)的干擾效果的考量，期望對外派人員的偏差行為管理研究有貢獻。

二、文獻探討與假說發展

代理理論觀點源於 1960 年代與 1970 年代早期，經濟學家探討個人與組織間的風險分攤（risk-sharing）問題(Arrow,1971; Wilson,1968)。代理理論假設個體本質上是風險趨避（risk-averse）與自利的（self-interested），且在組織內的資訊分布呈現不對稱情況(Eisenhardt, 1989)時，代理問題將更為嚴重。當主理人與代理人在資訊不對稱，以及兩者目標不一致的情況下，代理人會採取利己卻不利於主理人之決策與行為，稱為代理問題（agency problem）。Rasmusen（1989）將代理問題分為道德危險（moral hazard）與逆選擇（adverse selection）兩類。所謂道德危險指代理人之能力或努力水準，因具不可觀察性或不可驗證性，致使主理人無法正確判斷；而所謂逆選擇則是主理人與代理人簽訂契約時，所存在知識或資訊不對稱所造成。於組織內的雇用關係以及組織間的合作關係，均存在著代理問題。為解決代理問題，主理人會使用監督機制，降低資訊不對稱，以限制代理人自利之行為，或提供誘因使主理人與代理人目標一致（Jensen and Meckling,1976）。

在多國企業的情境下，若將母公司視為主理人、子公司外派人員為代理人，代理問題亦存在（Harvey et al., 2001; Gong, 2003; Kumar and Seth, 1998; Tan and Mahoney, 2006）。當母公司與外派人員間所需要的資訊，和所提供的資訊之間有所差異時，就產生了資訊的不對稱（Harvey et al, 2001），主理人之利益易受到代理人行為的影響。這樣代理問題主要是因為地主國的文化、語言及政治/法律制度等與母國不同，且母公司與子公司間實體距離相隔，造成監督不易及資訊不對稱所引發（O'Donnell, 2000; 廖明坤，2003；鄒筱涵，2003）。因此，Egelhoff（1984）指出，環境差異與實體文化距離，使得母子公司間的控制問題，成為 MNEs 管理上一大議題。然而，母公司與子公司外派人員隔著遙遠的心理與實體距離，兩者間有著大的資訊不對稱性，對於外派人員是否如母公司所期待的行事，母公司若無法即時擁有充分資訊加以掌控，一旦外派人員產生偏差行為將影響到母公司在地主國的形象與運作(如，編造假資訊、報喜不報憂、喝花酒、報假帳等)，更遑論進一步探討母公司之策略執行與績效。

(一)外派人員與偏差行為

Grosse and Kujawa (1992)指出外派人員 (expatriate)一詞即是被分派至母公司以外的地區工作，有特定任務或一定任期並組織對於這些員工有計畫的一套回任模式；Hodgetts & Luthans(1993)提出母國籍或總公司國籍之經理人，因職務需要而離開母國至海外工作與生活者，稱之為外派人員。有關員工外派的定義繁且雜，但都不跳脫基本架構，即是母公司因應海外子公司需求而將員工派往，以便處理任務。此研究將外派人員定義為母公司國籍的員工被派遣至海外子公司工作的員工，因應特定任務並且派遣時間長達半年以上。

Kaplan(1975)提出員工偏差行為是一種員工自願性而產生的行為，且員工缺乏動機去遵守社會規範下的期許，故而形成動機故意違反社會規範。而這些規範可能包含正式或非正式的政策、規定及程序(Feldman,1984)。Robinson and Bennett(1995)將員工偏差行為定義為「員工的一種自發性行為，此行為違反重要組織規範且傷害組織利益與員工福祉。」員工做出偏差行為的舉動來從事危害組織或其他員工是為了打擊員工本身認為的不滿意的工作場所和不公平的行為。

過去有許多研究將員工偏差行分類，或針對不同類型的員工偏差行為進行整合探討，而 Robinson and Bennett(1995)透過多元尺度的方式，考慮了行為嚴重程度以及行為傾向於組織或人際的傷害，而將員工偏差行為分成四類：1. 個人侵害行為(personal aggression)：人際間的偏差行為屬較嚴重型，意指組織成員從事危及其他成員身心的一些行為，例如性騷擾、辱罵、偷同事東西、或是陷同事於危險情境中等等。2. 政治偏差行為(political deviance)：人際間的偏差行為屬較輕微型，意指成員破壞組織氣候的一些行為，像是造謠、埋怨同事、惡性競爭、奉承或偏袒等等。3. 財產偏差行為(property deviance)：關於組織方面的員工偏差行為屬較嚴重型，換句話說員工的行為會損及組織財產，例如偷竊公物、浮報工時、或是接受廠商回扣等等。4. 生產偏差行為(production deviance)：關於組織方面的員工偏差行為屬較輕微型，亦即組織成員作出一些不利生產效率的行為，如遲到早退、工作怠惰、浪費資源等等。Bennett and Robinson(2000)進一步將偏差行為區分為組織偏差行為(organizational deviance)與人際偏差行為(interpersonal deviance)。組織偏差行為即個人行為損及組織利益，人際偏差行為則指個人從事會傷害組織內的其他成員利益的行為。

據研究指出有四分之三的員工曾經有過偷竊的行為(McGurn, 1988)、有將近三分之一至四分之三的員工有過欺騙或是毀損公物的行為(Harper, 1990)、有四成二的女性曾經在工作場合中被性騷擾的經驗(Gruber, 1990)，由此可見，職場中的員工偏差行為已是一項不可忽略的議題。有關員工偏差行為對組織所帶來的傷害，亦有不少學者論述，如員工偷竊造成組織的損失達 2000 億美元(Camara and Schneider,1994)都是員工偏差行為所造成的直接成本。然而間接成本對組織隱形的傷害更劇，包括員工因為壓力而造成缺席或離職等行為(Braverman, 1993)，這些間接成本的損失可能難以估計(Wimbush and Dalton, 1997)。

綜上所述，員工偏差行為對組織產生的影響與損失可大可小，小如員工遲到早退、上班摸魚，但長久累積下來耗損組織能量、傷及組織元氣，大到 2001 年美國安隆案(Enron)、2002 年世界通訊案(WorldCom)，或者國內的台開與高捷案，都足以影響到一家公司的基石。他山之石可以攻錯，因此員工偏差行為是一個重要的組織行為議題，也是公司必須慎重看待處理的問題。

(二)組織承諾與偏差行為

Porter, Steers, Mowday and Boulian(1974)認為組織承諾為員工對組織認同，並願意繼續成為組織一份子的程度，是個人針對組織全面且持久的反應。Mowday, Porter, and Steers(1982)認為是個人對組織的認同和投入程度。承諾描述了員工與組織間關係特色的整體心理型態，主要的行為表現都與決定成為

組織成員的承諾有關(Meyer and Allen, 1991; Meyer and Herscovitch, 2001)。Meyer and Allen(1991)指出組織承諾可分三種：

- 1.情感承諾(Affective Commitment)：部屬希望能繼續為組織工作的力量是來自於認同組織目標及價值，並且願意提供協助以順利完成目標。
- 2.規範承諾(Normative Commitment)：這是種對組織責任的感覺，部屬會選擇留在組織內的原因是來自於對忠誠度、道德上或他人的壓力，部屬心中擔心別人會對自己的離職而產生負面的看法與意見，亦不願讓組織領導者因此而感到失望。
- 3.持續承諾(Continuance Commitment)：包括無其他受僱替代方案(lack of alternatives)與認知離職須負擔較高的代價(perceived high cost)。部屬希望能繼續為組織工作的力量，是因為相信離職可能會付出相當的代價，當允諾留在工作上的意願越高則稱之為高度持續承諾，相反地，則反應了較低的持續承諾。

