

金融海嘯企業組織精簡公平認知對於組織承諾的影響 —以工作壓力為中介變數

賴彥如¹ 鄭晉昌²

¹明新科技大學

²中央大學

摘要

本研究主要目的在探討在金融風暴下企業採取組織精簡措施，其員工知覺的組織公平(即分配公平、程序公平)對於組織承諾(即情感性承諾和規範性承諾)的影響，及工作壓力中介組織公平和組織承諾的關係。本研究採用問卷調查法，針對六家公司員工共發出 300 份的問卷，回收 236 份問卷，回收率 78.67%。統計分析發現，分配公平與情感性承諾與規範性承諾有顯著正向相關，程序公平與情感性承諾和規範性承諾都有顯著正向相關，工作壓力作為組織公平和組織承諾的中介效果不存在。本研究結果在人力資源管理實務上之啟示為，為了讓員工不對組織有負面的態度，企業在從事組織精簡時，必需要對於被資遣者有合理補償，在執行組織精簡的過程中，企業也要秉持公開、透明、公正和暢通的溝通管道，以及在精簡後對於工作的重新安排等以助於降低員工的工作壓力，或是提供相關的協助計畫，以幫助倖存者度過組織精簡時期。

關鍵字：組織公平、工作壓力、組織承諾、組織精簡

1. 緒論

從 2007 年美國次級房貸風暴到 2008 年美國雷曼兄弟宣布倒閉之後，美國掀起一波金融大海嘯，造成全球經濟衰退，台灣在此次金融大風暴也受重創。台灣是以出口為導向的經濟體系，美國金融風暴造成民眾所得減少導致消費減少，連帶台灣企業的訂單也跟著縮減，尤其以新竹科學園區最為嚴重，因為其長期依賴國外市場。企業為了在這一波不景氣求生存，在收入減少之下只好縮減成本。企業採用不同的措施來削減成本，如遇缺不補、減薪、放無薪假、裁員等。組織精簡(downsizing)通常與人力縮減有關(Cameron, 1994)，故在這次金融風暴之後，台灣企業採用組織精簡以降低營運的壓力。

在所有的節流措施中，對企業員工影響最大的莫非為裁員，裁員的措施對於被裁的員工影響最大，因為其失去賴以生活的收入，但是留在公司的員工並未不受影響。倖存者(survivor)指的是在組織精簡後仍然留在組織的員工。而倖存者徵候群(survivors' syndrome)是描述企業在精簡人事之後，對倖存者可能產生的負面影響(Baruch & Hind, 1999)，這些影響可能是多層次的，在個人的心理方面，倖存者可能產生負面的情緒，如憤怒、焦慮、憤世嫉俗等(O'Neil & Lenn, 1995)，或者是因為企業精簡後員工對工作產生不安全感或害怕以後組織再精簡，因而衍生的壓力(Hartley, Jacobson, Klandermans, & Van Vuuren, 1991)。而對於企業的態度則有可能忠誠度變低(Cameron, 1994)和組織承諾降低(Brockner, Tyler, & Cooper-Schneider, 1992b)。表現在工作相關的態度和行為上則是工作動機降低、知覺工作負荷過重，工作投入降低(Brockner, Grover, Reed, & Dewitt, 1992a)，工作績效變差。

組織精簡是企業的重要決策，與員工的生計息息相關，因此這樣決策的過程和結果企業若是不能妥善的處理，則無法得到所有員工的理解。組織的管理措施將會進而影響倖存員工對企業的態度，而員工會將這些負面的態度具體以行為表現出來，表現出較差的工作績效。本來組織精簡就是企業為了生存在激烈競爭的環境中所不得已而為之的作法，若是組織精簡的過程和結果處理不佳，則將導致員工士氣低落，無心於工作，這樣反而適得其反。因此，企業在處理精簡人事的過程和結果若是不適當或是有所偏誤，則會讓員工對於企業更加不滿，故在處理組織精簡時，公平性就是倖存者在乎的一個因素，因為倖存者對於被裁員的員工感同身受，進而以此為他們是否會被企業公平的對待的依據(Mishra & Spreitzer, 1998)。

關於組織公平的研究，國內與組織公平相關的研究在組織併購(彭玉樹、林家五與郭玉芳，2004)、團隊(楊濱燦，2000)，和一般的企業(陳琦凱、張婉菁，2009)的情境中，但是卻缺少在組織精簡情境的研究。而國外的研究則有較多研究是組織公平應用在組織精簡的情境，其研究發現組織公平會影響到許多組織行為的結果變數(Greenberg, 1990)。這些變數包括工作滿意(Sverke, Hellgren, Näswall, Goransson, & Ohrming, 2008)、工作投入(Brockner, Grover, & Blonder, 1988)、組織承諾(Brockner, Spreitzer, Mishra, Hochwarter, Pepper, & Weinberg, 2004; Brockner et al., 1992b; Lavelle, Brockner, Konovsky, Price,

