

國立交通大學

管理科學系

碩士論文

職責內外作業要求、作業成本、作業效益

對契約工執行意願之影響

**The Effect of Duty Domain and Cost and Benefit of Task Performance
on Contract Worker's Willingness to Perform the Task**

研究生：陳瑩柳

指導教授：王耀德 博士

中華民國九十六年七月

職責內外作業要求、作業成本、作業效益對契約工執行意願之影響
The Effect of Duty Domain and Cost and Benefit of Task Performance on
Contract Worker's Willingness to Perform the Task

研 究 生：陳瑩柳

Student：Ying-Liu Chen

指導教授：王耀德 教授

Advisor：Dr. Yau-De Wang

國 立 交 通 大 學

管 理 科 學 系

碩 士 論 文

A Thesis

Submitted to Department of Management Science
College of Management

National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master

in

Management Science

July 2007

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十六年七月

職責內外作業要求、作業成本、作業效益對契約工執行意願之影響

學生：陳瑩柳

指導教授：王耀德 博士

國立交通大學管理科學系碩士班

摘要

企業著眼於勞動彈性與成本節省而使用契約工作者，然契約工的工作表現可能會因作業要求與契約內容不符而有差異，本研究的目的即在探討契約工(契約初期、契約末期)相對於正式員工，在面對成本及效益不同的職責內、外作業要求時其工作意願是否會有差異。實驗情境是以故事的方式呈現給受試者，每一則故事皆描述一個員工的工作身份(契約工類型)、所面臨的作業類型(職責內或外)，以及該作業的執行成本(高或低)及效益(公眾效益高、公司效益高、效益低)。受試者被隨機分派至 3 (契約工類型) X 2 (作業類型) 的實驗情境中閱讀 6 個個案故事 (2 種成本 x 3 種效益) 後，並以 10 個問題評估他們願意執行每個個案中作業的程度。結果發現，在面臨職責內作業時，與正式員工相較之下，契約初期契約工的執行意願顯著較高；相反的，在面對職責外作業時，則是契約末期契約工的執行意願顯著較高。受試者選擇執行與否的理由涵蓋：僱用身份、職務份內與否、公眾利益、職業道德、公司利潤、公司名聲、成本、成效大小、獲取個人利益、避免對自己不利等考量，尤其當面對的作業要求是屬於成本高、僅對公司有高效益、或效益低之一的狀況時，更容易出現個人利益的考量；且契約工有較多僱用身份的考量。整體而言，受試者最願意執行的為成本低公眾效益高者，其次是成本低公司效益高者；最不願意執行的為成本高效益低者、其次為成本高且僅對公司效益高者，顯示受試者是以成效作為執行意願的依據。本研究顯示，相對於正式員工，契約工在面對作業要求時，做與不做間往往會有更加審慎的評估。

關鍵字：契約工、契約狀態、職責內外、作業成本、作業效益、執行意願

The Effect of Duty Domain and Cost and Benefit of Task Performance on Contract Worker's Willingness to Perform the Task

Student : Ying-Liu Chen

Advisor : Dr. Yau-De Wang

Department of Management Science

National Chiao Tung University

ABSTRACT

The purpose of this study was to investigate the effect of duty domain (within or outside of contract), cost of task performance (high or low), benefit of task performance (high benefit to the public, high benefit to the company, or low benefit) on contract worker's willingness to perform the task when compared to the regular worker. These variables were manipulated by scenarios. One hundred and eighty subjects were randomly assigned to one of the 3 (employment status) X 2 (duty domain) X 2 (versions of scenarios) experimental conditions and were asked to respond to 6 scenarios with different cost and benefit sequentially. After responding to the 6 case stories, participants were asked to list two most preferred cases and two least preferred cases with respect to the nature of the task requirement. Results showed that duty domain, cost and benefit of task performance are major variables affecting employee's willingness. However, contract worker's efforts to work would also vary depending on the status of their contract. Namely, compared to regular workers, contract workers in the early stage are more likely to perform a task required by the contract, whereas contract workers in the terminal stage would perform a task more willingly when the task is outside of the contract. The reasons for acceptance or rejection of the task demands include concerns for ethics, public good, reputation and benefit of the company, effect size, and job responsibility, securing personal benefit, and avoiding endangering personal interests. The last two reasons are most frequently mentioned when the cost of the task performance is high, but the benefit is low or high only to the company.

Key words: contract worker, status of contract, duty domain, cost of task performance, benefit of task performance, willingness to perform the task

誌 謝

期待已久的這一天終於來臨，歷時一年的論文也將告終，能將這份厚重的論文完成，要感謝的人非常多，首先感謝的是指導教授王耀德老師，不僅在論文方面給予理論發想及寫作的指導，亦常勉勵我們要對知識有所貢獻，做出有品質有價值的論文，以後回首才不枉這段時間的投入。另外，亦要感謝洪瑞雲老師，在研究方法上提供相當多的幫助，在論文寫作上亦花費很多的心力為我修改字句，在老師身上我看到了學者治學的嚴謹態度及對研究的熱情，除了十分感激老師們的付出外，也覺得自己十分幸運能在兩位老師門下學習。

在漫長的論文寫作過程中，很幸運能有同門的同伴淑淨、麗揚、素慧可以分享研究的點滴以及相互打氣，讓我總是可以重新拾起信心往下一步邁進。也要感謝眾多協助我進行研究的朋友及受試者：品儀、冠甄、佩汾、惠純、欣怡、如宣、于茹、佳玫、玫錡、李昌達、陳瑞宗、學弟昆聖、堂姐綉瑩、綉微，銀行的同事珮如、心潔、紓瑜、永祥、瑞辰、園祺，以及忙碌的在職專班學長姐們的抽空幫忙，若沒有大家的幫助，我的研究不會這麼順利，謝謝這些熱心的朋友們！此外，感謝我的男朋友陳穩義，不僅提供很多受試者協助研究，也不時在我怠惰時督促我的進度，適時地給我當頭棒喝，感謝你的陪伴及在各方面的包容。最後，要感謝我的父母，感謝你們給我自由選擇的機會，無論是唸書或工作，讓我得以按照自己的夢想來走自己的路，有你們的關心及支持我才能無後顧之憂地度過這兩年研究所生涯，謝謝你們！

祝福所有協助過我的師長、同學、朋友以及家人，願你們平安幸福！

陳瑩柳 謹誌

2007.08 新竹

目 錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
誌謝	iii
目錄	iv
表目錄	vi
圖目錄	vii
第一章 緒論	1
一、研究背景與動機	1
二、研究問題	2
第二章 文獻探討	8
一、契約工作者的意涵、形成原因、負面影響與職務類型	8
二、影響契約工作者工作行為的因素	15
三、工作表現的定義與影響因子	26
四、作業類型、契約工類型、成本、效益與工作表現的關係	31
第三章 研究方法	39
一、受試者	39
二、實驗設計	39
三、作業情境及實驗材料	40
四、自變項之操弄	41
五、依變項之衡量	42
六、實驗過程	46
第四章 結果	48
一、對作業要求的執行意願	48
二、受試者對不同成本效益情境之作業要求的做法選擇	64

三、契約工類型、作業類型、作業成本及效益對選擇執行或不執行作業要求的原因 分析	74
四、受試者在 6 個成本效益作業中最願意執行與最不願意執行的排序	89
第五章 結論與討論	95
一、結論	95
二、管理意涵	101
三、研究限制與未來研究建議	102
參考文獻	104
附錄一 實驗指導語	114
附錄二 故事內容(版本一)	115
附錄三 故事內容(版本二)	130
附錄四 問卷	145
附錄五 因素分析結果 (版本一)	147
附錄六 因素分析結果 (版本二)	150
附錄七 作業執行意願分數之變異數分析結果(版本一)	153
附錄八 作業執行意願分數之變異數分析結果(版本二)	154
附錄九 作業執行意願分數之變異數分析結果	155
附錄十 作業執行意願分數之變異數分析結果	158
附錄十一 作業執行意願分數之變異數分析結果	159

表 目 錄

表 3-1 實驗設計規劃表.....	40
表 3-2 個案故事類別與故事中的作業內容.....	41
表 3-3 各作業故事量表之效度、信度.....	43
表 3-4 受試者針對作業情境中之作業要求自己選擇的做法.....	44
表 3-5 受試者考量做或不做作業情境中之作業要求的理由及實例.....	46
表 4-1 版本一之執行意願評量分數.....	49
表 4-2 版本二之執行意願評量分數.....	50
表 4-3 作業執行意願分數之變異數分析結果.....	51
表 4-4 版本一職責內作業受試者選擇做法的次數分配表.....	65
表 4-5 版本一職責外作業受試者選擇做法的次數分配表.....	67
表 4-6 版本二職責內作業受試者選擇做法的次數分配表.....	70
表 4-7 版本二職責外作業受試者選擇做法的次數分配表.....	72
表 4-8 受試者考量做或不做版本一職責內作業要求的理由次數分配表.....	75
表 4-9 受試者考量做或不做版本一職責外作業要求的理由次數分配表.....	78
表 4-10 受試者考量做或不做版本二職責內作業要求的理由次數分配表.....	82
表 4-11 受試者考量做或不做版本二職責外作業要求的理由次數分配表.....	85
表 4-12 版本一中受試者最願意執行的作業排序.....	90
表 4-13 版本一中受試者最不願意執行的作業排序.....	91
表 4-14 版本二中受試者最願意執行的作業排序.....	93
表 4-15 版本二中受試者最不願意執行的作業排序.....	94

圖目錄

圖 2-1 研究理論模型.....	38
圖 4-1 作業類型與契約工類型對執行意願之交互作用.....	54
圖 4-2 作業類型與故事版本對執行意願之交互作用.....	54
圖 4-3 版本一中成本與契約工類型對執行意願之交互作用.....	56
圖 4-4 版本一中成本與效益對執行意願之交互作用.....	57
圖 4-5 版本一、契約初期契約工、職責外作業中的成本與效益對執行意願之交互作用	58
圖 4-6 版本一、契約末期的契約工的成本與效益對執行意願之交互作用.....	59
圖 4-7 版本二、位於契約初期的契約工的成本與效益對執行意願之交互作用.....	61
圖 4-8 版本二、契約末期的契約工的成本與效益對執行意願之交互作用.....	62



第一章 緒論

一、 研究背景與動機

1980年代以後，各國勞動市場中僱用契約工的比例都有顯著的成長，根據DeGrip, Hoevenberg & Willems(1997)的研究，1985年到1995年間歐盟境內自我僱用者、部分工時者、臨時契約工等契約工作者增加到15%，尤以西班牙的44%，荷蘭的53%之增幅最為驚人。法國的短期僱用在1980至1993年間由佔總僱用人口的3%增加到10%。另外在日本，約有40%的勞工是契約工作者。在台灣，企業使用契約工的比例在近幾年來也有增加的情形：2004年勞委會公布針對台灣就業市場進行全職工作與部分工時工作者比例的調查，目前台灣法定工時為每兩個星期工作84小時，選擇部分工時，也就是每一個星期指工作35小時的人數已經逐年增加，從1998年的5.4%上升至2003年的7%，約66萬人。

大部分的企業僱用契約工作者的原因是為了滿足其勞動彈性，其次是因專業人力需求與配合人力精簡、替代休假的正職員工。其他原因包括：保護核心成員、遴選正職人員的手段、節省勞動成本與減輕不必要的管理等。在企業基於降低勞動成本、滿足勞動彈性而使用契約工的同時，契約工作者也為企業帶來了負面的影響，包括：契約工作者缺乏技術或素質不良導致績效不佳、對組織認同感低等問題。另外，契約工對正式員工也產生負面影響，包括：增加流動率、增加對立衝突、破壞團隊合作、降低士氣(Axel, 1995)。

對企業而言，使用暫時性的契約工作者可以達到降低勞動成本、滿足人力的彈性，但長期而言，契約工作者流動率高、無法產生組織認同、導致公司無法產生有效的組織

學習，卻需花費時間及成本一再地重新訓練人員，是否反倒得不償失呢？因此，本研究想要瞭解契約工作者，相對於正式員工，在職責規範內及規範外作業的執行意願是否有所差異？更重要的是，契約工作者相較於正式員工是否展現出較少的角色外行為？也就是說，當他們面對契約規範的工作職責以外的狀況時，契約工作者是否願意為了組織效益而執行。

二、 研究問題

本研究的主要目的是探討契約工作者相對於正式員工，面對契約規範內以及規範外的狀況時，其工作執行意願是否會有所差異，以及產生差異的背後原因。員工執行工作職責以外的工作，通常被稱為展現組織公民行為。過去許多研究都曾探討僱用身份對組織承諾及組織公民行為的影響，如：Pearce(1993)針對美國一家太空工業公司的員工所做的調查中發現，無論是員工自評或他評，公司內的契約工作者與一般員工的組織承諾並無顯著的差異。而在Van & Ang(1998)的研究中卻發現，臨時員工比正式員工持有較低的組織承諾，且臨時員工覺得僱主履行的心理契約較少，並表現較少的組織公民行為。Van Dyne(2001)調查257位服務業人員也驗證，臨時員工確實表現較少的組織公民行為；而Coyle-Shapiro & Kessler(2002)也認為基於勞雇雙方的交換關係，臨時員工與僱主的交換關係比較差，所以展現較少的組織公民行為。Mowday, Porter & Steers(1982)和O'Reilly & Chatman (1986)也指出組織承諾會使成員內化組織目標而表現對組織有利的角色外行為。Van et al.(1998)認為定期契約中的臨時員工的組織承諾比不定期契約為

低，因臨時員工對工作投入的少，表現僅止於工作上的最低要求，且較少從事組織公民行為；而Coyle-Shapiro et al.(2002)指出僱用身分和組織承諾的交互作用對組織公民行為的影響並不顯著。由於上述文獻中不一致的結論，加上先前的研究並沒有同時比較職責內及職責外的工作表現，因而促使本研究想探討契約工作者相對於正式員工在面對職責內及職責外的工作任務時，其執行意願是否存在差異，並進一步釐清產生差異的原因。

依據Rousseau(1989, 1995)的研究，心理契約是影響員工態度與行為的關鍵因素，員工對於心理契約的期待與僱主實際執行的狀況有落差時，會影響其所表現的組織公民行為。因而本研究以為契約工作者在契約的不同階段(契約初期或契約末期)、心理契約的狀態變動下，執行意願或許會有所差異。然而，關於契約不同階段的契約工作者工作意願的研究卻付之闕如，因而本研究希望透過契約的剩餘時間(契約初期或契約末期)的操弄來瞭解，契約工作者在契約的不同階段、心理契約狀態的變動下，工作執行意願是否有所差異。故本研究欲探討的範圍將包含僱用身份、不同契約階段、作業類型(職責內、外作業)對員工執行意願的影響。

我們將僱用身份與不同契約階段作結合，形成**契約工類型**，意指位於不同契約階段的契約工作者及一般的正式員工(控制組)等身份類別。除此之外，作業的性質除了職責內、外的差異外，亦涉及員工執行該作業的成本以及該作業完成後可得的效益。在決策的文獻上也可看到成本/效益分析是一個常見決策的方法，故一件作業的執行成本及其關係到的效益層面應該也會影響員工對於執行某件作業的意願，因此在本研究中也納入變數中作為討論。綜合以上，本研究欲探討的即是契約工類型、作業類型、作業成本、作

業效益對員工的執行意願的影響。

第一個自變數是契約工類型，可分為位於契約初期的契約工作者、契約末期的契約工作者、及正式員工三種。過去的研究中雖有文獻探討僱用身份與工作表現的關係 (Engellandt, Riphahn, 2005)，顯示暫時性工作者為爭取成為正式員工因而相較於正式員工投入較多的努力：在無薪加班的部分，暫時性工作者(27.66%)提供比正職更多的無薪加班(20.62%)；而缺勤率部分，正職的 1.15%比暫時性工作者 0.8%，高出 44%。故整體而言，暫時性工作者較努力。但比較不同契約階段的契約工作者與正式員工工作表現的文獻卻付之闕如，因此本研究將探討這三種不同契約工類型的工作者的工作意願是否有所差異。由於契約工的福利及升遷機會相較於正式員工低，為爭取表現機會成為正式員工會更加努力、且契約末期的契約工在心態上對公司的承諾較低，因此我們預測契約末期的契約工作者其執行意願應屬最低，其次為正式員工，而工作意願最高者應為初期剛開始的契約工作者。故本研究的問題一如下：

