

團隊成員的獎懲經驗對集體獎懲系統正義知覺之影響—探討預先告知與集體責任共識的跨層次調節效果

The Effects of Team Member's Experiences of Collective Reward-punishment on Justice Perception of Collective Reward-punishment System: Prior Information and Collective Responsibility as cross-level Moderators

羅新興¹ Hsin-Hsin Lo
健行科技大學企管系

梁成明² Chen-Ming Liang
中原大學企管系

¹Department of Business Administration, Chien Hsin University of Science and Technology and ²Department of Business Administration, Chung Yuan Christian University

(Received December 14, 2011; Final Version August 14, 2012)

摘要：本研究以大學生學習團隊為樣本進行實驗，探討個體所遭受的集體獎懲經驗對於其對獎懲系統正義知覺的影響，並從跨層次觀點討論預先告知獎懲規則及團隊集體責任共識等群體變項對於正義知覺的脈絡效果，以及對於獎懲經驗與正義知覺的跨層次調節效果。研究發現，在個體層次上，接受集體獎勵的成員之正義知覺會高於受到集體懲罰者之正義知覺。於群體層次上，預先告知獎懲規則及團隊集體責任共識對於成員的正義知覺具有脈絡效果，團隊集體責任共識對於獎懲經驗與正義知覺的關係具有跨層次的調節效果。接受預先告知獎懲規則的團隊，其成員對集體獎懲系統的正義知覺會高於沒有被預先告知獎懲規則的團隊之成員。集體責任共識愈高的團隊，其成員對集體獎懲系統的正義知覺愈高。團隊集體責任共識也會增強受試者獎懲經驗對正義知覺的正向關係。本研究針對分析結果討論管理意涵並提出未來研究建議。

關鍵詞：集體獎懲系統、正義知覺、預先告知、集體責任

Abstract: The present study used the sample of college students to examine the effects of individuals' experience of collective reward/punishment toward justice perception, and used the multilevel perspective to explore the contextual effects of group-level variables, advance notice and teams' shared collective responsibility, toward individual-level variable, member's justice perception, and their cross-level moderating effect. The results showed that, at individual level, subjects who experienced collective reward had higher justice perception than subjects who experienced collective punishment. At group level, there were the contextual effects of advance notice and teams' shared collective responsibility on member's justice perception, and cross-level moderating effect of teams' shared collective responsibility between individuals' experience of collective reward/punishment and justice perception. Implications for practice and further research are discussed.

Keywords: Collective Reward-punishment System, Justice Perception, Advance Notice , Shared Collective Responsibility.

1. 緒論

過去實證研究普遍證實，組織成員對於人力資源管理活動的正義知覺會影響他的工作態度及工作行為，這些人力資源管理活動包括薪酬 (Greenberg,1987; Lin, 1994)、績效評核與加薪 (Folger and Konovsky, 1989; Tang and Sarsfield-Baldwin, 1996)、升遷 (Saal and Moore,1993)、懲戒 (Ball *et al.*, 1994; Chi, and Lo, 2003; Chi *et al.*, 2008) 及解雇 (Naumann *et al.*, 1998) 等。近年來，組織為了因應不斷變化的競爭環境，具有靈活整合功能的工作團隊，成為普遍運用的組織結構型態。過去許多人力資源管理觀念 (例如績效評估、獎酬分配、紀律管理等)，大部分建立在以個人為基礎的工作設計上，當以團隊為基礎的工作設計普遍運用後，接踵而來的人力資源管理挑戰就是需要思考如何進行以團隊為基礎的人力資源管理活動。

在以個人為基礎的工作情況下，當將自己努力投入與所獲得結果的比率與他人努力投入與所得結果的比率作比較時，個體會產生公平與否的認知，並試圖修正自己的行為和態度以改變現狀及消弭不公平的知覺 (Adams, 1965)。而以團隊為運作基礎的情況下，工作團隊的績效表現、集體認知與集體獎酬則可能會產生不同的問題。當團隊績效表現良好時，組織可能給予團體獎勵，當團隊績效不理想時，組織則可能讓團隊成員共同承受應得的後果，此時，團隊內獎懲可能會出現如何公平分配的爭議 (Giacobbe-Miller *et al.*, 1998)。而當團隊因為某個成員表現傑

出，而使得該團隊所有成員共同獲得榮耀與獎酬，或者當團隊因為某個成員表現不佳或犯錯，而使該團隊所有成員共同承擔失敗與懲罰，這時候的團隊成員，對於組織實施集體獎懲作法的正義知覺會如何呢？心理學行為主義學派認為人類的行為乃基於自利性的假設，Skinner (1972) 指出愉悅會激勵影響人們的行為，Shaffer (2000) 亦強調人們會重複行為以達成想要的目的，而且會避免不好的結果發生。而當處於群體環境系統中面臨集體獎勵或懲罰系統時，團隊成員分享他人貢獻而獲得獎酬，以及分擔他人過失而接受懲罰時，他所受的獎勵或懲罰無法由自己決定。此時成員對此集體獎懲系統的正義知覺會如何？對集體獎懲系統的正義知覺是否會如自利性假設所預期的因為不同的好惡反應而有所差異？此乃本研究首先所要探討的問題。

預先告知 (advance notice) 為構成及影響公正知覺的一個重要變項，它是指在決策形成之前，將相關資訊告知會受到決策影響的員工，包括了管理階層制定現在或未來決策的相關行動 (Posthuma *et al.*, 2007)。自1980年代開始，預先告知就已被包含在程序正義的衡量中 (Cropanzano and Konovsky, 1995)，Alge and Ballinger (2001) 的研究更指出，預先告知是產生程序正義知覺的重要因素。然而，若處在工作團隊的情境中，有被預先告知集體獎懲規則的工作團隊與沒有被預先告知的工作團隊，其成員對於組織這個集體獎懲系統的正義知覺是否具有差異？而且，工作團隊有或沒有被預先告知集體獎懲規則，是否會調節其成員接受集體獎勵或集體懲罰對於正義知覺的影響效果？此為本研究第二個探究的問題。

社會技術系統理論認為，組織是由社會系統和技術系統相互作用而形成的社會技術系統，它強調組織中的社會系統不能獨立於技術系統而存在，技術系統的變化也會引起社會系統的變化 (Emery and Trist, 1960)。預先告知乃組織績效及獎懲技術系統的一環，屬於組織的制度面或政策面，是對於集體的獎懲規則有沒有事先跟所屬團隊的當事人說明。而團隊的集體責任共識則為組織中社會系統的變項，它是指實施集體獎懲制度後，團隊成員對於此獎懲系統所需承擔的集體責任之接受程度，其決定於成員彼此間及成員對於團隊的情感、認同等人際互動過程。Caldwell and O'Reilly (2003) 認為「氛圍」可以視為一種團隊的系絡變項，它顯示出團隊成員完成任務時的專注方向與涉及的相關活動。許多研究證實團隊所形成的共有的氛圍會影響成員的知覺、態度和行為 (如蔡維奇、紀乃文，民 97；薛靖等，民 100)。每個團隊的組成不同，其互動的過程及結果也不同。有些團隊在經過互動後產生凝聚力，對於團隊所要完成的集體責任會有某種程度的共識，即使團隊成員對於團隊的貢獻不一，對於組織給予所有團隊成員相同獎酬比較容易接受；或者即使由於某位成員犯錯或破壞團隊績效，對於組織給予所有團隊成員相同懲罰也可能具有較高的接受度。相對而言，如果團隊成員對於集體責任的共識與默契不足，則可能對組織採用集體獎懲制度的正當性產生懷疑。實證文獻指出，即使旁觀的組織成員認為被連坐處罰的同儕對於犯錯行為是沒有責任的，但是只要他認為該組織是具有集體責任規範的，那麼他仍然會對犯錯行為沒有責任的同儕被連坐視為具正當性的 (Chi *et al.*, 2008)。因此，本研

究也懷疑，不同集體責任共識的團隊氛圍是否影響成員對於集體獎懲系統的正義知覺？同時，集體責任共識的團隊氛圍是否會改變集體獎勵或集體懲罰對於成員正義知覺的影響？這是本研究希望解答的第三個疑問。

除了於變項關係的探討外，研究工具的運用也是本研究的重點之一。Klein *et al.* (1994) 認為組織的本質為多層次的，個體於其中會產生群體或團隊的互動效果，並且與組織內外的其他群體互動，因此跨層次的關係與組織行為研究的關係密不可分。溫福星、邱皓政 (民 100) 認為，利用多層次的分析方法可以處理社會科學研究中巢套 (nested) 結構資料組內樣本高度相似性的缺陷，以真正瞭解社會現象的本質。林鈺琴 (民 94) 則指出，階層線性模式 (Hierarchical Linear Modeling; HLM) 可以避免高層次資料分析所得的結論推論至較低層次時，所導致高估較低層次結論的生態謬誤 (ecological fallacy) 現象，以及個體分析層次所得的資料推論至團體層次時，個體層次所產生的關係特質不一定會反應在團體層次中的原子謬誤 (atomistic fallacy) 現象，此模式主要優點在於可同時探究個體層次群體內之關係，以及這些層次內關係在群體間(群體層次)的變化情形。由於工作團隊的預先告知獎懲規則和集體責任共識在概念上屬於群體層次，有別於個體層次的正義知覺和集體獎懲經驗等變數，因此，本研究採用跨層次的統計方法來分析群體層次的預先告知獎懲規則和集體責任共識對於個體層次的正義知覺等變數的影響。

