

國立政治大學
公共行政學系研究所

碩士學位論文

性別公平知覺影響組織承諾之研究
：以新北市城鄉發展局與新北市衛生局為例

指導教授：施能傑博士

研究生：陳育萱 撰

中華民國 一 百 年 十 二 月

National Chengchi University
Department of Public Administration

Thesis

**The Impact Analysis of the
Gender Justice Perceptions on
Organizational Commitment:
Case Studies of the Urban and
Rural Development and the Public
Health Department in New Taipei
City Government**

Advisor : Jay N. Shih, PH. D.

Graduate Student : Yu-Hsuan Chen

December 2011

謝誌

從 2011 年 7 月開始，「論文寫作」與「工作」在這段期間同時並行，能夠在這段時間壓力下完成論文，所要感謝的對象不勝枚舉，不過最重要的人物，仍是我的指導教授施能傑老師與兩位口委教授：劉梅君老師與黃煥榮老師。

無論是在工作選擇上的方向或是在論文寫作方面的開導，施老師對我來說不僅是良師也是益友，短短兩年多研究所日子，跟在施老師旁邊所獲得與學習到的不僅是在課堂中所學習到的專業學術知識，有如思考的邏輯性、對事物總是保持開放的態度等等，更重要的是，每每在與老師討論論文的過程中，老師總是鞭辟入裡。常常有人說，選指導教授就像選婚姻伴侶一般困難，雖然選擇依據尚有其客觀標準，但是最重要的仍是老師與學生的契合程度，所以感謝施老師願意在我研究所期間擔任這麼重要的角色。

其次，要感謝的是另外兩位在性別議題討論上都有卓越成就的劉老師與黃老師，能都邀請兩位作為指導本論文，讓我每每在夜深人靜寫論文時，都提醒自己要更加謹慎，一方面希冀能在口試過程中從容應付兩位老師所提出的專業問題，另一方面，也期望透過兩位老師在此領域的成就更加增添本論文的精采程度。謝謝兩位老師的不吝指教，讓本論文更有深度與廣度。

最後，謝謝同班的包子、金剛與怡瑩學姊，總是在最緊急的時刻協助我完成有關論文的流程，讓我能夠在應接不暇之餘，完成論文審查與口試。

陳育萱

謹誌於政治大學

12/25/2011

摘要

本研究以新北市的兩個不同性別比例狀況的機關為主要研究對象，有效樣本分別為 112 份與 128 份。主要的研究主軸在於瞭解在當前組織環境中，影響員工願意為組織付出努力的重要原因不僅僅只求管理制度上的公平，更甚者，組織決策者的任何行動都必須表現出重視不同性別的存在，依此，本研究試圖在各主要變數中先證明性別差異的存在，再進一步驗證性別公平知覺才是真正未來組織管理者擬訂組織決策方向的重要考量。

研究結果發現，在個人背景變項、組織公平、主管領導方式與性別公平知覺此四個變數中，性別公平知覺對於組織承諾相較於其他變數有更為顯著的正向影響。因此，本研究認為除了瞭解性別差異的重要性之外，無論公部門或是民間企業都應該針對不同性別員工做適當的考量，進一步對組織的資源分配重新思考並做不同的配置與改變，並且進一步依此作為主要績效考量與改革的方向，才能有效拔擢優秀人才，尤其在當前環境艱困的工作職場中，不但需要組織員工願意為組織付出努力更需要對於組織目標有高度認同感，在此種不斷地正向循環之下，最終期能達到主管、員工與組織三贏的局面。

關鍵字：組織公平、主管領導方式、性別公平知覺、組織承諾

章節目錄

摘要.....	I
章節目錄.....	II
圖目錄.....	IV
表目錄.....	IV
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機與問題.....	3
第二章 性別公平知覺與組織承諾的相關理論基礎.....	5
第一節 組織承諾.....	5
第二節 組織公平.....	13
第三節 組織公平、性別公平知覺與組織承諾的相關研究.....	24
第三章 研究設計.....	28
第一節 研究架構與研究假設.....	28
第二節 研究變項的操作化定義與測量.....	31
第三節 研究個案說明：新北市城鄉發展局與新北市衛生局.....	39
第四章 研究結果分析.....	42
第一節 信度分析與效度分析.....	42
第二節 樣本背景資料分析.....	44
第三節 主要變項描述性統計.....	48
第四節 假設檢定.....	52
第五節 小結.....	67
第五章 結論.....	68
第一節 結論與建議.....	68
第二節 研究限制.....	70

參考文獻.....72

附錄：問卷設計79



圖目錄

圖 1 兩性勞動參與率之變化	2
圖 2 Steers(1977)提出之組織承諾前因模式	10
圖 3 Mowday 等人(1982)提出之組織承諾前因模式	11
圖 4 本研究之研究架構圖	29

表目錄

表 1 Mowday, Porter 與 Steers 於 1982 年對組織承諾之定義	6
表 2 分配公平中參照對象的選取途徑	20
表 3 Mowday, Steers & Porter 的組織承諾量表	32
表 4 組織承諾的操作化定義	33
表 5 組織公平的操作化構面	34
表 6 程序公平的操作化定義	36
表 7 分配公平的操作化定義	36
表 8 領導方式的操作化定義	38
表 9 新北市城鄉發展局主要業務簡介	40
表 10 新北市衛生局主要業務簡介	41
表 11 信度分析表	43
表 12 新北市城鄉發展局個人基本背景資料次數分配表	45
表 13 新北市衛生局個人基本背景資料次數分配表	46
表 13 新北市城鄉發展局與衛生局個人基本背景資料相較	47
表 14 新北市城鄉發展局的獨立樣本 t 檢定(未完)	49
表 14 新北市城鄉發展局的獨立樣本 t 檢定(完)	49
表 15 新北市衛生局的獨立樣本 t 檢定	51
表 16 新北市城鄉發展局(男性)的相關分析表(未完)	53
表 16 新北市城鄉發展局(男性)的相關分析表(未完)	53
表 16 新北市城鄉發展局(男性)的相關分析表(完)	53
表 17 新北市城鄉發展局(女性)的相關分析表(未完)	54
表 17 新北市城鄉發展局(女性)的相關分析表(未完)	55
表 17 新北市城鄉發展局(女性)的相關分析表(完)	55
表 18 新北市衛生局(男性)的相關分析表(未完)	56
表 18 新北市衛生局(男性)的相關分析表(未完)	57
表 18 新北市衛生局(男性)的相關分析表(完)	57
表 19 新北市衛生局(女性)的相關分析表(未完)	58
表 19 新北市衛生局(女性)的相關分析表(未完)	58
表 19 新北市衛生局(女性)的相關分析表(完)	59
表 20 新北市城鄉發展局的整體迴歸模式解釋量	60

表 21 新北市城鄉發展局的整體迴歸模式(未完).....	61
表 21 新北市城鄉發展局的整體迴歸模式(未完).....	62
表 21 新北市城鄉發展局的整體迴歸模式(完).....	63
表 22 新北市衛生局的整體迴歸模式解釋量.....	64
表 23 新北市衛生局的整體迴歸模式(未完).....	65
表 23 新北市衛生局的整體迴歸模式(完).....	66
表 24 兩機關之迴歸方程式.....	67



第一章 緒論

第一節 研究背景

無論小至家庭、學校與職場，大至國家、民族或種族，就生理性別（sex）的角度而言，皆為非男即女二分之場域。在多數工作職場中，對於男性或女性所扮演的角色總有不相等的期待，因此，可能進一步導致工作職場上的不公平待遇。有如「陽剛職場」的特殊工作環境，¹或許是此類職場中對性別差異的主觀知覺所衍生變化而成？還是客觀的職務內容所影響？尚有無止盡的爭論空間與相關之討論。彭滄雯、林依依、葉靜宜（2009）曾經以訪談方式瞭解近年來女性進入海巡與消防單位服務之經驗，結果發現女性員工的增加，並非如社會上固有價值觀所認為女性無法適任於陽剛職場，對於此種兩性人力態樣組成的變遷必須加以體會與檢討，才能進一步帶來正面的組織與社會觀念之兩性工作平等的改革契機。

傳統社會價值觀對男女在社會與家庭中所應扮演角色的刻板印象，使得女性長久以來在職場上承受許多因性別所帶來不同的公平待遇。近年來，隨著社會經濟的成長與教育的普及，無論是我國抑或者是其他多數國家，都可顯見婦女的勞動意願逐漸增加，就台灣而言，自 2002 年 3 月 8 日公布施行至今的性別工作平等法，更被視為象徵兩性平權之重要里程碑，進而讓更多女性在職場尚有追求自我成長與自我實現的空間。事實上，從行政院主計處所得之勞動參與率數據顯示，若以 2010 年整年度的平均勞參率為例，男性為 66.40%，女性為 49.62%，可見男性與女性在工作職場中之參與程度仍存有一定落差；以縱貫面的時間數列來看，如圖一所示，女性的勞參率呈現漸漸增加之幅度，男性的勞參率則明顯逐漸衰退，

¹彭滄雯等人（2009）將陽剛職場定義為職場中的員工是需要明顯具有陽剛特質的男性勝任特殊的工作任務，而不僅僅認為陽剛職場中的人力組成以男性為絕大多數的工作環境。

預見未來仍可能持續相同的發展，故代表我國原本以男性為主要的勞動力市場組成將有明顯改變，女性與男性在職場生活中的感受、認知與互動將是影響組織向前發展抑或原地踏步的關鍵要素，因此勢必需要對兩性在不停變遷的勞動關係上做瞭解與探索，以期在往後男女皆各據一方的工作職場環境中，能以「性別主流化」概念的角度做更適當的調整與規劃，²使得組織、雇主與受雇者皆呈雙贏之局面。

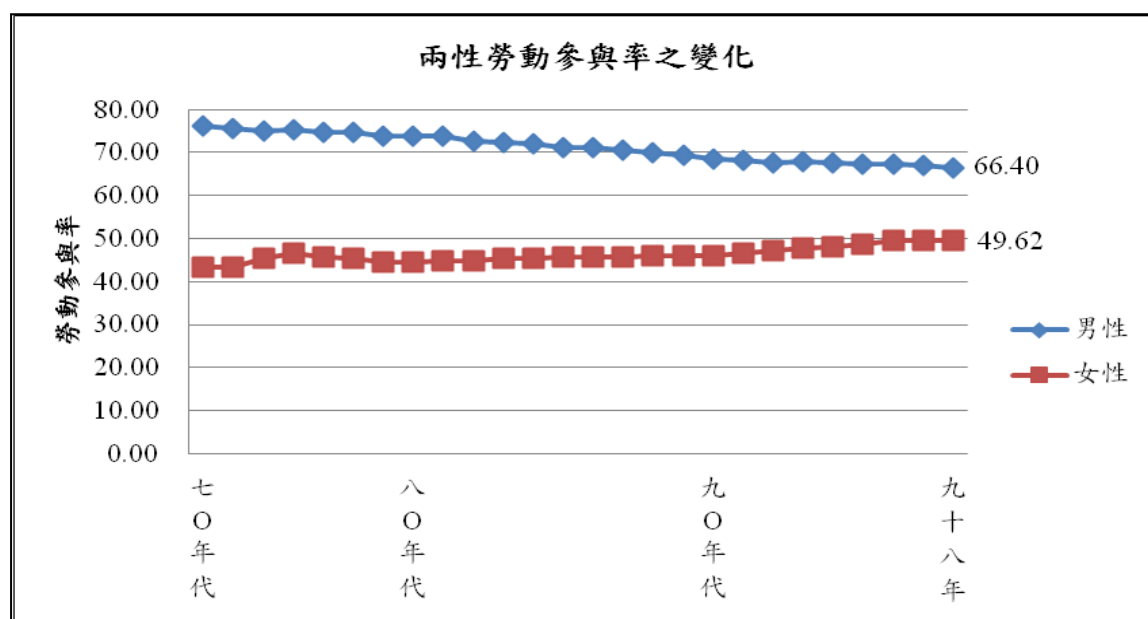


圖 1 兩性勞動參與率之變化

資料來源：行政院主計處

² 「性別主流化」(Gender Mainstreaming, GM) 是一種策略，也是一種價值，希望所有政府的政策與計畫要具有性別觀點，亦即認為政府在作成決策之前，需對男性和女性的可能影響進行分析。

隨著社會經濟環境的成長與教育制度氛圍的改變，參與勞動市場不再僅限為男性的特權，女性的勞動意識也不斷的與時俱進，從一開始在數字比例上的形式意義要求，的確觸發某些政府單位機關在人力運用上的性別考量之反省，復以我國女性的勞動參與率一直以來較男性為低，此種工作職場上的差異原因，非一時半刻所能改進與克服。不過，男性或女性不同性別之受僱者對自身工作環境的認知存在差異，導致有關職場環境中的所受待遇有明顯的公平感受落差，以致波及原有的工作效率、組織文化、利益、其他多數員工的權益及對組織的忠誠度，不可謂不會產生重大影響與負面後果。

以公平的角度來檢視員工與組織的關聯性，有如陸洛、謝碧霞與潘君鳳(2009)在此方面的討論即是以員工性別公平知覺與工作態度的關係為研究主軸，得到兩者為正向影響之研究結果，更顯見瞭解相同工作環境中不同性別之員工有不同的待遇與公平認知，此結果在當前訴求性別平權的社會中將帶來更多討論與發揮的空間。儘管隨著人民觀念的進步與制度面的開放，許多以往女性視為畏途的某些工作職場或事業單位也不敵目前普遍性別平權改革的聲浪，而有看似擴大進用女性同仁的就業機會與途徑，順著這股趨勢，本研究也在此領域作一相關討論。

第二節 研究動機與問題

本研究沿襲目前就業市場環境對性別的考量與重視，以我國為例，當前的社會環境已經不若過去有明顯的性別歧視，為了跟進國際間追求性別平等的概念，尤其在工作就業環境的性別比例，也從過去的男重女輕到保障性別比例到廣泛地重視性別平權。因此本研究認為此種就業環境的成員性別比例改變，對於是否會衍伸造成有關人力資源管理上的不公，進一步成為影響員工願意對組織效命的程度，有其值得探討之處。

本研究在「組織公平」的作法，是分別檢視組織中男性與女性成員的公平知覺。在「性別公平知覺」的作法，則是讓男性與女性成員進一步將自身情況與異

性同仁相較為前提，再檢視其間的不同。在「組織承諾」部分，則是分別將組織公平與性別公平知覺作為影響組織承諾的因素，再進一步觀察組織公平或性別公平知覺與組織承諾的相關程度，究竟哪一個較能作為預測組織承諾的變數，相信能為組織公平理論與組織承諾有關研究能在「性別」範疇中有更進一步思考之空間，因此，本研究主要的問題意識，即是瞭解在當前組織環境中，影響員工願意為組織付出努力的重要原因不僅僅只求管理制度上的公平，更甚者，組織決策者的任何行動都必須表現出重視不同性別的存在，不過，應該如何證明創造性別平權的職場環境將收組織成員與管理者雙贏之成果，依此，本研究試圖在各主要變數中先證明性別差異的存在，再進一步驗證與異性比較的公平知覺才是真正未來組織管理者擬訂組織決策方向的重要考量。

上述研究問題考量的視角主要在於，若人員對於組織決策過程或結果的感受不符期望或有不平的知覺感受，不僅會影響其工作表現，也會左右員工願意對公司組織付出努力的程度，復以「性別」作為主要討論基礎，本研究認為無論公部門或是民間企業都應該針對不同性別員工而有相異或相同，但皆適當的重視與管理，並且最終皆以能力作為主要績效考量與改革方向，才能拔擢優秀人才，讓員工能更進一步認同自己所服務組織的目標與價值，持續把自己的個人生涯發展與組織的整體願景發展相連結，最後才達到兩者雙贏並有卓越成長之結果。

第二章 性別公平知覺與組織承諾的相關理論基礎

第一節 組織承諾

壹、 組織承諾的概念與意義

首先，個人與組織的聯結關係是組織承諾理論從起初發展至今所圍繞的主要核心精神，Whyte 在 1956 年的著作《Organization Man》中首度提出組織承諾的概念，自 Becker(1960)將「承諾」的概念實際應用在組織的研究並首見於社會學期刊中，³組織承諾逐漸成為談論組織管理時的熱門關鍵字，沿至近期，尚仍有許多國內外學者提出相近或相同的定義，戚樹誠(2010)在其《組織行為—台灣經驗與全球視野》之專著中，將組織承諾定義為是指員工認同，並且投入某個組織的強度。Robins(2009)之組織承諾定義為員工認同組織及組織目標的程度。Ebert 與 Griffin(2010)指出組織承諾是指反映一個人對組織與宗旨的認同感。多數與組織承諾有關之參考文獻，主要還是以 1979 年 Mowday, Porter 與 Steers 所提出的定義為濫觴，他們認為組織承諾有三要素組成，分別為對組織目標與價值的強烈認同、有為組織付出努力的意願與希望維持組織中的成員身分。

Mowday 等人在 1982 年進一步將組織承諾的涵義分別用三個構面表示，分別為認同承諾、努力承諾與留職承諾，相對應的意義如下表表 1 所示，此種定義主要是以員工對組織的態度與行為作為瞭解組織承諾的主軸，較為不同的是，其他部分學者也有以投資報酬率的觀點作為瞭解組織承諾的途徑，如同 Stevens, Beyer 與 Trice(1978)認為個體會衡量自己對組織的付出與所獲報酬的差距後，對組織產生承諾感受，延續此定義，Reichers(1985)也將組織承諾定義為附屬利益觀點的承諾，認為組織承諾關乎組織成員的報酬與成本，故當成員在組織中的年

³ Becker S. Howard. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.此篇文章即為組織承諾首現於社會學的期刊中。

資增加，其組織承諾感受也會隨之增加。

表 1 Mowday, Porter 與 Steers 於 1982 年對組織承諾之定義

構面	定義
認同承諾	強烈的信仰及接受組織的目標與價值。
努力承諾	願意為組織的利益付出更多努力。
留職承諾	願意成為組織中的一份子，並繼續留在工作職務上的意願程度。

資料來源：Mowday, R. T., R. M. Steers & Porter, L. M. (1982).

Employee-organization Linkage. New York: Academic Press.