問題一：不同契約階段的契約工作者與正式員工，在面對相同的作業要求或狀況時，其

執行意願是否會有所不同？

第二個自變數是作業類型，分為職責內作業及職責外作業。職責內作業指勞動契約或工作說明書中明訂的工作要求、職責，若不執行則為失職；職責外作業指非屬工作職責以外的工作要求或任務，員工沒有義務要執行。根據社會交換理論，個人與組織的關係最根本是建立在經濟交換的基礎上，除非公司提供更多的誘因吸引員工或是使員工對

組織、對同事產生情感上的連結，否則員工不太可能會主動展現出產生角色外的行為去執行對組織有益的行為。況且一般而言，人們勢必較重視自己職責內的工作要求，投入的時間、精力必然較多，對於份外的工作要求或組織公民行為，其投入的精力及績效相對較低。故本研究的問題二如下：

問題二：員工在面對職責內及職責外的作業要求時，其執行意願是否會有所不同？

第三個自變數為作業成本，分為成本高及成本低。設定此變數的用意是希望明確細分工作任務的性質，因為人們面對簡單、輕而易舉的作業時，可能不會考量是不是自己份內的事就有動機願意去執行。故我們預測員工面對執行成本低的作業要求時，其執行意願會高於執行成本高的作業要求。故本研究的問題三如下：

問題三：員工在面對不同執行成本的作業要求時，其執行意願是否會有所不同？

第四個變數為作業效益，分為「對公眾效益高」、「對公司效益高」及「效益低」三種。此構面欲探討的是契約工作者在面對不同影響層面的工作時，其執行意願是否會有所不同。尤其是面對職責外的作業，但其影響層面極大時，契約工作者是否願意執行、是否會產生利社會行為、利公司的行為。在面對這類具價值取向的情境時，人們通常會歷經道德判斷的過程，以決定某些事情是道德的或是不道德的、對或錯等個人選擇 (Trevino,1986)，因而人們在面對影響層面巨大的工作時，可能會有較強地誘因要去執行以避免不利的後果，故我們預測員工在面對公眾效益高的作業時，其執行意願會高於僅

對公司效益高的作業，而面對效益低的作業時執行意願為最低。故本研究的問題四如下：

問題四：員工在面對效益影響層面不同的作業時，其執行意願是否會有所不同？

基於上述四個假說，本研究將發展出3 (契約工類型) x 2 (作業類型) x 2 (作業成本) x 3 (作業效益)的實驗處理。許多理論皆提及契約工類型與角色內外行為可能存在交互作用，如心理契約、組織承諾，但儘管理論強調契約工作者較缺乏積極的態度與行為，但是過去的研究卻沒有強力的證據，顯示如下：Porter(1995)對護理人員所做的研究也發現，在組織承諾、工作量、溝通品質、照護品質上，臨時員工與正式員工並沒有差異；Tansky, Gallagher & Wetzal(1995)也認為醫護工作上，臨時員工與正式員工對於情感性承諾沒有差異。顯示出不同的僱用身份在職責內作業的表現(角色內行為)上似乎沒有差異。而在職責外作業的表現上(角色外行為)卻有截然不同的發現。Pearce(1993)研究航太業中的一般工程師及技術人員，其中臨時員工和正式員工在情感性承諾方面並無顯著的差異，但是在行為方面，臨時員工反而比正式員工展現更多角色外的行為；而在Van & Ang(1998)的研究中卻發現，臨時員工比正式員工持有較低的組織承諾，且臨時員工覺得僱主履行的心理契約較少，並表現較少的組織公民行為。上述契約工作者在職責外行為上不一致的研究結果致使本研究欲瞭解不同的契約工類型在面對職責內、外的工作狀況時其執行意願是否會有所不同。基於契約工作者普遍上組織承諾較低、流動率高，較少產生組織公民行為，故我們預期契約工類型與作業類型(職責內、外)會對執行意願產生交互作用。本研究的問題五如下：

問題五：「契約工類型」與「作業類型」是否對員工的執行意願產生交互作用，使得員工的執行意願有所差異？

此外，根據問題三、四以及成本效益原則，我們亦預期作業成本、作業效益會對執行意願產生交互作用，故本研究的問題六如下：

問題六：「作業成本」、「作業效益」是否對員工的執行意願產生交互作用，使得員工的執行意願有所差異？



第二章 文獻探討

一、契約工作者的意涵、形成原因、負面影響與職務類型

員工的僱用類型可分為不定期限、長期的僱用以及固定期限的、短期的僱用，不同的僱用類型對於員工的工作動機及工作表現會產生影響，例如：Ichino & Riphahn(2001)調查一家義大利銀行的 858 位白領工作者，自 1993 年一月到 1995 年二月，每禮拜觀察一次，發現員工在試用期屆滿、得到僱用保障後缺勤率有大於兩倍的增幅；Riphahn & Thalmaier (2001)研究德國白領員工與公部門工作者，也確認德國員工在試用期結束之後出現缺勤率突然跳高、且顯著高於先前的水準的反應；Jimeno & Corte's (1996)調查西班牙低僱用保障的暫時性工作者(temporary employment)的缺勤率發現：這些沒有就業保障的人，相對於正職者對工作提供顯著較多的努力，這些研究結果顯示僱用身份會影響員工的工作表現。



組織中一般的僱用契約具有不限期限(open-ended or without-limit-of-time)、可持續終身的特徵，如全時工時、為單一雇主工作、或是員工受到不公平解僱時的法律保護。近年來，「彈性」僱用的形式似乎有上升的趨勢(Polivka,1996)。「彈性」僱用指的是：全時工作之外的僱用形式，如自我僱用(self-employed)、部分工時員工(part-time workers)、短期的全時員工(workers with a temporary contract) (De Grip, Hoevenberg & Willems, 1997)。在勞動市場的文獻中，這些形式的僱用被歸類為「暫時性工作」(contingent work)、「非標準工作」(non-standard work)，或「非典型僱用」(atypical employment)。本研究將這種彈性形式的僱用稱為非典型僱用，將這些非典型僱用的工作者稱為契約工作者

(簡稱契約工)。

相對於非典型僱用型態，典型的僱用型態或稱傳統僱用關係包含了三個重要的特質：1.通常是全時；2.在雇主的公司工作，並受到雇主的監督；3.對彼此有繼續僱用的期待。亦即，典型僱用是指員工為全時工作、工作延續性確立、工作地點在雇主所屬的公司內並接受雇主的指揮監督(Kalleberg, Reskin & Hudson, 2000)。例如，一般的正職人員，是朝九晚五的全時上班族、在與自己簽訂勞動契約的雇主公司上班、且可終身服務於同一家公司，而沒有契約屆滿的限制。

在台灣，依據民國91年12月25日修正的「勞動基準法」第二章第九條：「勞動契約分為定期契約及不定期契約。臨時性、短期性、季節性及特定性工作得為定期契約；有繼續性工作應為不定期契約。定期契約屆滿後，有下列情形之一者，視為不定期契約：

- 1.勞工繼續工作而雇主不即表示反對意思者。
- 2.雖經另訂新約，惟其前後勞動契約之工作期間超過九十日，前後契約間斷期間未超過三十日者。」

此定義中之不定期契約員工擁有繼續性的僱用關係，依法受到非法解僱的保護和最低薪資等的工作保障，和雇主維持長期的僱用關係，亦即屬於典型僱用關係的員工，他們以全職方式受到雇主長期僱用，故常被稱為正式員工或正職員工。相對於全時或是繼續的僱用關係，非典型的僱用型態是指一種非全時、非長期受僱於一個雇主或一家企業的工作型態(成之約, 1999)。非典型僱用關係一般又稱為替代工作安排 (alternative work arrangements)(Polivka, 1996；Sherer, 1996)、非傳統僱用關係(Nontraditional employment

relations)(Ferber & Waldfogel, 1998)、彈性人力部署(flexible staffing arrangements)(Abraham, 1988; Houseman, 1977)、暫時性工作(contingent work)。它們共同的特徵為一種暫時性的僱用關係，勞資雙方皆不期待僱用關係的持續，工作時數也不固定，並且強調工作時間的不可預期性(Polivka & Nardone, 1989)。明確且固定工作時間的工作者，如派遣人員、獨立契約工、部分工時工作者，則被排除在暫時性工作者的範圍之外(Camoy, Castells & Benner, 1997)。例如派遣人員和正職人員一樣擁有固定、明確的上班時間，但是其僱用契約是屬於短期、定期契約，以此嚴苛的定義就被排除在暫時性工作者的範圍之外。

Anne & Wils (2001)根據典型僱用與非典型僱用的差異，得出兩者存在四種不同的特徵，包括：1.僱用契約的型態：前者為不限期間，後者則明定特定期間，如短期契約工；2.工作地點：前者在雇主公司工作，接受雇主的指揮監督；後者則可能是受雇於一人，卻被派往另一個工作地點接受、另一人的指揮監督，如派遣人員；3.工作時數：前者為全時工作；後者可能為部分工時，如部分工時工作者；4.工作時程的規律性：前者工作時程較固定，按國定假日放假；後者工作時間不一定，如可選擇上班時段的部分工時工、有季節性需求的季節工、臨時工等。

雖然勞動市場中存在典型及非典型僱用兩種不同的僱用型態，但本研究的目的是在於契約工作者的工作意願，故將只限於討論非典型僱用與契約工作者的相關問題。

根據非典型僱用的定義，目前屬於此類僱用性質的工作包含：定期契約工、部分工時工、派遣勞工、外包工、自營作業或自僱型工作者(Belous, 1989; Axel, 1995; 陳正良,

1994; 成之約, 1999; 行政院勞委會, 2000)。此外，隨著資訊與通訊科技的發展與運用，近年來興起的網路工作者和電傳工作者(SOHO族)也可納入非典型僱用型態。以上各種類型的工作者皆是以簽訂短期、定期契約形式提供勞務給企業，故在本研究中皆統一稱為契約工作者。

如同第一章所述，近十多年來，各國勞動市場中非典型僱用的比例都有顯著的成長。大量使用契約工作者的原因及其負面影響，可由雇主以及員工兩方面來分析：

1. 雇主方：大部分的企業使用契約工的原因是為了滿足其勞動彈性，如臨時業務量增加等，其次是專業人力需求與配合人力精簡、替代休假的正職員工。其他原因尚包括：節省勞動成本、保護核心成員、遴選正職人員的手段、缺乏某類特殊技能人員與減輕不必要的管理等 (Axel, 1995; Segal & Sullivan, 1997)。

增加人力運用彈性與降低勞動成本是台灣廠商使用契約工作者的主要動機。台灣使用契約工作者的企業中，約有60%~70%是使用部分工時工及定期契約工來增加人力調度彈性；而使用派遣勞動力的原因則以尋找專業技術人力為主(林素貞、李誠、成之約、辛炳隆, 2000)。故台灣的契約工作者所從事的業務大都屬低技術層次的非核心工作。

除了正面效益外，使用契約工作者對雇主同樣也產生了負面的影響。Axel (1995) 的對美國91家使用非典型僱用的廠商進行調查，其中30%的企業指出契約工作者缺乏專業技術與訓練。其次，25%的廠商擔心非典型僱用可能產生的法令問題。第三大的缺點是過高的流動率(24%)，另外企業還擔憂核心人員與外部人員間可能引發衝

突與對立(23%)。特別的是，22%的受訪廠商指出使用契約工作者並不如預期般可以真正節省成本。其他還包括業務機密可能外洩、監督責任增加、契約工作者工作品質不佳等負面結果。此外，非典型僱用對正職員工亦會產生負面的影響，包括：增加流動率、增加對立衝突、破壞團隊合作、降低士氣。而且僱用企業還必須面對相關法令問題與勞資爭議。以上這些問題一旦發生，都會降低企業使用非典型僱用的可能。

因此，雖然使用契約工作者對公司的成本降低及勞動彈性有所助益，但也有其負面的影響，如缺乏技術或素質不良導致績效不佳、對組織認同感低等問題，甚至工作意願低落、可能較不會出現組織公民行為等對組織有益的工作行為，這也就是本研究極欲探討的問題。



2. 員工方：員工選擇從事契約工作者的原因包括下列幾項：

- (1)無法找到正職的工作(Feder, 1995; Kilborn, 1993; Shellenbarger, 1995b)；(2)公司移除該工作，又再受雇為暫時工作者或工作承包人員 (Ansberry, 1993)；(3)為享有自由，可不須維持對單一雇主的長期承諾；(4)喜歡受雇於不同的雇主、從事不同的工作享受工作的多樣性及挑戰性(Caudron, 1994)；(5)喜歡工作時間的彈性，有機會去做一些全職員工無法做的事(Kilborn, 1993; Shellenbarger, 1995)；(6)退休後為想賺取額外收入或增進技能而從事契約工作(Caudron, 1994; Kirkpatrick, 1988; Phillion & Brugger, 1994)；(7)作為成為正職人員的管道(Ansberry, 1993; Kilborn, 1995; Rose, 1995)；(8)服務各類公司比服務單一雇主能得到更多能力的增進(Kirkpatrick, 1988;

Lohr, 1992)。

在台灣，2004年勞委會部分工時勞工綜合實況調查顯示，勞工選擇部分工時工作的原因，以「能選擇工作時段」的比率最高，54.8%，其次是「工作時間及天數短」占26.5%，再次之為「對於工作內容感到興趣」占20.7%、「薪資及待遇佳」17.2%及「找不到全時工作」15.4%，其他因素所占比率較低，均低於8%。顯示勞工選擇部分工時工作最主要原因是工作時間有彈性、對工作內容感興趣等因素，而非自願性的原因包括找不到全時工作、公司業務緊縮，被迫縮短工時等所占比率較低。

對員工而言，從事非典型工作最大的缺點就是福利及工作保障較低。如前述所言，企業使用契約工作者其著眼點往往是擺在「降低勞動成本」與「增加人力運用的彈性」。因此大多數的企業僱用契約工時，在薪資福利以及其它各方面勞動條件的設定上，普遍會較正式員工來得低。2004年勞委會針對台灣就業市場調查也發現：部分工時勞工的月薪比全職人員的薪水少了36%，其福利措施亦較正職人員為差。這對契約工作者的公平知覺、工作動機將會有所影響，進而將會影響到其工作意願。

在雇主及員工雙方的供給及需求之下，非典型工作所產生的職務類型在歷年來有些許變化：1989年美國勞工統計局資料顯示，臨時支援服務工作者(類似派遣人員或外包工)從事最多的職務是行政事務人員(45%)、其次是作業員(28%)、服務性工作(5%)。Axel (1995)對美國91家服務業和製造業廠商進行的研究中發現，契約工作者從事的職務類型分佈最多的是行政事務人員(75%)；次高是專業技術人員(36%)，第三是生產性人員(34%)，其他則為服務性人員(30%)與管理人員(1%)。顯示絕大多數的契約工作者其工作型態偏向於行政支援及非核心工作，但作為僱用專業技術人員管道的型態已經出現。到

了1999年，美國勞工統計局的調查結果顯示，使用最多臨時工的職務種類是農漁牧工作人員，其次是特殊專業人員與行政支援工作。

許妙穗(2001)以派遣公司為對象，調查台灣正在派遣的人員所擔任的職務種類，其中從事最多的職務種類是行政類人員(51.01%)，其次是專業性人員(25.96%)、工業性人員(11.99%)。2004年勞委會對於台灣部分工時人員的調查發現，部分工時勞工主要集中在服務工作人員及售貨員(47.59%)，其次為體力工(18.19%)，再次之為事務工作人員(14.92%)、技術工(11.26%)，顯示部分工時工之工作以基層較多，主管及專業人員所佔比例較低。可以看出派遣人員與部分工時工的職務類型存在明顯差異，回應了前述的所說的，台灣企業多使用部分工時工及定期契約工來增加人力調度彈性；而使用派遣勞動力來尋找專業技術人力(林素貞、李誠、成之約、辛炳隆, 2000)。

