

國立交通大學

經營管理研究所

博士論文

No.123

訓練與發展程序公平知覺：
量表建構及其對員工態度之影響

Perceived Training and Development Procedural Justice:
Scale Development and Its Influences on Employee Attitudes

研究生：鄭妃君

指導教授：張保隆 教授

中華民國九十七年一月

國立交通大學

經營管理研究所

博士論文

No.123

訓練與發展程序公平知覺：
量表建構及其對員工態度之影響

Perceived Training and Development Procedural Justice:
Scale Development and Its Influences on Employee Attitudes



研究生：鄭妃君
研究指導委員會：張保隆 教授
 丁 承 教授
 曾芳代 教授
指導教授：張保隆 教授

中華民國九十七年一月

訓練與發展程序公平知覺：
量表建構及其對員工態度之影響

Perceived Training and Development Procedural Justice:
Scale Development and Its Influences on Employee Attitudes

研究生：鄭妃君

Student：Fei-Chun Cheng

指導教授：張保隆

Advisor：Pao-Long Chang



A Dissertation
Submitted to Institute of Business and Management
College of Management
National Chiao Tung University
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of
Doctor of Philosophy
in
Business and Management
January 2008
Taipei, Taiwan, Republic of China

中華民國九十七年一月

訓練與發展程序公平知覺： 量表建構及其對員工態度之影響

研究生：鄭妃君

指導教授：張保隆教授

國立交通大學經營管理研究所博士班

摘 要

從前流行的長期契約關係提供工作保障，希望得到員工對組織的承諾。但是這種長期的契約關係已經漸漸式微了。在新的契約中，組織提供生涯發展方案來幫助員工的成長，讓員工獲得工作保障，希望員工能進而幫助組織的成長，因此期待員工忠誠、努力工作以及對組織有一些附加價值。也就是說，在組織方面，組織不再確保員工的工作保障，取而代之的是提供升遷的機會、持續的成長、技能的提升與個人專業的發展等，希望得到員工對組織的忠誠。在員工方面，員工也會感受到雇用契約的改變，因而益加重視組織所提供的訓練與發展，導致員工珍惜組織所提供的訓練與發展機會可能更勝於獎酬。因此訓練與發展議題愈來愈重要。

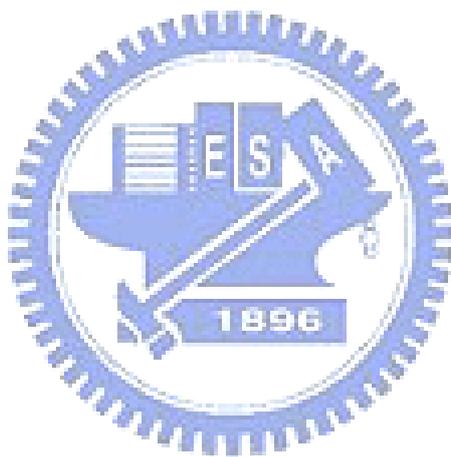
組織提供員工訓練與發展，能夠幫助員工增加工作績效，並進而提升組織績效；幫助員工個人的成長，亦進而提升組織成長。因此有大量的文獻在探討訓練與發展的相關議題。然而訓練與發展方案的提供，涉及組織內的資源投入，因此會產生資源有限性問題，當組織資源有限時，即可能產生公平的問題。很少的文獻關心組織訓練與發展的公平概念，但是這卻是訓練與發展另一個重要的問題，同時也是值得探討的議題。

本論文主要在探討訓練與發展程序公平的相關議題。具體而言，論文主要包括二個部份，研究一以組織公平的觀點來檢視員工認知的訓練與發展活動，探討訓練與發展程序公平的概念。首先釐清訓練與發展程序公平的構面，採用演繹法與歸納法，配合量表發展程序，經由探索性與驗證性因素分析，建構出訓練與發展程序公平的量表(Training and Development Procedural Justice Scale, TDPJS)。經由本研究發現，訓練與發展程序公平是

二構面的概念（制度因素公平與互動因素公平），並且經由實證發現訓練與發展程序公平的概念對工作滿意、規範性組織承諾與離職傾向等員工態度的效標有所影響。

研究二以社會交換理論為基礎，釐清員工認知到的訓練與發展程序公平，對員工態度的影響機制。經由結構方程模式進行分析。研究結果發現訓練與發展程序公平經由認知的組織支持與信任，進而影響員工態度。具體而言，制度因素公平透過認知的組織支持影響到員工態度，而互動因素公平經由信任，進而影響到員工的態度。

關鍵詞：訓練與發展、組織公平、程序公平、組織承諾、離職傾向。



Perceived Training and Development Procedural Justice: Scale Development and Its Influences on Employee Attitudes

Student: Fei-Chun Cheng

Advisor: Dr. Pao-Long Chang

Institute of Business and Management
National Chiao Tung University

ABSTRACT

Traditional employment contracts provide worker security in exchange for commitment. But in the new employment contracts, employees are expected to be loyal, hard work, and added value to an organization. Organization offers the career program for helping employees to achieve employment security. That is, no longer able to ensure employee job security, organization may offer opportunities for promotion, continual growth, skill enhancement, and personal and professional development. Organization generally expects some degree of employee loyalty in return. Employees can aware that job security is no longer entrenched in the employment contract, development and learning opportunities become determinants of the desirability of working in an organization. They may prefer training and development to rewards. Consequently, training and development have become more and more important.

Organization can improve the quality of employees by providing extensive training and employee development activities, and expect improved organizational performance in return for their investment. However, training programs require the allocation of organizational resources, making limited resources is an important issue. To date, no previous study has discussed the issue of perceived justice in the context of training and development.

The dissertation explored the issues of perceived procedural justice in the context of training and development. There were two parts included in this

dissertation—study 1 and study 2. Study 1 explored the concept of procedural justice in training and development, and used psychometric procedures for scale development, called the Training and Development Procedural Justice Scale (TDPJS). Exploratory factor and confirmatory factor analyses were applied for development the scale. The results showed that TDPJS includes two dimensions, system factor and interactional factor. In addition, training and development procedural justice influenced the attitude and behavior of employees.

Study 2 based on the theory of social exchange to clear the mechanism that how the procedural justice of training and development influenced the work attitude. The results of structural linear modeling showed that perceived organization support and trust were mediate variables. Further, perceived organization support mediated the relationship between the system factor and the work attitudes of normative organization commitment, turnover intention and job satisfaction. Trust mediated the relationship between the interactional factor and the work attitudes of normative organization commitment, turnover intention and job satisfaction.

Keywords: training and development, organizational justice, procedural justice, organizational commitment, turnover intention

謝 誌

畢業代表著往後我會繼續從事教學研究的工作。首先要感謝的就是指導教授張保隆老師，老師有著深厚的研究功力，在前幾年的博士班生涯中，老師在百忙之中仍抽空與我討論論文，常常點出我在思考上的盲點，那段互動頻繁討論研究論文的的日子，一直是美好回憶。

接著要感謝的是丁承教授，丁老師是我剛進交大時的導師，同時也是論文口試委員，對於老師在統計方法上的教導獲益良多，對於老師的關懷與鼓勵，特此感謝。此外，口試委員吳秉恩教授、陳海鳴教授、劉代洋教授、周瑛琪教授與曾芳代教授在口試時給予的諸多寶貴意見，讓論文更加完整且嚴謹。在此謹致上最深的謝意。

研究學習的路上，感謝胡均立教授與交大的所有師長們在校期間的諄諄教誨、諸多協助與鼓勵使我受益良多。同時感謝政大蔡維奇教授讓我進一步了解研究的內涵與領略其中的美好，老師的學者風範是非常值得學習的。此外，台大莊瓊嘉教授對於我在課堂表現的諸多包容也覺得很感謝。

還要感謝博士班蕭慧娟小姐所給予的幫忙、蔡淵輝學長在收集樣本期間的諸多協助，當然同班同學們、學長姐、學弟妹們以及研究伙伴們的加油鼓勵讓我在這條路上不孤單也覺得很感謝，由於受過太多人的鼓勵與幫忙，雖然無法一一列舉，但在此致上最深的謝意。

最後，感謝父母的栽培、先生的支持及婆婆的體諒。未來期許自己再燃起熱情，從事教學與研究的工作。

鄭妃君 謹致
民國 97 年 2 月

目 錄

中文摘要	i
英文摘要	iii
誌謝	v
目錄	vi
表目錄	viii
圖目錄	ix
第一章	緒論	1
1.1	研究背景與動機.....	1
1.2	研究目的與重要性.....	3
1.3	研究流程.....	4
1.4	論文架構.....	4
第二章	文獻探討與概念發展	5
2.1	訓練與發展程序公平概念.....	5
2.1.1	訓練與發展.....	5
2.1.2	組織公平.....	6
2.1.3	程序公平的規則.....	8
2.1.3.1	正式程序的結構面公平.....	9
2.1.3.2	互動的社會面公平.....	13
2.1.4	訓練與發展程序公平與其他變項之間的關係.....	15
2.2	訓練與發展程序公平對員工態度的影響機制.....	17
2.2.1	社會交換理論.....	17
2.2.2	認知組織支持、信任對員工態度的影響.....	18
2.2.3	認知組織支持及信任的中介效果.....	20
2.3	小結.....	22
第三章	研究方法	23
3.1	研究架構.....	23
3.2	訓練與發展程序公平量表之發展(研究一).....	23
3.2.1	研究設計.....	23
3.2.2	題項發展與內容效度.....	24
3.2.3	研究參與者.....	27
3.2.4	研究變項與衡量.....	27
3.2.5	研究分析程序.....	28
3.3	訓練與發展程序公平對員工態度影響之中介機制探討 (研究二).....	29

3.3.1	研究假設	29
3.3.2	研究架構	29
3.3.3	研究變項與衡量	30
3.3.4	資料收集與分析方法	31
3.3.4.1	資料收集方法	31
3.3.4.2	資料分析方法	32
第四章	研究結果	33
4.1	訓練與發展程序公平的量表發展與對後果變項之影響	33
4.1.1	題項精簡與信度分析	33
4.1.2	驗證型因素分析	34
4.1.3	效度資訊	36
4.1.3.1	收斂效度與區別效度	36
4.1.3.2	效標關聯效度	38
4.2	訓練與發展程序公平對員工態度影響之中介機制研究	40
4.2.1	驗證型因素分析	40
4.2.2	信度與效度之檢驗	40
4.2.2.1	效度分析	41
4.2.2.2	信度分析	43
4.2.3	研究假設之檢定	43
第五章	討論與建議	49
5.1	研究結論	49
5.2	管理意涵	50
5.2.1	學術理論意涵	50
5.2.2	實務應用意涵	50
5.3	研究限制與未來研究建議	53
參考文獻		53
附錄一		62
附錄二		64

表 目 錄

表 3.1	第一階段內容分析後之程序公平的原始題項.....	25
表 3.2	第一階段內容分析後之互動對待公平的原始題項.....	26
表 4.1	探索型因素分析與信度分析結果.....	35
表 4.2	TDPJS 量表的平均數、標準差與二構面間的相關：證券公司 樣本與銀行樣本	36
表 4.3	二構面之負荷量與信度整理表.....	37
表 4.4	變項之間平均數、標準差及相關矩陣分析表.....	38
表 4.5	訓練發展程序公平量表對效標變項之迴歸分析表	39
表 4.6	信賴區間檢定結果	41
表 4.7	卡方差異性檢定結果.....	42
表 4.8	六構念之負荷量與信度整理表	44
表 4.9	理論模式與競爭模式配適度比較表	46
表 4.10	修正模式路徑係數估計表.....	47



圖目錄

圖 3.1	研究二所提出之理論模式	30
圖 4.1	本研究之理論模式	46
圖 4.2	用以比較之競爭模式一（僅以認知的組織支持為中介）	46
圖 4.3	用以比較之競爭模式二（僅以信任為中介）	47
圖 4.4	修正模式線性結構模式分析結果	48



第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

傳統的雇用契約提供員工工作保障來交換組織承諾或忠誠度，但是現在大多數情況已經不再是如此了。在新的心理契約中，雇主仍然會期待員工忠誠、努力工作以及對組織有一些附加價值 (Tansky and Cohen, 2001)。而組織提供訓練與發展(training and development)會讓員工有被雇用能力的安全感。因此，訓練與發展在新的心理契約中，變得如同組織所提供的薪酬，是重要的激勵工具。換言之，從前流行的長期契約關係已經式微，取而代之的是短期的雇用關係，組織不再提供員工工作保障，而是提供內部移動、持續的成長，以及增加技巧能力及專業上的發展等。我們可以說組織能夠提供良好的訓練或發展勝於獎酬 (McDowall and Fletcher, 2004) 訓練與發展變成是愈來愈重要的人力資源管理功能。

訓練是取得立即可用的知識、技巧與能力的活動，而發展是與未來較有關的訓練。在 Noe(2005)的定義中，「訓練」意指組織幫助員工在其與工作相關的知能(competencies)的學習，這些知能包括與提升工作績效有關的知識、技巧或行為。「發展」指正式的教育、工作經驗或個性與能力的評價，幫助員工在現在或未來的工作與公司更有效率。

過去的實證證據指出，訓練方案可為組織及員工帶來許多益處，這些益處包括：組織提供訓練可幫助員工提升技術技能，因此可幫助員工提升績效，以及幫助員工個人的成長，再藉著員工個人的成長進而幫助組織的成長。因此相關的研究非常多，舉凡組織內訓練與發展的需求評估、執行方式乃至執行效果的評估皆有廣泛的探討。尤其現今長期契約關係式微，短期的雇用關係崛起後，組織提供訓練與發展會讓員工有被雇用能力的安全感。更具體的說，員工會認知到訓練的重要，並感覺到接受訓練的員工會比未接受訓練的員工更有競爭力，也更有成長性，如同 Feldman(1996)所認為的，接受訓練的員工在現有的公司內會更有價值，接受訓練的員工在決定離職後，在外部勞動市場更有競爭力。

組織希望藉由提供員工訓練課程，進而達成提升組織的目的；員工也希望藉由組織所提供的訓練與發展讓自己更有價值。但是組織提供的訓練與發展需要組織資源的投入。我們可以想像涉及資源投入，就產生資源有限性的問題。有限的資源如何分配，成了重要的研究課題，尤其是涉及人，會對於事件產生認知，員工如何看待組織在訓練與發展的資源分配，而產生公平感的認知。雖然，過去的研究多認為，訓練與發展會為組織帶來許多利益，但是如果訓練與發展讓員工感到不公平，員工可能在生涯的規劃或進階上受到阻礙，進而產生心理上的挫敗感，這樣一來可能會對組織在態度上產生影響，因此本論文從組織公平的觀點來探討訓練與發展的議題。

組織公平是組織行為裡很重要的一個領域，因此被廣泛的研究。組織公平所描述的是個人或團體對組織對待方式的公平認知。但組織公平的構面要如何區分，至今仍存在許多爭議 (Colquitt 等人, 2001)，主要可明顯的區分為分配公平與程序公平兩大部份。分配公平所關心的，是分配的結果是否讓員工感到公平的問題。程序公平所關心的，是達成分配結果的決策過程是否讓員工感到公平的問題。根據 Lind and Tyler (1988) 的說法，程序公平影響員工對於管理當局的態度以及對於組織的態度會比分配公平的強度更大。我們亦可以說分配公平由於受到個人的興趣所驅使，所以與決策相關的態度較為有關 (Korsgaard and Roberson, 1995)。雖然早期的公平研究集中在探討分配公平，然而 1980 年代初期，研究的焦點便已移轉至探討程序公平 (McDowall and Fletcher, 2004; Bauer 等人, 2001)。

探討特定人力資源管理功能的組織公平議題相關的研究有很多，這些研究議題大多還是聚焦在遴選、薪資以及績效評估 (Bauer 等人, 2001; Levy and Williams, 1998; Tremblay 等人, 1998; Korsgaard and Roberson, 1995)。員工發展上的公平議題近年來逐漸受到重視。Wooten and Cobb (1999) 提出生涯發展與組織公平議題的概念，McDowall and Fletcher (2004) 從組織公平的觀點，利用程序公平的規則，建構出員工發展的衡量題項，並且進行後果變項的驗證，McDowall 與其同事所探討的員工發展程序公平議題，方向上是比較偏向績效考評與升遷方面，研究結果認為員工發展的公平性認知，確實對於員工的工作滿意及組織內回饋的氣候有所影響。

員工因為生涯的進階而需要接受儲備幹部訓練、因為時勢的需要或個人

的因素而再進修，希望組織能提供進修補助，因為專業或工作上的需要，而希望組織能有教育訓練。訓練可說是員工生涯發展的前端活動，其重要性不可忽略。尤其是在人力資源管理功能實施的公平問題，對員工態度與行為的影響不斷被實證之際，探討當組織的訓練與發展體系讓員工感受到程序公平或不公平時，會對於員工的態度的影響，以及這些影響的機制為何顯得格外重要。

總之，訓練與發展程序公平的概念內涵，以及如何對員工的態度產生影響，皆是值得探討的議題。期望藉由這些問題的探討，對於相關領域的研究發展有進一步的貢獻。

1.2 研究目的與重要性

根據上一節研究背景與動機，本論文的目的與重要性主要在探討二大部份共可分為五點，第一部份即從組織公平的觀點來探討訓練與發展程序公平的概念，另外則是訓練與發展程序公平對後續影響機制之研究。進一步將此五點說明如下：

第一、將組織公平的觀點應用在訓練與發展的情境之中，探討訓練與發展程序公平的概念：訓練與許多人力資源管理的實務相關，例如：訓練與薪資有高相關，尤其是依技能的給薪方式 (skill-based payment; SBP)，受過特殊專業訓練的員工，可能會因為擁有特殊的技能或因而考上證照，使得薪資增加；訓練與績效評估相關，受過專業訓練的員工，可能會因為表現良好而有比較好的績效；以及訓練與生涯管理相關，當員工對自己的生涯有所規劃之後，了解依據自己的生涯路徑，透過組織所提供的訓練，來幫助生涯的進階與改變。雖然，訓練與我們所重視的人力資源管理實務如薪資、績效考評等等習習相關，但是現存的研究卻較為重視遴選、薪資或績效評估的組織公平議題，訓練屬於人力資源管理環節中較前端的部份，員工對此部份公平的認知較不易被發現，因此也容易為大家所忽略。本論文經由理論的推導，希望釐清訓練與發展的程序公平內涵。

第二、由於組織公平的構面至今仍是十分混亂，尤其是程序公平的討論。

本論文從訓練與發展的情境，重新以理論推演與實證資料，檢視組織公平中程序公平的構面狀況。

第三、本論文建構一個簡潔的訓練與發展程序公平量表，提供後續的研究者進行衡量。

第四、本論文以社會交換理論為基礎，釐清員工認知到的訓練與發展程序公平，對員工態度的影響機制。

1.3 研究流程

本論文可分為二部份研究，第一部份 (研究一)從組織公平的觀點來探討訓練與發展的議題。為了釐清訓練與發展程序公平的內涵，透過文獻的演繹與對實務人士訪談的歸納，編寫出能夠反映出訓練與發展程序公平概念的題項。在經過內容分析之後，著手進行實證資料之收集。資料的收集共分為二組，首先以第一組資料進行探索型因素分析與信度檢定，再將第二組資料進行驗證型因素分析以及後續分析，以建構出具有信度與效度的訓練與發展程序公平量表。最後，驗證訓練與發展程序公平所造成的影響。第二部份 (研究二)利用研究一所建構出的量表，以社會交換理論為理論基礎，經由線性結構模式 (Structure Equation Modeling)為分析方法，探討訓練與發展程序公平對於員工態度影響之中介機制。