上述分類，情感承諾與規範承諾的概念較為類似，對組織持有強烈認同與責任的意涵，規範承諾亦可視為個人情感承諾的另一種展現(姜定宇、鄭伯勳，2003)；而持續承諾則屬另一概念，意謂員工個人留任是受到利益(成本)因素的羈絆，因此本研究針對情感承諾與持續承諾進行後續探討。

在組織承諾與員工工作表現的關係上，過去研究發現員工的組織承諾較高，則其工作滿意度亦較高(Becker and Billings, 1993)，此外，也會表現較多的組織公民行為(陳春希、李旭梅、鄭晉昌、魏裕興，2009)，工作績效也會較佳(Becker and Gerhart, 1996)。Brett, Cron, and Slocum(1995)指出，員工具有高度的組織承諾，會認同組織而有較高的工作責任感，高責任感的員工有較佳的工作績效。然而也由於大多數對組織承諾的研究，並未明確區分組織成員之承諾來源的差異，以致產生實證研究結果不一致的情況，例如：陳筱華、劉柏好(2012)實證發現組織承諾不影響工作績效；曾信超、黃先鋒(2009)實證發現組織承諾不影響組織效能。

本研究認為員工的組織承諾是偏差行為的前因，然而影響情況會因承諾本質而有不同。情感承諾代表其對組織的情感依附較強(Meyer and Allen, 1997)，因而會展現出有利於組織的行為。情感承諾較高者相對較低者會經歷較多的正向情感(positive affect)，經歷較少的負面情感(negative affect) (Thoresen, Kaplan, Barsky, de Chermont, & Warren, 2003)。由於研究實證發現，負面情感與偏差行為有正向關係(Dalal, 2005; Spector & Fox, 2002)，Gill, et al.(2011)實證發現情感承諾與偏差行為有顯著負向的影響。因而提出假設一：

假設 1：情感承諾對偏差行為有負向的影響。

而持續承諾的本質在於成本的計算，因為計算離開組織將產生較大的損失，因而繼續留在組織的員工，對組織的認同與依附情況較低，易產生與母公司目標不一致的情況，此類外派人員亦較易產生自利行為。依據 Meyer and Allen (1997)的研究顯示高度持續承諾者留在組織主要在於避免離職產生的成本(利益損失)，因此不會花心力在工作義務以外的事物上，其工作目標與組織目標的一致性較低，因此與組織公民行為無顯著相關。持續承諾的產生是由於組織成員無法改變其行動的結果，依據認知失調理論的主張，員工察覺離開組織的代價大於利益時，會尋求理由來改變其態度，於是外在獎酬成為持續承諾的關鍵，換言之，個人與組織關係的維持有賴物質利益而非情感因素(姜定宇、鄭伯勳，2003)，因此一旦外在環境誘因大於企業內部提供的物質誘因，將促使高持續承諾之外派人員較易產生偏差行為。此外，研究發現持續承諾較高者對負面情感有正向影響(Meyer et al., 2002; Thoresen et al., 2003)，顯示出其可能對於組織較易表現出憤恨等負面情感(Meyer & Herscovitch, 2001)，因為負面情感過去實證

研究顯示與偏差行為有正向的影響關係(Dalal, 2005; Spector & Fox, 2002)。因此依據這些文獻推論，本研究認為持續承諾與偏差行為應有正向影響關係。因此提出假設二：

假設2：持續承諾對偏差行為有正向的影響。

(三)代理理論與外派人員管理控制機制

為避免代理人的自利行為於是產生主理人防弊的需求，利用管理控制機制（包括正式控制與社會控制）避免代理人的自利，透過管理機制的設計影響組織成員的行為 (Fryxell, Dooley, and Vryza, 2002; Das and Teng, 1998; Nakos and Brouthers, 2008)。Egelhoff (1984) 認為，維持控制的目的是在於降低不確定性、增加可預期性，並確保從組織不同部分產生的行為與組織目標相符。而因事前會透過外派人員的遴選措施，外派期間則利用績效管理機制與資訊回報系統等，試圖降低母公司與子公司外派人員間之代理問題。

有關多國企業對海外子公司的控制方面的研究，均提出管理機制大致有正式機制(目標、規章、績效評估、獎酬制度等)與社會機制(共享價值、規範、信任等)二類。過往研究多以母公司如何對子公司進行管理控制加以探討，較少以外派人員為對象提出完整的管理控制機制。而事實上子公司的運作仍由人員執行，母公司對子公司的控制機制，亦適用於對外派人員的控制機制。母公司透過管理機制影響外派人員的行為，用以確保外派人員不違背母公司的政策與命令，促使外派人員與母公司目標一致，並避免外派人員的自利行為。此外，為了達到最佳的管理效益，正式機制與社會機制通常是同時被使用(Mahapatra, Narasimhan, Barbieri, 2010; Nielsen, 2010; Zhang and Keh, 2009)。

正式控制指透過明文的規定、目標、流程等來說明組織期望的行為，或需達到特定產出或品質水準的過程 (Ouchi, 1979)。Baliga and Jaeger (1984) 將正式的控制機制稱為官僚控制，其特色是有明文法令、規則、程序，並以產出或行為的名詞來描述期望的績效，其控制的基礎是建立於資源的控制上，且對員工的管理是外顯而正式的，因此正式控制強調的是明文化的監督程序、詳盡的角色、責任與產出說明。Roth, Schweiger, and Morrison (1991) 認為正式化是指組織規範的外顯程度，而在國際化的環境中，正式化程度愈高將會限制子公司經理人的自由裁量權。正式控制是利用正式的契約、規則、程序及政策來監督、獎勵及懲罰組織成員行為及產出，以確保組織成員會執行承諾與義務，進而達到組織目標 (Coltman, Bru, Perm-Ajchariyawong, Devinney, and Beniot, 2009)。對於組織成員的良好表現，正式控制給予獎勵，如果組織成員有自利行為或違反規定則給予懲罰(Malhotra and Lumineau, 2011)，所以正式控制可視為限制自利行為的防弊工具 (Cai, Yang, and Hu, 2009)。因此，正式控制雖然不能考慮到所有的情境，但組織成員進行自利行為的機會將會被限制 (Li, Xie, Teo, and Peng, 2010)。如果工作規定或契約是防弊的機制，預防性的契約架在外派人員執行任務的過程中，使母公司不致錯失目標的底線並預防外派人員自利行為，因其焦點在於找出負面的行為 (Weber and Mayer, 2011)，加上正式控制對外派人員的約束，將限制外派人員的自主空間，因而較能確保外派人員的行為不偏離母公司的要求。

然而正式控制對組織成員工作績效與組織認同也可能存在負向的影響，母公司對如何掌控外派人員的所有決策及行動，需要發展較為完整的工作守則或契約，監控成本往往是昂貴的，同時也因為地主國環境的不確定性，正式契約或規定也不可能涵蓋所有可能情境 (Poppo and Zenger, 2002)，因此若因為控制過於嚴格，導致外派人員需事事回報，反而錯失市場商機。其次，如果將工作規定或契約當成是防弊的機制，預防性的契約架在外派人員執行任務的過程中，雖使母公司不致錯失目標的底線並預防外派人員自利行為，由於其焦點在於找出負面的行為 (Weber and Mayer, 2011)，加上正式控制對外派人員的約束，將限制外派人員的自主空間，因而不利於信任的產生 (Das and Teng, 2001)、甚至產生