綜合以上研究，契約工作者所從事的工作職務，主要還是屬於比較邊陲的行政支援工作或較低階的生產或服務工作。但是派遣人力與部分工時工的職務類型又有明顯的不同，前者較多專業性人員，後者則多為基層、專業性低的事務性人員。且將近二十年的發展，契約工作者從事專業技術及管理類的工作項目也逐漸出現。美國的臨時性支援服務(類似派遣人員或外包工)已從以往低技術的行政性、事務性工作，逐漸出現僱用專業性的技術人員、經理人、會計師、工程師或科學家、律師、以及行銷專業人員等具有較高技能工作者的需求。可見契約工作者已逐漸被公司視為另一種獲取專業技術能力的管道，不再只是從事低階、邊陲工作的勞動力 (Carnoy, Castells & Benner, 1997; Melchionno, 1999)。

二、影響契約工作者工作行為的因素

非典型僱用關係與一般長期僱用關係最大不同之處在於契約的內容與期間，非典型僱用的契約內容明確規範員工的工作內容，並明訂契約只存續一段特定期間。這樣的契約特徵所帶來的與正職員工實質、無形的差異將會透過社會比較間接影響到契約工的工作動機、意願及行為。

僱用關係的維持是一種法律契約，也是社會契約(social contract)的一種。社會契約強調，社會上人與人之間的關係維繫，是透過有形或無形的一些契約來規範彼此間的權利與義務。在人類尚未形成社會之前是處於一種無政府的狀態下(the state of nature)，人們選出領袖使大家免於恐懼；而人們也將權利授與這些領袖，為的就是希望尋求一種安全感。而安全感便是建立在一些大家約定且同意的原則上，藉由遵守這些規範來促進大家生活的平安及和樂。漸漸地，人們瞭解了合作的重要，這也正是社會契約起源的背景。

社會契約論的概念，是建立在原初狀況(initial situation) 下，人們選擇以共同認定的道德原則，來判斷行為是否合於道德 (Rawls, 1971)。Rawls認為在「原初狀況」下，因各自追求個人最大利益的結果，並不一定會帶來最大利益，使得人們為了自利而選擇合作，且願意去接受共同認定的協議及道德原則，藉由追求最大的社會利益，來達到自己利益的最大目的。

社會契約為統治管理中的民主形式提供一個強而有力的支持，簡單的說，就是一種經由雙方或多方都認同的情況下達成協議之後，願意共同遵守的合約或規範。法律契約也是社會契約的一種，是一個具有正當性的書面成文契約，具有法律約束力的規範，參

與契約的人士都有責任遵守契約的條文，違反條文者會受到契約中所明列的規則受到制裁或處罰。由於有法律的約束力，契約若是大家在自由、沒有強迫的情形下，基於平等、公平的立場制定出來；且每個參與者皆知情同意，則參與契約的人都有很強的誘因去遵守契約條文。

契約的一般性質是以互惠的權利、保障與義務為基礎。僱用關係為一種契約關係，契約的內容包括雙方的權利與義務，如雇主應給付的社會薪資(social wages；如健康給付與失業保險)、機會平等保障、保證某種程度的工作穩定、升遷的機會及職業訓練等；而在員工方面，則有忠誠、認真工作、保證產品品質的義務，以及必要時超時工作完成交辦的工作。

契約是僱用關係中不可或缺的關鍵要素(Robison, Kraatz. & Rousseau, 1994)，一般而言，勞動契約正式規範了勞僱雙方的權利與義務，即會明定員工應執行的工作內容。

在台灣，「勞動基準法施行細則」第七條即規定，勞動契約應依法約定下列事項：

- 一、工作場所及應從事之工作有關事項。
- 二、工作開始及終止之時間、休息時間、休假、例假、請假及輪班制之換班有關事項。
- 三、工資之議定、調整、計算、結算及給付之日期與方法有關事項。
- 四、有關勞動契約之訂定、終止及退休有關事項。
- 五、資遣費、退休金及其他津貼、獎金有關事項。
- 六、勞工應負擔之膳宿費、工作用具費有關事項。
- 七、安全衛生有關事項。
- 八、勞工教育、訓練有關事項。
- 九、福利有關事項。
- 十、災害補償及一般傷病補助有關事項。
- 十一、應遵守之紀律有關事項。
- 十二、獎懲有關事項。
- 十三、其他勞資權利義務有關事項。

故公司提供的勞動契約中應載明工作有關事項，及員工所應從事的工作任務內容，以方便員工理解及適應工作整體狀態。除了勞動契約應規範員工的工作事項之外，一般公司亦會透過工作分析(job analysis)，產出工作說明書(job description)，以告知員工工作任務的內容。

然而，一個職務，甚至一項工作的完成所需的工作行為往往超越了契約所能明訂的範圍，組織的管理上無法只依據契約來約束員工，而需透過除了法律約束之外、更高層次的訴求來要求員工效力，如心理上對公司的認同、理智上對工作的價值肯定等等。非典型僱用關係中的員工工作行為之管理，因此會出現一些特殊的問題，如，難以要求員工執行職責外工作任務、難以出現組織公民行為、以及組織認同感低等問題。因此本研究亦欲探討契約工作者在面臨職責外的工作要求時其執行意願和正式員工是否有所差異。



隨著企業經營環境越來越多變，企業除了重視創新、彈性以因應多變的環境之外，對於人員工作表現的衡量，除了重視生產力、工作表現、工作行為、遵守規定等一般角色內行為之外，工作角色外的行為也漸漸被重視，並當成是績效衡量的指標之一，而角色外行為又可被稱為組織公民行為。

組織公民行為的概念最早是由Barnard(1938)所提出，他認為組織是每個人願意合作並付出努力所形成的一個合作團體，這種合作的意願已經超出了契約裡所規定的責任義務，是一種個人主動、自發的貢獻，這樣的觀念可說是組織公民行為的源起。

Katz (1964)提出組織要有效運作，其員工需要有三種行為：

- 1.員工須參與並留任於組織中，稱為維持行為。
- 2.員工須依照組織所規範的行為準則行事，稱之為順從行為。
- 3.員工須自動自發為組織奉獻心力，執行及超越工作角色要求的自發性活動，稱之為主動行為。

在以上三種行為當中，第一種行為所牽涉到的是員工的缺勤及離職行為。第二則是指員工達成組織要求之績效所需要的行為，亦即「角色內的行為」。所謂角色內行為(in-role behavior)即是指員工角色內應該完成的工作，或是組織指定給員工的工作。其精神為：組織運用詳盡而有系統的規定，讓內部的人員充分瞭解自身的職責，並以其為行動準則來完成被賦予的任務。

針對前述的角色內行為，Katz(1964)認為只靠明文規定描述行為運作的組織，是個非常脆弱的組織。由此觀點而言，若員工單單依照工作說明書上的規定來做事，對於規定以外的事務漠不關心或是不予理采，那麼組織可能會成為一個不穩定的系統。

Katz & Kahn(1966, 1978)認為第三種組織行為包括協助同事解決問題、主動幫助新進人員、自我充實以提高工作能力、保護組織資源、主動宣傳組織優點，此種型態的組織行為，是對組織有正面、實質幫助的員工行為。Smith, Organ & Near(1983)將之定義為另一個名稱「組織公民行為」(organizational citizenship behavior)。Barnard(1938)也認為，成員之間的自發性合作是任何組織有效運作的首要條件之一。

Bateman & Organ(1983) 依據Katz & Kahn(1966, 1978)的觀念，認為第三種組織行為(supra-role behavior)，是一種未被組織正式規範在工作說明書內的行為，是員工自發性

的展現與組織正式規定無關的利社會行為，這種不能以正式角色義務或契約報酬來制約、存在組織中，對組織有利的行為，就是公民行為。

Smith, Organ & Near(1983)將公民行為進一步的延伸為組織公民行為，是一種非組織所正式規定，不是可經由正式的獎懲賞罰系統來評定的行為。而後Organ (1988)正式稱為組織公民行為，並進一步定義組織公民行為是一種無條件、非直接或明顯的被組織所獎酬，並且能有效促進組織功能的行為，這種行為不是經由正式的獎懲賞罰系統來評定；乃是個人基於自由裁量，能提高組織績效、達成組織目標、提昇組織效能。例如主動協助同事、不利用公司資源完成個人事務、參加非規定但有益於公司的活動等，都可稱之為組織公民行為。

Bateman & Organ (1983)指出，任何組織系統的設計均不可能完美無缺，因此若僅靠每位員工的角色內行為，很難達成組織最終的目標。必須要仰賴員工自發性地主動執行某些角色要求以外的行為，以補角色定義的不足，才能促成組織目標的達成。

林淑姬(1992)認為員工「角色外行為」是指對組織有益，且符合以下兩種條件的行為：(1)角色外行為是不包括在工作的基本要求內，員工可以自行決定，通常這些行為並非主管可經由正式組織所能影響的；(2)組織不會對於此種行為直接給予財務上的報酬，但在制定薪資或升遷決策時，可能會予以考慮；一般而言，此種行為與報酬之間並無明顯且絕對的關係。

一般學者都傾向將組織公民行為界定為一種角色外行為，所指的是那些「任務要求之外」的行為，是員工本身擁有自由裁量權的，且員工並不會因此種行為而自組織中獲


得報酬(Konovsky & Pugh, 1994)。因此在經濟性交換或交易式契約關係中，很難期望員工表現此類超出任務範圍之外的行為(Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997)。也就是說，對於契約工作者而言，他們只在特定期限內服務於組織，依據明訂的工作契約執行角色內任務，對於契約規範以外的工作，很可能因為和組織的情感鏈結較弱、組織承諾較低，於是相對於正式員工較難主動展現出職責以外、但卻對組織有益的組織公民行為，亦即契約工作者對職責外的作業要求其執行意願可能會很低。

綜合前述專家學者對員工的角色內、外行為的看法，本研究進一步定義「角色內行為」為：員工遵守與依照組織既有的規定，來完成所擔任工作的行為。此類行為是有組織章程、工作說明書或條文規定可依循的，並且可視為組織對員工最基本的要求，例如：服從主管命令、完成組織規定之任務、遵守上下班時間、不任意曠職等，屬於員工本分內應做到的事。而角色外行為在本研究中則定義為：員工於組織規定與要求之外，自動自發所產生有利他人或組織的行為。例如：主動關懷新進同仁、在聽到外界對組織之誤解時主動澄清說明、自願比規定之工作時間早到晚退、主動對部門提出有用的建議、回報不屬於自己工作範圍的問題等，屬於員工規定職責以外的行為。故角色內、外的分野也就是本研究所探討的變數之一：作業類型(職責內、外作業要求)。

除正式明訂的勞動契約，規範了勞雇雙方的權利與義務外，組織與員工間尚存另一個隱含卻十分重要的契約：心理契約(psychological contracts)。心理契約也會影響到員工對組織的態度及工作表現。契約工作者與正式員工的差別之一是前者和組織的鏈結程度、承諾並不如後者般強烈、穩定，而這種組織和員工間關係的一種心理上的自我認定，

一般稱為心理契約。

從歷史的角度來看，心理契約的概念是社會契約理論哲學概念的延伸(Schein, 1980; Roehling, 1997)。社會契約的描述起源是，以個人自願隸屬於組織社會為前提，產生了一些限制與權利。Argyris (1960)利用這個概念來形容許多員工與管理者間無法言明的協定。心理契約是個人與其他人之間，有關彼此交換協議的條件，是一種主觀的認定，這樣的觀念最早是由Argyris (1960)發展出來，他發現在工廠中，員工若同意領班的領導行為，而領班也能給予員工承諾(工作保障，應得薪資，獨立工作)，才會有較佳的生產量。由於領班了解這樣的機制會產生較佳的關係，若員工也同意這個機制，領班與員工間形成的關係就叫「心理工作契」(psychological work contract)。



Levinson, Price, Muden, Mandl & Solley (1962)的研究提出，雇主與員工間除了正式、有形的契約之外，還有一種隱含、無法言明的互相期待關係，這種期待也許自己不是很清楚，但卻掌管彼此間的關係。這些學者將心理契約定義為相互義務的一種期望，而相互的義務則是構成員工與組織間的交易關係。特別是他們定義「心理契約是一種信念的集合，每一方都有權力獲得及有義務給予交換另一方彼此的貢獻」。Schein (1965)提到，心理契約的概念隱含了個人對於組織的各種期待，同時也包含組織對個人的各種期待。Schein 強調心理契約概念的重要性，主要是在於瞭解及管理組織行為，他認為期待是無法寫在任何正式的契約上，但對於行為的決定因素卻有很大的作用；例如，雇主希望員工在外表現可以保持公司的良好形象，而員工希望雇主可以提供工作保障。

Schein (1980)在「組織心理學」一書中將心理契約定義為：在任何組織中，每一個

成員與該組織中的管理者以及其他人之間存在一種不成文的期望在影響著彼此。這些期望可能是有形的經濟期望，如薪資、福利；也可能是無形的工作滿意、工作安全等。且心理契約的雙方：員工與組織均會對彼此形成期望。也就是說不僅員工會對組織形成期望，組織同樣也會對員工形成期望。因此，心理契約包括了個體與組織兩個主體。

近幾年心理契約理論的發展大都是由Rousseau主導(1989;1994;1995;2001)，Rousseau認為心理契約是承諾的基礎，透過時間及心理模式的形成，整個契約型態是相對穩定及耐久的。Rousseau(1989)明確地區分心理契約在個人層次及組織層次的概念化，但是理論集中在員工主觀的看法。雇主及員工可能不同意契約的內容，而導致承諾被破壞、違反了心理契約。其後Robinson & Rousseau (1994)則將心理契約定義為：員工個體與組織之間相信另一方會遵循著彼此關係的內容並執行應盡的義務。由上述的觀點可以瞭解，心理契約是員工與組織間雙方的一種信任，彼此期望只要自己盡應盡的義務，另一方也同樣地會履行其義務。

MacNeil (1985)將心理契約區分為：交易型契約(transactional contract)及關係型契約(relational contract)兩類。Rousseau & Parks(1993)認為交易型契約具有高度的特定性，其規範的焦點較為狹隘，主要為金錢與經濟性的因素；時間幅度(僱用關係)較短，交換雙方(即勞雇雙方)維持極大的彈性，以便重新議定契約內容甚至更換新的交易夥伴。而雙方對交換關係的投入主要包括：特殊資產、組織特需的技能(organization-specific skills)，並以規則及條文來規範雙方的行為。而關係型契約則無明確的時間期限，規範的焦點也較廣，除了金錢與經濟性的因素外，還包括了情感的因素，例如彼此的信任以及維持長

期關係的強烈動機，但這是相當主觀的。而雙方所投入的則是以情感及忠誠度為主，所以雙方交換關係的改變，並非如交易型契約藉由重新議定或更換新夥伴的方式來達成，而是經由長時間的逐漸演變及相互調整的過程而完成，故雙方的交換關係並不是固定不變的，而是具有相當彈性而可以逐漸調整的(黃家齊, 2000)。

MacNeil的區分方式與Blau(1964)所提出「經濟性的交換」與「社會性的交換」，有非常相似的地方(Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994)，主要是強調雇主與員工間不同的交換關係。Blau認為，當雇主與員工間的責任義務履行是平衡的，就會產生正面的關係，若不平衡，則會出負面的結果，如離職率及不滿意度就會增加。

Rousseau(2000)認為：心理契約具有連續性，心理契約是一個交易型與關係型契約中的連續帶，在這連續帶中，任何形式的心理契約都是可能的，心理契約也同時包括了交易型及關係型的契約。但Guzzo, Noonan, & Elron (1994)則認為心理契約的本質是較偏向於關係型契約。交易型的義務是特定的、經濟性的，需在明確的時間內完成，例如，雇主應提供快速晉升、依績效為準則的薪資給付等義務。而關係型義務則是為了維繫員工與組織間的關係，雇主有提供長期工作保障、訓練及生涯發展等義務。因此，關係型義務亦需要較長時間來完成。

心理契約對組織及員工而言具有三大功能(McFarlane & Tetrick, 1994)：

1. 減低員工與組織之間不安全的顧慮：因為並非所有僱用關係的可能事項都會出現在正式、明訂且繕寫清楚的契約上，心理契約則正好填補這個缺口。
2. 塑造員工的行為：由於員工會權衡他對組織的責任與義務與組織是否滿足對他們的責