Henley, Taneja, & Vinekar, 2009; Sverke et al., 2008; Weisenfeld, Swann, Brockner, & Bartel, 2007)、組織公民行為(Lavelle et al., 2009; Moorman, 1991)與離職意圖(Spreitzer & Mishra, 2002)。在這些結果變數中，組織承諾與工作績效有正向關係(Jaramillo, Mulki, & Marshall, 2005)，而組織績效來自於個人工作績效的表現(Guest, 1997)，由於企業精簡的目的是在提昇競爭效率，因此組織承諾透過個人績效影響組織績效，故本研究採用組織承諾作為組織精簡政策的結果變數。然而過去組織精簡的研究中，研究組織公平對於組織承諾的影響，組織承諾的衡量的內涵大多都是情感性承諾，最常使用的是 Mowday, Steer, & Porter(1979)提出的 OCQ 量表，如 Brockner et al.(2004)、Weisenfeld et al. (2007)與 Spreitzer & Mishra(2002)，而使用 Allen & Meyer (1990)的量表，如 Lavelle et al.(2009)，其討論了情感性承諾和持續性承諾，因此可知雖然有許多討論組織公平對情感性承諾的影響，但是較少討論到 Allen & Meyer(1990)提到的持續性承諾及規範性承諾，故本文與過去的研究不同的地方在於除了討論情感性承諾之外，也討論對規範性承諾的影響。

壓力是指某種人與環境不平衡的一種刺激或是一種反應，或是兩者的互動(Cooper, Dewe, & O'Driscoll, 2001)。而在組織精簡的情境中，若是工作需求大於員工能力所及或是員工認知到他們對於無法控制環境，都是壓力源(Devine, Reay, Stainton, & Collins-Nakai, 2003)。而這些組織精簡的壓力源會變成造成緊張(strain)的結果，這種緊張可能來自於這種改變以及改變所造成的工作不安全感。而員工感受到工作壓力本身會造成工作滿意度降低，而員工對於工作的滿意度則與組織承諾有正相關(Mathieu & Zajac, 1990)，因此員工的工作壓力感受會影響員工的組織承諾，故企業若是能提供員工協助計畫(EAP)則有可能可以降低員工的壓力。而過去的研究鮮少將組織公平與工作壓力一起討論對於員工態度的影響，大部分的研究多著重在組織公平對於員工態度影響或是工作壓力對於員工態度的影響，因此本文將一起討論組織公平與工作壓力對於員工態度的影響，且組織不公平會讓員工感受到壓力(Greenberg, 2004)，因此工作壓力有可能可作為組織公平與員工態度的中介關係。

綜上所述可知，組織精簡後，倖存者對於公司的忠誠度和組織承諾都會降低，且工作壓力會增加(Levitt, Wilson, & Gilligan, 2008)。而研究國內組織精簡後員工態度改變的文獻相對缺乏，故本文的第一個研究目的是在瞭解組織精簡的背景(context)下，員工對於組織公平認知對於組織承諾的影響，第二個目的是在檢驗組織公平透過工作壓力而對組織承諾的影響，。

2. 文獻探討及假設推導

組織承諾之所以是常被學者討論的組織態度，是因為組織承諾與工作績效有正向關係。組織承諾可以被區分三種類型(Allen & Meyer, 1990)，情感性承諾(affective commitment)指的是員工在情感上依附、認同或是投入組織。持續性承諾(continuance commitment)則是與離開組織的成本有關，規範性承諾(normative commitment)是員工認為有義務留在組織內。情感性承諾為員工對

於組織的情感依附，認同該組織的作法或是認為個人就是組織的一部份，因此實證研究中發現，情感性承諾與工作績效有正向相關(Angel & Lawson, 1994; Meyer, Paunonen, Gallatly, Goffin, & Jackson, 1989; Suliman & Iles, 2000)。而持續性承諾乃是員工被動的必須留在組織中，有可能是因為組織提供較高的報酬或是員工沒有其他公司可去，因此在實證研究發現，持續性承諾並無法改善工作績效(Angel & Lawson, 1994; Meyer, Paunonen et al., 1989; Somer & Birnbaum, 1998)。規範性承諾乃是員工覺得有義務留在組織中，這種義務可能來自於員工的組織社會化，這種社會化來自於組織的管理措施(Allen & Meyer, 1990)，讓員工覺得留在企業是應該的，因此如果企業有比較好的管理措施，員工也會給予回報，認為有義務留在該組織，故會表現出較佳的規範性承諾。

2.1 組織公平(organizational justice)

學者對於組織公平的概念的分類並不一致，有些學者將組織公平分為分配公平(distributive justice)和程序公平(procedural justice)(Greenberg, 1990)。但是有些學者則是將程序公平內的互動公平獨立出來，分為分配公平、程序公平及互動公平(interactional justice) (如 Spreitzer & Mishra, 2002)。另外，更有些學者將互動公平內又分成資訊公平(information justice)和跨人際公平(interpersonal justice)(如 Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001)。

互動公平是程序公平的延伸，主要聚焦是組織實務的跨人際面，尤其是管理者對員工的跨人際對待和溝通(Spreitzer & Mishra, 2002)。互動公平與溝通過程有關，而互動公平決定於管理者代表如直屬主管對於員工的溝通過程是否公平或是尊重(Bies & Moag, 1986; Tyler & Bies, 1990)，因此互動公平反應在員工對主管的態度，相對的對組織的態度的關聯就比較低(Cohen-Charash & Spector, 2001)。因此，由於本文是在討論組織公平對於員工對組織態度的影響，故將組織公平分為為分配公平與程序公平。