負面的情緒(Das and Rahman, 2010)。因此，過於強調高度的正式控制會導致執行與監督成本的提高(Dyer and Singh, 1998)、送出對組織成員不信任的信號(Poppo and Zenger, 2002)，因而降低外派人員的工作績效與提高其偏差行為的可能性。因此對於情感承諾高的外派人員，由於其對組織目標的高度認同與對組織貢獻的高度意願，若採行高程度的正式控制機制，將有損外派人員其對組織的正向情感，繼而損害雙方的信任度；反之，若採行較低的正式控制機制，則有利於其為組織貢獻的情感，增強彼此間的信任度。因此推論假設三：

假設3：低度的正式控制會強化情感承諾與偏差行為的負向效果。

社會控制指利用共享的價值、社會規範、信任、共同的目標來鼓勵特定行為並限制自利行為(Tangpong, Hung, and Ro, 2010)，也因為有共享的價值，使得建立在社會識別 (social identification) 基礎上的信任能夠形成 (Colquitt, Lepine, Zapata, and Wild, 2011)。社會化是一個互動的學習過程，在互動學習的過程中，個人或組織與其它成員主動或被動的交換社會性資訊 (social information)，透過社會性資訊溝通彼此的期待與態度 (Ahuja and Galvin, 2003)，透過人際間的密切互動，建立共同願景、信任與社會識別、規範、內部凝聚力等(Ahuja and Galvin, 2003; Ott and Ivens, 2009)。資訊不對稱是自利行為發生的主要原因之一，社會控制促進外派人員與母公司的資訊交流，降低資訊不對稱的程度(Huang, Kao, Pu, and Lu, 2009)。因為社會規範與內部凝聚，社會控制也讓成員對組織更有承諾，因而降低成員從事自利行為的可能性 (Das and Teng, 2001; Tangpong et al., 2010)。除此之外，在雇用關係中，當共享的價值以關係規範呈現時，社會性懲罰 (social sanctions) 的非法律懲罰機制被建立 (Ott and Ivens, 2009)，當某些行為不被成員接受，除法律的懲罰外，社會性懲罰也會發揮力量。因此，社會控制是一種自我監督的防弊機制，社會控制也是成本較低的治理機制 (Poppo and Zenger, 2002)。因此對於情感承諾高的外派人員，由於其對組織目標的高度認同與對組織貢獻的高度意願，若採行高程度的社會控制機制，將有益於外派人員其對組織的正向情感，繼而增強雙方的信任度。因此推論假設四：

假設4：高度的社會控制會強化情感承諾與偏差行為的負向效果。

持續承諾的產生是由於組織成員無法改變其行動的結果，依據認知失調理論的主張，員工察覺離開組織的代價大於利益時，會尋求理由來改變其態度，於是外在獎酬成為持續承諾的關鍵，換言之，個人與組織關係的維持有賴物質利益而非情感因素(姜定宇、鄭伯勳，2003)。由於正式控制對於組織成員的自利行為或違反規定會產生約束並給予懲罰(Malhotra and Lumineau, 2011)，所以正式控制可限制自利行為(Cai, Yang, and Hu, 2009)。因此對於持續承諾高的外派人員，由於其對組織目標的低度認同與對組織貢獻的意願低，採行高程度的正式控制機制，將有助於防止外派人員的不當行為，降低偏差行為的可能性。因此推論假設五：

假設5：高度的正式控制會弱化持續承諾與偏差行為的正向效果。

社會控制建立組織成員的行為規範及對組織目標的認知，因此降低衝突的可能性(Villena et al., 2011)，社會控制建立在信任的基礎上，相信組織成員會朝向正向的有利行為，而不會作出預期之外且不利於組織的行為 (Kwon and Suh, 2004)。但對組織成員的信任將可能創造組織成員採取自利行為的機會，由其組織成員對組織目標的認同度低，持續承諾較高的情形下，組織成員的行為將可能超過信任所能管理的程度。然而因為高度的社會控制可能會降低對成員的監督、警戒與防弊上的努力 (Thorgren,

Wincent, and Eriksson, 2011)。在高度社會控制下，如果持續承諾高的外派人員抱有自利的動機，則其採取自利行動的機會就會增加，偏差行為較可能會出現，因此推論假設六：

假設 6：高度的社會控制會強化持續承諾與偏差行為的正向效果。

三、研究設計

(一)資料收集

由於外派人員數量難以估計，因此無法進行抽樣，本研究資料收集以「天下雜誌 1000 大製造業與 500 大服務業」，篩選其中已進行海外投資設立海外據點的企業，透過聯繫公司人力資源部門經理的協助意願，初步瞭解該企業有無外派人員及其數量後，徵求對方同意幫忙填寫問卷並幫忙發放紙本問卷或網路問卷調查給予外派人員。此外，並透過研究者之關係網絡，協助問卷發放。共回收 165 份問卷，其中無效問卷 7 份，有效問卷 158 份。本問卷包括四個部份，組織承諾、控制機制、職場偏差行為及個人資本資料。

(二)變數定義與衡量

所有題項皆採李克特七點尺度來衡量，「1」表非常不同意；「7」表非常同意。詳細題項請見附錄一。

1.組織承諾

本研究採用 Meyer, Allen, and Smith(1993)所發展的衡量題項，共 12 題，其中 6 題為情感承諾(如果可以，我很高興能繼續留在公司服務)，6 題為持續承諾(題目範例：即使我想，但目前情況不允許我離開公司)，所有題項皆採李克特七點尺度來衡量，「1」表非常不同意；「7」表非常同意。

2.偏差行為

本研究採用 Robinson & Bennett(1995)對員工偏差行為的定義：員工的一種自發性行為，此行為違反重要組織規範且傷害組織利益與員工福祉。本研究參考 Robinson & Bennett(2000)的衡量問項，共 19 題，分別為人際偏差行為(題目範例：我對他人開粗魯的玩笑)與組織偏差行為(題目範例：我會忽略主管的指示)，所有題項皆採李克特七點尺度來衡量，「1」表從來沒有過；「7」表經常如此。

3.控制機制

本研究探討二類控制機制：正式控制、社會控制，並參考 Ghoshal and Nohria (1989)、Gupta and Govindarajan (2000)與曾紀幸(1996)的衡量問項設計。在正式控制題項共有三題：(1)母公司要求外派人員定期呈報經營資訊內容多且呈報次數頻繁、(2)母公司對外派人員的工作內容與流程，有明訂政策、規章、工作說明書與標準作業程序、(3)母公司會持續監督，以確定外派人員之行為符合其規定與政策。社會控制題項有三題：(1)外派人員必須經常在母公司內輪調或受訓、(2)母公司經常舉辦一些課程與社交活動(例如經營理念研習、發行刊物)來影響外派人員的理念、(3)外派人員經常參加母公司舉辦會議，例如事業發展會議。所有題項皆採李克特七點尺度來衡量，「1」表非常不同意；「7」表非常同意。

4.控制變數

外派人員的公司年資代表其對於公司的了解情況，可能影響職場偏差行為的可能性，因此列為控制變數。

四、實證結果

依照本研究架構，進行資料分析，首先分析回收之樣本，將基本資料進行敘述性統計；其次，衡量變數的信效度及相關分析；最後，則是利用迴歸分析驗證研究假設。

(一) 樣本資料分析

回卷者以男性居多，約佔整體 59.5%；年齡在 30 歲以下占 39.9%，其次為 31-40 歲為 39.2%；未婚居多，占 62.7%；教育程度以大學學歷為最多，占 47.5%；工作年資以 1 年至 5 年居多，約占整體 48.7%；職位之中階管理者占約整體 37.3%。詳細資料見表 1 所示。