再者，組織承諾也能為組織決策者提高在決策過程中的效率或是決策結果的正確性。組織管理者不僅作為監督或管理角色，更需要就組織的績效成果負責，因此需要進一步依據可靠資訊來預測可能影響組織產出成果的要素並加以改善，此方面若能透過得知員工在組織中的投入程度，可以瞭解並預測組織目標未來可能成功或失敗，有如 Porter 等人(1974)認為組織承諾涵括員工認同組織的目標與價值，因此若組織目標符合員工所期待，員工為達成組織目標，所以願意繼續留在組織以付出自己的努力，顯現組織承諾可以展現個人對組織的認同與投入程度。

換句話說，組織承諾對於組織的重要性，除了可以瞭解個人對組織的認同與投入程度，最重要的是，組織承諾確實對整體組織現在與未來的發展扮演不可或缺的角色。Steers(1977)認為組織承諾可以預測員工的離職行為與績效表現，組織承諾感越高就有越佳的績效表現。Randall(1987)認為不同程度的組織承諾感受，不僅會影響個人也會影響組織，即使組織承諾感低，對組織而言，仍能帶來士氣減少組織損失，高度的組織承諾感，更能進一步帶來高度的組織競爭力環境，容易達成組織目標。傅遠鑑(2005)也指出，由於組織管理的目的是為了擁有更高績效表現的人員，因此人力資源更顯重要，組織承諾描繪出人員的工作投入與對組織的感受等，更影響員工在組織中向上發展的可能性。

總的來說，由上述可知組織承諾主要在於了解有關員工對組織整體的認知與

態度，其意涵也不脫成員對組織目標價值的認同感與希望為組織效力的感受。這些對於組織承諾的討論都隨不同研究者的看法而有不同的主觀判斷，影響員工組織承諾的原因，或因為員工不同的組織承諾對組織有不同的影響，代表組織承諾有許多不同的前因後果變數，因此對組織承諾之研究，並非一時半刻即能窺組織承諾全貌，所以可想而知，組織承諾理論會因不同的研究者、不同的研究議題與角度等而發展出各種態樣之解釋與應用，並進一步延伸發展出許多構面與分類做為更細緻的討論。

貳、 組織承諾的分類

組織承諾的分類隨著不同研究者而有所分歧，不過各家分類的方式其實是依組織成員內心的不同考量角度與方式，因此對組織承諾有不同角度的瞭解，最常在各文獻所見的分類方式大致有三種。首先，是 Mowday, Porter 與 Steers (1982) 提出的認同承諾、努力承諾與留職承諾；其次，是 Staw(1977)提出的態度承諾與行為承諾。最後，則是 Allen 與 Meyer(1990)整理歸納出的情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾。

Mowday 等人對組織承諾的概念主要是個體對於組織的一種整體看法，是個體對某一特定組織認同與投入的程度，因為個體與組織有良好的連結，對個體、組織與社會均會產生好的效果，組織成員投入組織中提供生產力，組織則提供成員一定經濟來源、期望達成的可能性與各種不同需求(Mowday, 1982)，在這一來一往的過程中，有賴於成員的認同承諾、努力承諾與留職承諾，亦即對組織的目標與價值有強烈的信仰並認同、願意為組織的利益付出更多努力並願意留在組織中，成為組織的一份子。依此，「努力、價值與留職承諾」也是本研究測量組織承諾的主要方向，其中又採納 Porter 等人於 1979 年提出的組織承諾量表 (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ)作為本研究主要測量工具之參考依據。

Staw(1977)對組織承諾的瞭解方式主要分為兩種，態度和行為，主要是以心理學家的角度與觀點提出此種分類方式。首先，就態度觀點而言，有人認為是心理的觀點或道德性的觀點(蔡進雄，1993)，成員認為組織的目標與價值與自己內心的價值觀一致，因此產生高度的認同感，有如 Allen 與 Meyer(1991)指出此種組織承諾為「情感性的承諾」、Etzioni(1961)也以「道德的投入」來說明。此種分類主要是指個人將組織的價值與目標予以內化並實踐，意指員工的組織承諾感將會隨著其接受組織目標與價值的程度高低而有所不同，此種認同方式對於組織的正向回饋程度(如凝聚力)最高(Etzioni，1961)。

行為觀點的組織承諾主要是指員工考量付出的成本並做出取捨的衡量過後，願意以具體行為為組織付出努力的程度，此種對組織承諾的定義為一種較傾向工具性的考量方式。有如 Allen 與 Meyer(1990)所指的「持續性承諾」、Stevens 等人 (1978)以投資報酬率的觀念提出「交換性的承諾」，亦即衡量自己在工作上的付出與所得報酬之差距會影響對組織承諾的感受，舉例來說，若員工的年資在同組織中逐漸增加，則其組織承諾感也會隨之增加(Reichers，1985)。Mowday 等人 (1982)認為組織承諾其實是一種會隨之循環與增強的感受，亦即若以態度為出發點產生的組織承諾感受，也會進一步增加成員對組織的行為性組織承諾，再回饋至成員對組織的態度性組織承諾，逐漸深耕成員的整體組織承諾感。

Allen 與 Meyer(1991)則是針對組織承諾眾多分歧定義整理後提出情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾，情感性承諾在這三種定義中，幾乎在其他研究組織承諾的學者們也皆有提出相同或類似概念，只是遣詞用字稍有不同，如同上述所提到的認同承諾、努力承諾與留職承諾(Mowday 等人，1982)，主要都在指員工對組織的認同與投入，進而產生情感依附而願意留在組織服務的意願。

Allen 與 Meyer(1991)提到的持續性承諾則是指員工需要薪資或找不到其他工作時，因知覺到離開組織的損失而願意留在組織中。規範性承諾指的是員工相

信自己對組織有責任，因此使得員工願意留在組織中。

總而言之，Allen 與 Meyer(1991)主要是整理組織承諾多種不同定義而提出「情感、持續與規範性承諾」，Staw(1977)則以心理學觀點的「態度與行為」面作為瞭解組織承諾的途徑，Mowday 等人(1982)的「努力、認同與留職承諾」是個體對於組織的一種整體看法和認同與投入的程度，三者的分類方式看似相異，但是都共同皆隱含著努力承諾、價值承諾與留職承諾的概念與意涵。尤其 Allen 與 Meyer(1991)的情感性承諾與 Staw(1977)的態度觀點，兩者皆指的是一種主動性的承諾，注重在個人對組織目標與價值觀的認同，同時願意努力工作以達到組織目標，此涵義與努力、認同與留職承諾相呼應，此三構面的組織承諾涵義皆可視為 Allen 與 Meyer(1991)的情感性承諾，情感性承諾時常被當作組織承諾的整體核心概念(Tepper、Duffy、Hoobler 與 Ensley，2004)，代表價值承諾、努力承諾與留職承諾的確較其他分類方式更能代表組織的核心意涵。因此本研究認為以留職、努力與價值承諾之三個分類方式作為瞭解組織承諾的途徑，更能瞭解組織承諾所欲表達的核心意涵。

參、 組織承諾的前因模式

綜合各家對於組織承諾的研究，大體上皆是為了瞭解影響組織承諾的「前因變數」與什麼樣的「後果變數」會因員工組織承諾相異而不同。這兩種分別為不同的討論途徑，組織承諾的前因變項主要是針對組織承諾如何形成，並可能進一步推測員工組織承諾的感受與影響組織承諾的關鍵因素；後果變項則是探討組織承諾在組織中所可能產生之結果與效果。本研究在文獻探討部分主要探究的是性別公平感受對組織承諾的影響，因此就組織承諾的前因變數作一相關文獻之瞭解。

Steers(1977)以個人特質(年齡、教育程度、成就動機)、工作特性(挑戰性、回饋性、完整性)與工作經驗(群體態度、組織可靠性與組織對個人的重視)作為影

響組織承諾的前因變項(自變數)，發現此三變數皆與組織承諾有明顯相關，如下圖二所示：

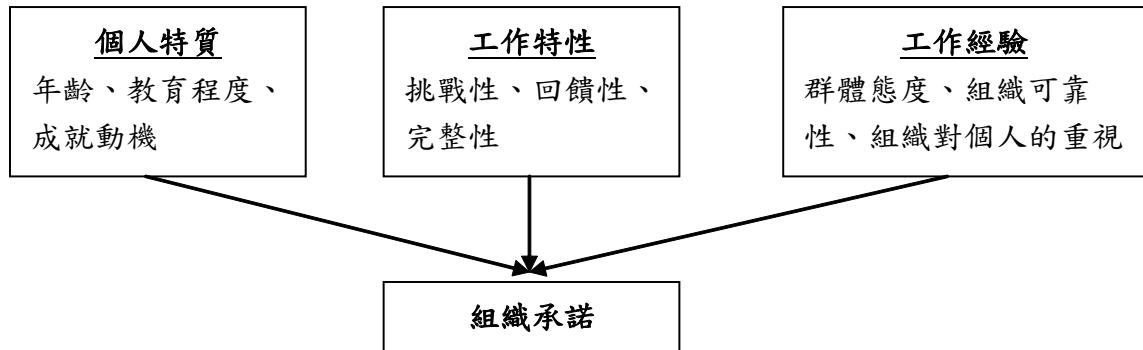


圖 2 Steers(1977)提出之組織承諾前因模式

資料來源： Steers M. Richard, (1977), Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.

延續 Steers(1977)提出組織承諾的前因模式，Mowday、Porter 與 Steers(1982)在研究員工組織承諾與員工的曠職與離職行為原因時，也提出了四個前因，分別是個人特徵、與工作角色有關的特性、結構性特徵與工作經驗，這四個不同變數中又分別涵括其他變數，如下圖 3 所示，可發現與 Mowday 等人(1982)所提的前因模式與 Steers(1977)定義的前因模式大體呈現一致：

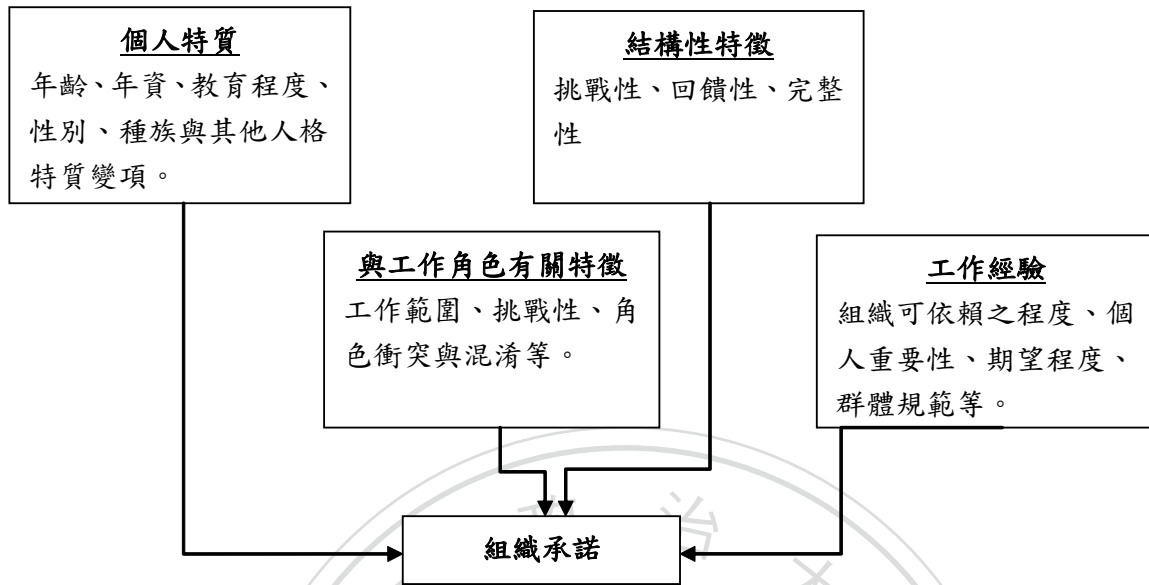


圖 3 Mowday 等人(1982)提出之組織承諾前因模式

資料來源： Mowday, R. T. , Steers, R. M. , & Porter, L. M. (1982). *Employee-organization Linkage*. New York : Academic Press.

Steers & Potters(1977)也指出「個人特質」、員工「工作特性」與「工作經驗」三變項作為瞭解影響組織承諾的主要變數，其中，又以個人特質與工作特性兩變數影響組織承諾最鉅(蘇玉燕，2008)。「個人特質」主要是指人口統計變項，「工作特性」則是廣泛地包括與工作環境有關的所有因素與屬性(陳淑玲，2002)。

Seashore 與 Taber(1975)也指出工作環境涵括於工作特性之範圍內，對於衡量員工對工作環境的感受，許多研究以組織公平作為研究主軸，有如 McFarlin & Sweeney(1992)與 Konovsky , Folger & Cropanzano(1987)皆不約而同指出組織公平對於組織承諾具有顯著的預測能力與影響力。

肆、 組織承諾與組織公平

廖述賢、費吳琛、郭加美 (2003)指出，組織公平感受可以決定員工的工作態度，因此能夠進一步理解員工的組織承諾感。林淑姬、樊景立、吳靜吉、司徒達賢 (1994)也以組織公平作為前因變數，探討員工薪資公平感受對組織承諾的影響，發現組織決策過程公平性對於組織承諾有顯著影響。

依此，本研究中的組織公平感受，主要是指員工對整個工作環境的整體感知與認同的結果，另外，再加上「性別公平知覺」作為本研究的兩大核心主軸。就上一段對組織承諾前因變數的討論中，除了個人特質是各學者都有談論到的關鍵變數，有關瀏覽「組織公平」與組織承諾的相關研究後，也進一步發現組織公平是影響組織承諾的重要變數之一。

組織公平與組織承諾間的連結意義，在多數研究中都清楚指出為明顯的正向相關關係，無論是在公營或民營的組織中，研究結果都趨向一致，可見重視員工對組織公平的感知是能夠有效提升員工的組織承諾感，有如林贊正 (2006)對於國內金控公司員工的研究，指出管理者需要進一步重視與管理員工對於組織的公平感受，才能有效防止組織在快速變遷的社會環境中被淘汰。在研究公營事業單位的組織承諾相關文獻中，馬樹榮 (2001)針對國家軍事單位的人員作組織公平與組織承諾的相關研究，研究也發現員工對組織公平的認知越正面，則組織承諾感也會越顯增加，表示無論是公營或民營組織，在有關決策過程或結果分配上都需要有效的管理，儘量減少員工不同的公平知覺，即能讓員工有較高的組織承諾感受。

國內其他對於組織承諾的前因變數討論中，若以組織工作環境相關變數而言，除了組織公平之外，雖然尚有許多研究針對其他變數(有如組織規模與組織所在區域等變數)作為瞭解影響組織承諾的方式(林俊傑，2007)。林月盛(2003)即針對學校位於市區或鄉鎮的差別，進一步瞭解影響老師的組織承諾感受，卻發現在市區或鄉鎮任教的老師的組織承諾未有顯著差異。總而言之，在組織承諾與許多不同的組織工作環境相關變數之間的關係中，員工的公平知覺最能充分表現出與組織承諾之間的顯著關聯。

第二節 組織公平

壹、 組織公平的概念與意義

每個人對於公平的看法與感受不盡相同，就如范紀芬(1998)認為「公平」是根據價值的判斷而來，價值即指用以表現公平之判斷的原則與標準。因此，基於每個人主觀價值而定的分配原則，依此邏輯而言，並沒有一定的對或錯，不過在多數組織中，通常依舊是尋求最多人同意的公平原則去遵從，除此之外，多數人也會依照不同的參照與比較對象而產生不同的公平認知。

人才是組織蓬勃發展的關鍵要素，公平理論所要探討的主體與標的即為組織中的人員。全球化與多元化是目前人力資源管理所面臨到的挑戰，即使一個組織的規模不大、變動性有限等，但是只要組織中有人員存在，就代表組織需要藉由這些人員來擴展與應用知識，以使組織能夠與時俱進去應付多變詭譎的環境，並能進一步協助將工作環境塑造成有機式的組織結構，讓組織中任何決策與作為都能適時地調整以利與組織目標與使命相互連結，才能獲致組織決策的成功與不斷進步的後續發展。

依此，可見公平理論的重要性在當前職場環境的重要性不在話下，尤其若是特別關注於人力資源的妥善管理與運用的重要性，在組織公平知覺方面，則需要進一步知道員工的公平性感受與對組織認同的關聯，除了可以藉由增加員工公平知覺來吸引與留用組織中的人才，有如何琮珠(2010)則以薪酬制度為主軸作為瞭解員工不同的公平感受的原因，換句話說，因為薪資制度是否公平與健全會明顯影響到組織對於人才的吸引與留用，更能清楚瞭解員工對於職場制度的公平知覺會影響組織成員對組織的正面態度與承諾感。丁學勤(2006b)研究發現員工在組織中越有不公平感受，則組織發生衝突的可能性就越高，另外，其他許多對組織公平的研究結果中發現，大多有關組織管理的議題皆脫離不了有關組織公平的討論，在在顯示了公平性問題在任何組織環境中都是一項需要被重視的議題。

概覽組織公平的相關文獻，組織公平慣用的名詞除了「公平」之外，尚有「正義」等的不同文字表現，正因組織公平與組織正義在各不同學者的論述之下各有各相異與相同之處，但是主要都在描述組織成員在工作環境中所受到組織給予待遇或資源的個人自我評價認知，此認知通常也會是與他人相較之後的結果與感受。陳芊妤(2009)、廖佳君(2007)與鄭妃君(2008)也分別都點出組織公平不同的名詞界定與翻譯，僅點出翻譯上的不同，未對定義之區隔有所闡明，但卻分別以「公平」與「正義」來進行對組織公平更深入的探討，因此所用名詞雖然不同，但論述內涵未顯見差異之處。

上述主要指出組織公平與組織正義雖然為不同名詞，卻擁有相同涵義，但是也有其他研究者認為有不同意涵。鄭妃君(2008)認為公平相較於其他用詞較有抽象意念，因此統一以「公平」為名，廖國鋒、吳華春(2003)則是認為「正義」更強調合法性，亦即除了員工本身對組織公平的知覺之外，則是進一步再加上對週遭環境的批判結果，相較之下，「公平」似乎較為單純地強調員工的自身認知，

非又進一步對環境做批判。本研究在論述有關組織公平，有鑑於多數文獻仍以「公平」為主要討論方式，並希望瞭解男性或女性在相同職場環境中的不同公平認知感受，但非有更深入的批判意味，因此在本研究中主要以「公平」為統一釋義名詞。

貳、 組織公平的分類

「分配公平」與「程序公平」是自古以來討論組織公平的兩大主軸，其關注的焦點分別在於「結果」或是「過程」的差別。「分配公平」首見於公平理論討論脈絡中，以 Adams(1966)提出的公平理論(equity theory)為濫觴，不過此時僅著重於分配公平的討論，1987年 Greenberg 將公平理論的重心帶往程序公平之範疇。另外，延續程序公平的概念，互動公平的觀點也在同一時期出現，互動公平認為個體與環境互動的結果也會影響公平知覺，因此也有部分研究著重於互動公平的討論(Bies & Moag, 1986)。

有關組織公平理論的演進過程，廖佳君(2007)依序將公平理論重心分別從 1960 年代期間與 1980 年代著手敘述，前者主要是對與員工福利有關的薪資與獎金酬勞等分配作為當時公平理論的主要討論方向，後者則是進一步開拓前者的研究，認為不僅組織決策或資源分配的結果，會影響到員工所認知到的公平知覺，其實決策過程中的參與抑或者是員工自身認知被重視的程度，都會影響員工是否感到公平的感覺，換言之，從分配公平中所提到的薪酬制度公平或是程序公平概念中所提到的互動公平都曾經在不同時期成為研究組織公平理論的核心。