任與義務之間的差異來調整行為，以做為自己產出標準的基礎。故透過心理契約，可以改變員工的動機、塑造其行為。

3. 讓員工感受到自己在組織中的影響：心理契約可以讓員工明瞭自己在組織中所被組織期望的角色，可以幫助員工的角色認同。

由於員工與組織間的僱用關係中的責任與義務無法完整且清楚的用正式契約來涵蓋，故心理契約的形成可以讓個體與組織將這些非正式或非文字的責任與義務視為對彼此施予的承諾或期望，並且藉由實現這些心理契約的承諾或期望來調整彼此的行為與態度。

然而，當組織或員工個體察覺到對方無法履行義務或責任時，心理契約就會被違反，而心理契約的違反對員工的態度及行為則會產生負面的衝擊(Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994)。由於心理契約是一種認知模式，所以如果員工個體的知覺感到組織所提供的誘因條件不能夠有效地實現、滿足員工的需求時，將會使員工的行為出現平衡、放棄及修改個體的心理契約等三種知覺後果(Shalk & Freese, 1997)。

研究發現，違反心理契約(psychological contract breach)會降低員工對雇主的信任感、工作滿意度及留職意願(Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994)，也會對員工的行為有負面的影響，員工不是減少他們對組織的貢獻就是離職。心理契約的違反與離職率呈正相關，而與信任感、滿意度及留任意願呈負相關。Guzzo, Noonan & Elron (1994)研究也發現：組織承諾的降低及離職率的增加與心理契約被違反有關。Robinson(1996)認為信任感不僅是和心理契約的違反呈負相關，同時心理契約也會隨著

信任程度的關係作調整，也就是說，個人的信任感會隨著契約的違反而降低。證據顯示，過度違反心理契約，員工會有報復、偷竊、挑釁等行為(Fisher & Baron, 1982; Greenberg, 1990; Robinson & Bennett, 1997; Tripp & Bies, 1997)，也可能會引起勞資爭議，損害公司形象。另外，在Turnley & Feldman(1998, 1999)的研究也發現：心理契約的違反會導致降低員工工作滿意、組織承諾、角色內及角色外的績效及增加離職的傾向。其他研究也發現，心理契約的違反會影響角色外行為或公民行為(Robinson & Morrison, 1995)。

綜合以上所述，可以發現當員工知覺到雇主沒有履行其責任義務時，對員工的態度與行為會產生重大的影響。因此我們預測契約工作者一旦知覺到組織違反心理契約，可能也會降低他們面對職責內、外作業要求的執行意願。因此，透過比較不同契約剩餘時間(位於契約初期或是契約即將結束)的契約工作者，希望可以發現心理契約狀態的改變對於員工執行意願的影響。



除了社會契約規範與心理契約之外，一項工作的執行成本及效益亦是一般人執行決策考量的依據。成本效益分析理論基礎，起源於1840年初，在1902年美國的河流與港灣法案(The River Harbor)中，要求政府應將河川、港灣開發的經濟利益與不利益(費用)，分別以數量化，並作適當的分析，這是最初的概念應用。而一般認為成本效益分析方法(Cost-Benefit Analysis, CBA)的正式應用是始於1936年的美國國會制定的洪水控制法案(Flood Control Act)，其中就有規定估計的計畫效益需要大於估計的計畫成本。至1980年代成本效益分析方法已成為世界各國廣泛用於重大投資計畫案的評估(何毓芬,1997)。成本效益分析是計畫評估的方法，在個人決策程序中亦扮演一個極其重要的角色，其主要

的目的是提供一個評估的指標，以表達計畫方案的成效。

人們面對簡單、輕而易舉的工作時，可能不會考量是不是自己份內的事就有動機願意去執行。單就成本而言，員工在面對執行成本低的作業時，執行意願應會高於執行成本高的工作。以效益而言，同樣成本時，人們面對效益高的作業的執行意願應會高於效益低的工作。本研究希望透過成本效益的操弄瞭解，面對不同成本、效益層面的作業時，契約工作者與正式員工的工作執行意願是否會有所不同；尤其是面對職責外且成本高的作業，但影響層面極大時，契約工作者是否會願意執行、是否會產生利社會行為、利公司的行為，以避免不利結果發生。根據Trevino(1986)所言，在面對具價值取向的情境時，人們通常會歷經道德判斷的過程，以決定某些事情是道德的或是不道德的、對或錯等個人選擇。因而人們在面對影響層面巨大的工作時，可能會有較強地誘因執行對的事，以避免不利的後果，而不會太在意是否為職責份內的工作。

三、工作表現的定義與影響因子

工作表現是指組織中行動方案達成目標的程度，以及對特定目標達成程度的一種衡量，一般又稱為工作績效。在本研究中，因無法衡量到實際的工作的表現結果，故以工作執行意願作為工作表現的衡量依據。而動機是行為表現的前置動力，更會影響到意願，故以下針對各學者對工作表現的定義及影響因子，以及動機理論分述如次。

Campbell (1990) 認為工作表現是指「成員為了完成組織對他的期望、規範及因應組織中正式角色的需要，而表現出來的一種個人行為」。Schermerhorn (1999) 認為「工

作表現是指工作中的個人或團體所表現之任務達成的質與量」。Borman & Motowidlo (1993) 則將工作表現定義為「所有與組織目標有關的行為，而且此行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低予以測量」，並根據Campbell (1990) 的研究架構提出另外一種分類方法，他們將工作表現(工作績效)區分為任務績效(task performance) 與情境績效(contextual performance)。Borman & Motowidlo (1993) 認為任務績效是指工作者對正式工作份內的活動，或能夠貢獻於組織技術核心的活動，所表現的工作熟練度。Motowidlo & VanScotter (1994)將前者的定義加以引伸，將任務績效界定為一種個人工作上的結果，此結果直接關係到工作者完成組織所指定任務的程度，且合乎正式角色包括工作說明書、作業標準程序等所加諸個人部份的要求。因此，任務績效類似角色內行為，直接影響組織的技術核心效能(林鈺琴、黃耀慶, 2003)。

根據Borman & Motowidlo(1993)的看法，情境績效是自願執行非正式規範的活動、堅持完成任務的熱誠、與別人合作並幫助別人、犧牲小我以遵從組織規則與程序，及贊同、支持與捍衛組織目標的相關行為。情境績效所包含的範圍較為廣泛，或許與核心技術並無直接關係，但確有助於支持技術核心運作時所需之組織社會及心理等環境的行為表現，影響到組織普遍性、社會性與心理情境，這些情境是核心技術得以運作的背景。因此情境績效類似角色外行為，非組織內部正式系統所能控制，其可視為員工自由心證的行為或表現。(余德成, 1996；溫金豐等, 2002；黃錦淑, 2002)。

Korman(1977)認為有三個因素會影響員工的工作表現：工作動機、技巧和能力、角色知覺：1. 工作動機：一個人用什麼態度去工作，主要是受其工作動機的影響，而受工

作動機所影響的工作行為又將會影響其工作表現的優劣。2. 技巧和能力；個人是否具有完成某一工作之技巧及能力，會影響其工作表現，包括語言能力、機械能力和創造力，這些能力對不同類型的工作有不同的相對重要性。3. 角色知覺：指一個人對自己在某一特定場合中應該如何表現的看法，由於有此知覺，自然會表現出相對應的行為(李青芬、李雅婷、趙慕芬譯, 2001)。

其中動機因素對行為的影響至大，加以本研究所指的工作表現是界定為工作執行意願，也就是指員工是否有意願去做某項工作，此與動機的關連極大，故以下針對動機理論作一介紹：

動機就是促使個體去完成某些欲達成目標或工作歷程，亦即當一個人花費努力或經歷去滿意某一需求或達成某一目的的行為歷程(Herbert, 1976)。根據Hersey & Balanchard (1993)所言，動機乃指行為的原因，它引起行動，並加以維持，而且決定個人行為的一般方向；是一種尋求目標的驅力，是指引行為活動、維持活動、導致活動趨向某一目標進行的內在歷程。而工作動機是人們在工作場所的行為表現背後的原因，Hoy & Miskel (1978)定義工作動機是一種複雜的力量或機制，用來激發和維持工作有關的行為。至於工作動機之功能主要包括以下三種(Steers & Porter, 1975)：1是引起人類行為的事物：產生某種行為所需的內在力量，如環境刺激、內在記憶、情緒反應等；2.提供目標導向以引導個體行為：人們總是對某一情境特別投注心力，在其他的情境下則沒有這樣的投注；3.維持既起的行為：人們可能長持續某一項工作，卻在其他工作上缺乏耐性。簡言之，他們認為「工作動機是一種心理狀態，而且這種心理狀態會影響工作情境中行動之

動力、趨向以及持久性」。

動機理論的討論分為內容論及過程論兩大類：

1.內容論(content theory)：著重對個人內在需求因素之探討，都強調成長、成就、或自我實現需求在自我發展上的慾望，此種慾望驅使人去追求某種目標。例如：(1) Maslow (1954)的需求層次理論，著重對個人內在需求因素之探討，都強調成長、成就、或自我實現需求在自我發展上的慾望，此種慾望驅使人去追求某種目標。(2) Herzberg, Mausner & Snyderman (1959)之兩因素理論，某些工作條件出現，會使人感到滿足，但若不存在，也不致於造成不滿足，包括：成就、認同、升遷、工作本身、成長可能性、責任，多為工作內的因素(intrinsic to work)，稱為激勵因素(motivators)；而有某些工作條件差時會造成不滿足，但也不會因為當較差條件消失時而感到滿足，如：公司政策及行政、技術監督、與上司、同儕、下屬間人際關係、工作保障、個人生活、工作環境、地位，多為工作外因素(extrinsic to work)，稱為保健因子(hygiene factors)。

一般學者最常見之分類方式，是將動機分為兩大類，其一為內在動機，包含內驅力、感情、情緒、本能、需求、慾望、衝動與奮勉等，皆涉及那些內在的事物可迫使或推動個人行動或發生某種行為者；另一類則為外在動機，其涉及環境中的因素或事件，如誘因、目的、行為等，讓個人希望從行為事件表現出來。下面將分別針對內、外在動機做介紹：

(1)內在動機：對個人而言，工作本身的內在價值，即為內在動機(Deci & Ryan, 1985)。

當人們追求對好奇的享受、興趣、滿足及對工作的自我挑戰時，稱為內在動機的驅使

(Amabile,1994)。當個人能從工作中得到的快樂愈多，愈有接受新挑戰的能力時，顯示出受到較多內在動機的驅使。

(2)外動機：為了獲得與工作本身無關的價值，稱為外動機，當人們為達到工作本身以外的目標或資源時，稱為外動機的驅使。因此，外動機大多是以個人價值及期望為基礎來進行決策(Deci & Ryan,1985)。外動機為內在動機的相對面，因此，受到外動機激發較多者，較傾向於避免挑戰及規避風險。當愈會受到金錢或其他形式的報酬所激勵時，顯示愈容易受到外動機的驅使(Amabile,1994)。

2.過程論(process theory)：過程論主要在探討個體行為如何被激發、引導、維持與停滯之過程。例如：(1) Locke (1990,1996)的目標設定理論，主要是探討目標和工作表現之間的關係,認為個體會依知覺到的目標高低而調整他的行為，產生不同的工作表現。(2) Vroom(1964,1996) 的期望理論，認為個人的認知決定了個人是否致力於某種行為。(3) Adams (1965) 的公平理論，認為個人的工作動機，是基於同地位的同事間之比較後得來的。

以本研究所探討的契約工作者的工作動機來說，Kalleberg (2000)對於派遣員工的工作動機及其工作薪酬做的研究中發現，派遣員工的工作動機在程度上和一般員工並無太大之差異；不過，在兼職員工與一般員工比較來說，的確有很大的區別，可見不同類別的契約工仍存在工作動機上的差異，但不同類型契約工的比較不在本研究的範圍內，本研究的期望能在不同契約剩餘時間的契約工作者與正式員工間亦發現到執行意願的差異。

四、作業類型、契約工類型、成本、效益與工作表現的關係

本節主要在說明各變數之間的關係，並導出本研究的問題與假說。Adams (1965)的公平理論顯示，員工和雇主間的關係是建立在互惠協定的概念上，在這樣的交換上，員工相信自己對組織的貢獻(如：努力、忠誠)能換取相對價值的報償(如：工作保障、支持、尊重)。心理契約正是這種個人的信念，是個人與組織間一種隱性的交換協定。而僱用身分則是這種交換協定最主要的決定因素。因為僱用身分會影響員工對於薪資、福利、訓練、升遷等責任義務的認知。根據社會交換理論與互惠基準，相較於正式員工，契約工作者傾向於經濟交換關係，彼此的互動是短期而受限的，對組織的心理契約期待較少，也比較不會有心理契約違反的問題。對正式員工來說，他們與組織存在長期、社會交換互惠的關係，因此他們的對雇主應盡的責任義務期待比較多。Coyle-Shapiro & Kessler(2002)認為，勞雇雙方彼此的心理契約是建立在交換基礎上，如果員工覺得雇主未履行其責任義務，要他們奉獻給組織的意願就較低。他們發現，臨時員工與組織間的交換關係不平等，員工對組織的態度比較不積極，而且展現較少的組織公民行為。故員工與組織間的交換關係會受到僱用身分的影響。

另一方面根據比較理論，人們喜歡和周遭的人做比較，在勞動市場中，契約工作者無論在薪資、福利、訓練、升遷、工作保障各方面都不如正式員工。如果契約工作者覺得他們的付出與正式員工相同，但是獲得的卻不如正式員工多，就會產生不公平的感覺(Beard & Edwards, 1995)。許多研究顯示，不公平的感覺會降低員工對組織的承諾(O'Reilly & Chatman, 1986)。從以上研究發現可知，既然心理契約是建立在僱用雙方的

交換關係與比較理論上，契約工類型(正式員工與契約工作者)應會影響員工心理契約的認知。

此外，Turnley & Feldman(1998, 1999)的研究發現心理契約的違反會導致降低員工工作滿意、組織承諾、角色內及角色外的績效及增加離職的傾向。其他研究也發現，心理契約的違反會影響角色外行為或公民行為(Robinson & Morrison, 1995)。依據Keith & Newstrom(1997)心理契約與經濟契約交換模式顯示，當員工對組織的期待不符合員工的需求時，員工可能會產生較低的工作滿意度、績效甚至離職。因此，當契約工作者自認工作表現良好期待獲得續聘或延展工作合約，而組織卻無續約意願時，員工即會知覺到產生心理契約的違反，因而可能會改變工作表現及意願。

依據Rousseau(1989, 1995)的研究，心理契約是影響員工態度與行為的關鍵因素，員工對於心理契約的期待與僱主實際執行的狀況有落差時，會影響其所表現的組織公民行為，當心理契約違反程度小時，個人就會對組織展現較正面的關係；相反地，心理契約違反程度大時，個人就較不會展現組織公民行為。Robinson, Kraatz & Rousseau(1994)也提出實證支持這個理論。Coyle-Shapiro & Kessler(2002)也指出，當僱主履行較多的心理契約時，個人就會對組織展現較正面的關係，相反地，當僱主履行較少的心理契約時，個人就會減少其承諾與從事組織公民行為的意願。綜合以上研究發現，當員工知覺組織違反心理契約時，會降低其職責內及職責外的工作意願，尤以降低職責外組織公民行為的研究發現最多。

本研究希望透過契約剩餘時間長短的操弄來瞭解對契約工作者在心理契約的狀態

變動下，其工作執行意願是否有所差異，希望可以看到不同契約工類型的員工會透過心理契約的不同而影響到其執行意願。相對於第一章所提的研究問題一，本研究提出對應的假說一如下：

問題一：不同契約階段的契約工作者與正式員工，在面對相同的作業要求或狀況時，其執行意願是否會有所不同？

假說一：「契約初期的契約工作者」的執行意願會高於「正式員工」，而「契約末期的契約工作者」的執行意願為三者最低。

由於個人與組織的關係最根本都是建立在經濟交換的基礎上，除非公司提供更多的誘因吸引員工或是使員工對組織、對同事產生情感上的連結，否則員工不太可能會主動展現出產生角色外的行為去執行對組織有益的行為。況且一般而言，人們勢必較重視自己職責內的工作要求，投入的時間、精力必然較多，對於份外的工作要求或組織公民行為，其投入的精力及績效相對可能較低。因此我們預測相對於職責內的作業要求，人們執行職責外的作業要求的執行意願較低。相對於第一章所提的研究問題二，本研究提出對應的假說二如下：

