

國立政治大學企業管理研究所

碩士論文

企業社會責任認知及企業志工參與對組織公民
行為之影響

**The Influence of Perceived Corporate Social
Responsibility and Voluntary Participation on
Employees' Organizational Citizenship Behavior**

指導老師：張愛華 博士

研究生：張好禎 撰

中華民國 101 年 1 月

摘要

企業社會責任(corporate social responsibility, 簡稱 CSR)的概念與實務發展在近年來已成為一門企業永續經營的顯學。本研究認為，有別於一般組織外部利害關係人的觀點，身為內部觀察者的員工身分具有特殊性，不僅較外部利害關係人更接近公司核心，亦有機會參與公司的企業社會責任政策制定與活動。因此，本研究旨在建構一研究模型，以員工觀點了解企業社會責任認知及企業志工參與對組織公民行為之影響過程與結果，包含探究員工對企業社會責任認知與企業志工參與程度是否與組織認同有正向影響？員工企業社會責任認知與組織認同是否為知覺外部聲望所中介？當員工組織認同提高時，是否增進其工作滿足、組織承諾、顧客導向？

本研究以 Kim et al.(2010)所提出的企業社會責任影響員工企業認同模型概念為基礎，並拓展員工可能展現的反應及工作態度構念，以便利抽樣法回收有效紙本問卷 201 份、有效網路問卷 115 份，共計獲得 316 份樣本。經由驗證性因素分析與結構方程模式(Structural Equation Modeling, SEM)分析後得出研究結論如下：

1. 知覺外部聲望確實為企業社會責任認知程度與組織認同之中介變數，員工的企業社會責任認知程度對知覺外部聲望有正向的影響，而更進一步影響組織認同。
2. 企業志工參與和組織認同具有正向關係，佐證當企業的社會責任相關活動能滿足員工的心理需求時，員工將會傾向認同該企業。
3. 組織認同與顧客導向、工作滿足及組織承諾皆存有正向的影響關係。
4. 顧客導向、工作滿足和組織承諾皆與組織公民行為有正向的影響關係，其中顧客導向和組織承諾的影響力皆大於工作滿足。

Abstract

The increasing development of corporate social responsibility has become a prevalent concern for business sustainability practices. In comparison to the viewpoint of outside stakeholders, employees play unique roles for their company for two reasons: (1) employees are closer to corporate core business (2) employees participate more easily in CSR activities and policy formulation. Therefore, this study aims to establish a model to understand how employees' perceived CSR and participation in employee volunteer program (EVP) relate to their organizational citizenship behavior. This study also investigates whether perceived CSR and EVP participation has positive effects on organizational identification; whether perceived external prestige mediates the relationship between perceived CSR and organizational identification; and whether organizational identification acts as the antecedent of job satisfaction, organizational commitment and customer orientation.

The model concept is based on the model of CSR and employee-company identification established by Kim et al. (2010), and modified by adding some employees' attitude constructs. The survey, conducted by convenience sampling, consists of a total of 316 participants whose companies have EVP. Utilizing confirmatory factor analysis (CFA) and structural equation modeling (SEM), the results are as follows:

1. Perceived external prestige is a partial mediator between perceived CSR and organizational identification. Meanwhile, perceived CSR positively affects perceived external prestige, and perceived external prestige has positive relationship with organizational identification.
2. The relationship between EVP participation and organizational identification is

positive, which means employees tend to identify with their company when they are mentally satisfied by CSR activities.

3. Organizational identification positively affects variables, such as customer orientation, organizational commitment and job satisfaction.
4. The attitude factors that positively affect employees' organizational citizenship behavior include customer orientation, organizational commitment and job satisfaction. Further, the impact of customer orientation and organizational commitment are greater than job satisfaction.



誌謝

雖然，這本論文得以付梓的時程慢了將近八個月，但最終到了寫誌謝辭的現在，內心實在非常感動與五味雜陳。回想起寫論文的過程，一路並不順遂：在美國交換學生生活的最後，筆電和備份隨身硬碟在旅行途中被偷，所有論文電子檔案和珍貴的訪談錄音檔全都如滔滔江水一去不復返；在發放問卷時樣本回收進展亦不如預期；隨後又成為在職學生，邊工作邊完成此論文。不過，一切感謝有師長的包容體諒、家人的支持與同學們的鼓勵，終能順利完成此論文。

首先，最感謝的就是愛華老師，對於恩師的用心指導學生永銘於心。還記得出國交換前，老師總於百忙之中抽空與學生密集地討論，並總能適時地提點學生不足之處與修正方向。在回國後，老師成了我最溫暖的依靠，不但安慰我並鼓勵我如何補救論文與重新開始。成為在職學生後，老師更不吝犧牲假期指導學生，尤其是口試前夕正逢農曆過年，在小年夜指導學生至晚間才匆匆回家與家人相聚。點點滴滴仍歷歷在目，對於老師認真與用心之處，學生永生難忘！

研究論文口試期間，感謝所上韓志翔教授與淡江大學企管系洪英正教授撥冗審查並給與學生許多寶貴的建議與指導，讓本研究能更加完整、充實，兩位教授們認真問學的態度使學生印象深刻、收穫良多。

另外，也要特別感謝接受訪問的企業主與熱心公益的員工，還有許多幫忙轉寄、填寫問卷的企業聯絡窗口、朋友、學長姐及校友們，因為有了大家的大力協助，才能順利完成這份論文，在此獻上最深的感謝之意。

論文寫作期間，非常感謝同門的以潔、佑鈞，在寫作上相互切磋扶持。同時也感謝博士班敘峰學長在統計方法上給予非常多的指導與協助，還有感謝同窗兩年的以婷、之韻、汪汪、企鵝、貝貝、姿君、淑雲、翁翁等好友們的鼓勵與督促，讓我終能追隨大家的腳步，順利完成論文。

最後，要特別感謝我的家人，謝謝爸媽給我無限的包容與支持，也謝謝建熹的陪伴與鼓勵，讓我的求學之路才能走得如此順利，真的謝謝你們！

目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的與範圍	5
第三節 研究流程	6
第二章 文獻探討	8
第一節 企業社會責任與企業志工	8
第二節 知覺外部聲望	18
第三節 組織認同與組織承諾	22
第四節 顧客導向	27
第五節 工作滿足	30
第六節 組織公民行為	32
第三章 研究方法	38
第一節 研究架構	38
第二節 研究假設	39
第三節 變數定義與衡量	43
第四節 問卷發展過程	50
第五節 研究對象與資料蒐集	52
第六節 資料分析與統計方法	53
第四章 資料分析	57
第一節 樣本敘述統計分析	57
第二節 信度與效度分析	61
第三節 驗證性因素分析	62
第四節 結構方程式路徑分析	75
第五章 結論與建議	81
第一節 研究結論	81
第二節 實務意涵	84
第三節 研究貢獻	85
第四節 研究限制	86
第五節 未來研究方向	87
參考文獻	89
附錄	103

表目錄

表 2-1-1：國內外學者與組織對企業社會責任的定義.....	11
表 2-2-1：組織形象的應用層面.....	19
表 2-5-1 工作滿足相關理論彙整表.....	31
表 2-6-1 組織公民行為研究構面.....	34
表 2-6-2 林淑姬之組織公民行為研究構面定義.....	36
表 2-6-3 組織公民行為的個人特性相關前因變項.....	37
表 3-5-1 研究抽樣之企業名錄.....	52
表 3-6-1 模型判定指標.....	56
表 4-1-1 樣本結構分析.....	57
表 4-1-2 受測者之企業志工參與情形.....	60
表 4-2-1 Cronbach's α 信度分析(n=316).....	61
表 4-3-1 企業社會責任認知程度二階 CFA 適配度評鑑(修飾前).....	63
表 4-3-2 企業社會責任認知程度二階 CFA 適配度評鑑(修飾後).....	64
表 4-3-3 企業社會責任認知程度二階 CFA 標準化 λ 值與 t 值.....	65
表 4-3-4 知覺外部聲望二階 CFA 適配度評鑑.....	66
表 4-3-5 知覺外部聲望二階 CFA 標準化 λ 值與 t 值.....	66
表 4-3-6 組織承諾二階 CFA 適配度評鑑(修飾前).....	67
表 4-3-7 組織承諾二階 CFA 適配度評鑑(修飾後).....	67
表 4-3-8 組織承諾二階 CFA 標準化 λ 值與 t 值.....	68
表 4-3-9 組織公民行為二階 CFA 適配度評鑑(修飾前).....	68
表 4-3-10 組織公民行為二階 CFA 適配度評鑑(修飾後).....	69
表 4-3-11 組織公民行為二階 CFA 標準化 λ 值與 t 值.....	69
表 4-3-12 二階 CFA 潛在構面之觀察變項與代號對應表.....	70
表 4-3-13 初階 CFA 適配度評鑑.....	71
表 4-3-14 初階 CFA 標準化 λ 值與 t 值.....	72
表 4-3-15 標準化 ϕ 值、標準誤與 t 值.....	73
表 4-3-16 潛在變項之構念信度.....	74
表 4-3-17 潛在變項之平均變異數萃取量.....	74
表 4-4-1 SEM 適配度評鑑.....	76
表 4-4-2 標準化 γ 值與 t 值.....	76
表 4-4-3 標準化 β 值與 t 值.....	77
表 4-4-4 研究假說檢定結果.....	77
表 4-4-5 競爭模型比較.....	78
表 4-4-6 競爭模型 A 之標準化 γ 值、 β 值與 t 值.....	79
表 4-4-7 外生潛在變項對內生潛在變項之影響效果.....	80

圖目錄

圖 1-4-1 研究流程.....	7
圖 2-1-1 企業社會責任金字塔模型.....	15
圖 2-1-2 企業志工方案之企業、員工及社區三方連結示意圖.....	17
圖 2-2-1 知覺外部聲望示意圖.....	20
圖 3-1-1 本研究之研究架構.....	38
圖 3-4-1 問卷發展流程圖.....	51
圖 4-4-1 結構方程式參數路徑圖.....	75



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

資本主義精神下，主流經濟系統把「成長」這件事當成目標，公司最大的義務被視為替股東謀取最高的福利，在不斷提高利潤、降低成本的同時，卻將「成本外部化」，由社會來承擔不公義的後果，例如公司在生產產品時，將負擔污染副產物的成本轉嫁給社區居民，如污染地下水、讓社區暴露在致癌物質中或污染空氣等(Leonard, 2010; 吳恬綾譯, 2010)。又如，2011年在台灣引起軒然大波的食品塑化劑事件，不肖廠商為了降低成本，以價格便宜的塑化劑違法取代成本較高的天然起雲劑，不但食品相關產業受到重創、無數家企業品牌聲譽蒙羞受損，並引起社會大眾的恐慌與撻伐聲浪，甚至以拒買行動表達強烈的抵制態度、以購買行為支持善盡社會責任的企業。

除了當今消費者十分關注企業的社會責任作為，企業社會責任(corporate social responsibility, 簡稱 CSR)的概念與實務發展在近年來已成為一門企業永續經營的顯學。究其緣由或可回溯於 1990 年代開始的反全球化聲浪，特別是由於某些企業不合理的發展對世界安全和生態環境帶來巨大威脅，讓企業領袖、政治人物與國際組織開始正視全球經濟整合的過程中，所可能帶來的不平等現象以及這些不平等所將造成的後果，並期待企業擔負起更多的社會責任(莫立冬, 2006)。意即，企業社會責任理念為企業除了追求股東(stockholders)的最大利益外，還必須同時兼顧到其他利害關係人(stakeholders)的權益，包括員工、消費者、供應商、社區與環境等(林宜諄, 2008)。

企業對企業社會責任理念的落實，可依利害關係人對象區分成內部企業社會責任活動(internal CSR)及外部企業社會責任活動(external CSR):前者包含促進職場健康和員工福利，如促進員工身心健康、兩性平等就業、建構安全及友善職場環境等；後者則包含以外部利害關係人為對象的各式慈善活動(Kim et al.,

2010)。舉例而言，在社會參與方面，公益活動、人文關懷、體育休閒、志工服務、關懷弱勢、環境保育等皆屬企業常見之投入範疇。社會公益雖然不是企業社會責任的全部，卻是企業彰顯形象最直接可見的領域，消費者、投資人、企業合作夥伴最可以理解、參與，甚至合作的企業責任範疇(錢為家, 2009)，因此，多數企業重視外部社會責任活動的程度遠勝於對內部員工工作企業社會責任的溝通，根據 Bhattacharya et al.(2008)的研究，90%的員工受訪者同意企業善盡企業社會責任是重要的，但僅 50%的受訪者回答對公司的企業社會責任有清楚、全面的了解。而在企業社會責任的相關研究中，大部分學者仍聚焦於企業社會責任活動對企業的財務績效或消費者的反應上，在企業社會責任活動對內部利害關係人(員工)影響的相關研究仍是常被忽略的(Larson et al., 2008)。

Rupp et al.(2006)指出，有別於一般組織外部利害關係人的觀點，如消費者、投資人等，由於員工為組織內部成員(insider)的一份子，會試圖尋求管道、方法來認同公司，而員工對公司企業社會責任作為認知會進一步影響其工作上的情緒、態度和行為。故本研究認為，對於企業的社會責任理念與作為，身為內部觀察者的員工身分具有研究上的特殊性，不僅較外部利害關係人更接近公司核心，能更真切地反映出其對該公司的看法，同時亦有機會參與公司的企業社會責任政策制定與活動，如越來越多企業開始鼓勵員工加入公司及相關組織發起的公益活動、或從事企業志工活動。不少企業配合公司的產品與特色，推動以公益為主題的行銷活動或員工福利活動等，直接或間接鼓勵員工參與志工活動，有些企業甚至允許員工利用上班時間投入志工服務(林宜諄, 2008)。在台灣，以遠見及天下雜誌於 2010 年所票選出的獲獎企業為例，如匯豐銀行發給每位員工「志工愛心護照」，除介紹與公司合作的公益團體、每種服務型態、獎勵辦法、年度志工獎得主心得等，還有參與活動時數的集點蓋章處，鼓勵員工響應。信義房屋的「社區一家贊助計畫」，幫助社區實現它們對家與社區的夢想與承諾，同時信義房屋的員工更組成了信義志工團隊，以實際行動參與社區改造工作。

又如英特爾(Intel)在台灣著力於深耕教育及參與環保活動，號召員工參與荒野保護協會所舉辦的淨灘活動，為地球盡一份心力。除此之外，還有許多台灣的企業對於企業志工的發展也不遺餘力，作為企業在企業社會責任的具體成果展現。

Gilly & Wolfinbarger(1998)提出，員工可以從組織提供之媒體、公開管道所營造的企業形象以及訊息形成知覺外部聲望。而知覺外部聲望來自各式各樣的資訊源，例如參照團體的觀點、口述的消息、宣傳、受控於公司的外在資訊，或甚至是關於外部公眾如何知覺公司的內部溝通等(Smidts et al., 2001)。舉例而言，當媒體披漏虐待勞工、報導環境與健康等議題時，員工認知到公司作為並不符合公司的價值或威脅其心理性的需求，可能會因此對組織產生負面觀感；反之，員工由外部利害關係人獲得正向的企業社會責任作為認知，將會產生一定的榮譽感，更認同該組織，此時員工將會更願意去履行公司的使命與目標(Mael & Ashforth, 1992; Smidts et al., 2001; Bartels et al., 2007)。

組織認同對員工、組織所帶來的影響甚鉅，會使組織成員與團體的命運有休戚與共的感受、提升團體凝聚力、遵守團體規範、提升工作態度、工作表現，進而增進組織的表現(Van Dick, 2001)。根據 Bhattacharya(2008)的研究指出，企業的社會責任作為可藉由滿足員工的心理需求，員工將由對組織的認同進而產生正向的內部結果，包含提升工作滿足、增加組織承諾，外部結果包含提升員工的生產力與樂於幫助他人的行為等。而在 Larson et al.(2008)的研究中發現，企業社會責任活動能增進銷售員工的績效表現。銷售人員的顧客導向行為會受到企業社會責任認知上認同和銷售信心的影響，進而帶來正向的銷售成果。Wieseke et al.(2007)的研究亦證實，組織認同亦能增加員工顧客導向的工作態度，將顧客利益置於首要信念。

除此之外，當員工親自參與企業志工活動亦會產生許多益處，企業志工方案近年成為眾多新興的教育訓練方法之一，企業不但能藉志工方案訓練其工作

相關的技能，如管理能力、團隊合作能力、溝通能力、領導能力等(Laabs, 1993; Peterson, 2004b)，同時影響員工的態度，工作滿意度、組織承諾(Stebbins, 1989)。而 Peterson(2004c)的研究也支持此論點，參與企業志工的員工比未參與的員工對組織有更高的組織承諾，他認為員工透過參與志工的經驗，能產生更高的道德感、增加自尊心，並將參與的收穫與價值分享給其他組織成員。

綜上所述，員工的企業社會責任認知與企業志工的參與經驗，對員工的心理需求和工作態度皆有正面的影響，更重要的是，不少研究亦指出，工作滿足、組織承諾、顧客導向等工作態度為組織公民行為(Organizational Citizenship Behavior, OCB)的前項變數(Bateman & Organ, 1983; Williams & Anderson, 1991; Podsakoff et al., 2000; George, 1990; Donovan et al., 2004)，而組織公民行為意指員工在組織中展現了超越組織正式工作對個人的要求。Organ(1988)認為任何組織系統的設計均不可能完美無缺，若只依靠員工的角色內行為，很難有效達到組織目標，必須仰賴員工主動表現某些角色要求以外的行為，以促進組織目標的達成，進而為組織績效帶來正向的影響。

基於上述原因，本研究選定國內有履行社會責任之企業內部員工作為研究對象，並期許能進一步了解其對任職公司的企業社會責任作為的認知與參與狀況，除了驗證現有文獻、理論所探究的變數，如組織認同、工作滿足、組織承諾、組織公民行為等之外，也欲探討目前國內學者鮮少討論員工對企業社會責任相關的知覺外部聲望，即了解員工透過外界對於任職公司在企業社會責任議題上的看法和評價，以間接方法建立起員工的組織形象，是否影響員工的組織認同？當員工組織認同提高時，除了增進其工作滿足、組織承諾外，是否產生外部性的訓練成果，如增加員工顧客導向的思維？期盼本研究能就員工觀點更深入探究企業的社會責任作為對員工產生的諸多影響，當企業在落實社會責任理念時，作為實務應用上的參考與貢獻。

第二節 研究目的與範圍

一、 研究目的

本研究目的為提供一架構，以了解員工之企業社會責任認知程度及企業志工參與程度對組織公民行為之影響過程與結果。本研究採以問卷調查的方式，希冀能透過本研究釐清員工心理認同組織的過程，以及後續影響對員工工作態度與行為的結果。延續前述研究背景與動機的說明，將研究問題列舉如下：

1. 探討員工對企業社會責任認知與企業志工參與程度是否與組織認同有正向影響。
2. 探討員工對企業社會責任認知與組織認同之關係，是否為知覺外部聲望所中介？中介效果為何？
3. 建構員工的企業社會責任認知與企業志工參與程度對組織認同、顧客導向、工作滿足、組織承諾與組織公民行為之關係模式。

二、 研究範圍

本研究將探討員工的企業社會責任認知與參與程度在組織內所產生的行為反應及後續之影響，因此以台灣有推動企業社會責任活動及企業志工方案之企業員工為主要研究對象。其中，本研究亦期望進一步了解知覺外部聲望對組織認同的影響，參照團體的觀點尤為重要。在台灣媒體的推波助瀾之下，企業社會責任已經成為企業經營不可忽視的焦點，如《遠見》雜誌從 2005 年開始舉辦「企業社會責任獎」、《天下》雜誌亦長期倡導「企業公民」概念，評選出年度「天下企業公民獎 Top50」，受到企業界的高度重視，參加踴躍並以獲獎為榮。因此，本研究又進一步鎖定 2010 年遠見及天下雜誌所評選出來的獲獎企業名單為研究對象。

第三節 研究流程

本研究包括下列之步驟流程：

1. 尋找研究主題與文獻搜尋

透過閱讀國內、外學者文獻及自身生活經驗的觀察，確定本研究愈探討之方向與主題。

2. 界定研究問題與目的

透過研究背景的了解，確立本研究之問題、目的以及研究範圍。

3. 文獻探討

根據研究問題與目的，進行文獻資料的蒐集、閱讀及討論統整。

4. 建立研究架構與假設

藉由參考文獻、理論的探討與分析整理，建立本研究的研究架構，並提出符合研究目的之研究假說。

5. 設計問卷及研究方法

以研究假說為中心，蒐集國內外學者對相關變數所曾發展的問題量表，並選擇最適當或自行發展部分量表，進行問卷之設計、測試與修正，最後確認本研究之問卷題項，並界定母體與研究方法。

6. 抽樣設計與問卷資料收集

針對研究對象進行問卷發放與回收資料等工作。

7. 分析與解釋資料

彙整回收之有效問卷，運用相關統計軟體進行資料處理與分析，並加以討論、分析和解釋其結果。

8. 結論與建議

根據研究結果提出本研究之結論，並分別對實務界與後續研究者提出具體建議及未來研究方向。

茲參照下圖 1-4-1 研究流程所示：

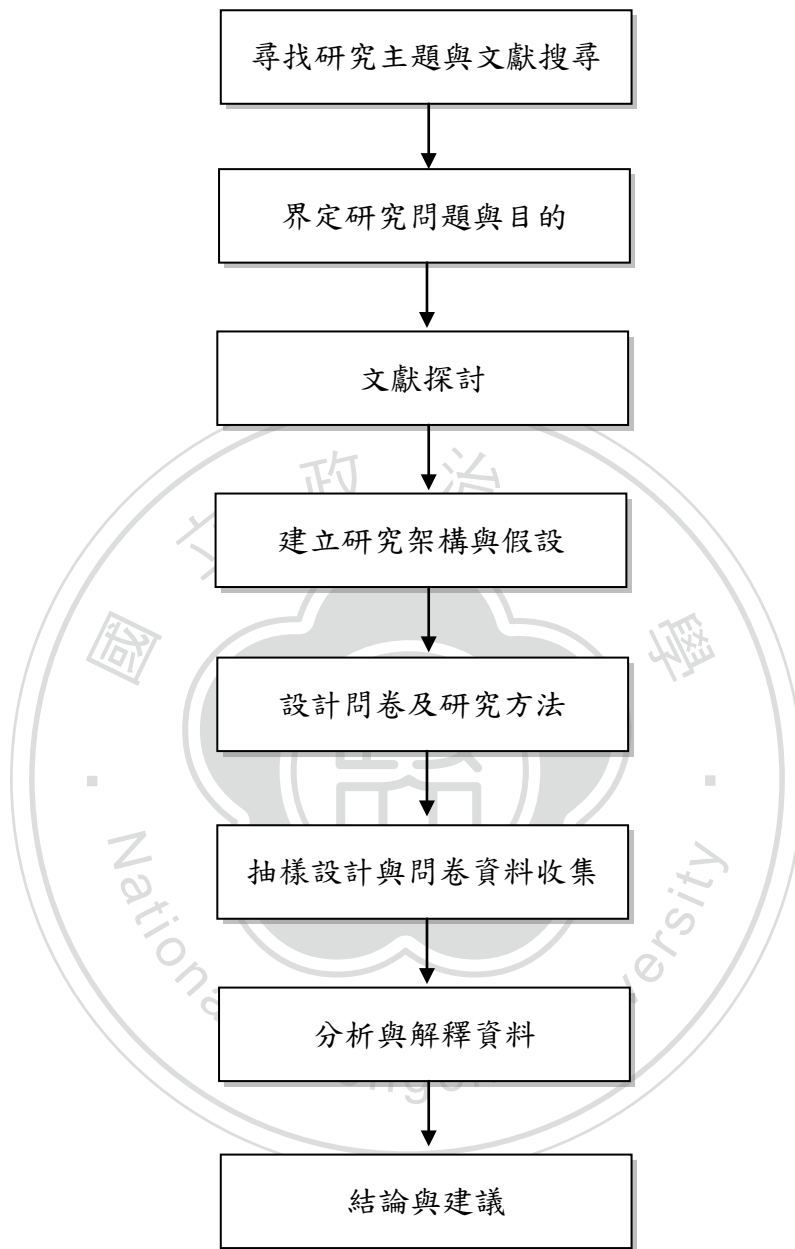


圖 1-4-1 研究流程

第二章 文獻探討

本章將說明與本研究相關變數之文獻探討，並分成六個小節。首先，第一節說明企業社會責任與企業志工；第二節說明員工外部聲望；第三節說明組織認同與組織承諾；第四節說明顧客導向；第五節說明工作滿意度；第六節說明組織公民行為。

第一節 企業社會責任與企業志工

企業社會責任是企業在其影響範圍內就企業行為所造成的社會、環境和經濟後果負起責任，與利害關係人就如何減少負面影響和擴大正面影響進行建設性的互動和對話。而企業志工則連結企業、員工與社區三邊的合作夥伴關係，朝向社區內化的公民主參與，提升整體社會之福祉與發展。

一、企業社會責任的定義與概念演變

企業與社會的關係，長久以來引發許多學者不同的看法與爭議，然而經眾多專家學者的廣泛討論及發表，目前企業社會責任在全球仍缺乏統一、明確的定義與共識。此外，在不同的歷史時期，企業社會責任所代表的含義不盡相同，隨著時代的發展，企業社會責任的概念不斷充實、完善。茲就將Carroll(1999)曾將社會責任的概念發展過程分為數個時期階段，對照企業社會責任發展的時空背景進行檢視，更進一步理解企業社會責任的演進與意義。

企業社會責任的概念是 1950 年代以後才逐漸形成。在此之前，主流的觀點認為企業的主要目的是為股東賺取利潤，追求單一的經濟目標。直到 1953 年，Howard R. Bowen 於著作《企業家的社會責任》(Social responsibility of the businessman)一書中給予了企業社會責任最原始的定義：企業的義務是追求所有符合社會價值觀與滿足社會的所有活動。Bowen 因而被稱之為「企業社會責任之父」。(Carroll, 1999)