表 1 樣本基本資料

項目	人數	百分比	項目	人數	百分比
<u>性別</u>			<u>婚姻</u>		
男性	94	59.5%	已婚	59	37.3%
女性	64	40.5%	未婚	99	62.7%
<u>年齡</u>			<u>服務年資</u>		
30 歲以下	63	39.9%	1 年(含)以下	22	13.9%
31-40 歲	62	39.2%	1-5 年	77	48.7%
41-50 歲	28	17.7%	6-10 年	29	18.4%
51 歲以上	5	3.2%	10 年以上	30	19.0%
<u>教育程度</u>			<u>職位</u>		
高中職(含)以下	4	2.5%	高階管理者	35	22.2%
專科	13	8.2%	中階管理者	59	37.3%
大學	75	47.5%	基層管理者	42	26.6%
研究所	66	41.8%	專業人員	22	13.9%

(二) 信效度分析

本研究的效度驗證程序以「內容效度」與「構念效度」為主，且問卷編製參考過去文獻，並請國際企業之人資主管評估題目的適切性，由於業界人士之回饋皆為正向，因此問卷應具有足夠之內容效度。構念效度部份，本研究以因素分析進行檢驗，以瞭解問卷題項是否可歸類到適當的構念中，以及各個題目是否有足夠的因素負荷量。情感承諾之因素分析結果歸之於一個因素，特徵值 3.689，解釋變異量為 61.486%；持續承諾之因素分析結果可歸之於一個因素，特徵值 3.081，解釋變異量為 51.345%。正式控制機制之因素分析結果歸之於一個因素，特徵值 2.222，解釋變異量為 74.058%；社會控制機制之因素分析結果可歸之於一個因素，特徵值 2.179，解釋變異量為 72.635%。在職場偏差行為，以因素分析驗證後，得到二個構念。第一個因素為組織偏差行為，特徵值 7.194，解釋變異量為 35.968%；第二個因素為人際偏差行為，特徵值 6.250，解釋變異量為 31.250%，二個因素之累積解釋變異量為 67.218%。在信度方面，6 個變項的信度值皆大於 0.8 以上，詳細資料如表 2。

表 2 研究變項之信度分析

研究變項	Cronbach's α
情感承諾(6)	0.873
持續承諾(6)	0.809
人際偏差行為(7)	0.953
組織偏差行為(12)	0.942
正式控制機制(3)	0.820
社會控制機制(3)	0.810

註：括號中為各構念中所含之題數

(三) 相關分析

針對各研究變項，探討個變數間是否具有顯著相關性，以驗證本研究之假設是否成立。本研究以皮爾森(Pearson)積差相關分析作為主要工具，本研究用以檢驗組織承諾(本研究分為情感承諾、持續承諾)、控制機制(本研究分社會控制、正式控制)及職場偏差行為(分人際偏差行為、組織偏差行為)。

由表 3 顯示情感承諾和人際偏差行為、組織偏差之相關係數值均達顯著負相關(r 為-0.25, $p<0.01$; r 為-0.17, $p<0.05$)，表示情感承諾對越高，職場偏差行為越低；持續承諾和人際偏差行為、組織偏差之相關係數值均達顯著正相關(r 為 0.19, $p<0.05$; r 為 0.22, $p<0.01$)，表示持續承諾對越高，職場偏差行為越高。

表 3 研究變項之相關係數表

變數	平均數	標準差	A	B	C	D	E	F
A 年資	2.42	0.95						
B 持續承諾	4.06	1.01	-0.03					
C 情感承諾	4.70	1.05	0.07	-0.04				
D 正式控制	4.57	1.21	0.06	0.36**	0.19*			
E 社會控制	3.93	1.25	1.07	0.24**	0.16*	0.47**		
F 人際偏差	1.99	1.07	-0.13	0.19*	-0.25**	0.17*	0.16*	
G 組織偏差	1.81	0.86	-0.20*	0.22**	-0.17*	0.12	0.15	0.82**

註：** 在顯著水準為 0.01 時(雙尾)，相關顯著。* 在顯著水準為 0.05 時(雙尾)，相關顯著。

(四) 迴歸分析

由於變數與變數間的相關情況會影響迴歸的建立，因此進行迴歸分析前必須先對各變數間的相關情況進行瞭解。變數間若高度相關可能會使迴歸模式產生共線性(Collinearity)的問題，使個別自變數的貢獻程度失真，且使其他變數的解釋力亦將受限。(Hair, Anderson, Tatham and Black, 1995)。

迴歸分析中，共線性的衡量指標有二：容忍度(Tolerance value)或 VIF(Variance inflation factor)值，後者為前者的倒數，可評估個別變數被其他變數解釋的程度。通常以容忍值 0.1 或 VIF 值 10 為判別基準

點，當容忍值小於 0.1 或 VIF 值大於 10 者被認為有高度共線性的問題(Hair, Anderson, Tatham and Black, 1995)。後續進行迴歸分析時，本研究以 VIF 值>10，作為判別高度共線性的依據。

本研究假說一探討情感承諾對職場偏差行為(人際偏差行為、組織偏差行為)是否為負向影響，假說二則探討持續承諾對職場偏差行為(人際偏差行為、組織偏差行為)是否為正向影響。本研究將服務年資做為控制變項，以組織承諾各構念為自變項，以職場偏差行為為因變項進行迴歸分析，並在迴歸模式中加入控制機制(正式控制、社會控制)的交互作用項，以檢定組織承諾和管理控制機制對職場偏差行為的交互效果。

1.情感承諾、持續承諾對職場偏差行為的影響

由表 4 得知，情感承諾對於人際偏差行為有顯著負向影響($\beta=-0.239$ ， $p<0.01$)，情感承諾對組織偏差行為有顯著負向影響($\beta=-0.153$ ， $p<0.05$)，即當外派人員情感承諾越高，其職場偏差行為越少。持續承諾對於人際偏差行為有顯著正向影響($\beta=0.178$ ， $p<0.05$)，持續承諾對組織偏差行為有顯著正向影響($\beta=0.211$ ， $p<0.01$)，即當外派人員持續承諾越高，其職場偏差行為越多。因此 H1 與 H2 獲得支持。

表 4 情感承諾、持續承諾對職場偏差行為分析結果

依變數	人際偏差		組織偏差	
控制變數	模式一	模式二	模式三	模式四
年資	-.126 (-1.589)	-.105 (-1.371)	-.198* (-2.529)	-.182* (-2.386)
自變數				
情感承諾		-.239** (-3.135)		-.153* (-2.000)
持續承諾		.178* (2.334)		.211** (2.768)**
R ²	.016	.173	.039	.109
Adjusted R ²	.010	.127	.194	.092
F 值	2.526	6.198***	6.395*	6.301***

註：樣本數 n=158，表中括弧內為 t 值。* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$ 。

2.控制機制對情感承諾與職場偏差行為的調節效果

在調節效果的部分，由表 5 得知，正式控制程度對情感承諾與職場偏差行為的關係具有正向調節效果。情感承諾與人際偏差行為的關係會受到正式控制的調節($\beta=0.165$ ， $p<0.05$)，情感承諾與組織偏差行為的關係會受到正式控制的調節($\beta=0.173$ ， $p<0.05$)。而社會控制程度對情感承諾與職場偏差行為的關係無調節效果。情感承諾與人際偏差行為的關係不會受到社會控制的調節($\beta=0.023$ ， $p>0.1$)，情感承諾與組織偏差行為的關係不會受到社會控制的調節($\beta=0.051$ ， $p>0.1$)。因此假設 3 獲得支持，假設 4 不獲得支持。