問題二：員工在面對職責內及職責外的作業要求時，其執行意願是否會有所不同？

假說二：在面對「職責內的工作要求」時，員工的執行意願會高於面對「職責外工作要
求」。

第三個自變數為作業成本，當人們面對簡單、輕而易舉的工作時，可能不會考量是

不是自己份內的事就有動機願意去執行。單就成本而言，員工在選擇是否執行某項作業時，面對執行成本低的作業，員工的執行意願應會高於執行成本高的工作，故我們預測員工面對執行成本低的作業要求時，其執行意願會高於執行成本高的作業。相對於第一章所提的研究問題三，本研究提出對應的假說三如下：

問題三：員工在面對不同作業執行成本的作業要求時，其執行意願是否會有所不同？

假說三：在面對「作業成本低」的作業要求時，員工的執行意願會高於面對「作業成本高」的作業要求。

第四個自變數為作業效益，希望可以瞭解契約工作者在面對不同影響層面的工作時，其工作執行意願是否會有所不同。尤其是面對職責外的工作，但其影響層面極大時，契約工作者是否願意執行、是否會產生利社會行為、利公司的行為。如前述所言，在面對具價值取向的情境時，人們通常會歷經道德判斷的過程，以決定某些事情是道德的或是不道德的、對或錯等，因而人們在面對影響層面巨大的工作時，可能會有較強地誘因要去執行以避免不利的後果(Trevino,1986)，故我們預測員工在面對公眾效益高的作業時，其執行意願會高於對公司效益高的工作，而面對效益低的作業時執行意願為最低。相對於第一章所提的研究問題四，本研究提出對應的假說四如下：

問題四：員工在面對效益影響層面不同的作業時，其執行意願是否會有所不同？

假說四：在面對「對公眾效益高」的作業要求時，員工的執行意願會高於面對「對公司效益高」的作業要求，而面對「效益低」的作業時其執行意願最低。

許多理論皆提及契約工類型與作業類型(職責內外)對工作表現可能存在交互作用。

不同契約工類型的工作者在職責內工作的表現可由社會交換與經濟交換的分野來推論：Blau(1964)認為社會交換與經濟交換不同，經濟交換是基於補償，在經濟交換關係中，勞雇雙方工作條件需求和期望須事先明定清楚，讓個人付出和所獲得一致；而社會交換的關係中，交換細節並不事先明定，誘因和貢獻也較無相關。因為信任的關係，他們相信如果付出比基本要求多，他們會得到更多。正式員工和組織間除了存在經濟交換以外，尚有一種長期、穩定的社會交換關係，員工基於相信雇主會持續性實行其義務，不但會履行其職責內的任務，更會願意投入對組織的承諾、認同以及產生職責外的組織公民行為。但契約工作者不同於正式員工，他們是基於經濟交換的基礎與組織形成一個較短期的僱用關係，基於明訂的契約規範，他們亦會認真確實地執行職責內的任務。但不同於正式員工的是，契約工作者有更強烈的誘因去執行其職責內任務，也就是：若表現良好或許尚有契約延續的可能性。因此他們有十足的誘因比正式員工更重視自己分內的工作表現，以其延續未來與組織繼續合作的機會。這個誘因對於獨立契約工作者、外包工，如顧問、專案計畫等工作人員尤為是，因為他們正是仰賴自己工作表現、建立優良信譽獲取工作機會者。因此契約工作者有誘因達成比工作穩定的正式員工更高的任務績效以博取賞識。Engellandt & Riphahn(2005)藉由比較暫時性工作者與正式員工的行為差異，來研究工作契約對工作努力投入程度的影響。發現只要正職比暫時性工作合約來得更吸引人，暫時性工作者就有誘因投入更多的努力，原因有二：

1. 公司傾向以暫時性的合約來篩選出未來的正式員工：故暫時性工作者會投注較多努

力以通過篩選。

2. 暫時性的工作合作被當作是一個墊腳石，用以獲取更具吸引力的工作合約。Booth et al. (2002b)在其研究的英國樣本中，30%的暫時性工作者在合約期滿後獲得正式職位，並確認員工努力(以不給薪的加班時數來衡量)與獲取正式職位呈現正相關。

因此可以推論，在職責內的工作上，契約工作者會投入比正式員工更多的努力以換取長期的工作合約。

契約工類型與職責外工作的關係則有以下的研究發現。Rousseau(1997)以及Sherer(1996)認為，根據社會交換理論與互惠基準，由於臨時人員只是短期人力的運用，沒有福利、缺乏晉升及穩定的長期僱用關係，所以相較於正式員工，比較沒有積極的交換關係。Van Dyne & Ang(1998)發現臨時員工與正式員工相較，臨時員工對雇主心理契約的期待較少、展現較少的組織公民行為及情感性組織承諾也較低。Colye-Shapiro & Kessler(2002)也發現，臨時員工對組織缺乏積極的態度與行為，展現的組織公民行為也較少。大致而言，公司僱用契約工作者，考量的主要都是成本，也因此一般而言部分工時工、派遣人力的平均薪資都低於正式員工(Kalleberg, 2000)。雖然許多契約工作者和正式員工從事相同的工作，但待遇往往不如正式員工，所以也有研究指出不公平的待遇使員工績效差、不合作、說謊、偷竊、離職等(Pearce, 1993)；該研究也指出，和契約工合作的正式員工，會對組織較不信任。當然，雇主提供較少的福利和訓練給員工，員工也不會主動做份外的事(Stamper & Dyne, 2001)。

由於僱用身分不同，契約工作者比正式員工缺乏有形及無形的福利，所以契約工作

者較不依賴公司，也較缺乏積極的態度與工作行為。如果公司提供給的誘因較少，契約工作者所展現的組織公民行為也就比較少。Konovsky & Pugh(1994)以及Van Dyne, Graham, Dienesch(1994)認為社會交換理論在組織公民行為上有正面的影響，如果個人覺得公司對他們很好，他們就會做比公司基本的要求還多；但如果契約工作者覺得公司把他們當成短期、暫時、非必要的人員，他們就會只盡自己基本的義務，比較不會出現組織公民行為。綜合以上研究，契約工作者由於待遇較差、僱用關係較短、對組織的心理契約期待較少，因而其職責外工作的表現應會較正式員工來得低。根據以上的研究發現、推論以及假說一、二，針對第一章所提的研究問題五，本研究提出對應的假說五：

問題五：「契約工類型」與「作業類型」是否對員工的執行意願產生交互作用，使得員

工的執行意願有所差異？

假說五：在面對「職責內作業要求」時，「契約初期契約工」執行意願會高於「正式員

工」，而「契約末期契約工」的執行意願為最低。而在面對「職責外作業要求」

時，「正式員工」的執行意願會高於「契約初期契約工」，而「契約末期契約

工」的執行意願為三者最低。

此外，我們亦預期作業成本、作業效益二個變數之間存在交互作用，並根據假說三、四及成本效益原則推論：當面對執行成本低又對公眾效益高的工作時，員工的工作表現程度最高。相對於第一章所提的研究問題六，本研究提出對應的假說六如下：

問題六：「作業成本」、「作業效益」是否對員工的執行意願產生交互作用，使得員工

的執行意願有所差異？

假說六：當員工面對執行成本低、對公眾效益高的作業要求時，其執行意願最高；當面

對執行成本高、效益低的作業要求時，其執行意願將會是最低。

綜合以上文獻及推論，本研究的理論模型如圖2-1所示：

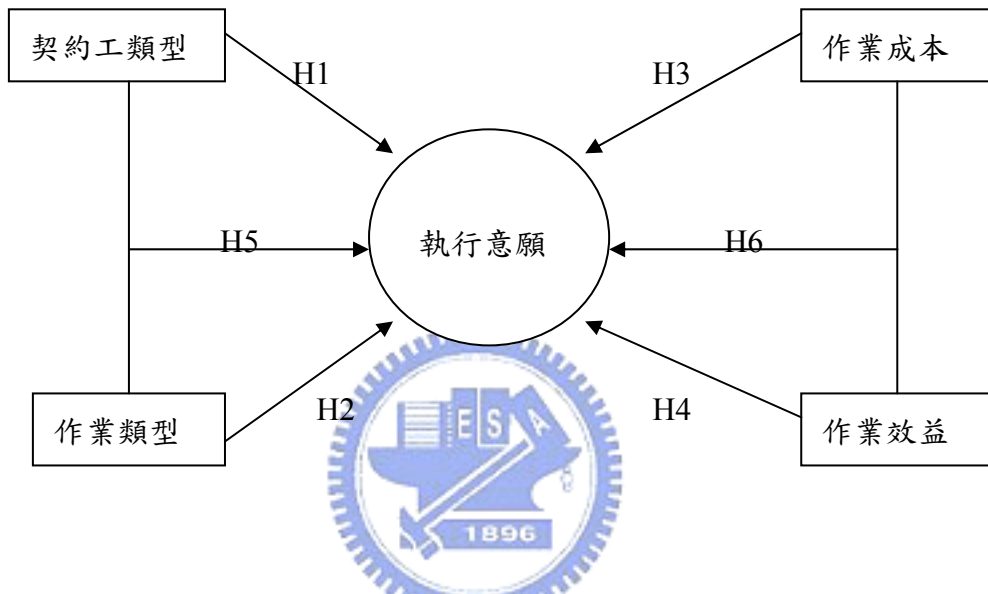


圖 2-1 研究理論模型

第三章 研究方法

一、受試者

190 位在職人員參與本研究，他們皆具有工作經驗，對職場上契約工與正式員工的差異有所認識。樣本來源為交通大學管理科學系在職專班的學生、新竹科學園區的研發工程師、管理師，以及其他如銀行從業人員、建築工程人員、房地產銷售人員、消防隊員、公務人員、法務人員、國小教師、高中教師等。190 位受試者扣除問卷有遺漏未填者，有效受試者共 180 位(男：87，女：93)；他們在教育程度上的分佈為 107 人具專科/大學學歷(59.4%)，69 人具碩士學歷(38.3%)，4 人具博士學歷(2.2%)。受試者的年齡介於 22 歲至 46 歲之間 ($M = 30.26$, $SD = 4.98$)，工作年資由 0.2 年至 23 年($M = 5.90$, $SD = 4.62$)，其中 21 位在公司擔任管理階層職務。受試者以 1~4 人的小組方式隨機分派至實驗情境之一：三種契約工類型(契約初期契約工、契約末期契約工、正式員工) x 二種作業類型(職責內工作、職責外工作)，每個情境均有 30 位受試者(表 3-1)。

二、實驗設計

本研究為 3 (契約工類型，分契約初期契約工、契約末期契約工、正式員工) x 2 (作業類型，分為工作職責內或工作職責外) x 2 (作業成本，高或低) x 3 (作業效益，分公眾效益高、公司效益高以及效益低) x 2 (故事版本，一或二) 的實驗設計。其中作業成本、作業效益為組內變數；契約工類型、作業類型、故事版本則為組間變數(表 3-1)。

表 3-1 實驗設計規劃表

版本一													
作業類型		職責內作業						職責外作業					
契約工類型		契約初期		契約末期		正式員工		契約初期		契約末期		正式員工	
作業成本		高	低	高	低	高	低	高	低	高	低	高	低
效益		高公眾											
高公司		S1~S15	S31~S45		S61~S75		S91~S105		S121~S135		S151~S165		
低													
版本二													
作業類型		職責內作業						職責外作業					
契約工類型		契約初期		契約末期		正式員工		契約初期		契約末期		正式員工	
作業成本		高	低	高	低	高	低	高	低	高	低	高	低
效益		高公眾											
高公司		S16~S30	S46~S60		S76~S90		S106~S120		S136~S150		S166~S180		
低													

三、作業情境及實驗材料

本研究的實驗情境是以個案故事的方式呈現給受試者，每一個個案故事中描述一個員工的職務內容、契約工類型(契約初期、契約末期或正式員工)、所面臨的作業類型(職責內或職責外)，以及該工作的作業成本(高、低)及作業效益(高公眾效益、高公司效益或低效益)。我們首先編製二個版本各 6 則不同成本效益的個案故事(表 3-2)，再操弄此 6 則不同成本效益故事中的契約工類型及作業類型變項，形成 3 (契約工類型) X 2 (作業類型) X 2 (作業成本) X 3 (作業效益) X 2 (故事版本)，共 72 則個案故事。

表 3-2 個案故事類別與故事中的作業內容

版本	成本	效益	作業內容
一	高	高公眾	避免空氣污染
		高公司	提供研發之新技術
		低	說服股東出席股東會
	低	高公眾	更換零件避免發生火災
		高公司	更換產品材質
		低	檢查 ATM 區整潔與否
二	高	高公眾	避免車輛翻覆意外發生
		高公司	告知主管同事聚賭
		低	提供智慧財產供組織學習
	低	高公眾	通報商品瑕疵 避免幼兒傷害
		高公司	更正錯誤數據
		低	幫忙同事

四、自變項之操弄

本實驗透過個案故事的设计操弄下列四個研究變項：

1. **契約工類型**：分為(1)契約初期的契約工：故事中主角在公司中並非正職員工，而是有特定工作期限的短期工作人員，如：派遣、約聘、外包等，且目前仍處於契約初期(前 1/12 年)；(2)契約末期的契約工：故事中主角在公司中並非正職員工，而是有特定工作期限的短期工作人員，如：派遣、約聘、外包等，且其契約即將於短期內(1/12 年)結束；(3)正式員工：此為控制組，作為另二類契約工之工作意願的比較基礎，故事中主角被描述為公司的正式員工。
2. **作業類型**：分為職責內或外：(1) 職責內作業：即是勞動契約或職務中要求的工作、任務，為職責所在的工作，按照契約，若不執行則為失職，如早上九點準時上班、

以客為尊、認真工作等工作要求；(2)職責外作業：指非屬勞動契約、職務中所約定的工作任務事項，但卻可能對組織或公眾有益(public good)的工作，如幫助同事、避免災難發生等行為，這類工作不在工作職責規範範圍內，即使員工不做公司於法亦無法追究其責任。

3. **作業成本**：指執行作業所需花費的時間、精力、困難度或風險，分為(1)高成本：指執行作業所需花費的時間、精力較大，困難度較高或風險較大，如提供智慧財產、修改機器設備；(2)低成本：指執行該作業所需花費的時間、精力較低，或者是舉手之勞的工作：如機器報修、檢查環境整潔。
4. **作業效益**：指作業產生的正面利益或負面影響層面，分為(1)高公眾效益：指執行作業所帶來的效益與公眾的利益或生命財產有關，如避免火災發生、避免空氣污染等；(2)高公司效益：指該作業產生的效益主要在對公司整體的正面或負面影響，如降低生產成本、通報同事聚賭等；(3)低效益：指作業效益相對較小，只對公司或少數人的利益有些微影響，如：檢查環境整潔、幫助同事等。

除以上四個研究變項外，本實驗針對 6 個作業要求(作業成本 x 作業效益)各設計了 2 個不同版本的故事(詳見附錄二及附錄三)，為了檢驗在不同狀況下是否會有相同的發現。

五、依變項之衡量

面對每一作業情境時的執行意願是否受到故事中員工之契約工類型、作業要求性質、作業成本及作業效益等因素的影響是以下列幾種方式衡量：

1. **執行作業要求的意願**：指受試者願意為個案中的作業要求投注的心力，以受試者在閱讀完每一個作業情境故事後，在 10 個七點量表問項(1 表示非常不同意，7 表示非常同意)上的評量來衡量（詳見附錄四）。二個版本中的 6 個工作故事的 10 個題項反應經因素分析(主成分分析、最大變異數轉軸)後，各萃取出 1~3 個因素，解釋的總變異量(建構效度)介於 60.66%~74.90% 之間，平均約為 68.49%；Cronbach α 值(內部一致性信度)則介於 0.85~0.95，平均約為 0.91，因此本研究所使用的量表之效度與信度是良好的，各工作故事量表之效度與信度如表 3-3 所示。由於每個題目中的反應與主因素皆是呈現正向關係(見附錄五及附錄六)，故我們將 10 個問項反應之分數相加，即可得到每一個受試者對每一個故事中作業要求執行意願之總分數；分數愈高表示受試者對故事中作業的執行意願愈高。