1.4 論文架構

本論文的內容共包含二大部份，論文架構分成五章進行說明，首先第一章說明研究背景與動機、研究目的等，第二章為文獻探討，主要目的在回顧及整理過去相關研究的成果，以建立各研究的基礎，期能由過去的研究中，得到對本研究的啟發。第三章為研究方法，陳述本論文各研究的研究流程、研究對象、資料收集方法以及資料分析方法等。第四章將研究結果作一系統化的整理。最後，在第五章將研究結果與管理意涵進行討論，以及對後續研究方向提出建議。

第二章 文獻探討與概念發展

本論文應用組織公平的觀點來探討訓練與發展活動，透過理論與實證資料，推論出訓練與發展程序公平影響員工態度的中介機制。因此文獻探討首先回顧訓練與發展程序公平之相關文獻。包括：訓練與發展、組織公平、程序公平的規則、訓練與發展程序公平與其他變項之間的關係等。接著，討論認知的組織支持與信任的中介機制之相關文獻。

2.1 訓練與發展程序公平概念

在本節中所要探討的是訓練與發展活動的程序公平議題。因此第一小節，首先對訓練與發展的定義進行討論。接著探討組織公平的構面(第二小節)。第三小節則以組織公平理論為基礎，依據訓練與發展活動的內涵建構出各程序公平的規則，並就各規則加以討論。最後(第四小節)將程序公平與其他變項之間的關係加以討論。

2.1.1 訓練與發展

Kraiger (2003)在其著作中認為「訓練與發展」意指由組織開始的系統性的過程，該過程會導致組織成員在知識、技巧或態度的相對永久性的改變。訓練是取得知識、技巧或態度的活動，它是比較立即性的；而發展是取得態度或知能的活動，但不一定是立即的使用。在Noe(2005)的定義中，「訓練」指組織對於幫助員工，在與工作有關的知能(job-related competencies)的學習上所作的努力，這些知能包括與高工作績效有關的關鍵知識、技巧或行為。「發展」指可以幫助員工在現在或未來的工作，乃至組織更有效率的正式的教育、與工作相關的經驗或對員工個性或能力的評估。綜合學者的定義可知，訓練是取得立即可用的知識、技巧與能力的活動，發展則是與未來較有關的，訓練也可說是發展的一部份，發展也需要訓練來支援。

許多學者將訓練與發展加以分類(Becker, 1962; Bartel, 1992)。Becker (1962)將訓練分成一般性的訓練(general training)與特定性的訓練(specific training)。Bartel(1992)則是將訓練區分為(1)核心訓練

(core training)，以及(2)員工發展訓練或稱為生涯訓練(employee development or career training)。「核心訓練」係指因為技術與組織的發展，員工的技術可能會過時，核心訓練是幫助員工隨時有足夠的技術，應付工作所需的訓練；「員工發展訓練」是為了員工要進行下一個階段的生涯作準備而進行的訓練(Conlon, 2004)。另外，Dekker 等人 (2002)認為生涯訓練對工作的向上流動有正向的影響，因此若是以 Bartel(1992)對於訓練的分類，我們所指訓練與發展公平的研究應該是比較偏向員工發展訓練。

在發展方面，從組織的角度來看，個人發展是指可以幫助員工改善現有績效，以及作為未來作準備的組織活動(實務)(Benham, 1993)。Garavan 等人 (2001)在研究中認為個人必須接受他們的生涯不再是一個階級式的進行(hierarchical one)，而是會比較關心一些與提升他們的知能、以及與達成其生涯里程碑較有關的事。因此，不管從升遷的角度來看或從個人生涯的角度來看，發展的議題變得異常重要。透過訓練，讓員工有機會學習進階的新能力，以勝任未來工作、達成生涯進階或個人發展的目的。此外，不管訓練或發展，組織要提供訓練或發展，需要有一些成本的支出，所以我們可以說訓練會涉及資源分配的問題，使得用組織公平的觀點來探討訓練與發展議題十分重要。

2.1.2 組織公平

組織公平(Organizational justice)中的「Justice」從牛津英漢雙解字典的翻譯是「公正」、「公平」、「正義」的意思。國內的組織研究中，對於「Justice」相關概念的翻譯也不統一，例如：林淑姬等人(民83)將與「結果」狀態有關的公平概念翻譯為公平，例如：薪酬公平；而與「過程」狀態有關的則譯為公正或正義，例如：程序公正。在黃家齊(民91)與林鈺琴(民93)的研究中，則是不論結果或程序的公平皆翻譯為公正，因此其所探討的概念稱為組織公正。「Justice」在本文中屬於認知的概念，由於「公正」、「正義」容易與法律、政治用語相聯想，因此將之翻譯為「公平」。

在組織行為學研究中，公平被看作是一種社會心理建構。亦即如果大

多數人認為一種行為是公平的，則這種行為就是公平(Cropanzano and Greenberg, 1997)。哲學上對公平的研究可以往前追溯到柏拉圖和蘇格拉底的時期，但是組織中的公平探討則從Adams(1965)開始(劉擘，龍立榮，劉亞，2002)。Adams 的公平理論是最早探討公平判斷心理過程的理論。Adams 認為人們判斷公平與否的方法是將自己的獲得與投入之比與一個參照對象的獲得與投入之比進行比較，如果兩個比值不相等，則產生不公平感，如果比值相等，則會產生公平感。當出現不公平時，個人會採取行動來改變不公平的狀態。

晚近的學者所關注的則是公平的認知(justice perception)。組織公平在 James (1993)的研究中認為是個人以及群體對於組織對待的公平認知以及對這些認知的行為反應(Aryee 等人, 2002)。在組織公平的構面討論方面，公平評判理論(justice judgment theory)認為公平是多構面(multidimensional)的概念(Leventhal, 1980)。但是組織公平的構面到底要如何區分，至今仍存在許多爭議(Colquitt 等人, 2001)。

一般說來，研究者將焦點集中在決策結果的公平，稱為「分配公平(distributive justice)」。其次，將焦點集中在導致決策結果的過程，稱之為「程序公平(procedural justice)」(Leventhal, 1980; Thibaut and Walker, 1975; Colquitt, 2001)。換言之，分配公平所關心的，是分配的結果是否讓員工感到公平的問題。程序公平所關心的，是達成分配結果的決策過程是否讓員工感到公平的問題。根據 Lind and Tyler (1988)的說法，程序公平影響員工對於管理當局的態度以及對於組織的態度會比分配公平的強度更大。另外，組織公平的學者認為分配公平由於受到個人的興趣所驅使，所以與決策相關的態度較為有關(Korsgaard and Roberson, 1995)。因此，雖然早期的公平研究集中在探討分配公平，然而1980年代初期，研究的焦點便已移轉至探討程序公平(McDowall and Fletcher, 2004; Bauer 等人, 2001)。

廣泛的程序公平屬於多構面的概念，Cropanzano and Greenberg (1997)認為互動面亦包含在程序公平之中。Gilliand and Chan (2001)對組織公平做了整合性的文獻探討，在其文章中指出，近代的學者討論程序公平包含結構程序面(structure procedures)、資訊正當性(informational

justification) 與人際敏感度 (interpersonal sensitivity) 等三面向。

在特定情境下的組織公平研究中，Bauer 等人 (2001) 進一步針對甄選情境下的程序公平進行探討，其研究結果認為甄選情境下的程序公平為三構面的概念。McDowall and Fletcher (2004) 所探討的是員工發展情境下的程序公平議題，實證結果支持三構面程序公平的觀點。而在績效評核情境下的程序公平研究中，Erdogan, Kraimer and Liden (2001) 認為績效評核的程序公平屬於二構面的概念：系統攸關的程序公平 (system procedural justice) 與評核者攸關的程序公平 (rater procedural justice)。

綜合以上討論，本論文依循著過去組織公平學者在特定情境下探討程序公平的作法 (Gilliland, 1993; Bauer 等人, 2001; McDowall and Fletcher, 2004)，認為廣義的程序公平應包含程序面與互動面，因此推論出訓練與發展的程序公平，應該亦包含著正式程序的結構面，以及與組織代理人進行互動對待的社會面二個構面。

2.1.3 程序公平的規則

程序公平的主要提出學者包括：Thibaut and Walker (1975) 與 Leventhal (1980)。Thibaut and Walker (1975) 強調的是「意見表達 (voice)」或「過程控制 (process control)」的角色，認為在決策的過程中能夠有機會參與，就會將決策視為公平；Leventhal (1980) 則是強調認知的過程，個人認知到「規則 (rule)」被滿足或違反，而影響對公平整體的觀感。在其研究中將「公平的規則 (justice rule)」定義為個人對於分配的結果，或者分配的過程，是公平 (fair) 的或是適當的滿足某種的準則的信念。許多學者於是採用各種「規則」來探討公平的問題 (Gilliland, 1993; Wooten and Cobb, 1999; Bauer 等人, 2001; Hoy and Tarter, 2004)。本研究依據訓練與發展的概念內涵，配合過去程序公平的相關研究，推論出「正式程序的結構面」與「互動對待的社會面」公平，茲依此兩構面的規則，分別加以說明。

2.1.3.1 正式程序的結構面公平

「正式程序的結構面」公平亦即組織公平三構面學者所稱的程序公平，其所關心的是達成分配結果的決策過程是否讓員工感到公平的問題。因此用以評判是否合乎決策過程的公平規則，皆歸屬於正式程序的結構面公平（亦稱結構程序公平）。程序公平的規則最早由 Leventhal (1980) 提出六個程序公平的規則，包括：「一致性規則(the consistency rule)」、「抑制偏好規則(the bias-suppression rule)」、「準確性原則(the accuracy rule)」、「可校正規則(the correctability rule)」、「議會制規則(the representativeness rule)」、「合乎倫理原則(the ethicality rule)」。「一致性規則」意指所依據分配的過程無論是對誰無論何時，都是能保持一致的。「抑制偏好規則」指在分配的過程中，個人的私利、對某事過份的熱愛或偏見都應該加以避免。「準確性原則」認為分配的過程乃是要基於足夠的正確的資訊與意見而來。「可校正規則」認為必須存在能夠修正及推翻，因分配過程中的多樣觀點而產生之決策的機會。「議會制規則」認為分配過程的所有階段，皆必須反映出在這個群體中每一個會受到此分配過程所影響的個人之基本關心事項、價值與遠景，簡言之，分配程序能代表和反映相關人員的利益。「合乎倫理原則」意指分配的程序必需要能夠兼顧基本的道德與個人的倫理價值。

Gilliland (1993)修改自 Leventhal (1980)、Sheppard and Lewicki (1987)、Greenberg(1986)、Bies and Moag (1986)，與 Tyler and Bies (1990) 等學者所提的程序公平規則，提出遴選模式中程序公平的十個規則，包括：「與工作相關(job relatedness)」、「有執行的機會(opportunity to perform)」、「有重新考慮的機會(reconsideration opportunity)」、「一致性原則(consistency of administration)」、「回饋(feedback)」、「甄選資訊(selection information)」、「誠實(honest)」、「人際間的效率(interpersonal effectiveness)」、「雙向溝通(two-way communication)」，與「適當問題原則(propriety of questions)」。「與工作相關」被定義的範圍包括甄選的測驗要顯示出能夠衡量到相關工作情境的內容，或者是要能夠對於甄選來說是有效的工具。「有執行的機會」是指決策結果的接受者在甄選測驗的情境中，有機會表達個人的知識、技

能與能力的機會。「有重新考慮的機會」即有機會去挑戰或修改決策評估的過程，或者有機會討論所獲得的分數與分數決定方式等。「一致性原則」定義為決策過程是一致的，不會因為人或時間上的不同而有所偏誤。「回饋」意指資訊的及時回饋。「甄選資訊」指能夠與員工溝通與解釋甄選過程的相關資訊。「誠實」指能夠放開心胸，真實的、誠實的溝通。「人際間的效率」指應徵者被用溫暖的、有禮貌的對待方式對待的程度。「雙向溝通(two-way communication)」指應徵者所提供的看法與意見，在甄選過程中被考慮的機會。「適當問題原則」指避免個人的偏誤、侵犯隱私與不合法律規範的問題。

Bauer 等人 (2001) 依據這些規則建構出應徵者遴選反應的遴選程序公平量表。McDowall and Fletcher (2004) 隨後以這些規則為基礎應用在員工發展的情境上，經過修改後建構出適用於員工發展情境的程序公平題項。Hoy and Tarter (2004) 以學校為研究情境，雖然並未將分配公平與程序公平區分開來，但依據學校情境提出公平的 10 個原則(principle)，其中與程序較有關的包括：「意見表達原則(the voice principle)」、「人際公平原則(the interpersonal justice principle)」、「一致性原則(the consistency principle)」、「平等原則(the egalitarian principle)」、「可校正原則(the correction principle)」、「準確性原則(the accuracy principle)」、「議會制原則(the representative principle)」，與「合乎倫理原則(the ethical principle)」，這些規則雖然與 Leventhal (1980) 及 Gilliland (1993) 所提出的規則相類似，但其主要的情境是依學校情境而訂定的。

本研究依據訓練與發展活動推論出的程序公平的結構面（結構程序公平）包括四個規則：「訓練資訊的張貼與公佈(training information posting)」、「一致性原則(the consistency)」、「意見表達原則(the voice)」、「可修正原則(the correction)」，這些規則乃是修改自組織理論的文獻，諸如：分配決策(Leventhal, 1980)、甄選系統(Gilliland, 1993; Bauer 等人, 2001; McDowall and Fletcher, 2004)、學校情境的公平(Hoy and Tarter (2004)與生涯發展情境的公平(Wooten and Cobb, 1999)等文獻而來。

訓練資訊的張貼與公佈

「訓練資訊的張貼與公佈」此所指的是公司方面的公佈，意即訓練與發展機會能夠被公佈出來，至於其他與訓練相關的決策與政策上溝通的資訊，則不包含在「訓練資訊的張貼與公佈」的規則之中。值得注意的是，在 Gilliland (1993) 以及 Mc Dowall and Fetcher (2004) 的研究中，有關於規則的部份，亦包含「資訊(information)」在裡面，但是 Gilliland 及 Mc Dowall and Fetcher 所指的資訊還包含與決策者的溝通，例如：在決策過程中分數的決定方式等，因此 Gilliland (1993) 及 Mc Dowall and Fetcher (2004) 所指的資訊比較屬於是互動面的，與本研究中所指的「訓練資訊的張貼與公佈」並不相同。由於訓練資訊的提供若是組織方面並未公佈，或組織代理人刻意隱瞞，員工通常很難以立即知道，而導致員工的意見無法表達。因此訓練訊息是否被提供，在訓練發展的認知公平相當重要，本研究將「訓練資訊的張貼與公佈」獨立出來探討。在本研究中所提及的「訓練資訊的張貼與公佈」是指廣泛的訓練機會告知，而不只是公佈在公告欄的方法而已。



一致性原則

本論文所指的「一致性原則」意指與訓練有關的各種申請程序，有一套清楚的、可讓人理解的評估準則來評估。此程序公平的規則認為組織內的員工在申請接受訓練時，能依據某些規則或審核程序與標準，而這些規則與審核程序與標準是每一位員工都相同的，必需要達到某些資格或者具備某些經驗才能夠申請，而所需具備的這些資格與經驗在過去的要求，以及未來的要求都是一樣的，並不會因為時間的改變而有所改變。此規則與 Gilliland (1993) 與 Mc Dowall and Fetcher (2004) 的「行政程序的一致性(Consistency of administration)」，以及 Leventhal(1980)的「一致性規則(The consistency rule)」是相似的。Gilliland (1993) 與 Mc Dowall and Fetcher (2004) 的「行政程序的一致性(Consistency of administration)」意指不管在任何時間對任何員工的決策過程都是一樣的。Leventhal(1980)的「一致性規則」意指所依據分配過程可以無論是誰

無論何時，都是一樣的。另外，正因為此規則著重以評估準則來評估，等於是強調依據這些準則，而不要有私人的好惡在其中，所以也與 Leventhal(1980)的「抑制偏好規則(The bias-suppression rule)」相似。同時也與 Wooten and Cobb(1999)的研究中，「植基的規則(Ground rules)」所指依循溝通而來的政策與程序的說法較為相似。

意見表達原則

「意見表達原則」代表員工皆能充份表達出自己對於組織所提供的訓練與發展相關措施的各種意見。「意見表達原則」是程序公平很重要的一部份，許多學者認為「意見表達原則」會影響到對程序公平及分配公平的認知，以及後續的態度(Korsgaard and Roberson, 1995)。當訓練與發展的評估準則只有客觀的準則，例如：年資、某些經驗等時，雖然比較沒有爭議，但是卻太過於保守呆板，許多時候多包含一些主觀的成份，例如：配合當事者的生涯規劃、當事者的意願強度，以及主管主觀的對於適合度的評估等等，反而會比較適當，做出來的決策結果也比較符合分配公平中「需求規則(needs)」的概念。因此聽聽當事者的意見就非常重要，「意見表達原則」的探討也一直受到程序公平的學者感到興趣。許多學者在探討程序公平的規則時，都有相似的規則，例如：Wooten and Cobb(1999)的「議會制則(Representativeness)」認為要顧及使大家都能夠平等的表達意見。Leventhal(1980)的「議會制規則(Representativeness rule)」認為分配過程的所有階段，皆必須反映出在這個群體中每一個會受到此分配過程所影響的個人之基本關心事項、價值與遠景。將此規則應用到組織的實務上，即是參與決策的過程；亦即對於決策過程有比較大的控制力，會覺得比較公平(Leventhal, 1980)。另外，也與 Gilliland (1993)與 Mc Dowall and Fetcher (2004)在甄選系統與員工發展規則中的「有執行的機會(Opportunity to perform)」相似，他們認為「有執行的機會」即意見表達，是決策結果的接受者，在決策前有機會表達自我潛力的機會。

可修正原則

本論文的「可修正原則」意指對於組織的訓練與發展辦法，或者訓練課程的本身，乃至實施的結果，都能有修改的機會。修改的機會讓員工所表達的意見，能夠真正的落實。許多研究也有相似的規則，例如：Wooten and Cobb(1999)的「追索(Recourse)」認為對於不公平的結果，會有機會去改正、Leventhal(1980)所提出的「可校正原則(Correctability rule)」認為修正及推翻因分配過程中的多樣觀點所產生之決策的機必須存在。Gilliand (1993)與 Mc Dowall and Fetcher (2004)中「重新考慮的機會(Reconsideration opportunity)」認為有機會去挑戰或修改決策評估的過程等。

2.1.3.2 互動對待的社會面公平

互動對待的社會面公平亦即組織公平三構面學者所稱的互動公平。互動公平構面是屬於社會面的部份，因此互動公平是與交流、溝通、解釋較有關的。換言之，在訓練與發展活動中與交流、溝通、解釋相關資訊有關的規則，皆歸屬於互動對待的社會面公平（亦稱為互動對待公平）。本研究的互動對待公平指員工對於組織的正式代理人行使他們的職權、決策與行為的公平性認知，它所強調的是由組織的正式代理人提出解釋與說明的部份。簡言之，在本研究中互動對待的社會面公平反映的是員工與組織正式理人的互動品質。由於訓練發展與未來的生涯規劃息息相關，因此互動對待公平的構面包含員工是否能夠了解決策的原因(與近期相關)、組織的哲學與價值(與長期相關)以及其他組織或其他員工的訓練與發展情況等，因此本研究提出的互動公平包含三個規則，即「溝通決策相關資訊」、「溝通理念相關資訊」，以及「比較基礎」。