從 1960 年代開始，消費者勢力興起，公眾成為推動轉變的主角，部分團體開始關切少數群體和弱勢群體是否受到企業的公平待遇，促使管理者在制定管理決策時，也開始考慮其對社會的衝擊與社會責任的問題(林建煌, 2002)，因而

相應地由追求利潤逐漸擴展為平衡利益。而 1960、1970 年代，學者也試圖對企業社會責任概念作更進一步的闡述與定義，引發熱烈的討論及迴響。

Frederick(1960)認為社會責任意指企業家應監視管理整體企業運作，以達到符合社會期許的目標，意即企業在生產過程及營運過程中都應該以增加社會福利為主。McGuire(1963)將企業社會責任定義為：公司不僅有經濟性及法律性責任，還應對社會盡一些其他的責任。Davis & Blomstrom(1975)指出，社會責任是決策者的義務，決策者在追求自我利益時必須採取行動以保護和增進社會福祉。Sethi(1979)則認為「義務」並不同等於「責任」，義務的意義較窄化，並不能完全呈現責任之意涵，因此提出企業社會責任的定義應包含社會義務(social obligation)、社會責任(social responsibility)和社會響應(social responsiveness)三個層次：社會義務被視為層次較低的社會責任類型，企業遵循市場壓力及法律限制，較為短視近利；社會責任為順應社會的規範、價值與期待；而社會響應的意涵層次較高，企業不短視於回應眼前的壓力，更應放眼在動態社會中長遠的角色，視自己為社會的一分子，不迴避社會衝突性的議題，反而主動彰顯社會差異的議題，促進社會現況、改進觀念及推動多元社會。

Carroll(1979)亦提出類似觀點，企業社會責任是一個進程，企業必須以營利為基礎，進而遵守法律規範，當這些都達到一定標準後，再進行對社會問題的改善及回應，才能夠得到利害關係人的喜愛。此外，Carroll 也為企業社會責任下了一個簡單的定義：社會責任就是認真地考慮企業行動對社會的影響。社會在某既定時間對組織的期望，包含經濟性、法律性、倫理性與自發性的期望。

然而，學者對企業社會責任的看法並非總是一致，如新古典主義經濟學之父 Friedman 則是反對企業履行企業社會責任的代表。他堅持以批判角度論及企業社會責任問題，他認為公司的目的在於賺取更多的利潤，唯在追逐更多利潤的過程中才會增加整體社會利益。他指出「企業」和「人」不同，社會責任的價值觀無法套用於企業身上，公司管理者出於社會責任之目的而花費公司的錢，實質上是將成本轉嫁給消費者、員工及股東，就如同政府對股東徵稅一般，那麼就失去股東選擇管理者的理由(Freidman, 1970)。

於 1980、1990 年代，企業社會責任不論在學術領域或全球社會已掀起討論熱潮、甚至成為普遍共識。隨著經濟快速發展、全球化進程加快，跨國公司遍佈世界各地，許多社會問題已無法無視其存在，生態環境惡化、自然資源被快速破壞、貧富差距加大、發展中國家勞工權益被剝削等共同問題，引起了世界各國，不僅是發達國家，而且包括發展中國家的關注和不安，同時也引起大眾對過分強調股東利益的不滿。所以，企業在發展的同時，開始擔負起社會責任已經成為國際社會的普遍期望和要求，包括尊重人權、保護勞工權益、保護環境等議題，關於社會責任的倡議和活動得到了來自全世界的廣泛支援和贊同。

另一方面，學者開始建立企業社會責任的基礎架構與實證分析，充實其具體內涵，而非停留在抽象的概念。如 Wood(1991)將企業社會責任定義為：對企業與社會互動的基本理念提出三項原則：制度層次的合法性、組織層次的公共責任和個人層次的管理自主等原則。並且發展出社會績效模型(Corporate Social Performance, CSP)。而學者 Epstein(1989)則將企業的社會政策程序分為企業行為必須符合企業道德、符合社會規範、價值和期望的社會責任，以及針對社會變遷所需行動的社會回應。同時，Epstein 也提及策略慈善(strategic philanthropy)的概念與應用。而管理大師 Drucker(1993)提出(企業)公民表示積極承諾、表示責任，它代表該企業在一個社區、一個社會及一個國家所應負的責任。

於 1990 末期及 2000 年代後，學者不僅將以往資料加以分析，更確信企業社會責任對社會的正面影響，也開始出現許多探討企業社會責任表現影響企業經營績效的分析與實證研究，切入研究角度也漸趨廣泛、多元。

在這階段，不但企業開始將企業社會責任融入經營策略及企業核心願景，許多國際非營利組織也開始重視企業社會責任之議題，如聯合國、世界銀行、歐盟、國際標準化組織等。企業永續發展委員會(1999)定義企業社會責任：企業承諾持續遵守道德規範，為經濟發展作出貢獻，並且改善員工及家庭、當地整體社區、社會的生活品質；是企業對社會合於道德的行為，主要探討企業對其所有利益關係者(stakeholder)負責、不只是對股東(stockholder)負責的觀念。

而歐盟先後提出四個企業社會責任定義，應用最為廣泛的是於 2001 年所提出，即企業社會責任，是指企業在自願的基礎上，把社會和環境的影響整合到

企業營運以及與利害相關人(stakeholders)的互動過程中(Dahlsrud, 2006)。

本研究將多位國內外學者與組織所提出的企業社會責任定義，加以歸納彙整如下：

表 2-1-1：國內外學者與組織對企業社會責任的定義

年代	學者／組織	企業社會責任的定義
1953	Bowen	企業的義務是追求所有符合社會價值觀與滿足社會的所有活動。
1960	Frederick	社會責任意旨企業家應監視管理整體企業運作，以達到符合社會期許的目標。
1963	McGuire	公司不僅有經濟性及法律性責任，還應對社會盡一些其他的責任。
1970	Friedman	企業的社會責任就是增加利潤，若利用企業資源從事非創造利潤的活動是不合法的。
1975	Davis & Blomstrom	社會責任是決策者的義務，決策者在追求自我利益時必須採取行動以保護和增進社會福祉。
1979	Carroll	社會責任就是認真地考慮企業行動對社會的影響。社會在某既定時間對組織的期望，包含經濟性、法律性、倫理性與自發性的期望。
1987	翁望回	在特定的期間內，企業自動顧及社會對企業寄予的四個期望，即經濟的、法律的、倫理的及自發的期望，即使因此降低經濟利益也可接受。
1989	Epstein	將企業的社會政策程序分為企業行為必須符合企業道德、符合社會規範、價值和期望的社會責任，以及針對社會變遷所需行動的社會回應。
1990	李政義	今後企業活動應透過追求利潤，已達增進並貢獻社會公共福利為最大理想。
1991	Wood	對企業與社會互動的基本理念提出三項原則：制度層次的合法性、組織層次的公共責任和個人層次的管理自主等原則。
1993	Drucker	(企業)公民表示積極承諾、表示責任，它代表該企業在一個社區、一個社會及一個國家所應負的責任。
1995	許晴玉	在既定時空，社會所接受之普遍且一般的倫理原則與價值為標準所定義之企業應對社會承擔的責任範圍。
1998	Hopkins	認為社會責任在理論上是涉及如何對待利害關係人，社會責任應包含經濟責任，社會責任更寬大的目的是創建更高、更好的生活水準，當保護公司營利的

年代	學者／組織	企業社會責任的定義
		同時，更要保障公司內外的人們。
1999	企業永續發展委員會 (WBSCO)	企業承諾持續遵守道德規範，為經濟發展作出貢獻，並且改善員工及家庭、當地整體社區、社會的生活品質；是企業對社會合於道德的行為，主要探討企業對其所有利益關係者(stakeholder)負責、不只是對股東(stockholder)負責的觀念。
2001	歐盟 (European Union)	企業社會責任，是指企業在自願的基礎上，把社會和環境的影響整合到企業營運以及與利害相關人(stakeholders)的互動過程中。
2001	黃正忠	廣義而言，企業社會責任是指企業對社會和於道德及誠信之行為，特別指企業在經營上不只對股東(stockholder)負責，更須對所有的利害關係人(stakeholder)負責。
2003	歐盟 (European Union)	企業對其利害關係人造成影響時所應當負起責任的觀念，乃是持續承諾以公平及負責的行為使它的員工、家庭、社區或地方社會達到經濟發展、生活素質、社會凝聚、維護環境品質方面的提升，同時亦在生產、雇用、投資上，致力於改進雇用與工作品質，勞資關係如尊重基本權利、機會平等、無歧視，以及維持高品質的財貨與服務、人體健康、良好環境。
2003	國際商業領袖論壇 (IBLF)	企業以倫理價值為基礎，堅持開放透明運營，尊重員工、社區和自然環境，致力於取得可持續的商業成功。
2005	朱俞靜	是一種合乎道德的誠信，其要求企業在賺取利潤同時，必須主動承擔消費者、員工、相關利益者、產品服務、環境、社會等之責任。
2008	許淑雅	企業除了從社會中獲取利潤不斷成長外，必須遵守法律責任及持續符合社會道德行為的期望，並主動發掘、承擔及改善消費者、員工及其家庭、產品服務、社會環境等，善盡關懷保護責任。

資料來源：許淑雅(2008)、江信逸(2009)、本研究整理

綜上述文獻整理，本研究認為企業社會責任即是企業在追求經濟利益的同時，企業自願承擔超越法規要求的道德義務，並有系統性地預應企業利害關係人的期待與需求，採取貫穿企業各層級的決策和行動，以達到促進社會整體福

利之目的。

二、企業社會責任的分類

隨著企業社會責任的概念發展越趨完整、豐富，責任對象也從直接的利害關係人，如股東、員工、供應商、債權人到顧客，擴增到社會影響團體，如政府、社區或公益團體等等。此外，學者界定出的社會責任範圍與分類方式也相當不同，以下作一歸納整理：

關於企業社會責任分類方式，最早為美國經濟發展委員會(Committee for Economic Development, CED)(1971)所提出，其利用三個同心圓模型說明社會責任的三個層次，分別代表內圈責任、中圈責任以及外圈責任，說明如下：

1. 內圈責任(The inner circle)：代表能有效執行最基本的經濟功能和企業內部功能，包含提供產品、工作機會與經濟成長。
2. 中圈責任(The intermediate circle)：以考慮和配合社會價值變化的前提下，去達成經濟性的目標。亦即除了內圈的經濟責任外，還必須注意社會價值變化，如故及環保維護、滿足顧客知的權利及保護顧客安全等。
3. 外圈責任(The outer circle)：強調企業應該主動且積極地改善社會環境。

Steiner(1979)認為，企業的社會責任可依企業脈絡的角度分成內在的社會責任及外在的社會責任：

1. 內在的社會責任：指保有經濟制度的基本功能，如合法和公正的辦理員工甄選、訓練、升遷及解雇，以及提高員工的生產力或改善工作環境。
2. 外在的社會責任：幫助社會完成基本目標，如激發少數團體的創業精神、改善給付的公平或訓練及雇用身心障礙者。

Frederick(1987)認為企業有義務為社會的善而行動，企業社會責任不僅限於企業的領域，因此將之分成志願性責任及強制性責任二個構面：

1. 強制性責任：指政府法令規定的責任，如防治污染、維護就業機會均等、保護工業安全、保護消費者及承認工會。

2. 志願性責任：包含慈善捐獻，企業主管協助推展社區活動，提出解決國家及地方性問題的建議給政府參考。

Carroll(1991)將在1979年提出的企業社會責任的四個範疇分類，包含經濟、法律、道德及自發責任，融入在企業社會責任金字塔模型中(見圖2-1-1)，內容敘述如下：

1. 經濟責任：企業是社會中基本的經濟單位，因此有責任生產社會所需之商品與服務來滿足社會需求。換言之，企業應以獲利為主，作為其他責任的基礎指標。
2. 法律責任：法律代表著企業在大範圍社會系統下營運過程的遊戲規則，社會期許企業能夠在法律規定與要求的架構下滿足經濟的使命。然而法律與規章並無法完全涵蓋所有的企業活動。
3. 道德責任：代表社會大眾期許企業能夠遵守的道德規範及行為，包含期望企業能做到超越法律合法要求的層次，企業的行為必須符合公平、正義、避免傷害自然環境和人類等原則。
4. 自發性責任：企業不在法律與社會所要求的範圍內，仍願意自動承擔的責任，如企業自願舉辦慈善公益活動來滿足大眾期望或企業主動貢獻社會、改善生活品質等。

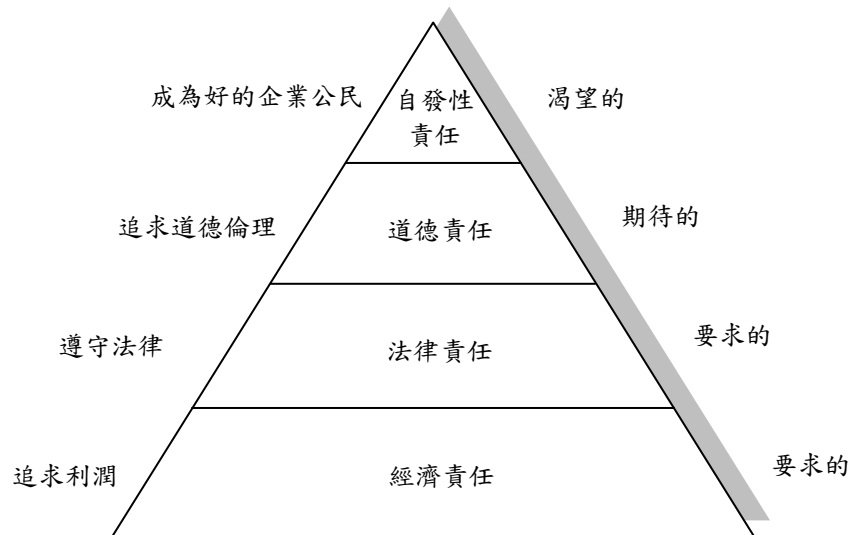


圖 2-1-1 企業社會責任金字塔模型

資料來源：Carroll, A. B.(1991) The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 29-48；馮燕(2004)

綜合以上眾多學者或機構所提出的分類架構，本研究認為 Carroll 所提出的社會責任範圍較全面、周延且廣被學界所採用，因此本研究將根據其所提出之定義，將企業社會責任的範疇分為經濟、法律、倫理及慈善四個部份，並作為主要衡量構面。

三、員工觀點的企業社會責任研究

在企業社會責任的相關研究中，善盡社會責任的表現對內部員工的影響越來越受到行銷領域和管理領域學者的注意和重視。其中，根據現有的理論(如：社會認同理論)與實證研究資料，研究焦點多致力於解釋企業社會責任活動與員工態度間的關聯性，並發現藉由企業社會責任的內部行銷可作為成功的人力資源管理方法之一，例如員工的企業社會責任認知能增進銷售人員的績效表現(Larson et al., 2008)、提高員工的組織認同(Berger et al., 2006; Collier & Esteban, 2007; Rodrigo & Arenas, 2008)、增進員工的組織承諾(Brammer et al., 2007; Peterson, 2004a; Rupp et al., 2006)、提升工作滿意度與組織公民行為(Bhattacharya et al., 2008)等，本研究將於本章後續小節詳細敘述之。

四、企業志工的定義與內涵

隨著全球的趨勢，企業社會責任已逐漸受到社會大眾的重視，過去數十年來以來，企業經營的目標從以往的「營利」導向，提升到「企業公民責任」的層面，其中展現慈善公益的作為更成為企業重要的策略。

當近年來國際間對於企業社會責任又有更進一步的論述與期望，在社會關懷方面，企業開始朝向社會內化(social inclusion)或社區內化的公民式參與，亦即企業除了在慈善性的捐款外，更能以政策鼓勵員工走入社區參與志願服務的行動(陳馨馨, 2008)。因此，國內、外許多企業紛紛設立公司政策、鼓勵員工或甚至帶領員工參與志工服務，更甚者，還支持員工利用上班工作時間投入志工服務。藉由企業志工的發起，志願服務的機會和管道也更加豐富、多元(邱貴玲, 2005)。

「企業志工」定義為：企業為善盡企業公民的責任，由企業主動將員工組成志工團或提供服務機會，鼓勵員工參與志願服務。若企業無法經常性提供志願服務方案，也可每年推動「志工日」，讓員工從事志願服務。此外，企業志工方案(Employee Volunteer Program, EVP)是一種有策劃、有管理的活動，主要在以公司正式的資源和領導下，推動和促使員工加入有效志願服務運動。動員和運用到的資源包括金錢、人力資源、公司慈善理念、行銷和公關等。如此，不僅企業的產能未見降低，反而提高工作效率，而且企業志工方案也是最好的員工教育訓練方案，將形成企業、員工與社區三贏的策略(Seel, 1995; 張英陣, 2003)。

美國光明基金會研究學者 Cihlar(2004)指出，企業志工是一種三邊的合作夥伴關係，包括企業經營者、企業員工以及非營利組織團體，而企業志工可以幫助企業本身，整合員工的專業發展能力、改善企業形象、增進企業、社區和業界的合作關係、吸引更多優質員工加入、也可帶動企業文化的向心力等。國內學者陳馨馨(2008)亦指出企業、員工、社區之間的互利關係：許多社區、都市或國家因有企業志工的參與得以補足社會功能之不全；對企業而言，企業與社區利益結合思考能清楚定位企業存在的核心價值，制定出引導社區居民(即是顧客)支持的策略；對員工而言，志願服務是獲得新思維及新技能的最佳訓練方式，

員工對企業結合社區利益而能激勵出對企業的效勞意願，員工藉由在社區服務中可以超脫其原有的階級制度，多元培養合作默契，員工與社區居民也因有共同願景而產生新的互動關係，親密的公民關係於焉產生。

學者 Panter et al.(2002)也提出當企業投入企業志工時，不但能在員工個人、企業和社區各層面帶來利益，同時也能為人力市場帶來直接和間接正面影響。三方利害關係人之影響整理如圖 2-1-2 所示(Bart et al., 2009)：

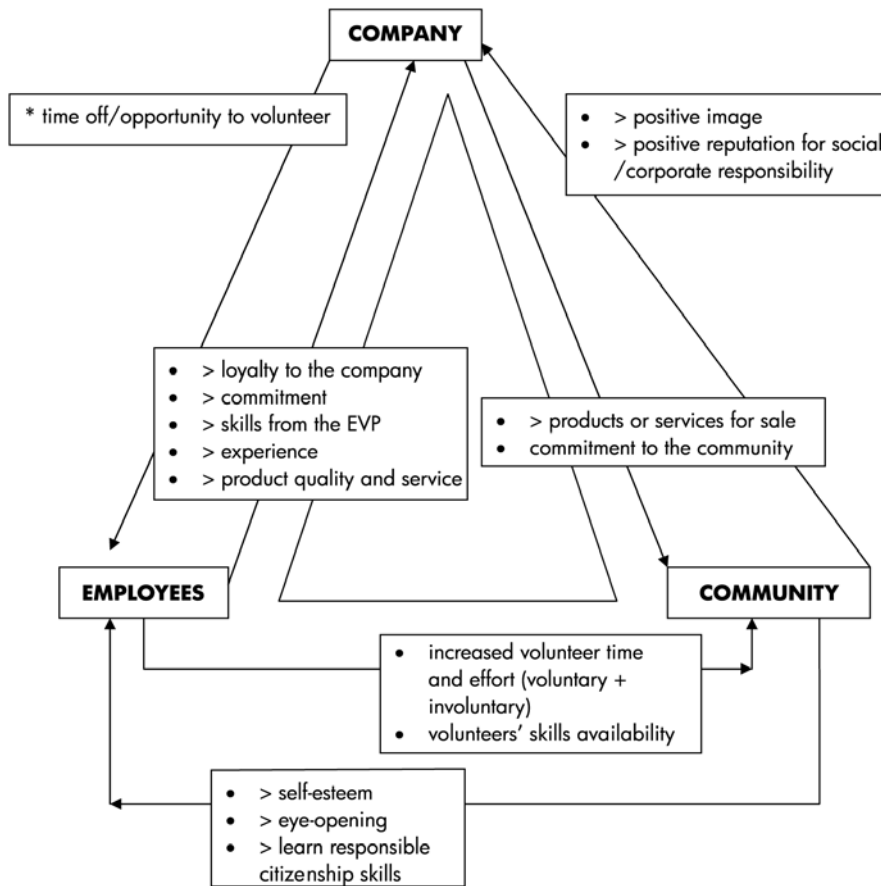


圖 2-1-2 企業志工方案之企業、員工及社區三方連結示意圖

資料來源：Bart C.K., Mark C. Baetz and S. Mark Panzer, (2009) "Leveraging human capital through an employee volunteer program: The case of Ford Motor Company of Canada", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10 Iss: 1, pp.121 - 134

由圖 2-1-2 可知，從員工觀點出發，員工參與企業志工活動對組織帶來的好處相當多。當員工因為企業主善盡公民責任而感到與有榮焉時，此心理反應將有助於提高員工的涉入程度、增進員工對企業組織的忠誠和承諾、提供更好的顧客服務與產品品質，同時也增進個人能力及工作之外的社會經驗等(Panzer

et al., 2002)。

綜上所述，本研究認為企業志工乃由公司內部員工所組成，企業以公司名義動員或與非營利組織合作之方式，提供員工參與志工活動的服務機會。其目的在於透過善盡企業社會責任，協助解決社區及社會之問題，提升整體社會之福祉與發展。同時，企業亦能藉由企業志工活動增進員工之向心力與技能，並提升企業之正面形象與聲望，進而吸引更多優秀人才、增進競爭力。

第二節 知覺外部聲望

一、企業聲望、企業形象與組織形象

對於「聲望」一詞，學者使用許多相近的解釋字詞，其中較常使用的為”Prestige”及”Reputation”兩者，其有經過評價後之涵意，泛指名譽、名聲、信譽、聲望等意思。從資源基礎觀點(resource-based view)來看，企業是否能獲得競爭優勢取決於公司所發展、擁有的核心資源(Amit & Schoemaker, 1993)。聲望可被視為是一項策略資源，也是企業在獲取競爭優勢和強化組織財務狀況的一個重要因素。當企業擁有不錯的聲望意味著在其利害關係人眼中較其他企業更具有吸引力(Clark & Montgomery, 1998; Fombrun, 1996; Fombrun & Shanley, 1990; Weigelt & Camerer, 1988)，而這正是競爭者難以模仿與抗衡的。Teece et al.(1997)研究中也清楚證明出聲望確實是一項核心資源，是公司現在資產、現在定位與未來行為的整體評價。因此，聲望是無形的，呈現出關於公司當前資產、現狀及未來可能行為的總和(Abraham & Anat, 2002)。

在組織行為領域的研究中，企業聲望(corporate reputation)、企業形象(corporate image)或組織形象(organizational image)均為常被引用或探討的概念，且學者對於聲望的定義與形象並談。Post & Griffin(1997)定義企業聲望為利害關係人、員工、顧客、供應商、投資者、社會大眾及媒體等，對於組織的看法、認知及態度的綜合體。Gray & Balmer (1998)認為，聲望為受到大眾推崇的印象或他人的高度評價，企業聲望則指一段長時間內社會大眾對於企業的各项屬性所做的價值評價。學者 Gatewood et al.(1993)則採用企業形象一詞，並將其定義為個體對組織名稱的整體評價，而 Dowling(1994)表示企業形象為人們對某企業

名稱的相關聯想或感覺。

隨後，Barber(1998)則根據相關文獻以組織形象(organizational image)一詞統稱這些專有名詞的概念，並將之定義為人們藉由一些本身對組織的知識、信念和感覺，而對組織產生的一種知覺。此外，依梁文彥(2005)及孫弘岳(2001)等根據 Gioia et al.(2000)的文獻基礎所整理出的組織形象應用層面，分成組織內部觀點(internal conception)和外部觀點(external approach)，如表 2-2-1 所示，在組織形象的應用上，除外部利益關係人包含投資者、廠商、顧客等對於企業的整體評價之外，組織內部的觀點亦十分重要。

表 2-2-1：組織形象的應用層面

觀點	名詞	定義	學者/年代
組織內部觀點	外部形象 (construed external image/ perceived external prestige/ organizational prestige)	組織內部成員所知覺到外部公眾對該組織的觀感。	Dutton & Dukerich(1991) Dutton, Dukerich & Harquail (1994) Smidts et al. (2001) Bergami & Bagozzi (2000) Mael & Ashforth (1992)
	企劃形象 (projected image)	組織以人為的方式所刻意打造出的正面形象。	Alvesson (1990) Bernstein (1984)
	冀望形象 (desired future image)	組織刻意對內外傳達出組織外來可以達成的願景。	Gioia & Chittipeddi (1991) Gioia & Thomas (1996)
	企業識別 (corporate identity)	組織藉由視覺符號、員工行為和傳播政策，反應組織的特性和理念，以改變外部人士對組織的知覺。	Olines (1989) Van Riel & Balmer (1997) Hatch & Schultz (2000)
	組織識別 (organizational identity)	組織內部成員對組織特性的共同知覺，其為核心的、持久的，可作為區分組織與其他組織的不同。	Albert & Whetten (1985) Hatch & Schultz (2000)
組織外部觀點	企業形象 (corporate image)	公眾直接或間接藉由組織某些事件或行動所傳出去的信號，對組織所形成的知覺。	Berg (1985) Dowling (1988) Grunig (1993)
	企業聲望 (corporate reputation/ organizational reputation)	企業的利害關係人基於組織各方面的成就表現，而對組織形成一種相對穩定且長期的整體評價。	Fombrun & Shanley(1990) Fombrun (1996)

資料來源：梁文彥(2005)、孫弘岳(2001)

二、知覺外部聲望的定義

根據上述文獻，知覺外部聲望(perceived external prestige, PEP)與組織形象的概念並不同，因為組織形象包含外界對於組織的看法與信念。知覺外部聲望又常被稱作 construed external image(Dutton et al., 1994)或 perceived organizational prestige(Bhattacharya et al., 1995；Mael & Ashforth, 1992)，但皆意指組織內部員工透過外界對於組織的看法，而形成員工自己對組織的看法與解釋，是一種間接方法建立起員工的組織形象。

Dutton et al.(1994)提出，個人對自己所屬的組織會有兩個形象(image)產生，一種是個人對於組織所呈現或象徵的形象之自我評估；一種是個人對於組織外部的人認為組織所呈現或象徵的形象之自我評估。換言之，前者是個人對於組織形象的知覺；後者則為組織成員對於非組織成員如何看待自己所屬組織的知覺，概念示意如圖 2-2-1。

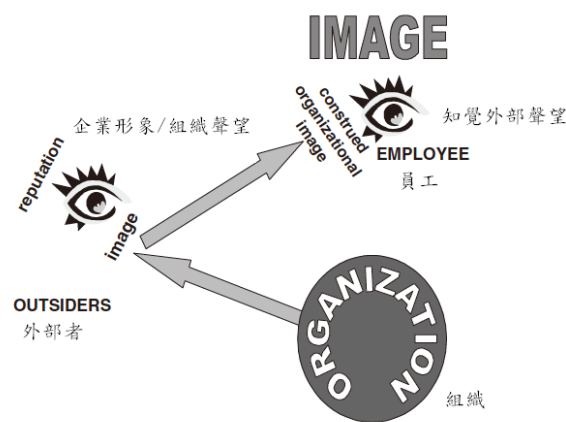


圖 2-2-1 知覺外部聲望示意圖

資料來源：Collier, J. and Esteban, R. (2007), Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16: 19–33.