歸納以上所述，本研究的主要貢獻乃在檢驗工作團隊的系絡中，預先告知獎懲規則及集體責任共識等群體變項對於團隊成員正義知覺的脈絡效果及對於集體獎懲經驗與正義知覺關係的跨層次調節效果，其具體研究目的分別如下：一、探討接受集體獎勵的團隊成員與接受集體懲罰的團隊成員，對於組織實施集體獎懲系統的正義知覺是否具有差異性；二、探討有/無預先告知獎懲規則的團隊，其成員對組織實施集體獎懲系統的正義知覺是否具有差異性；三、探討有/無預先告知獎懲規則的團隊，其成員接受集體獎勵或集體懲罰的經驗對其正義知覺的影響是否不同；四、探討不同集體責任共識的團隊，對組織實施集體獎懲系統的正義知覺是否具有差異性；五、探討不同集體責任共識的團隊，其成員接受集體獎勵或集體懲罰的經驗對其正義知覺的影響是否不同。

2. 文獻探討與假說推論

2.1 組織成員的正義知覺對工作態度與行為的影響

過去已有大量的實證研究在討論員工對於管理決策的正義知覺與其工作態度及行為的關聯性 (Konovsky, 2000)，例如 Farh *et al.* (1997)、Moorman (1991) 及 Niehoff and Moorman (1993) 曾探討組織正義與組織公民行為間的關聯性；Barling and Phillips (1993) 探討組織正義與管理信任、情感承諾及退縮行為的關係；Gellatly (1995) 探討正義知覺、組織承諾與曠職行為的關係；

Masterson *et al.* (2000) 研究指出，正義知覺與管理者及組織之工作績效有關。Moorman and Niehoff (1998) 探討組織正義與組織支持 (organizational support) 及組織公民行為的關係；Skarlicki and Folger (1997) 及 Skarlicki and Folger (1999) 探討正義知覺與組織報復行為 (organizational retaliation behavior) 的關係；Chi (1999)、Deluga (1994) 及 Konovsky and Pugh (1994) 等則開始探討信任、主管部屬交換品質等社會系絡因素與正義知覺的關係。

實證研究更顯示特定的人力資源管理決策會直接影響員工的正義知覺，例如薪酬 (Greenberg, 1987; Lin, 1994)、績效評核與加薪 (Folger and Konovsky, 1989; Tang and Sarsfield-Baldwin, 1996)、升遷 (Saal and Moore, 1993)、懲戒 (Ball *et al.*, 1994; Chi *et al.*, 2003; Chi *et al.*, 2008) 及解雇 (Naumann *et al.*, 1998) 等。上述有關正義知覺與態度行為關係的實證研究，基本上呈現頗為一致的結論，亦即正義知覺與正面工作態度 (例如主管信任、組織承諾) 及工作行為 (例如組織公民行為) 具有正向關聯，而與負面工作態度 (例如曠職傾向) 及工作行為 (例如組織報復行為) 具有負向關聯性。因此，從理論發展的觀點而言，了解組織成員對特定人力資源管理活動的正義知覺前因變項，具有往解釋鏈上游延伸解釋的理論價值。

2.2 團隊成員接受集體獎勵與集體懲罰的正義知覺之差異

中國有句古話：不患寡，只患不均。人們比較不在意是否分配到的多寡，而比較在意分配是否公平。所以，報償系統的層次比報償額度更會影響工作績效及對工作單位的情感承諾 (Kuvaas, 2006)。組織管理者在設計獎酬系統時會同時考慮個體的績效、同儕的關係以及組織成員的需求 (Giacobbe-Miller *et al.*, 1998)。當組織開始以工作團隊來運作後，績效評估及獎酬分配的議題也隨之出現，究竟應該要以團隊為基礎或者要以個人為基礎呢？Chillemi (2008) 的研究指出當人們關注個人利益時比較適合採用個人為基礎的獎酬系統，當人們關注同儕利益時採用團隊為基礎的獎酬系統會比較適合。Barber and Simmering (2002) 歸納出幾個團體獎酬分配採取集體獎酬系統容易被接受的情況，包括女性、集體主義者、基層員工、績效較差者、獎酬彙整到相對高層級、所要分配的獎酬較少時、群體任務相互依賴性高時、高凝聚力的團隊以及團隊規模較大時。更多的文獻主張獎勵系統與懲罰系統都應該以實際表現為依據，意即所謂情境獎酬 (contingent reward) 及情境懲罰 (contingent punishment)，如此有助於提高個體的工作態度與工作績效 (Podsakoff *et al.*, 2006)，也有助於提高團隊凝聚力、團隊衝勁及團隊績效 (Podsakoff and Todor, 1985)。

當組織以團隊為獎懲基礎時，因為他們將會有共同的目標，可能更容易引發團隊成員彼此間的團隊精神，若以團隊為基礎來運作之後仍然採用以個人為基礎的獎懲系統，可能對於團隊的合作產生不利影響。一旦工作團隊運作一段時間後，由於團隊凝聚力的提升，組織成員希望維持團隊成員身分的動機將逐漸提高，這時候如果團隊懲罰出現不一致的不公平現象，則容易

導致團隊成員知覺自己成為邊緣人，不利團隊成員之間的合作 (Van Prooijen *et al.*, 2008)。部份研究指出團體誘因比個體誘因更會影響專案績效 (Honeywell and Dickinson, 1997)。總之，以團隊為基礎的獎懲系統在以工作團隊為運作基礎的組織中會因應出現。然而，組織一旦實施集體獎懲系統後，團隊成員對於集體獎勵和集體懲罰的接受度及正義知覺又將如何呢？

Bentham (1781) 所提出的功利主義的人性論有兩個前提，即最大幸福原理和自利選擇原理，認為人們一切行為的準則取決於增進幸福或是減少幸福的傾向，每個人追求一己的最大幸福，是一切具有理性的人的目的。心理學行為主義學派也認為人類的行為乃基於自利性的假設，Skinner(1972)指出快樂會激勵影響人們的行為，Shaffer (2000) 亦強調人們會重複行為以達成想要的目的，而且會避免不好的結果發生。Parkay and Hass (2000) 認為，個體有特定行為反應，而非其他行為反應，是由於先前制約和存在於行動中的心理驅力所致。總之，人們所有行為的改變皆導因於學習者行為受到刺激—反應的關聯，行為習慣都導因於我們過去特有的學習經驗 (Shaffer, 2000)。不論在企業組織或是教育領域，獎勵與懲罰經常被用來提升個人的表現或規範個人的行為，獎勵與懲罰是組織增強或抑制特定行為的重要管理機制 (Milkovich and Newman, 1996)，組織正義知覺則指組織成員對於組織分配資源或獎懲措施的公平正義知覺 (Scholl *et al.*, 1987)。那麼，依據團隊集體的貢獻來分配團隊的獎勵，以及依據團隊集體的責任來決定團隊的懲罰，上述兩種情況下的團隊成員，何者比較會有相對較高的正義知覺呢？依據前述人性自利的假設，人們通常喜愛獎勵而規避懲罰，在獲得正增強時會引發正向情緒，於接受懲罰後則可能產生負面情緒，因此，本研究推測團隊成員接受集體獎勵「有福同享」的正義知覺，應該會高於受到集體懲罰「有難同當」的正義知覺。當團隊成員一旦受到集體獎勵後，無論他是功勞主要貢獻者或搭便車受惠者，他們應該都會比遭受集體懲罰的團隊成員更能接受集體獎懲系統，對集體獎懲系統的正義知覺也會相對較高。因此，本研究提出假說 1 如下：

假說 1：接受集體獎勵經驗的團隊成員對集體獎懲系統的正義知覺高於接受集體懲罰經驗者的正義知覺。

2.3 預先告知獎懲規則對集體獎懲系統正義知覺的影響

Posthuma, *et al.* (2007) 認為預先告知是指在決策形成之前，將相關資訊告知會受到決策影響的員工，它包括了管理階層正在制定或未來決策的相關行動。自1980年代開始，就已有不同程度的預先告知被包含在程序正義的衡量中 (Cropanzano and Konovsky, 1995)，Alge and Ballinger (2001) 的研究更指出，預先告知是產生程序正義知覺的重要因素。Posthuma, *et al.* (2007) 所作的文獻回顧說明，許多研究衡量「適當解說」來作為程序正義的構面，事實上就是針對那些尚未發生的事件而言，如減薪和凍結薪資 (Barling and Phillips, 1993; Schaubroeck *et al.*, 1994)、裁員 (Brockner *et al.*, 1990)、濫用藥物檢測 (Konovsky and Cropanzano, 1991)，因此使這些「適當

解說」都可歸納成為預先告知的一種形式。

Posthuma *et al.* (2007) 的研究中解釋，預先告知排程決策顯示組織對於員工展現關懷，會提升員工對組織的重視程度 (情感依附)，並產生責任感 (契約依附)，此外，預先告知對於控制有關排程上的個人和家庭目標是必要的先決條件。他們的研究結果發現，預先告知對於員工的離職具有顯著的負向影響，亦即減少了離職的行為。

Wenzel (2006) 指出人們對於稅務機關的通知函存有負面的知覺反應，因為它們常使用不尊重的語氣、直接、明顯地假設納稅人有意且自私地忽視自己的義務；這類信函還經常以權威的口吻、不經必要的解釋原因和背景因素就要求當事人服從補稅的指示。Wenzel 將這種知覺稱為「人際對待品質 (quality of interpersonal treatment)」，也就是 Bies and Moag (1986) 所稱的互動正義 (interactional justice)，Tyler (1989, 1994) 則將其視為廣義的程序正義知覺概念中的一部分。這種知覺的人際對待品質會影響人們的公平知覺，以及對於主管、群體和組織的態度、信任和合作 (Bies, 2001; Tyler and Bies, 1990; Tyler and Lind, 1992)。類似地，在「適當解說」的觀念上，預先告知亦反映分配者某種程度的人際對待品質。