溝通決策相關資訊

本研究所指的「溝通決策相關資訊」是組織能提供有關在訓練與發展決策上與政策的相關資訊。決策理由的提供，在互動公平的文獻中，是很

重要的一個變數 (Greenberg, 1990; Leventhal, 1980)，因此許多學者的相關研究，會有類似的規則出現，例如：Wooten and Cobb(1999)所探討的是員工發展上的組織公平，該研究中互動公平的「因果規則(Causal)」即說明一個強迫性的決策是基於前後相關的因素，即是一例。值得注意的是，在過去許多研究中，將互動公平的互動對象鎖定在與人的互動上。由於本研究的情境是訓練與發展，因此員工對話的對象依據組織的人力資源實務的情境，而有可能是上級直屬主管或人力資源部門主管，因此，對話的對象乃指組織的正式代理人。Leventhal(1980)的「準確性規則(Accuracy rule)」，認為資源分配的過程乃是基於足夠的資訊與意見而來，也是相似的概念。所溝通的這些資訊包括事前的資訊與事後的資訊，事前的資訊包括設計該訓練與發展方案的目的、申請訓練方案的審查條件與資格、為何需要符合這些資格才能接受申請、相關的考核分數決定方式，與申請人對決策所需資訊的意見等。事後的資訊包括決定接受訓練人員的原因與理由等。此規則與「意見表達原則」最大的不同在於，「意見表達規則」著重的是當時人是否能夠表達出自己的聲音，而「溝通決策相關資訊」則著重溝通與資訊二部份。此規則也與 Gilliland (1993)的研究中「資訊規則(Information)」是相似的，亦即員工可以知道決策的過程，以及在決策過程中分數的決定方式是如何。

溝通理念相關資訊

「溝通理念相關資訊」在此指組織能夠提供有關教育訓練與發展的哲學與價值，來幫助員工規劃未來的生涯與組織的發展政策走向相一致。組織由於希望能夠提升，或者基於策略上的考量，而提供訓練與發展方案，除了幫助員工生涯發展的進階外，同時也達到組織提升的目的。員工的生涯發展則牽涉到員工的生涯規劃，因此有必要讓員工了解組織發展的哲學與價值，幫助員工規劃未來的生涯與組織的發展政策走向相一致。此規則是在與員工發展有關的議題上，較為獨特的部份，著重的是對組織的溝通，而不是僅僅對人而已。在與發展有關的組織公平研究中，與 Wooten and Cobb(1999)在互動公平的規則中的「思想體系(Ideological)」是相似的規則，「思想體系(Ideological)」認為根據高階的價值觀與上級的目標來進

行解釋。

比較基礎

「比較基礎」在此指組織可以提供給員工有關於訓練與發展辦法，以及其他組織或群體(員工)的狀況，作為員工對於同業(或同事)的訓練與發展狀況比較的溝通基礎。從人際網絡的觀點來看，員工會有自己的一些同業的好友，大家會相互比較同業之間的訓練與發展狀況，比較的結果員工可能會對組織訓練與發展公平的評判有不同的看法，因此組織主動的提供相關團體的訓練與發展狀況，有助於讓員工感覺組織對於訓練與發展的提供，是會考量到同業狀況的，並且植基於此進行溝通。另外，對於其他同事或團體的訓練與發展狀況提供，乃是將同事之間可能產生的耳語，改以正式管道溝通，此規則即是修改 Wooten and Cobb(1999)在互動公平中的「比較基礎規則(Referential)」而來，該規則認為以與其他人比較為參考架構來進行解釋。

綜合以上探討，本論文在訓練與發展程序公平的概念發展上，遵循過去研究的做法 (Bauer 等人, 2001; McDowall and Fletcher, 2004)，透過各公平的規則，反映出訓練與發展公平的概念。

2.1.4 訓練與發展程序公平與其他變項之間的關係

當員工認知到他們受到公平的對待時，會對於給予公平對待的一方有所回饋，這是因為他們希望對於自己與對待他們公平的一方，二方之間的這種交換關係有所貢獻，這些貢獻會進一步轉變成義務以維持此種社會交換的關係，因此經由自願的行為或態度的改變，來對對待他們公平的一方提供利益。使得組織公平能夠影響員工的態度。

組織公平對員工態度與行為的影響，已被許多學者所驗證。在統合分析 (meta analysis) 中，Colquitt 等人(2001)認為，組織公平會對員工的態度有所影響 (例如:工作滿意、組織承諾的影響)。在單一的研究中，

McFarlin and Sweeney (1992)的研究結果發現分配公平對於與個人相關的結果 (personal outcome) 變項 (例如：薪酬滿意與工作滿意)有較強的影響力；而程序公平則與組織相關結果 (organizational outcome)的變項 (例如：組織承諾)有顯著的影響力。雖然如此，工作滿意屬於一般的、多面向的概念，因此程序公平被認為應該具有影響力，Masterson 等人 (2000) 以實證資料來驗證程序公平對於工作滿意的影響，結果顯示無論是程序公平與互動公平對於工作滿意皆有顯著的影響。另外，McDowall and Fletcher(2004)的研究也顯示員工發展的整體程序公平，與工作滿意具有正相關。

對組織承諾的影響方面，程序公平被認為對組織承諾有顯著的影響，除了 McFarlin and Sweeney (1992)的研究以外，Folger(1989)探討加薪決策的分配公平與程序公平的後果變項，研究結果顯示程序公平被認為與組織承諾具有高相關。Meyer and Allen (1991)將組織承諾的概念進一步區分為情感性承諾 (Affective Organization Commitment)、持續性承諾 (Continuance Organization Commitment) 與規範性承諾 (Normative Organization Commitment)。情感性組織承諾意指員工在心理上或情感上認同組織、珍惜與組織間的關係(Meyer and Allen 1991)。持續性承諾則是有關離開組織後所應付成本的認知，會使成員產生留在組織中的承諾。規範性承諾強調維持對組織的忠誠，是發展社會化經驗的結果 (Wiener, 1982)，或經由組織獲得利益 (如：學費的給付或技能的訓練)，在成員心目中產生成員報答組織的義務 (Scholl, 1981)。因此，程序公平與組織承諾的相關，應該是來自組織承諾中情感性承諾與規範性承諾有較高的相關 (Cohen-Charash and Spector, 2001)。在離職傾向方面，Cohen-Charash(2001)在其對組織內公平的角色依分配公平、程序公平與互動公平對行統合分析，結果發現程序公平與互動公平對離職傾向具有影響力。

訓練與發展公平在組織公平的文獻中，屬於很新的概念，據我們所知，過去並沒有相關文獻在探討此一議題。然而由於組織公平對於員工的態度的影響已獲得許多實證的支持，因此本論文探討訓練與發展的情境之下的組織公平，採用員工的工作滿意、組織承諾與離職傾向等員工的態度做為效標進

行分析。最後，並探討訓練與發展公平如何影響員工態度的問題。

2.2 訓練與發展公平對員工態度的影響機制

從上一節公平理論的探討可知，如果員工在進行社會比較之後感到不公平的話，會影響其態度。因此本小節所要探討的是究竟這些改變會透過何種機制而產生。在本小節第一小小節的文獻探討，首先討論社會交換理論，接著討論員工認知到組織支持(perceived organizational support, POS)、信任(trust)對員工態度的影響(第二小節)。最後，探討認知到的組織支持與信任，在組織公平以及員工態度之間的中介效果(第三小節)。

2.2.1 社會交換理論

自從Homans 在1958 年發表「交換的社會行為」(Social Behavior as Exchange)，並且在1961 年發表「社會行為：其基本型式」(Social Behavior: Its Elementary Forms)之後，交換理論吸引了廣泛的注意。Homans(1958)認為人際間的互動行為是一種過程，在這過程中雙方參與者執行與對方有關的活動，且交換有價值的資源。人們只有覺得這個交換關係具有吸引力，才會繼續與對方互動(Münch, 1993)。

Blau (1964) 年接著發表「社會生活中的交換與權力」(Exchange and Power in Social Life)，將社會交換定義為：「某些人由於期望從別人身上獲得回報，並且也確實得到回報而產生的自願的行動」。因此，社會交換的概念有兩個基本原則，其一是行動者會讓接受者產生感激；其二是接受者必須給予行動者好處。Blau(1964)將其理論延伸進入社會的層次，並認為社會互動存在於社會團體之中。人們之所以被某一團體所吸引，乃是因為他發覺，這個團體比起從其他團體能獲得更多報償。由於他們被這個團體所吸引，他們也希望被它所接納。為了能夠被接納，他們必須提供團體成員某些報償。

Blau(1964)並且將人類的交換行為區分為經濟交換和社會交換。社會性交換與經濟性交換同樣都是必須建立在互惠的基礎上，亦即在兩種交換

關係中，個體均期望能藉由其貢獻而獲得某些報酬。但是經濟交換是倚賴在正式契約(formal contract)或規定之上來進行交換，並且在短時間內完成交換；社會交換是個人被他們預期所帶來的回報所激勵，而自願承擔組織內的義務，或做出讓他人喜愛的行為。由於社會交換所產生的義務關係以及所規範的行為是未明確訂定的，因此需要建立在信任之上，且其交換時間幅度可能很長(Aryee等人, 2002)。換言之，社會交換與經濟交換不同之處，在於經濟交換是基於「算計」的交易關係；而社會交換是以信任為基礎的(Holmes, 1981; Konovsky and Pugh, 1994)。社會交換關係的型式，是付出者並非著眼於目前所得的利益為主要考量，而是以預期對方會以回報的作法來回饋。由於社會交換的互惠關係並非雙方諮商而來，因此社會交換會需要承擔一些風險，亦即未來可能沒有相對的回報的風險，由於在社會性交換關係中，交換的雙方必須相信對方會在未來給予公平的回報，此種交換關係才得以持續(Konovsky and Pugh, 1994; Rousseau and Parks, 1993)。因此，信任是社會交換程序中一個關鍵的要素。

另外，在員工與組織交換的過程中，員工會對組織形成整體性的信念，一種相信組織會重視他們的貢獻並且關心他們幸福的信念，此種信念即是認知的組織支持(Eisenberger, 1986)。認知的組織支持與信任是相似但區隔的概念(Chen, Aryee, and Lee, 2005)。認知的組織支持是員工因為組織的對待而歸因出的傾向，員工接受到好的對待，會將之歸因到並成為是組織關心他們福利的證據，並且基於社會交換理論，會以良好的態度或行為來做為回報。因此，信任與認知組織支持皆是社會交換中的重要因素。

2.2.2 認知組織支持、信任對員工態度的影響

認知組織支持是員工在組織中，相信組織會重視他們的貢獻並且關心他們幸福的一種信念(Eisenberger等人, 1986)。認知組織支持可能會受到組織如何對待員工所影響，且影響員工解釋組織的動機。組織透過不同的對待方式，讓員工感覺到組織是否支持他們，此種存在員工心中的信念，會進而產生一種回報的交換意識，改變員工的態度或行為。因此，認知組織支持被認為是影響員工態度改變的重要因素之一。當員工認為組織重視他們所做出的貢獻，重視他們個人的目標與價值，並關心他們的福利時，

員工會產生愉悅的感受，會心存感激進而產生回報的心理，而因而喜歡工作、樂於工作，而覺得工作滿足(正面的態度)，此為他回報組織的重要途徑。

用社會交換理論作為基礎來驗證認知組織支持的角色，且認為認知組織支持的確會影響員工態度的學者例如：Chen, Aryee and Lee (2005)主張認知的組織支持對於員工的態度與行為(組織承諾、角色內的績效及組織公民行為等)有間接的影響。Chen等人認為組織用良好的方式對待員工，員工會產生感恩的心，此時會藉由正向工作態度的改變來作為回報。Eisenberger等人(1986)認為組織對員工的堅定(committed)立場，即是認知組織支持的概念，會讓員工在情感上對組織亦有堅定的立場，此即組織承諾的概念，因此認知組織支持會影響組織承諾。Settoon, Bennett, and Liden (1996)的模式同時驗證了「認知的組織支持」以及「上司與員工間的交換(Leader Member Exchange, LMX)」，亦即驗證了對組織，以及對上司(或主管)的二種社會交換關係，實證結果認為認知的組織支持的確對組織承諾造成影響。

在認知的組織支持對離職傾向的影響方面，Guzzo, Noonan and Elron (1994)認為員工感受到低度的支持，比較可能去尋找他的工作機會，以尋求其他地方更大的支持(Wayne, Shore and Liden, 1997)。陳志霞與廖建橋(2006)認為認知的組織支持會產生支持組織目標的責任感，使得認知到高度組織支持者會導致較低的離職行為。另外，陳志霞與廖建橋也認為基於互惠原則，人們傾向會認為自己有義務去幫助那些曾經幫助自己的人，因此在組織的情境下，員工會認為自己有義務去回報組織所給予的利益和機會，員工報答組織的方式就是持續的參與。由此推論認知組織支持與員工離職傾向出現負相關。

在信任的影響方面，社會交換的本質是建立在信任及善意的基礎上，個體會期待這些信任與善意能在未來受到回報。許多研究認為社會交換的關係中信任是很重要的構面，會對員工態度或行為有所影響，例如：Konovsky and Pugh (1994)利用社會交換理論來說明個人認知的組織公平會透過信任的中介機制影響到組織公民行為(Organizational Citizenship Behavior, OCB)。根據Konovsky and Pugh (1994)的說法，部屬如果信任其主管或組

織，則會在付出努力後願意延後獲得報償，因為部屬相信長期會達到施與受的對等關係，因此推論公平的認知會累積信任而影響組織公民行為。Chen 等人(2005)的實證結果也指出，信任對員工態度及行為皆有廣泛的影響，其中信任對組織承諾的影響力比起對角色內的績效(In-role Performance)以及對組織公民行的影響力(effect size)還來得大。

另外，Morgan and Hunt (1994)指出，員工若能夠享受與組織之間的信任關係，則他們也會對組織有相同程度的承諾(Flaherty and Papas, 2000)。Aryee, Budhwar, and Chen(2002)以社會交換理論作為基礎驗證信任的中介效果，並且將信任區分為：對主管的信任與對公司的信任；前者關心的是組織的代理人，後者是指組織的本身，Aryee 等人(2002)的研究結果發現對組織的信任的確對員工工作滿意、組織承諾以及離職傾向等員工態度皆有所影響。

2.2.3 認知組織支持及信任的中介效果

Aryee 等人(2002)認為社會交換存在於由組織公平的對待員工而來的雇用關係之中。依社會交換理論的觀點，當交易雙方在互動過程中若是覺得對方公正地對待自己，依照互惠原則，自己將會以正面的態度或行為作為回報。就組織情境來說，管理當局的制度作為是型塑組織公正因素的作法中的主要手段(Eisenberger, Fasolo and Davis-LaMastro, 1990, 林鈺琴與蔡明慶，民92)。而且Morrison(1996)也認為教育訓練對於建立社會交換關係有幫助，因此本論文認為組織經由訓練與發展的公平對待，員工會基於社會交換理論以正面的態度作為回報。

有效率的人力資源管理塑造一個公平的環境，當員工相信組織的處理是公平的時候，他們會對組織形成整體性的信念，相信組織會重視他們、關心他們，他們也因此會比較信任這個組織。相同地，組織提供公平的訓練與發展環境，能讓員工免除未來發展上的恐懼，進而經由這種信任與支持的機制，轉而形成對組織的正面態度。在實務上，學者也驗證了組織公平透過某些中介機制而影響員工的態度或行為。例如：學者 Linda, Eisenberger and Armeli (2001)以 367 位大學畢業，在各組織工作的員工

為對象，運用結構模式分析法(Structural equation modeling)驗證認知的組織支持的中介機制，其研究結果認為具有吸引力的組織情境（良好的獎酬系統、程序公平、主管的支持），會經由認知的組織支持而影響組織內員工情感的承諾，並進而影響員工的離職傾向。

Aryee, Budhwar, and Chen (2002)則是驗證信任在組織公平及員工態度上的中介效果。其研究結論認為，分配公平與程序公平透過員工對組織的信任，會造成員工在工作態度(包括：工作滿意、離職傾向與組織承諾)上的改變，而在與上司的互動公平中，則是透過對上司的信任而影響員工的工作行為(包括：任務性績效與組織的公民行為)。經由以上的探討，推論出認知的組織支持與信任是訓練與發展程序公平影響員工態度的中介因素。

進一步來看，Masterson 等人 (2000)的研究，整合社會交換理論來討論廣泛的程序公平議題，在其研究中將互動面公平從程序面公平中區分出來，分成程序公平與互動公平，因此其程序公平是屬於狹義的程序公平；亦即其程序公平相當於廣義程序公平中的程序面，而互動公平相當於互動面。Masterson 等人 (2000)認為程序公平與互動公平乃是依不同的中介機制對後果變項產生影響，程序公平是經由認知的組織支持而影響員工的態度與行為，互動公平是經由主管與員工的交換關係(Leader Member Exchange, LMX)而影響員工的態度與行為。在總類(generic)的程序公平討論中，程序面與互動面公平經由不同的中介機制對員工態度產生影響，在特定情境下的程序公平中，不同面向的程序公平也可能經由不同的中介機制影響員工態度。

本論文在上一章節討論中發現訓練與發展可區分為正式程序的結構面公平與互動對待的互動面公平。正式程序的結構面是與制度較有關的，而互動對待的互動面公平是與溝通較有關的。在員工與組織交換的過程中，訓練與發展在制度面的公平會讓員工歸因到是組織關心他們福利的證據，因此對組織形成整體性的信念（此即認知的組織支持），員工感受組織的關心與幫助自然產生認知組織支持的回饋意識，進而產生良好的工作態度。另外，訓練與發展在正式程序的結構面公平對員工來說，是具有吸引力的組織情境，Linda 等人 (2001)認為具有吸引力的組織情境例如：良好的獎酬系統、程序公平等，會經由認知的組織支持而影響組織內員工的態

度。在上述 Masterson 等人 (2000) 的研究中，程序公平經由組織支持影響員工態度，Masterson 等人 (2000) 所指的程序公平相當於訓練與發展的制度面因素公平，因此本研究推論制度因素公平透過認知的組織支持影響員工態度。

而訓練與發展互動面的公平認知乃是透過組織代理人溝通訓練與發展相關的資訊而來。信任是一個經反覆累積的過程，由成功互動而發展出來的(Nicholson, Compeau and Sethi, 2001)，因此被認為受到主管/雇主的行為與態度影響較大(Gillespie and Mann, 2004)。過去許多研究皆指出，溝通與信任之間有緊密的關係，例如：Moore, Shaffer, Pollak and Taylor (1987) 的研究指出，良好的溝通機會顯著的提高信任關係。余明助(2006) 的研究也發現組織溝通確實會對信任產生的正向的影響。因此推論出互動因素公平透過信任而對員工態度產生影響。

2.3 小結

經由以上討論，本研究將認知的訓練發展程序公平，定義為『員工對於組織在運用其資源，幫助員工學習與未來工作相關的知能(competency)(包括：知識、技巧與能力)，或在幫助員工下一個階段的生涯或工作做準備的各種活動中，所認知到在決策程序的公平』。此概念依據文獻推論，可區分為二個構面(dimensions)，並且包含 7 個規則，依據此 7 個規則是否滿足或違反，可用來衡量組織訓練與發展程序公平的狀況。

此外，本論文認為認知的組織支持與信任是社會交換理論中很重要的兩個要素，在過去的研究中，驗證社會交換的機制(social exchange mechanism)大多單獨驗證認知的組織支持或信任。然而認知的組織支持與信任是相似但不同的概念，應該加以區分開來，也應該同時驗證。因此本論文同時將社會交換的兩個重要元素（即認知的組織支持與信任）納入模式之中，希望能夠更精細的驗證組織內社會交換機制(social exchange mechanism)的中介效果。此外本文並且經由文獻探討，推論出訓練與發展的制度面透過認知的組織支持進而影響員工態度，而訓練與發展的互動面透過信任進而影響對員工的態度。