2.1.1 分配公平

分配公平則是描述結果的公平性(Brockner & Greenberg, 1990)。Adams(1965)提出的公平理論指出員工的對於公平的知覺會影響相關的工作態度和行為，員工會去比較投入和產出的關係。員工如果發現投入與獲得與他人相比，若自己和他人投入一樣多但是獲得較少，或是自己投入較多，但是與別人獲得一樣的結果，都會覺得不公平，對於結果不公平的知覺。如果員工沒有得到想要的結果，就會覺得分配不公平(Thibaut & Walker, 1975)。分配公平在組織精簡的研究中，其操作化定義為被裁員的員工被對待的方式(Spreitzer & Mishra, 2002)，因為被裁員的員工被倖存者認為是同事或朋友，被裁員的員工是否能得到合理的補償，會影響到倖存者對於管理當局的觀感。因此，若是倖存者認為被裁員的員工無法得到較佳的補償，則可能會對組織產生不信任感，因為倖存者會認為若是未來自己若是也被裁員，也無法或獲

得較佳的補償，故對於組織的認同感降低，因此對與組織的情感性承諾也隨之減少。若是組織對於被資遣者無法給予較佳的補償，這表示企業的管理措施無法讓倖存者信服，因此破壞了心理契約，故員工原本對於留在企業是因為對企業有義務，這種心理契約的破壞，讓員工不再認為有義務留在企業，因為企業對待員工並非有情有義，故員工若知覺分配不公平則對組織的規範性承諾也會降低。

過去的實證研究，有發現對於組織精簡的正向知覺會影響情感性承諾與規範性承諾(Akdogan & Cingoz, 2009)，也因此如果對於正向的分配公平知覺，情感性承諾性和規範性承諾也會較佳。故本文提出第一個假設：

假設 1a：倖存者的組織精簡的分配公平認知與情感性承諾為正向相關。

假設 1b：倖存者的組織精簡的分配公平認知與規範性承諾為正向相關。

2.1.2 程序公平

程序公平指的是為了達到結果其過程的公平性(Lind & Tyler, 1988)，關於程序公平的內涵，程序公平包括正式決策過程的適當性和決策者與組織成員的互動關係(Greenberg, 1990; Moorman, 1991)，程序公平包括預先知會(advance notice)與互動公平(Brockner, Konovsky, Cooper-Schneider, Folger, Martin, & Bies, 1994)。程序被認為是公平的，包含六個原則(Levethal, 1980)，一致性原則，在不同的員工及時間中分配的過程都應該要一致。不偏差原則，在分配的過程中，決策者應該避免自利行為。準確原則，在分配的過程中資訊被妥善的使用。可更正原則，應用現存的機會去改變不公平的決策。代表原則，分配過程被影響到的所有群體的需要、價值和觀點應該在過程中被呈現。道德原則，分配過程應該要與接受者的基本道德觀相符合。

Weisenfeld, Swann Jr., Brockner, & Bartel (2007)整理過去的文獻發現有四個理論觀點可用來解釋程序公平：工具性理論(instrumental theory)、公平的道德模式(the “deonance” model of justice)、不確定性管理理論(uncertainty management theory)、關係理論(relational theory)。工具性觀點認為員工喜歡程序公平，因為他們若是想要獲得較佳的結果，有程序公平可以較容易預測她們需要的結果 (Thibaut & Walker, 1975)。公平的道德觀點認為大家喜歡程序公平因為這樣的行為可確保自己在被跨人際對待時，可符合道德和人性的標準(Folger & Cropanzano, 1998)。不確定性管理理論認為大家喜歡較高的程序公平因為基於員工害怕被決策者當局剝削(Van den Bos, 2001)。關係理論是員工比較喜歡高程序公平，因為公平對待讓他們可以推論執行該決策的團體會幫他們著想(Lind & Tyler, 1988; Tyler, DeGoey, & Smith, 1996)。

程序公平反應在執行組織精簡的過程公平性(Brockner & Greenberg, 1990)。員工知覺資源分配決策的過程公平會影響到他們對於得到結果的反應(Thibaut & Walker, 1975)。因為組織的成員會聚焦在他們長期與團體、管理階層組織的關係，成員會期待組織由可以信任的管理階層行使中立的決策過程，這樣組織成員才能公平地獲得利益(Tyler, 1989)。且個人會靠著程序公平

的知覺推論與其他團體的關係，包括對於其他團體的信任程度(Lind & Tyler, 1988)，故程序公平會影響對組織的信任(Alexander & Ruderman, 1987)，而願意信任組織則會對組織產生認同感，因此對於組織的情感性承諾增加。根據關係理論，員工認為程序公平，可以讓他們推論組織會站在員工的立場考量，根據社會交換理論，因此員工也會認為有義務站在組織的立場考量，故規範性承諾增加。

在組織精簡的實證研究中，發現程序公平與情感性承諾有顯著正向關係(Lavelle et al., 2009)。因此本文提出假設二如下：

假設 2a：倖存者的組織精簡的程序公平認知與情感性承諾為正向相關。

假設 2b：倖存者的組織精簡的程序公平認知與規範性承諾為正向相關。

2.2 工作壓力

人們藉由評估該事件對他們的影響而會對於事件有所反應，如果人們認為該事件會傷害他們，則該事件就會是一個壓力源，再來就是會評估該傷害是否能避免，如果不能避免或降低，則會是一個壓力源(Lazarus, 1999)。累積過多的情緒就會對健康產生負向影響(Greenberg, 2004)。分配不公平也是一個壓力源，認為遭受到分配不公平者，可能會缺少關於因應維持希望和問題解決的心理資源，這些都會影響到他們的幸福感(Folkman, 1984)。因此，分配不公平可能會產生對員工的傷害或是懷疑他們是否有足夠的資源能適當地因應這個壓力源(Tepper, 2001)，故員工認為分配愈公平有助於降低工作壓力。若是員工認為程序是公平的，員工會信任組織的作為會是與員工的利益一致，相反的若是程序不公平則會造成員工擔心某些事可能會發生，因此會是一個壓力的來源(Greenberg, 2004)。從壓力和因應壓力的觀點，員工若是無法對於公司的事務無法提出意見或是無法控制公司的決策，則可能認為未來會有損失或是可能會受傷害，而這些無法控制可能導致心理的壓力(Tepper, 2001)。故員工若認為程序愈公平，工作壓力愈小。