表 3-3 各作業故事量表之效度、信度

版本	成本	效益	解釋的總變異量(%)	Cronbach α
一	高	高公眾	74.90	.93
		高公司	67.73	.95
		低	69.69	.92
	低	高公眾	71.51	.89
		高公司	70.27	.91
		低	73.58	.89
二	高	高公眾	73.29	.92
		高公司	64.87	.90
		低	64.98	.94
	低	高公眾	66.67	.85
		高公司	60.66	.92
		低	63.44	.88

2. **自己的做法**：以一個開放性的問題詢問受試者若自己在真實狀況下遇到此情境時會採取怎樣的作法來反應。整體受試者的反應事後分析時，分成做、不做、看情形及更改做法四類(表 3-4)。做法的評分者間信度的評估方式，是隨機抽取 15 位受試者的 90 則做法描述，給予兩位評分者(一位為研究者、一位為台灣大學商學研究所畢業生)分開來判斷與分類，結果發現評分者間的一致程度達到 94%。全部受試者的做法分類則是由兩位評分者之一(研究者)獨力完成。

表 3-4 受試者針對作業情境中之作業要求自己選擇的做法

做法	實例
1.做	願意確實執行
2.不做	完全不願執行
3.看情形 (有條件地做)	3-1 看主管態度、得到公司授權才做 3-2 看自己是否具足夠專業 3-3 看工作是否緊急、視情節嚴重性 3-4 看工作量及工作進度 3-5 看對該技術開發是否有利 3-6 看該技術是否為公司既有技術之應用 3-7 看自己生涯規劃 3-8 看是否有不利後果 3-9 看自己資歷 3-10 有限地將資料建檔 3-11 看可否由之後接手的同事處理 3-12 看交情 3-13 看該方案開始與否，若開始則暫不更改，若有後續大量生產計畫再提出修正 3-14 看與公司合作是否愉快、看公司對員工之態度

表 3-4 受試者針對作業情境中之作業要求自己選擇的做法(續)

做法	實例
4.更改做法	4-1 採用間接方式讓 CEO 知道，如暗示、透過第三者、匿名信
	4-2 通知相關單位，如母公司、自己主管、對方主管、媒體，以強迫改善
	4-3 與 RD 討論修改車體的可能
	4-4 回報主管外包給專業人士或等待相關人士處理
	4-5 告知公司，要求智財權的歸屬或其他獎勵
	4-6 與公司資深同事討論技術可行性，並確認自己開公司的可能性
	4-7 告知未來的新公司有新研發計畫會暫緩到職，並通知原主管需多少時間完成，並請求人力支援，以期在離職前完成
	4-8 利用其他時間完成研發，不與目前工作相衝突
	4-9 先主動勸導聚賭人員，若無改善再告知上級主管
	4-10 不做任何應對，只掌握聚賭證據，防止出事時的責任轉嫁問題
	4-11 與主管協調更動執行細節，如時間、內容及做法
	4-12 拖延、應付，抓大原則不重細節

3. 做與不做背後的原因：以一個開放性的問題詢問受試者在上題中選擇該做法背後的原因。整體受試者的反應以內容分析的方式進行分類，共分成考量大眾利益、職業道德良知、為公司利潤、為公司名聲、獲取個人利益、避免自己不利、考量執行成本、成效大小、為自己職務份內以及考量僱用身份共 10 類(表 3-5)。原因分類的評分者間信度的評估方式，是隨機抽取 15 位受試者的 90 則原因描述，給予兩位評分者(一位為研究者、一位為台灣大學商學研究所畢業生)分開來判斷與分類，結果發現評分者間的一致程度達到 85.6%。全部受試者的原因分類是由兩位評分者之一(研究者)獨力完成。

表 3-5 受試者考量做或不做作業情境中之作業要求的理由及實例

理由	選擇做的實例	選擇不做的實例
1. 為大眾利益	考量環境、公共安全、危險性	無立即危險
2. 職業道德良知	盡職業道德	無
3. 為公司利潤	有助公司成長	對公司成長影響不大
4. 為公司名聲	維護公司名聲	對公司名聲影響不大
5. 獲取個人利益	爭取升遷機會、表現機會	避免損及個人專業
6. 避免自己不利	自保	避免有害人際關係、保護自己智慧財產等
7. 考量執行成本	執行成本低	高執行成本、自己無法獨力完成
8. 成效大小	成本低效益高	成本高效益低
9. 為自己職務份內	為自己本分	非份內工作
10. 考量僱用身份	為契約工盡力爭取表現、尚在僱用期間	契約即將要結束、自己只是契約工無權過問

4. **執行意願的排序**：請受試者自六個不同成本效益的個案作業中依序各挑選出兩個最願意執行以及最不願意執行的個案，以瞭解不同情境下的受試者對不同成本效益個案的執行意願。

六、實驗過程

實驗以 1~4 人的小組方式進行，此 1~4 位受試者接受相同的實驗處理，雖然在同一間實驗室進行實驗，但被安排在分散的座位，以免在回答問題時受到其他人的干擾。實驗開始前，實驗者會先對受試者說明實驗的內容與注意事項，並請每一位受試者閱讀實驗指導語（如附錄一），在確定受試者沒有問題後，實驗才開始。每一小組的受試者被隨機分派至六種實驗情境之一：三種契約工類型(契約初期的契約工、契約末期的契

約工、正式員工) x 二種作業要求(職責內工作、職責外工作)。同一個情境中的受試者隨機接受版本一或版本二的故事版本。

每位受試者皆會拿到一份以書面呈現的實驗材料，內含版本一或版本二的 6 個作業故事，實驗進行時，以隨機的方式逐一呈現。每一個故事的說明在第一頁，次頁則為 10 個評量受試者對故事中作業的執行意願的量表，及 2 個開放性作答的問題。而在六個個案故事之後，會有一頁要求受試者將自己對六個故事的執行意願進行排序，以及基本資料(見附錄四)，受試者是以紙筆方式來回答問題。為盡量讓故事順序隨機出現而又不使故事排序種類太多導致資料分析困難，實驗者以抽籤方式決定出三種作業故事出現的順序，故同一個版本中六個故事出現的順序有三種變化，而每位受試者閱讀到的故事則是此三種排序方式之一。實驗開始後，實驗者會與各受試者保持一段距離，並在受試者有疑問時給予幫助。每位受試者完成實驗所需花費的時間約為 20 至 80 分鐘。

第四章 結果

本研究在探討契約工類型(契約初期、契約末期的契約工與正式員工)、作業類型(職責內、外作業)、作業成本(高、低)、作業效益(高公眾效益、高公司效益、低效益)對工作表現的影響。180 位在職的受試者被隨機分派至 3(契約工類型) x 2 (作業類型) x 2(故事版本)的情境下評量面對 2(成本) x 3 (效益) 共 6 個作業要求時，他們執行該作業的意願；並說明自己在真實狀況中遇到該情境的做法與原因；最後受試者被要求要將 6 個故事中最願意執行與最不願意執行的作業加以排序。不同情境的受試者對不同成本、效益作業要求的反應分析如下。

一、對作業要求的執行意願

不同契約工類型與作業要求的受試者在每閱讀完一則作業故事之後，要以回答 10 個七點量表評估他們願意執行故事中作業的意願與程度，分數愈高表示受試者愈願意認真執行該故事情境中的作業要求。兩個版本的平均數和標準差列於表 4-1 及表 4-2，以(契約工類型)x 2 (作業類型) x 2 (作業成本) x 3 (作業效益) x 2 (故事版本)的重複量數變異數分析方法來檢定受試者在各種情境的評量分數的差異，其中契約工類型、作業類型、故事版本為組間變數，作業成本與效益為組內變數。變異數分析結果列於表 4-3。因樣本的同質性檢定結果為不同質，故採用 Greenhouse-Geisser 的檢定方法，結果發現作業類型、成本、效益的主效果顯著，作業類型 x 契約工類型、作業類型 x 故事版本、成本 x 故事版本、效益 x 契約工類型、成本 x 效益、成本 x 效益 x 故事版本、成本 x 效益 x 契約工類型 x 故事版本的交互作用效果顯著，其餘的主效果與交互作用皆不顯著。

表 4-1 版本一之執行意願評量分數

作業 類型	契約工 類型	成本	對公眾效益高		對公司效益高		效益低		
			M	SD	M	SD	M	SD	
內	初期	高	54.73	9.28	52.47	9.40	46.13	8.65	
		低	63.00	5.49	58.53	6.05	51.67	10.67	
	末期	高	56.60	9.94	40.80	13.08	41.40	7.99	
		低	63.20	5.93	56.33	8.17	48.73	10.02	
	正式	高	54.27	11.47	48.73	11.04	39.33	11.00	
		低	57.73	8.54	54.80	10.37	47.47	9.61	
	外	初期	高	47.93	13.07	29.20	9.16	32.80	12.45
			低	50.00	11.55	45.27	15.74	45.00	8.23
末期		高	52.27	11.23	37.93	11.30	36.80	10.89	
		低	59.00	8.00	57.07	6.94	41.07	10.31	
正式		高	45.07	10.22	44.73	13.55	40.27	10.98	
		低	48.87	9.07	49.80	9.03	42.93	13.70	

表 4-2 版本二之執行意願評量分數

作業 類型	契約工 類型	成本	對公眾效益高		對公司效益高		效益低	
			M	SD	M	SD	M	SD
內	初期	高	51.40	7.45	47.53	6.66	36.33	13.92
		低	63.20	6.52	56.40	9.32	56.20	5.51
	末期	高	52.33	8.34	44.27	8.61	33.40	10.61
		低	59.73	7.32	52.13	8.19	46.93	8.91
	正式	高	48.53	13.71	42.07	11.49	43.67	12.13
		低	60.27	6.42	58.73	7.07	54.00	10.06
外	初期	高	46.07	14.19	43.67	10.17	34.93	15.42
		低	58.40	8.68	53.47	9.49	49.53	10.34
	末期	高	54.27	8.91	44.53	12.93	32.53	14.86
		低	60.80	5.57	55.60	8.85	49.73	11.37
	正式	高	43.93	13.88	42.13	13.48	41.07	14.38
		低	55.27	10.69	50.27	12.94	49.87	10.43

表 4-3 作業執行意願分數之變異數分析結果

Source	SS	df	MS	F 值
組間變數：				
作業類型	6091.88	1	6091.88	23.309***
契約工類型	62.72	2	31.36	.120
故事版本	203.67	1	203.67	.779
作業類型*契約工類型	2371.34	2	1185.67	4.537*
作業類型*故事版本	1645.27	1	1645.27	6.295*
契約工類型*故事版本	227.67	2	113.83	436
作業類型*契約工類型*故事版本	647.78	2	323.89	1.239
誤差	43907.69	168	261.36	
組內變數：				
成本	25065.93	1	25065.93	265.753***
成本*作業類型	2.22	1	2.22	.024
成本*契約工類型	359.34	2	179.67	1.905
成本*故事版本	988.05	1	988.05	10.475***
成本*作業類型*契約工類型	225.56	2	112.78	1.196
成本*作業類型*故事版本	36.67	1	36.67	.389
成本*契約工類型*故事版本	372.86	2	186.43	1.977
成本*作業類型*契約工類型*故事版本	120.06	2	60.03	.636
誤差(成本)	15845.82	168	94.32	



表 4-3 作業執行意願分數之變異數分析結果(續)

Source	SS	df	MS	F 值
效益	21982.14	1.98	11086.33	121.479***
效益*作業類型	69.07	1.98	34.83	.382
效益*契約工類型	2612.64	3.97	658.82	7.219***
效益*故事版本	74.16	1.98	37.40	.410
效益*作業類型*契約工類型	611.08	3.97	154.09	1.688
效益*作業類型*故事版本	54.45	1.98	27.46	.301
效益*契約工類型*故事版本	797.23	3.97	201.03	2.203
效益*作業類型*契約工類型*故事版本	597.86	3.97	150.76	1.652
誤差(效益)	30400.38	333.11	91.26	
成本*效益	530.94	1.76	302.51	4.407*
成本*效益*作業類型	81.56	1.76	46.47	.677
成本*效益*契約工類型	468.72	3.51	133.53	1.945
成本*效益*故事版本	822.14	1.76	468.43	6.823**
成本*效益*作業類型*契約工類型	329.35	3.51	93.83	1.367
成本*效益*作業類型*故事版本	160.59	1.76	91.50	1.333
成本*效益*契約工類型*故事版本	821.281	3.51	233.97	3.408*
成本*效益*作業類型*契約工類型*故事版本	412.45	3.51	117.50	1.712
誤差(成本*效益)	20241.98	294.86	68.65	

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

由於作業類型的主效果、作業類型 x 契約工類型、作業類型 x 故事版本的交互作用效果並不包含於高階的交互作用中，下面先針對這幾項效果加以分析。

作業類型的主效果。當面臨的作業要求為職責內的要求時，受試者的執行意願($M = 51.20, SE = 0.70$)顯著高於作業要求是職責外的作業時($M = 46.45, SE = 0.670$)；顯示員工較重視自己契約規範內的工作職責，而在契約規範、職責以外的作業要求或差事，執行的意願則顯著較低，支持假說二的推論。

作業類型與契約工類型的交互作用。如圖 4-1 所示，契約初期契約工在面臨職責內作業時的執行意願最高($M = 53.13, SE = 1.21$)，相反地，他們在面臨職責外作業要求時的執行意願為最低($M = 44.69, SE = 1.21$)，有顯著差異；契約末期的契約工在面臨職責內($M = 49.67, SE = 1.21$)與職責外作業要求時($M = 48.47, SE = 1.21$)的執行意願並無顯著差異；而正式員工在面臨職責內($M = 50.80, SE = 1.21$)與職責外作業要求($M = 46.18, SE = 1.21$)其執行意願的差異接近顯著，與契約初期的契約工類似，可能因為兩者的未來在公司時間皆較長，希望能專注在自己職責內的工作，提高份內工作的績效，因而不希望花太多時間處理額外的事情。職責內工作的作業執行意願，以契約初期契約工為最高，明顯高於其他兩組契約工類型的受試者，後兩者間的差異則不明顯。就職責外工作而言，執行意願普遍低於職責內的作業要求，其中執行意願最高的是契約末期的契約工，其次為正式員工，最低的是契約初期的契約工，推論造成這個結果的可能原因是契約末期者因與組織合作關係較長，產生感情，加以希望在關係結束時留下好印象，因此對於職責外的工作亦願意執行，而契約初期者，因尚未對公司產生組織承諾，故只盡心表現自己

份內的工作，以博取認同，故其職責外工作執行意願最低。此結果在職責內工作的部分符合假說五的推論，職責外的部分則假說五不相同。

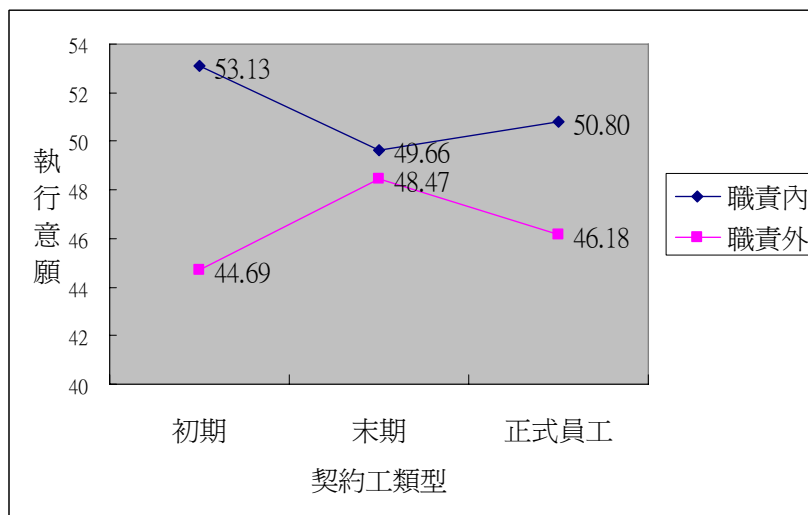


圖 4-1 作業類型與契約工類型對執行意願之交互作用

作業類型與故事版本的交互作用。意外的，故事版本與作業類型的交互作用顯著，兩者間的交互作用如圖 4-2 所示，從圖中可以看出版本一中職責內 ($M = 52.00, SE = 0.98$) 與職責外 ($M = 44.78, SE = 0.98$) 作業要求的執行意願存在顯著差異。而版本二中職責內