Bies (2001) 指出人際對待品質中最被所關注的兩項構面就是 Greenberg (1993) 所稱的資訊正義 (informational justice) 和人際正義 (interpersonal justice)，前者係指分配者應提供那些受決策影響者充份資訊和說明的原則 (Greenberg, 1993; Tyler and Bies, 1990)，後者則為分配者對於那些受決策影響者應該尊敬而有禮地對待，關切他們的情況，並對可能產生的負面結果致歉的原則 (Greenberg, 1993; Bies, 1987)。資訊正義原則能夠增進正義知覺的原因有三，首先，它能傳達分配者已通知大家，納入必要資訊作考量，而做了合理而不偏不倚的決定；其次，這些資訊可說服人們這項決策結果是公平的；第三，分配者所顯示的決策透明度將人視為自由的公民看待，尊敬他們而不是施恩給他們。人際正義原則能夠增進正義知覺的原因也有二項，第一，可使人們覺得任何分配者決策所產生的不利結果並非出於惡意和傷害的意圖，分配者依然被視為慈善而值得信賴的；第二，尊敬和禮貌承認基本人權中的個人尊嚴，關切人們作為人類社群中一份子的價值和地位。顯然地，預先告知受試者集體獎懲的規則皆具有與上述兩種原則相同的意義，因而提升他們正義知覺。

在實證資料中，Greenberg (1990) 的田野實驗研究發現，工廠中暫時的減薪，當以尊敬的方式並詳細解釋原因時，會產生較低的偷竊率和離職率。Greenberg (1993) 於一個實驗室實驗中發現，當臨時減少工作給付時，若以資訊正義原則和人際正義原則向受試者解釋原因，會減少受試者偷竊比率。Greenberg (1994) 於另一個田野實驗中也發現，當推行禁止吸菸規定時，若以資訊正義原則和人際正義原則詳細而合理地解釋原因，會增加受試員工的接受度。

因此，本研究推測，組織若能事先向工作團隊告知、甚至溝通獎懲規則，應會對於團隊成員個人的公平知覺產生正面的影響。因此，本研究提出假說 2 如下：

假說 2：群體層次上團隊被預先告知獎懲規則會影響個體層次成員對於集體獎懲系統的正義知覺，有預先被告知獎懲規則的工作團隊，其成員對集體獎懲系統的正義知覺高於沒有被預先告知的工作團隊成員之正義知覺。

如前假說 1 所推論，基於人們喜愛獎勵而規避懲罰的人性自利性假設，在獲得獎勵時引發正向情緒，在接受懲罰時產生負面情緒，而使得接受集體獎勵經驗的團隊成員對集體獎懲系統的正義知覺高於接受集體懲罰經驗者的正義知覺。當工作團隊被預先告知集體獎懲規則時，團隊成員應會維持上述這種因趨利避害所產生不同正義知覺的關係。然而，當工作團隊沒有被預先告知集體獎懲規則的情況下，成員可能仍然基於厭惡和避免懲罰而對於受到集體懲罰產生較低的正義知覺，但是對於未被預先告知的集體獎勵卻可能無法產生應有的較高的正義知覺，亦即突如其來的集體獎勵也沒什麼好高興、沒什麼正義可言的心理感受，或是即使因為隊友而突然得到獎勵有些高興，但似乎也沒有什麼正義可言的感受。這種預先告知工作團隊集體獎懲規則的群體變項可能跨層次地調節個體層次成員集體獎懲經驗對於正義知覺的關係，弱化成員集體獎懲經驗對於正義知覺的影響效果。因此，本研究提出假說 3 如下：

假說 3：群體層次上團隊被預先告知獎懲規則會跨層次調節個體層次成員集體獎懲經驗與正義知覺的關聯性。在預先告知獎懲規則情況下，團隊成員於接受集體獎勵時的正義知覺高於接受集體懲罰時的正義知覺；在未預先告知獎懲規則的情況下，接受集體獎勵或集體懲罰的正義知覺無顯著差異。

2.4 團隊的集體責任共識對成員集體獎懲系統正義知覺的影響

團隊集體責任共識係指團隊中所有成員認為應當共同分擔成功與失敗結果的程度。相關文獻指出，集體主義傾向者以及高凝聚力的團隊成員，比較能夠接受在團體內的獎酬採取均等分配（意即本研究所稱集體獎勵）(Barber and Simmering, 2002)。同時，在台灣有關連坐處罰正義知覺的研究也發現，旁觀者知覺集體責任的組織規範愈強烈，則對於同儕被連坐處罰事件的程序正義知覺愈高，而且也愈認為沒有連帶責任的人被連坐仍然具有某種程度正當性 (Chi *et al.*, 2008)。Caldwell and O'Reilly (2003) 認為「氛圍」可以視為一種團隊的系絡變數，它顯示出團隊成員完成任務時的專注方向與涉及的相關活動。團隊對於集體獎勵或懲罰所產生共有的集體責任共識即類似此團隊的氛圍。蔡維奇、紀乃文 (民 97) 發現正向團隊情感氛圍會正向影響個人客觀的工作績效。薛靖等 (民 100) 證實創意團隊氛圍會提高成員創新行為。團隊所形成的共有的氛圍或共識可能影響成員的知覺、態度和行為。所以，當團隊成員對所有人要為集體利益或目標負起責任具有共識的時候，這個團隊即形成「有福同享、有難同當」的默契，這個默契所形成的群體規範可能會對於團隊成員對集體獎懲系統的正義知覺產生正向影響，亦即群體層次的集體責任共識變項會對個體層次成員的正義知覺產生顯著的脈絡效果。基於以上推論，本研

究提出假說 4 如下：

假說 4：群體層次上團隊的集體責任共識會影響個體層次成員對於集體獎懲系統的正義知覺，團隊的集體責任共識愈高則團隊成員對集體獎懲系統的正義知覺愈高。

依據前述假說 1 的人性自利觀點，人們喜愛獎勵而規避懲罰，在獲得獎勵時引發正向情緒，在接受懲罰時產生負面情緒，而使得接受集體獎勵經驗的團隊成員對集體獎懲系統的正義知覺高於遭受集體懲罰經驗的團隊成員。然而，如果團隊成員是歸屬在一個具有高度集體責任共識的團隊中，那麼這些團隊成員對於被集體獎勵或集體懲罰的接受度就可能高於集體責任共識低的團隊成員。更進一步分析，當團隊具有高度的集體責任共識時，如假說 4 所推論的關係，雖然成員對於集體獎勵和集體懲罰的接受性都會增加，而產生較高的正義知覺，但假說 1 中所推論的人性中趨利避害的傾向仍可能使得集體責任共識與集體獎懲經驗產生加乘的效果，因而大幅提高接受集體獎勵時的正義知覺。換言之，群體層次上團隊的集體責任共識會跨層次地調節個體層次成員的集體獎勵經驗與正義知覺的關係，強化集體獎勵經驗對於正義知覺的正向影響效果。因此，本研究提出假說 5 如下：

假說 5：群體層次上團隊的集體責任共識會跨層次調節成員個體層次集體獎懲經驗與正義知覺的關聯性。相較於低集體責任共識的團隊，高集體責任共識的團隊之成員於接受集體獎勵時所增加的正義知覺顯著高於接受集體懲罰時的正義知覺。

歸納以上假說 1 至假說 5 的論述，本研究提出觀念性架構如下圖 1 所示。

3. 研究方法

3.1 研究設計

本研究採取「團隊學習、個體評量、集體獎懲」的受試者間實驗設計，亦即計畫主持人的上課班級與同意配合實驗的教師班級，進行真實情境的「團隊學習實驗」。實驗開始由研究者將

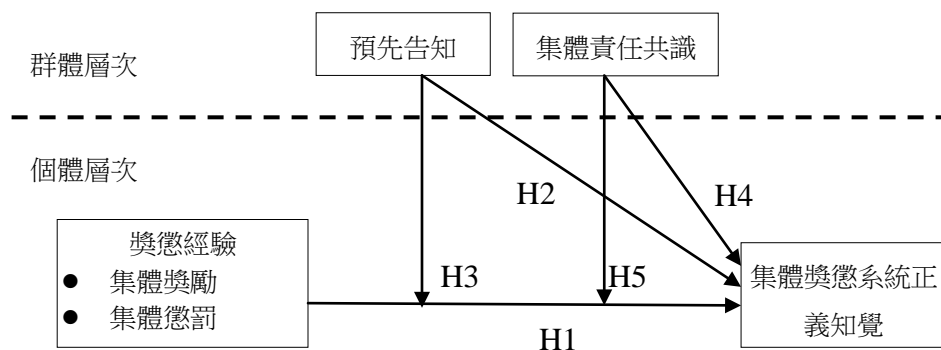


圖 1 研究架構

受測班級分為若干組（以 3 人為一小組），自行推舉出小組長（A）及小組成員（B、C）來實施團隊學習教學法，由三位成員合作研討學習，然後抽選 1 位成員接受測驗，依據該同學測驗結果全組加扣分，亦即採取集體獎懲制度。在分配的規則上，有些班級採用貢獻分配，也就是答題者（當事人）答對加 5 分/答錯扣 5 分，非答題者（關係人）答對加 3 分/答錯扣 3 分；有些班級採均等分配，也就是答題者（當事人）及非答題者（關係人）答對與答錯都加(扣)5 分。

在集體獎懲規則的說明上，有些班級採取預先告知方式，也就是當所有同學明瞭集體獎懲原則後才開始學習及測驗，有些班級則未採預先告知方式，於學習及測驗後才說明計分及集體獎勵或集體懲罰的規則。實驗過程中，教師發放學習講義進行 10 分鐘之分組學習，內容為損益平衡分析，於分組學習後立即進行施測，由各組抽出一位同學代表接受測驗，題目乃針對講義內容設計一題計算題，測驗評量時間為 10 分鐘，收卷後隨即批改考卷後公佈加(扣)分組別。最後，請所有受試者進行研究問卷填答，填答完畢，由受試者自行將問卷置回信封袋內並親自彌封。由於本實驗為真實情境的實驗，本研究為了實驗情境的操弄需要，事前同學並不知道是實驗，而是在問卷填答完畢後，才告知同學整個情節是實驗過程，由研究者致歉並贈送每位受試者小禮品。