多數以政府機關為研究對象的組織公平研究中，基本的架構仍然以程序公平與分配公平作討論基礎，也常以人力資源管理活動的角度作為探討方向，有如人員甄選、陞遷、考績或是獎懲制度等等，鐘金玉(2001)在探討公務人員的績效考核公平與員工態度的研究時，認為考績結果是人力資源管理活動中影響公務人員最鉅的因素，因為獎勵及懲罰制度皆根據考績結果而定，因此在考績評核的過程

中也應該依照不同的工作表現與能力而有適度的調整。其次，在人力資源管理發展的討論中，除了考績最常被當作談論組織公平的標的之外，組織成員的陞遷公平認知，也被認為是影響員工工作滿意度與工作績效的重要因素，因此本研究在瞭解研究對象的程序公平認知與分配公平認知時，主要以組織的考績與陞遷制度為探討方向。

一、 程序公平意涵與相關理論

就組織公平理論的演進歷史而言，程序公平理論的開展雖然在分配公平之後，但程序公平在分配公平的既有討論架構上，又增添了更多韻味與往後適用於討論各種人力資源與組織之相關討論的範疇；復以組織決策過程的客觀順序而言，本研究將先以程序公平來瞭解組織公平理論，再往後推展至對決策分配結果公平的瞭解，嘗試以員工在感受組織決策過程與結果的先後順序作為瞭解組織公平理論的精髓與程序公平、分配公平理論之間的差異。

「程序公平」一詞始於 Thibaut 與 Waiker (1975)將法律範疇中的訴訟爭議過程之精神為基礎，進而提出程序公平之理論，認為在許多情境下的爭議事件或是其他有關決策的組織環境中，無論組織成員認為決策分配的結果是否有達到原先對組織公平的期待，其實在得知決策結果之前，有關決策過程中的意見參與、決策權的掌握抑或是工作任務的分配，都深深影響了組織成員對於固有事件的公平性認知，因為在過程中已經逐漸產生不同的公平性感受，最後，這些感受更左右了對組織分配公平的看法。

組織決策程序中的許多環節所牽涉到的變數更多元，以作為組織內員工的角度而言，在過程中自身的主觀認知方面，有如決策中是否考量到某些成員的私益或團體的利益分享，如果組織決策過程較為偏向顧全團體的公共利益而非個人私益，夥伴間與組織關係的維繫才得以持久；其次，員工參與決策過程的機會多寡也會左右組織中員工的公平知覺傾向。

Leventhal (1980)也認為組織中成員的不同公平認知不只會以決策結果為依據，更會以決策程序作為評判組織公平性的參考，曾提出六項概念作為瞭解組織員工的程序公平認知，分別是一致性、避免偏見、正確性、可修正性、代表性與倫理性，延續這些觀點，丁學勤(2006a)也依此作為其研究中對程序公平的瞭解，進一步列出下列幾項因素來評判組織成員的程序公平認知，大致分別為時間、發言機會、偏差抑制、合作關係、正確性、更正能力、代表性與道德性。⁴有別於上述將程序公平分為八個構面，林淑姬等人(1994)則是分為四個構面：參與、溝通、互動與申訴，認為以上四個構面可以作為瞭解員工的程序公平知覺。

在程序公平理論提出後，也有部分研究以互動與合作關係作為討論方向，Bias & Moag(1986)即認為在組織的決策過程中，組織成員間的互動關係與人際關係也是影響公平認知的重要因素，因此另外又有「互動公平」的概念。不同於Bias & Moag(1986)所著重在成員之間的水平互動關係，Greenberg(1993)認為領導者與成員間的互動關係，也會影響組織成員的程序公平認知，尤其是主管在作成有關下屬的決策過程時，是否會與成員討論與溝通有關決策的制訂方向，以及在做成決策過程時，是否可以對成員做出合理的解釋，這些不但會影響組織成員的公平性認知，也會進一步左右員工的工作表現。

延續上述對互動公平的概念，本研究認為組織決策過程中，主管與員工都是不可或缺的角色，因此如同Greenberg(1993)在其對互動公平的研究中檢定出主管在決策過程中與成員的互動態度確實會影響員工的公平性認知，因此本研究在問卷設計過程中，在程序公平部分也將互動公平構面加入問卷的量測範圍中，期望瞭解主管與男性或女性員工的互動關係是否有差異，此差異對於形成公平認知

⁴ 丁學勤在〈分配公平性與程序公平性對滿意度與承諾的相對影響力之缺口評論〉一文中，在解釋程序公平部分，提出八個構面：時間/速度、發言機會、不偏性/一致性、偏差抑制、正確性、更正能力、代表性與道德性。本研究將時間/速度、不偏性/一致性簡化改寫為時間、一致性與合作關係，前兩個構面涵義仍與原作者給予的意義相同。

的影響程度究竟是強是弱，藉此能讓組織中作為主管角色的成員得知在決策過程中與員工互動的必要性。

有關程序公平的相關理論，普遍來說有五：程序控制模式(process control model)、分配偏好理論(decision model)、互動公平觀點(interactional justice)、參考認知理論(reference cognitions theory)與個人利益模式(self interest model)(轉引自古聖姿，2004)。

程序控制模式為 Thibaut 與 Walker(1976)對於程序公平的主要觀點，指出在決策過程中對相關資訊的控制權越高，則公平性知覺也會提高。分配偏好理論認為分配過程是所有分配情境下的重要公平認知因素。互動公平觀點指出組織決策過程中的人際互動關係也會影響不同員工不同公平認知方式(Bies 與 Mong, 1986)。最後，個人利益模式則是將程序公平分為個人利益與群體價值模式，前者強調決策程序是分配結果的手段之一，後者則強調員工在組織中的社會關係(Tyler, 1989)。

二、 分配公平意涵與相關理論

「分配的結果」與「分配的內涵」是分配公平中兩個不可或缺的因素，皆指涉為人員所接收到的訊息，並將自己在工作上的付出與所獲得的分配內容與結果相比較，分配公平有不同的衡量方式，端賴每一個體心中的參照對象不同與相異的判斷標準而定。

Adams(1964)在此主要用比較的概念闡釋分配公平理論，亦即組織中人員會藉由組織決策的分配結果比較自己的目前狀況與過去情況之外，也會進一步與組織中的其他人比較來判斷是否受到公平或不公平的對待，其最主要的判斷標準，即為付出成本與獲得報酬之比較感受，可見有關公平認知是個人主觀之產物，只有自己有能力去評價與判斷自身的公平認知感受。

上述 Adams 對分配公平的定義，著重在員工主觀認知的公平感受，亦即僅討論接收分配結果的一方，若進一步探討如何形成分配結果，那一種分配方式會讓組織成員覺得公平，Leventhal(1976)根據分配者的目的與環境不同，進而提出三個分配原則，分別為貢獻、需求與均等原則，貢獻原則指的是報償分配按照投入比例，需求原則指的是依個人適當需求給與報償，均等原則是指無論每個人投入多少，每個人所得到的結果相同，此三個原則可以依照分配的情境不同，決定是用哪一個分配原則，以求結果的公平性並達成組織目標。

從以上可知探討報償(投入與報酬)的分配公平，主要以 Adams 與 Leventhal 為主，但影響組織成員的不同分配公平感受，除了報償方面，尚有獎懲與激勵措施，由於獎勵要公平才能達到激勵效果，懲罰也要公平才能達到嚇阻作用

有關分配公平的相關理論，依多數文獻在此方面的整理，大多皆會提到兩個理論，分別為社會交換理論與公平理論。丁學勤(2006)即利用 Homans 的社會交換理論與 Adams 的公平理論作為瞭解分配公平的途徑。

首先，社會交換理論主要由 Homans (1961)提出，他指出因為人是自利的，因此主要是以付出努力與所獲報酬的交換結果作為主要對公平認知的考量，亦即分配公平指的是投資報酬率的概念，雖然在不同的組織或是各個不同的組織成員對於投入的程度或是所獲得的報酬都有不同的判斷，但是就投資與報酬的比例而言，多數人尚期待分配者能依據相同投資與報酬的比例分配既有資源。

在公平理論部份，Adams(1965)進一步提出參考對象的概念，⁵假設人員會將工作上的投入與所得的報酬結果與其他人員相比，如果產生不平衡感受，會產生不同的公平認知。公平理論強調人們對於分配結果的滿意程度主要是以比較的概念為基礎，尤其關切自己的投入與報償比例，是否與參照對象一致，可顯見 Adams 的公平理論著重在於組織成員自己所體驗到的公平感受，而非所獲報酬的絕對價

⁵⁵ 參考對象可以是同一組織同一單位中的成員，可以是同一組織不同單位的成員，也可以是組織外的任何人(Adams, 1965)。

值能決定員工的公平認知。

有關 Adams 提到組織成員的參照對象，是公平理論中重要考量因素之一，Robbins(1998)也提出組織成員選擇參照對象的方式，分別為組織內自比、組織外自比、組織內他比、組織外他比，其個別涵義如下表 2 所示，總而言之，組織成員會分別認知自己從工作中得到的結果與自己所付出的努力，也會與其他人的結果與投入相比較。本研究中的性別公平知覺，主要是採取組織內他比的方式，亦即在相同組織中，男性或女性成員對分配公平與程序公平的認知，是跟組織內的異性相比較的結果。

表 2 分配公平中參照對象的選取途徑

選取途徑	定義
組織內自比	在同一組織內，員工將現在工作與以往工作相比較。
組織外自比	員工以現今的工作，與以往自己在其他組織中的工作相比較。
組織內他比	在同一組織內，以自己現今的工作與他人現今的工作相比較。
組織外他比	以自己現今的工作，與其他組織中他人的工作相比較。

資料來源：本研究自行整理

壹、組織公平與主管領導方式之相關研究

每個組織除了力求公平以外，對於主管採用哪一種領導方式會對組織公平產生什麼影響，其間的因果關係尚待探討。不同組織有其不同的領導方式，最佳的領導方式取決於特別情境的配合，有如在眾多領導理論中，Ohio 州立大學將領導行為分成「倡導」與「關懷」，前者主要是任務取向的領導風格，也就是主管要求員工工作表現並重視組織目標的達成，後者則是偏向人際關係取向的領導風格，意指主管重視員工福利並盡力滿足員工需求，此兩種領導行為並非互不相容，而是代表隨著每個組織風格的不同，會有不同組合的領導方式，有如高關懷、低

倡導或是低關懷、高倡導等等。

從上述有關組織公平的文獻中可以發現公平知覺常常是預測員工工作滿意、組織承諾等的重要變數，可見組織公平對於組織管理來說，是一個不可或缺的概念，對於領導方式而言，普遍的認知就是會影響有關組織成員的工作滿意度或是工作績效的表現，因此就主管領導方式與組織公平來看，其間關係的探討可以有助釐清哪一種類型的領導方式會影響哪一種的公平知覺，進而可以推論哪一種領導方式能有效促進員工的組織承諾。以下分別就「倡導」與「關懷」來看其與組織公平的相關性與因果關係。

首先，就「倡導」類型的領導方式來看，Greenberg(1987)指出在一個任務取向的工作環境時，無論組織決策過程是否公平，只要薪酬水準偏高，員工就有會正向的公平知覺，但是，薪酬水準一旦降低，組織決策過程就必須公平，員工才會有正向的公平知覺，因此可推論員工在倡導類型的組織領導方式下，對於分配公平較為重視。另外，在陳慧穎(2006)探討國小校長的領導行為與國小的組織公平的研究中指出，由於在倡導的領導方式下，對於組織的目標或是工作任務會有較為清楚的解說，能讓員工清楚組織整體的方向與決策分配的標準，因此員工在分配公平方面會明顯較有正向的感受與認知。

再來，就「關懷」類型的領導方式來看，由於主管重視滿足員工的福利與需求，因此主管在組織決策過程中，重視組織成員與組織之間的關係，會讓員工有機會參與決策過程，因此即使仍有少數員工還是覺得受有不公平待遇，不過因為在過程中有表達意見的機會，所以會以整個組織的利益為優先考量，因此關懷取向的領導方式會明顯對員工的程序公平知覺有顯著的正向影響。

整體而言，倡導與關懷的領導行為都會提升組織成員的分配公平與程序公平的感受，較有明顯差異的是，倡導類型的領導方式較為不利互動公平知覺，主要的原因是因為在倡導行為下，明確的工作職責與工作規定，可能會有較低的回應

性，亦即組織成員的需求在層層組織規定下，較為不能即時的被滿足，因此，相較於關懷取向的領導方式，倡導式的領導型態對於組織成員的互動公平認知會有較負面的影響。

貳、 組織公平與個人背景因素之相關研究

在個人背景因素中，本研究的主軸在於性別。無論在政治領域或有關政府行政機關的相關研究中，都曾以性別作為主要探討重心，前者有如對於統獨態度(楊婉瑩、劉嘉薇，2009)與選民政黨認同(楊婉瑩、劉嘉薇，2006)的相關討論，研究發現不同性別的確有顯著不一樣的政黨認同。另一方面，也曾以性別作為研究政府文官體系管理者任用的研究主軸(余致力，2007)，結果指出我國行政機關如果想要邁向兩性共治的情勢，仍有值得努力改進的空間。

個人背景變項部分是綜合文獻檢閱中所提到多數研究者皆會提到的變數，除了性別以外，本研究尚用了五個變數作為代表個人背景變項。分別為「年齡」、「教育程度」、「婚姻狀態」、「年資」與「職別(管理職)」。

以性別作為本研究主要研究主軸，主要的出發點是認為員工的公平認知為主觀感受，主觀感受代表隨著「每個人」的特質不同而會對公平感受有或多或少的差異，再者，沿襲上述文獻中提到 Adams(1965)對公平的定義，瞭解公平感受其實是與他人(參照對象)相較之下所產生，在選擇參照對象的同時，不同的參照對象也會左右對公平認知的程度高低，有別於多數研究將個人背景特質做為控制變數以避免影響主要研究變數間的關係，本研究選擇以個人背景因素中的「性別」作為員工對於公平認知感受的比較基準，亦即在往後資料分析過程中，會將男女的意見分開檢視並比較，再以性別公平認知作為討論的主軸。

「人」的特質與屬性千變萬化，也正因為此種特色，當個人特質作為自變項時，隨不同研究者的研究目的而有不同的意義。在有關組織管理的研究中，王祿

旺、李宛俐 (2009)指出個人背景變項普遍包括性別、年齡、學歷、職別與年資。徐承毅、李文雄、許志賢 (2007)則認為個人背景變項包括性別、婚姻狀況、教育程度與年齡。莊維仁(2010)則是將性別、年資、教育程度作為其研究的主要個人背景變項。以上研究者皆以個人特質做為自變數，其共同點為皆採納「性別」作為個人背景變數定義之一環。

有關以個人背景作為自變項之相關研究，其實不在少數，但是多半是針對工作滿意度與工作態度作為研究主軸，徐承毅、李文雄、許志賢 (2007)即以個人背景為自變項，以工作滿意度作為依變項，去瞭解不同的個人特質影響工作滿意度的情形，研究發現性別與年齡在工作滿意度上呈現顯著差異，婚姻狀況與教育程度則否。張義雄、張淑津 (2010)研究薪資公平知覺與工作態度關聯時，也藉由個人背景變數作為主要瞭解途徑。

其次，就個人背景變項與公平認知的關係而言，王祿旺、李宛俐(2009)的研究發現個人背景變項會影響公平認知。黃佳苓(2006)探討高雄市文教機關公務人員對考績制度公平性認知與工作態度之關係，研究發現男性文教人員對考績制度公平性認知較高，此考績公平性認知與工作態度有顯著正相關。總而言之，根據上述有關公平理論文獻中瞭解，公平與否的感受係因人而異，且另外在工作滿意、組織承諾、離職傾向等企業行為與態度，亦因個人背景相異而產生不同的反應與結果。

綜合上述，顯見性別為目前許多研究中所探討的重點與主題，但是有關純粹就性別來討論有關組織管理的研究仍屬少數，相關文獻有如謝碧霞(2008)以性別作為研究主軸，去探討組織中決策分配情形或過程是否有因為性別而有差別待遇，結果證實性別公平知覺對員工的工作滿足感有顯著影響，也可以看出性別公平知覺對於男性或女性有不同的影響力。

第三節 組織公平、性別公平知覺與組織承諾的相關研究

由於本研究主要的依變數為組織承諾，自變數為組織公平與性別公平知覺，因此本節主要是為了瞭解組織承諾與組織公平、組織承諾與性別公平知覺的關係。性別公平知覺被認為對於組織成員的工作表現、工作滿意度與組織承諾等有影響。黃英忠等人(2005)在對我國女性主管的研究當中，即證實這些女性主管若是明顯感受到因為性別導致不公平的工作環境，會明顯降低願意繼續留在組織的意願，陳俊隆(2006)則是進一步指出女性與男性相較之下，女性的性別公平知覺較為強烈，可以推測性別可以作為主要導致組織成員有不公平知覺的起源(Janssen, 2000), Gutek, Cohen 與 Tsui(1996)也指出造成組織成員有較強烈的不公平感受，主要是因為在組織決策過程中感覺到性別因素造成不相等的待遇。根據前述的實證研究，提出本研究的研究架構與假設。

男女對許多事物的認知，存有或大或小差異，楊婉瑩、劉嘉薇(2006)指出性別差距(gender gap)的概念具有多重意涵，廣泛指稱男女在教育、職業成就、乃至於政治態度與行為上的差異，本研究即是將男性與女性的意見態度分開檢視，以期瞭解兩性之間對於公平認知影響組織承諾的差異何在，以下分為三個部份作為瞭解與檢證性別公平知覺較組織公平更能影響組織承諾，因此，首先會先以瞭解組織公平與組織承諾作為開端，其次，則是檢閱性別公平知覺與組織承諾的相關文獻，最後，

壹、 組織公平與組織承諾

組織公平與組織承諾是在研究有關組織管理理論時，常見的一種前因後果模式，多數研究皆指出員工對於所處的職場環境的公平知覺越高，則其組織承諾也越高，關於此議題的研究組織範疇十分寬廣，無論是有關金融業(林贊正, 2006)、

學校(郭維哲、方聰安,2006)、利益團體(林逸峰,2004)、行政機關(侯世敏,2006)等,都不一而同的指出組織公平與組織承諾之間呈現顯著的正相關。

郭維哲、方聰安(2006)在其對學校教師的研究中,為瞭解影響老師日常工作表現的決心與行動關鍵因素,將老師對於學校內的互動過程、決策制訂與資源分配的公平感受,再進一步加上組織承諾討論。也有多數研究不單單只討論組織公平與組織承諾,而是將此兩個變數視為眾多影響組織管理成效的變數之一,林贊正(2006)對於我國金融機構員工的組織公平認知與組織承諾感的研究,另外加入組織變革與工作壓力兩變數,結果指出組織公平為其研究之眾多變數中對於組織承諾影響最鉅的變數。