表 5 控制機制對情感承諾與職場偏差行為關係的調節效果

依變數	人際偏差				組織偏差			
控制變數	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六	模式七	模式八
服務年資	-.121 (-1.602)	-.142+ (-1.916)	-.130+ (-1.706)	-.135+ (-1.754)	-.196* (-2.542)	-.208** (-2.710)	-.207** (-2.695)	-.215** (-2.775)
自變數								
情感承諾	-.290*** (-3.778)	-.240** (-3.124)	-.279*** (-3.644)	-.278*** (-3.622)	-.192* (-2.453)	-.162* (-2.030)	-.192* (-2.484)	-.191* (-2.460)
正式控制	.235** (3.070)	.233** (3.109)			.170* (2.175)	.169* (2.167)		
社會控制			.215** (2.800)	.209** (2.680)			.204** (2.631)	.194* (2.470)
交互作用								
情感承諾		-.221				-.133+		
X 正式控制		(-2.919)**				(-1.697)		
情感承諾				-.042				-.067
X 社會控制				(-.546)				(-.858)
R ²	.129	.175	.121	.123	.093	.110	.105	.110
Adjusted R ²	.112	.154	.104	.100	.075	.086	.088	.086
F 值	7.633***	8.134***	7.062***	5.347***	5.255**	4.709***	6.036***	4.703***

註：樣本數 n=158，表中括弧內為 t 值。+ p<0.1 *p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001。

3. 控制機制對持續承諾與職場偏差行為的調節效果

在調節效果的部分，由表 6 得知，正式控制程度對持續承諾與職場偏差行為的關係具有正向調節效果。持續承諾與人際偏差行為的關係會受到正式控制的調節($\beta=0.165$, $p<0.05$)，持續承諾與組織偏差行為的關係會受到正式控制的調節($\beta=0.173$, $p<0.05$)。而社會控制程度對持續承諾與職場偏差行為的關係無調節效果。持續承諾與人際偏差行為的關係不會受到社會控制的調節($\beta=0.023$, $p>0.1$)，持續承諾與組織偏差行為的關係不會受到社會控制的調節($\beta=0.051$, $p>0.1$)。因此假設 5 獲得支持，假設 6 不獲得支持。

表 6 控制機制對持續承諾與職場偏差行為關係的調節效果

依變數	人際偏差				組織偏差			
控制變數	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六	模式七	模式八
服務年資	-.131 (-1.671)	-.112 (-1.439)	-.136 ⁺ (-1.739)	-.137 ⁺ (-1.742)	-.197 [*] (-2.555)	-.178 [*] (-2.317)	-.207 ^{**} (-2.692)	-.209 ^{**} (-2.7.6)
自變數								
持續承諾	.139 (1.668)	.137 (1.652)	.154 ⁺ (1.926)	.155 ⁺ (1.926)	.193 [*] (2.341)	.190 [*] (2.334)	.185 ^{**} (2.354)	.187 [*] (2.365)
正式控制	.131 (1.565)	.101 (1.205)			.064 (.780)	.033 (.402)		
社會控制			.134 ⁺ (1.664)	.130 (1.577)			.129 (1.631)	.119 (1.477)
交互作用								
持續承諾		.165				.173 [*]		
X 正式控制		(2.095) [*]				(2.233)		
持續承諾				.023				.051
X 社會控制				(.285)				(.651)
R ²	.066	.092	.068	.068	.090	.119	.102	.104
Adjusted R ²	.047	.068	.049	.044	.072	.095	.084	.081
F 值	3.607 [*]	3.862 ^{**}	3.720 [*]	2.794 [*]	5.064 ^{**}	5.144 ^{***}	5.812 ^{***}	4.449 ^{**}

註:樣本數 n=158，表中括弧內為 t 值。+ p<0.1 *p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001。

五、研究結論與討論

本研究從代理理論觀點，透過文獻探討，歸納出影響外派人員職場偏差行為之因素及管理制度的調節效果，提出研究假設並進行統計實證分析。針對研究假設實證結果進行整理，並提出理論貢獻與實務建議，最後則提出本研究限制與後續研究方向建議。

(一)研究結果

持續承諾的確對外派人員的職場偏差行為具有顯著的影響。依據 Meyer and Allen (1997)的研究顯示高度持續承諾者留在組織，主要在於避免離職產生的成本(利益損失)，因此不會花心力在工作義務以外的事物上，其工作目標與組織目標的一致性較低。又持續承諾高者可能對於組織較易表現出憤恨等負面情感(Meyer and Herscovitch, 2001)，因為負面情感過去實證研究顯示與偏差行為有正向的影響關係(Dalal, 2005; Spector and Fox, 2002)。因此持續承諾較高之外派人員較會出現職場偏差行為。而情感承諾對職場偏差行為有顯著的負向影響。情感承諾高的外派人員，由於其對組織目標的高度認同與對組織貢獻的高度意願，證實較不會做出傷害組織成員、違反組織規範或傷害組織利益的行為。

外派人員的管理控制機制產生的調節效果上，實證結果顯示：正式控制機制則會顯著影響外派人員的組織承諾與職場偏差行為間之關係。換言之，採行高程度的正式控制機制，會對情感承諾與職場

偏差行為(人際偏差、組織偏差)間的負向關係有強化的效果。而對持續承諾與職場偏差行為的正向關係有弱化的效果。而社會控制機制對外派人員的組織承諾與職場偏差行為間之關係不顯著。因此在降低外派人員之偏差行為產生的觀點上，外派人員的管理控制機制宜採取高正式化的控制方式。

(二)理論貢獻

檢視有關外派人員組織承諾與偏差行為關係的相關研究仍付之闕如，本研究從代理理論觀點加以討論。過去研究發現員工的組織承諾較高，則其工作滿意度亦較高(Becker and Billings, 1993)，也會表現較多的組織公民行為(陳春希等人，2009)，工作績效也會較佳(Becker and Gerhart, 1996)。Brett, et al. (1995)指出，員工具有高度的組織承諾，會認同組織而有較高的工作責任感，高責任感的員工有較佳的工作績效。然而也由於大多數對組織承諾的研究，並未明確區分組織成員之承諾來源的差異，以致產生實證研究結果不一致的情況，如陳筱華、劉柏妤(2012)實證發現組織承諾不影響工作績效；曾信超、黃先鋒(2009)實證發現組織承諾不影響組織效能)。因此，本研究證實不同組織承諾內涵對偏差行為有不同的影響，指出員工的組織承諾是職場偏差行為的前因，證實偏差行為的增加或減少會因外派人員其組織承諾本質而有所不同。此為本研究第一個理論貢獻。

正式控制是利用正式的契約、規則、程序及政策來監督、獎勵及懲罰組織成員行為及產出(Poppo and Zenger, 2002)，以確保組織成員會執行特定的承諾及義務，以達到組織目標 (Coltman, et al., 2009)。對於組織成員的良好表現，正式控制給予獎勵，但如果組織成員有自利行為或不遵守規定則給予懲罰(Malhotra and Lumineau, 2011)，所以正式控制建立獎勵及防弊設計，降低代理關係中可能發生的代理問題。雖然正式控制程度的提高，將增加許多協調與監督的成本 (Dyer and Singh, 1998)，並使得外派人員執行任務缺乏彈性，但卻影響外派人員組織承諾與偏差行為間的關係，有效降低偏差行為產生的機會。社會控制利用共享價值、社會規範、信任、目標等來鼓勵特定的行為 (Tangpong et al., 2010)，相信組織成員會朝向有利組織的正向行為(Kwon and Suh, 2004)，但如果組織成員抱有自利動機，在高社會控制情況下，其採取行動的機會就會提升，社會控制也因而可能創造組織成員採取自利行為的機會，故在正面與反面力量拉扯之下，實證結果為社會控制不影響成員組織承諾與偏差行為間的關係。本研究證實外派人員正式控制機制會調節外派人員組織承諾與偏差行為間的關係，此為本研究第二個理論貢獻。