3.2 變項衡量

有關團隊成員對於集體獎懲規則正義知覺的衡量，本研究依據分配正義的定義自行設計五個題目來衡量受試者對於集體獎懲系統的整體性正義知覺，題目包括「我覺得老師採取合作學習且集體加(扣)分的作法是公平的」、「我覺得老師採取合作學習且集體加(扣)分的作法是公正的」、「我覺得老師採取合作學習且集體加(扣)分的作法是合理的」、「我覺得老師採取合作學習且集體加(扣)分的作法是正義的」及「我覺得老師採取合作學習且集體加(扣)分的作家具正當性」。各題項以 Likert 量表衡量，由「非常不同意」至「非常同意」分別給予 1 至 6 分。有關團隊成員接受集體獎勵或集體懲罰的經驗之衡量乃依據實驗進行中測驗答題的正確與否來決定，答對的全體組員一起加分（獎勵），答錯者則全體成員接受扣分（懲罰）。

預先告知係指在決策形成之前，將相關資訊告知會受到決策影響的員工，它包括了管理階層正在制定或未來決策的相關行動 (Posthuma *et al.*, 2007)。本研究預先告知集體獎懲規則的衡量係由研究者操弄，以隨機的方式於不同班級採取預先告知或事後告知的方式實施，衡量上是以各分組為單位，因此，在分析單位上它屬於群體層次的變項。採取預先告知方式的班級，是當所有同學明瞭集體獎懲原則後才開始學習及測驗，未採取預先告知方式的班級，於測驗後才說明計分及集體獎勵或集體懲罰的規則。

團隊集體責任共識係指團隊中所有成員認為應當共同分擔成功與失敗結果的程度。有關集體責任共識的衡量，本研究依據集體責任的定義自行設計四個題目來衡量受試者知覺到所屬團

隊成員是否具有集體責任的共識，題目包括「我們這組的默契：全組同學要為每位個別同學的學習負責」、「我們這組的默契：每位同學都要為全組同學集體利益負責」、「我們這組的默契：全組同學都要共同為集體成敗負起責任」及「我們這組的默契：全組同學大家有福同享，有難同當」。各題項以 Likert 量表衡量，由「非常不同意」至「非常同意」分別給予 1 至 6 分。由於集體責任共識是屬於團體層次的變項，因此本研究將每個團隊成員的個體衡量分數加總平均轉化為團體層次的集體責任共識。

為了避免社會期許偏誤 (social desirability bias) 影響研究結果，本研究也衡量受試者的社會期許以進行統計控制。社會期許的衡量採用 Hays *et al.* (1989) 所發展的 5 題量表，正向題例如「即使對不喜歡的人，我也能夠以禮相待」，負向題例如「我偶爾會佔別人的便宜」。本研究並詢問受試者的性別、年齡、屬於加分組 (集體獎勵組) 或者扣分組 (集體懲罰組)、該組被抽中的是小組長或小組成員、受試者是小組長或小組成員、受試者是被抽中測驗當事人或者沒有被抽中的團隊成員等個人或分組的基本資料。

3.3 資料分析方法

在資料分析上，本研究以 SPSS12 及 HLM6.02 統計軟體進行分析，以跨層次的統計方法 (層級線性模式, Hierarchical Linear Modeling; HLM) 來分析預先告知集體獎懲規則及學習團隊集體責任共識等群體層次變項對於團隊成員正義知覺的個體變項之脈絡效果，以及分析群體層次變項對於團隊成員集體獎懲經驗和正義知覺間的跨層次調節效果，以瞭解不同層次間的影響。

由文獻可知，工作團隊的領導者對於團隊績效會承擔起較大的責任 (如 Duygulu and Ciraklar, 2009)，女性員工的服從性較男性高 (如羅新興、林靜如，民 96)，重視和諧的集體主義之華人社會傾向採取均等分配法則來對待熟悉的親朋好友或團隊成員 (黃光國，民 78)，為了排除這些可能影響研究結果的因素，本研究將團體成員的性別、在團隊中的角色 (組長或組員)、獎懲分配規則等變項加入分析模式中作為控制變項。

運用階層線性模式進行跨層次分析時，群體層次的團隊集體責任共識是屬於團體成員所共有的構面，需經由團體成員的個體層次知覺變項向上聚合成為團體層次變項，為了確保個體層次知覺變項聚合成為團體層次變項時的適當性，組內成員所填答的資料必須具備一致性。依據 James *et al.* (1984, 1993) 所建議之多題項量表的計算方式，可求出團體內評估者一致性 r_{wg} (within-group interrater agreement)，他們認為 r_{wg} 大於 .70 以上可視為各評估者間具有足夠的一致性。

此外，學者們認為不同團體間的差異必須先確認達到某種程度，方才適宜使用階層線性模式進行跨層次的分析。Bliese (2000) 建議可使用組內相關係數 ICC (Intraclass Correlation Coefficients; ICCs) 來檢視其合理性，包括 ICC(1) 與 ICC(2)。ICC(1) 是在估計個體於某變項上

的總變異能夠被所歸屬單位差異所解釋的比率；ICC(2) 則在衡量團體平均值的穩定程度，與其他信度量測指標類似 (Bliese, 1998)。James (1982) 對一些研究結果的統計指出，ICC(1) 通常介於 0 至 .50 之間，其中位數為 .12。Bliese (2000) 因此建議 ICC(1) 應高於 .12，而 ICC(2) 高於 .70 是較為合適的標準值，介於 .50 與 .70 之間則屬勉強可接受的水準。

3.4 研究對象

本研究以大學生及研究生為研究對象，採取「團隊學習、抽樣評量、集體獎懲」的方式進行實際教學情境的實驗。受試者分布在八個企管系與行銷系的班級。本研究問卷回收 390 份，分屬 132 個團隊，經目視檢測及分組資料聚合後，刪除無效問卷資料 32 份，計得有效問卷 358 份，分屬 126 組團隊，有效回收率為 92%。其中獲得加分（獎勵）組之受試者計 170 人（48%）、遭受扣分（懲罰）組之受試者計 188 人（52%）；受試者為答題者計 121 人（34%）、為非答題之關係人者計 237 位（66%）；男性受試者計 82 位（23%）、女性受試者計 276 位（77%）。

4. 資料分析結果

4.1 效度信度衡量與變項敘述統計

本研究資料回收完畢後，針對 358 份有效問卷進行正義知覺量表的因素分析和所有變項的 Cronbach's α 內部一致性分析。因素分析採用最大變異轉軸法進行轉軸，正義知覺衡量的因素分析結果，共萃取一個共同因素，其各題項歸類為衡量因素的因素負荷量均達 .90 以上，累積解釋變異量為 85.99%，結果如表 1。而 Cronbach's α 為 .97，顯示正義知覺量表之內部一致性良好。

本研究接著進行各變項平均數、標準差以及變項間簡單相關係數的統計，以作為後續解讀統計分析結果的參考，其相關分析結果如表 2。其中，獎懲經驗與正義知覺為正相關 ($r = .36$, $p < .001$)，亦即接受集體獎勵經驗的受試者，其正義知覺較高。

表 1 正義知覺之因素分析結果^a

衡 量 題 項	因素負荷量
1.我覺得老師今天採取合作學習且集體加(扣)分的結果是公平的。	.92
2.我覺得老師今天採取合作學習且集體加(扣)分的結果是合理的。	.94
3.我覺得老師今天採取合作學習且集體加(扣)分的結果是有正當性的。	.94
4.我覺得老師今天採取合作學習且集體加(扣)分的過程是公平的。	.90
5.我覺得老師今天採取合作學習且集體加(扣)分的過程是合理的。	.95
6.我覺得老師今天採取合作學習且集體加(扣)分的過程是有正當性的。	.92

a: n = 358, 以主成份分析法估計、採最大變異法轉軸。

表 2 平均數、標準差、相關係數與量表內部一致性

變 項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6
個體層級變項								
1.性別	0.23	0.42						
2.組員角色	0.34	0.47	.03					
3.獎懲分配原則	0.51	0.50	-.02	.02				
4.社會期許	3.84	0.67	-.11*	.00	.06	(.56)		
5.獎懲經驗	0.47	0.50	.15**	.01	-.13*	.03		
6.正義知覺	3.14	1.34	.04	.04	.01	.11*	.36***	(.97)
團隊層級變項								
1.預先告知規則	0.50	0.50						
2.集體責任共識	3.19	1.21	.23*	(.94)				

註：除正義知覺及社會期許為數量尺度外，其餘變項均為 0,1 的類別變項。性別中男生為 1、女生為 0，組員角色中答題者（當事人）為 1、關係人（非答題者）為 0，獎懲分配原則中均等分配為 1、貢獻分配為 0，集體獎懲經驗中加分組（集體獎勵）為 1、扣分組（集體懲罰）為 0，預先告知規則變項中有事前告知為 1、沒有為 0；括弧內數字，個體層次變項為量表內部一致性，群體層次變項為平均 r_{wg} 值；* $p<.05$ ，** $p<.01$ ，*** $p<.001$ ； $n=358$ ， $g=126$ 。

4.2 基本特性檢視

於進行層級線性模式分析 (HLM) 之前，本研究先行檢測群體間變異的差異 (between-group variation; Hofmann, 1997; Klein and Kozlowski, 2000) 與聚合的群體層次資料之群內一致性 (within-group agreement; James *et al.*, 1993)，以檢視資料是否適合採用跨層次的分析方法，以及群體聚合資料的合理性。經由分析，研究模式的 ICC(1) 為 .35，符合大於 .12 的經驗判斷 (James, 1982)，ICC(2) 則為 .60，略低於 .70 的經驗判斷值，屬於勉強可以接受的範圍 (Bliese, 2000)，因此初步建議進行跨層次的分析 (Bryk and Raudenbush, 1992)。經由計算團體內評估者一致性 r_{wg} (within-group interrater reliability)，有 6 組團隊之 r_{wg} 小於 .70 值，顯示這些團隊內的成員對該構念的認知差異過大，不適合進行資料的聚合，因此，本研究刪除 r_{wg} 過低的團隊資料。再經統計，剩餘 126 組有效團隊樣本的集體責任共識平均 r_{wg} 為 .94 (.73 至 1.00 之間)。