現階段有關組織公平的多數學術論著中,多以組織公平作為自變項,至於對應的依變項,則常見有組織承諾、組織信任、組織公民行為與工作滿意等等,就「組織公平」與「組織承諾」的相關研究而言,程序公平較常被認為與組織承諾有顯著關聯,有如 Pillai, William 與 Tan(2001)分別對美國、印度、德國與香港有關程序公平、分配公平的實證調查,發現在除了印度之外,成員的組織承諾感受皆與程序公平有顯著關係。Viswesvaran 與 Ones(2002)也發現程序公平與組織承諾的相關大於分配公平與組織承諾的相關。

若以國內文獻而言,「組織公平」與「組織承諾」的相關研究中,也與國外文獻呈現相同的研究結果,亦即程序公平與組織承諾的相關程度較分配公平與組織承諾的相關程度有更為顯著的正相關。徐漢祥(1998)、卓正欽(2001)指出程序公平對組織承諾的相關性較分配公平高。馬樹榮(2001)、董欣寧(2001)則是廣泛地認為組織公平對組織承諾有顯著地預測力。

貳、 性別公平知覺與組織承諾

Sweeney & McFarlin(1997)在研究造成組織成員的公平認知為何會不相同時，發現不同性別有顯著不同的公平認知差異，女性重視參與組織決策過程，因此認為程序公平相較於分配公平重要，男性則是較為重視分配公平。謝碧霞 (2008)認為兩性之間對於組織公平的比較，也可視為組織公平的一部分，當組織中成員將決策過程或決策結果時的公平知覺與不同性別員工相比較，發現將有所差異時，則會產生不公平感受。因此性別公平知覺最主要的核心概念為，組織中成員以不同性別的同仁相較為前提，對於組織決策過程或結果分配時候所獲得的組織公平知覺。

男性與女性人員於職場中參與的比例差異逐漸縮小，但是其中的互動關係是否也能取得目前渾沌中的平衡？本研究試圖以性別公平知覺作為一瞭解之途徑。就「公平認知」而言，因某一特定團體或群體的利益，而針對另一特體團體或群體給予不同的對待，是普遍大家認知的「不公平」的定義，此定義中所指涉的群體，區分標準適用於年齡、地域、族群、種族，與近年來無論是社會團體或是政府機關皆討論殷切的議題---「性別」。無論是男性或女性人員，皆為工作職場珍貴的人力資本，若在不自覺的情況下，以性別作為基礎來分配工作任務或是人員間的互動基礎將會導致薪資不平等與迥異的職業生涯成就(吳盛、蔡瑞明、蔡玉娟，2000)。

性別公平知覺、性別公平認知、性別歧視知覺三者名稱雖不盡相同，但是都是基於組織公平的概念作更深入的討論，而此討論的方向以「性別」為主軸。因此，以組織承諾理論檢視性別公平知覺對於某一組織的重要性，可以進一步瞭解是甚麼原因導致男性與女性人員對組織有不同的認知，用來有效開發不同性別員工對組織的不同正面回饋之程度。黃英忠等人(2005)指出有關性別公平與組織

承諾的研究議題仍屬少數，但女性員工在職場中若遇有單純因為性別因素影響而導致不公平待遇，則會明顯產生不公平的感覺，因此組織承諾感也就越低。

某些研究中所稱之性別歧視知覺相對於本研究中的性別公平知覺實無差異，但有研究者將歧視認知與公平認知視為兩不同討論標的，主要是透過性別歧視知覺的認知來檢視是否會因為不同的組織公平感受而影響組織承諾。游增瑜、任慶宗(2010)在此議題中，發現性別歧視知覺的確對於組織承諾有顯著影響，其中又以價值承諾影響最大，另外，再加入公平知覺觀點，女性人員感受到不公平待遇是因為性別歧視的關係，則組織承諾越低。

謝碧霞 (2008)以性別公平知覺與員工的工作態度關係作為其研究主軸，結果發現性別公平知覺對員工的工作滿足有正向影響，更進一步指出性別公平知覺影響女性員工工作態度較男性員工明顯，此研究以全國為研究對象，有許多員工來自不同組織規模大小與不同男女比例組成的職場環境，其性別公平現況也理所當然應該有所不同，謝碧霞(2008)即指出，組織規模與組織中實際性別公平狀況呈現正向關係，亦即較大組織的性別公平程度也高於較小規模的其他組織；若不同組織的不同性別比例來看性別公平現況之差異，女性員工較多的職場環境也會有較高的性別公平狀況；最後，若以產業區分來檢視性別公平的不同程度，服務業的性別公平現況則高於非服務業。在目前台灣逐漸邁向以服務業產業為主的經濟體，再加上近年來，女性勞動參與率之增加在眾多產業中以服務業為甚，因此職場中的性別公平議題將不會間斷，並且需要加以重視與討論(溫碧霞，2008)。

第三章 研究設計

本章分為三個部份。首先，在第一節藉由說明研究架構提出研究假設，第二節則是進一步提供本研究主要變項的操作化定義並說明問卷設計方向，最後，則是就本研究的研究對象—新北市城鄉發展局與衛生局，做簡要的介紹，並說明為何以新北市城鄉發展局與新北市衛生局作為本研究之研究對象。

第一節 研究架構與研究假設

壹、 性別公平知覺與組織承諾的相關性

本研究主要強調，在相同的工作環境中，由於性別的關係，男性與女性員工有不同公平認知感受，此種性別公平知覺將會顯著影響員工的組織承諾感受。若撇開性別，單純討論員工在組織決策過程或分配結果上的公平性知覺，影響組織承諾的程度是否較性別公平知覺沒有明顯的關聯性，期待本研究結果之後可以進一步檢驗。

男女分別受不同組織決策過程與分配結果的影響，因此男性與女性都可能因為性別遭受到不相等的待遇，若要進一步瞭解組織成員的性別公平知覺如何影響組織承諾，則可藉由將男性與女性樣本分開檢視，更能清楚比較其關鍵影響因素與影響程度。

換句話說，真正需要思考的問題是，性別是否是左右員工產生組織不公平的感受，進而產生相異的組織承諾感，因為男女對組織的公平認知感受是因為有不同的工作待遇與工作環境，尤其是在組織決策過程或是分配結果會產生較為明顯不同的公平知覺，總而言之，影響男性與女性員工公平知覺感受的因素可能會十分迥異也可能十分相似，都對於組織管理者都各有不同的意義。依此，本研究架構如下：

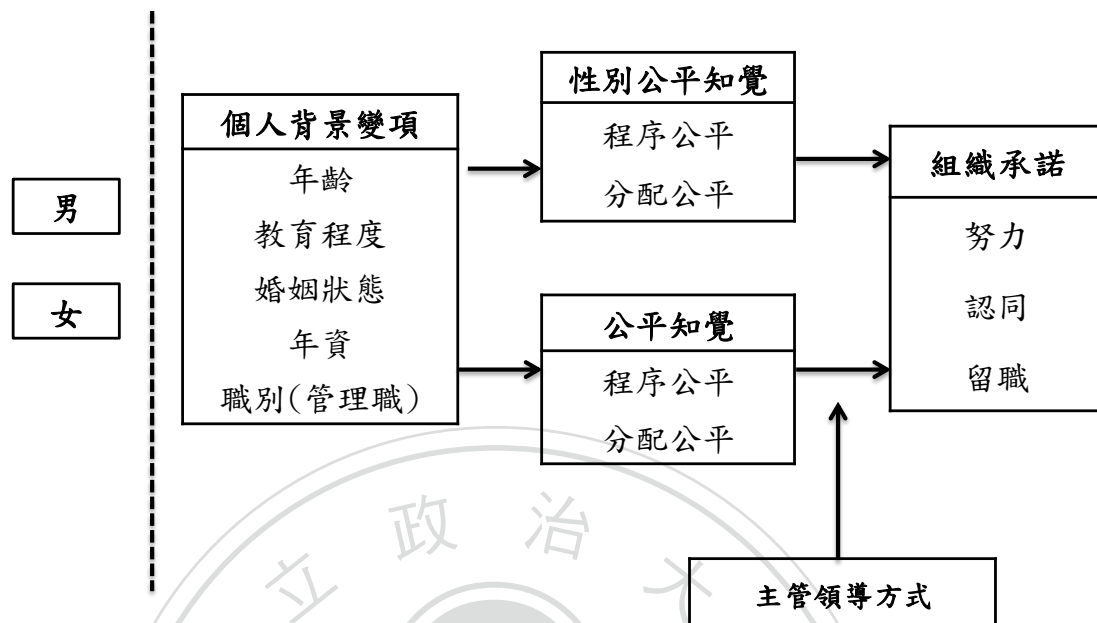


圖 4 本研究之研究架構圖

資料來源：本研究自行整理

因此，本研究為了檢視性別公平知覺與組織承諾間的相關性，除了將男女意見分開檢視之外，本研究依循文獻檢閱結果，得知主管的領導方式會顯著影響組織成員公平知覺，因此將主管領導方式做為本研究主要的中介變項，以求研究結果更能精準地符合本研究問題。先分析男女在工作職場的決策過程與分配結果的公平性感受上是否存有差異，主要是推測性別是導致員工有不同公平感受的主因，因此應該將兩者(男女)視為不同的主體，換言之，將兩者分開檢視，才能分別洞悉男女的性別公平知覺與組織承諾的相關性。

貳、 主要研究假設

延續本研究的研究問題與上述對於研究架構的概念，發展出以下主要的研究假設。

假設 1：男性與女性成員的組織公平知覺有顯著差異。

1-1 男女的程序公平知覺有顯著差異。

1-2 男女的分配公平知覺有顯著差異。

假設 2：男性與女性成員的性別公平知覺有顯著差異。

2-1 就性別公平知覺而言，男女的程序公平知覺有顯著差異。

2-2 就性別公平知覺而言，男女的分配公平知覺有顯著差異。

假設 3：男性與女性成員的公平知覺影響組織承諾的程度有顯著差異。

3-1 男女的程序公平知覺影響組織承諾的程度有顯著差異。

3-2 男女的分配公平知覺影響組織承諾的程度有顯著差異。

假設 4：男性與女性成員的性別公平知覺影響組織承諾的程度有顯著差異。

4-1 就性別公平知覺而言，男女的程序公平知覺影響組織承諾的程度有顯著差異。

4-2 就性別公平知覺而言，男女的分配公平知覺影響組織承諾的程度有顯著差異。

假設 5：性別公平知覺較組織公平知覺更能影響員工的組織承諾。

第二節 研究變項的操作化定義與測量

本研究的研究主軸在於性別公平知覺與組織承諾的關係，因此在此部分進一步就組織承諾、組織公平、性別公平知覺賦予更具體的定義，以作為問卷設計的基礎，並說明問卷測量的方式與參考依據。本研究問卷設計共分為五個部分，主要皆採用李克特五點尺度(Likert 5 Point Scale)作為衡量方式，分別從非常不同意到非常同意，給予 1 到 5 分，得分越高者表示越同意該題題目所描述之情況。

壹、 組織承諾

一、 操作性定義

此部分主要以 Mowday 等人(1979)對於組織承諾的定義作為研究依據，將組織承諾的操作性定義為員工認同組織價值觀，願意為組織投入心力與貢獻組織的心理與傾向，分為三個構面來瞭解，分別為努力承諾、價值承諾與留職承諾。

「努力承諾」是指組織成員為組織付出努力，「價值承諾」則是組織成員認同組織的目標與價值，「留職承諾」是指組織成員繼續作為組織中一份子的意願。這三個構面為本研究發展組織承諾問卷的基礎，主要參考 Mowday 等人(1979)發展出來的組織承諾問卷(Organizational Commitment Questionnaire, OCQ)作為主要的衡量工具。

二、 量表來源與衡量方式

本研究的組織承諾認知量表主要是參考 Mowday 等人(1979)設計的組織承諾問卷，原問卷總共有 15 題，依 Mowday 等人對組織承諾的定義所組成，也就是本研究所採用的三個構面，努力承諾、價值承諾與留職承諾，利用李克特五點尺度衡量，得分越高者，則表示對於該構面的組織承諾感受越強烈。原始問卷題目依照以上三個構面，分別表列如下(轉引自傅遠鑑，2005)：

表 3 Mowday, Steers & Porter 的組織承諾量表

OCQ (Mowday, Steers & Porter, 1979)	
努力承諾	
1.	我願意付出額外的努力，以協助本公司獲得成功。
2.	我對我朋友說，我服務的機構是一個值得效勞的好公司。
3.	在這家公司做事，使我能充分發揮自己的能力。
4.	為了繼續留在本公司做事，公司所指派的任何工作我都願意接受。
價值承諾	
5.	我發現我個人所重視的和本公司所重視的非常相似。
6.	我對別人提起自己是本公司的一員時會覺得很驕傲。
7.	我很慶幸當初能進這家公司服務。
8.	我十分關心公司的未來。
9.	對我來說，這家公司是我可能服務的所有機構中最好的一家。
留職承諾	
10.	目前的情況只要些許改變，我就希望能轉調到其他公司服務。
11.	只要工作性質相似的機會，我會考慮轉調到別家公司工作。
12.	繼續留在這家公司工作沒有甚麼好處。
13.	我對於本公司與員工有關的行政措施總是不能同意。
14.	我對於本公司幾乎沒有忠誠度可言。
15.	我決定在這家公司做事，顯然是件錯誤的事情。

資料來源：轉引自傅遠鑑(2005)

上述各構面的信度都超過 0.7，每一個題項的信度也都同樣皆超過 0.5，國內多數有關組織承諾研究也皆採用 Mowday 等人(1979)的 OCQ 量表作為發展問卷之依據，且多數研究的信度皆超過 0.8 以上。根據本研究之研究要旨將原 15 題修訂至 10 題，修訂的依據主要是以研究對象的實際工作情況為考量主因，並試圖藉由檢視各題信度狀況，進一步做用字遣詞上的變化，如下表 4 所示：

表 4 組織承諾的操作化定義

組織承諾	
努力	
1	我願意付出額外努力，以協助本機關做得更好。
2	為了繼續留在本機關做事，我很樂意接受更多的工作任務。
3	我會向朋友推薦本機關是值得投身服務的組織。
認同	
4	我覺得自己在工作上的價值觀和本機關所重視的價值觀非常相似。
5	當跟別人提起自己是本機關的一員時會深感榮譽。
6	我很慶幸當初能進本機關服務。
留職	
7	只要有適當的機會，我會想轉調到其他機關服務。
8	我認為繼續留在這裡工作沒有甚麼好處。
9	我常覺得機關內與員工相關的行政措施是不夠好的。
10	我對服務單位真的沒有忠誠度的感覺。

資料來源：本研究自行整理

貳、 組織公平

一、 操作性定義

本研究在此主要依多數文獻對組織公平的分類，亦即用程序公平與分配公平來作為瞭解本研究對象的公平知覺。此外，有關組織公平的研究常常會以人力資源管理活動的角度作為研究方向，有如人員甄選、陞遷、考績或是獎懲制度等等，鐘金玉(2001)即利用公務人員對於組織考績評核的感受去量測研究對象的公平知覺，林進明(2000)也以績效評估程序與獎懲制度作為探索關務人員的公平知覺感受，古聖姿(2004)則是以陞遷公平認知去分析公務人員的工作滿意與組織承諾，Tang & Sarsfield-Baldwin(1996)也提出分配公平與薪酬、升遷制度等有顯著相關性。

顯見在組織公平研究中，不少文獻會專門針對陞遷或考績作分配公平與程序公平的討論與比較，再者，程序公平與分配公平若有相同的構面作為討論方向，在比較分配公平與程序公平時，較能顯見其中差異，因此本研究採用人力資源活動中的考績評核與陞遷制度，作為問卷中主要詢問成員程序公平與分配公平知覺的主要途徑。

首先，在程序公平方面，此部分的操作化定義主要參考 Greenberg(1990)認為應該將公平的重點聚焦於決策的過程，也就是決策是如何被作成的，此種概念較偏向於手段導向而非目的導向，進一步更指出讓組織成員參與組織決策過程的重要性以及在過程中投入的程度高低是顯著影響組織成員的公平知覺(Folger & Greenberg, 1985)。

其次，在分配公平的部分，其概念是較偏向傳統的組織公平理論內容，最主要是著重於組織決策的結果，也就是較偏向於目的導向的概念，進一步更指出每個組織成員會根據自己現在所付出的努力與所得到的報酬，與自己過去所付出的努力與所獲得的報酬相比較，也會跟組織內或組織外的其他人相較，如果比較結果是相同時，即會產生公平的感受，反之，則會覺得有不公平的感覺(Adams, 1965)。

基於上述文獻的概念，本研究對於程序公平與分配公平的定義具體操作化的方式如下。兩種公平知覺皆會詢問受測者在組織決策過程中對於互動公平、陞遷、考績公平認知的感受，如下表所示：

表 5 組織公平的操作化構面

組織公平	本研究操作化構面		
程序公平	互動	陞遷	考績
分配公平	薪酬	陞遷	考績

資料來源：本研究自行整理

二、 量表來源與衡量方式

本研究在組織公平的量表部分綜合參考以下文獻，在程序公平的互動構面與分配公平的薪酬構面，參考依據為黃小婷(2002)所編製的部分問卷題項，經檢驗後各題的信度皆高達 0.8 以上。在程序公平的互動構面定義為主管制定決策的過程時，是否會與員工討論或者是告知決策作成的原因，分配公平的薪酬構面則是就組織決策結果而言，員工認知自己所獲得的薪資報酬與自己所付出的工作量與工作表現是否公平。

其次，在詢問陞遷公平與考績公平兩構面，則是交互參照鐘金玉(2001)與林進明(2003)對於測量公務人員在績效評估部份的公平知覺問卷，在陞遷部份，程序公平著重於主管在作陞遷決定時，除了會儘可能蒐集每位員工的工作表現資訊，也會有一致性的標準，這些作為都會決定員工的程序公平知覺。另外，由於分配公平著重於結果的呈現，故在分配公平部份，陞遷公平則是定義為組織陞遷結果是根據員工的表現與年資而左右員工的分配公平知覺。

另外，在考績部份，程序公平強調主管會依據員工的實際表現作為主要評核依據，也重視員工是否能在評核過程中有表達意見。分配公平則是認為考績結果需要與員工的工作表現與付出程度有正向關係，反之，組織員工則會產生不公平感受。以上所採用的問卷題項的信度，在所引用的參考文獻中也被檢驗出高達 0.8 以上的信度。綜言之，程序公平與分配公平各構面的操作化定義，分別如表 6 與表 7 所示：

表 6 程序公平的操作化定義

程序公平	
互動	
1	當制定與我的工作有關之決策時，主管會向我做合理的解釋。
2	當制定與我的工作有關之決策時，主管會跟我討論這個決策的用意。
陞遷	
3	我的主管作陞遷決定的過程中，會有一致性的標準。
4	我的主管作陞遷決定的過程中，會儘可能蒐集每位員工的工作表現資訊。
考績	
5	我在考績評核過程中有機會表達有關自己目前的工作情況。
6	我的主管會依據我的實際工作表現，作為主要考績評核的依據。