第三章 研究方法

本論文的研究方法一章共計分成三節。首先第一節說明本論文之研究架構。接著在第二節說明訓練與發展程序公平之探討的研究方法（研究一）。訓練與發展程序公平對員工態度影響機制研究（研究二）的研究方法則在本章第三節加以說明。

3.1 研究架構

由於本論文由二大部份（二個研究）所組成。研究一的主要目的除了在文獻探討的部份藉由理論的推導，希望釐清訓練與發展的程序公平內涵外，使用實證資料，檢視組織公平中程序公平的構面狀況，並建構一個簡潔的訓練與發展程序公平量表，用來衡量訓練與發展構面對後果變項的影響。此部份以銀行業與證券業員工為研究對象。所使用的測量工具包括：訓練與發展公平題項、工作滿意量表、規範性組織承諾量表與離職傾向量表等。主要分析方法包括：探索型因素分析、驗證型因素分析與階層迴歸分析法等。研究二的主要目的則進一步確認組織公平對員工態度影響的中介機制，檢視訓練與發展程序公平如何影響員工的態度。中介變項包括認知的組織支持與信任，因此假設 1 為：訓練與發展程序公平中的制度面因素，透過認知組織支持的中介效果影響員工的態度。(訓練與發展程序公平制度面因素→認知到組織支持→員工態度。假設 2 為：訓練與發展程序公平互動面因素，透過信任的中介效果影響員工的態度。(訓練與發展程序公平互動面→信任→員工態度)。研究二亦屬於量化研究，採用線性結構模式進行統計分析。

3.2 訓練與發展程序公平量表之發展（研究一）

訓練與發展程序公平概念之探討，除了經由理論推論出概念的內涵外，主要在建構一個簡潔的訓練與發展程序公平量表。因此在本小節中依序說明訓練與發展程序公平探討之研究設計、題項發展與內容效度、研究參與者、測量工具與研究分析程序等。

3.2.1 研究設計

為了補足訓練與發展在組織公平理論中未被探討的概念。本研究從組織公平的理論文獻出發，探討訓練與發展程序公平的內涵，並且遵循 Hinkin (1998) 所建議的量表建構步驟，建構一個訓練與發展程序公平的量表。題項的發展乃是依據過去的文獻演繹產生，並且訪談有經驗的實務專家後，將未被涵蓋的內容歸納出來。接著經由內容效度的檢驗，以刪除與理論不一致及容易產生混淆的題項，並且以銀行業與證券業的在職員工為抽樣對象，進行二階段的資料分析而形成最終之量表。此外，程序公平的概念被大多數學者認為對員工的態度有所影響，因此本研究採用階層迴歸分析法檢測訓練與發展程序公平對員工的工作滿意、規範性組織承諾與離職傾向等效標的影響。

3.2.2 題項發展與內容效度

在設計訓練與發展程序公平的題項時，首先以組織公平的理論為基礎，配合文獻探討中程序公平的各相關規則，演繹出能夠反映訓練與發展程序公平各規則的原始題項共 30 題。此外，本研究利用訪談法，藉由將訪談結果歸納出一些重要題項，以彌補文獻的不足，同時也藉由訪談來修正題意敘述，讓題意更為清楚。訪談對象包括 6 位具實務經驗的現職員工，包括一個女性與五位男性，年齡界於 28-40 歲之間，其中四位是人力資源部門主管，擔任人力資源管理相關工作經驗平均 6.5 年（一位 6 年、一位 12 年、一位 3 年、一位 5 年）而另外二位是實務界一般管理人員平均工作年資 8 年（一位 5 年，一位 11 年），所服務的組織產業包括：服務業、教育業、政府部門與電機業等。由於之前的規則演繹都是從理論而來，為了擔心過於理論而偏離實務因此才以實務界人士為主。訪談此 6 位員工之後，根據訪談結果新增題項 15 題，累積題項共 45 題。

為了確定這些題項能具有良好的內容效度，本研究內容分析共分成三階段。首先作者重新逐一確定各題項是否適切、題意是否清楚，再將不合宜者刪除。刪除之準則為：(1) 回答的同意程度是否能夠反應出程序公平的概念；(2) 是否能夠反映出程序公平中各規則的概念。此階段結束後，自原來的 45 題中刪減 6 題，使題項成為 39 題。各題項如表 3.1 與 3.2 所示，

並將各題項是否成為最後問卷之衡量題項註記於後。

表 3.1 第一階段內容分析後之程序公平的原始題項

題號	題 項	是否保留
B1	員工的訓練課程，都是依據同一套訓練與發展辦法來進行。	是
B2	我所依據的訓練與發展辦法，與其他人所依據的訓練與發展辦法是一樣的。	否
B3	新的儲備幹部訓練方案提出後，我能夠知道申請該訓練方案的審核程序。	是
B4	公司有一套辦法，讓我知道，達到何種資格 能具有接受儲備幹部訓練的機會。	是
B5	我們公司的訓練與發展辦法常常一改再改。	是
B6	對於公司所規劃或提供的訓練課程，員工能夠表達自己的看法。	是
B7	公司在設計訓練與發展方案時，能夠調查員工的意見。	否
B8	當我強烈想接受某種儲備幹部訓練時，能有機會表達為何自己已達到可以受訓的標準。	是
B9	當我覺得我比別人有資格接受訓練時，我通常申訴無門(反向題)	否
B10	組織在規劃訓練發展課程時，能夠聽聽員工的意見。	是
B11	訓練與發展辦法設計出來後仍有爭議，會有機會提出修改。	否
B12	公司的訓練與發展辦法在實施後發現有爭議，仍然可以有修改的機會。	是
B13	訓練課程在實施後一旦出現爭議，會有修改的機會。	否
B14	訓練與發展的作法，如果認為有需要，仍然會有再討論的機會。	否
B15	訓練課程的規劃一旦出現爭議，其修改辦法是適當的。	是
B16	訓練課程的設計一旦出現爭議，仍然會有修改的機會。	否
B17	訓練課程結束後的課程評量方式，如果有需要，會有修改的機會	是
B18	公司會根據員工意見調查來決定是否繼續訓練	否
B19	公司的訓練與發展機會，主管會主動告知	否
B20	公司能主動提供受訓的機會	否
B21	公司會讓大家都能知道受訓的相關資訊	是
B22	公司會公佈訓練的相關資訊	是

註：「是否保留」意謂最後是否保留作為問卷之衡量題項

表 3.2 第一階段內容分析後之互動對待公平的原始題項

題號	題 項	是否保留
C1	公司能夠提供給員工，為何該員工不能接受儲備幹部訓練的相關資訊。	否
C2	如果我知道，公司會讓我知道自己為何不能接受儲備幹部訓練或得到進修學費補助的原因。	是
C3	公司能夠讓我知道，設計訓練與發展辦法的目的。	是
C4	公司能夠讓員工知道，訓練課程的目的。	否
C5	公司能夠提供足夠的資訊，讓員工知道為何選擇某人接受儲備幹部訓練或進修學費補助。	是
C6	公司可以提供給員工為什麼會提供該訓練。	否
C7	公司能夠提供相關資訊，為何某人可以接受訓練	否
C8	公司會告知員工，為什麼會提供該訓練。	是
C9	公司能夠提供與訓練與發展相關的計劃，讓員工了解為何有此計劃	否
C10	公司可以讓員工知道，高層對於員工訓練與發展的看法。	否
C11	我能夠了解組織高層，對於員工在訓練與發展上的期盼。	是
C12	公司能夠提供員工一些，與員工訓練與發展相關的策略上的訊息。	否
C13	公司能夠讓員工了解，高層對於訓練與發展的長期規劃。	是
C14	我能夠有資訊比較出公司的訓練與發展作法或規定，與其他公司訓練與發展作法或規定的不同。	是
C15	公司能夠提供一些資訊，讓我知道同業間訓練與發展辦法的相關資訊。	是
C16	我可以大約知道公司內的哪些人，接受了哪些的訓練課程。	否
C17	對於公司內其他人接受過哪些的訓練，我一無所知 (反向題)	否

註：「是否保留」意謂最後是否保留作為問卷之衡量題項

接著，將初步精簡後的 39 題隨機重組順序，並請 6 位主修人力資源管理之博士班高年級學生協助 (其中二位為大學講師)，先給予「訓練發展程序公平」、「程序公平」以及「互動公平」等的定義，根據定義重新歸類，以辨別是否能清楚區分出本研究由文獻所歸納的二個構面，並刪除未能清楚區別出二構面的題項，以及請他們針對題項給予修正意見。在此一階段的內容分析時，由於屬於一致性規則的題項會全數被刪除，但考慮此一規則乃是從理論而來，因此作者決定先將此規則中的若干題項再一次修正辭句表達後，暫時予以保留。在去除無法重新歸類、或歸類錯誤之題項後，由 39 題刪減至 20 題。最後，在問卷發放之前，邀請 2 位實務界人士重新檢視這些題項的敘述與內容；確定題項適當後，乃進行後續之問卷發放與資料分析。

3.2.3 研究參與者

量表設計經由 Hinkin(1998)所建議的程序進行，為確保量表的設計的效度，需要多組樣本進行驗證。本研究使用便利抽樣法進行抽樣。第一組樣本來自八家銀行業與六家證券業的在職員工，此八家銀行其中有 5 家為上市銀行(其中 1 家為省營行庫)、2 家為外商銀行；六家證券公司中有 3 家為上市公司 1 家為上櫃公司。有效樣本包括 161 在職員工，其中男性有 56 人(佔 35.2%)、女性有 103 人(佔 64.8%)，有 2 人未提供性別資料，平均年齡 32.75 歲(分佈從 20-58 歲)。在員工所屬產業方面，包括銀行業員工 134 人(佔 83.8%)、證券業員工 26 人(佔 16.3%)，1 人未提供所屬產業資料。在年資方面，年資 1 年以下者有 23 人(佔 15.4%)、年資 1 到 5 年者有 44 人(佔 29.5%)、年資 5 到 10 年者有 44 人(佔 29.5%)、年資 10 到 15 年者有 20 人(佔 13.4%)、年資 15 到 20 年者有 11 人(佔 7.4%)，以及年資在 20 年以上者有 7 人(佔 4.7%)，其中 12 人未提供年資資料。在學歷方面，專科以下者有 11 人(佔 7.0%)、專科學歷有 50 人(佔 31.6%)、大學學歷者有 79 人(佔 50.0%)、研究所及以上者有 17 人(佔 10.8%)，其中 4 人未提供學歷資料。第一組資料主要作為探索型因素分析之用。

第二組樣本希望能控制在相同的組織情境之中，因此選取某一證券公司與另一民營銀行對全省分行員工進行問卷發放，該證券公司為台灣前三大證券公司之一，民營銀行則資本額 1000 億以上。回卷結果有效樣本包括 213 在職員工，其中男性 58 人(佔 27.6%)、女性 152 人(佔 72.4%)，平均年齡 32.55 歲(分佈從 22-58 歲)。在員工所屬產業方面，包括民營銀行員工 78 人(佔 36.6%)、證券公司員工 135 人(佔 64.4%)。在年資方面，年資 1 年以下者有 25 人(佔 12.6%)、年資 1 到 5 年者有 83 人(佔 41.7%)、年資 5 到 10 年者有 64 人(佔 32.2%)、年資 10 到 15 年者有 13 人(佔 6.5%)、年資 15 到 20 年者有 11 人(佔 5.5%)，以及年資在 20 年以上者有 3 人(佔 1.5%)，其中 14 人未提供年資資料。在學歷方面，專科以下者有 11 人(佔 7.0%)、專科學歷有 78 人(佔 37.7%)、大學學歷者有 98 人(佔 47.3%)、研究所及以上者有 8 人(佔 3.9%)，其中 6 人未提供學歷資料。第二組資料主要作為驗證型因素分析進行模式驗證及提供效度證據之用。

3.2.4 研究變項與衡量

參與研究的在職員工除回答本研究所設計的量表題項以外，問卷中亦衡量員工的工作滿意、規範性組織承諾、離職傾向等構面。分述如下：

工作滿意。以 Smith(1969)年所編製的工作描述量表(job description index)來進行衡量，衡量工作者對工作本身、上司、同事、升遷與薪資五個構面的滿意度，經簡化成每一構面一題，另外詢問受測者的整體工作滿意。因此總共包含六題。題項以五點尺度量表進行衡量，range 從非常不滿意到非常滿意。

規範性組織承諾。採用 Meyer、Allen 與 Smith (1993)所使用的規範性組織承諾衡量題項，詢問受測者的同意程度，題項以 Likert 五點尺度進行衡量，從非常不同意到非常同意，衡量題項共 6 題，包括：「即使對我有利，我也不覺得現在離開這家公司是對的」等。

離職傾向。採用 Chiu and Francesco (2003)所使用的離職傾向衡量題項共三題，包括「現在我正積極的在尋找新的工作」，另新增一題，題項為「我經常想著要尋找其他公司的工作機會」，詢問受測者的同意程度，題項以五點尺度進行衡量，從非常不同意到非常同意。

由於本研究所建構的訓練與發展程序公平的主要變項與後果變項均為自陳式量表，因此特別採用二種不同尺度的衡量方法，以避免各量表相同尺度可能造成之共同方法變異問題(Seibert, Kraimer, and Liden, 2003)。

3.2.5 研究分析程序

本論文中第一部份研究的兩大目的，包括量表發展以及對於訓練與發展程序公平所影響的態度與行為等後果變項加以驗證。在量表發展的分析程序方面，由於探索型因素分析 (Exploratory Factor Analysis)被認為是量表發展初期資料刪減(data reduction)以及決定每一題項之良好因素負荷量的工具 (Kelloway, 1995)，因此題項除了經由程序公平理論規則來發展並通過內容分析外，首先運用探索型因素分析來消除 poor performing items，接著經由信度分析檢測各構面信度，希望藉由信度的檢測來確保衡

量工具的高信度。此一階段所使用的樣本為第一組樣本，亦即銀行業與證券業的在職員工。另外，本研究採用第二組樣本來進行驗證型因素分析，以進一步確認因素結構，由於第二組樣本來自二個組織，因此在進行驗證型因素分析之前，先檢定二組樣本構面間的相關是否有差異(Liden and Maslyn, 1998; Neter 等人, 1996)，在確定二組樣本構面間的相關無顯著差異後，將二組樣本合併進行後續的驗證型因素分析與進行構面效度的檢測。

3.3 訓練與發展程序公平對員工態度影響之中介機制探討 (研究二)

本節說明本論文的第二個研究，即訓練與發展程序公平對員工態度影響之中介機制研究所採用的研究方法。第一小節說明本研究之研究假設，第二小節說明研究架構，第三節對於研究變項加以說明，最後資料收集與分析方法則在第四小節加以說明。

3.3.1 研究假設

根據第二章文獻探討，本研究認為訓練與發展程序公平對員工態度影響之中介機制，包括認知的組織支持與信任二個變項，依文獻探討認為訓練與發展程序公平乃是透過認知的組織支持與信任兩個不同的中介機制，進而影響員工態度，因此提出以下假設：

假設 1：訓練與發展程序公平制度面因素知覺，透過認知到組織支持的中介效果，影響員工的態度。(訓練與發展程序公平制度面因素→認知到組織支持→員工態度)

假設 2：訓練與發展程序公平互動面因素知覺，透過信任的中介效果，影響員工的態度。(訓練與發展程序公平互動面因素→信任→員工態度)

3.3.2 研究架構

本研究認為員工認知受到訓練與發展程序公平的對待，此種經驗會讓

員工感覺到組織對於員工的支持，或者是會讓員工對組織產生信任感，因而員工想要對於組織的對待有所回報，此種想要回報的感覺轉成態度以維持此種組織與員工的社會交換關係，因此會經由態度的正面改變對組織提供利益。簡言之，本論文經由文獻探討，推論出訓練與發展程序公平經由認知的組織支持與信任，影響到員工的態度。

模式主要構面有六個，分別是結構程序公平、互動對待公平、認知到的組織支持、信任、規範性組織承諾、離職傾向與工作滿意等，各構面之間的關係乃是依據文獻探討而來，如圖 3-1 所示。

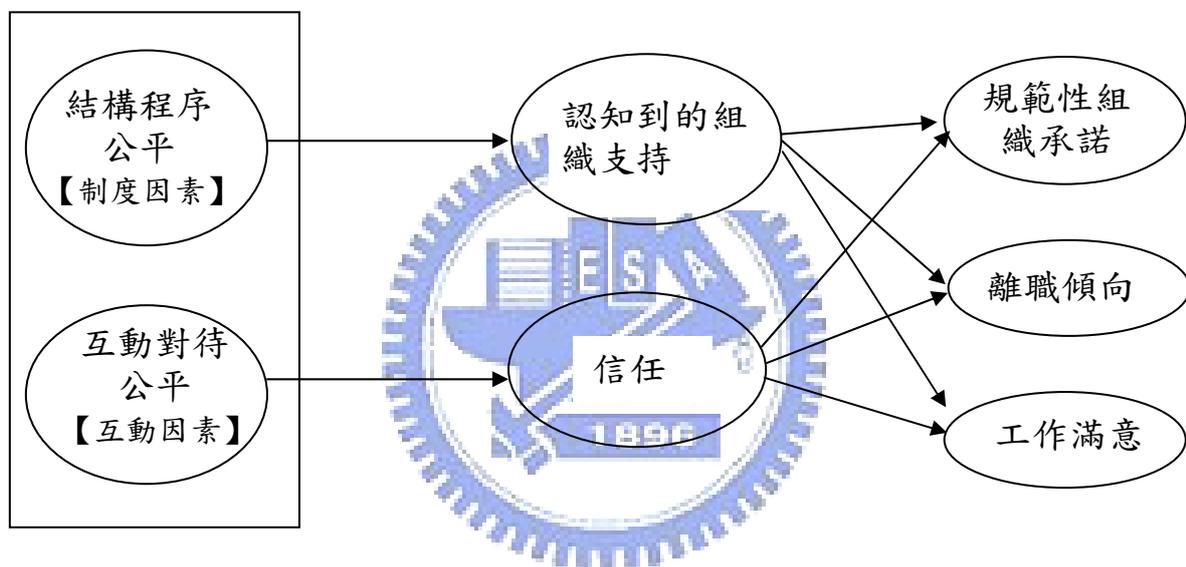


圖 3-1 研究二所提出之理論模式

3.3.3 研究變項與衡量

研究二所使用之研究變項包括：認知到的訓練與發展程序公平、認知到的組織支持、信任、規範性組織承諾、離職傾向與工作滿意等，各變項的衡量分別說明如下。

認知到的訓練與發展程序公平。使用研究一所發展出的訓練與發展程序公平量表，詢問受測者的同意程度題項以Likert七點尺度進行衡量，從非常

不同意到非常同意，並依各所屬公平規則將各題項加以打包(parcel)以進行後續之分析。

認知的組織支持。修改自Eisenberger等人(2001)所使用的認知的組織支持構面的衡量題項共5題，詢問受測者的同意程度，題項以七點尺度進行衡量，從非常不同意到非常同意，包括：「公司真的會關心我的福利」等。

信任。修改自Robinson(1997)所編制之信任量表，該量表乃是在於衡量員工對於組織的信任感，詢問受測者的同意程度，題項以七點尺度進行衡量，從非常不同意到非常同意，衡量題項共5題，包括：「我認為老闆對我的態度是不會改變的」等。

規範性組織承諾。修改自Meyer、Allen與Smith(1993)所使用的規範性組織承諾衡量題項，詢問受測者的同意程度，題項以五點尺度進行衡量，從非常不同意到非常同意，衡量題項共5題，包括：「即使對我有利，我也不覺得現在離開這家公司是對的」等。