(三)管理意涵

本研究實證結果指出，並不是組織成員承諾愈高即是愈好，對組織愈有利；也不主張對外派人員的控制機制採取社會控制程度愈高即愈好。本計畫建議必須真正了解外派人員的承諾本質(型態)，方能了解其偏差行為出現情形；並主張從降低外派人員偏差行為之觀點，母公司應採取高度正式控制機制，使用清楚明確的規定、目標及流程來說明組織期望的行為，如正式績效報告、公司手冊規範等，並將員工的績效和考核依據員工的行為及產出，據以賞罰。此一主張對於母公司如何正確採行外派人員的控制機制，以增加母公司與外派人員間管理控制的效率，可以提供多國企業母公司在考量外派人員管理時的重要決策參考。

在遴選外派人員上，進行人格特質及性向測驗，選出對組織目標及價值觀有高度認同者，進而使外派任務得以成功。Hall, Schneider, and Nygren(1970)認為情感承諾為組織目標與個人目標整合或逐漸相同的過程，因此公司不僅可使用問卷來瞭解，也可使用深度面談方式及績效考核等資料加以評估，選擇具高度情感承諾的外派人選。尤其我國企業國際化程度愈來愈高，對外派人員的依賴愈來愈強，如何降低外派人員的自利行為，順利執行多國企業全球策略，相信本研究成果能夠提供多國企業外派人

員管理機制設計有意義的決策意涵。

(四)研究限制與未來研究方向建議

本研究樣本受限於外派人員的問卷回收難度較高，採取便利取樣，雖同時透過網路、親友發放及人資主管協助發放，最後僅回收 158 份有效樣本，在樣本代表性上不甚理想。另外，本研究探討之議題較為敏感，員工對其偏差行為之填寫狀況可能有所保留，可能使本研究結果產生誤差的可能性。再者，在資料收集上，所有變項資料填答均是單一資料來源，因此有可能會有共同方法變異的問題存在，未來建議可採取對偶資料的收集方式，讓受訪者以公正第三者的角度來評量周遭員工的偏差行為，進一步排除這方面的疑慮。最後，本研究資料僅能捕捉單一時間點的資料，無法完全呈現員工偏差行為的動態歷程，忽略時間及外部社會變遷可能會對研究結果造成影響，故建議後者可以做此較，其能深入且全面的瞭解職場偏差行為及對於員工及組織所造成的影響。

參考文獻

1. 姜定宇、鄭伯勳，2003，組織忠誠、組織承諾、及組織公民行為之研究，*應用心理研究*，19，175-209。
2. 許金田、顏鴻傑，2012，不當主管對待與員工行為的關聯性：傳統性與謹慎型人格特質的調節效果，*國防管理學報*，33(2)，49-73。
3. 陳春希、李旭梅、鄭晉昌、魏裕興，2009，工作身份、角色衝突與組織承諾對組織公民行為影響之探究：以台灣高速鐵路 BOT 計畫案為例，*輔仁管理評論*，16(1)，1-18。
4. 陳筱華、劉柏妤，2012，內部行銷、組織承諾、工作投入、及工作滿意對工作績效之影響——以台灣老人服務機構為例，*行銷評論*，9(3)，277-301。
5. 曾信超、黃先鋒，2009，內部行銷與組織效能之關聯性——以組織承諾與工作滿意為中介變項，*商管科技季刊*，10(2)，291-326。
6. 曾紀幸，1996，多國籍企業在台子公司網路組織型態及其母公司管理機制選擇之關係，國立政治大學企業管理學系未出版博士論文。
7. 張火燦、紀乃文，2006，護理人員組織承諾與專業承諾多元構面交互作用對離職傾向與離業傾向的影響：離職傾向與離業傾向的中介效果，*人力資源管理學報*，6(2)，111-122。
8. 黃俊傑、王淑女，2001，家庭、自我概念與青少年偏差行為，*應用心理研究*，11，45-68。
9. 楊孟玹，2008，海外派遣人員工作價值與偏差行為關係之探討研究，大葉大學國際企業管理學系碩士班碩士論文。
10. 鄒筱涵，2003，任用需求暨任用特質對多國企業子公司高階主管任用決策之影響，國立政治大學企業管理學系博士論文。
11. 廖明坤，2003，台商大陸子公司決策自主權影響因素之研究，國立政治大學企業管理學系未出版之博士論文。
12. 鄭清揚，2005，組織公平與職場偏差行為關係之研究，*交大商管學報*，10(1)，75-99。
13. Ahuja, M. K. and Galvin, J. E. 2003. Socialization in Virtual Groups. *Journal of Management*, 29(2), 161-185.
14. Arrow, K. 1971. *Essays in the Theory of Risk Bearing*. Chicago: Markham.
15. Baliga, B. R. and Jaeger, A. M. 1984. Multinational Corporations: Control Systems and Delegation Issues. *Strategic Management Journal*, 6(2), 115-134.
16. Bennett, R. J. and Robinson, S. L. 2000. Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
17. Becker, T. E. and Billings, R. S. 1993. Profiles of Commitment: An Empirical Test. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 177-190.

18. Becker, B. and Gerhart, B. 1996. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
19. Brett, J. F., Cron, W. L., and Slocum, J.W. 1995. Economic Dependency on Work: A Moderator of the Relationship between Organizational Commitment and Performance. *Academy of Management Journal*, 38(1), 261-271.
20. Cai, S., Yang, Z., and Hu, Z. 2009. Exploring the Governance Mechanisms of Quasi-Integration in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Business Research*, 62(6), 660-666.
21. Camara, W. J. and Schneider, D. L. 1994. Integrity Tests: Facts and Unresolved Issues. *American Psychologist*, 49(2), 112-119.
22. Colquitt, J. A., Lepine, J. A., Zapata, C. P., and Wild, R. E. 2011. Trust in Typical and High-Reliability Contexts: Building and Reacting to Trust among Firefighters. *Academy of Management Journal*, 54(5), 999-1015.
23. Coltman, T., Bru, K., Perm-Ajchariyawong, N., Devinney, T. M., and Beniot, G. R. 2009. Supply Chain Contract Evolution, *European Management Journal*, 27(6), 388-401.
24. Dalal, R. S. 2005. A Meta-Analysis of the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1241-1255.
25. Das, T. K. and Teng, B-S. 1998. Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
26. Das, T. K. and Teng, B-S. 2001. Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 22(2), 251-283.
27. Doz, Y. and Prahalad, C. K. 1986. Controlled Variety : A Challenge for Human Resource Management in the MNC. *Human Resource Management*, 25, 55-71.
28. Dunlop, P. D. and Lee, K. 2004. Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior, and Business Unit Performance: The Bad Apples Do Spoil the Whole Barrel. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 67 – 80.
29. Dyer, J. H. and Singh, H. 1998. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
30. Egelhoff, G. W. 1984. Patterns of Control in U.S., UK & European Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 15(2): 73-83.
31. Eisenhardt, M. K. 1989. Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1): 57-74.
32. Feldman, D. C. 1984. The Development and Enforcement of Group Norms. *Academy of Management Review*, 9(1), 47-53.
33. Fryxell, G. F., Dooley, R. S., and Vryza, M. 2002. After the Ink Dries: The Interaction of Trust and