組織精簡對於倖存者來說是一個必須要面對壓力(Brockner et al., 1988)，這種壓力可能來自於不確定性，由於組織成員的同事被裁員，因此員工可能會必須分擔被裁員員工的工作，這時候如果工作的劃分不夠清楚，那員工可能會因為角色的混淆而造成工作壓力，角色混淆或是角色衝突所造成角色壓力會使組織承諾降低(Dale & Fox, 2008)。再者組織精簡有可能會造成倖存者的工作負荷過重，這也是造成工作壓力另一個壓力源，因為員工覺得被公司要求負擔額外的角色，但是卻只多得到了一點點報酬(Kets de Vries & Balazs, 1997)，而企業不可能給予很多報酬，是因為組織精簡就是為了節省經營成本，故這會造成員工的向心力降低。而工作壓力源會讓員工感受到壓力(felt stress)，感受到壓力則會影響個人對於組織的承諾(Parasuraman & Alutto, 1984)，因此若是員工感覺到壓力，則會反映在對組織的態度上。若是員工感受到較多的工作壓力，則會覺得在工作時會有一些生理或是心理上的緊張，甚至會導致自己對於工作的意義有所懷疑，尤其是在組織精簡後產生的壓力

源所造成工作壓力感受，讓員工會懷疑自己是否適合在這家企業工作，故對於這家企業信任降低，因此對於這個組織的認同下降，故員工感受到工作壓力越高，則情感性承諾則會比較低。而此外，組織精簡後，員工感受到工作壓力大，也會歸因到企業的組織精簡措施，故員工會認為企業對於員工的照顧不足以致於員工認為企業沒有盡其義務做好照顧員工的工作，因此員工也會相對認為對企業的義務降低，故規範性承諾降低。故提出下列假設：

假設 3a：工作壓力中介組織精簡的分配公平認知對情感性承諾的關係。

假設 3b：工作壓力中介組織精簡的分配公平認知對規範性承諾的關係。

假設 3c：工作壓力中介組織精簡的程序公平認知對情感性承諾的關係。

假設 3d：工作壓力中介組織精簡的程序公平認知對規範性承諾的關係。

3. 研究方法

3.1 樣本特徵

本研究採用問卷調查法，樣本資料取自於新竹科學園區六家公司，此六家公司均在 2008 年進行組織精簡策略且執行人員縮編，其中三家企業為半導體相關產業，另三家則為電腦通訊相關製造商。問卷發放為每家公司發放五十份，共發出三百份問卷，回收兩百三十六份，回收率為 78.67%。

在樣本特徵上，男性佔 72%，女性為 28%；年齡多集中在 31~40 歲，佔 57%，其次為 30 歲以下，佔比為 37%，剩下為 40 歲以上；婚姻狀態有 58% 為未婚，其餘為已婚；在教育程度方面，大學畢業有 55%，其次是專科畢業佔 24%，碩士以上為 14%，剩下為高中職畢業；從事的生產製造類有 44%，其次是研發類 29%，業務及生產支援佔 9%，其餘則是從事行政和其他類別的工作；在職 1~5 年年資佔最大比率，為 56%，6~10 年佔 24%，一年以下為 11%，10 年以上為 9%。

3.2 變數衡量

3.2.1 自變數

3.2.1.1 組織公平

組織公平分為分配公平和程序公平。組織公平的題項採用 Spreitzer & Mishra(2002)的題項，程序公平共有四個題項，題項如「公司對於離職員工提供合理的報酬補償」。分配公平則有三個題項，題項如「評估被資遣員工的準則是公平的，且該準則一致性的應用於所有員工」。調查填答者對於題項的與同意程度，量表使用李克特五點量表，1 是代表非常不同意，5 代表非常同意，分配公平和程序公平的內部一致性 α 值分別為 .75 和 .83。

3.2.1.2. 工作壓力

工作壓力的衡量來自於 House & Rizzo(1972)、Beehr, Walsh, & Taber (1976)、Beehr(1976)共有十九題項，使用李克特五點量表，調查填答者對每一個題項的同意度，1 是代表非常不同意，5 代表非常同意，其題項如「工作上

的問題常使我難以入眠」，此一變數的內部一致性 Cronbach's α 值為.84。

3.2.2 依變數

組織承諾參考 Meyer, Allen, & Smith(1993)所提出的量表中的情感性承諾和規範性承諾。每一個子構面有六個題項來衡量，量表使用李克特五點量表，調查對於每一個題項的同意程度。情感性承諾的題項如「目前的組織對我來說意義非常重要」，規範性承諾的題項如「即使對我有利，我也不覺得現在離開我目前的組織是對的」。兩個子構面內題項的內部一致性，情感性承諾和規範性承諾的 Cronbach's α 值分別為.93 和.90。

3.2.3 控制變數

控制變數的選取則是來自於組織承諾的總合分析結果。Mathieu & Zajac (1990)的研究發現個人特徵上，年齡、性別、教育程度、年資等變數為組織承諾的前置條件。因此，本文以上述四個變數作為控制變數。