離職傾向。採用Chiu and Francesco(2003)所使用的離職傾向衡量題項共三題，包括「現在我正積極的在尋找新的工作」，另新增一題，題項為「我經常想著要尋找其他公司的工作機會」，詢問受測者的同意程度，題項以五點尺度進行衡量，從非常不同意到非常同意。

工作滿意。詢問受測者對工作本身、上司、同事等構面的滿意度。題項以五點尺度量表進行衡量，從非常不滿意到非常滿意。

此外，本研究所建構的訓練與發展程序公平的主要變項與後果變項亦均為自陳式量表，因此採用二種不同尺度的衡量方法，以避免各量表相同尺度可能造成之共同方法變異問題(Seibert等人, 2001)。

3.3.4 資料收集與分析方法

3.3.4.1 資料收集方法

研究二樣本資料合併自本論文研究一的二組樣本，並刪除認知組織支持與信任二變項缺漏過多的資料，因此仍來自銀行業與證券業二個行業的

在職員工，並無特別限定組織規模或員工層級，有效樣本包括 359 位在職員工，其中男性 31.3%、女性 68.7%，平均年齡 32.57 歲（分佈從 20-58 歲），所屬產業包括銀行業 43.1%、證券業 56.9%，以進行後續分析。

3.3.4.2 資料分析方法

為了進行訓練與發展程序公平對員工態度影響的中介機制之研究，分析方法採用線性結構模式(Structural Equation Modeling; SEM)來進行驗證。線性結構模式是一種以迴歸為基礎的多變量統計技術，其目的在探討潛在變數與潛在變數之間的因果關係。依據 Anderson and Gerbing(1988)之兩階段方法建議，先進行驗證型因素分析(CFA)以評鑑衡量模式之適配度後，再進行因果模式之關係分析。此外，本研究亦進行收斂效度與區別效度與信度之檢驗。



第四章 研究結果

由於本論文包含二大部份，即二個研究。因此，研究結果一章分別就二個研究之研究結果依序於各節中進行說明。第一節首先說明訓練與發展公平的量表發展與對後果變項之影響（研究一）的結果。接著，訓練與發展程序公平對員工態度影響之中介機制（研究二）的分析結果則在第二節加以說明。

4.1 訓練與發展公平的量表發展與對後果變項之影響

由於本研究的主要目的在建構訓練與發展程序公平衡量題項，並且驗證其對於員工態度與行為的影響，因此在第一小節先說明使用探索型因素分析來精簡題項並進行信度分析的結果，接著說明驗證型因素分析結果（第二小節），最後於第三小節揭露效度資訊。

4.1.1 題項精簡與信度分析

探索型因素分析使用本研究第一組樣本(N=161)，並遵循學者 Hair、Anderson、Tatham 與 Black (1995)的建議使用主軸因子法(Principal axis factoring)配合斜交轉軸(oblique rotation)進行因素萃取(Conway and Huffcutt, 2003)。結果發現其中有 5 題發生交叉負荷(cross-loading)或是與理論上不一致導致難以歸類的狀況，亦即 20 題中有 19 個題項均落在對應的因素上，其中 1 題應該落在制度因素，但卻落在互動因素上，題項為「PJ2：新的儲備幹部訓練方案提出後，我能夠知道申請該訓練方案的審核程序」。此外有 4 題（包括：「PJ1：員工的訓練課程，都是依據同一套訓練與發展辦法來進行。」、「PJ3：公司有一套辦法，讓我知道，達到何種資格 能具有接受儲備幹部訓練的機會。」、「PJ4：我們公司的訓練與發展辦法常常一改再改。」及「PJ6：當我強烈想接受某種儲備幹部訓練時，能有機會表達為何自己已達到可以受訓的標準。」）發生交叉負荷的狀況（即單一題項在制度因素與互動因素兩個因素之負荷量均大於.44，或者同時在制度因素與互動因素兩因素之負荷量均小於.44），故依據學者建議將交叉負荷的題項予以刪除。(Liden and Maslyn, 1998; Conway and Huffcutt, 2003)。值得注意的是，這 5 題中有 3 題來自於「一致性原則」的題項，例

如：員工的各種訓練課程，都是依據一套訓練與發展辦法來進行。若將這些題項全部刪除，會使得「一致性原則」的題項皆被刪除。作者考量其他規則的題項中，已隱含著訓練與發展存在一套辦法來進行後，決定將此 6 題全部予以刪除。

接著將留下的 15 個題項重新進行第二次探索型因素分析，分析結果可得到二個因素，Barlett 球形檢定值達 .01 之顯著水準、KMO 值為 0.92，陡坡圖考驗之結果也指出在萃取出二個因素後，坡度便趨於平緩，代表探索性因素分析之結果應是適切的 (Hair et al., 1995)。此二因素累積解釋變異 60.58%，第一個因素相對應於「正式程序的結構面公平」，因此命名為「制度因素」共 7 題、第二個因素相對應於「互動的社會面公平」，因此命名為「互動因素」共 8 題。此一探索型因素分析的結果與文獻對於程序公平應該區分為程序公平與互動公平的研究結果相互呼應 (Greenberg, 1990)。

在信度的檢定方面，兩構面皆能通過信度的檢驗，因此未刪除任何題項。第一組樣本在「制度因素」構面的信度係數 (Cronbach' s alpha) 為 0.88、在「互動因素」的信度係數 (Cronbach' s alpha) 為 0.93。探索型因素分析與信度分析結果如表 4.1。

4.1.2 驗證型因素分析

本研究採用第二組樣本來進行後續分析。由於第二組樣本是來自二個組織，因此在進行進一步的資料分析之前，先檢測此二個組織樣本在訓練與發展程序公平的二個子構面因素間的相關是否有顯著不同 (Liden and Maslyn, 1998; Neter 等人, 1996)。二個組織的平均數、標準差與兩構面之間的相關敘述如表 4.2 所示，比較兩相關係數的檢定結果顯示兩組相關係數並無顯著不同 ($z=1.23$, ns)，因此將兩組織樣本加以合併並進行驗證型因素分析。

表 4.1 探索型因素分析與信度分析結果

題號	題 項	制度因素	互動因素	公平的規則
16 X221	對於公司所規劃或提供的訓練課程，員工能夠表達自己的看法。	0.512	0.175	意見表達規則
18 X223	公司在規劃訓練發展課程時，能夠傾聽員工的意見。	0.556	0.290	
19 X331	公司的訓練與發展辦法在實施後，如有爭議，仍然可以有修改的機會。	0.817	0.034	可修正原則
20 X232	訓練課程的規劃，如出現爭議，其修改辦法是適當的。	0.726	0.103	
21 X233	訓練課程結束後的評量方式，如有需要，會有修改的機會。	0.912	-0.120	
22 X241	公司會讓大家都能知道儲備幹部訓練或進修學費補助的相關資訊。	0.623	0.043	訓練資訊的張貼與公佈
23 X242	公司會公佈各種訓練的相關資訊。	0.612	-0.049	
24 X311	如果我想知道，公司會讓我知道自己為何不能接受儲備幹部訓練或得到進修學費補助的原因。	0.309	0.514	溝通決策相關資訊
25 X312	公司能夠讓我知道，設計訓練與發展辦法的目的。	0.314	0.540	
27 X314	公司會告知員工，為什麼會提供該訓練。	0.293	0.524	
28 X321	公司能夠提供足夠的資訊，幫助員工規劃自己與公司未來發展方向一致的訓練課程。	0.229	0.674	溝通理念相關資訊
29 X322	員工能夠了解組織高層主管，對於員工在訓練與發展上的期盼。	0.150	0.745	
30 X323	公司能夠讓員工了解，高層對於訓練與發展的長期規劃。	0.075	0.808	
31 X331	我能夠有充份的資訊，了解公司訓練與發展作法或規定，與其他公司的不同。	-0.118	0.944	比較基礎
32 X332	公司能夠提供一些資訊，讓我知道同業間訓練與發展辦法的相關資訊。	-0.173	0.936	
累積變異量百分比		52.83	60.58	

表 4.2 TDPJS 量表的平均數、標準差與二構面間的相關：證券公司樣本與銀行樣本

因素構面	平均數	標準差	1	2	平均數	標準差
制度因素	5.14	0.92		0.702***	4.43	1.25
互動因素	4.91	1.08	0.784***		4.05	1.27

註 1：平均數值範圍從 1 到 7。

註 2：對角線下方的值指證券公司(N=131)；而對角線上方的值指銀行(N=71)。

驗證型因素分析與探索型因素分析不同的是驗證型因素分析對於理論與衡量模式有較好的整合 (Hughes, Price, and Marrs, 1986)。本研究採驗證型因素分析的模式進行驗證二構面模式驗證，結果顯示 χ^2 值為 335.91 結果呈顯著，CFI=0.90，GFI=0.82，NNI=0.88，由於 χ^2 估計值與其顯著性容易受到樣本數大小所影響，因此，採用其他指標如 CFI、GFI 等來判定其適配度。顯示建議的模式適配良好。

模式適配度良好，並無法排除其他競爭模式產生更好適配的可能，因此，將二構面模式與其他競爭模式的卡方差異檢定，以確定是否二構面模式顯著的優於其他的競爭模式 (Mulaik, James, Van Alstine, Bennett, Lind, & Stilwell, 1989)。本研究採用單構面模式作為競爭模式，單構面模式是將共同因素歸於同一構面；二構面模式則是本研究之標準模式，並分別模式間卡方值的差異程度。單構面模式分析結果顯示 χ^2 值為 567.55 結果呈顯著，CFI=0.80，GFI=0.68，NNI=0.77，並通過二模式間卡方值的差異程度檢定，因此結果顯示相較於單構面模式，本研究之理論模式確實具有較佳之適配度。

4.1.3 效度資訊

基於本研究之問卷項目乃是經由過去文獻整所得，且經由預試及修正，因此問卷的內容適切度應具有相當的內容效度。另外，本研究所提供的效度證據包括收斂效度、區別效度與效標關聯效度。茲說明如下：

4.1.3.1 收斂效度與區別效度

本研究採用驗證型因素分析來進行收斂效度與區別效度的驗證，收斂

效度主要是評估所有測量題項之間彼此一致的程度。由表4.3的分析結果顯示標準化項目負荷量(standardized item loading)是顯著的，可知各變項均可顯著地被構面所解釋，各變項收斂於該構面，表示測量項目均收斂於相對應的構面，因此具有一定程度的收斂效度。區別效度係指測量不同的構面，這些不同構面的測量題項之間應該有所差異。本研究採用信賴區間檢定法(the confidence interval test)來驗證區別效度。信賴區間檢定乃是就本研究二個構念之共變數加減二個標準誤後為其上、下限，若各上下界均未包含1.0在內，顯示兩兩構念間具有區別效度(Hatcher, 1998)。分析結果二構面共變數為0.805，標準差為0.029，因此上下限分別為0.863與0.747，由於上下界未包含1，顯示兩兩構念間具有良好的區別效度。

表4.3 二構念之負荷量與信度整理表

研究構面	變數名稱	負荷量 (loading)	T 值	複合信度 (composite reliability)	Cronbach's α
制度因素	X221	0.722	11.60	0.889	0.88
	X223	0.831	14.23		
	X331	0.852	14.80		
	X232	0.755	12.35		
	X233	0.888	15.84		
	X241	0.787	13.12		
	X242	0.708	11.30		
互動因素	X311	0.686	10.86	0.885	0.93
	X312	0.790	13.24		
	X314	0.768	12.69		
	X321	0.850	14.81		
	X322	0.837	14.46		
	X332	0.815	13.87		

註：所有 t 值皆在 $p=0.01$ 下達顯著

4.1.3.2 效標關聯效度

為了衡量訓練與發展程序公平的概念，在組織公平的理論網絡 (nomological network) 中與其效標之間的關係，接著進行效標關聯效度 (criterion-related validity) 的檢驗。

組織公平的認知對員工態度具有影響力，已被許多學者所驗認，本研究經由文獻探討，選擇員工工作滿意 (Masterson 等人, 2000; McDowall and Fletcher, 2004)、規範性組織承諾 (Cohen-Charash and Spector, 2001) 與離職傾向 (Cohen-Charash, 2001) 做為效標，經由階層迴歸分析進行分析。訓練與發展程序公平與各效標變項之平均數、標準差、及構面間的相關係數，以及信度係數 (Cronbach alpha) 如表 4.4。除規範性組織承諾的信度係數值略低，但仍在可接受範圍外，其他構面的信度值皆十分良好。

表 4.4 變項之間平均數、標準差及相關矩陣分析表

	平均數	標準差	1	2	3	4
1. 訓練發展程序公平	4.76	1.08	(0.95)			
2. 工作滿意	7.69	2.87	0.40**	(0.80)		
3. 規範性組織承諾	3.46	0.70	0.44**	0.54**	(0.68)	
4. 離職傾向	3.40	0.56	-0.170*	-0.36**	-0.53**	(0.91)

註一：訓練發展程序公平與工作滿意採 7 點尺度量表衡量；規範性組織承諾與離職傾向採 5 點尺度量表衡量

註二：對角線中括號內的數值為各構面的 Cronbach alpha 值

註三：† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$

在表 4.5 中，模式一指控制人口統計特徵變數（包括性別、年齡、年資）等三項控制變數對工作滿意影響的迴歸模式。 R^2 指性別、年齡、年資等三個控制變數對於工作滿意所能解釋的變異為 1.9%。模式二亦是以工作滿意為後果變項，在控制了包括性別、年齡、年資等三項控制變數後，加入訓練與發展程序公平檢視其對於工作滿意的影響， R^2 指性別、年齡、年資等三控制變數以及訓練與發展程序公平對於工作滿意所能解釋的變異為 18.1%。 ΔR^2 則是指訓練與發展程序公平在控制各人口統計變異後，對於工作滿意所能解釋的增額變異。研究結果由模式二顯示，訓練與發展程序公平對於工作滿意具有顯著影響，在控制人口統計變項後，訓練與發展程序

公平對工作滿意的增額解釋變異 16.2% (ΔR^2 達顯著)。

以規範性組織承諾為效標變項。由表 4.5 顯示，模式三指控制人口統計特徵變數（包括性別、年齡、年資）等三項控制變數對規範性組織承諾影響的迴歸模式。 R^2 指性別、年齡、年資等三個控制變數對於規範性組織承諾所能解釋的變異為 5.2%。模式四是以規範性組織承諾為後果變項，在控制了包括性別、年齡、年資等三項控制變數後，加入訓練與發展程序公平探討其對於規範性組織承諾的影響， R^2 指性別、年齡、年資等三個控制變數以及制度因素與互動因素對於規範性組織承諾所能解釋的變異為 19.3%。 ΔR^2 則是指訓練與發展程序公平在控制各人口統計變異後，對於規範性組織承諾所能解釋的增額變異。研究結果顯示，訓練與發展程序公平對於規範性組織承諾具有顯著影響，在控制人口統計變項後，訓練與發展程序公平對規範性組織承諾的增額解釋變異 14.1% (ΔR^2 達顯著)。

表 4.5 訓練與發展程序公平對效標變項之迴歸分析表

加入之自變項	工作滿意			規範性組織承諾		離職傾向
	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六
性別	0.007	-0.039	0.203*	0.189*	-0.196**	-0.182**
年齡	0.143	-0.034	0.176	0.094	-0.156	-0.121
年資	-0.011	0.050	-0.073	-0.024	-0.055	-0.075
訓練與發展程序公平		0.414**		0.381**		-0.140*
F 值	1.154	10.007**	2.327+	7.490**	5.213**	5.001**
R^2	0.019	0.181	0.052	0.193	0.078	0.098
ΔR^2		0.162**		0.141**		0.02*

註：+ $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$

模式五指以離職傾向為效標變項，控制人口統計特徵變數（包括性別、年齡、年資）等三項控制變數對離職傾向影響的迴歸模式。 R^2 指性別、年齡、年資等三個控制變數對於離職傾向所能解釋的變異為 7.8%。模式六乃指控制了包括性別、年齡、年資等三項控制變數後，加入訓練與發展程序公平，探討其對於離職傾向的影響， R^2 指性別、年齡、年資等三個控制變數以及訓練與發展程序公平所能解釋的變異為 9.8%。 ΔR^2 則是指訓練與發展程序公平在控制各人口統計變異後，對於離職傾向所能解釋的增額變異。研究結果顯示，訓練與發展程序公平對於離職傾向具有顯著影響，在

控制人口統計變項後，訓練與發展程序公平對離職傾向的增額解釋變異 2.0% (ΔR^2 達顯著)。綜合以上，訓練與發展程序公平分析對工作滿意、規範性組織承諾及離職傾向等效標的影響分析，顯示結果符合本研究之預期。

4.2 訓練與發展程序公平對員工態度影響之中介機制研究

為檢驗訓練與發展程序公平對員工態度影響的中介機制，本研究採用線性結構模式(Structural Equation Modeling; SEM)來進行驗證。依據 Anderson and Gerbing(1988)之兩階段方法(two-step approach)建議，先進行驗證型因素分析(CFA)以評鑑衡量模式之適配度後，再進行因果模式之關係分析。在本小節中，首先進行驗證型因素分析，並揭露所使用測量工具之信度與效度之檢驗結果，最後進行研究假設之檢定。

在進行驗證型因素分析之前，由於本研究的變數包含：制度因素公平、互動因素公平、認知組織支持、信任、規範性組織承諾、離職傾向與工作滿意等 7 個變數共 37 個題項，因此將制度因素公平與互動因素公平兩變數中的題項，依其所屬規則打包(parcel)成各制度因素公平 3 題與互動因素公平 3 題。接著才進行驗證型因素分析與線性結構模式分析。

4.2.1 驗證型因素分析

驗證型因素分析的適配度檢定是使用 SAS 軟體進行分析。驗證型因素分析結果顯示， χ^2 值 674.93 (df 為 344)、GFI 為 0.87、AGFI 為 0.85、RMR 為 0.06、RMSEA 為 0.05、CFI 為 0.93、NNFI 為 0.93、NFI 為 0.88。由於 χ^2 估計值與 AGFI 值容易受到樣本數大小所影響，因此，本研究採用其他指標如 CFI、NFI 等來判定其適配度。CFI、NNFI 均大於 0.9 以上，NFI、GFI、AGFI 也接近 0.9，顯見本研究建構之線性結構整體衡量模式適配度良好。

4.2.2 信度與效度之檢驗

本研究的資料分析包括制度因素公平、互動因素公平、信任、認知的組織支持、規範性組織承諾及工作滿意等六個構念之信度與效度分析。

4.2.2.1 效度分析

效度指衡量工具能正確測出研究所欲測量的特質之程度(Cooper and Emory, 1995)。效度包括：內容效度、建構效度等等。內容效度指衡量工具的內容適切性，即衡量工具能夠涵蓋研究主題的程度。由於本研究之制度因素公平、互動因素公平、信任、認知的組織支持、規範性組織承諾及工作滿意等六構念之間卷題項，乃是經由文獻整理並加以修正而來，因此應具有相當的內容效度。

表 4.6 信賴區間檢定結果

共變數因子	共變數估計值	標準差	T 值	信賴區間下界	信賴區間上界
F2F6 共變數	0.477	0.054	8.900	0.370	0.847
F3F6 共變數	0.495	0.050	9.810	0.394	0.890
F4F6 共變數	0.660	0.041	16.200	0.579	1.239
F5F6 共變數	0.785	0.034	22.910	0.717	1.502
F2F7 共變數	-0.254	0.059	-4.280	-0.372	-0.625
F3F7 共變數	-0.300	0.056	-5.370	-0.412	-0.712
F4F7 共變數	-0.354	0.054	-6.510	-0.463	-0.817
F5F7 共變數	-0.420	0.054	-7.780	-0.528	-0.949
F6F7 共變數	-0.531	0.049	-10.920	-0.628	-1.160
F2F8 共變數	0.408	0.064	6.400	0.281	0.689
F3F8 共變數	0.440	0.060	7.310	0.320	0.760
F4F8 共變數	0.505	0.058	8.710	0.389	0.893
F5F8 共變數	0.660	0.053	12.510	0.555	1.215
F6F8 共變數	0.540	0.060	9.080	0.421	0.962
F7F8 共變數	-0.446	0.060	-7.410	-0.566	-1.012