- Control in US-based International Joint Ventures. *Journal of Management Studies*, 39(6), 865-886.
34. Ghoshal, S. and Nohria, N. 1989. Internal Differentiation within Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 10(4), 323-337.
 35. Gill, H., Meyer, J. P., Lee, K. Shin, K-H, and Yoon, C-Y. 2011. Affective and Continuance Commitment and their Relations with Deviant Workplace Behaviors in Korea. *Asia Pacific Journal of Management*, 28, 595-607.
 36. Gong, Y. 2003. Subsidiary Staffing in Multinational Enterprises: Agency, Resources, and Performance. *Academy of Management Journal*, 46(6), 728-739.
 37. Grosse, R. and Kujawa, D. 1992. *International Business: Theory and Managerial*. Boston: Irwin.
 38. Gruber, J. E. 1990. Methodological Problems and Policy Implications in Sexual Harassment Research. *Population Research and Policy Review*, 9, 235-254.
 39. Gupta, A. K. and Govindarajan, V. 1991. Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. *Academy Management Review*, 16 (4) , 768-792.
 40. Hair, J.F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C. 1995. *Multivariate Data Analysis with Readings*, New York: Macmillan.
 41. Hall, D. T., Schneider, B., and Nygren, H. T. 1970. Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190.
 42. Harper, D. (1990). Spotlight Abuse-Save Profits. *Industrial Distribution*, 79, 47-51.
 43. Harvey M., Speier, C., and Novecevic, M. M. 2001. A Theory-Based Framework for Strategic Global Human Resource Staffing Policies and Practices. *International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 898-915.
 44. Hodgetts, R. M. and Luthans, F. 1993. U.S. Multinationals' Compensation Strategies for Local Management: Cross-Cultural Implications. *Compensation & Benefits Review*, 25, 42-48.
 45. Huang, T.J., Chi, S.C., and Lawer, J.J. 2005. The Relationship between Expatriates' Personality Traits and their Adjustment to International Assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1656–1670.
 46. Huang, M. C., Kao, K. L., Pu, W. P., and Lu, T. C. 2009. Control Mechanisms as Enhancers of IJV Performance: The Mediating Role of Perceived Value Gap and Information Asymmetry. Paper presented at 2009 Academy of Management Annual Meeting.
 47. Jensen, M. C., and Meckling, W. H. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(2), 305-360.
 48. Kaplan, H. B. 1975. Increase in Self-Rejection as an Antecedent of Deviant Responses. *Journal of Youth and Adolescence*, 4(3), 281-292.

49. Koch, J. L. and Steers, R. M. 1978. Job Attachment, Satisfaction, and Turnover among Public Sector Employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12(1), 119–128.
50. Kumar, S., and Seth, A. 1998. The Design of Coordination and Control Mechanisms for Managing Joint Venture-Parent Relationships. *Strategic Management Journal*, 19(6), 579-599.
51. Kwon, I-W. G. and Suh, T. 2004. Factors Affecting the Level of Trust and Commitment in Supply Chain Relationships. *Journal of Supply Chain Management*, 40(2), 4-14.
52. Li, Y., Xie, E., Teo, H. H., and Peng, M. W. 2010. Formal Control and Social Control in Domestic and International Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Operations Management*, 28(4), 333-344.
53. Mahapatra, S. K., Narasimhan, R., and Barbieri, P. 2010. Strategic Interdependence, governance Effectiveness and Supplier Performance: A Dyadic Case Study Investigation and Theory Development. *Journal of Operations Management*, 28(6), 537-552.
54. Malhotra, D. and Lumineau, F. 2011. Trust and Collaboration in the Aftermath of Conflict: The Effects of Contract Structure. *Academy of Management Journal*, 54(5), 981-998.
55. McGurn, X. 1988. Spotting the Thieves Who Work among Us. *Wall Street Journal*, 16a.
56. Meyer, J. P., and Allen, N. J. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
57. Meyer, J. P., and Allen, N. J. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks: Sage.
58. Meyer, J. P., Allen, N. J., and Smith, C. A. 1993. Commitment to Organizations and Occupations: Extension of the Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551.
59. Meyer, J. P., and Herscovitch, L. 2001. Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
60. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., and Topolyntsky, L. 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 20–52.
61. Morris, M. A. and Robie, C. 2002. A Meta-Analysis of the Effects of Cross-Cultural Training on Expatriate Performance and Adjustment. *International Journal of Training and Development*, 5(2), 112-125.
62. Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M. 1982. *Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic.
63. Murphy, K. R. 1993. *Honesty in the workplace*. Belmont, CA: Brooks/Cole.
64. Nakos, G. and Brouthers, K. D. 2008. International Alliance Commitment and Performance of Small and Medium-size Enterprise: The Mediating Role of Process Control. *Journal of International Management*, 14(2), 124-127.

65. O'Donnell, W. S. 2000. Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or An Interdependent Network? *Strategic Management Journal*, 21(5), 525-548.
66. Ott, C. M. and Ivens, B. S. 2009. Revisiting the Norm Concept in Relational Governance. *Industrial Marketing Management*, 38(6), 577-583
67. Ouchi, W. G. 1979. A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848.
68. Paik, Y. and Sohn, J. D. 2004. Expatriate Managers and MNC's Ability to Control International Subsidiaries : The Case of Japanese MNCs. *Journal of World Business*, 39, 61-71.
69. Poppo, L. and Zenger, T. 2002. Do Formal Contracts and Relational Governance Function As Substitutes or Complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707-725.
70. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., and Boulian, P. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
71. Rasmusen, E. 1989. *Games & Information: An Introduction to Game Theory*. New York: B. Blackwell.
72. Riketta, M. 2002. Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266.
73. 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.
74. Roth, K., Schweiger, D. M., and Morrison, A. J. 1991. Global Strategy Implementation at the Business Unit Level: Operational Capabilities and Administrative Mechanisms. *Journal of International Business Studies*, 22(3), 369-402.
75. Schmidtke, J. M.(2007). The Relationship between Social Norm Consensus, Perceived Similarity, and Observer Reactions to Coworker Theft. *Human Resource Management*, 46(4), 561-582.
76. Spector, P. E., and Fox, S. 2002. An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior: Some Parallels between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management Review*, 12, 269-292.
77. Steers, R. M. 1977. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
78. Tan, D. C., and Mahoney, J. T. 2006. Why a Multinational Firm Chooses Expatriates: Integrating Resource-Based, Agency and Transaction Costs Perspectives. *Journal of Management Studies*, 46(3), 457-484.
79. Tangpong, C., Hung, K-T., and Ro, Y. K. 2010. The Interaction Effect of Relational Norms and Agent Cooperativeness on Opportunism in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Operations Management*, 28(5), 398-414.

80. Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., de Chermont, K., and Warren, C. R. 2003. The Affective Underpinning of Job Perceptions and Attitudes: A Meta-Analytic Review and Integration. *Psychological Bulletin*, 129, 914–945.
81. Thorgren, S., Wincent, J., and Eriksson, J. 2011. Too Small or Too Large to Trust Your Partners in Multipartner Alliances? The Role of Effort in Initiating Generalized Exchange. *Scandinavian Journal of Management*, 27(1), 99-112.
82. Villena, V. H., Revilla, E., and Choi, T. Y. 2011. The Dark Side of Buyer-supplier Relationships: A Social Capital Perspective. *Journal of Operations Management*, 29(6), 561-576.
83. Weber, L. and Mayer, K. J. 2011. Designing Effective Contracts: Exploring the Influence of Framing and Expectations. *Academy of Management Review*, 36(1), 53-75.
84. Wilson, R. 1968. On the Theory of Syndicates. *Econometrica*, 36, 119-132.
85. Wimbush, J. C. and Dalton, D. R. 1997. Base Rate for Employee Theft: Convergence of Multiple Methods. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 756-763.
86. Wong, M. M. L. 2001. Internationalizing Japanese Expatriate Managers: Organizational Learning through International Assignment. *Management Learning*, 32, 237-251,
87. Zhang, J. and Keh, H. T. 2009. Interorganizational Exchange in China: Organizational Forms and Governance Mechanisms. *Management and Organization Review*, 6(1), 123-147.