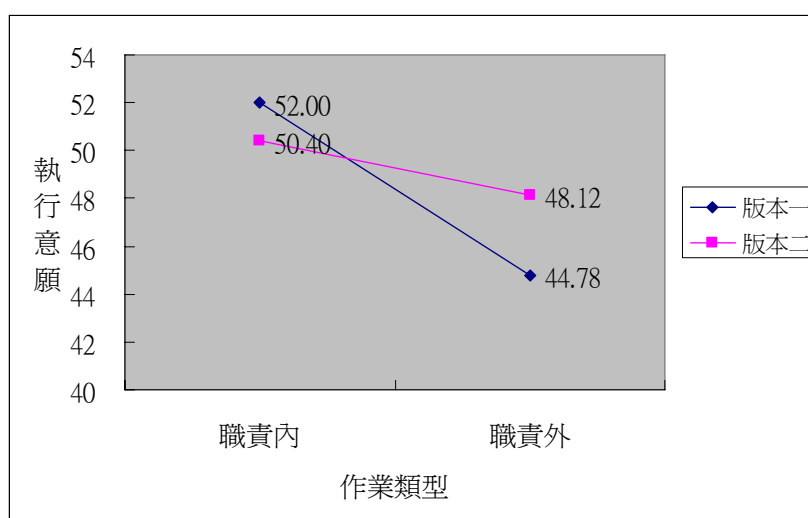


圖 4-2 作業類型與故事版本對執行意願之交互作用

($M = 50.40, SE = 0.98$)、職責外($M = 48.12, SE = 0.98$)作業要求的執行意願則無顯著差異。若以職責內作業要求來看，兩個版本無顯著差異；但在職責外作業要求的部分版本二的執行意願則顯著高於版本一，此結果應屬故事設計未臻完善，致使職責外的部分兩個版本產生差異，且版本二的職責內、外作業未操弄成功，致使版本二中作業類型的主效果交互作用皆不顯著。

由於成本 x 效益 x 契約工類型 x 故事版本的交互作用顯著，接下去將進行簡單主效果的分析，將故事版本一、二分開檢定，變異數分析結果(附錄七、附錄八)分述如下：

(1)故事版本一

在故事版本一的部分，作業類型、成本、效益的主效果顯著，作業類型 x 契約工類型、成本 x 契約工類型、效益 x 契約工類型、效益 x 作業類型 x 契約工類型、成本 x 效益的交互作用效果顯著(附錄七)。由於成本的主效果、成本 x 契約工類型、成本 x 效益的交互作用效果皆不包含於高階的交互作用中，故先行分析討論。

成本的主效果。在故事版本一中，當受試者面臨的作業要求為執行成本高時，執行的意願($M = 44.53, SE = 0.84$)便顯著低於執行成本低的作業要求($M = 52.25, SE = 0.70$)，表示作業的執行成本高低會影響員工的執行意願。

成本與契約工類型的交互作用。如圖 4-3 所示，在故事版本一中，對契約工作者而言，無論是屬於契約初期或契約末期，只要作業的執行成本高，均會降低其執行意願(契約初期：成本高 $M = 43.88, SE = 1.46$ ，成本低： $M = 52.24, SE = 1.21$ ；契約末期：成本高： $M = 44.30, SE = 1.46$ ，成本低： $M = 54.23, SE = 1.21$)。相反地，對正

式員工而言，作業執行成本的高低並不顯著影響其執行意願(成本高： $M = 45.40$, $SE = 1.46$, 成本低： $M = 50.27$, $SE = 1.21$)。若從成本角度來分析，三種不同契約工類型的員工面對成本高的作業要求時，其執行意願無顯著差異；而面對成本低的作業要求時，僅契約末期的契約工作者與正式員工的差異接近顯著，其餘則無顯著差異。綜合來看，此部分分析顯示，作業成本高時，契約工作者的執行意願普遍會降較低，但當作業成本較低時，則可提高契約工作者的執行意願。正式員工的執行意願則不會受作業成本高低的影響，顯示出正式員工的相對優點。

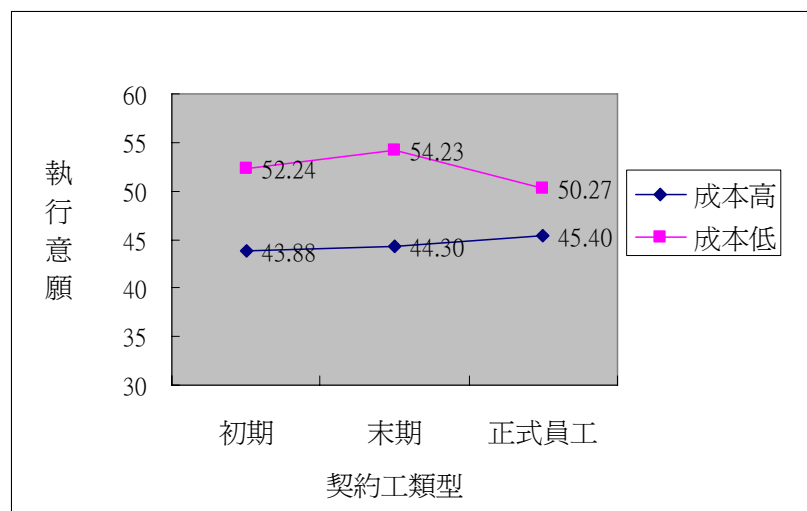


圖 4-3 版本一中成本與契約工類型對執行意願之交互作用

成本與效益的交互作用。如圖 4-4 所示，無論作業要求是對公眾效益高、對公司效益高、效益低，只要是成本高時的執行意願就全部顯著低於成本低者(對公眾效益高：成本高 $M = 51.81$, $SE = 1.15$, 成本低 $M = 56.97$, $SE = 0.88$ ；對公司效益高：成本高 $M = 42.31$, $SE = 1.20$, 成本低 $M = 53.63$, $SE = 1.04$ ；效益低：成本高 $M = 39.46$, $SE = 1.10$, 成本低 $M = 46.14$, $SE = 1.11$)；表示無論工作所影響的效益為高或低，工作的

作業成本皆會影響受試者執行該工作意願。但相對上，即使成本高，面對對公眾效益高的作業時，受試者的執行意願仍顯著高於對公司效益高及效益低者，後兩者的差異則不顯著；在成本低的情況下則兩兩間的差異皆顯著。顯示一般人對公眾效益高的作業的執行意願還是高於僅對公司效益高者以及效益低者。

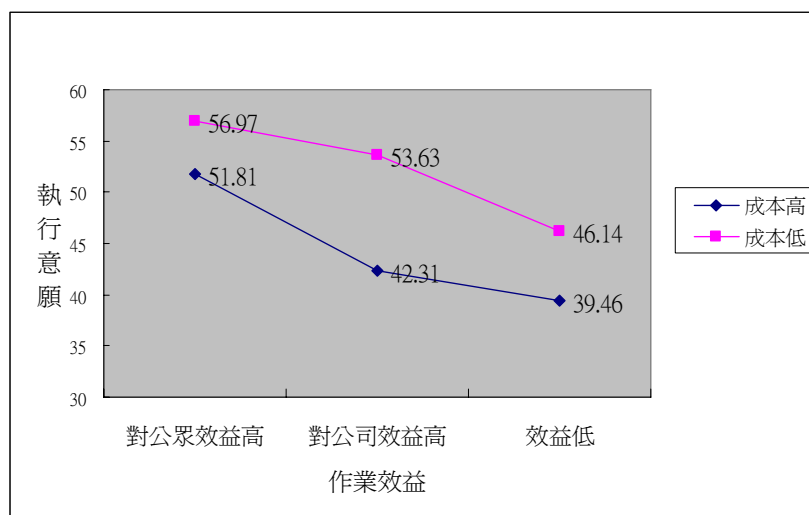


圖 4-4 版本一中成本與效益對執行意願之交互作用

由於效益 x 作業類型 x 契約工類型的交互作用顯著，故再進一步對契約工類型進行簡單主效果檢定，變異數分析結果(附錄九)。

契約初期契約工：作業類型、成本、效益的主效果、成本 x 效益 x 作業類型的交互作用顯著(附錄九表 A)。由於成本 x 效益 x 作業類型的交互作用顯著，故再以作業類型進行簡單主效果分析，變異數分析結果(附錄十)發現作業要求為職責內時，成本、效益的主效果顯著，但成本 x 效益的交互作用不顯著(附錄十表 A)；但在作業要求為職責外時，除了成本、效益的主效果外，成本 x 效益的交互作用也顯著(附錄十表 B)。

成本與效益交互作用。如圖 4-5 所示，對於契約初期的契約工而言，當面對公眾效益高的作業時，無論成本高($M = 47.93, SE = 3.38$)或低($M = 50.00, SE = 2.98$)，其執行意願都是最高的，且二者無顯著差異；但當在面對的是對公司效益高的作業時，該作業的執行成本高，則其執行意願($M = 29.20, SE = 2.37$)即顯著低於執行成本者($M = 45.27, SE = 4.06$)；同樣的，面對效益低的作業時，該作業的執行成本高亦會顯著降低其執行意願(成本高 $M = 32.80, SE = 3.21$ ，成本低 $M = 45.00, SE = 2.13$)。在作業成本高的情況下，面對高公眾效益的工作時，受試者的執行意願顯著高於高公司效益及低效益者，後二者間則無顯著差異。而在成本低的作業情況下，效益則不會造成影響。綜合言之，在面對職責外的作業要求時，契約初期的契約工作者遇到僅對公司有高效益或低效益的作業要求時，其執行意願皆會隨成本上升而顯著下降。

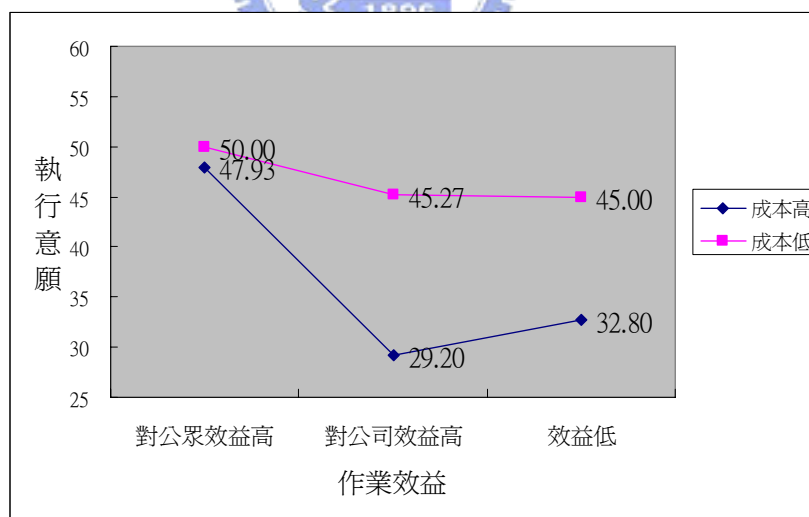


圖 4-5 版本一、契約初期契約工、職責外作業中的成本與效益對執行意願之交互作用

契約末期契約工：成本、效益的主效果與成本 x 效益的交互作用顯著(附錄九表 B)。

成本與效益的交互作用。如圖 4-6 所示，對契約末期的契約工而言，不論是對

高公眾效益的作業要求(成本高： $M = 54.43, SE = 1.94$,成本低： $M = 61.10, SE = 1.29$)或是對高公司效益的作業要求(成本高： $M = 39.37, SE = 2.23$,成本低： $M = 56.70, SE = 1.39$)，成本高都會顯著降低員工的執行意願。然而在面對效益低的作業要求時，由於執行意願(成本高： $M = 39.10, SE = 1.74$,成本低： $M = 44.90, SE = 1.86$)十分接近，不造成顯著差異。作業成本高的情況下，面對對公眾效益高的作業要求時，受試者的執行意願顯著高於對公司效益高及效益低者，但後二者間無顯著差異；當作業成本低時，對公眾效益高與對公司效益高的作業要求的執行意願則無顯著差異，且皆顯著高於效益低者。顯示作業成本對執行意願的影響在效益是僅對公司而言有利時最大，當效益僅在公司方面時，作業成本一高，對契約末期的契約工而言，執行意願將大幅下滑。

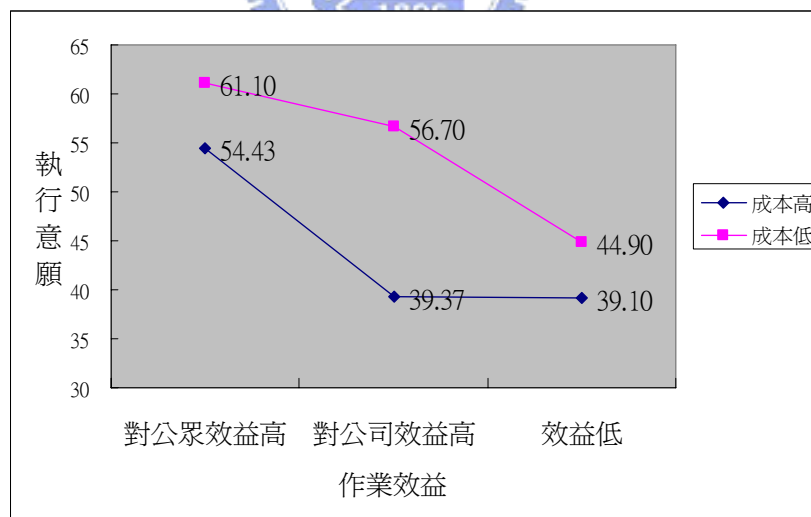


圖 4-6 版本一、契約末期的契約工的成本與效益對執行意願之交互作用

正式員工：成本、效益的主效果顯著，其餘主效果與交互作用則不顯著(附錄九表 C)。

(2)故事版本二

在故事版本二的部分，變異數分析結果(附錄八)發現成本、效益的主效果顯著，效益 x 契約工類型、成本 x 效益、成本 x 效益 x 契約工類型的交互作用效果顯著，其餘的主效果及交互作用皆不顯著。值得注意的是，在此版本中，作業類型的主效果與交互作用效果皆不顯著，可能原因留待第五章再作討論。由於成本 x 效益 x 契約工類型三因數的交互作用顯著，故進一步以契約工類型進行簡單主效果檢定，變異數分析結果(附錄十一)分述如下。

契約初期契約工：成本、效益的主效果與成本 x 效益的交互作用顯著，其餘的主效果與交互作用則不顯著(附錄十一表 A)。

契約初期契約工的成本與效益的交互作用。如圖 4-7 所示，契約初期的契約工不論是面對對公眾效益高的作業要求(成本高 $M = 48.73$, $SE = 2.07$, 成本低 $M = 60.80$, $SE = 1.40$)、對公司效益高的作業要求(成本高 $M = 45.60$, $SE = 1.57$, 成本低 $M = 54.93$, $SE = 1.71$)或是效益低的作業要求(成本高 $M = 35.63$, $SE = 2.68$, 成本低 $M = 52.87$, $SE = 1.51$)，皆會因成本提高而降低執行意願。若以成本而言，高執行成本的情況下，受試者面對對公眾效益高與對公司效益高的工作，其執行意願無顯著差異，但兩者皆顯著高於低效益者；在低執行成本的情況下，對公眾有高效益者與對公司有高效益者的執行意願無顯著差異，但顯著高於效益低者，而作業對公司有高效益者與效益低者間則無顯著差異。由此顯示無論作業成本高、低，作業對公眾有高效益或對公司有高效益，員工執行作業的意願皆無顯著差異。但當作業的效益很低時，執行意