Gilly & Wolfinbarger(1998)認為，員工可以從組織提供之媒體、公開管道所營造的企業形象以及訊息形成知覺外部聲望。而Smidts et al.(2001)進一步指出，知覺外部聲望來自各式各樣的資訊源，例如參照團體的觀點、口述的消息、宣傳、受控於公司的外在資訊，或甚至是關於外部公眾如何知覺公司的內部溝通

等。而Dutton et al.(1994)認為許多組織無法將外部大眾對組織的信念與員工解讀的信念連結再一起，當之間存在的差異越大時，組織營運將越沒有效益。

三、知覺外部聲望的構面

過去多數學者(如Bergami & Bagozzi, 2000; Smidts et al., 2001; Kim et al., 2010) 對知覺外部聲望的衡量為員工對於外界主要利害關係人如顧客、競爭者、廠商對企業的看法，並採用Mael & Ashforth(1992)所提出之知覺外部聲望量表。

然而，學者Carmeli(2005)認為應進一步探討知覺外部聲望的各個面向，而非僅是仰賴關於員工外部聲望的一般性論述，像是具知名度、值得尊敬、值得尊崇等字詞。此外，他亦認為透過區分知覺外部聲望的各個面向，能進而了解組織聲望的形成。因此，他曾依據Fortune雜誌每年對美國最受尊敬的公司的年度調查，詢問八千位高階經理人、外部董事和財務分析專家，根據八項特徵，請他們評比自己產業當中前十大的公司。該評比衡量尺度從0(差的)到10(極佳的)，其包含類別如下：管理品質、產品與服務品質、創新能力、長期投資價值、財務健全、人才招募與發展、社區參與和環境責任、以及公司資產的運用。此 Fortune Index 成為衡量知覺外部聲望的新指標並被一些學者所使用(Carmeli, 2005)。

Fryxell & Wang(1994)則進一步指出，Fortune Index可被分為兩個構面，一為財務面(financial ends)，一為公司能力與策略手段(capabilities and strategic means)或稱組織社會責任(organizational social responsibility)。奠基於此，在Carmeli(2005)的研究中，則將知覺外部聲望分成兩個構面，分別為(1)社會聲望(social prestige)，包含管理品質、產品與服務品質、人才招募與發展、社區參與和環境責任、創新能力(2)經濟聲望(economic prestige)，包含財務健全、長期投資價值，以及公司資產的運用。

四、知覺外部聲望的相關研究

知覺外部聲望對於建立團隊士氣非常重要，如果員工覺得外部利害關係人對公司有很高的評價時，將會產生一定的榮譽感，更認同該企業，此時員工將會更願意去履行公司的使命與目標(Mael & Ashforth, 1992; Smidts et al., 2001; Bartels et al., 2007)。Dutton et al.(1994)則依據影響員工對組織所產生的兩個形象(image)，解釋並建構出知覺外部聲望影響組織認同的模型。

在 Carmeli & Freund (2002)的研究中，開始探究知覺外部聲望與工作態度之間的關係。研究證實知覺外部聲望與情感性組織承諾、工作滿足和組織公民行為皆有正向關係。而在後續研究也發現，知覺外部聲望會透過情感性組織承諾的中介效果，影響員工的組織公民行為(Carmeli, 2005)。

五、小結

依本節文獻探討，本研究將知覺外部聲望定義為：組織內部成員所知覺到外部公眾對該組織的觀感。此外，本研究採用 Carmeli(2005)的看法，將知覺外部聲望區分為社會聲望和經濟聲望兩個構面，如此更能區別員工對公司在企業社會責任聲望及財務面向聲望的認知，進而了解社會聲望和經濟聲望對組織認同的影響是否有差異，並探討此一知覺對員工態度的可能影響。

第三節 組織認同與組織承諾

在組織行為的領域，組織認同及組織承諾一直是學者重視的研究議題，雖然有一些研究者將組織認同視為組織承諾的一部分(O'Reilly & Chatman, 1986; Morgan & Hunt, 1994)，或者將組織承諾視為組織認同，然而實際上兩者有差異性存在(Miller et al., 2000)，甚至被視為兩個不同的構面(Abrams et al., 1998; Mael & Tetrick, 1992; Pratt, 1998)。以下就分別探究兩者的定義、構念理論依據和差異。

一、組織認同的定義

針對「認同」的概念，Bandura(1963)認為認同是將目標人物或對象的行為典範、態度、價值觀念，內化為自我內在價值體系。而 Mcfarland(1970)則指出

認同是一種心理概念，此概念是指一個人對於別人或別的團體之成就及特性，就如同是自己的一種反應。因此，組織認同(organizational identification)是一種以組織成員身分定義自我的狀態，是關於與組織一致性的知覺(Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992)。

組織認同可視為一種社會認同(social identification)的特殊形式，當個人認為自己是某一特殊團體中的一員，個人的自我概念與他所知覺到的組織有相同的特質時，組織認同就是一種個人與組織認知上的連結(Dutton et al., 1994)。當個人有強烈的組織認同時，表示個人自我定義為自己與所屬組織有許多相同的特質(Dutton et al., 1994; Mael & Ashforth, 1992)。

Wan-Huggins, Riordan & Griffith (1998)指出，將組織認同視為個體與組織間的認知連結包含下列三點意涵：

1. 個人認同一個組織能加強其個人自尊，因此，當組織內成員若個人的自我概念發展到一定程度，他便會認同該組織。
2. 將組織認同視為一種認知上的連結可使得其概念能與其他構念作區分，特別組織認同和內化概念的差異。內化(internalization)是個人為了維持與組織中其他成員的關係，接受、採納組織的價值和態度；組織認同則是將個人的價值系統結合組織中成員的態度和價值。換言之，內化是個人採用組織的價值作為自己的價值，組織認同則是個人在組織中對組織的價值有所認知而接受。
3. 將組織認同視為個人與組織的連結意味著個體將會評估組織對他的意義。一般而言，個人對組織會有不同的評價，因此個人對組織的認同程度就有所不同。因此，可運用組織認同的概念解釋個人與組織內外的行為。

Miller et al.(2000)認為組織認同的觀念關係到員工是否將自己認為是組織的一份子，進而認同組織的使命、價值觀及目標，並將組織的利益納入各項管理決策中。Van Dick(2001)研究也指出，組織認同會使成員與團體的命運有休戚與共的感受、提升團體凝聚力、遵守團體規範、提升工作態度、工作表現，

進而增進組織的表現。

二、組織承諾的定義

組織承諾(organizational commitment)的概念最早由 Whyte(1956)所提出，他認為員工有較正向的組織承諾，就表示員工願意將自己貢獻給組織，將組織的興盛或衰退當作是自己的責任。Kanter(1968)指出，組織承諾為個人對組織忠誠及奉獻心力的意願，如果評估離開組織付出很大代價，則不願離開。

Porter et al.(1974)認為，組織承諾是個人心理上對其組織認同與投入的程度，組織承諾高的成員會對組織表現出下列三個面向：1. 價值承諾：對組織的目標與價值有著強烈的信仰；2. 努力承諾：願意為組織付出更多的努力；3. 留職承諾：渴望繼續成為組織的一份子。而 Mowday et al.(1979)則依據此觀點提出組織承諾量表(Organizational Commitment Questionnaire, OCQ)。

Wiener(1982)提出產生留在組織的義務性感受是導源於內在的規範壓力，此內在的規範壓力在進入組織前是到家庭、文化等影響，進入組織後則是受到組織社會化的影響，此觀點被稱為「規範的承諾」。

Meyer and Allen (1984)認為組織承諾是一種對組織情感的依附、留在組織內的義務，而是否離開又和成本的認知有關。而 Meyer and Allen(1991)整合過去學者對組織承諾的相關研究指出，組織承諾為員工的一種心理狀態，牽涉的不只是個人與組織的價值觀是否一致，還受到組織中成員其不同慾望(desire)、需求(need)或義務(obligation)的影響，並將其分成三個組成要素：

1. 情感性承諾(affective commitment)

員工在心理上或情感上認同、珍惜與組織間的關係，而情感性承諾高的員工留在組織的原因是因為他想要(want to)這麼做。

2. 持續性承諾(continuance commitment)

員工考量本身的利益得失而願意留在組織中，而持續性承諾高的員工會

留在組織的原因是因為他需要(need to)這麼做。

3. 規範性承諾(normative commitment)

員工堅信對組織忠誠是一種必要且需要遵守的價值觀，規範性承諾高的員工會留在組織的原因為他相信他有義務應該(ought to)這麼做。

部分組織承諾的實證研究顯示情感性承諾是組織承諾中最強烈的構面(Meyer & Allen, 1996; Meyer et al., 2002; Cohen, 2003)，因此許多學者認定情感性承諾是組織承諾中的核心概念。然而，Dunham et al. (1994)研究指出，Meyer & Allen所提出的三個組成要素分別代表三類不同的組織承諾概念，研究時若採取多因素組織承諾概念，將會助於瞭解組織承諾的結果變項，同時能有效管理組織承諾的前因變項。而至今Meyer & Allen的三構面承諾模型仍為組織承諾研究中的主流模型。

三、組織認同與組織承諾的差異

根據Mael & Asforth (1992)的看法，組織認同與組織承諾的差別在於：組織承諾是一種較一般化的傾向，不需具有特定的組織對象；組織認同則需要特定組織提供自我定義。此外，Pratt(1998)也認為，兩者最大的區別在於認同牽涉自我定義，但承諾沒有，另外組織認同並無計算性的成分，與承諾具有經濟性的構面不同。而學者Wan-Huggins et al.(1998)指出，組織承諾所包含的範圍較組織認同更廣，因為組織承諾通常包含「內化、行為意圖和影響」的概念(Ashforth & Mael, 1989)；組織認同僅強調個人與組織間價值觀的認知連結。

綜上述學者看法之外，兩者最常被討論的理論基礎也有所差異，如下所述：

許多學者已普遍採用社會認同理論(Social identity theory)與自我分類理論(Self-categorization theory)來解釋組織認同的概念(Ashforth & Mael, 1989; Dutton et al., 1994; Pratt, 1998; Bhattacharya et al., 1995)。根據其理論內涵，個人的自我概念(self-concept)是由個人認同(personal identity)和社會認同(social identity)所組

成(Tajfel, 1971)。個人認同是指個人的特色或明顯性格，亦即每個人都會有一獨特的特質使得自己與他人有所不同；社會認同則指個人知覺到屬於社會範疇 (social categories)中的某一團體，個人會知覺到自己和這一團體的成員有相似的背景。而 Ashforth & Mael(1989)指出，組織認同即是自我分類的過程。個人會對自己分屬於某個團體類別而有歸屬感並產生自我評價(Tajfel & Turner, 1985)。Brewer(1991)認為社會認同是由於個人想要維持與他人之間的相似性，又想展現個人的獨特性。因此，以組織的角色來看，可推知當個人認同某一團體，並接受團體成員身分後，個人可以在團體中滿足個人自我個別化的需求，又可藉由團體與團體之間的比較來滿足獨特性的需求。當個人對一個團體的認同越強，就會使得該團體與其他團體有顯著的差異。

由於學者對組織承諾的定義及立論觀點不同，且涉及的前因即後果變項眾多，關係相當複雜，尚未有一定論。但有關組織承諾的研究，至少包含兩種不同的觀點，即為交換性的觀點和心理性的觀點(Stevens et al., 1978)。

交換性觀點又稱為工具性、計算性；報償—成本行為觀點，理論基礎源自於社會交換理論(Homans, 1961)和公平理論(Adams, 1965)，以報償—成本的功利性探討組織承諾。此觀點認為，組織成員常會比較自己對組織的貢獻，與從組織中所獲得之報酬的關係，如果成員經過計算評估，認為這種交換過程對自己有利，那個人對組織的承諾就會提高，反之則會降低。

心理性觀點又稱為規範性、道德性或態度性的觀點，理論基礎受到需求滿足理論(Maslow, 1943)和雙因子理論(Herzberg, 1959)的啟發，強調從激勵和自我實現來探討。其認為組織承諾是成員對組織有積極、高度正面的傾向，包括對組織目標與價值的認同、對工作活動的投入，以及對組織的忠誠(Morris & Sherman, 1981)。

四、小結

綜上述文獻之探討，本研究認為組織認同與組織承諾兩者不論在概念上及

立論基礎上皆有所差異，應為兩個不同構面。組織認同為一種以組織成員身分定義自我並與組織一致性的心理知覺。而關於組織承諾，本研究認為 Meyer & Allen(1991)對組織承諾的界定較為完整且概念範圍較廣，同時整合交換性與心理性觀點，故採其作為本研究對組織承諾的定義及探討構面。

此外，許多已研究證實組織認同會影響員工對組織的認知，同時也會影響員工在組織內的行為表現(Ashforth & Mael, 1989; Patchen, 1970; Rotondi,1975)。而不少學者也指出，認同會影響員工在心理層面上依附、關心組織，並且產生組織承諾(Bhattacharya & San, 2003; Dutton et al., 1994)，學者 Kim et al.(2010)的研究也顯示組織認同與組織承諾具有正向關係。其他有關組織認同的後果影響，將於第四節顧客導向與第五節工作滿足進一步討論。

第四節 顧客導向

在行銷領域當中，關係行銷(relationship marketing)已成為新的行銷典範，強調建立組織與顧客之間的長期合作關係，而非著重短期的利益(Kotler,1991; Parvatiyar, Sheth & Whittington, 1992; Webster, 1992)，而銷售人員正是成功建立關係的關鍵。顧客導向的銷售人員了解與顧客建立長期關係的重要性，並能從顧客的立場去了解顧客真正的需要，進而滿足顧客的需求，為顧客創造最大的價值。

一、顧客導向(customer orientation)的定義

最早於 1925 年，學者 Strong 即強調個人銷售策略應同時著重如何確保顧客滿意以及產品銷售的概念。Kurtz(1976)指出，在行銷觀念裡，組織所有的部門皆朝向解決顧客問題以及符合顧客需求的方向努力，所以銷售人員不再只是專注於如何提高銷售數量，更重要的是滿足顧客的真正需求才是行銷規劃的根基。換言之，高度顧客導向的銷售人員會盡量避免為了立即銷售，增加短期的獲利而犧牲顧客的利益。

Kotler(1980)提出，顧客導向銷售可視為將行銷概念應用在第一線銷售人員

與顧客互動的層次上，將公司所有的活動轉化成增進顧客滿意，並與顧客建立起雙方皆有益的長期合作關係。在 Dubinsky & Staples(1981)的研究中則發現，成功的銷售人員必定是了解顧客所關心的焦點和顧客需求，並且經常扮演接受顧客需求和問題解決的諮詢角色。

Saxe and Weitz (1982)認為，顧客導向是指銷售人員在與顧客互動的過程中滿足顧客的需求，也就是將行銷的概念實行於銷售員與顧客的互動期間，當顧客與員工產生互動時，員工藉由行銷的觀念來幫助顧客，使顧客作出滿意的購買決策。Saxe and Weitz (1982)也是第一個發展出顧客導向量表(The Selling Orientation-Customer Orientation scale, SOCO scale)的學者，所謂的顧客導向，可透過以下六個層面來檢視衡量：

1. 希望能協助顧客作出滿意的購買決策。
2. 協助顧客衡量其需求。
3. 供應產品以滿足顧客需求。
4. 正確地描述產品和服務。
5. 避免使用欺騙性或操弄性的影響伎倆。
6. 避免使用高壓銷售手段。

Dunlap, Dotson & Chambers(1988)指出，顧客導向的銷售員所從事的行為，縱使會犧牲立即的銷售為代價，仍著重於促進長期的顧客滿意；反之，銷售導向的銷售員則著重立即的銷售、不管顧客利益為何，有時可能會犧牲長期的友好關係。

Rohit, Farley & Webster(1993)將顧客導向定義為將顧客利益擺第一的信念，以發展一個可長期獲利的企業體。故顧客導向是企業獲利的關鍵因素，也是公司創造競爭優勢的前提(Narver & Slater, 1990; Ganesan, 1994)。Donavan, Tom & John(2001)的研究更進一步提出顧客導向包含員工對顧客之迎合取悅，了解需求、服務傳遞與關係維持等層面。

透過上述的文獻探討可知，顧客導向的意涵為：將顧客利益置於首要信念是行銷觀念的主要核心，以解決顧客問題為目標而滿足顧客的需求，最終達到建立對雙方皆有利的長久關係。

二、顧客導向的重要性

當服務行銷逐漸受到重視，服務人員表現的優異與否，對於顧客滿意、行銷成效，乃至於企業興衰都具有關鍵性的影響。因此，當企業深刻了解到員工在行銷中所扮演的角色與重要性時，如何提升員工服務意識與顧客導向行為，已成為企業欲達到顧客滿意與建立競爭優勢的重要關鍵因素(蕭富峰, 1997)。顧客導向的重要性可透過顧客導向所產生的外部利益與內部利益分別進行探討：

1. 外部利益(external benefits)

目前，學術研究普遍證實，高度顧客導向的員工致力於增進顧客滿意度，並重視組織與其顧客間長期關係的發展(Homeburg & Stock, 2005; Kelly, 1992)。企業的利潤和成長主要來自顧客的忠誠度，而顧客忠誠度則受到顧客滿意度直接的影響且呈正向的相關，顧客滿意度則受到提供給顧客服務價值的影響(Heskett et al., 1994)。而學者 Oliver(1999)也指出顧客滿意度與顧客忠誠度具有正向關係，當企業以追求顧客滿意為合理可行的目標時，其首要條件是員工具備顧客導向的意識。

2. 內部利益(internal benefits)

顧客導向對組織內部的影響一直也是學者關注的議題。研究指出，顧客導向與工作滿足具有正向關係(Hoffman & Ingram, 1992; Pettijohn et al., 2002)，而顧客導向與組織承諾之間亦具有相關性(Kelly, 1992; Pettijohn et al., 2002)。學者 Donavan(2004)根據個人-情境適配性理論(Person-Situation Fit Theory)認為，高顧客導向的工作者能更自然地適應融入工作情境之中，因此員工較能產生較高的工作滿足、組織承諾及組織公民行為。

三、顧客導向之相關研究

關於顧客導向的前因變項研究，焦點多著重於探討員工的人格特質與顧客導向的關係(Brown et al., 1993)。然而，由於人格特質測驗常因效度問題而難以被用於人才招募上，再加上顧客導向的影響來源越來越廣泛(Peccei & Rosenthal, 2000)，因此近年學者也開始關注影響顧客導向的工作情境因子，如工作態度。其中，Wieseke (2007)根據社會認同理論，以多層次模式證實組織認同和主管展

現顧客導向的角色，皆能作為顧客導向的預測因素。

第五節 工作滿足

一、工作滿足的定義

工作滿足(job satisfaction)一詞，又稱工作滿意度，最早由 Hoppock(1935)提出，他認為工作滿足是指員工在心理與生理兩方面對環境因素的滿足感受，亦即員工對工作情境的主觀反應。此後，由於學者對於工作滿足的理論依據與研究重點取向有所差異，因此定義也不盡相同。

學者 Vroom(1964)認為，工作滿足是個人對目前所扮演的角色所持的情感取向，如對工作持正向態度，則表示工作滿足；反之，若為負向的態度，則為工作不滿足。而 Smith, Kendall & Hulin(1969)則指出，工作滿足是個人對其工作及工作相關因素的感覺或情感反應。這種反應或滿足程度高低來自於個人於特定工作環境中，實際獲得報酬與預期應得報酬的差距。Porter & Lawer(1968)於研究中也提到，工作滿足主要來自於個人主觀的需求，工作滿足程度端視個人在工作中的實際獲得，與他所認為應得報酬之間的差距而定。Locke(1976)認為，工作滿足是個人評價其工作或工作經驗所產生的正面或愉悅的情緒狀況。

O'Reilly(1991)表示工作滿足是員工對於工作所持的態度，此態度源自於他們對工作的知覺而來。Cribbin(1972)進一步將工作者對工作環境的感覺視為影響工作滿意的重要因素，環境包含工作本身、監督者、工作團體、機關組織、生活等，在此環境中去獲得滿足。Bussing(1999)研究指出工作滿足乃基於渴望、需求、動機與對工作環境的感受，即工作者對其本身工作所持有的一種穩定滿足或內在不滿足。

綜上述文獻整理可發現，學者對於工作滿足的定義並非一致，但大致上可歸納成以下三個類別，分述如下：

1. 綜合性定義(overall satisfaction)

工作者對其工作所抱持的一種態度或情感性的反應，將工作滿足的概念作一般性解釋，而不涉及工作滿足的構面、形成原因與過程。

2. 期望差距性定義(expectation discrepancy)

工作滿足的程度依據工作者所應得報酬與實際獲得報酬之間的比較，若差距大，滿意程度則小；反之，差距小，滿意程度則大。

3. 參考架構定義(frame of reference)

工作者根據工作層面、個人因素、工作本身等工作情況中的許多客觀特徵，進行主觀的認知比較與解釋後，獲得滿足。由於強調工作者對於其工作構面的情感性反應，因此又稱為構面性(dimension)定義。常見的構面包含工作本身、上司、薪資、工作環境等，而此種參考構面有可能因工作好壞的比較、與他人的能力比較、過去的經驗等因素，而有所差異。

二、工作滿足的理論

探討工作滿足的理論很多，常見的主張大致上可分成兩類：屬於內容理論的需求層次理論、激勵保健理論；屬於過程理論的公平理論、期望理論與差距理論。工作滿足的相關理論及學者主張，綜合整理如下表 2-5-1：

表 2-5-1 工作滿足相關理論彙整表

	理論名稱	代表學者	理論主張
內容理論	需求層次理論 (Need-hierarchy theory)	Maslow (1943)	認為人類的行為係由需求引發動機，動機進而產生行為，並將人類需求分為生理需求、安全需求、社會需求、尊重需求及自我實現需求五個層級，當較低層次需求獲得滿足，才會繼續追求較高層次需求。
	激勵保健論 又稱雙因子理論 (Motivation-hygiene theory)	Herzberg (1959)	影響工作滿足的因素分別為激勵因子和保健因子。激勵因子來自於工作本身有關的特性，可積極促成工作滿足感；保健因子與工作僅有間接關係或存在於工作本身之外，是維持工作動機的最低標準。
過程理論	公平理論 (Equity theory)	Adams (1965)	工作投入與否乃根據「本人工作所得與工作投入的比率」與「一個或多個參照人物的工作所得與工作投入之比率」相比較的結果，若前者等於後者，個人會覺得公平，進而產生工作滿足。
	期望理論 (Expectancy theory)	Vroom (1964)	工作者的行為是出自於自我意識的選擇，當實質報酬與個人認知中應得的合理報酬相等時，才會達到工作滿足。
	差距理論	Locke	工作滿足與否，端視個人感覺實際所得到

	理論名稱	代表學者	理論主張
	(Discrepancy theory)	(1976)	與想得到之間的差距而定。如果「希望獲得」與「實際獲得」之間沒有差距，員工會感到滿足；差距越大越感到不滿足。

資料來源：本研究整理

三、工作滿足之相關研究

組織認同與工作滿足的關係，Beggan(1992)的研究指出，根據認同理論，工作成為員工展現自我的一部分，因此預期員工會因為自身的正向知覺與態度，而增強工作滿足的感受。

此外，工作滿足屬於一種情緒狀態，本質上是一種態度，此種態度會導致員工組織公民行為的發生(Organ & Ryan, 1995)。Wernimont(1972)也指出當員工工作感到滿足時，會有自願與組織合作達成組織目標、提高對組織管理者的忠誠度、表現出良好的紀律、當組織遇到困難時願意共體時艱、不會輕易離職、對工作愈來愈有興趣、自動自發努力工作、並以能成為組織一份子為榮。上述的員工行為皆會進而影響組織的績效，因此工作滿足是組織行為不可忽視的元素。

第六節 組織公民行為

一、組織公民行為的定義

關於組織公民行為的意涵，最早可追溯於 Barnard(1938)所提出的「願意合作」(The Willingness to Cooperate)概念，他認為組織是每一個人願意合作並付出努力所形成的合作團體，強調員工貢獻自發性的努力意願給合作體系，是一個合作體系(cooperative system)不可或缺的元素。當個人自發與必要的貢獻越多，就越能穩定正式組織的職權體系，因此成員的合作將有助於組織的成功(陳政邦, 2010)。

依據 Katz(1964)的研究指出，組織能夠運作良好，其成員應表現出下列三種基本行為：

1. 組織成員必須進入組織，並願意留任在組織內。
2. 組織成員必須遵從組織規範並履行其角色職務。
3. 組織成員必須以創新和自發性的行動來達到組織目標，即超越角色所規定之行為。