4.3 模式及假設驗證

本研究依據 Hofmann (1997) 的建議，以四個步驟來檢驗跨層次分析的不同影響效果。首先，建立初始模式 (null model)，以檢驗跨層次效果存在的條件。第二，隨機係數迴歸模式分析，以此模式檢驗個體層次預測因子的主效果，亦即檢驗本研究假說 1 的影響效果，同時在此模式中可檢驗個體層次迴歸式截距的變異，以驗證是否存在群體層次效果的條件，以接續下個步驟的

檢驗。第三，截距預測模式 (intercepts-as-outcomes model) 分析，若隨機參數迴歸模式之迴歸式截距變異成份於群體層次顯著地存在，則可進一步進行截距預測模式分析，以檢視群體層次變項對於依變項的主效果 (脈絡效果)，亦即檢驗本研究假說 2、假說 4 的影響效果。同時，於此模式中可檢驗群體層次的迴歸式斜率的變異，以確認層次間是否存在交互作用的效果。第四，斜率預測模式 (slope-as-outcomes model) 分析，若隨機係數迴歸模式斜率項的變異成份存在，表示群體層次變項與個體層次預測變項的交互作用效果可能存在，即可進行斜率預測模式分析，以檢視群體層次變項對於個體層次預測變項與依變項間關係的調節效果，亦即檢驗本研究假說 3、假說 5 的影響效果。最後，本研究亦計算正義知覺於個人層次 ($R^2_{\text{with-group}}$) 與團體層次 ($R^2_{\text{between-group}}$) 的解釋變異量，以供參考。

4.3.1 初始模式

在跨層次研究的分析過程中，必須先建立初始模式以檢視跨層次效果的存在。因此，本研究將依變數的變異成份區分成「群內變異成份」(within group components, δ^2)，及「群間變異成份」(between group components, τ_{00}) 二部份，並且分析驗證群間變異成份顯著地不為 0。所建立的初始模式如下，其分析結果及各步驟其他模式之結果共同彙整於表 3 中，以利比較：

表 3 各驗證模式之分析結果

變項	初始 模式	隨機係 數模式	截距預測 模式		斜率預測 模式	
截距項 γ_{00}	3.13***	3.13***	3.13***	3.13***	3.13***	3.09***
個體層次						
控制變項						
性別 γ_{10}		.03	-.04	-.04	-.03	-.06
組員角色 γ_{20}		-.11	-.10	-.10	-.10	-.10
社會期許 γ_{30}		.22	.21	.21	.21	.20
分配原則 γ_{40}		.15	.19	.09	.20	.09
預測變項						
集體獎懲經驗 γ_{50}		.97***	.98***	.81***	.98***	.78***
群體層次						
預先告知獎懲規則 γ_{01}			.78***		.77***	
預先告知×獎懲經驗 γ_{51}					-.14	
團隊集體責任共識 γ_{02}				.42***		.47***
集體責任共識×獎懲經驗 γ_{52}						.366 ⁺
變異數成份						
群體層次團隊間 τ_{00}	.62***	.40***	.24***	.32***	.25***	.31***
個體層次團隊內 σ^2	1.18	1.16	1.17	1.16	1.17	1.17
離異數	1191.56	1163.80	1138.24	1150.80	1140.45	1151.51

+ $p < .01$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; $n = 358$, $g = 126$.

模式 0

$$\text{Level-1: 正義知覺} = \beta_{0j} + \gamma_{ij} \quad (1)$$

$$\text{Level-2: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + U_{0j} \quad (2)$$

本研究於初始模式中發現，正義知覺約有 35% 的變異存在於不同群體之間，群間變異成份顯著地異於 0 ($\chi^2=311.9$, $df=125$, $p<.001$)，而群內變異成份值則為 1.18，經前述公式計算算出 ICC(1) 及 ICC(2) 值，滿足依變數必須存在群內與群間變異的條件準則要求 (Hofmann, 1997)。

4.3.2 隨機係數迴歸模式

本研究以隨機係數迴歸模式驗證假說 1 個體層次自變項與依變項的關係，並經由此模式與初始模式之變異成份求得此變數的解釋變異量 R^2 。此外，為排除性別、組員角色、社會期許及分配原則可能對正義知覺產生的影響，本研究將此四個變項放入迴歸分析模式中作為控制變項，以瞭解成員集體獎懲經驗對於正義知覺的真實影響。以下為分析模式，詳細分析結果如表 3：模式 1

$$\begin{aligned} \text{Level-1: 正義知覺} = & \beta_{0j} + \beta_{1j}(\text{性別})_{ij} + \beta_{2j}(\text{組員角色})_{ij} \\ & + \beta_{3j}(\text{社會期許})_{ij} + \beta_{4j}(\text{分配原則})_{ij} \\ & + \beta_{5j}(\text{集體獎懲經驗})_{ij} + \gamma_{ij} \end{aligned} \quad (3)$$

$$\text{Level-2: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + U_{0j} \quad (4)$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} \quad (5)$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} \quad (6)$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} \quad (7)$$

$$\beta_{4j} = \gamma_{40} \quad (8)$$

$$\beta_{5j} = \gamma_{50} + U_{5j} \quad (9)$$

分析結果顯示，各控制變項對於正義知覺皆未產生顯著的影響。模式 1 中成員集體獎懲經驗的係數 γ_{50} 達到顯著水準 ($\gamma_{50} = .97$, $se = .16$, $T\text{-ratio} = 6.05$, $df = 356$, $p = .0001$)，表示個體層次之成員集體獎懲經驗對正義知覺有顯著的正向影響。因此，本研究假說 1 得到實證資料的支持。

4.3.3 截距預測模式

本研究進一步驗證個體層次截距項存在的變異是否可由本研究預先告知獎懲規則及團隊集體責任共識等群體層次變項加以解釋，亦即檢驗跨層次的脈絡 效果，以驗證假說 H2 及 H4 的推論是否成立。模式中仍然放入性別、組員角色、社會期許及分配原則等作為控制變項，分析

模式分別如下，詳細分析結果如表 3。

模式 2-1

$$\begin{aligned} \text{Level-1: 正義知覺} = & \beta_{0j} + \beta_{1j}(\text{性別})_{ij} + \beta_{2j}(\text{組員角色})_{ij} \\ & + \beta_{3j}(\text{社會期許})_{ij} + \beta_{4j}(\text{分配原則})_{ij} \\ & + \beta_{5j}(\text{集體獎懲經驗})_{ij} + \gamma_{ij} \end{aligned} \quad (10)$$

$$\text{Level-2: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(\text{預先告知獎懲規則})_{0j} + U_{0j} \quad (11)$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} \quad (12)$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} \quad (13)$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} \quad (14)$$

$$\beta_{4j} = \gamma_{40} \quad (15)$$

$$\beta_{5j} = \gamma_{50} + U_{5j} \quad (16)$$

分析結果顯示，模式 2-1 中預先告知獎懲規則的係數 γ_{01} 達到顯著水準 ($\gamma_{01} = .78$, $se = .14$, $T\text{-ratio} = 5.47$, $df = 124$, $p = .0001$)，表示群體層次之預先告知獎懲規則對個體層次的正義知覺具有顯著的正向影響，因此本研究假說 2 得到實證資料的支持。

模式 2-2

$$\begin{aligned} \text{Level-1: 正義知覺} = & \beta_{0j} + \beta_{1j}(\text{性別})_{ij} + \beta_{2j}(\text{組員角色})_{ij} \\ & + \beta_{3j}(\text{社會期許})_{ij} + \beta_{4j}(\text{分配原則})_{ij} \\ & + \beta_{5j}(\text{集體獎懲經驗})_{ij} + \gamma_{ij} \end{aligned} \quad (17)$$

$$\text{Level-2: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{02}(\text{團隊集體責任共識})_{0j} + U_{0j} \quad (18)$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} \quad (19)$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} \quad (20)$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} \quad (21)$$

$$\beta_{4j} = \gamma_{40} \quad (22)$$

$$\beta_{5j} = \gamma_{50} + U_{5j} \quad (23)$$

分析結果顯示，模式 2-2 中團隊集體責任共識的 γ_{02} 達到顯著水準 ($\gamma_{02} = .42$, $se = .11$, $T\text{-ratio} = 3.82$, $df = 124$, $p = .0001$)，表示群體層次之團隊集體責任共識對個體層次的成員正義知覺有顯著的正向影響，因此本研究假說 4 得到實證資料的支持。

4.3.4 斜率預測模式

於隨機係數迴歸模式中得知不同群體間的斜率存在著顯著差異，因此本研究進一步分析此斜率的變異成份可否由本研究預先告知獎懲規則及團隊集體責任共識等群體層次的變項所解釋，以驗證預先告知獎懲規則及團隊集體責任共識是否對於個體層次集體獎懲經驗與正義知覺間的影響產生調節效果，分析模式分別如下，詳細結果亦如表 3：

模式 3-1

$$\begin{aligned} \text{Level-1: 正義知覺} = & \beta_{0j} + \beta_{1j}(\text{性別})_{ij} + \beta_{2j}(\text{組員角色})_{ij} \\ & + \beta_{3j}(\text{社會期許})_{ij} + \beta_{4j}(\text{分配原則})_{ij} \\ & + \beta_{5j}(\text{集體獎懲經驗})_{ij} + \gamma_{ij} \end{aligned} \quad (24)$$

$$\text{Level-2: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(\text{預先告知獎懲規則})_{0j} + U_{0j} \quad (25)$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} \quad (26)$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} \quad (27)$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} \quad (28)$$

$$\beta_{4j} = \gamma_{40} \quad (29)$$

$$\beta_{5j} = \gamma_{50} + \gamma_{51}(\text{預先告知獎懲規則})_{5j} + U_{5j} \quad (30)$$