資料來源：本研究自行整理

表 7 分配公平的操作化定義

題號	分配公平
薪酬	
1	就自己的工作量而言，我覺得目前的薪資報酬水準是公平的。
2	就自己的工作表現而言，我覺得目前的薪資報酬水準是合理公平的。
陞遷	
3	我認為這裡的陞遷結果(決定)通常是優先考慮年資因素。
4	我覺得只要工作表現好的同事就更有機會獲得陞遷。
考績	
5	就我付出的工作努力而言，我覺得我獲得的考績結果(等第)是公平的。
6	就我的工作成果而言，我覺得我獲得的考績結果(等第)是公平的。

資料來源：本研究自行整理

參、 性別公平知覺

性別公平知覺貫徹上述對組織公平知覺的操作化方式，仍然以組織公平理論中的兩大分類模式作為主要討論方式，問卷的問法與用字遣詞也無不同，但是最大的差異，則是在讓填答者在回答題目時，則是與同機關的異性同仁相較為前提，因此性別公平知覺的操作化定義與組織公平的操作化定義相同，但是，會在每個題項中增加「無論我是男性或女性」之字句，例如：「當制定與我的工作有關之決策時，無論我是男性或女性，主管都會跟我做出合理的解釋。」

肆、 組織領導方式

一、 操作化定義

本研究將領導方式視為影響員工公平知覺的組織環境背景因素，主要依據 Ohio 州立大學的 Halpin(1957)對於領導行為分為倡導與關懷兩種領導方式，前者強調領導者重視員工的工作績效與組織目標的達成，因此對於員工較為嚴格，關懷取向的領導方式主要偏向人際關係取向，也就是領導者較為重視滿足員工的需求，關心員工福利勝過要求員工達成組織目標。

二、 量表來源與衡量方式

黃世忠(2002)也指出主管的領導方式與員工所感受到的公平知覺存在緊密關聯，也將領導方式的操作化定義分為倡導與關懷兩構面，以陳慧穎(2007)所提出的量表為參考依據，其量表的每個題項信度皆達 0.8 以上。依據本研究之研究目的最終修訂如表 8 所示：

表 8 領導方式的操作化定義

領導行為	
倡導	
1	主管會擬定明確的工作目標及進度，並要求確實執行。
2	主管會要求員工如期完成交辦的工作。
3	主管態度明確，要求員工重視工作任務績效。
4	主管重視員工的工作表現。
關懷	
1	對於員工的需求，主管經常能予以滿足。
2	主管在進行工作任務分配時，會考量員工的個別差異與身體負荷。
3	主管會體恤員工的工作辛勞。
4	主管願意抽空傾聽員工的意見。

資料來源：本研究整理



第三節 研究個案說明：新北市城鄉發展局與新北市衛生局

新北市城鄉發展局成員的性別比例狀況為男女各半，新北市衛生局成員的性別比例狀況則是女性成員佔多數，高達近 8 成的比例。以下將簡要描述選擇兩機關的理由以及兩機關分別不同的業務內容。

本研究的研究焦點在於認為影響組織承諾的眾多變數中，在員工公平知覺這一塊領域，需要對不同性別員工付出更多的適當的關注與瞭解，才能知道需要在組織制度中的哪一塊領域去加強某一性別的公平感受。循此，本研究試圖找尋人員性別比例有較明顯差距的組織，期待能夠因為男女比例差異的比較，突顯出無論是在男女各半或是女性較多的組織，性別公平知覺都會明顯比僅單純探討組織決策過程與分配結果的公平性知覺有更為顯著影響組織承諾的結果，如此一來，代表男女在組織中所得到的任何決策結果或決策過程中的待遇，與異性相較過後，不僅會造成不同的公平知覺感受，更重要的是，組織想要留用與吸引人才，組織中必須有友善的性別職場環境，才是留用人才與增加組織競爭力的重要關鍵考量。

壹、 新北市城鄉發展局

新北市城鄉發展局(以下簡稱城鄉局)於 1999 年成立，成立緣起主要是為了提升人民的生活環境品質。組織業務內容主要圍繞在都市更新的設計、計畫與更新等，共有一處、七科與四室，分別歸納列出，如表 9 所示：

表 9 新北市城鄉發展局主要業務簡介

七科
綜合規劃
都市計畫
都市設計
都市測量
開發管理
企劃建築
計畫審議

資料來源：新北市城鄉發展局入口資訊網

就目前組織編制的狀況而言，簡要介紹如下。城鄉局的組織人員主要分別有局長、副局長、主任秘書、總工程司及專門委員，以 7 個科所組成，現有的預算員額有 157 人。另外，從表 9 所列的業務內容，可以進一步推測此機關的成員，並沒有明顯的以男性或女性為主導的組織人力組成。

另外，從城鄉局的組織架構與業務職掌內容來看，可以發現城鄉局成員的工作內容不僅在辦公室內，可能也涉及需要組織外活動，才能將工作任務順利開展，不過擁有此種都市計畫的專業知識，並沒有獨厚於某一性別才能擁有，因此推測實際工作內容所需要的人員，也不會是較偏好於男性或女性。城鄉局的業務性質雖然不是普遍社會刻板印象下，所認知的女性或男性不適之職業，但是此種男女比例相等的組織，也能讓本研究在分析各變數並比較男性與女性差異的時候，廣納男性與女性的意見，而不會讓研究結果有所偏頗。

貳、 新北市衛生局

新北市衛生局(以下簡稱衛生局) 於 1999 年成立，成立緣起主要是為了提升人民的生活環境品質。組織規模則是除了局內正式編制人員之外，也含有地方衛生所、市立聯合醫院，目前共編制有 1042 人。在業務內容方面，衛生局目前共有八科與四室，分別歸納列出，如表 10 所示：

表 10 新北市衛生局主要業務簡介

八科
健康管理
疾病管制
醫事管理
食品藥物管理
衛生企劃
心理衛生及長期照顧
檢驗
衛生稽查

資料來源：新北市衛生局入口資訊網

衛生局的組織人員性別狀況，依據一般大眾對於衛生醫療領域中人員性別狀況的概念大多都偏向認為女性占多數比例。因此衛生局相較於城鄉發展局而言，是屬於女性占大多數比例的組織，依此，有關衛生局的意見蒐集結果就能夠對女性多加著墨，尤其是能進一步檢視衛生局與城鄉發展局資料分析結果的差異，則預期更能將性別的重要性實際展示給組織決策者參考，以塑造無性別差別待遇的職場環境。

第四章 研究結果分析

本研究根據研究目的以及檢定研究假設的需要，使用 SPSS 統計套裝軟體作為主要的問卷資料分析工具，在處理過程中，先進行必要的處理程序，以確保之後資料分析無誤，再進行之後的以下步驟。首先，第一節為信度與效度分析，會先以 Cronbach α 係數作為判斷本研究問卷測量品質信度的指標，在效度方面則是透過說明量表編製的來源，以證明本研究量表有其正確性與可靠性。第二節則使用到敘述分析與獨立樣本 t 檢定。敘述分析主要是說明兩個不同機關受測者的個人屬性，包括教育程度、年齡、婚姻狀況、服務年資、職別與組織性別比例狀況(主管、員工)，並且將兩個機關的差異大致做一敘述。獨立樣本 t 檢定則是用來瞭解男性與女性不同兩個群體，究竟哪一種個人背景上是顯著有差異。第三節則是就本研究量測的四個主要變項做一般性的敘述分析，最後，則是驗證先前依據研究架構發展的研究假設。

第一節 信度分析與效度分析

為了確保資料的可靠性與正確性，一開始，必須先衡量問卷的信度與效度。雖然每位受測者會因為自己的身心狀況、當時所處的作答環境等會對相同題目有相同或不同感受，不過本研究是以問卷調查為主的資料蒐集方式，因此問卷的可靠性與有效性決定分析資料的品質，信度的分析即是為了證明本問卷具有可靠性，才知道整個問卷所量測的分數有其一致性與穩定性。

Cronbach α 係數是目前最常用的信度係數， α 係數評價的是量表中各題項得分間的一致性，屬於內在一致性係數。這種方法適用於態度、意見式問卷的信度分析。

本研究在檢驗問卷信度之工具主要為 Cronbach α 係數，一般研究多將此係數的取捨標準訂為 0.7，亦即只要 Cronbach α 值大於 0.7 即可認為其問卷的量測

信度高，小於 0.3 則信度過低。就本研究的信度分析結果請參表 11，先將新北市城鄉發展局 112 個有效樣本與新北市衛生局的樣本資料合併，總共得 140 份有效樣本。結果分析顯示，排除個人基本資料之外的主要變數共有 4 個，分別為組織承諾、主管領導方式、組織公平、性別公平知覺，其信度分別為 0.61、0.852、0.928、0.941，可見四個變數在此份問卷中所設計的問題方向與內容尚有其可靠性，各主要變數中內含的構面信度也皆達 0.7 以上，顯示本研究所採用的問卷試題間有其一致性。

本研究所發放施測的問卷共 51 題，整體 Cronbach α 值高達 0.952，表示這份問卷的測驗結果尚可繼續作為後續研究分析的基礎，因此本研究問卷之設計有其內在一致性、可靠性，並可進一步發展更深入地分析與驗證先前的研究假設。

表 11 信度分析表

變數		Cronbach's Alpha 值		對應之問卷題項
組織承諾	努力	0.837	0.621	【第二部分】Q1~Q3
	認同	0.856		【第二部分】Q6, Q8, Q9
	留職	0.726		【第二部分】Q4, Q5, Q7, Q10
領導	倡導	0.852	0.852	【第一部分】Q1~Q4
	關懷	0.912		【第一部分】Q5~Q8
組織公平	程序	0.907	0.928	【第三部分】Q1~Q6
	分配	0.880		【第三部分】Q7~Q12
性別公平知覺	程序	0.944	0.941	【第四部分】Q1~Q6
	分配	0.864		【第四部分】Q7~Q12

資料來源：本研究自行整理

另一方面，效度指的是問卷調查結果的正確性與適切性，擁有良好的效度能夠代表此問卷結果能夠真實地反映受測者的想法，效度包含內容效度、效標關聯效度與建構效度，但是相較於信度有工具可衡量，效度則難以驗證，因為沒有一種方法能夠保證問卷結果是真正研究者所想要衡量的構念，依此，本研究試圖以說明量表嚴謹的設計程序並且皆經過多數研究文獻檢驗過並沿用已久，來檢驗本

研究所設計問卷具有效度。

首先，就量表的發展過程來看，在進行研究之前，對所關心的主題已有初步概念，本研究的變數，主要含括有組織承諾、組織公平與領導行為，此三個變數在各自領域皆累積了許多研究成果，也是許多研究組織管理文獻採納之變數，因此各變數皆有現成量表可以使用並且量表都經過無數檢驗的過程，因此可以進一步推論問卷量測方向與內容都已經具有相當高的代表性，換句話說，本研究的量表符合內容效度、效標關聯效度與建構效度之標準。

第二節 樣本背景資料分析

在本節主要是針對新北市城鄉發展局與新北市衛生局的有效問卷中所回覆的基本資料做一較為詳細的瞭解，尤其可以從次數分配表去瞭解兩個機關之間的差異，作為進一步檢視後續研究分析的基礎。

壹、 新北市城鄉發展局

以發放問卷的總份數而言，共詢問新北市城鄉發展局 150 位成員，回收 112 份有效問卷，問卷回收率達 75%，由於有高問卷回收率，再加上現有單位員額為 157 人來看，因此可推論本研究樣本尚有其代表性。有關新北市城鄉發展局的成員性別比例而言，在此研究樣本中，女性與男性所佔比例接近各半，女性成員之樣本比例為 56% 些微較高。

此部分主要透過次數分配表瞭解新北市城鄉發展局整體成員的樣本個人背景特色，從中可發現新北市城鄉發展局男女性成員大約各半，其教育程度多在大學以上，多數成員年齡分布於 26 歲到 35 歲，並且有高達近 9 成的人年資不超過 5 年，詳細資料請參下表表 12：

表 12 新北市城鄉發展局個人基本背景資料次數分配表

個人背景變項	項目	次數	百分比	累積百分比
性別	男	49.00	43.75	43.75
	女	63.00	56.25	100.00
教育程度	高中職(含)以下	3.00	2.68	2.68
	專科	9.00	8.04	10.71
	大學	55.00	49.11	59.82
	碩士(含)以上	45.00	40.18	100.00
年齡	25 歲以下	9.00	8.04	8.04
	26 歲~35 歲	78.00	69.64	77.68
	36 歲~45 歲	22.00	19.64	97.32
	55 歲以上	3.00	2.68	100.00
婚姻狀況	已婚	31.00	27.68	27.68
	未婚	81.00	72.32	100.00
年資	5 年以下	88.00	78.57	78.57
	5 年~10 年	14.00	12.50	91.07
	10 年~20 年	10.00	8.93	100.00
成員性別比例	約各半	69.00	61.61	61.61
	女同事佔較高比例	43.00	38.39	100.00

資料來源：本研究自行整理

貳、 新北市衛生局

在新北市衛生局的發放問卷的總份數而言，共詢問新北市衛生局 150 位成員，回收 128 份有效問卷，問卷回收率達 85%，由於同樣有高問卷回收率，又加上局內編制約 200 人，因此也可推論本研究樣本尚有其代表性。有關新北市衛生局的成員性別比例而言，在此研究樣本中，女性與男性所佔比例大約為 8 比 2，女性成員之樣本比例為 77% 明顯較高。

透過次數分配表瞭解新北市衛生局整體成員主要為大學以上的教育程度，多數成員年齡也在 26 歲~35 歲之間，有過半成員的年資未滿 5 年，部過與新北市城鄉發展局相較之下，新北市衛生局成員的年資較長，詳細資料請參下表表 13：

表 13 新北市衛生局個人基本背景資料次數分配表

個人背景變項	類別	次數	百分比	累積百分比
性別	男	30.00	23.40	23.40
	女	98.00	76.60	100.00
教育程度	高中職(含)以下	4.00	3.13	3.13
	專科	27.00	21.09	24.22
	大學	75.00	58.59	82.81
	碩士(含)以上	22.00	17.19	100.00
年齡	25 歲以下	15.00	11.72	11.72
	26 歲~35 歲	91.00	71.09	82.81
	36 歲~45 歲	20.00	15.63	98.44
	46 歲~55 歲	2.00	1.56	100.00
婚姻狀況	已婚	62.00	48.44	48.44
	未婚	66.00	51.56	100.00
年資	5 年以下	75.00	58.59	58.59
	5 年~10 年	53.00	41.41	100.00
成員性別狀況	男同事佔較高比例	5.00	3.91	3.91
	約各半	8.00	6.25	10.16
	女同事佔較高比例	115.00	89.84	100.00

資料來源：本研究自行整理

由上述對於樣本個人背景的資料來看，可顯見本研究會選擇新北市城鄉發展局與新北市衛生局兩個機關，主要是因為兩個組織的成員性別比例狀況不同。新北市城鄉發展局的成員性別比例狀況大致呈現男女各半的情況，新北市衛生局的成員性別比例狀況則是明顯以女性為多。就填答的性別比例來看，衛生局約有 7 成 5 為女性填答，城發局男女填答的比例分別為 5 成 5 與 4 成 5。依此可見，兩個機關的性別比例狀況不盡一致，此種差異與之後欲探討的主要變項分析，亦即在組織公平、性別公平知覺與組織承諾之間是否也有明顯的差異，此部份尚待之後的資料分析才能進一步的釐清。

表 13 新北市城鄉發展局與衛生局個人基本背景資料相較

個人背景變項	項目	城發局	衛生局	比較說明
性別	男	43.75	23.40	衛生局明顯女性較多。
	女	56.25	76.60	
教育程度	高中職(含)以下	2.68	3.13	城發局的教育程度普遍較衛生局高，尤其是在碩士以上學歷部分。
	專科	8.04	21.09	
	大學	49.11	58.59	
	碩士(含)以上	40.18	17.19	
年齡	25 歲以下	8.04	11.72	兩機關成員年齡分布情況相似，最多皆分布在 26 歲~35 歲。
	26 歲~35 歲	69.64	71.09	
	36 歲~45 歲	19.64	15.63	
	55 歲以上	2.68	1.56	
婚姻狀況	已婚	27.68	48.44	城發局明顯有較多的未婚成員。
	未婚	72.32	51.56	
年資	5 年以下	78.57	58.59	城發局較多成員的年資未滿 5 年，衛生局年資相對有較多分布在 10 年以內。
	5 年~10 年	12.50	41.41	
	10 年~20 年	8.93	0.00	
成員性別狀況	男同事佔較高比例	0.00	3.91	城鄉局與衛生局的組織成員明顯都是女性多，但城發局仍然大多認為男女各半，衛生局則是明顯認知女同事佔較高比例。
	約各半	61.61	6.25	
	女同事佔較高比例	38.39	89.84	

資料來源：本研究自行整理

第三節 主要變項描述性統計

此部分主要針對主管領導方式、組織公平、性別公平知覺與組織承諾四個主要變項進行描述性統計性分析，並以獨立樣本 t 檢定進一步瞭解男性與女性在哪些變數中有顯著不同的差異，其次，由於本研究的研究對象為新北市城鄉發展局與新北市衛生局，因此會進一步檢視在組織成員性別比例狀況相異的兩個機關，有關性別差異的變數是否也會隨之有所不同，以利後續對組織公平、性別公平知覺與組織承諾有更深一層的瞭解與探討。

壹、 新北市城鄉發展局

首先，從獨立樣本 t 檢定可以瞭解在樣本個人背景資料中，有如教育程度、年齡、婚姻狀況與年資之間是否存在性別差異。此部分在獨立樣本 t 檢定後的結果，僅有教育程度與年資有顯著的男女差異。以教育程度來看，男性的教育程度明顯高於女性，亦即女性多數仍僅有大學的學歷，男性有較多的比例為碩士學位。再來，就其年資而言，雖然過半數的男女員工的年資都在 5 年以下，不過男性在 5 年以下的年資又較女性多。

其次，在主管領導方式、組織公平、性別公平知覺與組織承諾這四個主要變項之間顯然都沒有性別差異，不過從平均數相比較來看，男性的平均數多數皆較女性為高，僅有在性別分配公平中的薪酬部份，雖然沒有顯著的性別差異，但是女性較男性覺得公平，其於變數則都是男性較女性覺得公平的結果。

表 14 新北市城鄉發展局的獨立樣本 t 檢定(未完)

變數	平均數			標準差			t	顯著性
	整體	男	女	整體	男	女		
教育程度	3.27	3.53	3.06	.723	.504	.801	3.569	.001
年齡	2.20	2.14	2.24	.695	.500	.817	-.760	.449
婚姻狀況	1.72	1.80	1.67	.449	.407	.475	1.548	.124
年資	1.30	1.16	1.41	.627	.373	.754	-2.289	.024
領導 倡導	4.07	4.14	4.02	.468	.561	.378	1.222	.225
領導 關懷	3.62	3.76	3.52	.691	.776	.603	1.750	.084
程序公平 互動	3.60	3.64	3.56	.622	.736	.520	.641	.523
程序公平 陞遷	3.52	3.64	3.42	.671	.797	.540	1.675	.098
程序公平 考績	3.39	3.46	3.34	.669	.865	.465	.862	.392