Katz & Kahn (1978)將組織中的工作行為區分為角色內行為(in-role behavior)與角色外行為(extra-role behavior)，而對這種超越角色要求的組織行為統稱之為組織公民行為，並給予組織公民行為(organizational citizenship behavior, OCB)定義：組織中角色規定以外的行為，是無條件、非直接或明顯被組織所獎酬，並且能有效促進組織功能的行為。Bateman & Organ(1983)根據社會交換理論(social exchange theory)，認為員工與組織之間的交換關係建立於信任基礎上，組織公民行為並未明確列於正式工作說明書中，但卻能使組織運作更為良好，包括：

1. 幫助任務表現落後的同事
2. 沒有怨言的接受臨時性任務
3. 主動擔任位受指派的任務
4. 關心並提出對組織有益的建議

學者 William & Anderson(1991)進一步指出實證與概念上組織公民行為可分為兩類：1. 朝向組織的組織公民行為(OCB-Organization, OCBO)。2. 朝向個人的組織公民行為(OCB-Individuals, OCBI)。前者指員工以組織利益努力而表現出來的行為；後者指員工願意在工作上藉由幫助同事而間接使組織獲利的行為，如主動幫忙別人、關心同事等行為。

Konovsky & Pugh(1994)則認為，組織公民行為是一種員工的行為，這種行為超越了職責的要求，它是自主裁量的，而且不在組織正式酬賞結構的範圍之內。

國內學者林淑姬(1992)定義組織公民行為是為組織有益，並符合下列兩個條件的員工行為：

1. 此種工作行為不包括在工作的基本要求內，員工可以自行決定，通常這

些行為並非其主管可經由正式組織所能影響的。

2. 組織不會對這種行為給予財務上的報酬，但在制定新資或升遷決策時，可能予以考慮，一般而言，此種行為與報酬間並無明顯的關係可循。

綜上所述，國內學者許道然(2001)歸結出組織公民行為的四個特性：

1. 組織公民行為以外顯的行為呈現：是行諸於外、可以客觀觀察的行為，如熱心助人、參加非必要的會議、維持辦公環境整潔等。
2. 組織公民行為是一種外角色行為：通常不是組織工作說明書或其他正式規章所規範的行為，它是自發性的、規範外的行為。
3. 組織公民行為是組織中正面的利社會行為：採取利社會行為的概念，指在組織中能增進組織效能的外角色行為。
4. 組織公民行為不受組織獎懲制度規範：由於它是自發性的，比較瑣碎、不易測量，因此難以納入組織中的誘因酬賞制度中(Smith et. Al., 1983)。此外組織公民行為並非來自於組織強制性的規範，因此員工若未出現此行為，組織也不能對其處罰。

二、組織公民行為的構面

組織公民行為的概念發展至今，一些學者分別提出許多不同的構面分類，茲將就過去各研究者對組織公民行為的構面加以整理如表 2-6-1：

表 2-6-1 組織公民行為研究構面

構面數	學者(年代)	構面分類
單構面	Bateman & Organ(1983)	將組織公民行為視為一整體性的概念。
雙構面	Smith, Organ & Near(1983)	利他行為(Altruism) 一般順從(Generalized compliance)
	Williams & Anderson(1991)	朝向組織之公民行為 朝向個人之公民行為
三構面	Podsakoff & MscKenzie(1994)	幫助性行為

構面數	學者(年代)	構面分類
		運動家精神 職業道德
五構面	Organ(1988)	利他行為(Altruism) 認真負責(Conscientiousness) 事先知會(Courtesy) 運動家精神(Sportsmanship) 公民道德(Civil virtue)
	Lin, Farh & Earley(1997)	認同組織 協助同事 盡職精神 人際和諧 保護組織資源
六構面	林淑姬(1992)	認同組織 協助同事 不生事爭利 公私分明 敬業守法 自我充實

資料來源：本研究整理

根據上表之文獻整理，各學者對於組織公民行為的構面分類多元，但大致上以 Organ(1988)發展的五構面分類為眾多研究者所引用。國內則以學者林淑姬於 1992 年所發表的「薪酬公平、程序公平與組織承諾、組織公民行為關係之研究」博士論文最具代表性。林淑姬為確實反映東西方文化差異，參考 Organ(1988)的架構及 Podsakod et al.(1990)的問卷，發展出本土化的組織公民行為六構面量表。隨後，林淑姬與 Farh、Early 兩人於 1997 年共同在 Administrative Science Quartely 發表林淑姬博士論文之精簡版，將六構面濃縮為五構面，分別是認同組織、協助同事、盡職精神、人際和諧及保護組織資源。其中，「認同組織」、「協助同事」、「盡職精神」分別與 Organ(1988)和 Podsakod et al.(1990)所提出的「公民道德」、「利他主義」、「認真精神」構面相符合。差別在於以「人際和諧」和「保護公司資源」取代原有的「運動家精神」和「事先知會」兩構面，突顯華人社會所重視的人合觀念。本研究認為 Lin, Farh & Earley(1997)所提出的組織公

民行為構面不但與西方學者對組織公民行為的概念相通，並符合台灣華人社會的文化習性，因此作為本研究組織公民行為量表工具之用。其五構面之定義分述如下表 2-6-2：

表 2-6-2 林淑姬之組織公民行為研究構面定義

組織公民行為構面	定義
認同組織	強調員工努力維護公司形象、積極參與有關活動及公司會議、主動提出建設性的方案等對公司整體有利的行為。
協助同事	員工在工作上樂意主動對同事、主管或顧客等特地對象提供協助或解決與組織相關的問題與任務。
盡職精神	員工主動表現超出角色所規範的標準。
人際和諧	員工不會為了謀取個人權利與利益，而出現傷害他人與組織的行為。
保護組織資源	員工不做私自濫用公司資源等行為。

資料來源：Lin, Farh & Earley(1997)

三、組織公民行為的相關研究

在探討組織公民行為的研究中，組織公民行為對企業績效具有正面的影響效果已被廣為接受(Bateman & Organ, 1983; Podsakoff & Mackenzie, 1994)。而在組織公民行為的前因變項研究也相當多，其中可分為個人特性、任務特性、組織特性及領導行為等四種前因變項類別(Podsakoff et al., 2000)，最常被研究之前因變項包含工作滿足、組織承諾及公平的認知，其次為領導、薪酬及工作特性等(關淑嫻, 2002)。

關於個人特性因素與組織公民行為之間的關係，一直是早期學者研究的重點。根據 Padsakoff et al.(2000)的 Meta-analysis 研究，彙整出員工態度相關的前項變數與組織公民行為的相關性，包含工作滿足、認知公平、組織承諾、領導者信任等。其他相關文獻整理如表 2-6-3：

表 2-6-3 組織公民行為的個人特性相關前因變項

研究者(年代)	前因變項
Bateman & Organ(1983)	工作滿足
O' Reilly & Chatman(1986)	組織承諾
Williams & Anderson(1991)	工作滿足、組織承諾
Tansky(1993)	整體公平的知覺、工作滿足、組織承諾、監督品質
Moorman, Niehoff & Organ(1993)	角色內行為(中介)、程序公正、工作滿足、組織承諾
Organ & Ryan(1995)	工作滿足、認知公平、組織承諾、領導者支持

資料來源：本研究整理

除此之外，學者 George(1990)指出具有顧客導向的員工，更有動力展現組織公民行為、自發地協助同事，最終達到滿足顧客的目的。根據 Blau(1964)所提出的社會交換理論內涵：當人們認為自身由他人獲取利益時，亦有義務必須要回饋。顧客導向的員工會傾向在成功與顧客達成利益交換前，先進行有效的組織內部交換(Donavan et al., 2004)。換言之，顧客導向的員工會願意自動幫助組織內部成員，並提出建議以促進組織內部品質，進而提升顧客滿意度。因此，顧客導向亦為組織公民行為的前因變項之一。

第三章 研究方法

在本章將依序論述第一節之研究架構、第二節研究假設、第三節研究變數定義與衡量、第四節問卷發展過程、第五節研究對象與資料蒐集，以及第六節資料分析與統計方法。

第一節 研究架構

本研究在前述文獻探討章節中，分別探討了企業社會責任與企業志工、知覺外部聲望、組織認同、組織承諾、顧客導向、工作滿足及組織公民行為等構面。由文獻得知，員工對於企業社會責任的認知及參與程度，能進一步影響員工的心理需求和工作態度。本研究以 Kim et al.(2010)所提出的企業社會責任影響員工-企業認同模型概念為基礎，並參考現有文獻試圖建立一研究模型，拓展員工可能展現的反應及工作態度構念，進一步釐清員工的企業社會責任認知程度與企業志工參與程度對組織公民行為之影響過程，以及所產生的內、外部結果。內部結果意指員工受影響的內在態度，如更高的組織承諾和工作滿足，又如努力工作、以客為尊的顧客導向信念等。而心理層面的變數會影響外部行為上的結果，如組織公民行為的產生。研究架構如圖 3-1-1 所示：

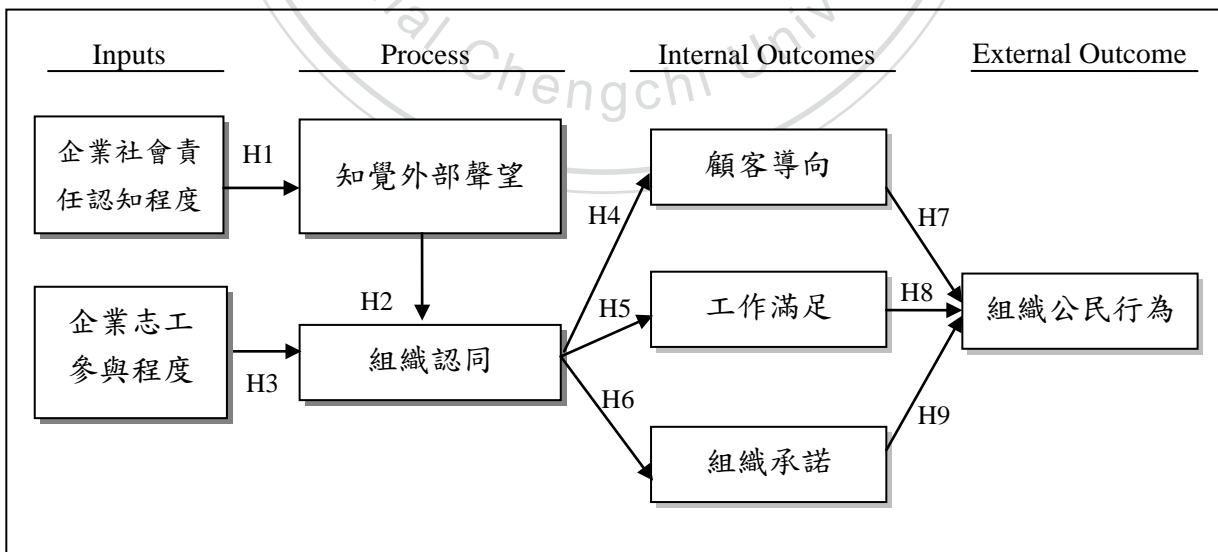


圖 3-1-1 本研究之研究架構

第二節 研究假設

一、 企業社會責任認知、知覺外部聲望及組織認同之關係

聲望是一項核心資源，當企業擁有不錯的聲望意味著在其利害關係人眼中較其他企業更具有吸引力(Clark & Montgomery, 1998)。Lichtenstein et al.(2004)在研究後發現，企業社會責任活動的執行，會為企業帶來一連串好的結果：像是對該企業評價的提高、消費者購買行為增加等。因此，企業通常期望可透過社會責任活動建立企業形象、品牌識別，並以此與內、外部利害關係人作溝通，進而獲取良好的聲望(Dutton et al., 1994)。

從文獻探討得知，員工除了對企業形象產生直接的知覺外，亦會透過外界對於組織的看法，而影響員工自己對組織的看法與解釋，換言之，是以間接方法建立起員工的組織形象(Mael & Ashforth, 1992)。而員工形成知覺外部聲望的資訊來源相當多元，包含參照團體的觀點、口碑行銷、公開宣傳、受控於公司的外在資訊，或是外部公眾對公司看法的內部溝通等。一般而言，由於員工所接收到的公司資訊與經驗皆不同，因此經個人詮釋所獲得的知覺外部聲望也不同，因此可視知覺外部聲望為個人層次的變數(Smidts et al., 2001)。

在企業社會責任的相關研究中發現，員工除了會對公司的企業社會責任作為產生意見及認知之外，員工亦會形成知覺外部聲望(Kim et al., 2010; Gilly & Wolfinbarger, 1998)。換言之，員工會透過上述資訊管道獲得外部利害關係人對企業社會責任作為的評價，並和其他企業組織比較自身企業的社會責任核心理念、持續且差異化的行動等，進而闡釋並形成自己的知覺外部聲望。當員工知覺企業展現社會責任作為時，會更容易受到企業受人尊敬的特質所吸引，並投射自我形象(Lichtenstein et al., 2004)。因此，員工的企業社會責任認知程度愈高，根據社會認同理論，員工會更加留意外部利害關係人對企業社會責任作為的正向評價，強化其知覺外部聲望。綜合以上論述，本研究提出之假說如下：

H1：員工企業社會責任認知程度對知覺外部聲望有正向影響。

Dutton et al.(1994)認為，當員工相信所屬組織展現出一些具有社會價值的行為時，員工會因隸屬於組織的一份子而感到驕傲、光榮。尤其當員工相當重視組織外部利害關係人(如顧客或股東等)正向評價的情況下，此心理反應更顯強烈。此外，Mael & Ashforth(1992)、Bhattacharya et al.(1998)、Fisher & Wakefield(1998)及 Smidts et al.(2001)等學者的研究也指出知覺外部聲望會影響組織認同。個人對組織的認同能增強自身的自尊心(self-esteem)，因此當員工認知到組織外部聲望時，越有可能透過組織認同加強自尊心、滿足心理需求。是故，本研究提出下列假說：

H2：知覺外部聲望對組織認同有正向影響。

二、企業志工參與程度與組織認同之關係

在企業社會責任相關的員工參與(CSR participation)通常以參加企業志工活動的形式居多，員工透過貢獻自身的時間與技能服務、回饋社區(Kim et al., 2010; Peterson, 2004b; Wild, 1993)。相較於前述所談論的認知層面，Berger et al.(2006)認為，根據角色理論(Role theory)，對組織成員可藉由改變其行為促進態度(attitudes)和認同(identities)的改變，角色理論的內容包含對角色的認知，角色的學習和角色的期待，例如當員工透過參與企業志工的過程，進一步了解企業志工和對自我身分的期待，因此，對組織的認同則透過參與行為而被增進、強化。而組織行為學者則提出，員工可透過親身參與企業志工活動，滿足內在更高層次的心理需求及深刻的自我探索，進一步對組織產生更多的認同感(Schwochau et al., 1997; Guzley, 1992; Smidts et al., 2001)。

另一方面，學者 Bern(1972) 提出的自我知覺理論(Self-perception theory)，闡釋在某些情況下個人的外顯行為會影響其態度，意即人們透過觀察自己的行為和行為發生的情境，來瞭解和推斷自己的態度、情感和內部狀態。而 Bem 認為我們的行為表達真實態度建立在沒有外界環境壓力或行為是自動發生的情況；反之，當存在著明顯的外部壓力時，會認為我們的行為是由於外部原因的。

因此，在動機的自我知覺上，由於參與企業志工是自主的、無金錢報償的，若員工主動願意參與公司所舉辦的企業志工活動，根據自我知覺理論，可進一步推斷員工對組織的正向態度和認同。綜上所述，本研究作出如下假說：

H3：企業志工參與程度對組織認同有正向影響。

三、組織認同與相關工作態度(顧客導向、工作滿足及組織承諾)之關係

「認同」是一種心理概念，此概念是指一個人對於別人或別的團體之成就及特性，就如同是自己的一種反應(Mcforland, 1970)。而組織認同可視為一種社會認同的特殊形式，反應出組織成員(員工)定義自我的心理狀態，是關於與組織一致性的知覺(Mael & Ashford, 1992)。換言之，當員工有有強烈的組織認同時，表示員工認為自己與所屬企業有許多相同的特質。

研究指出，組織認同會使成員與團體的命運有休戚與共的感受、提升團體凝聚力、遵守團體規範、提升工作態度、工作表現，進而增進組織的表現(Van Dick, 2001)。其中，影響的工作態度可分成三構面討論之：

首先，學者 Wieseke(2007)指出，組織認同與顧客導向具有正向的關係。他認為在企業組織致力於提供高品質的產品及服務給消費者的情況下，會將此信念融入組織的規範、價值觀當中。因此，當員工對組織具有高度認同時，則會展現出和組織相同的特質，即產生顧客導向的思維、將顧客利益擺第一的信念。是故，本研究提出之假說如下：

H4：組織認同對顧客導向有正向影響。

其次，Beggan(1992)以認同理論解釋組織認同與工作滿足之間的關係，他指出工作為員工展現自我的一部分，員工會因自身的正向知覺與態度，而增強工作滿足的感受。以企業志工的相關研究為例，當員工參與志工活動，能進而強化員工的正向態度，研究結果顯示志工參與和工作滿足構面具有顯著相關性(Stebbins, 1989)。此外，在 Peterson(2004c)的研究中亦發現，與非參與志工的員工相比較，參與企業志工的員工在工作滿足構面的分數較高。因此，本研究提出假說如下：

H5：組織認同對工作滿足有正向影響。

最後，關於組織認同與組織承諾的關係，雖仍有學者對兩者的定義及立論抱持不同觀點，但透過文獻資料整理，許多學者認為，組織認同會影響員工在心理層面上依附、關心組織，進而對組織產生承諾(Bhattacharya & San, 2003; Dutton et al., 1994; Lee et al., 2008)，而在 Kim et al.(2010)的企業社會責任研究中也指出組織認同與組織承諾具有正向關係。所以本研究的假說如下：

H6：組織認同對組織承諾有正向影響。

四、工作態度(顧客導向、工作滿足及組織承諾)與組織公民行為之關係

根據社會交換理論的情境假設，當人們認為自身由他人處獲益時，亦感到有義務必須回饋(Blau, 1964)。當組織成員每一個人願意彼此合作並付出努力，集體的公民行為將會促進組織的表現，越能穩定正式組織的職權體系(Organ, 1988; Podsakoff & MacKenzie, 1998)。探究並證實組織公民行為的意涵及和前因變項的關係，一直是研究學者關注的焦點，以下乃根據研究架構，分別討論顧客導向、工作滿足、組織承諾與組織公民行為的關係。

首先，學者 George(1990)指出顧客導向為組織公民行為的前因變項之一，具有顧客導向的員工，更有動力展現組織公民行為、自發地協助同事，最終達到滿足顧客的目的。而 Donovan et al.(2004)在顧客導向的相關研究中亦證實，具有顧客導向的員工較願意展現組織公民行為達到滿足顧客的目的。意即，為了成功與顧客達成利益交換，顧客導向的員工會傾向進行有效的組織內部交換，因此員工會願意自動幫助組織內部成員，並提出建議以促進組織內部品質，進而提升顧客滿意度。因此，本研究提出假說如下：

H7：顧客導向對組織公民行為有正向影響。

再者，根據 Podsakoff et al.(2000)的 Meta-analysis 研究，彙整出員工態度相關的前置變數與組織公民行為的相關性，工作滿足及組織承諾兩個構面皆包含在其中。在工作滿足方面，Wernimont(1972)指出當員工工作感到滿足時，會有自願與組織合作達成組織目標、提高對組織管理者的忠誠度、表現出良好的紀律、當組織遇到困難時願意共體時艱、不會輕易離職、對工作愈來愈有興趣、

自動自發努力工作、並以能成為組織一份子為榮，因此工作滿足是組織行為不可忽視的元素。而在組織承諾方面，Wiener(1982)指出組織承諾是組織公民行為的前因變項，組織承諾越高則越容易產生組織公民行為，換言之，組織承諾較高的員工，工作動機也較強，願意長時間工作，並且當組織利益和個人利益相衝突時，會以組織利益為優先考量(O' Reilly & Chatman, 1986; Organ & Ryan, 1995)。綜上所述，本研究作出以下假設：

H8：工作滿足對組織公民行為有正向影響。

H9：組織承諾對組織公民行為有正向影響。

第三節 變數定義與衡量

本節將針對前述八個研究變數進行定義與衡量，而相關定義與衡量皆由相關文獻作為依據，並參考過去研究中學者所使用的量表，配合研究對象及相關理論作修正，彙整成本研究衡量變數之問項。本研究之衡量採用 Likert 五點量表，要求受測者在各問項之 1~5 數字中圈選一數字，代表其非常不同意至非常同意的程度，數字愈大表示同意程度越高，1 為非常不同意，5 代表非常同意。

一、企業社會責任認知

企業社會責任的概念已發展一段時間，亦累積不少研究成果，但由於各學派之學者對企業社會責任切入的角度不同，而有不同的分類方式與衡量標準。其中，以Carroll(1979)對社會責任的定義與衡量範疇較為全面、周延且廣被學界所採用。Carroll(1979)指出，企業社會責任就是認真地考慮企業行動對社會的影響，包含經濟性、法律性、倫理(道德)性與自發(慈善)性四個範疇分類。而關於企業社會責任認知(perceptions of CSR)，Maignan & Ferrell (2000)則依據Carroll所提出的企業社會責任四個分類，發展出18個衡量問項並完成信效度之研究，信度達0.80以上，效度介於0.74至0.90之間，而Peterson(2004a)亦採用此量表衡量員工的企業社會責任認知程度。因此，本研究將沿用此量表衡量員工對於企業社會責任的認知程度，中文翻譯則參考何明虹(2008)版本並加以微幅修改，使語

句更貼近原文之涵義，量表共分四個構面，各分為經濟責任4題、法律責任4題、倫理責任5題及自發性責任5題，問項內容如下：

(一) 經濟責任(economic responsibility)

1. 公司有朝公司利潤最大化努力。
2. 公司努力降低經營成本。
3. 公司密切留意員工的生產力。
4. 高層管理人員確立了長期策略。

(二) 法律責任(legal responsibility)

1. 公司經理確實遵守法律。
2. 公司遵守員工招募及福利方面的所有法律規範。
3. 公司有計畫地鼓勵員工組成的多樣性(包含年齡、性別與種族)。
4. 公司內部有政策避免員工在薪資和升遷方面遭受不公平待遇。

(三) 倫理責任(ethical responsibility)

1. 公司經營有全面的員工行為守則。
2. 我們被認為是一間值得信賴的公司。
3. 公平地對待同事和商業夥伴是員工考核的一部分。
4. 公司建立一個保密程序給員工申報任何工作中不當行為。
5. 公司的員工都必須提供完整、正確的訊息給所有客戶。

(四) 自發性責任(discretionary responsibility)

1. 公司支持員工進修。
2. 公司有彈性的政策使員工能更好地協調工作與個人生活。
3. 公司提供了充足的資源給慈善機構。
4. 公司有確實的計畫以減少能源和材料的浪費。
5. 公司積極與當地企業和學校建立夥伴關係。

二、企業志工參與程度

企業志工乃由公司內部員工所組成，企業以公司名義動員或與非營利組織合作之方式，提供員工參與志工活動的服務機會。而員工之企業志工參與可被視為參與式的行為，不僅包含員工單純地參與志工活動，同時也包括員工針對企業社會責任相關政策所提出的建議(Maclagan, 1999)。因此，此概念之下，在 Kim et al.(2010)之研究中，企業志工參與程度包含以下兩個問項，而量表整體信度達 0.78：

1. 我經常和我的同事一起參與公司所舉辦的企業志工活動。
2. 我和我的同事有很多機會可以對公司的企業志工活動提出建議。

由於本研究設定的研究對象為國內企業之企業員工，考量國內企業志工方案之運作現況，經由與專家學者、企業志工參與者討論後，針對研究需求進行調整，題項內容如下：

1. 我經常和我的同事一起參與公司所舉辦的企業志工活動。
2. 我會主動邀請親友共同參與公司的企業志工活動。
3. 我和我的同事有很多機會可以對公司的企業志工活動提出建議。
4. 我經常與其他同事共同討論活動心得。
5. 我經常主動將企業志工的參與經驗與同事分享。

三、知覺外部聲望

知覺外部聲望係指組織成員對於非組織成員如何看待自己所屬組織的知覺(Dutton et al., 1994)，而員工可以從組織提供之媒體、公開管道所營造的企業形象以及訊息形成知覺外部聲望(Gilly & Wolfenbarger, 1998)。雖然許多學者多採用 Mael & Ashforth(1992)所提出之知覺外部聲望量表，然而學者 Carmeli(2005)經由實證研究提出知覺外部聲望可被分為多個面向，包含社會聲望及經濟聲望兩構面，而非僅是仰賴關於員工外部聲望的一般性論述，像是具知名度、值得尊敬、值得尊崇等字詞。本研究採用 Carmeli(2005)的分類指標與量表，期望藉由區別員工對公司在企業社會責任聲望及財務面向聲望的認知，進而了解兩者對組織認同的影響。因此，此部分之衡量題項如下所列，而於本研究中整體信度達 0.88：

(一) 社會聲望(social prestige)

1. 我認為我的公司在「管理品質」方面擁有很好的聲望。
2. 我認為我的公司在「產品與服務品質」方面擁有很好的聲望。
3. 我認為我的公司在「人才招募與發展」方面擁有很好的聲望。
4. 我認為我的公司在「社區參與及環境保護」方面擁有很好的聲望。
5. 我認為我的公司在「創新能力」方面擁有很好的聲望。

(二) 經濟聲望(economic prestige)

1. 我覺得他人認為我的公司是一家財務健全的公司。
2. 我覺得他人認為我的公司適合長期投資。
3. 我覺得他人認為我的公司擁有很多的公司資產可使用。

四、組織認同

組織認同為一種以組織成員身分定義自我並與組織一致性的心理知覺 (Dutton et al., 1994; Mael & Ashforth, 1992)，本研究根據 Mael & Ashforth(1992) 所提出的組織認同量表作為此變數衡量之參考，此量表應用於數個不同研究而得整體信度介於 0.83 至 0.87 之間，問項為以下六題：