註：F2表制度因素公平；F3表互動因素公平；F4表認知的組織支持；F5表信任；F6表規範性組織承諾；F7表離職傾向；F8表工作滿意

另外，建構效度是指測量能否衡量到理論的概念或特質的程度，其中包括：收斂效度與區別效度。在收斂效度方面，由表 4.8 可知用來衡量各構面的題項中，雖然題項 X45、X53 與 X83 的負荷量值未大於 0.5，但由於各構面題項之因素負荷量均達顯著，顯示測量工具具有良好的收斂效度。

在區別效度方面，本研究使用信賴區間檢定法(the confidence interval test)及卡方差異性檢定 (the chi-square difference test)來驗證區別效度。信賴區間檢定乃是分別就本研究建構六個構念之共變數加

減二個標準誤後為其上、下限，若各上下界均未包含 1.0 在內，顯示兩兩構念間具有區別效度。結果如表 4.6 所示，除了 CF4F6 與 CF5F6 以外，其於皆未包含 1。另外再使用卡方差異性檢定來進行驗證，卡方差異性檢定乃是將各構面中兩兩構面設定為 1，將其卡方值與驗證型因素分析的模型之卡方值來進行差異性檢定，檢定結果(如表 4.7)，所有差異性檢定皆達顯著。雖然在信賴區間檢定法中有 2 組共變數因子未通過區別效度檢驗，但是在卡方差異性檢定則全部通過檢定，表示本研究測量工具仍然具有良好的區別效度。此一結果亦顯示本研究之制度因素公平、互動因素公平、信任、認知的組織支持、規範性組織承諾及工作滿意等構念皆有良好的建構效度。

表4.7 卡方差異性檢定結果

設定為 1 之 共變數因子	卡方值	自由度	與 CFA 之卡方差異
F2F3 共變數	657.480	330	83.344
F2F4 共變數	811.706	330	237.570
F2F5 共變數	799.079	330	224.942
F2F6 共變數	861.376	330	287.240
F2F7 共變數	957.970	330	383.834
F2F8 共變數	666.299	330	92.163
F3F4 共變數	925.123	330	350.987
F3F5 共變數	797.921	330	223.784
F3F6 共變數	907.629	330	333.492
F3F7 共變數	1382.741	330	808.605
F3F8 共變數	662.863	330	88.727
F4F5 共變數	626.330	330	52.194
F4F6 共變數	787.246	330	213.110
F4F7 共變數	1468.997	330	894.861
F4F8 共變數	654.573	330	80.437
F5F6 共變數	659.290	330	85.154
F5F7 共變數	941.972	330	367.836
F5F8 共變數	625.074	330	50.938
F6F7 共變數	892.131	330	317.995
F6F8 共變數	646.687	330	72.551
F7F8 共變數	663.243	330	89.107

註：F2表制度因素公平；F3表互動因素公平；F4表認知的組織支持；F5表信任；F6表規範性組織承諾；F7表離職傾向；F8表工作滿意

4.2.2.2 信度分析

信度指測量結果是否具有一致性或穩定性的程度(Cooper and Emory, 1995)，其中又以Cronbach's α 係數最常被用來衡量內在一致性。根據Wortzel(1979)觀點，Cronbach's α 係數介於0.7至0.98均屬高信度值，若低於0.35則應予拒絕；Nunnally(1978)認為基礎研究之信度，雖然應達到0.8才可接受，而對於探索型研究，信度只要達到0.7就可接受。Nunnally(1978)亦認為當 α 值低於0.35時，則該量表不適於測量，應另行發展新量表。

本研究的信度分析採用複合信度(composite reliability)以及Cronbach's α 信度考驗來測量內部一致性信度。有關本研究各變數之複合信度係數以及Cronbach's α 係數，如表4.8所示。

除了「工作滿意」的3個題項之複合信度值與 α 值分別為0.632、0.629值較偏低以外，「制度因素公平」的3個題項之複合信度值與 α 值分別為0.849、0.840，「互動因素公平」的3個題項之複合信度值與 α 值分別為0.902、0.890、「認知的組織支持」的5個題項之複合信度值與 α 值分別為0.865、0.856、「信任」的5個題項之複合信度值與 α 值分別為0.787、0.774、「規範性組織承諾」的5個題項之複合信度值與 α 值分別為0.807、0.788，「離職傾向」的4個題項之複合信度值與 α 值分別為0.911、0.908。由於本研究之複合信度值(composite reliability)介於0.63~0.91之間，大於學者Bagozzi與Yi(1988)所建議之0.60的標準，此外， α 值也未低於Nunnally(1978)與Wortzel(1979)所認為不適當的臨界值0.35。顯示本研究之量表的內部一致性信度符合理論要求，可適用本研究之所需。

4.2.3 研究假設之檢定

本研究採用線性結構模式驗證所提出的理論模式(如圖4.1)。結構模式分析結果在整體適配度方面(如表4.9)，理論模式 χ^2 值775.91(df為341)、GFI為0.86、AGFI為0.83、RMSEA為0.06、CFI為0.91、NNI

為 0.90、NFI 為 0.86，接近 Bagozzi and Yi(1988)建議的 0.9，顯示模式的整體適配度良好。

表4.8 六構念之負荷量與信度整理表

研究構面	變數名稱	負荷量 (loading)	T 值	複合信度 (composite reliability)	Cronbach's α
制度因素公平	X21	0.828	17.444	0.849	0.840
	X22	0.865	18.618		
	X23	0.725	14.455		
互動因素公平	X31	0.876	19.516	0.902	0.890
	X32	0.926	21.413		
	X33	0.799	16.951		
認知組織支持	X42	0.843	18.322	0.865	0.856
	X43	0.875	19.471		
	X44	0.829	17.850		
	X45	0.424	7.682		
	X46	0.723	14.641		
信任	X51	0.738	14.934	0.787	0.774
	X52	0.830	17.655		
	X53	0.318	5.584		
	X54	0.692	13.680		
	X57	0.631	12.148		
規範性組織承諾	X62	0.538	9.759	0.807	0.788
	X63	0.684	13.139		
	X64	0.801	16.303		
	X65	0.613	11.434		
離職傾向	X66	0.724	14.179	0.911	0.908
	X71	0.829	17.802		
	X72	0.846	18.364		
	X73	0.842	18.252		
工作滿意	X74	0.875	19.390	0.632	0.629
	X81	0.597	9.960		
	X82	0.777	12.784		
	X83	0.418	6.769		

模式詳細的路徑係數如表4.10及圖4.4所示。由表4.10可知制度因素公平的確透過認知到的組織支持影響員工的態度（包括：規範性組織承諾、離職傾向與工作滿意），互動因素公平透過對組織的信任影響員工的態度

(規範性組織承諾)。

然而模式適配度良好，並無法排除其他競爭模式產生更好適配的可能性。在過去組織公平的相關文獻中，應用社會交換理論的研究對於認知組織支持及信任的中介角色多所討論，例如：Rhoades, Eisenberger and Armeli (2001)認為員工的工作經驗，包括程序公平對情感性組織承諾的影響，是由於透過認知組織支持的中介而來的。因此本研究乃依文獻探討，僅保留認知的組織支持為中介變項，作為用來比較之競爭模式一（如圖 4.2）。另外，Konovsky and Pugh (1994)利用社會交換理論，來說明個人認知的組織公平，會透過信任的中介機制影響到組織公民行為。Aryee, Budhwar, and Chen (2002)認為信任是組織公平及員工態度的中介因素，組織公平透過信任而影響員工對組織的態度與行為。因此本研究另外以組織的信任為中介變項，作為比較之競爭模式二（如圖 4.3）。並驗證是否本研究所提出的理論模式顯著優於競爭模式。由線性結構模式的分析結果可知競爭模式一在整體配適值方面 χ^2 值 1467.43 (df 為 345)、GFI 為 0.71、AGFI 為 0.66、RMSEA 為 0.10、CFI 為 0.78、NNI 為 0.76、NFI 為 0.73。競爭模式二在整體配適值方面 χ^2 值 1715.20 (df 為 345)、GFI 為 0.67、AGFI 為 0.61、RMSEA 為 0.11、CFI 為 0.73、NNI 為 0.70、NFI 為 0.68。接著進行卡方差異性檢定。卡方差異檢定結果呈顯著，表示本研究模式相對於競爭模式有較好的配適度。

最後，本研究另外在理論模式中增加直接效果進行檢定，結果顯示將修正模式加入直接效果之後，配適度 χ^2 值 781.69 (df 為 335)、GFI 為 0.85、AGFI 為 0.82、RMSEA 為 0.07、CFI 為 0.91、NNI 為 0.89、NFI 為 0.86。經由卡方差異性檢定 ($\Delta\chi^2$ 為 5.781，自由度 6) 結果並不顯著，表示加上直接效果的修正模式並無證據顯示有更好的配適度。而在路徑係數方面，直接效果的路徑係數中，制度因素影響規範性組織承諾的係數為 0.15 (t 值為 1.01)，互動因素影響規範性組織承諾的係數為 -0.26 (t 值為 -1.80)，制度因素影響離職傾向的係數為 0.10 (t 值為 0.60)，互動因素影響離職傾向的係數為 0.004 (t 值為 0.02)，制度因素影響工作滿意的係數為 0.06 (t 值為 0.37)，互動因素影響工作滿意的係數為 -0.07 (t 值為 -0.42)，由於各各係數 t 值皆並未大於 1.96，顯示研究結果符合本研究預期。

表 4.9 理論模式與競爭模式配適度比較表

欲比較之 模式	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	NNI	CFI	NFI	RMSEA	GFI	AGFI
理論模式	775.91	341	--	0.90	0.91	0.86	0.06	0.86	0.83
競爭模式一	1467.43	345	691.52**, a	0.76	0.78	0.73	0.10	0.71	0.66
競爭模式二	1715.20	345	939.29**, b	0.70	0.73	0.68	0.11	0.67	0.61

註一：** $p < .01$

註二：a 值來自理論模式與競爭模式一之卡方差異

b 值來自理論模式與競爭模式二之卡方差異

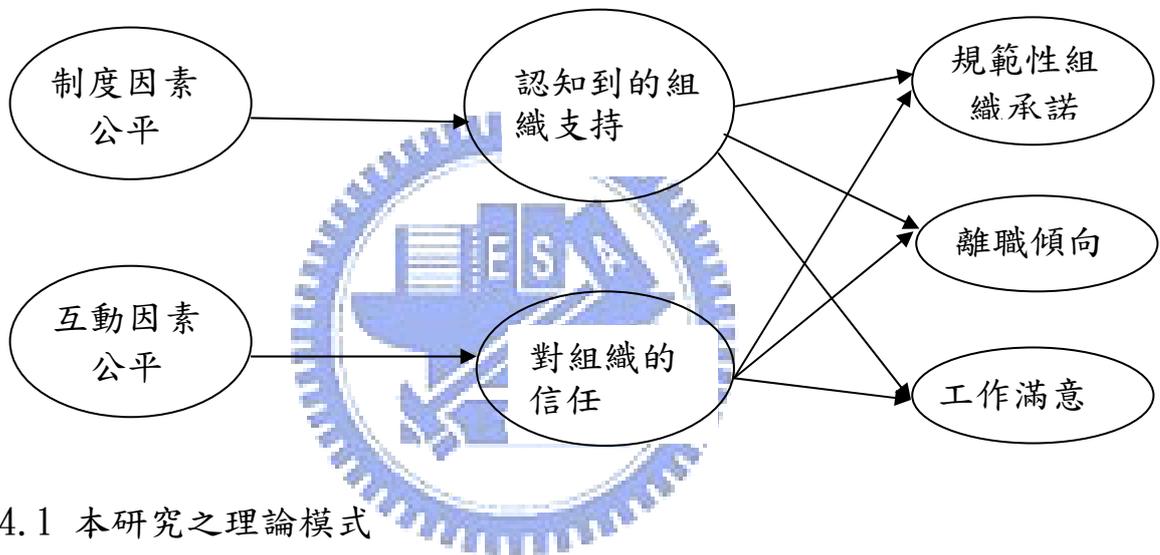


圖 4.1 本研究之理論模式

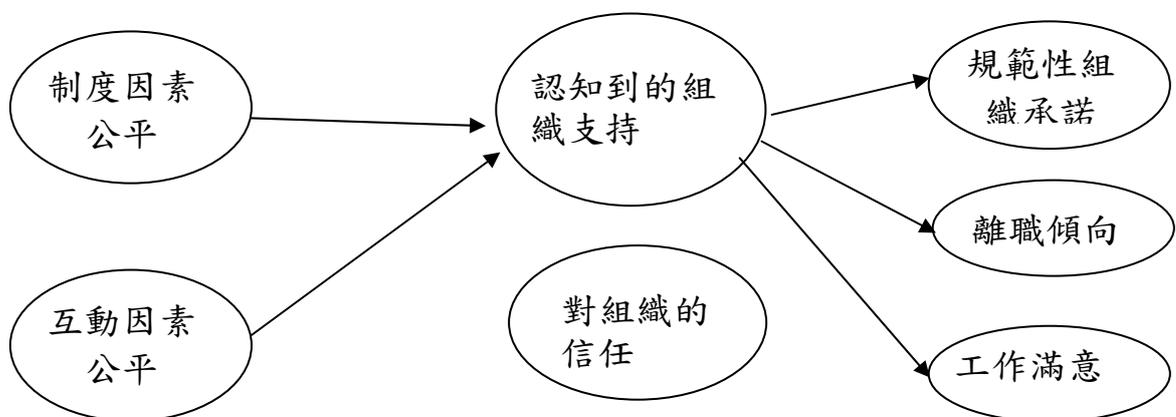


圖 4.2 用以比較之競爭模式一（僅以認知的組織支持為中介）

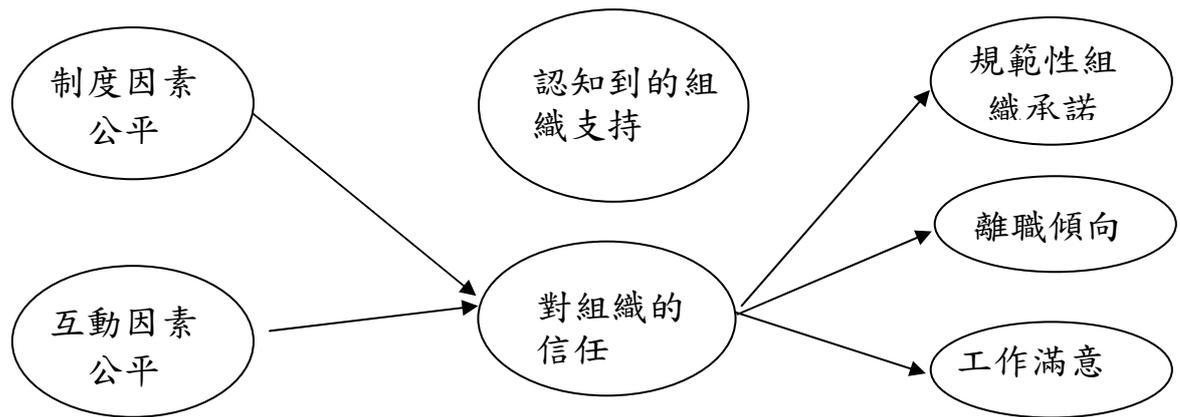
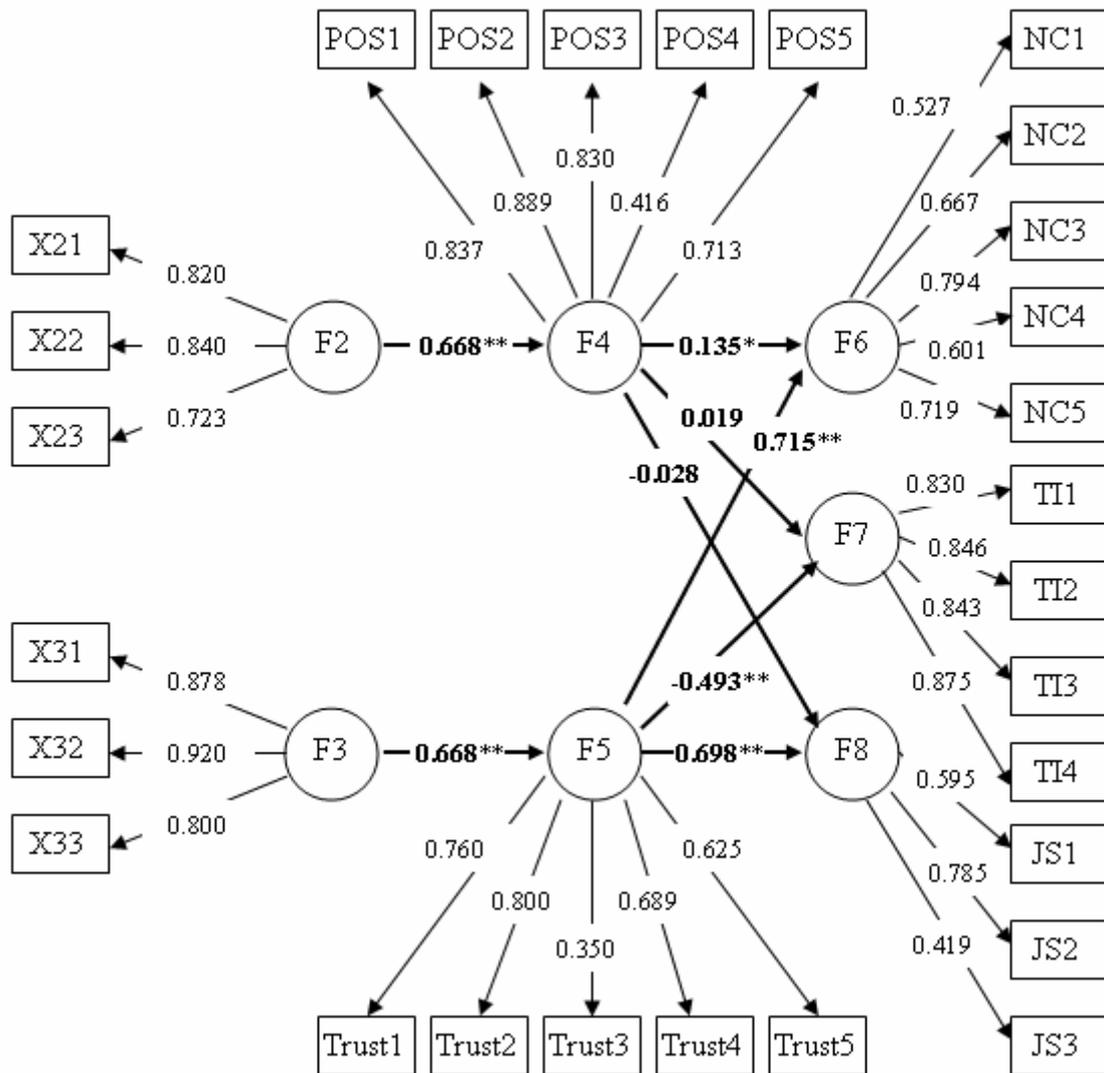


圖 4.3 用以比較之競爭模式二(僅以信任為中介)