表 14 新北市城鄉發展局的獨立樣本 t 檢定(完)

變數	平均數			標準差			t	顯著性
	整體	男	女	整體	男	女		
分配公平 薪酬	3.31	3.36	3.28	.774	.743	.802	.536	.593
分配公平 陞遷	3.40	3.46	3.36	.581	.619	.549	.922	.359
分配公平 考績	3.34	3.49	3.22	.714	.794	.627	1.936	.056
性別程序 互動	3.65	3.72	3.60	.654	.791	.523	.988	.326
性別程序 陞遷	3.56	3.60	3.52	.611	.764	.462	.633	.529
性別程序 考績	3.52	3.58	3.48	.739	.926	.557	.704	.484
性別分配 薪酬	3.71	3.65	3.75	.628	.818	.429	-.722	.473
性別分配 陞遷	3.55	3.59	3.52	.593	.690	.508	.647	.520
性別分配 考績	3.60	3.61	3.59	.622	.702	.557	.204	.839
組織承諾	3.40	3.47	3.35	.678	.752	.616	.903	.368

資料來源：本研究自行整理

貳、 新北市衛生局

從獨立樣本 t 檢定可檢驗究竟在背景資料中哪一部份存在性別差異，在檢定後發現在此機關僅有年資有顯著的男女差異。以年資而言，女性的年資明顯高於男性。整體而言，在女性為多數的新北市衛生局在樣本個人背景資料而言，僅有年資部份有顯著的性別差異，在男女比例各半的新北市城鄉發展局則是在教育程度與年資兩部份有顯著的性別差異。

其次，在「主管領導方式」此變數來看，倡導型態的領導行為有顯著性別差異，代表認同新北市衛生局的組織領導方式較偏向倡導之男女意見有明顯的不同，男性偏向認為組織以倡導方式作為領導方向，女性則是對於此機關適用倡導的領導方式的作為持普通意見

再者，在「組織公平」的部份，可以顯見「程序公平中的陞遷部份」有顯著的性別差異，雖然就平均數而言，兩者的數據近似，不過實際進一步檢視，可以發現由在性別比例差異較高的機關中，男性對於在組織陞遷決策的過程中，對於主管是否採用一致性的標準或是對於儘可能蒐集員工工作資訊多持普通與同意的意見，女性則主要是增加不同意的意見。

最後，在「性別公平知覺」變數中，有兩變數有顯著的性別差異，一為「程序公平中的陞遷部份」，另一為「分配公平中的陞遷部份」，相較於組織公平僅在程序公平部分有性別差異，在性別公平知覺部份，則是在程序與分配兩部份皆有差異，不過都是在陞遷部份，男性對於陞遷決策過程與結果都有較顯著的擁有較為公平的感受，女性則多持普通感受。

表 15 新北市衛生局的獨立樣本 t 檢定

變數	平均數			標準差			t	顯著性
	整體	男	女	整體	男	女		
教育程度	1.949	3.067	2.847	.708	.450	.765	1.949	.055
年齡	-.059	2.067	2.071	.578	.254	.646	-.059	.953
婚姻狀況	1.495	1.633	1.480	.502	.490	.502	1.495	.141
年資	-5.443	1.100	1.510	.494	.305	.502	-5.443	.000
領導 倡導	-2.308	3.000	2.957	.167	.000	.204	-2.308	.024
領導 關懷	.235	2.192	2.489	.568	.402	.621	.235	.815
程序公平 互動	.701	2.909	2.511	.591	.294	.618	.701	.485
程序公平 陞遷	3.185	2.545	2.542	.538	.510	.548	3.185	.002
程序公平 考績	-.430	2.524	2.524	.611	.512	.644	-.430	.669
分配公平 薪酬	.704	2.033	2.239	.764	.928	.701	.704	.484
分配公平 陞遷	-1.352	2.667	2.379	.648	.479	.696	-1.352	.184
分配公平 考績	1.720	2.433	2.391	.664	.504	.710	1.720	.088
性別程序 互動	.106	2.900	2.532	.593	.305	.634	.106	.916
性別程序 陞遷	3.047	2.762	2.527	.515	.436	.524	3.047	.003
性別程序 考績	1.168	2.714	2.631	.515	.460	.533	1.168	.247
性別分配 薪酬	1.437	2.786	2.542	.583	.418	.614	1.437	.155
性別分配 陞遷	2.170	2.765	2.594	.511	.437	.526	2.170	.033
性別分配 考績	-.008	2.520	2.352	.656	.510	.689	-.008	.994
組織承諾	.187	3.300	3.524	.570	.414	.602	.187	.852

資料來源：本研究自行整理

此部分主要透過獨立樣本 t 檢定驗證下列假設：

- 假設 1：同一組織中，男性與女性成員的公平認知感受有顯著差異。
 假設 2：同一組織中，男性與女性成員的性別公平知覺有顯著差異。

假設檢定後的結果指出，在「假設一」部分，新北市城鄉發展局不成立，新北市衛生局則是部分成立，在程序公平方面的陞遷部分有顯著的性別差異。其次，在「假設二」部分，新北市城鄉發展局也是不成立，在新北市衛生局則是假設成立，無論是在程序公平或分配公平，都可以在陞遷部份顯見性別差異。

進一步來看，在男女比例各半的組織中，無論是對組織公平知覺或是性別公平知覺，男女對於組織決策結果有顯著不同的公平認知。在女性較多的組織中，男女則是偏向對組織決策過程有較為不一樣的感受。不過兩機關對於組織公平的感受中，在陞遷程序公平都有顯著的男女知覺差異，尤其是在女性較多的衛生局，無論是在組織公平或性別公平的感受，男女都有明顯落差。

第四節 假設檢定

在此節主要根據研究假設的需要，採用以下方法進行分析。首先，先利用相關分析檢視新北市城鄉發展局與新北市衛生局此兩個機關成員的組織公平、性別公平知覺與組織承諾的相關程度，先對變數間的關係有大致瞭解，並且依據相關分析結果分辨每一變數置入迴歸模式中的適當性。其次，即是利用迴歸模型去瞭解在本研究眾多變數中最能預測組織承諾的變數，再進一步檢驗假設 3、假設 4 與假設 5。本研究在操作階層迴歸的過程中，主要會有四個迴歸模式，詳述如後。最後，透過迴歸方程式的成立，瞭解性別公平知覺是否是最能夠預測組織承諾的重要變數。

壹、 組織公平、性別公平知覺與組織承諾的相關程度

一、 新北市城鄉發展局

整體而言，組織公平、性別公平知覺與組織承諾三者之間的相關程度多數皆達顯著。若就男女樣本分開檢視來比較其間之差異，可以發現男性部份僅有「組織公平中的陞遷結果分配」與「組織承諾」沒有相關性，代表男性成員的組織承諾並不會因為陞遷結果的公平性而有所影響。另外，在「薪酬分配公平」變數則是與「性別公平知覺中的陞遷與考績分配」無顯著相關，換言之，男性即使在薪資結果感受到公平，並不代表與異性相較之下，也會對薪資或考績有公平的感覺，詳情請參表 16：

表 16 新北市城鄉發展局(男性)的相關分析表(未完)

男性	組織承諾	領導 倡導	領導 關懷
領導 倡導	.716(**)	1	
領導 關懷	.743(**)	.724(**)	1
程序 互動	.683(**)	.695(**)	.773(**)
程序 陞遷	.799(**)	.770(**)	.748(**)
程序 考績	.691(**)	.623(**)	.733(**)
分配 薪酬	.330(*)	.516(**)	.579(**)
分配 陞遷	.276	.548(**)	.547(**)
分配 考績	.744(**)	.710(**)	.723(**)
性別程序 互動	.722(**)	.779(**)	.736(**)
性別程序 陞遷	.798(**)	.799(**)	.737(**)
性別程序 考績	.547(**)	.584(**)	.680(**)
性別分配 薪酬	.669(**)	.662(**)	.610(**)
性別分配 陞遷	.404(**)	.498(**)	.636(**)
性別分配 考績	.698(**)	.575(**)	.539(**)

表 16 新北市城鄉發展局(男性)的相關分析表(未完)

男性	程序公平 互動	程序公平 陞遷	程序公平 考績	分配公平 薪酬	分配公平 陞遷	分配公平 考績
程序 陞遷	.710(**)	1				
程序 考績	.737(**)	.809(**)	1			
分配 薪酬	.591(**)	.466(**)	.526(**)	1		
分配 陞遷	.413(**)	.487(**)	.619(**)	.451(**)	1	
分配 考績	.716(**)	.875(**)	.940(**)	.510(**)	.571(**)	1
性別程序 互動	.803(**)	.700(**)	.638(**)	.605(**)	.391(**)	.717(**)
性別程序 陞遷	.687(**)	.874(**)	.740(**)	.384(**)	.427(**)	.827(**)
性別程序 考績	.586(**)	.739(**)	.817(**)	.388(**)	.605(**)	.809(**)
性別分配 薪酬	.586(**)	.781(**)	.672(**)	.294(*)	.444(**)	.717(**)
性別分配 陞遷	.507(**)	.544(**)	.679(**)	.219	.740(**)	.639(**)
性別分配 考績	.432(**)	.697(**)	.643(**)	.131	.202	.685(**)

表 16 新北市城鄉發展局(男性)的相關分析表(完)

男性	性別程序 互動	性別程序 陞遷	性別程序 考績	性別分配 薪酬	性別分配 陞遷
性別程序陞遷	.849(**)	1			
性別程序考績	.693(**)	.842(**)	1		
性別分配薪酬	.703(**)	.875(**)	.822(**)	1	
性別分配陞遷	.601(**)	.664(**)	.828(**)	.649(**)	1
性別分配考績	.498(**)	.795(**)	.643(**)	.741(**)	.506(**)

資料來源：本研究自行整理

另一方面，不同於男性，女性樣本的資料分析結果中顯示有較多的變數之間無相關，最明顯可見的是與組織承諾的相關程度不一，在組織公平部分中的程序公平與組織承諾的關聯程度較低，在性別公平知覺部分則是分配公平與組織承諾明顯無相關性，換言之，在與異性同仁相較後，在有關組織決策結果的公平感受高或低並不會明顯影響女性的組織承諾，反而可從在程序公平部分顯見女性較為重視在組織決策過程中是否有與異性同樣受到相同的待遇，詳參表 17：

表 17 新北市城鄉發展局(女性)的相關分析表(未完)

女性	組織承諾	領導 倡導	領導 關懷
領導 倡導	.443(**)	1	
領導 關懷	.513(**)	.317(*)	1
程序 互動	.110	.054	.215
程序 陞遷	.250(*)	-.099	.407(**)
程序 考績	.051	.079	.493(**)
分配 薪酬	.576(**)	.337(**)	.097
分配 陞遷	.106	.289(*)	-.253(*)
分配 考績	.505(**)	.233	.191
性別程序互動	.296(*)	.131	.467(**)
性別程序陞遷	.556(**)	.205	.404(**)
性別程序考績	.495(**)	.492(**)	.506(**)
性別分配薪酬	.208	.137	.051
性別分配陞遷	-.241	.030	-.330(**)
性別分配考績	.238	.335(**)	.121

表 17 新北市城鄉發展局(女性)的相關分析表(未完)

女性	程序公平 互動	程序公平 陞遷	程序公平 考績	分配公平 薪酬	分配公平 陞遷	分配公平 考績
程序 陞遷	.650(**)	1				
程序 考績	.543(**)	.703(**)	1			
分配 薪酬	.421(**)	.284(*)	.120	1		
分配 陞遷	.272(*)	-.093	-.027	.512(**)	1	
分配 考績	.377(**)	.588(**)	.399(**)	.549(**)	.129	1
性別程序互動	.616(**)	.598(**)	.528(**)	.148	-.148	.377(**)
性別程序陞遷	.615(**)	.719(**)	.525(**)	.385(**)	.045	.580(**)
性別程序考績	.423(**)	.369(**)	.421(**)	.132	-.038	.431(**)
性別分配薪酬	.507(**)	.502(**)	.199	.466(**)	.220	.363(**)
性別分配陞遷	.286(*)	.078	.079	.088	.500(**)	.077
性別分配考績	.398(**)	.478(**)	.365(**)	.351(**)	.278(*)	.566(**)

表 17 新北市城鄉發展局(女性)的相關分析表(完)

女性	性別程序 互動	性別程序 陞遷	性別程序 考績	性別分配 薪酬	性別分配 陞遷
性別程序陞遷	.743(**)	1			
性別程序考績	.715(**)	.724(**)	1		
性別分配薪酬	.541(**)	.641(**)	.379(**)	1	
性別分配陞遷	-.006	.188	.001	.352(**)	1
性別分配考績	.248	.571(**)	.436(**)	.566(**)	.536(**)

資料來源：本研究自行整理

二、 新北市衛生局

同樣先以整體來看，其實每一個變數之間都呈現正向相關性，就其關聯程度而言，皆屬於中度相關。如果再分別將男性與女性樣本的資料分開來檢視，可以明顯發現新北市城鄉發展局與新北市衛生局的差異性。

就男性樣本資料而言，與女性相較之下，變數之間有顯著相關的數量較低，尤其在性別公平知覺部分有較多的變數與組織承諾無明顯相關，特別是在「互動程序公平」與「薪酬分配公平」顯示並不會影響男性為組織付出努力或認同組織目標的程度，詳細資訊請參表 18。

表 18 新北市衛生局(男性)的相關分析表(未完)

男性	組織承諾	領導倡導	領導關懷
領導 倡導	—	—	
領導 關懷	.324	—	1
程序 互動	.337	—	.219
程序 陞遷	.740(**)	—	.060
程序 考績	.735(**)	—	.247
分配 薪酬	.691(**)	—	.392(*)
分配 陞遷	.608(**)	—	-.015
分配 考績	.733(**)	—	.260
性別程序互動	.155	—	.176
性別程序陞遷	.688(**)	—	.299
性別程序考績	.588(**)	—	.267
性別分配薪酬	.231	—	.218
性別分配陞遷	.889(**)	—	.365
性別分配考績	.662(**)	—	.196

表 18 新北市衛生局(男性)的相關分析表(未完)

男性	程序公平 互動	程序公平 陞遷	程序公平 考績	分配公平 薪酬	分配公平 陞遷	分配公平 考績
程序 陞遷	.375	1				
程序 考績	.369	1.000(**)	1			
分配 薪酬	.139	.911(**)	.908(**)	1		
分配 陞遷	.380	1.000(**)	1.000(**)	.413(*)	1	
分配 考績	.380	1.000(**)	1.000(**)	.927(**)	.618(**)	1
性別程序互動	1.000(**)	.435(*)	.428	.012	.471(**)	.291
性別程序陞遷	.667(**)	.707(**)	.701(**)	.517(*)	.713(**)	.713(**)
性別程序考績	.454(*)	1.000(**)	1.000(**)	.443(*)	1.000(**)	.589(**)
性別分配薪酬	.577(**)	.802(**)	.797(**)	.296	.826(**)	.486(**)
性別分配陞遷	.658(**)	1.000(**)	1.000(**)	.934(**)	1.000(**)	1.000(**)
性別分配考績	.566(*)	.859(**)	.709(**)	.859(**)	.320	.840(**)

表 18 新北市衛生局(男性)的相關分析表(完)

男性	性別程序 互動	性別程序 陞遷	性別程序 考績	性別分配 薪酬	性別分配 陞遷	性別分配 考績
性別程序陞遷	.730(**)	1				
性別程序考績	.548(**)	.713(**)	1			
性別分配薪酬	.663(**)	.389	.826(**)	1		
性別分配陞遷	.658(**)	1.000(**)	1.000(**)	.658(**)	1	
性別分配考績	.138	.723(**)	.320	.138	.859(**)	1

資料來源：本研究自行整理

其次，就女性而言，各變數之間有相關性的變數較男性為多，尤其是在組織承諾與其他變數的相關程度來看，可意謂著在新北市衛生局中，女性成員的組織承諾與公平知覺或性別公平知覺皆息息相關，反之，男性的性別公平知覺則相較與組織承諾關係較低，詳細資訊請參表 19。

表 19 新北市衛生局(女性)的相關分析表(未完)

女性	組織承諾	領導倡導	領導關懷
領導 倡導	.271	1	
領導 關懷	.622(**)	.531(**)	1
程序 互動	.454(**)	-.108	.590(**)
程序 陞遷	.361(**)	-.130	.517(**)
程序 考績	.374(**)	-.175	.558(**)
分配 薪酬	.557(**)	-.225	.578(**)
分配 陞遷	.670(**)	.(a)	.664(**)
分配 考績	.644(**)	.130	.641(**)
性別程序互動	.418(**)	.308(*)	.599(**)
性別程序陞遷	.255(*)	.266	.429(**)
性別程序考績	.313(**)	.304(*)	.638(**)
性別分配薪酬	.236(*)	.250	.289
性別分配陞遷	.557(**)	.541(**)	.838(**)
性別分配考績	.648(**)	.149	.548(**)

表 19 新北市衛生局(女性)的相關分析表(未完)

女性	程序公平 互動	程序公平 陞遷	程序公平 考績	分配公平 薪酬	分配公平 陞遷	分配公平 考績
程序 陞遷	.733(**)	1				
程序 考績	.806(**)	.957(**)	1			
分配 薪酬	.567(**)	.679(**)	.707(**)	1		
分配 陞遷	.526(**)	.830(**)	.806(**)	.773(**)	1	
分配 考績	.435(**)	.631(**)	.624(**)	.701(**)	.969(**)	1
性別程序互動	.832(**)	.666(**)	.703(**)	.472(**)	.560(**)	.486(**)
性別程序陞遷	.556(**)	.666(**)	.613(**)	.468(**)	.594(**)	.523(**)
性別程序考績	.661(**)	.701(**)	.755(**)	.565(**)	.627(**)	.529(**)
性別分配薪酬	.617(**)	.681(**)	.653(**)	.471(**)	.585(**)	.592(**)
性別分配陞遷	.678(**)	.714(**)	.729(**)	.547(**)	.448(**)	.484(**)
性別分配考績	.520(**)	.459(**)	.358(**)	.672(**)	.616(**)	.785(**)

表 19 新北市衛生局(女性)的相關分析表(完)

女性	性別程序 互動	性別程序 陞遷	性別程序 考績	性別分配 薪酬	性別分配 陞遷	性別分配 考績
性別程序陞遷	.803(**)	1				
性別程序考績	.935(**)	.953(**)	1			
性別分配薪酬	.685(**)	.602(**)	.641(**)	1		
性別分配陞遷	.747(**)	.790(**)	.870(**)	.468(**)	1	
性別分配考績	.564(**)	.533(**)	.572(**)	.505(**)	.819(**)	1