1. 當有人批評我的公司時，我覺得好像是自己被侮辱一樣。
2. 我很在意別人對我所屬公司的看法。
3. 當我談論到我所服務的公司時，經常用「我們」而非「他們」來敘述。
4. 公司的成功就像是我的成功。
5. 當有人稱讚我的公司時，我覺得好像是自己被稱讚一樣。
6. 如果有媒體報導批評我的公司時，我會感到很尷尬。

五、顧客導向

Saxe and Weitz (1982)認為，顧客導向是指銷售人員在與顧客互動的過程中滿足顧客的需求，當顧客與員工產生互動時，員工藉由行銷的觀念來幫助顧客，使顧客作出滿意的購買決策。Rohit, Farley & Webster(1993)則將顧客導向定義為

將顧客利益擺第一的信念，以發展一個可長期獲利的企業體。基於本研究之研究對象並未僅限於銷售人員，因此將研究受測者的「工作上服務對象」視為顧客，如消費者、客戶、商業夥伴甚至是公司內部同仁等，並採較廣泛的操作性定義：將顧客利益置於首要信念是行銷觀念的主要核心，以解決顧客問題為目標而滿足顧客的需求，最終達到建立對雙方皆有利的長久關係。

Saxe and Weitz (1982)發展出第一個顧客導向量表(The Selling Orientation-Customer Orientation Scale, SOCO Scale)，包含24個衡量問項。Thomas et al.(2001)將SOCO原始量表問項簡化並完成信效度研究，Wieseke et al.(2007)亦引用此簡化後之版本於研究當中。為考量問卷長度和填答方便性，本研究採用Thomas et al.(2001)之簡化版本量表，其整體信度介於0.70至0.91，本研究針對研究需求加以調整，題項包含下列六項：

1. 我會嘗試發掘顧客的需求。
2. 我會以顧客的最大利益為重。
3. 當我在執行我的工作時，我會盡量協助顧客解決問題。
4. 我提供給顧客的方案，是我認為最能幫助顧客解決問題的。
5. 我會嘗試找出對顧客最幫助的產品或服務。
6. 我樂於關心我所服務的顧客。

六、工作滿足

因研究目的不同，學者對於工作滿足之定義並不一致，但本研究則將工作滿足的概念作一般性解釋，不涉及工作滿足的構面、形成原因與過程。本研究認為，工作滿足為工作者對其工作所抱持的一種態度或情感性的反應(Vroom, 1964)。工作滿足量表則沿用Homburg & Stock (2004)修正Brayfield-Rothe Job Satisfaction Index之問項，其量表之整體信度達0.97，題項如下所示：

1. 整體而言，我對我的工作感到相當滿意。
2. 我並沒有至其他家公司工作的打算。

3. 我喜歡我的工作。
4. 對於我的工作，我沒有不喜歡的工作事務。
5. 我喜歡我的工作勝過於其他公司的員工。
6. 我認為現在就職的公司是我的第一選擇。

七、組織承諾

關於組織承諾的概念與研究蓬勃發展，然而目前仍以 Meyer & Allen 的三構面承諾模型為主流。Meyer & Allen(1991)指出，組織承諾為員工的一種心理狀態，牽涉的不只是個人與組織的價值觀是否一致，還受到組織中成員其不同慾望(Desire)、需求(Need)或義務(Obligation)的影響。本研究認為 Meyer & Allen 對組織承諾的界定較為完整且概念範圍較廣，同時整合交換性與心理性觀點，故本研究將採用 Meyer, Allen & Smith(1993)所發展之組織承諾量表，量表整體信度達 0.89，分量表信度介於 0.69 至 0.895 之間，研究將之翻譯後並針對需求進行刪減調整。

(一) 情感性承諾

1. 我覺得當公司面臨問題時，就像是我的問題。
2. 我對於公司有強烈的歸屬感。
3. 我對於公司有情感上依附的的感覺。
4. 在公司我感覺自己就像家庭成員中的一分子。
5. 公司對我而言，具有許多個人情感的意義。

(二) 持續性承諾

1. 我覺得讓我考慮離開公司的選擇不多。
2. 離開公司的結果之一是可選擇的就業機會稀少。
3. 對我而言，離開公司損失的成本遠大於利益。
4. 我不會離開公司，因為會對我造成損失。
5. 如果我離開公司，許多方面的生活將受到影響。

(三) 規範性承諾

1. 即使是對我有利，我也覺得離開目前的公司是不對的。
2. 如果我現在離開公司會覺得愧疚。
3. 即使有更好的工作機會，我也覺得離開目前的公司是不對的。
4. 如果我現在離開公司，會覺得違反承諾。

八、組織公民行為

組織公民行為是一種員工自發性的行為，這種行為超越了職責的要求，而且不在組織正式酬賞結構的範圍之內(林淑姬, 1992; Konovsky & Pugh, 1994)。國內學者林淑姬為確實反映東西方文化差異，參考 Organ(1988)的架構及 Podsakod et al.(1990)的問卷量表，發展出本土化的組織公民行為量表。因此，本研究認為 Lin, Farh & Earley(1997)所發展的五構面組織公民行為量表不但與西方學者對組織公民行為的概念相通，且符合台灣華人社會的文化習性，因此本研究選之作為之衡量指標，於本研究中其整體信度達 0.91。

(一) 認同組織

1. 我願意支持與保護公司的聲譽。
2. 我會主動對外宣傳公司的優點，或澄清他人對公司的誤解。
3. 我會主動提出改善公司營運的建設性方案。
4. 我會積極參與公司會議。

(二) 協助同事

1. 我會主動幫助新進同仁適應工作環境。
2. 我會熱心幫助同仁解決工作上的難題。
3. 若是需要，我願意協助分擔同事的工作。
4. 我願意與同事進行合作與溝通。

(三) 盡職精神

1. 即使無人注意或無據可查時，我仍隨時遵守公司規定。

2. 我會認真工作，且鮮少犯錯。
3. 我願意接受新的或具挑戰的任務。
4. 為提升工作品質，我會努力自我充實。
5. 上班時，我經常提早到達，並立刻著手處理公務。

(四) 人際和諧

1. 我會用不正當的手段，謀取個人影響力並破壞公司中的人際和諧。(R)
2. 我會利用職權謀取個人利益。(R)
3. 我會用盡一切方法來獲取個人利益。(R)
4. 我會經常在背後批評主管或談論同事之隱私。(R)

(五) 保護組織資源

1. 我會利用上班時間處理自己的私事。(R)
 2. 我會利用公司資源處理自己的私事。(R)
 3. 在工作過程中，我經常會尋找請假的機會和理由。(R)
- (R)意指該題項為反向題

第四節 問卷發展過程

本問卷的研究發展流程如下圖 3-4-1 所示：

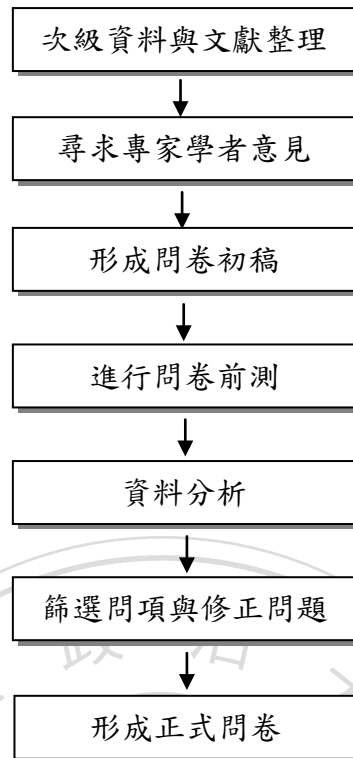


圖 3-4-1 問卷發展流程圖

由於近年來企業社會責任之相關研究成果豐碩，因此本研究則針對相對企業社會責任之相關新聞、媒體報導、個案研究、學術期刊、相關文獻等次級資料進行梳理與彙整，並且與專家及曾參與企業志工的現職員工進行簡單訪談與討論後，形成初版問卷。

隨後，開始與曾獲得《遠見》雜誌或《天下》雜誌企業社會責任獎項之企業聯繫，尋求進行員工前測之機會。前測之目的包含將語意不清的問項修改、題項刪減及問卷可信度之分析。最終，前測問卷得於兩家企業發放，樣本回收數一共為 77 份，扣除 6 份填答不全或無效問卷，共 71 份有效樣本。樣本收齊後，則將資料進行因素分析與信度分析。

首先，在因素分析部分，各構面之總解釋變異量皆大於 0.6，但刪除因素負荷量低於 0.5 以及成分有重疊之問項；此外，在信度分析方面，本研究亦進行衡量問項之調整，若同一變數之衡量問項眾多，且將其中問項刪除後能提升問卷信度時，本研究則將該問項剔除。綜上資料之分析，本次前測刪除組織承諾變

數之其一問項，並修改多題語意不清、不易回答之題目，最後再發給 10 位受測者進行第二次前測，當受測者皆認為題意清楚後，遂形成正式問卷，完整的問卷載於文後附錄。

第五節 研究對象與資料蒐集

一、母體界定

本研究旨在探討企業社會責任認知及企業志工參與對員工之組織公民行為的影響，因此調查範圍為國內有倡導企業社會責任理念並推行企業志工方案之企業。

二、抽樣方法及抽樣對象

在台灣媒體產業的努力之下，企業社會責任已成為多數企業及社會大眾所重視的焦點，《遠見》雜誌從 2005 年開始邀請產官學者專家評選出「企業社會責任獎」之，而《天下》雜誌亦長期倡導「企業公民」概念，評列出年度「天下企業公民獎 Top50」之企業。因此，本研究在考量本研究之時間、成本、人力等資源限制之下，則以 2010 年《遠見》企業社會責任獎得獎企業及 2010 年天下企業公民獎 Top50 之企業作為抽樣企業名錄來源，並採用非隨機抽樣方法中的便利抽樣法進行研究抽樣。在扣除重複得獎的企業後，共計有 54 家企業，企業名單如表 3-5-1：

表 3-5-1 研究抽樣之企業名錄

大型企業	台達電子	台積電	中華電信	光寶科技	台灣大哥大
	玉山金控	華碩電腦	旺宏電子	統一超商	緯創資通
	聯發科技	富邦金控	中國鋼鐵	統一企業	遠傳電信
	英華達	國泰金控	廣達電腦	中國信託	微星科技
	英業達	和泰汽車	中鼎工程	裕隆日產汽車	正隆
	裕隆汽車	仁寶電腦	研華科技	遠東新世紀	台塑關係企業
	南亞塑膠				
中、小型企業	信義房屋	上銀科技	台灣晶技	台灣永光化學	普萊德科技
	無敵科技	圓剛科技	中聯資源	宏正自動科技	台南企業
	中強光電				
外商企業	台灣 IBM	花旗銀行	台灣拜耳	美商亞培	台灣微軟
	英特爾	台灣索尼	麥當勞	台灣杜邦	渣打銀行
	住華科技	福特六和			

註：粗體企業為回收樣本所屬企業名單

三、資料蒐集

本研究採用便利抽樣法，依據企業名單，利用電話個別接洽負責企業社會責任相關活動的單位人員，並請求協助發放問卷，此外亦透過任職於名單企業的校友協助發放問卷。為增加問卷之回收率及填答方便性，除發放紙本問卷外，亦提供網路問卷供企業員工填寫，企業窗口負責人及校友協助將內含網路問卷連結之 email 轉發給任職員工填寫。紙本及網路問卷發放期間為 2011 年 7 月 10 日至 2011 年 7 月 29 日，共計回收問卷 354 份，其中紙本問卷回收 216 份、網路問卷 138 份，扣除重複填答、遺漏填答、隨意填答等無效問卷 38 份，其中紙本無效問卷 15 份、網路無效問卷 23 份，共計有效問卷數量總計為 316 份，有效問卷比例為 89.27%。

第六節 資料分析與統計方法

本研究採用 SPSS 18 版以及 LISREL 8.70 版本作為統計分析工具，其分析方法分別說明如下。

一、敘述性統計分析

針對回收之有效樣本進行基本資料的描述，包含個變數的次數分配及百分比分析，了解樣本分布之情形。除此之外，由於本研究樣本來源包含紙本問卷與網路問卷，因此亦利用卡方(Chi-square)統計檢定方法檢驗兩類問卷樣本之基本資料，藉此了解兩者間是否具有抽樣上之差異性。

二、信度與效度分析

信度(reliability)指的是測量的一致性。信度越高，代表衡量工具有相當程度的穩定性，意即在不同情況下，運用相同的衡量的工具對相同研究對象能得到一致的衡量結果。信度的衡量方式包含折半信度(split-half reliability)和 Cronbach's α 等係數檢定模式。本研究採用 Cronbach's α 作為信度之檢定判別標準，Cronbach's α 係數值介於 0 與 1 之間， α 值越高，代表量表越穩定。一般而言，若 Cronbach's α 係數小於 0.35 時為低信度，係數介於 0.35 至 0.7 之間時為中信度，而當信度大於 0.7 時則為高信度。

效度(validity)指的是問卷的有效程度。常見的效度包含內容效度(content validity)、效標關聯效度(criterion-related validity)和建構效度(construct validity)，以下分述之：

1. 內容效度：內容效度又稱邏輯效度，意指衡量工具內容的適切性與代表性。如衡量之問項取自於理論基礎、實證經驗、邏輯推理及專家共識等，且經過事前測試，即代表此一衡量工具有內容效度。
2. 效標關聯效度：所謂校標關聯效度指的是使用中的衡量工具和其他的衡量工具比較兩者間是否具有關聯性，若測驗與其他效標間的相關越高，表示此測驗的效標關聯效度越高。而通常可用預測效度(predictive validity)及同時效度(concurrent validity)來衡量，前者指測驗分數與將來的標的之間關係的程度；後者指測驗分數與目前效標資料之間關係的程度(吳明隆, 2007)。
3. 建構效度：建構效度指利用某一種衡量工具來衡量某種特質或構念的程度。建構效度又可分為兩種，包含收斂效度(convergent validity)和區別效度(discriminant validity)。前者指用測驗分數能夠和其他測量相同理論構念或潛在特質的測驗分數之間具有高相關；後者則指測驗分數要能和其他測量不同理論構念或潛在特質的測驗分數之間具有低相關(黃芳銘, 2007)。

三、 驗證性因素分析

因素分析可分成兩大類，其一為探索性因素分析(exploratory factor analysis, EFA)，適用於研究者並未對資料結構有任何預設立場，而藉由統計數據來研判因素之結構；而另一類為驗證性因素分析(confirmatory factor analysis, CFA)，適用於已提出特定結構關係的假說之研究。由於本研究乃透過文獻探討而提出一特定之研究架構與假說，因此本研究採用驗證性因素分析。

驗證性因素分析可視為結構方程模式的次模式，測量變項與潛在變項的關係及因素結構的適切性。在進行潛在變項的路徑分析之前，必須先確定潛在變項能夠充分有效的衡量後，才能正確地估計路徑係數。

四、 結構方程模式

(一) 基本概念

結構方程模式(Structural Equation Modeling, SEM)是一門基於統計分析技術的研究方法學，包含因素分析(factor analysis)與路徑分析(path analysis)兩種重要的統計技術，是一種多用途的多變量分析技術且應用領域相當廣泛(蕭文龍, 2009)。一般而言，使用結構方程模式之目的有以下兩種(周文賢, 2002)：

1. 根據多個變數間之邏輯關係，建構出高適配度的統計模式。
2. 根據迴歸係數，從中汲取策略意涵。

結構方程模式共包含兩種模型，測量模型(measurement model)與結構模型(structure model)。前者反應觀察變項與潛在變項間的關係，其數學分析方式是採用驗證性因素分析；後者則為結構關係的假說考驗，透過此一模式，使潛在變項間的關係可透過路徑分析的概念來探討(邱皓政, 2006)。

(二) 模型評鑑

假設模型中的各參數皆能順利估計後，結構方程模式即可進行整體模型的評估，透過不同的統計程序或適合度指標(Goodness-of-fit index)的計算，即可研判假設模型與實際觀察資料的適配情形(邱皓政, 2006)。以下整理重要的適配度指標值和學者的建議(蕭文龍, 2009)：

1. 卡方檢驗(χ^2 test)

當模式適配情形十分良好且契合時，卡方值(Chi-square)會與其自由度相近，當模式適配不恰當時，卡方值會逐漸變大。在結構方程式分析中，在考慮模式複雜時，可藉由卡方自由度比(χ^2/df)，來進行模型適合度之比較，學者建議當 χ^2/df 小於5(Kettinger & Lee, 1994)時，表示模型之適配度為可以接受的範圍。

2. 近似誤差均方根係數

近似誤差均方根(root mean square error approximation, RMSEA)係數不受樣本數量與模型複雜度的影響，當模型趨近完美契合時，RMSEA 係

數接近 0。此一係數大於 0.1 表示模型不理想(Browne & Cudeck, 1993); McDonald & Ho(2002)則建議以 0.05 為良好契合的門檻, 0.08 為可接受的模型契合門檻。

3. CFI 指標(comparative-fit index)

CFI 指標能反應假設模型與無共變關係的獨立模型之差異程度, 亦能考量到被檢驗模型與中央卡方分配的離散性。CFI 指數數值越接近 1 時樂為理想, 一般是以 0.95 為門檻(邱皓政, 2006)。

4. 殘差平方根(root mean square residual, RMR)

殘差平方根是模式推估後所剩下的殘差, 其值大於 0, 當其值愈小時表示模式的適合度愈佳。由於 RMR 尚未標準化較難解釋, 因此學者大多採用標準化後的 SRMR 指數來評估模型的優劣, 當 SRMR 低於 0.08 時(Hu & Bentler, 1999), 表示模式契合度佳。

5. 適合度指標

適合度指標(Goodness-of-fit Index, GFI)代表假設模型可以解釋觀察值的變異數與共變數之比例, 因此 GFI 數值範圍介於 0 到 1 之間, 當 GFI 愈接近 1 時, 表示模型適合度愈佳; 反之, GFI 愈接近 0 時, 即表示模式適合度愈低。一般而言, GFI 和 AGFI(Adjusted Goodness-of-fit Index)需要大於 0.9 才可視為具有理想的適合度(Hu & Bentler, 1999); Bagozzi & Yi(1988)則建議只要達到 0.8 以上即代表模型適合度可被接受。

茲將上述模型評估指標及判定標準整理成表 3-6-1:

表 3-6-1 模型判定指標

指標名稱	建議指標值
χ^2	$P > 0.05$
χ^2/df	< 5
RMSEA	< 0.08
CFI	> 0.95
SRMR	< 0.08
GFI	> 0.8
AGFI	> 0.8

第四章 資料分析

在本章將針對回收的問卷資料分析，並進行相關研究假說之驗證。本章第一節為樣本敘述統計分析；第二節為信度與效度分析；第三節為驗證性因素分析；第四節為結構方程式路徑分析。

第一節 樣本敘述統計分析

本研究問卷回收共 354 份，其中紙本問卷回收 216 份、網路問卷 138 份，扣除重複填答、遺漏填答、隨意填答等無效問卷 38 份，其中紙本無效問卷 15 份、網路無效問卷 23 份，共計有效問卷數量總計為 316 份，有效問卷比例為 89.27%。茲將有效樣本之結構組成依不同問卷回收管道來源進行分析，由於網路問卷與紙本問卷的發放企業對象性質不同，因此在各人口統計變數上有些許差異，詳細分布情形整理如表 4-1-1 所示。

表 4-1-1 樣本結構分析

變項	類別	網路問卷	%	紙本問卷	%	整體樣本	%
性別	男	61	53.0%	70	34.8%	131	41.5%
	女	54	47.0%	131	65.2%	185	58.5%
	總計	115	100%	201	100%	316	100%
年齡	30 歲以下	45	39.1%	64	31.8%	109	34.5%
	31-40 歲	54	47.0%	81	40.3%	135	42.7%
	41-50 歲	13	11.3%	34	16.9%	47	14.9%
	51-60 歲	3	2.6%	18	9.0%	21	6.6%
	61 歲(含)以上	0	0.0%	4	2.0%	4	1.3%
	總計	115	100%	201	100%	316	100%
教育程度	研究所以上	56	48.70%	51	25.4%	108	33.9%
	大學	50	43.5%	115	57.2%	166	52.2%
	專科	4	3.5%	23	11.4%	27	8.5%
	高中職	4	3.5%	12	6.0%	16	5.1%
	國中或以下	1	0.9%	0	0.00%	1	0.3%
	總計	115	100%	201	100%	316	100%

本研究有效樣本在性別方面，網路問卷之男性比例較高，達 53%；反之，紙本問卷則以女性填答者較多，佔 65.2%；整體而言，女性佔所有樣本數 58.5%。年齡部分，由於網路問卷較容易接觸到較年輕的目標族群，因此年齡分布主要集中在 40 歲以下；紙本問卷的年齡層涵蓋較廣，但主要分布仍以 31-40 歲最多。網路問卷填答者之教育程度以大學及研究所以上佔比高達 92% 以上；紙本問卷則以大學學歷為多數，佔 57.2%，其次分別為研究所以上 25.4%、專科 11.4%。

表 4-1-1 樣本結構分析(續)

變項	類別	網路問卷	%	紙本問卷	%	整體樣本	%
婚姻狀況	未婚	70	60.9%	111	55.2%	181	57.3%
	已婚	43	37.4%	88	43.8%	131	41.5%
	其他	2	1.7%	2	1.0%	4	1.3%
	總計	115	100%	201	100%	316	100%
年資	未滿一年	24	20.9%	35	17.4%	59	18.7%
	1-5 年	45	39.1%	68	33.8%	113	35.8%
	6-10 年	25	21.7%	28	13.9%	53	16.8%
	11-15 年	13	11.3%	27	13.4%	40	12.7%
	16 年(含)以上	8	7.0%	43	21.4%	51	16.1%
	總計	115	100%	201	100%	316	100%

在婚姻狀況的部分，不論網路或紙本問卷皆以未婚的比例最多，未婚比例佔整體樣本達 57.3%，41.5% 為已婚身分。而年資方面，兩者皆以 1-5 年的比例最高，年資 1-5 年者佔網路問卷樣本 39.1%、而佔紙本問卷樣本 33.8%，唯網路問卷填答者平均年齡較輕，年資未滿 1 年者高達 20.9%、6-10 者佔 21.7%；反之，紙本問卷年資達 16 年(含)以上者高達 21.4%。

表 4-1-1 樣本結構分析(續)

變項	類別	網路問卷	%	紙本問卷	%	整體樣本	%
公司規模性質	外商	15	13.0%	40	29.9%	55	17.4%
	上市、櫃企業	95	82.6%	155	77.1%	250	79.1%
	中小企業	4	3.5%	6	3.0%	10	3.2%
	其他	1	0.9%	0	0.00%	1	0.3%
	總計	115	100%	201	100%	316	100%

在公司規模方面，兩者皆以上市、櫃企業比例最高，佔整體樣本 79.1%，其次為外商企業，分別佔網路問卷樣本 13%及紙本問卷 29.9%。

表 4-1-1 樣本結構分析(續)

變項	類別	網路問卷	%	紙本問卷	%	整體樣本	%
產業	金融業	15	13.0%	81	40.3%	96	30.4%
	房仲業	0	0.00%	57	28.4%	57	18.0%
	電信業	10	8.7%	41	20.4%	51	16.1%
	資訊軟體服務業	6	5.2%	3	1.5%	9	2.8%
	電子科技業	57	49.6%	16	8.0%	73	23.1%
	傳產與製造業	15	13.0%	3	1.5%	18	5.7%
	零售業	6	5.2%	0	0.00%	6	1.9%
	其他	6	5.2%	0	0.00%	6	1.9%
	總計	115	100%	201	100%	316	100%
所屬公司部門	業務行銷部門	35	30.4%	117	58.2%	152	48.1%
	人資、財務暨行政部門	21	18.3%	36	17.9%	57	18.0%
	研發部門	24	20.9%	20	10.0%	44	13.9%
	製造部門	13	11.3%	2	1.0%	15	4.7%
	其他	22	19.1%	26	12.9%	48	15.2%
	總計	115	100%	201	100%	316	100%

而有效樣本在產業變項之差異最大，網路問卷主要以電子科技業最多，高達 49.6%；紙本問卷則以金融業、房仲業和電信業居多。主要原因為多數科技業之企業相關負責窗口偏好以 E-mail 方式將網路問卷寄發給員工；而金融業、房仲業和電信業則以發放紙本問卷的方式給員工填答，故樣本在產業比例上有所差異。所屬部門兩者皆以業務行銷部門居多，分別為網路問卷 30.4%和紙本問卷 58.2%。再者，因為網路問卷以電子科技產業為大宗，因此隸屬於研發製造部門之比例較紙本問卷高。

除人口統計變數外，本研究問卷亦有詢問受訪者參與企業志工的年資與服務時數，分布情形如表 4-1-2 所示。透過卡方檢定得知，不論在年資或服務時數方面，網路問卷和紙本問卷樣本並無統計上顯著差異。企業志工年資部分，兩者皆有超過 40% 以上的受訪者表示無經驗，次高者為 1-5 年之參與經驗。關於每三個月服務時數，受到多數受訪者無企業志工經驗的影響，有超過 50% 的受訪者表示三個月內並無累積服務時數，其次以每三個月服務 1-10 小時者居多，雖然如此，整體樣本仍分別有 4.1% 和 4.7% 的受訪者每三個月貢獻 21-30 小時和 31 個小時以上參與企業志工服務。

表 4-1-2 受測者之企業志工參與情形

變項	類別	網路問卷	%	紙本問卷	%	整體樣本	%	Pearson 卡方	P-value
企業 志工 年資	無經驗	53	46.1%	85	42.3%	138	43.7%	0.656	0.957
	未滿一年	21	18.3%	41	20.4%	62	19.6%		
	1-5 年	31	27.0%	54	26.9%	85	26.9%		
	6-10 年	5	4.3%	10	5.0%	15	4.7%		
	11 年(含)以上	5	4.3%	11	5.5%	16	5.1%		
	總計	115	100%	201	100%	316	100%		
每三 個月 (季)服 務時 數	無	59	51.3%	107	53.2%	166	52.5%	5.070	0.280
	1-10 小時	32	27.8%	67	33.3%	99	31.3%		
	11-20 小時	9	7.8%	14	7.0%	23	7.3%		
	21-30 小時	8	7.0%	5	2.5%	13	4.1%		
	31 小時(含)以上	7	6.1%	8	4.0%	15	4.7%		
	總計	115	100%	201	100%	316	100%		