表 4.10 修正模式路徑係數估計表

模式	路徑係數	T 值	顯著性
制度因素公平(F2) → 認知到的組織支持(F4)	0.6676	(11.01)	**
互動因素公平(F3) → 對組織的信任(F5)	0.6683	(10.77)	**
認知到的組織支持(F4) → 規範性組織承諾(F6)	0.1348	(2.40)	*
認知到的組織支持(F4) → 離職傾向(F7)	0.0191	(0.31)	
認知到的組織支持(F4) → 工作滿意(F8)	-0.0281	(-0.42)	
對組織的信任(F5) → 規範性組織承諾(F6)	0.7145	(7.57)	**
對組織的信任(F5) → 離職傾向(F7)	-0.4931	(-7.10)	**
對組織的信任(F5) → 工作滿意(F8)	0.6981	(7.05)	**

註：* $p < .05$, ** $p < .01$



- 註一：F2 表制度因素公平
 F3 表互動因素公平
 F4 表認知的組織支持
 F5 表信任
 F6 表規範性組織承諾
 F7 表離職傾向
 F8 表工作滿意

註二：X21~X23、X31~X33、POS1~POS5、trust1~trust5、NC1~NC5、TI1~TI4、JS1~JS3 為各構面的衡量題項。

註三：本圖所標示的顯著性，僅包含路徑係數。

註四：* $p < .05$, ** $p < .01$

圖 4.4 修正模式線性結構模式分析結果

第五章 結論與建議

經由第四章的資料分析及整理後，首先根據分析結果針對每一假設提出研究發現並作成結論，接著探討本論文在理論上與實務應用上的意涵。最後，討論本論文所產生的研究限制與對未來研究之建議。

5.1 研究結論

本論文乃由二個研究所組成研究一為訓練與發展公平概念之探討、研究二為訓練與發展程序公平對員工態度影響之中介機制研究。在訓練與發展程序公平概念之探討方面，雖然，訓練與我們所重視的人力資源管理實務如薪資、績效考評等習習相關，但是現存的研究卻較為重視遴選、薪資或績效評估的公平議題，訓練屬於人力資源管理環節中較前端的部份，員工對此部份公平的認知較不易被發現，因此也容易為大家所忽略。本研究將組織公平的觀點應用在訓練與發展的情境之中，探討訓練與發展程序公平的概念，透過理論內涵的探討及對實務工作者的訪談，建構訓練與發展認知公平量表。經由題項發展與實證分析後，發展出訓練與發展程序公平量表 (Training and Development Procedure justice scale; TDPJS)。本研究發展之 TDPJS 量表將程序公平的概念區分為「制度因素」與「互動因素」二構面。由於組織公平的構面至今仍是十分混亂，尤其是程序公平的討論。本論文從訓練與發展的情境，以理論推演與實證資料，檢視組織公平中程序公平的構面狀況，補足了組織公平在訓練與發展的情境中未被重視的研究缺口。訓練與發展程序公平的二構面模式具有較佳的配適度，此一結果與 Greenberg (1990)認為程序公平可區分為二構面的看法相互呼應。

接著，經由文獻與理論的探討，推論出訓練與發展程序公平對員工態度影響的中介機制包含認知的組織支持與信任二個社會交換理論的重要變項，並以線性結構模式來驗證本研究所建構的模式。研究結果指出訓練與發展程序公平的確經由認知的組織支持與信任為中介變項，進而影響員工態度。然而經由分析結果，本研究經由修正模式進一步認為，制度因素公平與互動因素公平乃是經由不同的機制對員工態度產生影響，制度因素公

平是經由影響認知的組織支持，進而影響員工態度，而互動因素公平則是藉由影響對組織的信任，進而影響員工態度。此一結果呼應了 Masterson 等人 (2000) 的研究，認為程序公平與互動公平乃是依不同的中介機制影響後果變項。同時也呼應了研究一的研究結果，認為訓練與發展公平是二構面的概念。

5.2 管理意涵

本論文首先藉由過去相關研究理論為基礎，提出訓練與發展的重要性，期能對於訓練與發展相關理論有所貢獻。本論文的研究結果在學術及管理實務上可能具有下列之研究意涵：

5.2.1 學術理論意涵

在生涯管理活動中，訓練與發展乃是其中十分重要的活動，其中訓練與發展的公平是比較不易發現的概念。隨著環境的改變，與發展有關的公平認知被來愈受到重視，本論文(研究一)藉由概念的提出與量表的發展，希望能夠提醒組織公平領域的學者重視相關議題，補足組織公平在訓練與發展情境不足的文獻。另外，本研究所編製的訓練與發展程序公平量表可作為後續相關研究的衡量之用。最後，本論文提出訓練與發展認知公平的重要性與影響，並藉由中介機制的探討，將使訓練與發展的理論更加完整。

5.2.2 實務應用意涵

本論文在實務應用意涵方面，主要在研究一的部份，研究一藉由概念的釐清與量表題項的設計，輔以對於後果變項的驗證，提醒實務界重視此一議題，於進行訓練發展相關的人力資源活動時，能面對員工對公平的認知時更加小心的。另外，在實務應用時，除了留意訓練與發展的制度面因素以外，亦需重視與員工溝通的互動面因素。具體而言，TDPJS 量表應用包括：1)可瞭解對於員工訓練與發展程序正義的知覺情形：由於目前並沒有相關的量表，因此實務界可利用 TDPJS 量表來了解員工訓練與發展程序正義的知覺情形。2)可做為企業改善人力資源管理制度之參考：企業可對員工進行施測，除瞭解員工對於訓練與發展程序正義的知覺，進一步藉由構面的施測結果改

善訓練與發展活動，並及早發現可能的潛在問題。3)可有效預測員工態度與行為：由量表效度證據結果顯示，TDPJS 量表各構面對於各效標變項均有相當的解釋力。因此，未來不論研究者或是管理者，若欲探討訓練與發展程序正義的知覺這個變項時，可選用本研究所發展的 TDPJS 量表。

5.3 研究限制與未來研究建議

本論文的主要目的是將組織公平理論應用在訓練與發展的情境之中，除了經由文獻探討釐清訓練與發展程序公平的概念外，更編製衡量此一概念的量表，經由實證資料驗證訓練與發展程序公平對員工態度影響的中介機制。雖然本論文已在各研究階段都力求嚴謹，但是在研究設計的過程中可能存在以下的研究限制，建議學者在解讀本文時加以注意，並作為未來研究改進之參考。

第一、本論文研究二所提出的研究架構，乃是依據社會交換理論進行中介機制的推論，推論出認知組織支持與信任是其中的重要機制。由於過去的研究大多單獨驗證認知組織支持或信任的中介效果。在過去的研究中，據我們所知並未有同時以認知組織支持與信任，來驗證社會交換之中介機制的研究，因此本研究也並未處理認知組織支持與信任之間複雜的關係，而是將重點放在提出中介機制，驗證其存在於前因變項對後果變項影響的路徑部份。另外從本研究所收集的實證的資料，也並無發現支持認知組織支持與信任之間的影响關係。但是社會交換理論所反應出的變項之間的關係亦是十分有趣的議題，因此建議後續學者可就這些變項之間的關係加以探討。

第二、研究對象的限制。本論文的兩個研究均以及銀行或證券業員工為實證對象。論文中包含了量表的設計，依據過去的文獻 (Hinkin, 1998) 指出為了增加新量表的適用性，應針對多組不同的樣本進行施測，並且重複量表測試的過程，本論文的實證對象僅包含銀行業或證券業的員工，由於銀行業與證券業的員工皆屬於服務業，因此似乎產生類化 (generalizability) 上的限制，因此本論文的研究結果，在是否能夠推論到製造業或其他產業上產生疑慮，此一類化的研究問題，建議未來的學者以其他不同產業為抽樣對象，驗證訓練與發展程序公平的概念，以補足相

關的研究議題。

第三、可能的共同方法變異問題。在本論文研究二（訓練與發展程序公平對員工態度影響中介機制研究）的所有變項均屬於認知的構面，因此亦無法由他人填答，使得各變項均來自於單一填答者填寫，雖然為避免各量表相同尺度可能造成之共同方法變異問題，本研究特別保留各後果變項以不同尺度加以避免(Seibert 等人, 2003)，然而卻有可能仍然存在共同方法變異(common method variance)問題，而增強變項之間的關係。本研究將制度因素公平、互動因素公平、規範性組織承諾、離職傾向與工作滿意視為單一因素，進行驗證型因素分析，分析結果模式適配度並不理想，顯示共同方法變異應該不至於嚴重影響變項間的關係方向。但是建議後續學者可參考本論文研究二所提出的理論模式，驗證訓練與發展程序公平透過不同中介機制對員工行為，諸如組織公民行為、員工績效等影響，並以不同來源蒐集資料，排除共同方法變異對研究結果造成的可能影響。

第四、衡量時間的限制。本論文在量表的建構與後果變項的驗證的收集資料是在同一時間收集，屬於一橫斷面的研究。也可能因此造成共同方法偏誤，提醒讀者留意此一問題可能造成的偏差。

最後，本研究所收集的資料來自證券業與銀行業的員工，乃是由於證券業與銀行業比起其他產業更為重視證照的取得，由此推測該產業員工對於訓練與發展程序公平的知覺比起其他產業員工相對上較為敏感。因此本研究所探討的現象應該能夠在證券業與銀行業員工身上反應出來。但是對於公營銀行來說，其升遷管理比起一般民營銀行而言普遍較為重視年資，因此其對於證照的取得或在訓練與發展程序公平上的敏感度可能與民營銀行有所差異，後續研究者在產業應用時應多加小心。

參考文獻

- 李曄，龍立榮，劉亞，「組織公平感的形成機制研究進展」，人類工效學，第八卷，第一期，38~41頁，2002年3月。
- 林淑姬，樊景立，吳靜吉，司徒達賢，「薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究」，管理評論，第十三卷，第二期，87~108頁，民國83年。
- 林鈺琴，「休閒旅館業從業人員的組織公正、組織信任與組織公民行為關係：社會交換理論觀點的分析」，中華管理學報，第五卷，第一期，91~112頁，民國93年。
- 林鈺琴，蔡明慶，「社會交換系統與組織控制系統對組織公民行為之影響」，亞太社會科技學報，第三卷，第一期，1~25頁，民國92年9月。
- 陳志霞，廖建橋，「組織支持感及其前因變量和結果變量研究進展」，人類工效學，第十二卷，第一期，62~65頁，2006年3月。
- 黃家齊，「組織公正與組織公民行為—認知型與情感型信任的中介效果」，台大管理論叢，第六卷，第十二期，107~141頁，民國91年。
- 余明助，「組織變革不確定感與員工工作態度關係之研究—以組織溝通和員工信任為中介變數」，人力資源管理學報，第六卷，第二期，89~110頁，2006年。
- Adams, J. S., "Inequity in social exchange", Advance in Experimental Social Psychology, Vol.2, New York: Academic Press, pp. 267-299, 1965.
- Anderson, J. C., Gerbing, D. W., "Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach", Psychological Bulletin, 103, pp. 411-423, 1988.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., Chen, Z.X., "Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model", Journal of Organizational Behavior, 23, pp. 267-285, 2002.
- Bagozzi, R.P, Yi, Y., "On the Evaluation of Structural Equation Models",

Academy of Marketing Science, 16, pp. 76-94, 1988.

Bartel, A. P., "Training, wage growth and job performance: evidence from a company database", NBER Working paper, no.4027, Cambridge, MA.(Dekker), 1992.

Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Sanchez, R. J., Craig, J. M., Ferrara, P., Campiion, M. A., "Applicant reactions to selection: Development of the selection procedural justice scale (SPJS)", Personnel Psychology, 54 (2), pp. 387-419, 2001.

Becker, G., "Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis", Journal of Political Economy, 70 (5), pp. 9-50, 1962.

Benham, P.O., "Developing Organizational Talent: The Key to Performance and Productivity", S.A.M. Advanced Management Journal, 58(1), pp. 34-39, 1993.

Bies, R. J., Moag, J. F., "Interactional justice: communication criteria of fairness", In Lewicki R. J., Sheppard, B. H., Bazerman, M. H. (Eds.), Research on negotiations in organizations (Vol. 1, pp.43-55), Greenwich, CT: JAI Press, 1986.

Blader, S. L., Tyler, T. R., "A four-component model of procedural justice: what makes a process fair in work settings?", Paper presented at the 59th Annual Meeting of the National Academy of Management, Toronto, Ontario, Canada, 2000.

Blau, P. M., Exchange and Power in Social Life, Wiley, New York, 1964.

Chen, Z.X., Aryee, S., Lee, C., "Test of a mediation model of perceived organizational support", Journal of Vocational Behavior, 66, pp. 457-470, 2005.

Chiu, Francesco, "Dispositional trait and turnover intention", International Journal of Manpower, 24 (3), pp. 284, 2003.

Churchill, Gilbert A. and Carol, S., "An investigation into the determinants of customer satisfaction", Journal of Marketing Research, 19 (12), pp. 491-504,

1982.

Cohen-Charash, Y., Spector P. E., “The role of justice in organizations: a meta-analysis”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86 (2), pp. 278-321, 2001.

Colquitt, J. A., “On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure”, Journal of Applied Psychology, 86, pp. 386-400, 2001.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Ng, K. Y., “Justice at the Millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research”, Journal of Applied Psychology, 86(3), pp. 425-445, 2001.

Conlon, T.J., “A review of informal learning literature”, theory and implications for practice in developing global professional competence, 28 (2/3/4), 283-295, 2004.

Conway, J. M. and A. I. Huffcutt. A Review and Evaluation of Exploratory Factor Analysis Practices in Organizational Research. Organizational Research Methods, 6(2), pp.147-168, 2003.

Cooper, D. R. and Emory, C. W., Business Research Methods, Fifth Ed. Richard D. Irwin Inc., 1995.

Cropanzano, R., Greenberg, J., “Progress in organizational justice: tunneling through the maze”, in Cooper, C. L. and Robertson, I. T. (Eds.), International review of industrial and organizational psychology, New York: Wiley, Vol. 12, Ch.8, pp.317-372, 1997.

Cropanzano, R., Greenberg, J., “Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C.L. Cooper, and I.T. Robertson (Eds.), International review of industrial and organizational psychology, Vol. 12. Chichester, UK: Wiley.”

Dekker, R., Grip, A., Heijke, H., “The Effects of Training and Overeducation on Career Mobility in a Segmented Labour Market”, International Journal of Manpower, 23 (2), pp. 106-125, 2002.

- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., Rhoades, L.,
“Receiprocation of perceived organizational support”, Journal of Applied Psychology, 86(1), pp. 42-45, 2001.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-LaMastro, V., “Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation”, Journal of Applied Psychology, 75(1), pp. 51-59, 1990.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D., “Perceived organizational support”, Journal of Applied Psychology, 71, pp. 500-507, 1986.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., Liden, R. C., “Procedural justice as a two-dimensional construct”, The Journal of Applied Behavioral Science, 37(2), 2001.
- Feldman, D. C., “Managing careers in downsizing firms”, Human Resource Management, 35 (2), pp. 145-161, 1996.
- Flaherty, K. E., Pappas, J. M., The role of trust in salesperson—sales manager relationships, The Journal of Personnal Selling and Sales Management, 20(4), 271-278, 2000.
- Folger, R., “Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions”, Academy of Management Journal, 32(1), pp. 115-130, 1989.
- Garavan, N.T., Morley, M., Gunnigle, P., Collins, E., “Human capital accumulation: The role of human development”, 23 (2/3/4), 48-. , 2001.
- Gillespie, N. A., Mann, L., “Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust”, Journal of Managerial Psychology, 19(6), pp. 588-607, 2004.
- Gilliland, S. W., “The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective”, Academy of Management Review, 18, 694-734, 1993.
- Gilliland, S.W., Chan, D. (2001)., Justice in organizations: Theory, methods, and applications. Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology: Vol. 2 Organizational Psychology (pp. 143-165). Thousand

Oaks, CA: Stephen W. Gilliland – 6 Sage

Greenberg, J., “Determinants of perceived fairness of performance evaluations”, Journal of Applied Psychology, 71, pp. 340-342, 1986.

Greenberg, J., “Organizational justice: yesterday, today and tomorrow, Journal of Management, 16, pp. 399-432, 1990.

Greenberg, J., “The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice”, In R. Cropanzano (Ed.), Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1993.

Guzzo, R. A., Noonan, K. A., Elron, E., Expatriate managers and the psychological contract, Journal of applied Psychology, 79, pp. 617-626, 1994.

Hair, J. F. Jr., R. E. Anderson, R. L. Tatham and W. C. Black. Multivariate Data Analysis with Reading. New York: Macmillan, 1995.

Hinkin, T. R., “A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires”, Organizational Research Methods, 1, pp. 104-121, 1998.

Holmes, J. G., “The exchange process in close relationships: microbehavior and macromotives”, in Lerner, M. J., Lerner, S. C. (Eds.), The justice motive in social behavior, pp. 261-284. New York : Plenum, 1981.

Homans, G. C., “Social Behavior as Exchange”, The American Journal of Sociology, pp. 597-606, 1958.

Homans, G. C., Social Behavior: its Elementary Forms, New York: Harcourt Brace and World, 1961.

Hoy, W. K., Tarter, C. J., “Organizational justice in schools: no justice without trust”, International Journal of Educational Management, 18(4), pp. 250-259, 2004.

Hughes, M.A., Price, R.L., Marrs, D.W., “Linking theory construction and theory testing: models with multiple indicators of latent variables”, Academy of Management Review, 11, pp. 128-144, 1986.

- James K., "The social context of organizational justice: cultural, intergroup and structural effects on justice behaviors and perceptions" in Cropanzano R. (Ed.), Justice in the workplace: Approaching Fairness in Human Resource management, Erlbaum, Hillsdale, CT, pp. 21-50, 1993.
- Kelloway, E. K., "Structrual equation modelling in perspective", Journal of Organizational Behavior, 16(3), pp. 215-224, 1995.
- Konovsky, M. A., Pugh, S. D., "Citizenship behavior and social exchange", Academy of Management Journal, 37(3), pp. 656-669, 1994.
- Korsgaard, M. A., Roberson L., "Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions", Journal of Management, 21(4), pp. 657-669, 1995.
- Koy, D. J., "The effects of employee satisfaction, organization, citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study", Journal of Applied Psychology, 54(1), pp. 101-114, 2001.
- Kraiger, K., "Perspectives on training and development", Inc. Borman, D. R., Ilgen, & R. J., Kilimoski (Eds), Hankbook of psychology: Industrial and organizational psychology (pp. 171-192). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003.
- Leventhal, "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships", In Gergen, K.J., Greenberg, M.S. and Willis, R.H. (Eds), Social Exchange: Advances in Theory and Research, Plenum, New York, NT, pp. 27-55, 1980.
- Levy, P. E., Williams, J. R., "The role of perceived system knowledge in predicting appraisal reactions, job satisfaction, and organizational commitment", Journal of Organizational Behavior, 19, pp. 53-65, 1998.
- Liden, R. C., Maslyn, J. M., "Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development", Journal of Management, 24(1), pp. 43-72, 1998.