資料來源：本研究自行整理

整體來看，就新北市城鄉發展局與新北市衛生局相較之下，在新北市衛生局的女性比新北市城鄉發展局的女性在各變數間與組織承諾的關係較為顯著，代表在女性比例較多的組織，公平知覺會較為影響女性為組織投入努力的意願，男性在女性比例較多的組織中，其公平知覺對於影響組織承諾的程度也相對較低。延續上述的資料分析結果與推論，可進一步驗證下列假設，最後得知假設皆成立：

假設 3：男性與女性成員的公平知覺影響組織承諾的程度有顯著差異。

假設 4：男性與女性成員的性別公平知覺影響組織承諾的程度有顯著差異。

貳、 組織公平、性別公平知覺與組織承諾的預測模式

此部分主要是根據文獻檢閱結果與研究假設，除了瞭解組織公平感受與性別公平知覺皆會影響組織承諾，特別在此影響研究中加入組織領導方式做為主要的中介變數，進一步可以檢視組織領導行為是否可以解釋其間的影響，才進一步瞭解性別公平知覺實際能夠預測組織承諾的空間有多大，因此在此利用層級迴歸模式作為主要瞭解途徑，放入的變數依研究架構先後順序為樣本個人背景、組織公平、主管領導行為與性別公平知覺，依變數即為組織承諾。

一、 新北市城鄉發展局

先就表 20 的模式摘要來看，模式一到模式四的整體迴歸解釋力逐漸增加，可見最後放入性別公平知覺仍然能夠增加迴歸模型解釋力，代表性別公平知覺比組織公平更能影響新北市城鄉發展局成員的組織承諾。DW 值為 2.544 代表各變數間相互獨立。

表 20 新北市城鄉發展局的整體迴歸模式解釋量

模式	R	R ²	adj R ²	估計的 標準誤	Durbin- Watson
1	.303(a)	.092	.049	.662	
2	.717(b)	.514	.461	.498	
3	.818(c)	.669	.625	.415	
4	.877(d) ⁶	.769	.721	.358	2.544

資料來源：本研究自行整理

其次，針對迴歸係數的分析結果來看，一開始，在樣本個人背景部分明顯不足以解釋新北市城鄉發展局成員的組織承諾。再加入組織公平各變數後，婚姻狀況以及分配公平呈現顯著性，直至此階段，可解釋為分配公平對於此機關成員的組織承諾較有預測能力。在模式 3 加入主管領導方式變數，此變數發揮其中介效果，亦即對組織承諾有顯著預測能力的變為「考績程序公平」與「考績分配公平」，代表主管的領導方式若是為關懷方式，會使員工在考績評核過程中的公平感受變為能夠進一步影響員工為組織努力的意願。

⁶ (a)預測變數：(常數)，年資，性別，教育程度，婚姻狀況，年齡。(b)預測變數：(常數)，年資，性別，教育程度，婚姻狀況，年齡，分配公平_陞遷，程序公平_陞遷，分配公平_薪酬，程序公平_互動，分配公平_考績，程序公平_考績。(c)預測變數：(常數)，年資，性別，教育程度，婚姻狀況，年齡，分配公平_陞遷，程序公平_陞遷，分配公平_薪酬，程序公平_互動，分配公平_考績，程序公平_考績，領導_倡導，領導_關懷。(d)預測變數：(常數)，年資，性別，教育程度，婚姻狀況，年齡，分配公平_陞遷，程序公平_陞遷，分配公平_薪酬，程序公平_互動，分配公平_考績，程序公平_考績，領導_倡導，領導_關懷，性別分配_考績，性別分配_薪酬，性別分配_陞遷，性別程序_互動，性別程序_考績，性別程序_陞遷。

最後，放入性別公平知覺後，能夠顯著預測組織承諾的變數則多數為性別公平知覺，從表 21 的數據中可看出，與異性同仁相較之下，此機關成員較為重視在組織決策過程中的性別公平性，有如主管在陞遷過程中對男性或女性是否能夠接以一致性的標準，或是在陞遷結果方面，無論男性或女性，主管都會以工作能力做為優先考量。

表 21 新北市城鄉發展局的整體迴歸模式(未完)

模式	未標準化係數	標準誤	標準化係數	t	顯著性
(常數)	3.894	.791		4.922	.000
性別	-.243	.136	-.178	-1.783	.078
教育程度	-.179	.103	-.190	-1.739	.085
年齡	-.017	.144	-.017	-.115	.909
婚姻狀況	.115	.185	.076	.619	.537
年資	.237	.158	.219	1.501	.136



表 21 新北市城鄉發展局的整體迴歸模式(未完)

模式	未標準 化係數	標準誤	標準化係數	t	顯著性
(常數)	.352	.747		.472	.638
性別	.030	.108	.022	.280	.780
教育程度	-.109	.080	-.116	-1.362	.176
年齡	.153	.112	.157	1.366	.175
婚姻狀況	.375	.145	.249	2.591	.011
年資	.005	.123	.004	.037	.971
程序公平互動	.038	.122	.035	.310	.757
程序公平陞遷	.311	.139	.308	2.243	.027
程序公平考績	-.098	.138	-.097	-.710	.479
分配公平薪酬	.187	.085	.213	2.196	.030
分配公平陞遷	-.126	.099	-.108	-1.272	.206
分配公平考績	.383	.126	.404	3.049	.003
(常數)	.220	.781		.282	.779
性別	.042	.091	.031	.459	.647
教育程度	-.143	.081	-.153	-1.764	.081
年齡	.035	.097	.036	.362	.718
婚姻狀況	.085	.130	.056	.656	.513
年資	.063	.108	.058	.585	.560
程序公平互動	-.079	.103	-.072	-.766	.446
程序公平陞遷	.122	.119	.120	1.023	.309
程序公平考績	-.280	.124	-.276	-2.267	.026
分配公平薪酬	.083	.073	.095	1.142	.256
分配公平陞遷	-.091	.093	-.078	-.976	.332
分配公平考績	.404	.107	.425	3.757	.000
領導 倡導	.264	.147	.182	1.798	.075
領導 關懷	.468	.104	.477	4.516	.000

表 21 新北市城鄉發展局的整體迴歸模式(完)

模式	未標準化係數	標準誤	標準化係數	t	顯著性
(常數)	.606	.742		.817	.416
性別	-.082	.085	-.060	-0.961	.339
教育程度	-.087	.075	-.093	-1.166	.246
年齡	-.071	.092	-.073	-.767	.445
婚姻狀況	-.017	.126	-.011	-.131	.896
年資	.218	.107	.202	2.042	.044
程序公平互動	-.059	.104	-.054	-.565	.574
程序公平陞遷	-.450	.144	-.445	-3.129	.002
程序公平考績	-.066	.118	-.065	-.559	.578
分配公平薪酬	-.068	.077	-.077	-.872	.386
分配公平陞遷	.184	.124	.158	1.485	.141
分配公平考績	.429	.103	.452	4.178	.000
領導 倡導	.143	.134	.099	1.067	.289
領導 關懷	.539	.099	.549	5.461	.000
性別程序互動	-.120	.132	-.115	-.907	.367
性別程序陞遷	.833	.196	.750	4.250	.000
性別程序考績	-.353	.110	-.385	-3.202	.002
性別分配薪酬	.183	.118	.169	1.554	.124
性別分配陞遷	-.410	.118	-.358	-3.468	.001
性別分配考績	.067	.113	.062	.596	.553

資料來源：本研究自行整理

二、 新北市衛生局

先就表 22 的模式摘要來看，模式一到模式四的整體迴歸解釋力同樣也逐漸增加，並且也以最後的模式四對於整體的迴歸模式有最高的解釋力，可見在女性比例較高的新北市衛生局，成員的性別公平知覺仍然能夠明顯影響組織承諾。

DW 值為 2.048 代表各變數間相互獨立。

表 22 新北市衛生局的整體迴歸模式解釋量

模式	R	R ²	adj R ²	估計的 標準誤	Durbin- Watson
1	.392(a)	.154	.119	.535	
2	.809(b)	.654	.621	.351	
3	.852(c)	.725	.694	.315	
4	.905(d) ⁷	.819	.787	.263	2.048

資料來源：本研究自行整理

其次，針對迴歸係數的分析結果來看，一開始，在樣本個人背景的「年齡」部分能夠顯著預測組織承諾，但是尚須要經過其他變數加入來檢驗是否的確能對此機關成員的組織承諾造成影響。再加入組織公平各變數後，結果發現更多的個人背景變項明顯能夠預測組織承諾，有如性別、教育程度與年齡，在組織公平部分，僅有「互動程序」公平同樣能做為預測組織承諾的變項之一。直至此階段，可解釋為在性別比例較為懸殊的組織中，成員的個人背景屬性與其組織承諾有所關係，不過值得注意的是，「教育程度」越高，組織承諾卻越低。在模式 3 加入主管領導方式變數，領導方式此變數也發揮其中介效果，亦即對組織承諾有顯著預測能力的主要變為陞遷程序公平、薪酬分配公平，代表主管的領導方式若是為關懷方式，會使員工在主管決定「陞遷過程」中與「薪酬分配」結果中的公平感受變為能夠進一步影響員工的組織承諾感受。

最後，放入性別公平知覺後，能夠顯著預測組織承諾的變數仍然有個人背景變數，並且增加「年資」此變數，代表在新北市衛生局中，年資越久，則組織承諾越高，就組織公平部分，僅有「陞遷分配公平」能夠預測組織承諾。另外，較

⁷ (a)預測變數：(常數)，年資，教育程度，年齡，性別，婚姻狀況。(b)預測變數：(常數)，年資，教育程度，年齡，性別，婚姻狀況，分配公平_考績，程序公平_互動，分配公平_薪酬，程序公平_陞遷，分配公平_陞遷，程序公平_考績。(c)預測變數：(常數)，年資，教育程度，年齡，性別，婚姻狀況，分配公平_考績，程序公平_互動，分配公平_薪酬，程序公平_陞遷，分配公平_陞遷，程序公平_考績，領導_倡導，領導_關懷。(d)預測變數：(常數)，年資，教育程度，年齡，性別，婚姻狀況，分配公平_考績，程序公平_互動，分配公平_薪酬，程序公平_陞遷，分配公平_陞遷，程序公平_考績，領導_倡導，領導_關懷，性別程序_陞遷，性別分配_薪酬，性別分配_考績，性別分配_陞遷，性別程序_考績，性別程序_互動。

為特別的是，在此機關中，無論是關懷或是倡導的領導方式，都會影響成員的組織承諾。

最後，再加入性別公平知覺之後，從表 23 的數據中可看出，性別公平知覺在女性比例較多的組織中，比組織公平更能預測組織承諾。此部分在「考績評核過程」、「薪酬結果分配」與「考績結果分配」尤其明顯，特別在薪酬結果分配部分，與異性相較之下有同樣的薪酬分配標準反而會使組織承諾感降低。

表 23 新北市衛生局的整體迴歸模式(未完)

模式	未標準化係數	標準誤	標準化係數	t	顯著性
1	(常數)	2.745	.418	6.571	.000
	性別	.111	.120	.925	.357
	教育程度	-.068	.071	-.957	.341
	年齡	.244	.091	2.666	.009
	婚姻狀況	-.054	.108	-.497	.620
	年資	.216	.114	1.891	.061
2	(常數)	-.141	.406	-.347	.729
	性別	.236	.090	2.607	.010
	教育程度	-.128	.049	-2.611	.010
	年齡	.358	.062	5.826	.000
	婚姻狀況	.220	.081	2.724	.007
	年資	.128	.082	1.555	.123
	程序公平互動	.194	.083	2.342	.021
	程序公平陞遷	-.321	.156	-2.057	.042
	程序公平考績	.151	.134	1.127	.262
	分配公平薪酬	.235	.067	3.521	.001
	分配公平陞遷	.170	.116	1.466	.145
	分配公平考績	.259	.084	3.084	.003
	領導 倡導	.166	.062	2.658	.009
	領導 關懷	.300	.062	4.821	.000

表 23 新北市衛生局的整體迴歸模式(完)

3	(常數)	-.062	.420	-.148	.883	
	性別	.244	.082	.182	2.990	.003
	教育程度	-.091	.044	-.114	-2.055	.042
	年齡	.285	.058	.289	4.930	.000
	婚姻狀況	.111	.078	.098	1.425	.157
	年資	.085	.075	.074	1.142	.256
	程序公平互動	-.055	.089	-.056	-.620	.536
	程序公平陞遷	-.373	.144	-.375	-2.594	.011
	程序公平考績	.198	.123	.217	1.605	.111
	分配公平薪酬	.145	.064	.208	2.274	.025
	分配公平陞遷	.206	.105	.231	1.965	.052
	分配公平考績	.131	.084	.155	1.552	.124
	領導 倡導	.166	.062	.169	2.658	.009
	領導 關懷	.300	.062	.399	4.821	.000
4	(常數)	.174	.392	.443	.658	
	性別	.168	.069	.126	2.426	.017
	教育程度	-.148	.039	-.184	-3.809	.000
	年齡	.276	.050	.279	5.552	.000
	婚姻狀況	.059	.071	.052	.834	.406
	年資	.174	.067	.151	2.598	.011
	程序公平互動	.072	.098	.072	.735	.464
	程序公平陞遷	-.062	.139	-.063	-.448	.655
	程序公平考績	.064	.115	.070	.552	.582
	分配公平薪酬	.024	.063	.035	.384	.702
	分配公平陞遷	.198	.091	.223	2.186	.031
	分配公平考績	.140	.089	.166	1.574	.118
	領導 倡導	.196	.053	.200	3.673	.000
	領導 關懷	.220	.058	.292	3.780	.000
	性別程序互動	.088	.108	.107	.818	.415
	性別程序陞遷	-.160	.110	-.153	-1.459	.148
	性別程序考績	.247	.110	.258	2.255	.026
	性別分配薪酬	-.478	.079	-.509	-6.021	.000
	性別分配陞遷	-.076	.090	-.084	-.848	.399
	性別分配考績	.237	.067	.295	3.517	.001

資料來源：本研究自行整理

從上述迴歸分析模式以及資料分析結果，可以得知本研究的假設五無論在新北市城鄉發展或是新北市衛生局都為成立之結果，原假設如下：

假設 5：性別公平知覺較組織公平知覺更能影響員工的組織承諾。

第五節 小結

首先，性別比例不同的組織，其成員的組織承諾的確也有顯著不同的預測變數，在性別比例各半的新北市城鄉發展局，可顯見瞭解成員的個人背景並不能遇見其組織承諾，僅從年資部分，可以得知年資越久的員工有越高的組織承諾。其次，無論是在組織公平或是性別公平知覺中，陞遷與考績部分在性別比例各半的組織中，是影響成員組織承諾的重要關鍵因素。

另外，在女性比例明顯較多的新北市衛生局，其成員的個人背景特色多顯著有預測組織承諾的能力，亦即可以從此類機關的性別、教育程度、年齡與年資等狀況瞭解員工的組織承諾高低，其間多為正向相關，為有在教育程度部分呈現負向相關。再者，就組織公平與性別公平知覺對組織承諾的預測力來看，在與異性同仁相較後，陞遷結果的公平性反而不會影響組織承諾，反而在考績方面重視是否主管對異性同仁的態度是否也有相同對待，若沒有則會降低組織承諾感受，惟有在薪酬結果分配部分，若是主管對男女皆有一致標準或作為則會降低組織承諾。綜言之，可參以下之迴歸方程式即可顯見其差異結果：

表 24 兩機關之迴歸方程式

機關	迴歸方程式
新北市城鄉發展局	$Y=0.218X_{\text{年資}}-0.450X_{\text{程序公平}}+0.429X_{\text{分配公平}}+0.539X_{\text{領導關懷}}+0.833X_{\text{性別程序}}-0.353X_{\text{性別程序}}-0.410X_{\text{性別分配}}+陞遷$
新北市衛生局	$Y=0.168X_{\text{性別}}-0.148X_{\text{教育程度}}+0.276X_{\text{年齡}}+0.174X_{\text{年資}}+0.198X_{\text{分配公平}}+0.196X_{\text{陞遷}}+0.220X_{\text{領導倡導}}+0.247X_{\text{領導關懷}}+0.247X_{\text{性別程序}}-0.478X_{\text{性別分配}}+0.237X_{\text{性別分配}}-考績$

資料來源：本研究自行整理

第五章 結論

綜合第四章的研究結果分析，將本研究所得出的結論與建議統整為兩個部份。首先，第一部分將以先前的研究問題與研究假設作為主軸，提出主要的研究發現與討論。第二部份針對後續研究提出建議與參考。最後，提出研究過程所面臨的限制與困難，其作為後續研究建議與改進之方向。

第一節 結論與建議

壹、 性別差異普遍存在於公平知覺感受

隨著時代的轉變，近年來性別成為各領域發展的重要議題之一，尤其對於女權意識的抬頭，對於男性與女性的差異也多有討論。在本研究中，不同於多數研究將「性別」僅視為個人背景變項其中之一的變數，此種處理方式僅能夠檢視性別與其他變數組合作用的結果(楊婉瑩、劉嘉薇，2006)。本研究在多數資料分析過程中，試圖將男女樣本分開檢視，即是強調影響男女的公平知覺不盡相同，因此應該視為不同的資料主體，進一步洞悉男女的公平知覺感受究竟於何處存有不同，對於組織的管理意涵將更為具體。

無論是在性別比例各半或是女性比例較多的組織當中，都可以發現女性的公平知覺普遍較男性為低，其中又以陞遷部分有顯著的男女差異，顯見本研究中的女性在組織中向上流動的發展較不符期待。其次，在性別公平知覺中，雖然男性與女性重視決策過程是否具有公平性，不過整體而言，女性原先在組織公平中較重視分配公平，不若男性從組織公平到性別公平知覺顯然都是程序公平與組織承諾有較強的相關性，此意涵如同 Leventhal(1976)認為讓女性參與決策過程可以大幅增加女性的公平感受。本研究結果發現男女原本所重視的公平層面並不相同，但是都希望在與異性相較之下，在組織決策過程中能受到相對平等的待遇。

綜合上述結果，可以推測其實不是每一種組織都會有相同的公平認知，不過男性與女性卻都存有差異的公平感受。如同黃煥榮(2007)指出，在公務機關的陞遷方面，有經驗研究顯示女性公務人員對陞遷有較為不滿的感受，或許也代表此兩個機關尚有玻璃天花板的現象存在，尚需進一步研究與重視。

貳、 性別公平知覺對組織承諾的影響

Steers(1977) 認為組織承諾可以預測員工的離職行為與績效表現，組織承諾感越高就有越佳的績效表現。Randall(1987)認為不同程度的組織承諾感受，不僅會影響個人也會影響組織，因此可推論組織承諾確實對整體組織現在與未來的發展扮演不可或缺的角色。廖述賢、費吳琛、郭加美 (2003)指出，組織公平感受可以決定員工的工作態度，因此能夠進一步理解員工的組織承諾感。林淑姬、樊景立、吳靜吉、司徒達賢 (1994)也發現組織決策過程公平性對於組織承諾有顯著影響。