第二節 信度與效度分析

一、信度分析

本研究採用 Cronbach's α 作為係度係數檢定的判別基礎，目前 Cronbach's α 是個研究中最常被採用來衡量的信度係數。一般而言，若 Cronbach's α 係數小於 0.35 時為低信度，係數介於 0.35 至 0.7 之間時為中信度，而當信度大於 0.7 時則為高信度(蕭文龍, 2009)。茲將本研究各構面整理如表 4-2-1 所示，各構面之 α 值均已達 0.72 以上，故本研究之問項符合高信度的標準，整體而言本研究量表應具有可靠性。

表 4-2-1 Cronbach's α 信度分析(n=316)

研究構面	研究因子	題項數	Cronbach's α 值
企業社會責任 認知程度	經濟性責任	4	0.717
	法律性	4	0.787
	道德性	5	0.793
	自發性	5	0.824
	Total		0.904
企業志工參與程度	單一構面	5	0.954
知覺外部聲望	知覺外部社會聲望	5	0.838
	知覺外部經濟聲望	3	0.861
	Total		0.880
組織認同	單一構面	6	0.903
工作滿足	單一構面	6	0.916
顧客導向	單一構面	6	0.923
組織承諾	情感性承諾	5	0.934
	持續性承諾	5	0.900
	規範性承諾	4	0.940
	Total		0.942
組織公民行為	認同組織	4	0.842
	協助同事	4	0.898
	盡職精神	5	0.819
	人際和諧	4	0.858
	保護組織資源	3	0.860
	Total		0.906

二、效度分析

本研究在效度分析上將進行內容效度與建構效度之檢測，根據前章第六節之介紹：

1. 內容效度(content validity)

內容效度又稱邏輯效度，意指衡量工具內容的適切性與代表性，如衡量之問項取自於理論基礎、實證經驗、邏輯推理及專家共識等，且經過事前測試，即代表此一衡量工具有內容效度。

2. 建構效度(constructive validity)

建構效度指利用某一種衡量工具來衡量某種特質或構念的程度。建構效度包含收斂效度(convergent validity)與區別效度(discriminant validity)兩種次類型。收斂效度主要測試以一個變數發展出的多個問項，最後是否能收斂於一個因素中；區別效度主要在判別問項可以與其他變數區別的程度。

本研究之問卷發展與各構念之問項具有過去學者理論和文獻基礎的支持，並且配合研究對象的相關次級資料以及與專家學者討論後予以修正，完成最終版之問卷設計，因此本研究問卷應具有足夠的內容效度。

在建構效度的部分，本研究將於下一節驗證性因素分析中一併進行收斂效度與區別效度之分析、探討。

第三節 驗證性因素分析

根據 Bollen(1989)提出之兩階段法則，主張將統合模型分析分為兩步驟，首先執行因素分析進行量測模型的參數估計，再將前一階段所建立的潛在因素視為觀察變項，以路徑分析模式進行結構模型分析。因此，本節將先進行驗證性因素分析，確認所得資料能否確實衡量潛在變項。

當測量模型具有多個初階潛在因素且無隸屬結構關係時，其計算反應潛在變項間關係強度之分析稱為初階驗證性因素分析(first-order DFA)；若初階潛在因素間存有共同且更高的潛在因素時，所進行的潛在變數檢測之分析則稱為階層驗證性因素分析(hierarchical CFA)。

由於「企業志工參與程度」、「組織認同」、「顧客導向」與「工作滿足」此四個變數為一階構念的潛在變項，其衡量題項間並無隸屬結構關係。而「企業社會責任認知程度」、「知覺外部聲望」、「組織承諾」與「組織公民行為」等潛在構念則包含若干次構面，各次構面之下包含若干衡量題項，因此，本研究為考量後續整體模型精簡化，將針對此四個變數先進行二階模型之分析研究，探討潛在變項間的關係強度，之後再進行整體假設模型的初階 CFA 模型適配度分析。

一、二階模型分析

(一) 企業社會責任認知程度之二階模型

本研究將企業社會責任認知程度之 18 個測量變項放入模型中進行驗證性因素分析，得到適配度如表 4-3-1 所示。

表 4-3-1 企業社會責任認知程度二階 CFA 適配度評鑑(修飾前)

適配度指標	分析結果
χ^2 卡方值	696.30 (P=0.00)
χ^2/df	$\chi^2/df= 696.30/131=5.32$
RMSEA	0.12
CFI	0.94
SRMR	0.077
GFI	0.80
AGFI	0.74

Jöreskog(1970)認為當 χ^2/df 小於 5 時，表示模型之適配度為可以接受的範

圍。RMSEA 建議以 0.05 為良好契合的門檻，0.08 為可接受的模型契合門檻 (McDonald & Ho, 2002)。CFI 指數的數值越接近 1 時越為理想，一般是以 0.95 為門檻(邱皓政, 2006)。SRMR 指數介於 0 至 1 之間，數值低於 0.08 時表示模型契合度佳(Hu & Bentler, 1999)。GFI 和 AGFI 通常需要大於 0.90 才可視為具有理想的契合度(Hu & Bentler, 1999)，然而 Bagozzi & Yi(1988)則認為只要達到 0.80 的門檻即代表模型契合度可被接受。

由表 4-3-1 顯示之數據， χ^2/df 大於 5，RMSEA 為 0.12 大於可接受的契合門檻，因此得知此一模型適配度並不理想。是故，本研究根據 LISREL 提供的修正指數(modification index, MI)以及潛在變項預期改變量(expected change for Lambda)，並配合相關理論基礎進行模型修飾，刪除題項 2、題項 5、題項 10、題項 14 及題項 15，刪除原則為將修正指數高的題項優先刪除，意即在刪除愈少的題項內得到最佳的模型修飾結果，並同時考慮所刪除的題項數避免集中在特定次構面，藉此保留構面之完整意義。刪除上述題項後之二階模型適配度指標如表 4-3-2 所示，可得知 χ^2/df 為 3.18 小於 5，CFI 為 0.97 大於 0.95，GFI 與 AGFI 也都達到大於 0.8 之標準，修飾後模型之適配度可視為良好，保留 13 個測量變項和 4 個潛在變項。

表 4-3-2 企業社會責任認知程度二階 CFA 適配度評鑑(修飾後)

適配度指標	分析結果
χ^2 卡方值	193.76 (P=0.00)
χ^2/df	$\chi^2/df= 193.76/61=3.18$
RMSEA	0.11
CFI	0.97
SRMR	0.067
GFI	0.86
AGFI	0.80

參數估計分析結果

欲檢視模型各潛在變項的收斂效度時，可透過標準化 λ 值與 t 值進行檢定，當 t 值大於1.96時，表示檢定結果達到0.05之顯著水準；大於2.58時，則達到0.01之顯著水準；大於3.29時，則達到0.001之顯著水準。本研究企業社會責任認知程度二階CFA標準化 λ 值與 t 值整理如表4-3-3所示，其 t 值均大於3.29，達到0.001的顯著水準，因此可推斷其潛在變項具有收斂效度，代表本問卷之觀察變項能對應其潛在變項。

表 4-3-3 企業社會責任認知程度二階 CFA 標準化 λ 值與 t 值

潛在變項	題項	標準化 λ 值	t 值	潛在變項	題項	標準化 λ 值	t 值
經濟性	01	0.57	NA	法律性	06	0.68	NA
	03	0.70	8.05		07	0.73	10.92
	04	0.73	8.13		08	0.73	10.99
道德性	09	0.60	NA	自發性	16	0.78	NA
	11	0.80	10.25		17	0.75	13.02
	12	0.71	9.61		18	0.85	14.35
	13	0.61	8.63				

註：各潛在變項的第一題設定相關為1，故不進行 t 檢定。

(二) 知覺外部聲望二階模型

本研究將知覺外部聲望之8個測量變項放入模型中進行驗證性因素分析，得到適配度如表4-3-4所示， χ^2/df 為2.91，RMSEA為0.078，達小於0.08之標準門檻，CFI指標大於0.95，GFI與AGFI皆大於0.9，達到契合標準，因此可知，知覺外部聲望二階模型之適配度良好。

表 4-3-4 知覺外部聲望二階 CFA 適配度評鑑

適配度指標	分析結果
χ^2 卡方值	55.26(P=0.00)
χ^2/df	$\chi^2/df=55.26/19=2.91$
RMSEA	0.078
CFI	0.98
SRMR	0.036
GFI	0.96
AGFI	0.92

參數估計分析結果

由於此模型在參數估計時，遭遇到非正定問題(non-positive definite)而無法求解，因此本研究先行假設知覺外部社會聲望構面之 ψ (psi)值為固定值 1，可得知覺外部聲望之 CFA 標準化 λ 值與 t 值如表 4-3-5 所示，其 t 值均大於 3.29，達到 0.001 的顯著水準，因此可推斷其潛在變項具有收斂效度，本研究將接受此二階模型。

表 4-3-5 知覺外部聲望二階 CFA 標準化 λ 值與 t 值

潛在變項	題項	標準化 λ 值	t 值	潛在變項	題項	標準化 λ 值	t 值
知覺外部 社會聲望	24	0.82	NA	知覺外部 經濟聲望	29	0.84	NA
	25	0.85	16.36		30	0.89	17.67
	26	0.70	13.09		31	0.76	15.02
	27	0.62	11.18				
	28	0.63	11.46				

註：各潛在變項的第一題設定相關為 1，故不進行 t 檢定。

(三) 組織承諾二階模型

組織承諾之二階 CFA 適配度如表 4-3-6 所示， χ^2/df 為 4.8，仍在小於 5 的

可接受門檻內，CFI、SRMR 與 GFI 也均達標準，然而 RMSEA 為 0.11 大於可接受的契合門檻，因此得知此一模型適配度不甚理想。

表 4-3-6 組織承諾二階 CFA 適配度評鑑(修飾前)

適配度指標	分析結果
χ^2 卡方值	355.32(P=0.00)
χ^2/df	$\chi^2/df=355.32/74=4.8$
RMSEA	0.11
CFI	0.97
SRMR	0.067
GFI	0.86
AGFI	0.80

本研究參考 LISREL 提供的修正指數(modification index, MI)以及潛在變項預期改變量(expected change for Lambda)後，將修正指數高的題項優先刪除，包含題項 54、題項 55 及題項 60。刪除修飾後的二階模型適配度指標整理如表 4-3-7 所示， χ^2/df 為 3.01，RMSEA 達 0.08 之標準門檻，CFI 指標大於 0.95，GFI 與 AGFI 亦皆達到標準，因此，修飾後模型之適配度為良好。

表 4-3-7 組織承諾二階 CFA 適配度評鑑(修飾後)

適配度指標	分析結果
χ^2 卡方值	123.28(P=0.00)
χ^2/df	$\chi^2/df=123.28/41=3.01$
RMSEA	0.08
CFI	0.98
SRMR	0.037
GFI	0.93
AGFI	0.89

參數估計分析結果

本研究組織承諾二階 CFA 標準化 λ 值與 t 值整理如表 4-3-8 所示，其 t 值均大於 3.29，達到 0.001 的顯著水準，因此可推斷其潛在變項具有收斂效度，本研

究將接受此二階模型。

表 4-3-8 組織承諾二階 CFA 標準化 λ 值與 t 值

潛在變項	題項	標準化 λ 值	t 值	潛在變項	題項	標準化 λ 值	t 值
情感性	50	0.75	NA	持續性	56	0.71	NA
	51	0.87	16.23		57	0.87	14.84
	52	0.93	17.52		58	0.92	16.50
	53	0.85	15.87		59	0.82	14.09
規範性	61	0.90	NA				
	62	0.89	23.48				
	63	0.94	26.22				

註：各潛在變項的第一題設定相關為 1，故不進行 t 檢定。

(四) 組織公民行為二階模型

組織公民行為之二階 CFA 適配度如表 4-3-9 所示，雖然 χ^2/df 為 3.74，達在小於 5 的可接受門檻，但 RMSEA 為 0.093 高於 0.08 之契合門檻，且 SRMR 亦無達到低於 0.08 之標準，因此得知此一模型適配度不甚理想。

表 4-3-9 組織公民行為二階 CFA 適配度評鑑(修飾前)

適配度指標	分析結果
χ^2 卡方值	617.90(P=0.00)
χ^2/df	$\chi^2/df=617.90/165=3.74$
RMSEA	0.093
CFI	0.95
SRMR	0.11
GFI	0.84
AGFI	0.79

本研究參考 LISREL 所提供的修正指數(modification index, MI)以及潛在變項預期改變量(expected change for Lambda)後，在考量刪除愈少的題項內得到最佳的模型修飾結果，本研究刪除題項 64 及題項 74，修飾後的二階模型適配度指

標整理如表 4-3-10， χ^2/df 為 2.98，RMSEA 達小於 0.08 之標準門檻，CFI 指標大於 0.95，GFI 與 AGFI 亦皆達到標準。雖然 SRMR 仍有改善之處，但考量相關文獻理論基礎，因此，本研究將接受此二階模型。

表 4-3-10 組織公民行為二階 CFA 適配度評鑑(修飾後)

適配度指標	分析結果
χ^2 卡方值	387.41(P=0.00)
χ^2/df	$\chi^2/df=387.41/130=2.98$
RMSEA	0.079
CFI	0.96
SRMR	0.11
GFI	0.88
AGFI	0.84

參數估計分析結果

本研究組織公民行為二階 CFA 標準化 λ 值與 t 值整理如表 4-3-11 所示，其 t 值均大於 3.29，達到 0.001 的顯著水準，因此可推斷其潛在變項具有收斂效度，本研究將接受此二階模型。

表 4-3-11 組織公民行為二階 CFA 標準化 λ 值與 t 值

潛在變項	題項	標準化 λ 值	t 值	潛在變項	題項	標準化 λ 值	t 值
認同組織	65	0.73	NA	協助同事	68	0.79	NA
	66	0.81	12.93		69	0.88	17.34
	67	0.82	13.06		70	0.84	16.57
			71		0.86	16.91	
盡職精神	72	0.80	NA	人際和諧	77	0.80	NA
	73	0.64	11.37		78	0.93	18.31
	75	0.77	13.99		79	0.81	15.96
	76	0.65	11.61		80	0.64	11.97
保護組織 資源	81	0.90	NA				
	82	0.96	21.43				
	83	0.63	13.00				

註：各潛在變項的第一題設定相關為 1，故不進行 t 檢定。

二、 初階驗證性因素分析(first-order CFA)

以上二階驗證性因素分析確定各潛在構面「企業社會責任認知程度」、「知覺外部聲望」、「組織承諾」、「組織公民行為」的階層關係及衡量效度後，即將各構面中的次級構面之顯性衡量指標得分加總平均，形成各構面的衡量指標，茲將此四個潛在變項所包含之觀察變項與其對應的代號整理如表 4-3-12 所示。接著，連同本研究其他潛在變項一同進行初階的驗證性因素分析，包含「企業志工參與程度」、「組織認同」、「顧客導向」與「工作滿足」，以確定本研究模型變數的衡量效度。

表 4-3-12 二階 CFA 潛在構面之觀察變項與代號對應表

潛在變項	觀察變項	題項代號	潛在變項	觀察變項	題項代號
企業社會責任認知程度	經濟性	CSRP01	知覺外部聲望	知覺外部社會聲望	PEP01
	法律性	CSRP02		知覺外部經濟聲望	PEP02
	道德性	CSRP03	組織公民行為	認同組織	OCB01
	自發性	CSRP04		協助同事	OCB02
組織承諾	情感性	OC01		盡職精神	OCB03
	持續性	OC02	人際和諧	OCB04	
	規範性	OC03	保護組織資源	OCB05	

(一) 適配度分析

本研究之初階模型配適度如表 4-3-13 所示， χ^2/df 為 2.32，RMSEA 0.065 達小於 0.08 之標準門檻，CFI 指標大於 0.95，SRMR、GFI 亦皆達到標準，雖 AGFI 些微低於標準 0.8，但仍在可接受之範圍內。綜上所述，此模型之適配度可視為良好，本研究將採用之。

表 4-3-13 初階 CFA 適配度評鑑

適配度指標	分析結果
χ^2 卡方值	1396.67(P=0.00)
χ^2/df	$\chi^2/df=1396.67/601=2.32$
RMSEA	0.065
CFI	0.98
SRMR	0.051
GFI	0.81
AGFI	0.77

(二) 收斂效度分析

透過觀察標準化的 λ 值與 t 值檢驗，可得模式中各潛在變項的收斂效度，若個別題項之 t 值大於 2.58 時。則達到 0.01 之顯著水準；大於 3.29 時，則達到 0.001 之顯著水準。由表 4-3-14 可得知，本研究初階模型的 t 值均達 0.001 的顯著水準，可推斷本模型之潛在變項具有收斂效度，證明觀察變項能對應其潛在變項。

表 4-3-14 初階 CFA 標準化 λ 值與 t 值

潛在變項	題項代號	標準化 λ 值	t 值	潛在變項	題項	標準化 λ 值	t 值
企業社會責任認知程度	CSRP01	0.59	10.79	企業志工參與程度	EVP01	0.92	21.50
	CSRP02	0.78	15.45		EVP02	0.88	19.95
	CSRP03	0.80	16.11		EVP03	0.83	17.88
	CSRP04	0.69	13.09		EVP04	0.89	20.21
知覺外部聲望	PEP01	0.88	17.19		EVP05	0.96	22.90
	PEP02	0.70	13.08	組織認同	OI01	0.78	15.99
工作滿足	JS01	0.87	19.05		OI02	0.75	15.29
	JS02	0.82	17.35		OI03	0.75	15.19
	JS03	0.82	17.63		OI04	0.82	17.44
	JS04	0.71	14.30		OI05	0.83	17.87
	JS05	0.80	16.85		OI06	0.76	15.41
	JS06	0.84	18.17	顧客導向	CO01	0.69	13.69
組織承諾	OC01	0.91	19.89		CO02	0.74	15.16
	OC02	0.58	10.73		CO03	0.83	18.67
	OC03	0.71	14.05		CO04	0.85	18.67
組織公民行為	OCB01	0.78	15.71		CO05	0.91	20.98
	OCB02	0.75	15.06		CO06	0.88	19.57
	OCB03	0.76	15.09				
	OCB04	0.42	7.30				
	OCB05	0.40	6.98				

(三) 區別效度分析

在表 4-3-15 中列出潛在變項的標準化 ϕ 值、標準誤與 t 值，本研究採用 Jöreskog & Sörbom(1989)提出的潛在變項配對相關信賴區間檢定法，將 ϕ 值 ± 1.96 個標準誤形成信賴水準為 95%的真實相關區間，若信賴區間未包含 1，則表示具有區別效度。

表 4-3-15 標準化 ϕ 值、標準誤與 t 值

潛在變項		企業社會責任 認知程度	企業志工 參與	知覺外部 聲望	組織 認同	工作 滿足	顧客 導向	組織 承諾	組織 公民 行為
企業社會責任 認知程度	ϕ 值	1.00							
	標準誤	-							
	t 值	-							
企業志工 參與	ϕ 值	0.40	1.00						
	標準誤	0.05	-						
	t 值	7.34	-						
知覺外部 聲望	ϕ 值	0.81	0.41	1.00					
	標準誤	0.04	0.05	-					
	t 值	21.61	8.12	-					
組織 認同	ϕ 值	0.63	0.45	0.62	1.00				
	標準誤	0.04	0.05	0.05	-				
	t 值	14.75	9.08	13.57	-				
工作 滿足	ϕ 值	0.65	0.48	0.62	0.78	1.00			
	標準誤	0.04	0.05	0.05	0.03	-			
	t 值	15.68	10.32	13.77	28.27	-			
顧客 導向	ϕ 值	0.52	0.36	0.54	0.58	0.53	1.00		
	標準誤	0.05	0.05	0.05	0.04	0.04	-		
	t 值	10.72	6.82	11.05	13.55	11.71	-		
組織 承諾	ϕ 值	0.66	0.50	0.59	0.82	0.85	0.56	1.00	
	標準誤	0.04	0.05	0.05	0.03	0.03	0.05	-	
	t 值	15.19	10.28	11.94	29.01	33.77	12.16	-	
組織 公民 行為	ϕ 值	0.70	0.44	0.63	0.75	0.71	0.76	0.80	1.00
	標準誤	0.04	0.05	0.05	0.03	0.04	0.03	0.03	-
	t 值	16.73	8.35	12.85	21.72	19.50	23.64	23.83	-

本研究檢驗結果顯示，所有潛在變項之標準化 ϕ 值 ± 1.96 個標準誤之區間均未包含 1，因此本研究之所有潛在變項之衡量構面均具有區別效度。

(四) 組合信度分析

Hair et al.(1998)指出，可用 SEM 進行潛在變項的信度檢定，稱為組合信度 (composite reliability, CR) 或稱為構念信度 (construct reliability)，計算公式如下：

$$CR = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum (\theta)}$$

λ = 觀察變項在潛在變項上的標準化參數

θ = 觀察變項的測量誤

一般學者建議個別前在變項之組合信度宜大於 0.60(Bagozzi & Yi, 1988)，有些學者建議大於 0.5 即可(Raines-Eudy, 2000)。下表 4-3-16 為此模型潛在變項的組合信度，其 CR 值皆大於 0.6，故組合信度良好。

表 4-3-16 潛在變項之構念信度

潛在變項	CR 值	潛在變項	CR 值
企業社會責任認知程度	0.81	知覺外部聲望	0.77
企業志工參與程度	0.95	組織認同	0.90
工作滿足	0.92	顧客導向	0.93
組織承諾	0.78	組織公民行為	0.77

(五) 平均變異數萃取量分析

平均變異數萃取量(average variance extracted, AVE)為觀察變項的總變異量有多少來自於潛在變項的變異量，其他的變異量則由測量誤所貢獻(黃芳銘, 2007)。計算公式如下：

$$AVE = \frac{(\sum \lambda^2)}{(\sum \lambda^2) + \sum (\theta)}$$

λ = 觀察變項在潛在變項上的標準化參數

θ = 觀察變項的測量誤

學者認為，萃取之潛在變項的平均變異量必須大於 0.5(Bagozzi & Yi, 1988)，此模型之 AVE 數值整理如 4-3-17。

表 4-3-17 潛在變項之平均變異數萃取量

潛在變項	AVE 值	潛在變項	AVE 值
企業社會責任認知程度	0.52	知覺外部聲望	0.63
企業志工參與程度	0.80	組織認同	0.61
工作滿足	0.66	顧客導向	0.68
組織承諾	0.56	組織公民行為	0.42

由表 4-3-17 可知，除組織公民行為之外，所有潛在構面 AVE 值皆達超過 0.5 之衡量標準。然而為考量文獻理論之基礎，組織公民行為一潛在構面雖未達標準值仍保留原觀察變項。

第四節 結構方程式路徑分析

一、結構方程式模式分析(SEM)

SEM 是以結構方程模式(structural equation)表示潛在變項間的關係，以及潛在變項(latent variable)與觀察變項(manifested variable)之間的關係。因此，結構方程式模式分析可分為兩部分，包含研究模型的適配度分析與變數間因果關係分析，前者乃檢驗整體研究模型與觀察資料之間是否無顯著差異；後者為確認研究模型中各變數間的影響效果是否顯著，即為路徑分析(path analysis)。

結構方程式模式的路徑分析可分為兩種，其一為觀察變項的路徑分析(path analysis with observed variables, PA-OV)；另一種則為潛在變項的路徑分析(path analysis with latent variables, PA-LV)，此種路徑分析運用了統合模型的概念與技術，以潛在變項的模型來進行變項關係的探討(邱皓政, 2006)。

針對結構方程式分析，學者 Bollen(1989)主張將統合模型分析分為兩階段，首先執行因素分析進行量測模型的參數估計，再將前一階段所建立的潛在因素視為觀察變項，最後以路徑分析模式進行結構模型分析。對此，本研究已於前一節陳述第一階段的驗證性因素分析，於本節將進行結構方程模式分析，以驗證研究架構中研究變項之間的關係。本研究 SEM 模式之觀察變項與潛在變項的關係如圖 4-4-1 所示。

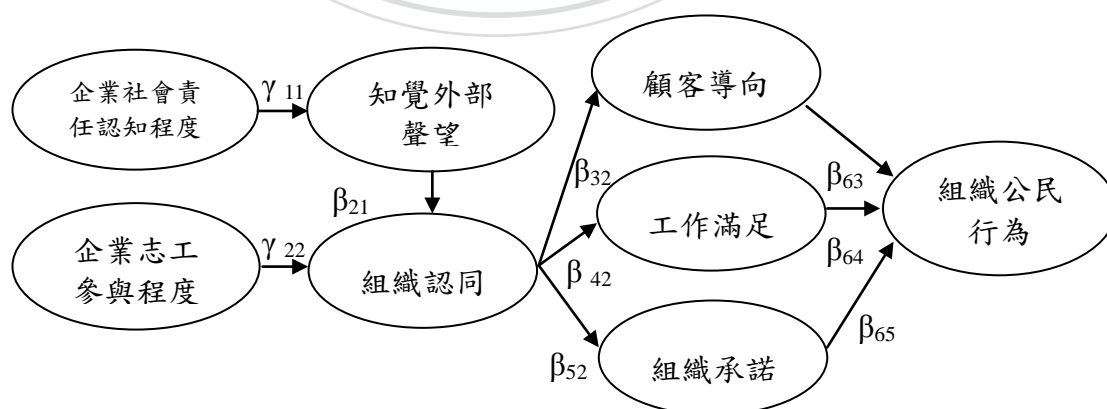


圖 4-4-1 結構方程式參數路徑圖

二、SEM 適配度分析

SEM 模型適配度指標整理如表 4-4-1 所示， χ^2/df 為 2.45，RMSEA 為 0.068 達到小於 0.08 之標準門檻，CFI 指標大於 0.95，SRMR 小於 0.08，GFI 與 AGFI 分別為 0.79 和 0.77，雖未達到 0.8 之標準，但仍接近 0.8，屬於可接受之範圍。整體而言，本研究之模型適配度尚為良好。