4. 結果

4.1 相關分析

表 1 為控制變數、自變數和依變數的平均數與標準差及所有變數之間兩兩相關係數。控制變數包括性別、年齡教育程度和年資，自變數則包括分配公平、程序公平和工作壓力，依變數則為情感性承諾與規範性承諾。控制變數與依變數呈現顯著的均為負向相關，年齡與情感性承諾的相關程度 ($P<.01$)，年齡與規範性承諾相關程度 ($P<.01$)與教育程度與規範性承諾 ($P<.01$)。自變數與依變數的關係，分配公平分別與情感性承諾及規範性承諾的呈現正向顯著相關 ($P<.01$)，而程序公平也是分別與情感性承諾及規範性承諾的呈現正向顯著相關 ($P<.01$)，但是工作壓力則分別都與情感性承諾及規範性承諾的呈現負向顯著相關 ($P<.01$)。

表 1 敘述性統計量與相關係數

變數	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.性別	.72	.45									
2.年齡	33.47	2.92	.11								
3.教育程度	15.51	1.56	-.00	.03							
4.年資	4.58	2.86	-.02	.52**	.02						
5.分配公平	3.38	.78	-.02	-.08	.08	.07	(.75)				
6.程序公平	3.09	1.01	-.14*	-.20**	-.14*	.00	.44**	(.83)			
7.工作壓力	2.98	.48	-.19**	.00	.04	.05	-.36**	-.17*	(.84)		
8.情感性承諾	3.39	.84	.06	-.17**	-.01	-.05	.42**	.50**	-.41**	(.93)	
9.規範性承諾	3.14	.86	.00	-.19**	-.19**	-.10	.36**	.53**	-.38**	.80**	(.90)

註 1：*代表 $P<.05$ ；**代表 $P<.01$

註 2：性別 0 代表女性，1 代表男性

註 3：樣本數為 236

註 4：對角線()內為內部一致性的 α 值。

4.2 迴歸分析

表 2 為驗證假設的階層迴歸分析結果，第一步驟先放入控制變數，第二步驟在放入本研究的自變數。模式一至模式五的依變數為情感性承諾，模式六至模式十的依變數為規範性承諾，而模式十一至十三的依變數為工作壓力。模式一、模式六和模式十三為只放入控制變數對依變數的影響。

假設 1 的驗證，分配公平對於情感性承諾的影響，可見模式二，模式二顯著($P<.00$)，檢視迴歸係數發現假設 1a 獲得支持($P<.00$)，而程序公平對於規範性承諾的影響從模式七可看出，模式七顯著($P<.00$)，分配公平的係數為顯著($P<.00$)，故假設一獲得支持。假設 2 則可從模式四和模式九看出，此兩個模式均顯著(兩者 $P<.00$)。檢視分配公平對情感性承諾和規範性承諾的迴歸係數，兩個係數均為顯著(兩者 $P<.00$)，所以假設 2 獲得支持。

假設 3 的驗證，乃根據 Barron & Kenny(1986)所提出的中介變數的驗證方法。假設 3a 的驗證，發現模式二中的分配公平對於情感性承諾有顯著影響($P<.00$)，模式十二中發現分配公平對於工作壓力有負向影響，但是模式三卻發現將分配公平與工作壓力同時至入迴歸線，分配公平並沒有因此變不顯著或是顯著的效果減少，故 3a 未獲支持。假設 3b、3c 和 3d 的驗證方法與 3a 相同。假設 3b 則是比較模式七、模式八和模式十二的結果，發現結果也是工作壓力的中介效果不存在。假設 3c 則是比較模式四、模式五與模式十三，工作壓力加入模式五也無法影響程序公平的顯著性，故 3c 未獲支持。假設 3d 則是比較模式九、模式十和模式十三，結果發現工作壓力的效果也是未能撼動程序公平的顯著性，故假設 3d 未獲支持。

表 2 階層迴歸分析結果

	模式一 (AC)	模式二 (AC)	模式三 (AC)	模式四 (AC)	模式五 (AC)
變數	β	β	β	β	β
<u>控制變數</u>					
性別	.08	.08	.03	.14 *	.07
年齡	-.21 **	-.14 *	-.16	-.08	-.10
教育程度	-.01	-.04	-.02	.06	.07
年資	.06	-.01	.02	-.01	.02
<u>自變數</u>					
分配公平		.42 ***	.30 ***		
程序公平				.51 ***	.44 ***
工作壓力			-.30 ***		-.33 ***
R ²	.04	.21	.28	.27	.37
ΔR^2	.04	.17	.24	.23	.33
F 值	2.23 ⁺	11.93 ***	14.68 ***	17.23 ***	22.57 ***

表 2 階層迴歸分析結果 (續)

	模式六 (NC)	模式七 (NC)	模式八 (NC)	模式九 (NC)	模式十 (NC)
變數	β	β	β	β	β
<u>控制變數</u>					
性別	.02	.02 ⁺	.03	.08	.02
年齡	-.19*	-.12	-.14*	-.05	-.07
教育程度	-.18*	-.21***	-.19**	-.11	-.11*
年資	.00	-.06	-.03	-.07	-.04
<u>自變數</u>					
分配公平		.37***	.26***	.51***	.45***
程序公平					
工作壓力			-.28***		-.29***
R ²	.07	.20	.26	.31	.38
ΔR^2	.07	.13	.19	.24	.31
F 值	4.19**	11.30***	13.57***	20.16***	23.82***