延續以上部分所述，本研究也發現公平知覺確是預測組織承諾的重要變數之一，不過組織公平感受對於組織承諾的預測程度僅可勉強維持中度預測能力，反之，再加入以相同問卷題項發展而成的性別公平知覺變數，卻尚能明顯提升解釋力，顯見在職場上對於不同性別的待遇其實對男性或女性成員都有相當大的重要性，此影響層面涵括到可以左右組織成員願意付出努力的程度以及對於組織目標與價值觀的認同感高或低，由於謝碧霞(2008)指出性別公平知覺與性別公平現況呈現正相關，就本研究資料而言，可顯見兩組織的女性成員的性別公平知覺都較男性低，代表兩組織的性別公平現況都有需要再加以改進之處。

參、 承認男女有別，創造性別主流化的工作環境

社會中許多政策與議題，從過去以男性為主導的態勢到強調男女平等到現在的男女平權，最重要的差異就是著重於性別差異。性別主流化即是在強調所有討

論都必須回歸到將男性與女性分開視為不同群體，⁸以本研究主題而言，即是為了說明瞭解性別差異才能真正進一步創造對男性與女性皆有利的工作環境。

以本研究所採用的兩機關為例，最顯著的不同就是在成員的性別比例，從上一章的資料分析結果來看，可以發現女性比例較多的新北市衛生局，可以視員工的個人背景特色推斷員工的組織承諾，反之，在男女比例相等的新北市城鄉發展局，瞭解組織成員的個人背景特色完全無法作為預測員工組織承諾的途徑，可見多數女性在進入組織前，即可部分預期組織承諾的增減，意謂著在當前多數組織都以女性成員為較多比例的情況下，組織管理者在進用女性時，可以根據組織發展的需求，針對所需雇用女性的個人背景條件多加斟酌，以收之後有效管理之成效。

此種認為由於不同性別擁有各種不同差異，應該對組織的資源分配重新思考做不同的配置與改變，不僅只是為了某個單一性別，整體而言，透過此種擺脫過去性別刻板印象的桎梏，全面檢討決策對於不同性別的適當性，尤其是在工作職場中，不但能讓組織員工願意為組織付出努力的程度越高、對於組織目標的認同感越高，最終，不斷地正向循環之下，更能達到主管、員工與組織三贏的局面。

第二節 研究限制

在研究限制部份，主要在於樣本選取範圍代表性、研究方法與研究對象的限制。本研究礙於時間因素，主要採用問卷調查法來進行調查，無法配合其他研究方法進行更深入的探討，因此在結果解釋上有其限制。且由於部分受試者進行填答時，可能受到個人情緒、態度及認知等主觀因素的影響，或因猜測問卷所隱含的社會期望，而影響問卷填答的內容效度。此外，問卷調查只有橫斷面之觀察，無法進行深度的縱向瞭解，因此對本研究所欲研究之問題可能仍未有週全之處。

⁸ 性別主流化一詞在 1985 年的第 3 屆世界婦女大會提出性別主流化降低對女性主義論述的依賴，具有更多「人權」、「發展」的積極意涵，並將性別議題脫離傳統範疇，跨到經濟、通訊、科技、工業等領域，所有發展都應回歸到以人為本的原則，同時，更應認知到人並非由單一性別所組成。

最後，在研究對象部分，由於發放問卷的便利性僅在本研究中選取性別比例相等與女性較多的組織做為研究對象，有關男性比例較多的組織尚未在本研究被探討，因此後續研究可依此研究結論繼續擴大研究對象，有如以男性比例較多的組織做進一步的研究，才能明瞭社會上多種類型的組織，是否都需要針對男女差異進一步檢討現有的管理措施，才能將性別主流化的意義深入到社會各角落，進而真正落實性別平權的職場環境。



參考文獻

壹、 中文文獻

- 丁學勤 (2006a)。分配公平性與程序公平性對滿意度與承諾的相對影響力之缺口評論。《顧客滿意學刊》，2(1)，105-126。
- 丁學勤 (2006b)。學校組織公平知覺與組織垂直衝突關係之研究—以內外控人格特質為干擾變項。國立台南大學碩士學位論文，未出版，台南。
- 王祿旺、李宛俐 (2009)。圖書編輯人員之陞遷公平認知對其工作滿意之影響。《中華印刷科技年報》，543-569。
- 方世榮、楊偉智 (2004)。組織間合作的研究—關係涉入的觀點。《朝陽商管評論》，3(2)，40-68。
- 尹衍樑、司徒達賢 (1989)。組織變革策略對組織承諾之影響研究—以潤泰工業股份有限公司電腦化為例。《管理評論》，8，57-72。
- 李惠茹、唐文慧 (2004)。性別的多數，權力的少數—以台南市國中女教師的職業選擇與晉遷為例。《師大學報：人文與社會類》，49(1)，29-52。
- 江盈誼、余漢儀 (2003)。工會中的女人：既柔順又慍悍的雙重策略。《台大社工學刊》，8，120-168。
- 余致力 (2007)。性別差異對公共管理者任用之影響，代表性文官體系的理論省思與實證探索。《國家菁英季刊》，3(4)，61-84。
- 何琮珠 (2010)。薪酬制度公平認知對組織承諾及非功能性離職傾向影響之個案研究。淡江大學企業管理學系碩士學位論文，未出版，台北。

- 吳宗立、林保豐 (2003)。國民小學教師工作壓力與組織承諾關係之研究。國教學報，15，193-230。
- 吳盛、蔡瑞明、蔡玉娟 (2000)。台灣地區資訊人員職業生涯成就與性別差異相關性之探討。輔仁管理評論，7(1)，79-102。
- 林俊傑 (2007)。組織承諾的理論與相關研究之探討。學校行政雙月刊，51，35-53。
- 林淑姬、樊景立、吳靜吉、司徒達賢 (1994)。薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究。管理評論，13(2)，87-108。
- 林贊正 (2006)。台灣金控公司之組織變革、組織公平、員工工作壓力與組織承諾關聯之研究。南華大學管理科學研究所碩士學位論文，未出版，嘉義。
- 徐瑋伶 (2003)。工作動機研究之回顧與前瞻。應用心理研究，19，89-113。
- 徐承毅、李文雄、許志賢 (2007)。人事人員個人背景對工作滿意度之研究—以 T 公司為例。通識研究集刊，11，217-250。
- 梁巧轉 (1996)。性別與企業管理。婦女與兩性研究通訊，41，19-22。
- 郭維哲、方聰安 (2006)。學校組織公平對教師組織公民行為影響之研究---以信任及承諾為中介變項。教育經營與管理研究集刊，2，1-29。
- 馬樹榮 (2001)。組織公平與組織承諾關係之研究—檢驗薪資制度知覺的調節效果。國立中山大學人力資源管理研究所碩士學位論文，未出版，高雄。
- 姜定宇、鄭伯壘 (2003)。組織忠誠、組織承諾及組織公民行為研究之回顧與前瞻。應用心理研究，19，175-209。
- 曾祥熙 (2006)。情感承諾，持續承諾檢視國防部文官組織承諾與離職傾向之關聯。國防大學國防決策科學研究所碩士學位論文，未出版，桃園。

- 陳心婷 (2009)。組織互動公平認知對360度評量受評者自我發展接受性之影響-以組織犬儒主義為中介變項。中央大學人力資源管理研究所碩士學位論文，未出版，桃園。
- 黃英忠、陳淑玲、施智婷、童冠燁 (2005)。性別歧視知覺對組織承諾干擾效果之研究—以台灣南部女性主管為例。台大管理論叢，15(2)，71-98。
- 黃世忠 (2002)。組織結構，領導風格，員工個人特質，工作特性與工作滿足關係之研究。中原大學企業管理學系碩士學位論文，未出版，桃園。
- 黃佳苓 (2006)。公務人員對現行考績制度公平性認知與其工作態度關係之研究-以高雄市文教機關為例。高雄師範大學成人教育研究所碩士學位論文，未出版，高雄。
- 黃煥榮 (2000)。組織中玻璃天花板效應之研究：行政院部會機關女性陞遷之實証分析。國立政治大學公共行政學系研究所博士學位論文，未出版，台北。
- 黃煥榮 (2007)。突破玻璃天花板—女性行政菁英事業生涯發展的問題與展望。國家菁英季刊，3(4)，85-108。
- 蔡書妮 (2005)。領導行為對於員工的組織公平認知與工作滿意度之影響—以主管與部屬交換理論觀點探討。國立中央大學企業管理研究所碩士學位論文，未出版，桃園。
- 張淑昭、陳志忠、李明興、蘇文娟 (2006)。組織結構、工作特性、員工生涯發展與組織承諾的關係探討。中華管理評論國際學報，9(4)，1-27。
- 張義雄、張淑津 (2010)。薪資制度、薪資公平之知覺與工作態度之關聯性研究—以大台北地區私立幼兒園教師為例。學校行政，70，93-137。

- 陸洛、謝碧霞、潘君鳳 (2009)。職場性別公平現況與性別公平知覺對工作態度之影響—台灣全國樣本之分析。管理實務與理論研究，3(3)，78-102
- 曹采華 (2002)。員工特徵對工作滿意、組織承諾、組織公民行為、工作績效的影響—以派遣人員為例。國立中央大學人力資源管理研究碩士學位論文，未出版，桃園。
- 楊婉瑩、劉嘉薇 (2006)。探索性別差距的不同型態—以台灣選民政黨認同為例。東吳政治學報，23，115-156。
- 楊婉瑩、劉嘉薇 (2009)。探討統獨態度的性別差異：和平戰爭與發展利益的觀點。選舉研究，16(1)，37-66。
- 劉梅君 (2008)。性別與就業：前瞻與省思～兼檢討部分時間工作、育兒照顧政策及玻璃天花板現象。研考雙月刊，32(4)，54-66。
- 劉春榮(1994)。國民小學組織結構、組織承諾與學校效能關係研究。台北市立師範學院學報，25，203-230。
- 劉翠華、李銘輝、余守媚 (2009)。溫泉旅館員工工作壓力、性別歧視知覺與生涯轉換傾向關係之研究。台灣觀光學報，6，47-64。
- 游增瑜、任慶宗 (2010)。性別歧視知覺、工作特性、角色衝突與組織公平認知對組織承諾之影響研究—以空軍志願役女性官兵為例。國防管理學術暨實務研討會，台北。
- 傅遠鑑 (2005)。服國防役者組織承諾之研究：以主管與部屬交換關係理論為研究基礎。國立中正大學勞工研究所碩士學位論文，未出版，嘉義。
- 鄭妃君。(2008)。訓練與發展程序公平知覺：量表建構及其對員工態度之影響。國立交通大學經營管理研究所博士學位論文，未出版，新竹。

謝碧霞 (2008)。職場性別公平現況與性別公平知覺對工作態度及工作壓力之影響。國立中央大學人力資源管理研究所碩士學位論文，未出版，桃園。

廖國鋒、吳華春 (2003)。從正義知覺與關係品質的觀點探討領導者權力對員工工作投入影響之實證研究。人力資源管理學報，3(2)，1-25。

廖佳君。(2007)。組織正義對組織承諾影響之研究：以組織信任為中介及干擾變項。國立台南大學教育經營與管理研究所碩士班學位論文，未出版，台南。

廖國鋒、吳華春 (2003)。從正義知覺與關係品質的觀點探討領導者權力對員工工作投入影響之實證研究。人力資源管理學報，3(2)，1-25

戴有德 (2010)。國際觀光旅館員工組織公平，工作滿意度，組織承諾與組織公民行為關係之研究。島嶼觀光研究，3(4)，26-50。



貳、 英文文獻

- Allen, N. J. & J. P. Meyer (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, **63**, 1-18.
- Faye, C. (1976). A Model of Egoistical Relative Deprivation. *Psychological Review*, **83**(2), 85-113.
- Folger, R. & J. Greenberg (1985). Procedural Justice : An Interpretative Analysis of Personnel Systems. *Research in Personnel and Human Resource*, **3**, 141-183.
- Howard, B. S. (1960.). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, **66**(1), 32-40.
- John, T. , W. Laurens, L. Stephen & H. Pauline. (1973). Procedural Justice as Fairness. *Stanford Law Review*, **26**(6), 1271-1289.
- Lawrence, G. H. & A. A. Joseph. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, **17**(4), 555-573.
- Mowday, R. T. & R. M. Steers. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, **14**, 224-247.
- Mowday, R. T. , R. M. Steers & Porter, L. M. (1982). *Employee-organization Linkage*. New York : Academic Press.

- Porter, L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday & B. V. Paul. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, *59*(5), 603-609.
- Mowday, R. T. , L. W. Porter & R. M. Steers (1982). *Employee-Organization Linkages : the Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York, Academic Press.
- Staw M. B. & V. F. Fox. (1977). Escalation: The Determinants of Commitment to a Chosen Course of Action. *Human Relations*, *30*(5), 431-450.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, *22*, 46-56.
- Seashore, S. E. & T. D. Taber. (1975). Job Satisfaction and Their Correlates. *American Behavior & Scientists*, *18*, 346-358.
- Whyte W. H. (1957). **The Organization Man**. New York : Doubleday.

附錄：問卷設計

您好，這份學術性問卷主要想瞭解你對組織措施的公平認知觀感，包括加入與同單位異性同仁相比較後的看法。因此，請根據個人實際感受回答所有的調查問題，所有回收資料僅供整體統計分析之用，絕不會個別揭露。

懇請您惠予協助，撥冗填寫。先行致上衷心感謝，並祝
事業順利 健康快樂

政大公共行政學系研究所研究生：陳育萱 敬上

指導教授：施能傑 博士

電話：0937-914-830

E-mail: 98256015@nccu.edu.tw

【第一部分】 請逐題就您對直接主管的觀察，勾選一個適當的選項。

	非常 同意	同意	普通	不同意	非常 不同意
1. 主管會擬定明確的工作目標及進度，並要求確實執行	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 主管會要求員工如期完成交辦的工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 主管要求員工重視工作任務的績效	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 主管重視員工的工作表現	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 對於員工的需求，主管經常能予以滿足	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 主管會考量員工的個別差異與身體負荷，進行工作任務分配	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 主管會體恤員工的工作辛勞	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 主管願意抽空傾聽員工的意見	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【第二部分】 請逐題就您對現在服務機關的感受，勾選一個適當的選項。					
	非常 同意	同意	普通	不同意	非常 不同意
1. 我願意付出額外努力，以協助本機關做得更好。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 為了繼續留在本機關做事，我很樂意接受更多的工作任務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我會向朋友推薦本機關是值得投身服務的組織。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 只要有適當的機會，我會想轉調到其他機關服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我常覺得機關內與員工相關的行政措施是不夠好的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我覺得自己在工作上的價值觀和本機關所重視的價值觀非常相似。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我認為繼續留在這裡工作沒有甚麼好處。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 當跟別人提起自己是本機關的一員時會深感榮譽。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我很慶幸當初能進本機關服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我對本機關真的沒有忠誠度的感覺。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【第三部分】 請逐題就您對貴機關某些措施的實際感受，勾選一個適當的選項。					
	非常 同意	同意	普通	不同意	非常 不同意
1. 當制定與我的工作有關之決策時，主管會向我做合理的解釋。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 當制定與我的工作有關之決策時，主管會跟我討論這個決策的用意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我的主管在作陞遷決定的過程中，會有一致性的標準。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我的主管在作陞遷決定的過程中，會儘可能蒐集每位員工的工作表現資訊。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我在考績評核過程中有機會表達有關自己目前的工作情況。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.	我的主管會依據我的實際工作表現，作為主要考績評核的依據。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	就自己的工作量而言，我覺得目前的薪資報酬水準是公平的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	就自己的工作表現而言，我覺得目前的薪資報酬水準是合理公平的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	我認為這裡的陞遷決定通常是優先考慮年資因素。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	我覺得只要工作表現好的同事就更有機會獲得陞遷。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	就我付出的工作努力而言，我覺得我獲得的考績結果(等第)是公平的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	就我的工作成果而言，我覺得我獲得的考績結果(等第)是公平的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【第四部分】 延續第三部分的題項，如果是跟同機關中的異性同仁相較為前提，您對貴機關某些措施的實際感受會有所改變嗎？請逐題勾選一個適當的選項。

		非常 同意	同意	普通	不同意	非常 不同意
1.	當制定與我的工作有關之決策時，無論我是男性或女性，主管都會跟我做出合理的解釋。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	當制定與我的工作有關之決策時，無論我是男性或女性，主管都會跟我討論這個決策的用意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	我的主管在作陞遷決定的過程中，無論我是男性或女性，我的主管對我都會有一致性的標準。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	我的主管在作陞遷決定的過程中，無論我是男性或女性，我的主管都會儘可能蒐集我的工作表現資訊。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	在考績評核過程中，無論我是男性或女性，我都有機會表達有關自己目前的工作情況。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	在考績評核過程中，無論我是男性或女性，我的主管都會依據我的實際工作表現，作為主要考績評核的依據。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.	就自己的工作量而言，無論我是男性或女性，我覺得我的薪資報酬水準不會改變。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	就自己的工作表現而言，無論我是男性或女性，我覺得我的薪資報酬水準不會改變。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	就陞遷結果(決定)而言，無論我是男性或女性，通常都是優先考慮年資因素。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	就陞遷結果(決定)而言，無論我是男性或女性，在本機關中只要工作表現好，就有機會獲得陞遷。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	就我付出的工作努力而言，無論我是男性或女性，我覺得我的考績結果(等第)不會改變。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	就我的工作成果而言，無論我是男性或女性，我覺得我的考績結果(等第)不會改變。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【個人基本資料】請就您個人的實際狀況填答。

1.	性別： <input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女
2.	教育程度： <input type="checkbox"/> 高中(職)(含)以下 <input type="checkbox"/> 專科 <input type="checkbox"/> 大學 <input type="checkbox"/> 碩士(含)以上
3.	年齡： <input type="checkbox"/> 25歲以下 <input type="checkbox"/> 26歲~35歲 <input type="checkbox"/> 36歲~45歲 <input type="checkbox"/> 46歲~55歲 <input type="checkbox"/> 55歲以上
4.	婚姻狀況： <input type="checkbox"/> 已婚 <input type="checkbox"/> 未婚
5.	目前機關的服務年資： <input type="checkbox"/> 5年以下 <input type="checkbox"/> 5年到10年以下 <input type="checkbox"/> 10年到20年以下 <input type="checkbox"/> 20年及以上
6.	職別： <input type="checkbox"/> 主管 <input type="checkbox"/> 非主管
7.	請問您服務的組織中，主管的性別狀況約是： <input type="checkbox"/> 幾乎都是男的 <input type="checkbox"/> 大部份都是男的 <input type="checkbox"/> 各半 <input type="checkbox"/> 大部份是女的 <input type="checkbox"/> 幾乎都是女的
8.	請問目前您的直屬主管的性別狀況是： <input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女
9.	請問您服務的組織中，所有成員的性別狀況約是： <input type="checkbox"/> 男同事佔較高比例 <input type="checkbox"/> 約各半 <input type="checkbox"/> 女同事佔較高比例