- Lind, E. A., Tyler, T. R., The social psychology of procedural justice, New York: Plenum, 1988.
- Linda, R., Eisenberger, R., Armeli, S., “Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support”, Journal of Applied Psychology, 86(5), pp. 825-836, 2001.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., Taylor, M. S., “Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships”, Academy of Management Journal, 43 (4), pp. 738-748, 2000.
- McDowall, A., Fletcher, C., “Employee development: an organizational justice perspective”, Personnel Review, 33(1), pp. 8-29, 2004.
- McFarlin, D. B., Sweeney, P. D., “Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes”, Academy of Management Journal, 35(3), 626-637, 1992.
- Meyer J. P., Allen N. J., “A three-component conceptualization of organizational commitment”, Human Resource Management Review, 1, pp. 61-89, 1991.
- Meyer, J. P., Allen N. J., Smith, C. A., “Commitment to organizational and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization”, Journal of Applied Psychology, 78, pp. 538-551, 1993.
- Morgan, R. M., Hunt, S. D., The commitment-trust theory of relationship marketing, Journal of Marketing, 58, pp. 20-38, 1994.
- Morrison, E. W., “Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality”, Human Resource management, 35, pp. 493-512, 1996.
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S. Y., Stilwell, C. D., “Evaluation of goodness of fit indices for structural equation models”, Psychological Bulletin, 105, pp. 430-445, 1989.
- Münch, R., Sociological Theory: From the 1850s to the Present, Chicago:

Nelson-Hall, Publishers, 1993.

Neter, J, Kutner M. H., Nachtsheim, C. J., Wasserman W, Applied Linear Statistical Models, fourth edition, Richard D. Irwin, Inc., Illinois, USA, 1996.

Nicholson,C.T., Compeau,L.F. and Sethi, R. “The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships”, Journal of Academy of Marketing Science, 29(1), pp. 3-15, 2001.

Noe R. A., Employee Training and Development, Irwin/McGraw-Hill, 2005.

Nunnally, J. C., Psychometric Theory, N. Y. : McGraw-Hill, 1978.

Organ, D. W., “The motivational basis of organizational citizenship behavior”, In Cummings, L. L. & Straw, B. M. (Eds.), Research in Organizational Behavior (Vol. 12, pp. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press, 1990.

Organ, D. W., Konovsky, M. A., “Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior”, Journal of Applied Psychology, 74, pp. 157-164, 1989.

Organ, D.,W., Organizational Citizenship Behavior, Lexington, MA: Lexington, 1988.

Robinson, S. L, “Trust and breach of the psychological contract”, Administrative Science Quarterly, 41(4), pp. 10, 1997.

Segars, A. H, “Assessing the unidimensionality of measurement: a paradigm and illustration within the context of information systems research”, Omega, 25(1), pp. 107, 1997.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., Liden R. C. “A social capital theory of career success”, Academy of Management Journal, 44(2), pp. 219-237, 2003.

Settoon, R. P., Bennett, N., Liden, R. C., “Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity”, Journal of Applied Psychology, 81(3), pp. 219-227, 1996.

Sheppard, B. H., Lewicki, R. J., “Toward general principles of managerial

- fairness”, Social Justice Research, 1, pp. 161-176, 1987.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., Hulin, C. L., The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement, Rand McNally, Chicago, 1969.
- Tansky, J. W., Cohen, D. J., “The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: an empirical study”, Human Resource Development Quarterly, 12(3), pp. 285-300, 2001.
- Thibaut and Walker, Procedural Justice: A Psychological Analysis, Erlbaum, Hillsdale, NJ., 1975.
- Tremblay, M., Sire, B., Pelchat, A., “A study of the determinants and of the impact of flexibility on employee benefit satisfaction”, Human Relations, 51, pp. 667-688, 1998.
- Tyler, T. R., Bies, R. J., “Beyond formal procedures: the interpersonal context of procedural justice”, in Carroll, J. S. (Ed.), Applied Social Psychology and Organizational Settings, Erlbaum, Hillsdale, NJ, pp. 77-98, 1990.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Liden, R. C., Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective, Academy of Management Journal, 40(1), pp. 82-111, 1997.
- Wiener, Y., “Commitment in organization: A Normative View”, Academy of Management Review, 7, pp. 418-428, 1982.
- Wooten, K. C., Cobb, A. T., “Career development and organizational justice: practice and research implications”, Human Resource Development Quarterly, 10(2), pp. 173-179, 1999.
- Wortzel, R., “New life style determinants of women’s food shopping behavior”, Journal of Marketing, 43, pp. 28-29, 1979.

附錄一 專家問卷

親愛的 HR 專家您好:

首先感謝您願意為我們將題項重新歸類，我們所要發展的是訓練與發展的公平量表，在我們的研究中，將組織公平的構面分為**程序公平**與**互動公平**，各公平的定義如下。請您依據定義，將您認為題項應該是屬於哪一個構面的公平，在該構面的□內打v。非常謝謝您。 敬祝

萬事如意

交通大學經營管理研究所 鄭妃君敬上

- **程序公平**：關心達成分配結果的決策過程，**決策過程**是否讓員工感到公平。
- **互動公平**：指員工對於組織的正式代理人行使他們的職權、決策與行為的公平性認知，它所強調的是由組織的正式代理人提出**解釋與說明的部份**。簡言之，意指員工與組織正式理人的**互動品質**。

說明：請您依據定義，將您認為題項應該是屬於哪一個構面的公平，在該構面的□內勾選。

	程序公平	互動公平
1 訓練課程在實施後一旦出現爭議，會有修改的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 我能夠了解組織高層，對於員工在訓練與發展上的期盼。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 如果我想知道，公司會讓我知道自己為何不能接受主管訓練課程的相關原因。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 員工的訓練課程，都是依據同一套訓練與發展辦法來進行。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 當我強烈想接受某種儲備幹部訓練時，能有機會表達為何自己已達到可以受訓的標準。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 公司可以提供給員工為什麼會提供該訓練。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 公司的訓練與發展辦法在實施後發現有爭議，仍然可以有修改的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 公司有將訓練的程序告知員工	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 公司能夠讓我知道，設計訓練與發展辦法的目的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 公司能夠提供足夠的資訊，讓員工知道為何選擇某人接受訓練。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 公司能夠提供給員工，為何該員工不能接受儲備幹部訓練的相關資訊。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 組織在規劃訓練發展課程時，能夠聽聽員工的意見。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 公司能夠讓員工了解，高層對於訓練與發展的長期規劃。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 公司會根據員工意見調查來決定是否繼續訓練	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 我能夠有資訊比較出公司的訓練與發展作法或規定，與其他公司訓練與發展作法或規定的不同。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	程序 公平	互動 公平
16 公司會讓大家都能知道受訓的相關資訊	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 公司在設計訓練與發展方案時，能夠調查員工的意見。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 我可以大約知道公司內的哪些人，接受了哪些的訓練課程。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 訓練與發展辦法設計出來後仍有爭議，會有機會提出修改。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 公司會公佈訓練的相關資訊。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21 訓練課程結束後的課程評量方式，如果有需要會有修改的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 公司可以讓員工知道，高層對於員工訓練與發展的看法。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 對於公司所規劃或提供的訓練課程，員工能夠表達自己的看法。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 公司能夠讓員工知道，訓練課程的目的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25 我所依據的訓練與發展辦法，與其他人所依據的訓練與發展辦法是一樣的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26 訓練課程的設計一旦出現爭議，仍然會有修改的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27 公司的訓練與發展機會，主管會主動告知。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28 公司能夠提供員工一些，與員工訓練與發展相關的策略上的訊息。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29 我可以大概地知道公司內，某些員工接受訓練的狀況。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30 訓練課程的規劃一旦出現爭議，其修改辦法是適當的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31 公司能夠提供相關資訊，為何某人可以接受訓練	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32 當我覺得我比別人有資格接受訓練時，我通常申訴無門(反向題)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33 新的訓練方案提出後，我可以知道申請該訓練方案的審核程序。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34 公司能夠提供一些資訊，讓我知道同業間訓練與發展辦法的相關資訊。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35 公司能夠提供足夠的資訊，幫助員工規劃自己要上的訓練課程，與組織的未來發展所需的人才走向相一致。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36 對於公司內其他人接受過哪些的訓練，我一無所知 (反向題)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37 我可以知道達到何種條件，就可以有接受儲備幹部訓練的資格。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38 公司能主動提供受訓的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39 公司能夠提供與訓練與發展相關的計劃，讓員工了解為何有此計劃	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40 訓練與發展的作法，如果認為有需要，仍然會有再討論的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41 我可以知道，達到何種資格才能達到具有接受儲備幹部訓練的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

謝謝您的幫忙！！ 祝您萬事如意

附錄二 問卷

各位先生、女士，您好：

感謝您百忙當中撥冗填答此份問卷，本問卷主要是為了要建構一個訓練與發展的認知量表。懇請您仔細閱讀下列各段說明後，根據您現在所任職的銀行或證券公司的狀況，回答本份問卷，您的意見將對本研究助益良多。本問卷資料內容僅供學術研究用途，絕不會揭露個人資料，敬請放心填答。再次感謝您的協助!!

敬祝 鴻圖大展 萬事如意

國立交通大學經營管理研究所

指導教授 張保隆 博士

研究生 鄭妃君 敬啟

第一部份

說明：請您就下列敘述，依照您目前任職公司的狀況，直接在中點選即可。(請您放心絕對匿名)

	非常不同意	不同意	有些不同意	無意見	有些同意	同意	非常同意
1 員工的各種訓練課程，都是依據一套訓練與發展辦法來進行。.....	<input type="checkbox"/>						
2 新的儲備幹部訓練方案提出後，我能夠知道申請該訓練方案的審核程序。.....	<input type="checkbox"/>						
3 公司有一套辦法，讓我知道，達到何種資格 能具有接受儲備幹部訓練的機會。.....	<input type="checkbox"/>						
4 我們公司的訓練與發展辦法常常一改再改。.....	<input type="checkbox"/>						
5 對於公司所規劃或提供的訓練課程，員工能夠表達自己的看法。.....	<input type="checkbox"/>						
6 當我強烈想接受某種儲備幹部訓練時，能有機會表達為何自己已達到可受訓的標準。.....	<input type="checkbox"/>						
7 公司在規劃訓練發展課程時，能夠傾聽員工的意見。.....	<input type="checkbox"/>						
8 公司的訓練與發展辦法在實施後，如有爭議，仍然有修改的機會。.....	<input type="checkbox"/>						
9 訓練課程的規劃，如出現爭議，其修改辦法是適當的。.....	<input type="checkbox"/>						
10 訓練課程結束後的評量方式，如有需要，會有修改的機會。.....	<input type="checkbox"/>						
11 公司會讓大家都知道儲備幹部訓練或進修學費補助的相關資訊。.....	<input type="checkbox"/>						
12 公司會公佈各種訓練的相關資訊。.....	<input type="checkbox"/>						

第二部份

說明：請您就下列敘述，依照您目前任職公司的狀況， 直接在□中點選即可。(請您放心絕對匿名)		非常 不同 意	不 同 意	有 些 不 同 意	無 意 見	有 些 同 意	同 意	非 常 同 意
13	如果我知道，公司會讓我知道自己為何不能接受儲備幹部訓練或得到進修學費補助的原因。.....	<input type="checkbox"/>						
14	公司能夠讓我知道，設計訓練與發展辦法的目的。.....	<input type="checkbox"/>						
15	公司會告知員工，為什麼會提供該訓練。.....	<input type="checkbox"/>						
16	公司能夠提供足夠的資訊，幫助員工規劃自己與公司未來發展方向一致的訓練課程。.....	<input type="checkbox"/>						
17	員工能夠了解組織高層主管，對於員工在訓練與發展上的期盼。.....	<input type="checkbox"/>						
18	公司能夠讓員工了解，高層對於訓練與發展的長期規劃。.....	<input type="checkbox"/>						
19	我能夠有充份的資訊，比較公司訓練與發展作法或規定，與其他公司的不同。.....	<input type="checkbox"/>						
20	公司能夠提供一些資訊，讓我知道同業間訓練與發展辦法的相關資訊。.....	<input type="checkbox"/>						
21	我可以大概地知道公司內某些員工接受訓練的狀況。.....	<input type="checkbox"/>						
22	我認為公司內的訓練與發展，其辦法的實施過程是公平的。.....	<input type="checkbox"/>						
23	整體而言，我認為公司所提供的訓練與發展辦法，讓教育訓練的實施過程保持公平。.....	<input type="checkbox"/>						
24	整體而言，我認為公司很願意與員工溝通對於訓練與發展的看法。.....	<input type="checkbox"/>						
25	整體而言，公司很願意向員工解釋各種訓練與發展有關的問題。.....	<input type="checkbox"/>						

第三部份

說明：請您就下列敘述，依照您所認為的目前任職公司的狀況， 直接在□中點選即可。(請您放心絕對匿名)	非常 不同意	不 同意	有些 不同意	無 意見	有些 同意	同 意	非常 同意
1 公司會以我在工作上的成就為榮.....	<input type="checkbox"/>						
2 公司真的會關心我的福利.....	<input type="checkbox"/>						
3 公司相當重視我的貢獻與付出.....	<input type="checkbox"/>						
4 公司會認真的思考我的目標與價值觀.....	<input type="checkbox"/>						
5 公司對我的關心很少.....	<input type="checkbox"/>						
6 當我需要特殊協助時，公司願意幫助我.....	<input type="checkbox"/>						
7 我相信我的公司很正直.....	<input type="checkbox"/>						
8 公司對待我，就如同我預期的一樣.....	<input type="checkbox"/>						
9 我的公司有時並不誠實.....	<input type="checkbox"/>						
10 一般而言，我相信公司的所作所為，其動機與意圖是好的.....	<input type="checkbox"/>						
11 我不認為我的公司可以公平的對待我.....	<input type="checkbox"/>						
12 我並不確定我能完全的信任公司.....	<input type="checkbox"/>						
13 公司能夠開誠布公的對待我.....	<input type="checkbox"/>						

第四部份

說明：請您就下列題項敘述的看法，直接在□中點選即可。(且請您放心絕對匿名)

註：請注意，選項已改為五種程度！→ 題 項	非常 不同意	不 同意	無 意見	同 意	非常 同意
1 我很樂意讓未來的生涯都在這間公司度過.....	<input type="checkbox"/>				
2 我覺得這家公司的問題就是我的問題.....	<input type="checkbox"/>				
3 對於這家公司，我並沒有強烈的歸屬感.....	<input type="checkbox"/>				
4 我對這間公司沒有認同感.....	<input type="checkbox"/>				
5 我不覺得我是這家公司的一份子.....	<input type="checkbox"/>				
6 我覺得這家公司對我具有相當重要的意義.....	<input type="checkbox"/>				
7 我不覺得有任何義務留在這家公司工作.....	<input type="checkbox"/>				
8 即使對我有利，我也不覺得現在離開這家公司是對的.....	<input type="checkbox"/>				
9 如果現在離職，我會有罪惡感.....	<input type="checkbox"/>				
10 這家公司值得我為它忠誠.....	<input type="checkbox"/>				

題 項	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
11 我現在不會離開這家公司，因我需對公司中的人負責.....	<input type="checkbox"/>				
12 我認為這家公司有恩於我.....	<input type="checkbox"/>				
13 在幾個月前，我曾認真思考去尋找新工作.....	<input type="checkbox"/>				
14 現在我正積極的在尋找新的工作.....	<input type="checkbox"/>				
15 在不久的未來，我應該會離開這家公司.....	<input type="checkbox"/>				
16 我經常想著要尋找其他公司的工作機會.....	<input type="checkbox"/>				

第五部份

說明：下列題項，請您就題項敘述的滿意程度， 直接在□中點選即可。(請您放心絕對匿名)	非常不滿意	不滿意	無意見	滿意	非常滿意
1 我對工作的內容.....	<input type="checkbox"/>				
2 我對自己與上司相處的關係.....	<input type="checkbox"/>				
3 我對自己與同事相處的關係.....	<input type="checkbox"/>				
4 我對公司內升遷的機會.....	<input type="checkbox"/>				
5 我對自己薪資和公司提供的福利.....	<input type="checkbox"/>				
6 我對工作整體滿意度.....	<input type="checkbox"/>				

第七部份

此部份，請問您的基本資料 (此部分資料僅供統計分析之用，絕不會揭露您的個人資料，請放心填答)

- 1 性別：男性 女性
- 2 年齡：_____
- 3 您的學歷：專科以下 專科 大學、技術學院 研究所以上
- 4 請問您在目前任職的公司已經服務多久了? _____年_____個月
- 5 請問您目前任職的公司有無成立或加入金控公司：有 無
- 6 請問您任職的公司產業是：證券業 (請填 6-1 題) 銀行業 (請填 6-2~6-4 題)
 - 6-1 您目前工作類型：證券營業員 後勤行政人員 研究員 分析師
 - 6-2 請問您的工作部門：業務性部門 事務性部門 後勤性部門 其他_____
 - 6-3 請問您目前的職位：雇員及以下 辦事員 領組 襄理 副理及以上
 - 6-4 請問貴銀行的類別：公營行庫 原為公營，現已民營化 民營銀行 外商銀行

謝謝您的幫忙！！ 祝您萬事如意

作者簡歷

姓名：鄭妃君 (Fei-Chun Cheng)

出生地：台灣省南投縣

出生日期：民國 62 年 8 月 9 日

- 學歷：
1. 銘傳大學國際貿易學系學士 (民國 85 年 6 月畢業)
 2. 靜宜大學企業管理研究所碩士 (民國 90 年 6 月畢業)
 3. 國立交通大學經營管理研究所博士 (民國 97 年 1 月畢業)

學術著作：

(A) 期刊論文

1. 紀乃文，陳皓怡，楊美玉，鄭妃君，蔡維奇，「個人—工作適配量表發展：多元構面觀點」，管理學報。(已接受待刊登)
2. Pao-Long Chang, **Fei-Chun Cheng**, “Procedural justice in Training and Development: development of a scale”, *NTU Management Review*, (Accepted).
3. Pao-Long Chang, Ying-Chi Chou, **Fei-Chun Cheng**, (2007), “Career needs, career development programs, organizational commitment and turnover intention of nurses in Taiwan”, *Journal of Nursing Management*, 15 (8), pp. 801-810.
4. Pao-Long Chang, Ying-Chi Chou, **Fei-Chun Cheng**, (2006), “Designing Career Development Programs through Understanding of Nurses Career Needs”, *Journal for Nurses in Staff Development*, 22 (5), pp. 246-253.
5. 張保隆，周瑛琪，鄭妃君，(2005)，「護理人員生涯需求與醫院生涯發展方案差距對離職傾向之影響—以工作滿意為中介變項」，經濟與管理論叢，第 1 期、第 1 卷，頁 15-34。
6. 林金賢，許碧芬，鄭妃君，(2002)，「利用類神經-模糊理論評定契合程度--以管理人員甄選為例」，管理學報，第 19 卷、第 1 期，頁 77-108。

(B) 研討會論文

1. 紀乃文，陳皓怡，楊美玉，鄭妃君，蔡維奇，「個人—工作適配量表發展：多元構面觀點」，第一屆臺灣組織與管理學會年會。台北：政治大學。96年9月8日。
2. Pao-Long Chang, **Fei-Chun Cheng**, “Procedural justice in Training and Development: development of a scale”, 人力資源專刊論文發展研討會。台北：國立台灣大學管理學院，95年12月1日。
3. 張保隆，鄭妃君，周瑛琪，「護理人員生涯需求與醫院生涯發展方案議題之探討」，2006 健康與管理學術研討會。新竹：元培科技大學，95年11月。
4. Lin, Chin-Shien, Hsu, Bi-Fen, **Cheng, Fei-Chun** “A Strategic Selection of Managerial Personnel by Using Neuro-Fuzzy”, 2001 ACME International Conference on Pacific Rim Management in Toronto, Canada, August 2-6, 2001.
5. 林金賢，許碧芬，鄭妃君，「管理知能與遴選作法對組織績效之策略情境研究」，2001 跨科際整合管理國際學術研討會，台北：東吳大學企業管理系，90年5月26日。
6. 林金賢，許碧芬，鄭妃君，「建諸於管理知能上的管理人員遴選模式」，新世界、新思維國際學術研討會，台北：銘傳大學，90年3月17日。