表 2 階層迴歸分析結果 (續)

	模式十一 (Stress)	模式十二 (Stress)	模式十三 (Stress)
變數	β	β	β
<u>控制變數</u>			
性別	-.19**	-.19**	-.21**
年齡	.00	-.07	-.06
教育程度	.04	.07	.01
年資	.04	.11	.07
<u>自變數</u>			
分配公平		-.39***	
程序公平			-.21**
R ²	.04	.18	.08
ΔR^2	.04	.14	.04
F 值	2.42*	10.33***	3.95**

註 1：+代表 P<.10；*代表 P<.05；**代表 P<.01；***代表 P<.00

註 2： β 值為標準迴歸係數

5. 討論

本文主要是在組織精簡的情境下，探討組織公平、工作壓力對於組織承諾的影響。由上述的實證結果可知假設 1 得到支持，即分配公平可顯著正向預測情感性承諾和規範性承諾。假設 2 也獲得支持，程序公平分別與情感性承諾和規範性承諾有正向顯著的關係，假設 3 則未獲支持，工作壓力作為也分組織公平和組織承諾的中介效果不存在。

在假設 1 的結論中，發現分配公平對組織承諾有正向顯著的影響，因為員工自己會將心比心，將被裁員員工的待遇投射到自己身上，組織若是能在裁員時給予較好的補償，那倖存者也會對組織有比較正面的看法。假設 2 在本研究中得到支持，程序公平對情感性承諾有顯著正向的影響這與 Hopkins & Weathington(2006)得到的結果一樣，企業在精簡的過程中，若是可以在過程中維持公平性，則員工對於企業則會比較信任，因此員工對於組織的認同會較佳，且員工認為對企業有義務。而假設 3 則發現工作壓力作為組織公平與組織承諾的中介變數不存在，有可能是因為組織公平與工作壓力的關係是有層次的(Greenberg, 2004)，也就是說，當組織既分配不公平之後程序不公平連互動都不公平才會讓工作壓力變最大，而若只檢驗其中一個公平對於壓力的影響，其效果就會不顯著。

本研究的管理意涵在於，組織公平中對於員工態度的有重要影響，組織在從事組織實務或分配資源的過程，若是讓員工覺得不公平，則會反映在員工對組織的態度上，而不是工作本身或是特定決策的結果(Cohen-Charash & Spector, 2001)。因此在組織精簡的過程中，為了避免倖存者的負面態度，企業應該秉持著公開、一致、無偏差等程序來進行這樣的組織變革，且在對於被

資遣者的補償上應該給予較佳的待遇，以免造成倖存者負面的態度。因為對管理階層的信任和執行過程的公平可以降低對於組織精簡的威脅的認知，會導致倖存者的建設性反應(Mishra & Spreitzer, 1998)。此外，溝通很重要(Levitt et al., 2008)，溝通可以幫助員工瞭解組織精簡的必要性和決策過程的透明性，這都有助於倖存者對於組織有較佳的態度。另外，組織精簡無可避免的會造成員工壓力的提高，這也會造成員工對組織有負面的態度，因此，若能針對員工於組織精簡後的工作內容作有效的管理，避免員工因為角色混淆或是工作負荷過重所造成的壓力過重，則可以確保員工對組織有較正面的態度。若高階管理階層的承諾是可靠的，而且能公開資訊，這可以降低對於倖存者的不確定性和模擬兩可的狀況(Mishra & Spreitzer, 1998)，而低度不確定性和模擬兩可，則可幫助員工在處理壓力來源(Lazarus & Folkman, 1984)，因此建議管理當局若是考慮組織精簡措施時，工作的重新設計也是必要的配套措施，以避免員工的工作壓力因此而提高，所導致的對組織態度低落。此外，若是員工的工作壓力增加，組織可以提供員工協助計畫(EAP)，幫助員工減輕因為組織精簡所造成的工作壓力。

6. 研究限制及未來研究建議

在研究限制方面，本文的依變數和自變數都是由員工自評，資料來自於同一來源，因此無可避免的會有同源變異(common method variance; CMV)的疑慮(Podsakoff & Organ, 1986)，也就是說自變數與依變數的相關可能來自於相同的資料來源，這是本研究的第一個限制，但是因為本文的變數都在衡量員工對於組織精簡的認知和員工態度，這些變數都必須來自於員工個人的回答，其他人無法幫忙回答其認知或態度，因此依變數與自變數分開不同的資料收集來源來解決CMV的方式，無法使用。但是建議未來研究可以加入社會期許的變數作為控制變數，用其來檢驗是否有同源變異。

本研究的第二個限制為研究的類推性，因為本文的樣本都來於新竹園區的高科技公司，因此研究結果無法類推到其他類型的產業，因為台灣的高科技產業主要市場在國外，因此在金融風暴對這些公司的影響相對比較大，但是若是企業的產品是專賣於內需市場，有可能金融風暴對於這些企業的影響相對較小，因此在管理措施上有可能採用不同的作法，故未來研究建議，可以嘗試研究不同的產業，如服務業或傳統製造業，以增加研究的類推性。另外，本文研究的是在組織精簡下，組織公平與工作壓力對於組織承諾的影響，但是在其他的組織情境下，也有可能組織公平與工作壓力會對組織承諾造成影響，如組織購併等，因此未來研究建議可以嘗試將這幾個變數應用在不同的組織情境中，以比較不同組織情境中，本文的模式是否具有類推性。