表 4-4-1 SEM 適配度評鑑

適配度指標	分析結果
χ^2 卡方值	1518.72(P=0.00)
χ^2/df	$\chi^2/df=1518.72/619=2.45$
RMSEA	0.068
CFI	0.97
SRMR	0.065
GFI	0.79
AGFI	0.77

三、潛在變項間的因果關係

內生潛在變數與內生潛在變項間的因果關係以 β 表示，外生潛在變項與內生潛在變項之間的因果關係以 γ 表示，茲將本研究之標準化 γ 值與 t 值，以及標準化 β 值與 t 值之結果整理如表 4-4-2 與表 4-4-3 所示。

當 t 值大於 1.96 時，表示檢定結果達到 0.05 之顯著水準；大於 2.58 時。則達到 0.01 之顯著水準；大於 3.29 時，則達到 0.001 之顯著水準。

表 4-4-2 標準化 γ 值與 t 值

模式路徑	標準化 γ 值	t 值	檢定 結果
H1：企業社會責任認知程度→知覺外部聲望 γ_{11}	0.88	14.23*	顯著
H3：企業志工參與程度→組織認同 γ_{22}	0.24	4.74*	顯著

註：*表示顯著水準達 0.001

本研究依據兩個內潛在變項與兩個外生潛在變項的關係建立 H1 與 H3 之研究假說，根據表 4-4-2 顯示，兩者路徑均達到雙尾 0.001 的顯著水準，因此研究假說 H1、H3 成立。

表 4-4-3 標準化 β 值與 t 值

模式路徑	標準化 β 值	t 值	檢定結果
H2：知覺外部聲望→組織認同 β_{21}	0.62	9.45*	顯著
H4：組織認同→顧客導向 β_{32}	0.61	9.01*	顯著
H5：組織認同→工作滿足 β_{42}	0.83	13.79*	顯著
H6：組織認同→組織承諾 β_{52}	0.87	15.23*	顯著
H7：顧客導向→組織公民行為 β_{63}	0.46	7.65*	顯著
H8：工作滿足→組織公民行為 β_{64}	0.12	1.76 ⁺	顯著
H9：組織承諾→組織公民行為 β_{65}	0.45	5.99*	顯著

註：+表示顯著水準達 0.05(單尾)

*表示顯著水準達 0.001

本研究依據六個內潛在變項的關係建立六個相關之研究假說，根據表 4-4-3 所示，其中，僅 β_{64} 的 t 值為 1.76，大於 1.645，達到單尾的 0.05 顯著水準，而其餘路徑均達到雙尾 0.001 的顯著水準，因此根據結構方程模式的結果，研究假說 H2、H4、H5、H6、H7、H8、H9 均成立。茲將本研究之假說內容與檢定結果整理如下表 4-4-4。

表 4-4-4 研究假說檢定結果

假說	內容	檢定結果
H1	員工企業社會責任認知程度對知覺外部聲望有正向影響。	成立
H2	知覺外部聲望對組織認同有正向影響。	成立
H3	企業志工參與程度對組織認同有正向影響。	成立
H4	組織認同對顧客導向有正向影響。	成立
H5	組織認同對工作滿足有正向影響。	成立
H6	組織認同對組織承諾有正向影響。	成立
H7	顧客導向對組織公民行為有正向影響。	成立
H8	工作滿足對組織公民行為有正向影響。	成立
H9	組織承諾對組織公民行為有正向影響。	成立

四、模型間比較

本研究旨在研究員工企業社會責任認知程度及企業志工參與程度對組織公民行為之影響，其中包含驗證企業社會責任認知程度透過知覺外部聲望此一中介變數，影響員工的組織認同，進而影響顧客導向、工作滿足及組織承諾，最終影響至組織公民行為。根據過去學者的研究指出，員工所認知到的企業社會責任及道德價值，對於形成組織認同扮演相當重要的角色(Greening & Turban, 2000)，而企業透過企業社會責任的展現將會讓公司產生組織識別差異，這獨特的差異可被轉換成識別的助力，強化員工的組織認同感(Bhattacharya & Sen, 2003)，因此，企業社會責任認知程度會直接影響組織認同。本研究將進一步針對「知覺外部聲望」變數作探討，以了解「知覺外部聲望」此一中介變數是否為完全中介變數，亦或是有部分中介效果。本研究將新增「知覺外部聲望」直接影響「組織認同」關係之競爭模型 A，與原研究模型進行比較，模型適配度如表 4-4-5。

表 4-4-5 競爭模型比較

指標名稱	本研究模型	競爭模型 A 新增 CSR→OI
χ^2 卡方值	1518.72(P=0.00)	1507.81(P=0.00)
χ^2/df	1518.72/619=2.454	1507.81/618=2.440
RMSEA	0.068	0.068
CFI	0.97	0.97
SRMR	0.065	0.063
GFI	0.79	0.79
AGFI	0.77	0.77

競爭模型 A 與原模型之差異點在於，增加企業社會責任認知程度影響組織認同的關係，藉此衡量知覺外部聲望的中介效果。如表 4-4-5 所示，競爭模型 A 自由度下降 1，卡方值下降 10.91，整體模型適配度下降，同時 SRMR 也下降 0.002，表示競爭模型 A 的適配度較優於本研究模型，該模型路徑之相關數值如下表 4-4-6。

表 4-4-6 競爭模型 A 之標準化 γ 值、 β 值與 t 值

模式路徑	結構參數	t 值	檢定結果
企業社會責任認知程度→組織認同	$\gamma = 0.43$	3.58*	顯著
企業社會責任認知程度→知覺外部聲望	$\gamma = 0.82$	13.95*	顯著
知覺外部聲望→組織認同	$\beta = 0.22$	1.89 ⁺	顯著
企業志工參與程度→組織認同	$\gamma = 0.22$	4.29*	顯著
組織認同→顧客導向	$\beta = 0.61$	9.02*	顯著
組織認同→工作滿足	$\beta = 0.84$	13.83*	顯著
組織認同→組織承諾	$\beta = 0.87$	15.29*	顯著
顧客導向→組織公民行為	$\beta = 0.46$	7.65*	顯著
工作滿足→組織公民行為	$\beta = 0.12$	1.74 ⁺	顯著
組織承諾→組織公民行為	$\beta = 0.45$	5.99*	顯著

註：+表示顯著水準達 0.05(單尾)

*表示顯著水準達 0.001

當 t 值大於 1.96 時，表示檢定結果達到 0.05 之顯著水準；大於 2.58 時，則達到 0.01 之顯著水準；大於 3.29 時，則達到 0.001 之顯著水準。於表 4-4-6 所示，競爭模型 A 之「企業社會責任認知程度」對「組織認同」的路徑，其直接影響結果為顯著，且「企業社會責任認知程度」對「知覺外部聲望」、「企業志工參與程度」對「組織認同」亦皆有顯著地正向影響，唯「知覺外部聲望」對「組織認同」路徑的 t 值為 1.89，大於 1.645，達到單尾 0.05 顯著水準。此外，下表 4-4-7 顯示競爭模型 A 之直接效果與間接效果分析，其中企業社會責任認知程度對組織認同的標準化直接效果為 0.43，間接效果僅為 0.18，由此結果證實，在同時存有直接效果與間接效果的競爭模型 A 中，知覺外部聲望為部分中介變數，且組織認同變數直接由企業社會責任認知程度影響和受知覺外部聲望間接影響相比，其影響效果更為明顯。

除此之外，在競爭模型 A 之其他路徑，僅「工作滿足」對「組織公民行為」，其 t 值為 1.74，大於 1.645，達到單尾的 0.05 顯著水準。至於影響效果方面，對

顧客導向、工作滿足、組織承諾與組織公民行為四個內生變數，企業社會責任認知程度與企業志工參與程度皆有正向的間接影響效果，且皆達 0.001 顯著水準。

表 4-4-7 外生潛在變項對內生潛在變項之影響效果

潛在變數		企業社會責任認知程度		企業志工參與程度	
		標準化效果	t 值	標準化效果	t 值
知覺外部聲望	直接效果	0.82	13.95*	-	-
	間接效果				
組織認同	直接效果	0.43	3.58*	0.22	4.29*
	間接效果	0.18	1.90 ⁺		
顧客導向	直接效果				
	間接效果	0.37	7.32*	0.14	4.03*
工作滿足	直接效果				
	間接效果	0.51	9.30*	0.18	4.28*
組織承諾	直接效果				
	間接效果	0.53	9.70*	0.19	4.32*
組織公民行為	直接效果				
	間接效果	0.47	8.49*	0.17	4.20*

註：+表示顯著水準達 0.05(單尾)

*表示顯著水準達 0.001

第五章 結論與建議

本研究使用結構方程模式，試圖探討員工的企業社會責任認知及企業志工參與經驗對知覺外部聲望及組織公民行為前因變數之關係。本章將重要的結論加以彙整，共可分成五節，第一節為研究結論，歸納本研究之結果與相關發現；第二節為管理意涵，提供實務界做參考；第三節為研究貢獻；第四節為研究限制；第五節為未來研究方向，供未來有興趣之學者參考。

第一節 研究結論

本研究利用結構方程模式進行模式驗證，主要依據 Kim et al.(2010)所提出的員工-企業認同模型概念為基礎，並參考相關文獻試圖建立一研究模型，拓展員工可能展現的反應及工作態度構念，釐清員工的企業社會責任認知程度與企業志工參與程度對組織公民行為之影響過程。本研究重要發現可分為下列四大部分：

(一) 企業社會責任認知、知覺外部聲望及組織認同之關係

Mael & Ashforth(1992)指出，員工除了對企業形象產生直接的知覺外，亦會透過外界對於組織的看法，而影響員工自己對組織的看法與解釋，亦即以間接方法建立起員工的組織形象。而知覺外部聲望會影響組織認同，強化員工的自尊心並滿足心理需求(Bhattacharya et al., 1998)。從本研究結果證實，知覺外部聲望確實為企業社會責任認知程度與組織認同之中介變數，員工的企業社會責任認知程度對知覺外部聲望有正向的影響，而更進一步影響組織認同。

除此之外，於本研究的競爭模型 A 比較中發現，企業社會責任認知程度對組織認同的影響亦有直接效果，且直接效果比間接效果更為強烈，表示員工形成自我形象和組織形象的管道不單僅來自於外在環境，大部分仍驅使於內在本身(Aaker & Williams, 1998)，因此，員工除了會透過外部利害關係人對企業社會責任作為的評價好壞產生知覺，進而影響其對組織的認同，更重要的是，員工個人對於企業社會責任作為的主觀認知評價亦扮演著關鍵的角色。而於初

階 CFA 的分析可得知，在企業社會責任認知程度的四個構面中，以道德性層面的解釋力最高、依序為法律和自發(慈善)性相關的感受，最後才是經濟性層面。而在知覺外部聲望部分，知覺外部社會聲望亦高於知覺外部經濟聲望。綜上所述，本研究認為，企業在履行企業社會責任時，可先考量非經濟層面的企業社會責任作為。

(二) 企業志工參與程度與組織認同之關係

許多學者都認為，員工可透過親身參與企業志工活動，滿足內在更高層次的心理需求及深刻的自我探索，進一步對組織產生更多的認同感(Schwochau et al.,1997; Guzley, 1992; Smidts et al., 2001)，而在本研究結果中也顯示，企業志工參與和組織認同具有正向關係，佐證當企業的社會責任相關活動能滿足員工的心理需求時，員工將會傾向認同該企業。

除此之外，探討員工企業社會責任認知及企業志工參與對組織認同的影響比較亦為本研究的研究目的之一。由研究結果來看，企業社會責任認知影響組織認同的程度仍大於企業志工參與，若企業期望員工能有更高的組織認同，應更重視公司內部社會責任相關的溝通，讓員工對企業在善盡社會責任方面的努力有更多認識。

(三) 組織認同與相關工作態度(顧客導向、工作滿足及組織承諾)之關係

關於組織認同所帶來的影響，學者 Wieseke(2007)認為組織認同與顧客導向具有正向的關係。當員工對組織具有高度認同時，則會展現出和組織相同的特質，因此若企業組織致力於提供高品質的產品及服務給消費者，企業會將此信念融入組織的規範、價值觀當中。而 Beggan(1992)則指出，工作為員工展現自我的一部分，員工會因自身的正向知覺與態度，而增強工作滿足的感受。許多學者則表示，組織認同會影響員工在心理層面上依附、關心組織，進而對組織

產生承諾(Bhattacharya & San, 2003; Dutton et al., 1994)。

根據本研究之結果證實，組織認同與顧客導向、工作滿足及組織承諾皆存有正向的影響關係。其中，組織認同對於工作滿足、組織認同對於組織承諾的影響關係略大於組織認同對於顧客導向。相較於工作滿足與組織承諾，組織認同對顧客導向的影響較少被學者熱烈討論，且較侷限於以業務銷售人員為對象的行銷研究。本研究首將顧客導向之構念納入完整模型並將概念應用於所有受試者，研究結果顯示，組織認同確實對顧客導向具有正向之影響且達 0.001 顯著水準。

(四) 工作態度(顧客導向、工作滿足及組織承諾)與組織公民行為之關係

組織公民行為的前因變項多元且豐富，Donavan et al.(2004)的研究證實，具有顧客導向的員工較願意展現組織公民行為達到滿足顧客的目的。而 Wernimont(1972)指出，當員工工作感到滿足時，會有自願與組織合作達成組織目標、提高對組織的忠誠度、表現出良好的紀律、當組織遇到困難時願意共體時艱、不會輕易離職、對工作愈來愈有興趣、自動自發努力工作、並以能成為組織一份子為榮。此外，Wiener(1982)於研究中指出，組織承諾較高的員工，工作動機也較強，願意長時間工作，並且當組織利益和個人利益相衝突時，會以組織利益為優先考量(O' Reilly & Chatman, 1986; Organ & Ryan, 1995)。

本研究結果發現，顧客導向、工作滿足和組織承諾皆與組織公民行為有正向的影響關係，此一結果支持上述學者的論點。此外，本研究亦發現，顧客導向和組織承諾的影響力皆大於工作滿足，探究其原因，由表 4-3-15 可知工作滿足與組織承諾具有很高的相關性，因此大幅降低工作滿足對組織公民行為之影響力。而透過初階 CFA 分析，組織公民行為五個子構面，又以「認同組織」、「幫助同事」和「盡職精神」擁有較高的解釋力，本研究推論由於「人際和諧」與「保護組織資源」之問卷題項設計為反向題，是造成其解釋力較弱的原因之一。

第二節 實務意涵

本研究根據研究結果提出下列管理意涵：

首先，員工是企業最重要的資產與資源，且對於企業的社會責任理念與作為，身為內部觀察者的員工身分具有相當的特殊性，不僅較外部利害關係人更接近公司核心，能更真切地反映出其對該公司的看法。然而，多數企業則會認為參與社會公益活動是企業彰顯形象最直接可見的領域，重視外部企業社會責任活動的程度遠勝於對內部員工的社會責任溝通。藉由本研究結果顯示，強化員工的企業社會責任認知程度及企業志工參與程度皆能有效地增加其組織認同感。其中，雖然員工亦能透過參照團體的觀點、口述的消息、宣傳、受控於公司的外在資訊等形成正向的知覺外部聲望，進而影響組織認同，但其效果則不如員工自身對公司所形塑的企業社會責任認知直接影響組織認同。因此，當企業希望讓投入的社會責任活動與推廣的社會責任理念發揮最大效益，除了對外部利害關係人的訊息溝通外，如投資者、消費者、供應商、社區民眾等，更重要的是，必須將正向的企業社會責任相關資訊有效地傳遞給企業員工，才能在組織內部產生更多的效益，進一步增進組織的績效。

其次，根據研究之結果顯示，員工企業社會責任認知程度的四個構面中，以道德性層面的解釋力最高、依序為法律和自發(慈善)性相關的感受，經濟性層面則屬則排在最末位。此外，在知覺外部聲望部分，知覺外部社會聲望亦高於知覺外部經濟聲望。由此可知，員工期待企業在滿足營利目的之餘，亦能多加投入非經濟層面的企業社會責任作為，而在工作態度及行為的影響層面，員工於非經濟層面的社會責任作為感受與影響更為強烈，本研究結果提供企業在履行社會責任時一個方向及優先順序參考。

第三，當員工組織認同提高時，會正向影響員工的內在態度，包含顧客導向信念、工作滿足與組織承諾等。由此可知，組織認同不但能影響心理層面的態度，就增加員工顧客導向的思維而言，也帶來外部性的訓練成果。學者 Oliver(1999)指出，顧客滿意度與顧客忠誠度具有正向關係，當企業以追求顧客滿意為合理可行的目標時，其首要條件是員工具備顧客導向的意識。是故，透過組織認同進而影響顧客導向，讓員工能自發地從顧客的立場去了解顧客真正的需要，進而滿足顧客的需求，為顧客創造最大的價值。

最後，組織公民行為是組織中正面的利他行為，是自發性的、在工作規範之外的，且能促進組織的效率與績效。組織公民行為的概念發展至今，眾多學者致力於探究組織公民行為的前因變項，以提供實務界管理之參考。由本研究結果發現，顧客導向、工作滿足、組織承諾皆會影響外部行為，與組織公民行為具有正向的關係。因此，企業在推行社會責任理念與活動時，對員工所產生的潛在效益是相當深遠的，若企業能夠過各種溝通方式強化員工企業社會責任認知及企業志工參與度，將會對組織帶來許多正向的影響。

第三節 研究貢獻

藉由相關文獻之回顧、實證分析與彙整結果，本研究具有如下特色與貢獻：

第一，雖然國內曾有企業社會責任與組織公民行為、企業志工與組織承諾等相關研究議題，然而並未採取結合兩者的完整概念性架構進行實證操作，本研究則率先採取 Kim et al.(2010)所提出的企業社會責任影響員工-企業認同 (employee-company identification)之架構為基礎，並針對國內企業進行實證性研究。

第二，本研究結合其他相關文獻將 Kim et al.(2010)研究架構加以擴展，探討員工受組織認同之影響進而可能展現的反應及工作態度構念，進一步釐清員

工的企業社會責任認知程度與企業志工參與程度對組織公民行為之影響過程，以及所產生的內、外部結果。內部結果如員工產生更高的組織承諾、工作滿足，又如以客為尊的顧客導向信念等。而心理層面的變數會影響外部行為，如組織公民行為的產生。

第四節 研究限制

本研究雖在各項研究程序上力求完善，但仍受到下列幾項研究限制：

(一) 抽樣方法

本研究採以非隨機抽樣方法，問卷來源包含網路問卷及紙本問卷，因發放企業須經獲取該企業同意，僅能於部分同意協助填答問卷之企業進行發放，因此受訪者人口統計變數之特性，如產業、年齡、年資等，均會受到企業特性所限制。此外，發放時委請公司負責企業社會責任相關事務之聯絡人協助轉發問卷，未能當面請員工填寫，無法避免問卷是否由非員工身分人士填寫，亦為本研究限制之一。

(二) 研究對象

本研究雖然將研究對象設定為國內有倡導企業社會責任理念並推行企業志工方案之企業，但為了選擇具代表性之企業，因此，主要針對 2010 年《遠見》企業社會責任獎得獎企業及 2010 年天下企業公民獎 Top50 之企業作為為卷發放對象，將有可能涵蓋範圍未完全之情形。

(三) 研究變數

本研究問卷在設計與發展階段，雖經過理論探討、與專業人士及目標企業員工進行討論修正，但考量後續問卷回收率及填答的正確性，因此問項經過濃縮與修改。因此，在此情況下，除了本研究所列之構面外，亦有可能有其他問項未能被含括在內，無法精確全面衡量的情況，而使本研究之分析結果有所疏漏。

(四) 研究方法設計

本研究問卷之所有變項皆由受試者自評，受試者填答時可能會產生一致性動機，使得變數被扭曲或高估，造成共同方法偏誤(common method variance, CMV)的問題。因此，同源偏差可能導致構念間相關性的膨脹，亦即 method variance 同時出現於構念的衡量，進而較無法真實、確切地反應實際狀況。

(五) 研究時間範圍

本研究基於研究資源的限制，因此問卷發放期間為2011年7月10日至2011年7月29日，未能進一步作持續性的觀察，以了解 SCR 認知、企業志工參與程度對組織認同及所產生的內、外部結果之變動情形。

第五節 未來研究方向

(一) 研究方法

本研究主要是以量化研究為主，衡量的變數構面為參考過去學者的問項與量表加以修改而成，建議未來研究方向可採質化與量化研究並行，可利用質化研究方法探討企業社會責任認知程度、企業志工參與程度等構面，並進一步針對量表與問項加以修正或充實，使量表內容更臻完善。此外，為避免產生共同方法偏誤(common method variance, CMV)的問題，建議可採用資料來源隔離法，將變數資料區分成不同的彙集來源，回收之後依研究焦點加以配對成一份完整的問卷，如企業志工參與可採用公司內部員工參與志工活動的相關紀錄，而非由員工自己衡量填寫。

(二) 研究對象

本研究以2010年《遠見》企業社會責任獎得獎企業及2010年天下企業公民獎Top50之企業作為為卷發放對象，含括數個不同產業，建議未來研究者可以嘗試針對特定產業作為研究對象或進行不同產業間之比較，了解本研究模型之架構在特定產業的適用性及差異性。或者，亦可針對不同地區、不同文化背景之國家，進行跨國或跨文化之比較研究。

(三) 研究變數

本研究選定「知覺外部聲望」作為中介變數探討企業社會責任認知對組織認同的中介效果，未來研究者可找尋其他可能的中介變數，如上司／組織的支持度(perceived organizational/supervisor support)或使用客觀地資料結果，如員工個人工作績效指標、顧客滿意度等，藉此避免共同方法偏誤的問題。再者，組織認同的結果變數及組織公民行為的前因變項可能不僅止於顧客導向、工作滿足、組織承諾，未來後續相關研究者亦能針對其他變數進行研究。

(四) 研究時間

本研究具有期間性限制，未來研究可針對此議題進行長期性的持續觀測或進行實驗性之研究，如舉辦企業志工活動前、後測之模型比較，以更確實且全面地了解各項變數間的關聯性。

參考文獻

一、中文部分

1. 江明修(2003)，*志工管理*，台北：智勝文化。
2. 江信逸(2009)，*企業社會責任、組織承諾與組織公民行為關係之研究*，南台科技大學技職教育與人力資源發展研究所碩士論文。
3. 何明虹(2008)，*透過員工企業社會責任觀點以及人格來探討工作滿意度與組織承諾之關聯性研究*，成功大學工業與資訊管理學研究所碩士論文。
4. 李佩容(2009)，*員工企業社會責任知覺對組織承諾與離職傾向影響之實證研究*，臺灣師範大學工業科技教育學系碩士論文。
5. 吳明隆(2007)，*SPSS 操作與應用：問卷統計分析實務*，台北，五南圖書出版股份有限公司。
6. 吳恬綾、黃亭睿(譯)(2010)，*東西的故事*(原著者：Annie Leonard)，台北：時報出版。
7. 林宜諄(2008)，*企業社會責任入門手冊*，台北：天下文化。
8. 林建煌(2002)，*管理學*，台北：智勝，122-123。
9. 林淑姬(1992)，*薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究*，政治大學企業管理研究所博士論文。
10. 周文賢(2002)，*多變量統計分析：SAS/STAT 使用方法*，台北：智勝文化。
11. 邱皓政(2006)，*結構方程模式*，台北：雙葉書廊有限公司。
12. 邱貴玲(2005)，*企業志工發展趨勢研究—各國政策比較及國內、外企業志工個案探討*。行政院青年輔導研究報告之一三八，台北：行政院青輔會。
13. 孫弘嶽(2001)，*企業產品形象、公民形象與信譽對組織人才吸引力之影響：以民營商業銀行為實證對象*，台灣科技大學企業管理研究所碩士論文。
14. 孫震(1994)，*理當如此-企業永續經營之道*，台北：天下遠見。
15. 張英陣(1999)，*企業與非營利組織的夥伴關係*，社區發展季刊，85，62-69。

16. 張英陣(2003)，世界各主要國家志願服務推展現況與策略之研究，內政部社會司研究報告。
17. 張英陣(2005)，志願服務的發展趨勢，研習論壇精選，429-442。
18. 梁文彥(2005)，知覺外部聲望對組織認同與組織公民行為關係之跨層次分析-台灣紡織產業實證研究，輔仁大學織品服裝學研究所碩士論文。
19. 許淑雅(2009)，企業社會責任對組織認同之相關性研究，中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
20. 許道然(2001)，公部門組織信任與組織公民行為關係之研究，政治大學公共行政學系博士論文。
21. 陳政邦(2010)，組織社會化、組織承諾與組織公民行為之關係-以金融保險業與房仲業為例，東吳大學國際經營與貿易學研究所碩士論文。
22. 陳馨馨(2008)，企業志工方案：共創三贏新契機，行政院青輔會中小企業榮輔志工研習會。
23. 莫冬立(2006)，追求典範：企業社會責任評等系統的發展與應用，證券櫃台月刊 122 期。
24. 黃怡翔(2008)，決戰 CSR，台北市：鳴嵐出版。
25. 黃芳銘(2007)，結構方程模式理論與應用，台北：五南圖書出版股份有限公司。
26. 蕭文龍(2009)，多變量分析最佳入門實用書(第二版)：SPSS+LISREL，台北：碁峰出版。
27. 蕭富峰(1997)，內部行銷。台北市：天下遠見出版。
28. 錢為家(2009)，企業社會責任實務全書，台北市：商周。
29. 闕淑嫻(2002)，國內與外商銀行之管理型態、價值觀適配與組織公民行為之關係，中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
30. 2010 天下企業公民獎特別企劃，天下雜誌，2010 年 7 月 28 日。
31. 2010 遠見企業社會責任獎特別報導，遠見雜誌，2010 年 3 月號。

二、英文部分

1. Aaker, Jennifer L. and Patti Williams (1998), Empathy versus pride: The influence of emotional appeals across cultures. *Journal of Consumer Research*, 25 (December), 241-61.
2. Abraham, C. and Anat, F.(2002), The relationship between work and workplace attitudes and perceived external prestige. *Corporate Reputation Review*, 5(1): 51-68.
3. Abrams, D., K. Ando and Hinkle S. (1998), Psychological attachment to the group: Cross cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions. *Personality and Social Psychological Bulletin*, 24, 1027-1039.
4. Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz(Ed.), *Advances In Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. New York: Academic Press.
5. Allen, H. L. and Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276
6. Amit R. and Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1): 33-46.
7. Ashforth, B. E. and Mael, F. A. (1989). Social identity and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
8. Bagozzi, R. P. and Y. Yi (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science* 16(1), 74-94.
9. Bandura, A. and Walters, R. H. (1963) *Social learning and personality development*. New York: Holt, Rineheart, and Winston.
10. Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oak, CA: Sage.
11. Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
12. Bart C.K., Mark C. Baetz and S. Mark Pancer (2009). Leveraging human capital through an employee volunteer program: The case of Ford Motor Company of

Canada. *Journal of Intellectual Capital*, 10(1), 121-134

13. Bartels, J., A. Pruyn, M. de Jong and I. Joustra (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 173-190.
14. Bateman, T. S., and Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
15. Beggan, J. K. (1992). On the social nature of nonsocial perception. The mere ownership effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 229-237.
16. Bern, D. J. (1972) *Self-perception theory*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 1-62. New York: Academic Press.
17. Bergami, M. and Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39, 555-577.
18. Berger, I. E., P. H. Cunningham and M. E. Drumwright (2006). Identity, identification, and relationship through social alliances. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34(2), 128-137.
19. Bhattacharya, C. B., H. Rao and M. A. Glynn (1995). Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members. *Journal of Marketing* 59(4), 46-57.
20. Bhattacharya, C. B. and S. Sen (2003). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing* 67(2), 76-88.
21. Bhattacharya, C. B., S. Sen and D. Korschun (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review* 49(2), 37-44.
22. Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Public Life*. New York: Wiley.
23. Brammer, S., A. Millington and B. Rayton (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management* 18(10), 1701-1719.

24. Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475-482
25. Brown, Steven P. and Robert A. Perterson (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal Effects. *Journal of Marketing Research*, 30(February), 63-77.
26. Browne, M. W., and Cudeck, R.(1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen and J.S. Long (Eds.), *Testing Structural Equation Models*. Thousand Oakes, CA: Sage.
27. Cardador, M. T. and M. G. Pratt (2006). Identification management and its bases: bridging management and marketing perspectives through a focus on affiliation dimensions. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34(2), 174-184.
28. Carmeli A. and Freund A. (2002) *Corporate reputation review*. London: Spring. Vol. 5, Iss. 1, p. 51.
29. Carmeli A.(2005).Perceived external prestige, affective commitment and citizenship behaviors. *Organization Studies* 26(3), 443-464
30. Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review* 4(4), 497-505.
31. Carroll, A. B.(1991) The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 29-48
32. Carroll, A. B. (1999).Corporate social responsibility- Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3) 268-295.
33. Cihlar, C.(2004). The state of knowledge surrounding employee volunteering in the Unite State. Washington, D. C.: Points of Light Foundation.
34. Clark, B. H. and Montgomery, D. B. (1998). Deterrence, reputations, and competitive cognition. *Management Science*, 44(1), 62-82.
35. Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Mahwah, NJ: Erlbaum
36. Collier, J. and R. Esteban (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review* 16(1), 19-33.

37. Committee for Economic Development (1971). *Social responsibility of business corporations*, New York: Committee for Economic Development.
38. Cribbin, J. J. (1972) *Effective managerial leadership*. New York: American Management Association Inc.
39. Dahlsrud A. (2006). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, in press.
40. Davis, Keith, and Robert. L. Blomstrom. (1975) *Business and society: environment and responsibility* (3rd), New York: McGraw Hill.
41. Donovan, D. T., Tom, J. B., and John, C. M. (2001). The Consequences of Service Worker Customer Orientation: Job Satisfaction and Commitment. *American Marketing Association*. Conference Proceedings, 12, 26.
42. Donovan, D. T., Brown, T. J. and Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors, *Journal of Marketing* 68(1), 128-146.
43. Drucker, P.F. (1993). *Post Capitalist Society*, Oxford. UK: Butterworth Heinemann.
44. Dubinsky, A. J. and William A. Staples (1981). Are industrial salespeople buyer oriented, *Journal of Purchasing and Material Management*, Vol. 17 (Fall), 12-19
45. Dunham, Randall B., Grube, Jean A., and Castañeda, Maria B.(1994) Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370-380.
46. Dunlap, B. J., Michael Doston and Terry M. Chambers (1988). Perceptions of real estate brokers and buyers: A sales orientation, customer orientation approach, *Journal of Business Research*, Vol. 17, pp. 175-187.
47. Dutton, J. E., J. M. Dukerich and C. V. Harquail (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly* 39(2), 239-263.
48. Epstein E. (1989). Business ethics, corporate good citizenship and the corporate social policy process: A view from the United States. *Journal of Business Ethics* 8, 583-595.

49. Farh, J.L., Earley, P.C., and Lin, S.C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42, 421-444.
50. Fombrun, C. and Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
51. Fombrun, C. J. (1996). Reputation: Realizing value from the corporate image. *Harvard Business School Press*, Boston, MA.
52. Frederick, W. C (1987). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, vol.2, 54-61.
53. Friedman M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, September 13. p 32-33, p 122-126.
54. Fryxell, Gerald E. and Jia Wang (1994) The Fortune corporate "reputation" index: Reputation for what? *Journal of Management* 20(1), 1-14.
55. Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 2, pp.1-19.
56. Gatewood, R. D., Gowan, M. A. and Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 414-427.
57. George, William R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20 (January), 63-70.
58. Gioia, D. A., Schultz, M. and Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
59. Gilly, M. C. and M. Wolfenbarger (1998). Advertising's Internal Audience. *Journal of Marketing* 62(1), 69-88.
60. Gray, E. R. and J. M. T. Balmer (1998). Managing corporate image and corporate reputation, *Long Range Planning*, 31(5), 696-701.
61. Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. S. (1959) *The Motivation to Work*, New York : Wiley & Sons, Inc.
62. Heskett, J. L., Thomas O. Jones, Gary W. Lovemen, W. Earl Sasser and Leonard

- A. Schlesinger (1994). Putting the service-profit chain to work, *Harvard Business Review*, Mar./Apr., pp. 164-174.
63. Hoffman, K. Douglas and Thomas, N. Ingram (1992). Service provider job satisfaction and customer-oriented performance, *Journal of Services Marketing*, 6(2), 68-78.
64. Homans, G. C. (1961) *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt Brace.
65. Homburg, C., and Stock, R. M. (2005). Exploring the conditions under which salesperson work satisfaction can lead to customer satisfaction. *Psychology & Marketing*, 22(5), 393-421.
66. Hopkins M. (1998). *The planetary bargain: Corporate social responsibility comes of age*. Macmillan: London
67. Hoppock, R. (1935), *Job satisfaction*, New York, Harper.
68. Kanter, M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Auatopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499.
69. Katz, D. (1964) The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.
70. Katz, D. and Kahn, R.L. (1978), *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
71. Kelley, S. W. (1992). Developing customer orientation among service employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 27-36.
72. Kim, H.-R., Lee, M., Lee, H.-T., and Kim, N.-M(2010). Corporate social responsibility and employee–company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4): 557-69.
73. Konovsky, M.A., and Pugh, S. D.(1994) Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
74. Kotler, Philip (1980). *Marketing management: Analysis, planning and control* (4th ed). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
75. Kotler, Philip (1991). Speech at the trustees meeting of the marketing science

institute in November 1990 in Boston, referred to in *Marketing Science Institute Review*, (Spring).

76. Kurtz, D.L., H. R. Dodge and J. K. Klompmaker (1976). *Professional selling*, Dallas: Business Publicans Inc.
77. Laabs, D.(1991). Community involvement, employee morale, and business performance, Paper presented at the IBM Worldwide Social Responsibility Conference.
78. Larson B. V., Flaherty K. E., Zablah A. R., Brown T J, and Wiener J. L. (2008) Linking cause-related marketing to sales force responses and performance in a direct selling context. *Journal of academic Marketing Science*, 36:271-277
79. Lichtenstein, D. R., M. E. Drumwright and B. M. Braig (2004). The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits. *Journal of Marketing* 68(4), 16-32.
80. Locke, Edwin A. (1976) *The Nature and Causes of Job Satisfaction in Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Marvin Dunnette, ed. Chicago: Rand McNally, 1297-1350.
81. Mael, F. and Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13: 103-123.
82. Mael, F.A. and L.E. Tetrick (1992). Identifying organizational identification. *Educational and Psychological Measurement*, 52 (4), 813-824.
83. Maslow, A. H. (1943) A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50: 370-396.
84. McDonald R. P. and Ho, M. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analysis. *Psychological Methods*, 7(1), 64-82.
85. McFarland, D. E.(1970). *Management: Principles and practices* (3rd ed.) . London : Macmillan Company.
86. McGuire, J. W. (1963). *Business and Society*. New York : Mcgran Hill, p144.
87. Meyer, J. P. and N. J. Allen (1984) “Testing the “Side-Bet Theory” of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of*

Applied Psychology, 69, 372-378.

88. Meyer, J. P. and N. J. Allen (1991) A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
89. Meyer, J. P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch, and Laryssa Topolnysky(2002) Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. 61(1), 20-52.
90. Meyer, J. P., N. J. Allen, Natalie J., and John P.(1996) Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
91. Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K. and Johnson, J. R (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13 (4), 626-658.
92. Morgan R. M. and D. D. Hunt (1994). The commitment-trust theory of relationship. *Journal of Marketing*, 58, July, pp.20-38.
93. Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R.M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
94. Narver, J. C. and S. F. Slater (1990). The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp.20-35.
95. Oliver, R. L. (1999), Whence consumer loyalty, *Journal of Marketing*, 63, pp.33-34.
96. O'Reilly, Chatman, and Caldwell (1991) People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-environment fit. *Academy of Management Journal*. 34(3): 487-516.
97. O'Reilly, C. A. and J. Chatman (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
98. Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

99. Parvatiyar, A., J.N. Sheth and F.B. Whittington (1992). Paradigm shift in unterfirm marketing relationships: Emerging research issues, paper prepared for the research conference on *Customer Relationship Management: Theory and Practice*, held in April at Emory University.
100. Peccei, R. and Rosenthal, P. (2000) Front-line responses to customer orientation programmes: a theoretical and empirical analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 11(3), 562-590.
101. Penner, L. A. (2002). Dispositional and organizational influences on sustained volunteerism: An interactionist perspective. *Journal of Social Issues* 58, 447-467.
102. Peterson, D. K. (2004a). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & Society* 43(3), 296-319.
103. Peterson, D. K. (2004b). Recruitment strategies for encouraging participation in corporate volunteer programs. *Journal of Business Ethics* 49(4), 371-386.
104. Peterson, D. K. (2004c). Benefits of participation in corporate volunteer programs: employees' perceptions. *Personnel Review* 33(6), 615-627.
105. Pettijohn Charles E., Linda S. Pettijohn, and A.J. Taylor (2002). The influence of salesperson skill, motivation, and training on the practice of customer-oriented selling, *Psychology & Marketing*, 19(September), 743-57.
106. Porter, L. W., and Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood: R. D. Irwin.
107. Porter, L. W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
108. Posdakoff, P. M. and S. B. MacKenzie (1994), Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness, *Journal of Marketing Research* 3, 351-363.
109. Posdakoff, P.M., S. B. MackKenzie, J. B. Paine and D. G. Bachrach (2000), Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

110. Post, I. E. and L. L. Griffin (1997). Corporate reputation and external affairs management. *Corporate Reputation Review*, vol.1, pp. 165-171.
111. Pratt, M. B. (1998) To be or not to be: Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten and P.C. Godfrey (Eds.) *Identity in organizations*, 172-178. Thousand Oaks, CA: Sage.
112. Rodrigo, P. and D. Arenas (2008). Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics* 83(2), 265-283.
113. Rohit Deshpande, John U. Farley and Frederick E. Webster, Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrat analysis, *Journal of Marketing*, 57(1), pp.23-37.
114. Rupp, D. E., J. Ganapathi, R. V. Aguilera and C. A. Williams (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior* 27(4), 537-543.
115. Saxe, Robert and Barton A. Weitz (1982). The SOCO Scale: A measure of the customer orientation of salespeople, *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, pp.343-351.
116. Sethi, S. P. (1979). A conceptual framework for environmental analysis of social issue and evaluation of business response patterns. *Academy of Management Review*, vol.66 (Nov-Dec) 119-125.
117. Smidts, A., Pruyn, A. D. Th. H., and van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1051-1062.
118. Smith, P. C., L. M. Kendell, and C. L. Hulin (1969). *Measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago : Rand McNally.
119. Smith, C. A, Organ, D. W. and Near, J. P.(1983) Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedent. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
120. Stebbins, S.J. (1989). The influence of community service volunteer work on perceptions of job satisfaction and organizational commitment among Oregon employees of Pacific Northwest Bell. Unpublished doctoral dissertation, Oregon State University, Corvallis, OR.

121. Steiner, G.A. (1979). *Business and its changing environment*. [Proceedings of a conference held at UCLA, July 23-August 2, 1978]. Los Angeles, CA: UCLA, School of Management.
122. Stevens, John M., Janice M. Beyer, and Harrison M. Trice (1978) Assessing personal role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21: 380-396.
123. Strong, E. K., Jr. (1925). Theories of selling, *Journal of Applied Psychology*, 9(January), PP. 75-86.
124. Tajfel, Henri, C. Flament, M.G. Billig and R.F. Bundy (1971). Social categorization and intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, 1: 149-177.
125. Tajfel, H., and Turner, J. C. (1985) The social identity theory of intergroup behavior. In G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*, 2:7-24. Chicago: Nelson-Hall.
126. Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategy Management Journal*. 18(7), 509-533.
127. Van Dick, R. (2001). Identification and self-categorization processes in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 265-283.
128. Vroom, V. H. (1964), *Work and Motivation*, N. Y, John Wiley and Sons, 369.
129. Wan-Huggins V. N., Riordan C. M., and Griffith R. W. (1998). The development and longitudinal test of a model of organizational identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(8) 724-729.
130. Webster, Frederick E. (1992). The changing role of marketing in the corporation, *Journal of Marketing*, 56(October), 1-17.
131. Weight, K. and Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategy Management Journal*, 9: 443-454.
132. Wernimont, P.F. (1972). A system view of job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 56, pp.174

133. Whyte, W.H. (1956). *The Organization Man*. New York: Simon and Schuster.
134. Wiener, Y. (1982), Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
135. Wieseke, J., Ullrich, J., Christ, O. and Van Dick, R. (2007). Organizational identification as a determinant of customer orientation in service organizations, *Marketing Letters* 18, 4, S. 265-278.
136. Williams, L. J., and Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors, *Journal of Management* 17(3), 601-617.
137. Wood, D. J. (1991) Corporate social performance revisited, *The Academy of Management Review*, 16(4), 691-718



附錄

親愛的同仁，您好：

感謝您在百忙之中撥冗填寫這份問卷，本問卷主要探討「員工對企業社會責任感受及企業志工參與程度對組織公民行為之影響過程與結果」，懇請您花費數分鐘的時間，仔細閱讀與填答下列題項。本問卷所得資料僅供學術研究之用，絕不對外公開，敬請您放心填答。所有問項並無標準答案，請您根據自身對於事實的感受與看法填答即可。您寶貴的資料對本研究能否完成十分重要，在此由衷感謝您的幫忙與支持！

為了感謝您的幫忙，此正式問卷填寫完畢且為有效問卷者，即可參加抽獎。本研究預計抽出 10 份各致贈統一集團禮券 100 元與 2 份各致贈統一集團禮券 500 元，以茲感謝。說明：有效問卷定義為確實填寫完成、無漏答且通過問卷內部的檢核機制。

敬祝 身體健康、順心如意

國立政治大學企業管理系碩士班
指導教授：張愛華 博士
研究生：張好禎

第一部份(A)：此部分主要是想了解您對公司「企業社會責任作為」的認知，請您仔細閱讀每個問題的陳述，並依據您實際的感受在最適當的空格內打勾。

	非常不同意	不同意	普通同意	同意	非常同意
	1	2	3	4	5
1. 公司有朝公司利潤最大化努力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 公司努力降低經營成本。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 公司密切留意員工的生產力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 高層管理人員確立了長期策略。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 公司經理確實遵守法律。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 公司遵守員工招募及福利方面的所有法律規範。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 公司有計畫地鼓勵員工組成的多樣性(包含年齡、性別與種族)。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 公司內部有政策避免員工在薪資和升遷方面遭受不公平待遇。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 公司經營有全面的員工行為守則。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我們被認為是一間值得信賴的公司。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 公平地對待同事和商業夥伴是員工考核的一部分。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 公司建立一個保密程序給員工申報任何工作中不當行為。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 公司的員工都必須提供完整、正確的訊息給所有客戶。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第一部份(A)：此部分主要是想了解您對公司「企業社會責任作為」的認知，請您仔細閱讀每個問題的陳述，並依據您實際的感受在最適當的空格內打勾。	非常不同意	不同意	普通同意	同意	非常同意
	1	2	3	4	5
14. 公司支持員工進修。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 公司有彈性的政策使員工能更好地協調工作與個人生活。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 公司提供了充足的資源給慈善機構。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 公司有確實的計畫以減少能源和材料的浪費。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 公司積極與當地企業和學校建立夥伴關係。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第一部份(B)：此部分主要是想了解您對公司「參與企業志工的感受」，請您仔細閱讀每個問題的陳述，並依據您實際的感受在最適當的空格內打勾。	非常不同意	不同意	普通同意	同意	非常同意
	1	2	3	4	5
19. 我經常和我的同事一起參與公司所舉辦的企業志工活動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 我會主動邀請親友共同參與公司的企業志工活動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 我和我的同事有很多機會可以對公司的企業志工活動提出建議。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 我經常與其他同事共同討論活動心得。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. 我經常主動將企業志工的參與經驗與同事分享。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第二部份： 此部分主要是想了解您對公司企業社會責任作為在社會上的「聲望感受」，如媒體報導、社區回饋、親朋好友反應等，請您仔細閱讀每個問題的陳述，並依據您實際的感受在最適當的空格內打勾。	非常不同意	不同意	普通同意	同意	非常同意
	1	2	3	4	5
24. 我認為我的公司在「管理品質」方面擁有很好的聲望。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. 我認為我的公司在「產品與服務品質」方面擁有很好的聲望。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. 我認為我的公司在「人才招募與發展」方面擁有很好的聲望。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. 我認為我的公司在「社區參與及環境保護」方面擁有很好的聲望。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. 我認為我的公司在「創新能力」方面擁有很好的聲望。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. 我覺得他人認為我的公司是一家財務健全的公司。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. 我覺得他人認為我的公司適合長期投資。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. 我覺得他人認為我的公司擁有很多的公司資產可使用。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第三部份： 此部分主要是想了解您對「組織認同」及「工作滿意度」的認知，請您仔細閱讀每個問題的陳述，並依據您實際的感受在最適當的空格內打勾。	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
	1	2	3	4	5
32. 當有人批評我的公司時，我覺得好像是自己被侮辱一樣。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. 我很在意別人對我所屬公司的看法。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. 當我談論到我的公司時，經常用「我們」，而非「他們」來敘述。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. 公司的成功就像是我的成功。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. 當有人稱讚我的公司時，我覺得好像是自己被稱讚一樣。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. 如果有媒體報導批評我的公司時，我會感到很尷尬。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. 整體而言，我對我的工作感到相當滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. 我並沒有至其他家公司工作的打算。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. 我喜歡我的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. 對於我的工作，我沒有不喜歡的工作事務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. 我喜歡我的工作勝過於其他公司的員工。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. 我認為現在就職的公司是我的第一選擇。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第四部份： 此部分主要是想了解您「顧客導向」的認知程度，請將您「工作上的服務對象」，如消費者、客戶、商業夥伴甚至是公司內部同仁等，當作下述之顧客一詞，您仔細閱讀每個問題的陳述，並依據您實際的感受在最適當的空格內打勾。	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
	1	2	3	4	5
44. 我會嘗試發掘顧客的需求。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. 我會以顧客的最大利益為重。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. 當我在執行我的工作時，我會盡量協助顧客解決問題。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. 我提供給顧客的方案，是我認為最能幫助顧客解決問題的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. 我會嘗試找出對顧客最幫助的產品或服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. 我樂於關心我所服務的顧客。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第五部份：此部分為「組織承諾」量表，請您仔細閱讀每個問題的陳述，並依據您實際的感受在最適當的空格內打勾。	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
	1	2	3	4	5
50. 我覺得當公司面臨問題時，就像是我的問題。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. 我對於公司有強烈的歸屬感。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. 我對於公司有情感上依附的的感覺。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. 在公司我感覺自己就像家庭成員中的一分子。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. 公司對我而言，具有許多個人 背面尚有題目，請翻頁繼續作答	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. 我覺得讓我考慮離開公司的選擇不多。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. 離開公司的結果之一是可選擇的就業機會稀少。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. 對我而言，離開公司損失的成本遠大於利益。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. 我不會離開公司，因為會對我造成損失。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. 如果我離開公司，許多方面的生活將受到影響。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. 即使是對我有利，我也覺得離開目前的公司是不對的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. 如果我現在離開公司會覺得愧疚。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. 即使有更好的工作機會，我也覺得離開目前的公司是不對的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. 如果我現在離開公司，會覺得違反承諾。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第六部份：此部分為「組織公民行為」量表，請您仔細閱讀每個問題的陳述，並依據您實際的感受在最適當的空格內打勾。	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
	1	2	3	4	5
64. 我願意支持與保護公司的聲譽。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. 我會主動對外宣傳公司的優點，或澄清他人對公司的誤解。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. 我會主動提出改善公司營運的建設性方案。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. 我會積極參與公司會議。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. 我會主動幫助新進同仁適應工作環境。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. 我會熱心幫助同仁解決工作上的難題。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. 若是需要，我願意協助分擔同事的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. 我願意與同事進行合作與溝通。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72. 即使無人注意或無據可查時，我仍隨時遵守公司規定。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73. 我會認真工作，且鮮少犯錯。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74. 我願意接受新的或具挑戰的任務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75. 為提升工作品質，我會努力自我充實。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76. 上班時，我經常提早到達，並立刻著手處理公務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第六部份：此部分為「組織公民行為」量表，請您仔細閱讀每個問題的陳述，並依據您實際的感受在最適當的空格內打勾。	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
	1	2	3	4	5
77. 我會用不正當的手段，謀取個人影響力並破壞公司中的人際和諧。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78. 我會利用職權謀取個人利益。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79. 我會用盡一切方法來獲取個人利益。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80. 我會經常在背後批評主管或談論同事之隱私。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
81. 我會利用上班時間處理自己的私事。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
82. 我會利用公司資源處理自己的私事。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
83. 在工作過程中，我經常會尋找請假的機會和理由。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第七部份：個人資料

1. 您的性別：	<input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女
2. 您的學歷：	<input type="checkbox"/> 研究所以上 <input type="checkbox"/> 大學 <input type="checkbox"/> 專科 <input type="checkbox"/> 高中職 <input type="checkbox"/> 國中或以下
3. 您的年齡：	<input type="checkbox"/> 30歲以下 <input type="checkbox"/> 31-40歲 <input type="checkbox"/> 41-50歲 <input type="checkbox"/> 51-60歲 <input type="checkbox"/> 61歲(含)以上
4. 婚姻狀況：	<input type="checkbox"/> 未婚 <input type="checkbox"/> 已婚 <input type="checkbox"/> 其他
5. 企業志工年資：	<input type="checkbox"/> 無經驗 <input type="checkbox"/> 未滿1年 <input type="checkbox"/> 1-5年 <input type="checkbox"/> 6-10年 <input type="checkbox"/> 11年(含)以上
6. 每三個月(季)服務時數：	<input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 1-10小時 <input type="checkbox"/> 11-20小時 <input type="checkbox"/> 21-30小時 <input type="checkbox"/> 31小時(含)以上
7. 您在貴公司的所屬部門：	<input type="checkbox"/> 業務行銷部門 <input type="checkbox"/> 人資、財務暨行政部門 <input type="checkbox"/> 研發部門 <input type="checkbox"/> 製造部門 <input type="checkbox"/> 其他_____
8. 您在貴公司的職階：	<input checked="" type="checkbox"/> 非主管職 <input type="checkbox"/> 主管職
9. 您在貴公司的年資：	<input type="checkbox"/> 未滿1年 <input type="checkbox"/> 1-5年 <input type="checkbox"/> 6-10年 <input type="checkbox"/> 11-15年 <input type="checkbox"/> 16年(含)以上
10. 貴公司產業別：	<input type="checkbox"/> 金融業 <input checked="" type="checkbox"/> 房仲業 <input type="checkbox"/> 電信業 <input type="checkbox"/> 資訊軟體服務業 <input type="checkbox"/> 電子科技業 <input type="checkbox"/> 傳產與製造業 <input type="checkbox"/> 零售業 <input type="checkbox"/> 其他_____
11. 貴公司規模性質：	<input type="checkbox"/> 外商 <input type="checkbox"/> 上市、櫃企業 <input type="checkbox"/> 中小企業 <input type="checkbox"/> 其他_____
12. 您的 Email：	_____

*此欄資料僅作為得獎通知連絡之用途，若空白視同放棄抽獎資格。

問卷到此結束，謝謝您辛苦地完成問卷的填答。
為確保填答的完整，煩請您再檢查一次是否有漏答的情形，衷心地感謝您！
敬祝 工作愉快 萬事如意