組織承諾

1. 我非常樂意在目前任職的公司一直待下去
2. 我覺得目前任職公司所面臨的問題也是我所關心的問題
3. 對目前任職的公司，我沒有強烈的歸屬感
4. 對目前任職的公司，我沒有任何情感
5. 我認為我不像目前任職公司的一份子
6. 目前任職的公司對我而言有重大意義
7. 在目前任職的公司工作，對我而言是有必要的
8. 即使現在心裡很想離開目前任職的公司，但現實上不允許
9. 如果現在離職，我的生活將會被嚴重打亂
10. 由於目前沒有其他的工作機會，故不考慮離開目前所任職的公司
11. 如果不是對目前任職公司已經付出太多心力，我可能會考慮換工作
12. 離開目前任職的公司，我可能很難找到類似的工作

第二部分 職場偏差行為

1. 在工作場合中，嘲笑他人
2. 在工作場合中，對他人說出傷害的話
3. 在工作場合中，作出種族、宗教歧視等評論
4. 在工作場合中，詛咒他人
5. 在工作場合中，對他人開粗魯的玩笑
6. 在工作場合中，對他人有無禮的行為表現
7. 在工作場合中，公開令他人感到尷尬
8. 在未經許可下拿走公司財物
9. 在工作中花太多時間幻想或作白日夢
10. 虛報收據金額，以獲得更多金錢
11. 在工作時，找額外的時間藉機休息
12. 在未經許可下工作遲到
13. 把工作環境用得亂七八糟
14. 忽略主管的指示
15. 故意放慢工作速度
16. 和不相關的人討論公司的機密資訊
17. 於上班時使用非法藥物或飲酒
18. 不盡力（努力）工作
19. 拖延工作以獲得加班費

第三部分 控制機制

1. 母公司要求外派人員定期呈報經營資訊內容多且呈報次數頻繁。
2. 母公司對外派人員的工作內容與流程，有明訂政策、規章、工作說明書與標準作業程序。
3. 母公司會持續監督，以確定外派人員之行為符合其規定與政策。
4. 外派人員必須經常在母公司內輪調或受訓。
5. 母公司經常舉辦一些課程與社交活動（例如經營理念研習、發行刊物）來影響外派人員的理念。
6. 外派人員經常參加母公司舉辦會議，例如事業發展 會議。

行政院科技部補助國內專家學者出席國際學術會議報告

103 年 10 月 7 日

報告人姓名	邱雅萍	服務機構 及職稱	中原大學企管系副教授
時間 會議 地點	2014/7/3-2014/7/5 荷蘭鹿特丹市	本會核定 補助文號	MOST 102-2410-H-033-041-SSS
會議 名稱	(中文)第三十屆歐洲組織研究研討會 (英文) 30 th European Group for Organization Studies Colloquium		
發表 論文 題目	(中文)家族企業與非家族企業在研發與國際化關係之研究 (英文) A study of the relationships between R&D and internationalization in family firms and professionalized family firms		

一、參加會議經過

2014 歐洲組織研究研討會於 2014.7.3-5 在荷蘭鹿特丹舉行，此次由 Rotterdam School of Management, Erasmus University 主辦，會議主題均環繞組織管理領域，研討會中活動包含開幕、工作營、研究文章的簡報以及可與期刊編輯對話等，可謂豐盛的組織管理知識饗宴。雖然研討會地點在先進的荷蘭舉行，但在會場較少看到東方學者的參與，顯示出此一研討會較為亞洲國家所忽略。由於發表場次多，發表場地分散校園內數棟大樓內，與會者必須事先選定自己想要聆聽參與的場次及知曉發表地點，如此才不至於像無頭蒼蠅，疲於奔命，當然只要是懷著學術熱忱的人就會這麼積極的參與並趕赴每一場知識饗宴。

本次學術研討會大會共分 61 個子主題進行，每一場次皆安排 3 篇發表文章，並安排有一位主持人及二位評論人。我所參與的場次皆可見到許多進來聆聽的學者，在問答時間裡常見大家踴躍舉手從不同角度來表達看法，並與發表人進行討論交流，可說是非常精彩的學習過程。

二、與會心得

感謝科技部支助專題研究計畫補助參加國際研討會，才能順利參與這次在荷蘭舉辦的 EGOS 研討會。這是場大型國際會議，與會學者皆為組織管理相關領域之專家，在我所參與的場次中皆提問及討論熱烈。除了會議進行時的討論外，連中場休息時間，亦可看到許許多多學者仍不斷針對他們的疑問與作者進行交流，是國內研討會時並不常見的景象。

由於此次研討會發表文章甚多，事前我已經將想參加的場次資料下載閱讀，並儲存於平板電腦攜帶至會場，參與會議同時隨時把文章檔案資料叫出來看，並對照發表者的發表內容，方便討論時可以有更多的資料與參考，讓我感受高科技產品對學術活動的助益，尤其可減少行李重量，非常方便有用。

這一次的國際會議也讓我再次體認國際語言的重要，來自不同國家的學者，皆使用共通的語言(英語)來溝通。如果可以流暢使用英語，可以把自己的研究說明的更清楚更有趣。雖然平時常加強英語會話能力，但一到研討會場，還是發現所具有的字彙與表達還是不足。因此，對於英語的掌握，我必須要再更努力的學習。

三、建議

本次研討會感受到學術交流與國際視野開拓的重要性。國際間各領域有多位知名學者，在交流的過程中，可從提問與答辯間，解答許多的疑惑；亦可在私下討論時，了解每位學者間所關注的焦點，能使我對研究趨勢有些許的了解，有助掌握新的研究方向。因此，極力鼓勵國內學者多跨出國際，領略目前學術研究新趨勢，感受參與者的學術熱忱，也建議科技部能繼續大力支持補助參與國際學術會議，開拓國際視野；同時，也希望能多多補助支持國內大學與研究機構，承辦一些大型國際會議，使國內學生及老師，也能參與見習國際會議，增加與國外學者進行交流的機會，亦可提升台灣在國際上的知名度。

本研討會主要是由 Organizational Studies 這一本期刊所主辦，探討組織管理的相關議題，研討會的審查亦相當嚴謹，依據參與場次投稿篇次的統計，本論文發表次領域共投稿 64 篇，共錄取 23 篇(錄取率 35.94%)，顯見文章品質篩選嚴格，未來值得再參與。

四、攜回資料名稱及內容

(1)會議議程

(2)交換名片數張

五、其他

此次學術之旅，幾點雜項與收穫：

1. 此番遊歷荷蘭，擴大了我的國際視野，尤其荷蘭的單車風行程度更讓我刮目相看，路上有專屬的單車專用道，一群群單車穿梭往來，真的是荷蘭當地人非常環保乾淨的交通工具。

2. 語言的重要：跨出國界一切溝通還是英語，各國人的語言腔調各有不同，因此需要再多努力適應不同腔調的英語，否則不足以面對未來國際化之需求。

3. 大步走出去開眼界：窩在台灣熟悉的舒適圈，永遠不知道世界有多大。此番出去走一趟學術之旅，令人大開眼界不虛此行。與會學者多為歐洲的學者，發言踴躍，對論文修正提出相當多的意見，對於未來的論文修正有相當的助益。