分析結果顯示，模式 3-1 中的 γ_{50} 未達到顯著水準 ($\gamma_{50} = -.14$ ， $se = .28$ ， $T\text{-ratio} = -.50$ ， $df = 124$ ， $p = .62$)，表示群體層次的預先告知獎懲規則對於個體層次成員的集體獎懲經驗與正義知覺間沒有顯著的調節效果，因此，本研究假說 3 沒有得到實證資料的支持。

模式 3-2

$$\begin{aligned} \text{Level-1: 正義知覺} = & \beta_{0j} + \beta_{1j}(\text{性別})_{ij} + \beta_{2j}(\text{組員角色})_{ij} \\ & + \beta_{3j}(\text{社會期許})_{ij} + \beta_{4j}(\text{分配原則})_{ij} \\ & + \beta_{5j}(\text{集體獎懲經驗})_{ij} + \gamma_{ij} \end{aligned} \quad (31)$$

$$\text{Level-2: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{02}(\text{團隊集體責任共識})_{0j} + U_{0j} \quad (32)$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} \quad (33)$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} \quad (34)$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} \quad (35)$$

$$\beta_{4j} = \gamma_{40} \quad (36)$$

$$\beta_{5j} = \gamma_{50} + \gamma_{52}(\text{團隊集體責任共識})_{5j} + U_{5j} \quad (37)$$

分析結果顯示，模式 3-2 中團隊集體責任共識與個體成員集體獎懲經驗交互作用的係數達到顯著水準 ($\gamma_{11} = .366$, $se = .21$, $T\text{-ratio} = 1.65$, $df = 124$, $p = .09$)，表示群體層次變項團隊集體責任共識對於個體層次的成員集體獎懲經驗與正義知覺的關係具有顯著的調節效果。本研究 5 的假設得到實證資料的支持。為瞭解團隊集體責任共識對於成員集體獎懲經驗與正義知覺間關係的調節效果，本研究以圖示的方式顯示圖 2。

由圖 2 資料分析結果顯示，受試者於面對集體獎勵與集體懲罰時，其對於集體獎勵的正義知覺均明顯地高於對於集體懲罰的正義知覺。但是將受試的學習團隊區分為高集體責任共識和低集體責任共識兩個群體時，高集體責任共識群體於接受集體獎勵時的正義知覺較接受集體懲罰的正義知覺高出非常多，亦即團隊的高集體責任共識使得其成員在接受集體獎勵時所增加的正義知覺幅度高於接受集體懲罰時所增加的正義知覺，換言之，團隊的集體責任共識強化了成員集體獎懲經驗對於其正義知覺的影響。因此，本研究假說 5 獲得實證資料支持。

5. 綜合討論與建議

5.1 研究結果討論

本研究主要探討學習團隊於接受集體獎勵或懲罰時對於其對獎懲系統正義知覺的影響，最重要的貢獻乃在從跨層次的理論架構及方法來分析是否預先告知團隊獎懲規則及團隊集體責任共識等群體變項對於個體層次成員正義知覺的脈絡效果，以及對於集體獎懲經驗與正義知覺的

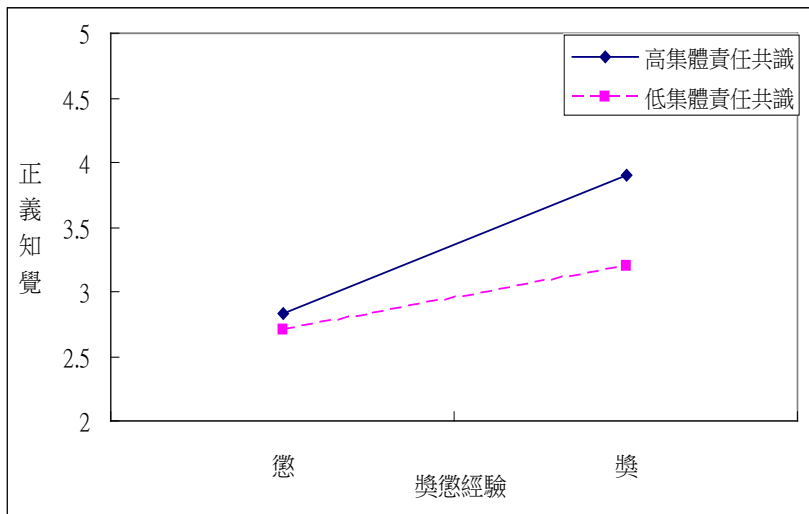


圖 2 團隊集體責任共識對獎懲經驗與正義知覺的調節效果

跨層次調節效果。分析結果發現，於初始模式中正義知覺約有 35% 的變異存在於不同群體之間，滿足依變項必須存在群內與群間變異的條件準則要求 (Hofmann, 1997)，因此判定本研究資料實施層級線性模式分析 (HLM) 的合理性。

在個體層次上，研究結果發現，經驗到集體獎勵的受試者之正義知覺顯著高於經驗到集體懲罰者之正義知覺。Barber and Simmering (2002) 認為女性、集體主義者、基層員工、績效較差者、所要分配的獎酬較少時等情況，員工較容易接受均等分配的獎酬(集體獎酬系統)，本研究則進一步發現，即使在接受集體獎酬的情形下，員工顯然對於接受集體獎勵的認同高於接受集體懲罰，因而覺得集體獎勵是比較公平正義的。心理學行為主義學派認為人類行為乃基於自利性的假設，人們會重複行為以達成想要的目的，而避免不好的結果發生 (Shaffer, 2000)。人性中趨利避害為自然產生的自利性天性，在集體獎酬的情況下，當團隊成員一旦受到集體獎勵後，無論他是功勞主要貢獻者或搭便車受惠者，應都會產生不同程度的正面情緒。而當遭受到集體懲罰時，犯錯的當事人也許會覺得罪有應得，但其餘受到連帶處罰的成員可能就會產生一些無奈或負面的情緒。兩種情況對比下，使得接受集體獎勵者會比遭受集體懲罰的團隊成員更能接受集體獎懲系統，對集體獎懲系統的正義知覺也會相對較高。本研究的實證資料分析結果支持這項假說的成立。

於群體層次上，本研究根據社會技術系統理論的觀點，分別選擇構成組織的社會系統和技術系統中兩個具有代表性、相輔相成、彼此互動的群體變項—預先告知集體獎懲規則及團隊集體責任共識—來檢驗其跨層次的脈絡效果及調節效果。預先告知乃獎懲實務中的客觀作法，可歸屬為組織技術系統的一環，團隊的集體責任共識則決定於成員主觀的情感及認知，屬於組織中社會系統的變項。本研究的分析結果發現，接受預先告知獎懲規則的團隊，其成員的正義知覺高於沒有被預先告知獎懲規則的團隊之成員。公平理論指出，人們會建構一個公平比較的架構，將自己的報償與付出的比率與他人報償與付出的比率作主觀性的比較，作為公平正義的準則，然後根據比較後的知覺結果調整自己的行為 (Adams, 1965)。姑且不論酬償分配的結果如何，讓人們有足夠選擇空間、時間和資訊來建構自己的公平比較架構，本身即具有提升當事人正義知覺的義意。Posthuma *et al.* (2007) 的研究中解釋，預先告知排程決策顯示組織對於員工展現關懷，會提升員工對組織的重視程度，並產生責任感，減少離職的行為。Greenberg (1990) 的田野實驗研究發現，工廠中暫時的減薪，當以尊敬的方式並詳細解釋原因時，會產生較低的偷竊率和離職率。Greenberg (1993) 於一個實驗室實驗中發現，當臨時減少工作給付時，若以資訊正義原則和人際正義原則向受試者解釋原因，會減少受試者偷竊比率。Greenberg (1994) 於另一個田野實驗中也發現，當推行禁止吸菸規定時，若以資訊正義原則和人際正義原則詳細而合理地解釋原因，會增加受試員工的接受度。上述相似的概念一致顯示，受到尊重和適當的解說會使接受分配者產生正面的正義知覺，也因而影響到其他結果變項。於本研究的分析結果中可觀

察到，接受預先告知獎懲規則的團隊，其成員的正義知覺顯著高於沒有被預先告知獎懲規則的團隊之成員的正義知覺，與過去的研究結果相一致。本研究這項假說也得到實證資料的支持。但本研究的分析結果在某種層面上具有較特殊的意義，亦即將變項的分析單位作明確地區分，以不同層次的概念和較精確的統計方法來分析變項的跨層次脈絡效果和調節效果，可提供不同的研究取向，亦增加更多實證的結果。

雖然預先告知獎懲規則對於個人正義知覺的影響之假說得到實證資料支持，但本研究有關預先告知獎懲規則與集體獎懲經驗交互作用的另一項假說 H3 並沒有成立。本研究的假說推測，人們基於自利心理於受到集體獎勵時的正義知覺高於遭受集體懲罰時的正義知覺，可能會因為團隊沒有被預先告知集體獎懲規則的作法，而使得其成員於突然接受集體獎勵時應提高的正義知覺被抵消。但此假說並未得到實證資料的支持。顯然人們趨利避害的自利性心理十分自然而強烈，沒有因為未被預先告知獎懲規則而產生顯著的改變，減弱集體獎懲經驗對正義知覺的影響效果。即使突然因為隊友的功勞而接受連帶獎勵時，愉悅的情緒仍會使團隊成員的正義知覺增加。群體層次的預先告知獎懲規則對於個體層次集體獎懲經驗與正義知覺的影響關係並沒有產生顯著的調節效果。