第三個限制是來自於本文收集橫斷面(cross-section)資料，這會造成無法確認因果關係的形成，因為是在同一個時間點收集依變數與自變數，所以因果關係無法確認，若是先收集因的變數，再收集果的變數，則將可比較確認關係，故建議未來研究可收集縱貫面資料(longitudinal)資料，其因果關係較容易

獲得確認。

另外，第四個限制是本文在組織公平只討論分配公平及程序公平，由於組織公平的學者分類不一，因此建議未來可以將程序公平再分出互動公平，或是將互動公平在分出跨人際公平或資訊公平以四個組織公平的構面來討論對員工態度及行為的影響。

最後一個限制在於本文討論的是員工對於組織的態度，但是員工對於工作或是主管的態度也有可能與組織公平有關，建議未來的研究討論不同組織公平對不同層級的特定影響。

參考文獻

1. Adams, J. S. (1965), Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Eds.), *Advance in Experimental Social Psychology*, Vol. 2(pp.267-299). New York: Academic Press.
2. Akdogan, A. and Cingoz, A. (2009), "The effects of organizational downsizing and layoffs on organizational commitment: A field research," *Journal of American Academy of Business*, Vol. 14, No.2, pp.337-344.
3. Alexander, S. and Ruderman, M. (1987), "The role of procedural and distributive justice in organizational behavior" *Social Justice Research*, Vol. 1, No.2, pp.177-198.
4. Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization," *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, No.1, pp.1-18.
5. Angle, H. L. and Lawson, M. B. (1994), "Organizational commitment and employees' performance rating: Both type of commitment and type of performance count" *Psychological Report*, Vol. 75, No. 3, v1539-1551.
6. Barron, R. M. and Kenny, D. A. (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No,6 pp.1173-1182.
7. Baruch, Y. and Hind, P. (1999), "Perpetual motion in organizations: Effective management and the impact of the new psychological contracts on "Survivor Syndrome", " *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8, No.2, pp.295-306.
8. Becker, T. E. (1992), "Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?" *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No.1, pp.232-244.
9. Beehr, T. A. (1976). "Perceived situational moderators of the relationship between subjective role ambiguity and role strain," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61, No.1, pp.35-40.
10. Beehr, T. A., Walsh, J. A., and Taber, T. D. (1976), "Relationship of stress to individually and organizationally valued states: High order needs as a moderator" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61, No.1, pp.41-47.
11. Bies, R. J. and Moag, J. S. (1986), "Interactional justice: Communication criteria of fairness," *Research on Negotiation in Organization*, Vol. 1, No.1, pp.43-55.
12. Brockner, J. and Greenberg, J. (1990), "The impact of layoffs on survivors: An organizational justice perspective," In J. S. Carroll (Eds.), *Applied Social Psychology and Organizational Settings* (pp. 45-75). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
13. Brockner, J., Grover, S. L., and Blonder, M. D. (1988), "Predictors of survivors' job involvement following layoff: A field study," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, No.3, pp.436-442.
14. Brockner, J., Grover, S., Reed, T. F., and Dewitt, R. L. (1992a), "Layoffs, job insecurity, and survivors' work efforts: Evidence of an inverted-U relationship," *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No.2, pp.413-425.

15. Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C., and Bies, R. J. (1994), "Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss," *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No.2, pp.397-409.
16. Brockner, J., Spreitzer, G., Mishra, A., Hochwarter, W., Pepper, L., and Weinberg, J. (2004), "Perceived control as an antidote to the negative effects of layoffs on survivors' organizational commitment and job performance" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 49, No.1, pp.76-100.
17. Brockner, J., Tyler, T. R., & Cooper-Schneider, R. (1992b), "The influence of prior commitment to institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder the fall," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No.2, pp.241-261.
18. Cameron, K. S. (1994), "Strategies for successful organizational downsizing" *Human Resource Management*, Vol. 33, No.2, pp.189-211.
19. Chiu, C., Chien, C., Lin, C., and Hsiao, C. Y. (2005), Understanding hospital employee job stress and turnover intentions in a practical setting. *The Journal of Management Development*, Vol. 24, No.10, pp.837-855.
20. Cohen-Charash, Y. and Spector, P. E. (2001), "The role of justice in organizations: A Meta-analysis," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86, No.2, pp.278-321.
21. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Poter, C., and Ng, K. Y. (2001), "Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No.3, pp.425-445.
22. Cooper, C. L., Dewe, P. J., and O'Driscoll, M. P. (2001), *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. CA: Sage.
23. Dale, K. and Fox, M. L. (2008), "Leadership style and organizational commitment: Mediating effect of role stress," *Journal of Managerial Issues*, Vol. 20, No.1, v109-130.
24. Devine, K., Reay, T., Stainton, L., and Collins-Nakai, R. (2003), "Downsizing outcomes: Better a victim than a survivor," *Human Resource Management*, Vol. 42, No.2, pp.109-124.
25. Folger, R. and Cropanzano, R. (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
26. Folkman, S. (1984), "Personal control and stress and coping processes: A theoretical analysis," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 46, pp.839-852.
27. Greenberg, J. (1990), "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow," *Journal of Management*, Vol. 16, No.2, pp.399-432.
28. Greenberg, J. (2004), "Stress fairness to fare no stress: Managing workplace stress by promoting organizational justice," *Organizational Dynamics*, Vol. 33, pp.352-365.
29. Guest, D. (1997), "Human resource management and performance: A review and research" *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.

8, No.3, pp.263-276.

30. Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B., and Van Vuuren, T. (1991), *Job Insecurity: Coping with Job Insecurity*. London: Sage.
31. Hopkins, S. M. and Weathington, B. L. (2006), "The relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization," *The Journal of Psychology*, Vol. 140, No.5, pp.477-498.
32. House, R. J. and Rizzo, J. R. (1972), "Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 7, No.3, pp.467-505.
33. Jaramillo, F., Mulki, J. P., and Marshall, G. W. (2005), "A meta-analysis of relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research," *Journal Business Research*, Vol. 58, No.6, pp.705-714.
34. Kets de Vries, M. F. R. and Balazs, K. (1997), The downside of downsizing. *Human Relation*, Vol. 50, No.1, pp.11-47.
35. Lavelle, J. J., Brockner, J., Konovsky, M. A., Price, K. H., Henley, A. B., Taneja, A., and Vinekar, V. (2009), "Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: A multifoci analysis," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30, No.3 , pp.337-357.
36. Lazarus, R. and Folkman, S. (1984), *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing Company.
37. Lazarus, R. S. (1999), *Stress and Emotion: A new Synthesis*. New York: Springer.
38. Leventhal, G. S. (1980), "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship," In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Wills (Eds.), *Social Exchange: Advance in Theory and Research* (pp.27-55). New York: Plenum.
39. Levitt, K., Wilson, T., and Gilligan, E. (2008), "Corporate Downsizing : An examination of the survivors," *Journal of Global Business Issues*, Vol. 2, No.2, pp.13-21.
40. Lind, E. A. and Tyler, T. R. (1988), *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
41. Mathieu, J. E. and Zajac, D. M. (1990), "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment," *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No.2, pp.171-194.
42. Meyer, J. P., Allen, N. J., and Smith, C. A. (1993), "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No.4, pp.538-551.
43. Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., and Jackson, D. N. (1989), "Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, No.1, pp.152-156.
44. Mishra, A. K. and Spreitzer, G. M. (1998), "Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work resign,"

Academy of Management Review, Vol. 23, No.3, pp.567-588.

45. Moorman, R. H. (1991), "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No.6, pp.845-855.
46. Mowday, R. T., Steer, R. M., and Porter, L. W. (1979), "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, No.2, pp.224-247.
47. O'Neil, H. M., and Lenn, D. J. (1995), "Voices of survivors: Words that downsizing CEOs should hear," *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No.4, pp.23-34.
48. Parasuraman, S., and Alutto, J. A. (1984), "Sources and outcomes of stress in organizational settings: Toward the development of a structural model," *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No.2, pp.330-350.
49. Podsakoff, P. and Organ, D. (1986), Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, Vol. 12, No.4, pp.531-544.
50. Somers, M. J. and Birnbaum, D. (1998), "Work-related commitment and job performance: It's also the nature of the performance that counts," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, No.6, pp.621-635.
51. Spreitzer, G. M. and Mishra, A. K. (2002), "To stay or to go: Voluntary survivor turnover following an organizational downsizing," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No.6, pp.707-729.
52. Suliman, A. and Iles, P. (2000), "Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: A new look," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, No.5, pp.407-422.
53. Sverke, M., Hellgren, J., Näswall, K., Göransson, S., and Öhrming, J. (2008), "Employee participation in organizational change: Investigating the effects of proactive vs. reactive implementation of downsizing in Swedish hospitals," *German Journal of Human Resource Research*, Vol. 22, No.2, pp.111-129.
54. Tepper, B. J. (2001), "Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86, pp.197-215.
55. Thibaut, J., and Walker, L. (1975), *Procedural justice: A Psychological Analysis*. Hillsale, NJ: Erlbaum.
56. Tyler, T. R. (1989), "The psychology of procedural justice: A test of the group-value model," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 57, No.5, pp.830-838.
57. Tyler, T. R., and Bies, R. J. (1990), "Beyond formal procedures: The interpersonal context procedural justice," In J.S. Carrol (Eds), *Applied Social Psychology* (pp.77- 98). NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
58. Tyler, T. R., Degoey, P., and Smith, H. (1996), "Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the group-value model," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 70, No.5, pp.913-930.

59. Van den Bos, K. (2001), "Uncertainty management: The influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 33, No.6, pp.931-941.
60. Weisenfeld, B. M., Swann Jr., W. B., Brockner, J., and Bartel, C. A. (2007). "Is more fairness always preferred? Self-esteem moderates reactions to procedural justice," *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No.5, 1235-1253.
61. Yousef, D. A. (2002), "Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment: A study from an Arabic cultural perspective," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, No.4, pp.250-266.
62. Zehir, C. and Savi, F. Z. (2004), "A field research about implications of organizational downsizing on employees working for Turkish public banks," *Journal of American Academy of Business*, Vol. 5, No.1/2, pp.343-349.
63. 陳琦凱，張婉菁(2009)，多層次傳銷業組織公平、組織文化、領導成員交換關係與工作滿意之關係，*東吳經濟商學學報*，第六十六期，1-32 頁。
64. 彭玉樹，林家五，郭玉芳(2004)，購併公司命名策略、組織公平和組織認同之研究—主、被併公司員工之觀點，*人力資源學報*，第四卷，第一期，49-70 頁。
65. 楊濱燦，2000，團隊成員間之衝突、領導者與部屬交換關係與組織公民行為之研究—以百貨公司銷售服務人員為例，*企業管理學報*，第四十六期，1-32 頁。