由另一個群體層次變項團隊集體責任共識來看，本研究發現學習團隊的集體責任共識會直接影響其成員的正義知覺。Barber and Simmering (2002) 的研究指出，集體主義傾向者及高凝聚力的團隊成員，比較能夠接受在團體內的獎酬採取均等分配（意即本研究所稱集體獎勵）。Chi *et al.* (2008) 有關連坐處罰正義知覺的研究也發現，旁觀者知覺集體責任的組織規範愈強烈，則對於同儕被連坐處罰事件的程序正義知覺愈高，同時也會認為沒有連帶責任的人被連坐仍然具有某種程度正當性。本研究以跨層次分析的概念來蒐集群體層次的團隊集體責任共識資料，分析結果顯示，群體層次的團隊集體責任共識變項對於個體層次的成員正義知覺有顯著的正向影響，亦即團隊的集體責任共識愈高，成員的正義知覺也會愈高。研究發現與 Barber and Simmering (2002)、Chi *et al.* (2008) 的結果相一致，更補強在不同層次間作為群體層次變項的團隊集體責任共識對於個體變項的成員正義知覺產生跨層次脈絡效果的實證支持。本研究假說 H4 亦得到實證資料的支持。

本研究的資料分析結果亦發現，群體層次上的團隊集體責任共識會增強個體層次的受試者獎懲經驗對正義知覺的正向影響關係。依據前述假說 1 的人性自利觀點，接受集體獎勵經驗的團隊成員對集體獎懲系統的正義知覺會高於遭受集體懲罰經驗的團隊成員的正義知覺，這項於個體層次的假說在本研究中已得到實證資料的支持。然而，如果在群體層次中團隊成員是歸屬於一個具有高度集體責任共識的團隊中，團隊的集體責任共識所產生的「有福同享、有難同當」的默契，就可能對於個體層次中集體獎懲經驗與正義知覺間的關係產生改變。本研究於假說中推論，雖然成員對於集體獎勵和集體懲罰的正義知覺在團隊具有高度集體責任共識時都會增

加，但人性中趨利避害的自利傾向卻可能使得集體責任共識與集體獎懲經驗產生加乘效果，而使高集體共識團隊於接受集體獎勵時的正義知覺增加的特別多，亦即跨層次地調節個體層次成員的集體獎勵經驗與正義知覺的關係，強化集體獎勵經驗對於正義知覺的正向影響效果。本研究假說 H5 亦得到實證資料的支持。

上述發現在某種程度上說明了人們在團隊系絡中所產生的認知歸因理論的自利性偏差現象，且此現象對於成員的正義知覺頗具影響。當團隊表現優良而獲得獎勵時，團隊成員可能會將成功因素高估為內在因素（自己）而低估外在因素（團隊內其他成員），相對地，當團隊因表現不佳而須接受集體懲罰時，團隊成員可能會將失敗因素高估為外在因素（團隊其他成員）而低估內在因素（自己），從而以自己接受連帶的集體獎勵或懲罰的情緒來形成或影響對系統公平性的知覺。而且即使沒有預先告知獎懲規則的系絡因素也不會減弱這種獎勵帶來的正面情緒之影響，未如預期地減少正義知覺；而當團隊集體責任共識升高時，集體獎勵則更大幅增加正義知覺。

5.2 管理意涵

針對以上研究發現本研究提出以下幾點在管理實務上的建議。首先，在以團隊學習的背景中，人性中趨利避害的自利信念會對集體獎懲系統的正義知覺產生顯著影響，亦即受到集體獎勵時會覺得這個獎懲系統還蠻公正的，但遭受到集體懲罰時覺得獎懲系統是正義的感受就減少許多。因此，在使用集體獎懲作為管理手段時，就必須謹慎而適當地運用。激勵增強理論曾提出的正增強、負增強、消弱、懲罰等方法來增強所欲的行為或消滅不希望出現的行為，並認為增強方式的激勵效果大於懲罰的方式。由此可推論，集體獎勵的激勵效果應大於集體懲罰的效果。管理者在設計和應用集體獎勵或懲罰時亦應考量是要增加所望的行為還是減少不希望發生的行為，才能有好的效果。

其次，本研究的結果亦證實，事前預先告知當事人集體獎勵或懲罰的規則，會提高他們對於集體獎懲系統的正義知覺。因此，管理者在實施集體獎勵懲罰前絕對不要忘了在事前預先告知，甚至對於決策的原因、正/負面結果、以及可能發生的脈絡因素，都可預作詳盡的解釋和說明，以達到 Wenzel (2006) 所謂的較佳之「人際對待品質」、或 Greenberg (1993) 所稱的資訊正義和人際正義原則，使接受獎懲者感受到被尊重、能瞭解原由、甚至參與獎懲規則及評量的決策制定，將更能得到組織或團隊成員較高的正義知覺和接受度。

最後，群體層次的團隊集體責任共識會調節個體層次中成員接受獎懲經驗對於他們正義知覺的影響。因此，管理階層若能加強團隊的集體責任共識，配合適當的集體獎勵措施，可以增強團隊成員於接受集體獎勵時對於正義知覺的正面影響，使他們在樂於爭取集體獎勵的同時，創造出更高的正義知覺。

此外，在研究方法上，本研究除了探討團隊成員接受集體獎懲經驗對於正義知覺的影響外，同時也深入研究團隊「知不知道」集體獎懲這件事（是否預先告知）、以及「同意不同意」集體獎懲這件事（集體責任共識）對於上述關係的調節效果，一個屬於實驗設計中的任務因素，組織技術系統的範疇，一個則屬於脈絡因素，組織社會系統的範疇，由不同性質和範圍來瞭解團隊成員集體獎懲經驗對於正義知覺的影響，使得集體獎懲與正義知覺間的關係更形明確而完整。

於脈絡效果和跨層次調節效果上，本研究採用跨層次的統計方法來分析學習團隊集體責任共識的群體層次變項對於團隊成員正義知覺的個體變項之脈絡效果，以及分析學習團隊集體責任共識的群體層次變項對於團隊成員集體獎懲經驗和正義知覺間的跨層次調節效果。從實證策略的角度來看，於集體獎懲和正義知覺方面的研究來說，本研究是少數同時考慮群體變項與個體變項的研究之一。於跨層次研究概念逐漸受到學界注意之時，本研究所得到的結果有助於其他研究者進一步釐清集體獎懲方面不同層次變項間的影響關係。

5.3 研究限制與未來研究建議

本研究雖然獲致許多實證結果，但仍有一些研究限制有待克服。實驗中對於學習團隊的測驗題目之難易程度、以及學生的學習意願和能力，於實驗過程中可能無法完全有效掌握。測驗的題目若太難或太容易，可能會使接受獎勵或遭受懲罰的組別數目呈現不平均的結果。而實驗中若出現學習意願不高，或學習能力不佳的受試者，也可能會影響整體實驗的結果。此外，由於集體獎懲所涉及的變項頗多，未來的研究仍有許多可能影響集體獎懲正義知覺的因素，可納入實驗控制或統計控制，例如團隊的凝聚力或情感等團隊層次的系絡因素，或是獎懲時採用不同的分配方式等變數，建議後續研究可以此作為未來研究的方向。

參考文獻

- 林鈺琴，「組織公民行為跨層次分析：層級線性模式的應用」，管理學報，第二十二卷第四期，民國 94 年，503-524 頁。
- 黃光國，「儒家思想中的正義觀」，楊國樞、黃光國編，中國人的心理與行為，台北：桂冠圖書公司，民國 78 年。
- 溫福星、邱皓政，多層次模式方法論，台北：鼎茂出版社，民國 100 年。
- 蔡維奇、紀乃文，「團隊情感氛圍形成的前因、情境調節及個人層次後果變項之研究」，組織與管理，第一卷第一期，民國 97 年，1-37 頁。
- 薛靖、江岩、張瑾，「創意產業團隊氛圍與成員個人創新行為關係的實證研究」，第六屆海峽兩岸組織行為與人才開發學術研討會論文集，台北：中華人力資源發展學會，民國 100 年。
- 羅新興、林靜如，「領導者和追隨者的性別組成與追隨者服從意願之關係」，東吳經濟商學學報，

第五十九期，民國 96 年，101-117 頁。

- Adams, J. S. "Inequity in Social Exchange," *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, No. 4, 1965, pp. 267-299.
- Alge, B. J. and Ballinger, G., "Electronic Workplace Surveillance: The Effects of Advanced Notice and Task Discretion on Perceptions of Privacy and Procedural Justice," In B. J. Alge (Chair), *Design considerations in electronic performance monitoring*, Symposium conducted at the 16th Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA, 2001.
- Ball, G. A., Trevino, L. K., and Sims, Jr. H. P., "Just and Unjust Punishment: Influences on Subordinate Performance and Citizenship," *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 2, 1994, pp. 299-322.
- Barber, A. E. and Simmering, M. J., "Understanding Pay Plan Acceptance: The Role of Distributive Justice Theory," *Human Resource Management Review*, Vol. 12, No. 1, 2002, pp. 25-42.
- Barling, J. and Phillips, M., "Interactional, Formal, and Distribution Justice in the Workplace: An Exploratory Study," *Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied*, Vol.127, No. 6, 1993, pp. 649-656.
- Bentham, J., *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*, 1781, Kitchener: Batoche Books, 2000.
- Bies R. J., "The Predicament of Injustice: The Management of Moral Outrage," In L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, Vol.9, 1987, pp. 289-319.
- Bies, R. J. "Interactional (In)Justice: The Sacred and the Profane." In J. Greenberg and R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice*, Stanford, CA: Stanford University Press, 2001, pp. 89-118.
- Bies, R. J. and Moag, J., "Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness," In R. Lewicki, M. Bazerman, and B. Sheppard (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, Greenwich, CT: JAI Press, 1986, pp. 43-55.
- Bliese, P. D., "Group Size, ICC Values, and Group-level Correlations: A Simulation," *Organizational Research Methods*, Vol. 1, No. 4, 1998, pp. 355-373.
- Bliese, P. D., "Within-group Agreement, Non-independence, and Reliability: Implications for Data Aggregation and Analyses," In K. J. Klein and S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*, San Francisco: Jossey-Bass, 2000, pp.349-381.
- Brockner, J., DeWitt, R. L., Grover, S., and Reed, T., "When It Is Especially Important to Explain Why:

- Factors Affecting the Relationship Between Managers' Explanations of a Layoff and Survivors' Reactions to the Layoff," *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 26, No. 5, 1990, pp. 389-407.
- Bryk, A. S. and Raudenbush, S. W., *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods*, Newbury Park, CA: Sage, 1992.
- Caldwell, D. F. and O'Reilly, C. A., "The Determinants of Team-based Innovation in Organizations: The Role of Social Influence," *Small Group Research*, Vol. 34, No. 4, 2003, pp. 497-517.
- Chi, Shu-Cheng, *The Relationship between Group Identity and Justice Perception: Explore the Different from In-group and Out-group*, The Final Report supported by National Science Council (NSC88-2416-H-002-025) (in Chinese), 1999.
- Chi, Shu-Cheng and Lo, Hsin-Hsin, "Taiwanese Employees' Justice Perception on Co-Workers's Punitive Events," *The Journal of Social Psychology*, Vol. 143, No. 1, 2003, pp. 27-42.
- Chi, Shu-Cheng Steve, Lo, Hsin-Hsin, Tsai, Ming-Hong and Niehoff, Brian P., "Bystanders' Reactions toward Co-punishment Events in the Taiwanese Military: Examining the Moderating Effects of Organizational Norms." *Asian Journal of Social Psychology*. Vol. 11, No. 4, 2008, pp. 274-278.
- Chillemi, O., "Competitive versus Collective Incentive Pay: Does Workers' Mutual Concern Matter?" *Economic Theory*, Vol. 35, No. 1, 2008, pp. 175-186.
- Cropanzano, R. A. and Konovsky, M. A., "Resolving the Justice Dilemma by Improving the Outcomes: The Case of Employee Drug Screening," *Journal of Business and Psychology*, Vol. 10, No. 2, 1995, pp. 221-243.
- Deluga, R. J., "Supervisor Trusts Building, Leader-member Exchange and Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 67, No. 4, 1994, pp. 315-326.
- Duygulu, E. and Ciraklar, N., "Effects of Leadership Roles on Team Effectiveness," *Ege Academic Review*, Vol. 9, No. 2, 2009, pp. 389-400.
- Emery, F. E. and Trist, E. L., *Sociotechnical systems, Management sciences: Models and techniques*, pp. 83-97. Oxford: Pergamon, 1960.
- Farh, J. L., Earley, P. C., and Lin, S. C., "Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 3, 1997, pp. 421-444.
- Folger, R. and Konovsky, M. A., "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions," *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 1, 1989, pp. 151-130.

- Gellatly, I. R., "Individual and Group Determinants of Employee Absenteeism: Test of a Causal Model," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, No. 5, 1995, pp. 469-485.
- Giacobbe-Miller, J., Miller, D. J., and Victorov, V. I., "A Comparison of Russian and U. S. Pay Allocation Decisions, Distributive Justice Judgment, and Productivity under Different Payment Conditions," *Personnel Psychology*, Vol. 51, No. 1, 1998, pp. 137-163.
- Greenberg, J., "Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Ends Justify the Means," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No. 1, 1987 (February), pp. 55-61.
- Greenberg, J., "Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 5, 1990, pp. 561-568.
- Greenberg, J., "The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice," In E. Cropanzano, (Ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Erlbaum, Hillsdale, NJ, 1993, pp. 79-103.
- Greenberg, J., "Using Socially Fair Treatment to Promote Acceptance of a Work-site Smoking Ban," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, 1994, pp. 288-297.
- Hays, R. D., Hayashi, T., and Stewart, A. L., "A Five Item Measure of Socially Desirable Response Set," *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 49, No. 3, 1989, pp. 629-636.
- Hofmann, D. A., "An Overview of the Logic and Rationale of Hierarchical Linear Models," *Journal of Management*, Vol. 23, No. 6, 1997, pp. 723-744.
- Honeywell, J. A. and Dickinson, A. M., "Individual Performance as a Function of Individual and Group Pay Contingencies," *Psychological Record*, Vol. 47, No. 2, 1997, pp. 261-275.
- James, L. R., "Aggregation Bias in Estimates of Perceptual Agreement," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, No. 2, 1982, pp. 219-229.
- James, R. L., Demaree, R. G., and Wolf, G., "Estimating Within-group Interrater Reliability with and without Response Bias," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, No. 1, 1984, pp. 85-98.
- James, L. R., Demaree, R. G., and Wolf, G. "Rwg: an Assessment of Within-group Rater Agreement," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 2, 1993, pp. 306-309.
- Klein, K. J., Dansereau, F., and Hall, R. J., "Levels Issues in Theory Development, Data Collection, and Analysis," *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 2, 1994, pp. 195-229.
- Klein, K.J. and Kozlowski, S. W. J., "From Micro to Meso: Critical Steps in Conceptualizing and Conducting Multilevel Research," *Organizational Research Methods*, Vol. 3, No. 3, 2000, pp. 211-236.
- Konovsky, M. A., "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations,"

- Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, 2000, pp. 489-511.
- Konovsky, M. A. and Cropanzano, R., "Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 5, 1991, pp. 698-708.
- Konovsky, M. A. and Pugh, S.D., "Citizenship Behavior and Social Exchange," *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, 1994, pp. 656-669.
- Kuvaas, B., "Work Performance, Affective Commitment, and Work Motivation: The Role of Pay Administration and Pay Level," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, No. 3, 2006, pp. 365-385.
- Lin, Shu-Chi., "The Effect of Distributive and Procedural Justice on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior," *Management Review*, Vol. 13, No. 2, 1994, pp. 87-108 (in Chinese).
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., and Taylor, M. S., "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships," *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 4, 2000, pp. 736-748.
- Milkovich, G. T. and Newman, J. M., *Compensation* (5th ed.), Boston: Richard Irwin, Inc., 1996.
- Moorman, R. H., "Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 6, 1991, pp. 845-855.
- Moorman, R. H. and Niehoff, B. P., "Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior," *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 3, 1998, pp. 351-357.
- Naumann, S. E., Bennett, N., Bies, R. J., and Martin, C. L., "Laid off, but Still Loyal: the Influence of Perceived Justice and Organizational Support," *International Journal of Conflict Management*, Vol. 9, No. 4, 1998, pp. 356-368.
- Niehoff, B. P. and Moorman, R. H., "Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior," *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 3, 1993, pp. 527-556.
- Parkay, F.W. and Hass, G., *Curriculum planning*, 7th Ed., Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 2000.
- Podsakoff, P. M. and Todor, W. D., "Relationship between Leader Reward and Punishment Behavior and Group Processes and Productivity," *Journal of Management*, Vol. 11, No. 1, 1985, pp. 55-73.

- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., and MacKenzie, S. B., "Relationship between Leader Reward and Punishment Behavior and Subordinate Attitudes, Perceptions, and Behavior: A Meta-analysis Review of Existing and New Research," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 99, No. 2, 2006, pp. 113-142.
- Posthuma, R. A., Maertz, Jr. C. P., and Dworkin, J. B., "Procedural Justice's Relationship with Turnover: Explaining Past Inconsistent Findings," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28, No. 4, 2007, pp. 381-398.
- Saal, F. E. and Moore, S. C., "Perceptions of Promotion Fairness and Promotion Candidates' Qualifications," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 1, 1993, pp. 105-110.
- Schaubroeck, J., May, D. R., and Brown, W. F., "Procedural Justice Explanations and Employee Reactions to Economic Hardship: A Field Experiment," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 3, 1994, pp. 455-460.
- Scholl, R.W., Cooper, E.A., and McKenna, J. F., "Referent Selection in Determining Equity Perceptions: Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes," *Personnel Psychology*, Vol. 40, No. 1, 1987, pp. 113-124.
- Shaffer, D., *Social and personality development*, 4th Ed., Belmont, CA: Wadsworth/Thompson Learning, 2000.
- Skarlicki, D. P. and Folger, R., "Retaliation in the Workplace: the Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice," *Journal of applied Psychology*, Vol. 82, No. 3, 1997, pp. 434-443.
- Skarlicki, D. P. and Folger, R., "Personality as a Moderator in the Relationship between Fairness and Retaliation," *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 1, 1999, pp. 100-108.
- Skinner, B., "Utopia through the Control of Human Behavior," In John Martin Rich, ed., *Readings in the Philosophy of Education*, Belmont, CA: Wadsworth, 1972.
- Tang, T. Li-Ping and Sarsfield-Baldwin, L. J., "Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment," *Sam Advanced Management Journal*, Vol. 61, No. 3, 1996, pp. 25-31.
- Tyler, T. R., "The Psychology of Procedural Justice: A Test of the Group Value Model," *Journal of Pers. Social Psychology*, Vol. 57, No. 5, 1989, pp. 830-838.
- Tyler, T. R., "Psychological Models of the Justice Motive," *Journal of Pers. Social Psychology*, Vol. 67, No. 5, 1994, pp. 850-863.
- Tyler, T. R. and Bies, R. J., "Beyond Formal Procedures: The Interpersonal Context of Procedural Justice," In J. Carroll (Ed.), *Applied Social Psychology and Organizational Settings*, Erlbaum,

Hillsdale, NJ, 1990, pp. 77-98.

Tyler, T. R. and Lind, E. A., "A Relational Model of Authority in Groups," In M. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, 1992, pp. 115-191.

Van Prooijen, Jan-Willem, Gallucci, M., and Toeset, G., "Procedural Justice in Punishment Systems: Inconsistent Punishment Procedures Have Detrimental Effects on Cooperation," *British Journal of Social Psychology*, Vol. 47, No. 2, 2008, pp. 311-324.

Wenzel, M., "A Letter from the Tax Office: Compliance Effects of Informational and Interpersonal justice," *Social Justice Research*, Vol. 19, No. 3, 2006, pp. 345-364.