願在成本高、低的差異將加大，也就是說，成本高時，低效益的作業的執行意願下降的幅度會加大。

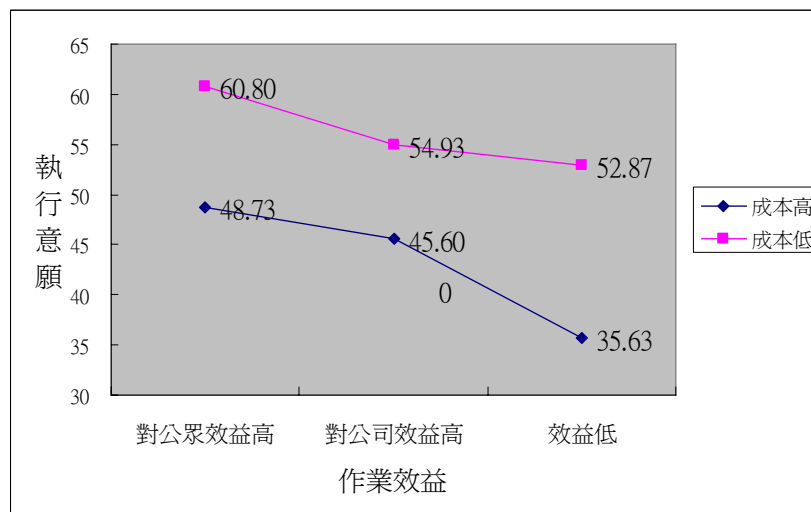


圖 4-7 版本二、位於契約初期的契約工的成本與效益對執行意願之交互作用

契約末期契約工：成本、效益的主效果與成本 x 效益的交互作用顯著，其餘的主效果與交互作用則不顯著(附錄十一表 B)。

契約末期契約工的成本與效益交互作用。如圖 4-8 所示，契約末期的契約工在面對對公眾效益高的作業要求時，執行成本高時，其執行意願顯著下降(成本高 $M = 53.30$, $SE = 1.58$, 成本低 $M = 60.27$, $SE = 1.19$)；在面對對公司效益高的作業要求時，成本高時其執行意願亦會降低(成本高 $M = 44.40$, $SE = 2.00$, 成本低 $M = 53.87$, $SE = 1.56$)；在面對效益低的作業要求時，執行成本高、低造成的執行意願差異最大(成本高 $M = 32.97$, $SE = 2.36$, 成本低 $M = 48.33$, $SE = 1.86$)，顯示出成本的主效果。若僅考慮成本高的作業時，受試者面對對公眾效益高、對公司效益高以及效益低三種作業要求時，其執行意願皆存在顯著差異；在成本低的情況下，對公眾效益高的作業

的執行意願顯著高於對公司效益高的作業，也顯著高於效益低的作業的執行意願，但僅對公司效益高的作業與效益低的作業之間則無顯著差異。顯示在低成本的情況下，僅對公司效益有利的話，員工的執行意願並不會高於作業效益低的情況。

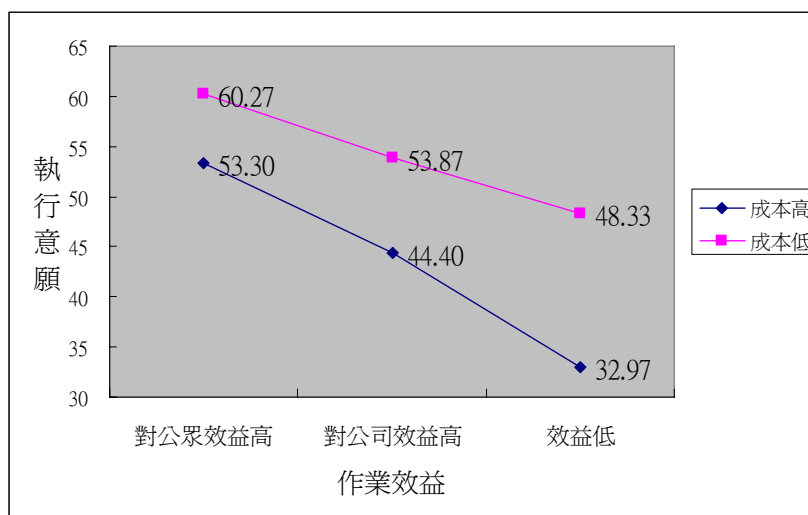


圖 4-8 版本二、契約末期的契約工的成本與效益對執行意願之交互作用

正式員工：變異數分析發現成本、效益的主效果顯著，其餘的主效果與交互作用則不顯著(見附錄十表 C)。

綜合以上變異數分析結果，將版本一、二的發現摘要分述如下：

(1) 故事版本一

在版本一中，作業成本高時，契約初期與契約末期的契約工的執行意願普遍會降較低，但當作業成本較低時則可提高其執行意願。正式員工的執行意願則不會受作業成本高低影響，顯示出正式員工的相對優點。版本一中，職責內的作業要求的執行意願顯著高於職責外的作業要求，且作業類型與契約工類型產生交互作用。契約初期的契約工面臨職責內的作業要求時，其執行意願顯著高於職責外，且職責內的執行意願僅受成本及

效益的主效果影響，並無出現成本及效益的交互作用；面對職責外的作業要求時，若該作業僅對公司效益高或是效益低則其執行意願會隨成本上升而大幅下降。

契約末期的契約工對職責內、外作業要求的執行意願則無顯著差異，且成本及效益會對其執行意願產生交互作用。在面臨對公眾效益高以及對公司效益高的作業要求時，成本高、低會影響其執行意願，特別是當作業的效益僅對公司有利時，只要作業成本一高，契約末期契約工的執行意願就會大幅下滑；在效益低時成本的影響則不顯著。

正式員工與契約初期的契約工相同，面臨職責內的作業要求時，其執行意願顯著高於職責外的作業要求，且其執行意願僅受成本及效益的主效果影響，並無出現交互作用。

(2)故事版本二

在版本二中，作業類型作業要求的執行意願無顯著差異，但契約工類型 x 成本 x 效益的交互作用顯著。契約初期的契約工的成本 x 效益的交互作用顯著，無論作業成本高、低，作業對公眾效益高與對公司效益高的執行意願皆無顯著差異。但當作業的效益低時，只要成本升高，其執行意願將會大幅下降。

契約末期的契約工的成本 x 效益的交互作用顯著，面對成本高的作業時，受試者對對公眾效益高、對公司效益高以及效益低三種作業要求的執行意願皆存在顯著差異；在成本低的情況下，對公眾效益高的作業的執行意願顯著高於對公司效益高者，也顯著高於效益低者，但僅對公司效益高與效益低間則無顯著差異。顯示在低成本的情況下，僅對公司效益有利的話，員工的執行意願並不會高於作業效益低的情況。


正式員工的執行意願僅受成本、效益的主效果影響顯著，並無出現交互作用。

二、受試者對不同成本效益情境之作業要求的做法選擇

每一位受試者在閱讀完每一則作業要求的情境後，都會被詢問若自己在真實生活中遇到類似情境時，他們會採取怎樣的作法(如做或不做)以及採取該作法的原因。全體受試者選擇的作法的分類表如前章表 3-4 所示，依受試者的回答共分成四種做法：做、不做、看情形以及更改做法。其中看情形是指受試者需依賴很多其他狀況才能決定做或不做，而更改做法則是指受試者基本上會執行，但會將做法稍為更動以便執行或保全自己利益。

不同實驗情境的受試者所選擇的作法的次數分配表如表 4-5 至表 4-8 所示。將版本一及版本二的結果分述如下：

(1) 版本一



在職責內作業要求情境的受試者(表 4-4)，三組契約工類型的人數皆為 15 人。其中契約初期契約工情境的受試者，在六個成本效益不同的作業中，絕大多數人都是選擇做，但在成本高且對公司效益高的作業下有 33%的人選擇更改做法，在成本高效益低的作業下 27%的人選擇看情形，在成本低效益低的作業下亦有 20%的人選擇更改做法。

而契約末期契約工，在六個作業中，亦是絕大多數人選擇做，唯面對成本高且對公司效益高的作業時做法較為分散，約平均分配在做、不做以及看情形三種做法。在成本高效益低的作業下也有 33%的人選擇看情形，成本低效益低時也有 27%的人選擇更改做法。

表 4-4 版本一職責內作業受試者選擇做法的次數分配表(%)

契約工 類型	成本	效益	做	不做	看情形	更改做法	
初期	高	高公眾	12 (80)	2 (13)	1 (7)	0 (0)	
		高公司	8 (53)	1 (7)	1(7)	5(33)	
		低	8 (53)	1 (7)	4(27)	2(13)	
	低	高公眾	15(100)	0 (0)	0(0)	0(0)	
		高公司	14(93)	0 (0)	1(7)	0(0)	
		低	11(73)	0 (0)	1(7)	3(20)	
			總和	68(76)	4(4)	8(9)	10(11)
	末期	高	高公眾	14 (93)	0 (0)	1 (7)	0 (0)
			高公司	4 (27)	5 (33)	4(27)	2(13)
低			7 (47)	1 (7)	5(33)	2(13)	
低		高公眾	15(100)	0 (0)	0(0)	0(0)	
		高公司	13(87)	0 (0)	2(13)	0(0)	
		低	11(73)	0 (0)	0(0)	4(27)	
			總和	64(71)	6(7)	12(13)	8(9)
正式		高	高公眾	12 (80)	0 (0)	2 (13)	1 (7)
			高公司	11(73)	2(13)	1(7)	1(7)
	低		5(33)	3(20)	2(13)	5(33)	
	低	高公眾	14(93)	0(0)	1(7)	0(0)	
		高公司	11(73)	0(0)	4(27)	0(0)	
		低	10(67)	0(0)	1(7)	4(27)	
			總和	63(70)	5(6)	11(12)	11(12)
			職責內總和	195(72)	15(6)	31(11)	29(11)

正式員工在六個作業中，絕大多數人也是選擇做，但在成本高效益低的作業下約做法約平均分散在做、不做以及更改做法。且在成本低對公司效益高時有 27% 的人會看情形決定，在成本低效益低的作業下亦有 27% 的人選擇更改做法。

三種契約工類型的受試者在面對職責內的作業要求時，絕大多數人都會盡自己的職責、做該做的事，唯契約末期契約工對成本高公司效益高的作業做法較為分歧，做、不做與看情形約各佔三分之一；以及正式員工對成本高效益低的作業要求各有三分之一的人選擇做與更改做法。顯示契約末期契約工在成本高公司效益高以及成本高效益低的作業下以及正式員工在成本低效益低的作業下，執行意願較低。



在職責外的作業要求中(表 4-5)，三種契約工類型的受試者選擇做的比例明顯較職責內作業要求低。其中契約初期契約工情境的受試者，在六個成本效益不同的作業中，除成本高公司效益高及成本高效益低兩者外，其餘四組絕大多數人都是選擇做。成本高公司效益高的作業下，沒有受試者願意做，以選擇不做的人最多(53%)，33%選擇更改做法；成本高效益低的作業要求下，受試者的做法除 47%的人選擇做之外，選擇不做(27%)和更改做法(20%)的人亦不少。

契約末期契約工，在六個作業中，和契約初期者類似，除成本高公司效益高及成本高效益低兩個作業要求外，其餘四組絕大多數人都是選擇做。成本高公司效益高的作業下，願意做的受試者最少，以選擇不做(40%)、看情形(27%)、更改做法(20%)為主；在成本高效益低的作業下，受試者的做法以做(33%)、不做(47%)為主。

表 4-5 版本一職責外作業受試者選擇做法的次數分配表(%)

契約工 類型	成本	效益	做	不做	看情形	更改做法	
初期	高	高公眾	9 (60)	4 (27)	2 (13)	0 (0)	
		高公司	0(0)	8(53)	2(13)	5(33)	
		低	7(47)	4(27)	1(7)	3(20)	
	低	高公眾	11(73)	0(0)	2(13)	2(13)	
		高公司	11(73)	2(13)	2(13)	0(0)	
		低	11(73)	0(0)	2(13)	2(13)	
			總和	49(54)	18(20)	11(12)	12(13)
	末期	高	高公眾	13 (87)	1 (7)	0 (0)	1 (7)
			高公司	2(13)	6(40)	4(27)	3(20)
低			5(33)	7(47)	1(7)	2(13)	
低		高公眾	15(100)	0(0)	0(0)	0(0)	
		高公司	14(93)	0(0)	0(0)	1(7)	
		低	10(67)	2(13)	2(13)	1(7)	
			總和	59(66)	16(18)	7(8)	8(9)
正式		高	高公眾	9 (60)	4 (27)	1 (7)	1 (7)
			高公司	6(40)	4(27)	1(7)	4(27)
	低		9(60)	4(27)	1(7)	1(7)	
	低	高公眾	11(73)	2(13)	2(13)	0(0)	
		高公司	11(73)	1(7)	3(20)	0(0)	
		低	7(47)	2(13)	2(13)	4(27)	
			總和	53(59)	17(19)	10(11)	10(11)
			職責外總和	161(60)	51(19)	28(10)	30(11)

正式員工在六個作業中，在成本高公眾效益高、成本高效益低、成本低公眾效益高以及成本低公司效益高四組有超過半數的人願意做，其餘二組願意做的人數皆不到五成，尤以成本高公司效益高的作業下，願意做的人數最少(40%)。成本高公司效益高的作業下，選擇做的比例最多(40%)，其次是選擇不做(27%)與更該做法(27%)者；在成本低效益低的作業下，僅 47%的人願意做，其餘以更該做法(27%)為主，不做及看情形各占 13%。

綜合以上分析，三種契約工類型的受試者在面對職責外的作業要求時，契約初期以及契約末期的契約工對於成本高公司效益高以及成本高效益低的作業要求的選擇做的人數皆不到半數，尤以成本高公司效益高的作業最低，顯示契約工作者在成本高時對僅對公司效益高的作業的執行意願最低。而正式員工除了成本高公司效益高的作業要求之外，成本低效益低的作業選擇做的比例亦不到半數；顯示正式員工在成本高僅對公司有利的作業時和契約工相似，執行意願最低，但在面對成本高效益低的作業時，則表現出正式員工的相對優勢。

結合版本一職責內、外的分析結果，發現契約初期的契約工面對職責外、成本高公司效益高以及成本高效益低的作業要求時其執行意願相對較低，契約末期的契約工在職責內或外對於成本高公司效益高以及成本高效益低的作業的執行意願也都很低，而正式員工僅在職責外、成本高公司效益高的作業執行意願較低，但選擇做的比例依然高於兩組契約工，顯示出正式員工在職責外、成本高的作業要求上的相對優點。

(2) 版本二

在職責內作業要求情境中(表 4-6)，契約初期契約工情境的受試者在成本高公眾效益高以及成本低的三組中絕大多數人都是選擇做，但在成本高且對公眾效益高的作業下另有 33%的人選擇更改做法。而在成本高公司效益高以及成本高效益低的作業下選擇做的比例相對較少，前者絕大多數人選擇更改做法(87%)，後者則以更改做法(53%)及看情形(20%)佔較多數。

契約末期契約工，在成本高公眾效益高以及成本低公眾效益高兩個作業中，全數的人都願意做(100%)，在成本低公司效益高以及成本低效益低兩個作業中，除了皆有一人選擇看情形外，其餘都選擇做(93%)。在成本高公司效益高的作業下，2/3的人選擇更改做法(67%)，其次為選擇做(20%)。在成本高效益低的作業下，受試者選擇的做法較為分散，不做及更改做法的人數各占 1/3，其次是選擇做(20%)。

正式員工在成本高公眾效益高以及成本低的三組中絕大多數人都是選擇做，但在成本高且對公眾效益高的作業下另有 27%的人選擇更改做法。而在成本高公司效益高以及成本高效益低的作業下選擇做的比例相對較少，前者絕大多數人選擇更改做法(73%)，後者則以更改做法(53%)及做(40%)佔較多數。

三種契約工類型的受試者在面對職責內的作業要求時，除了面對成本高公司效益高以及成本高效益低兩個作業要求外，其餘四種成本效益作業絕大多數人都會選擇做。而面對成本高公司效益高的作業，無論是契約工或正式員工，皆是以選擇更改做法為絕大多數。面對成本高效益低的作業時，三種契約工類型做法則不大相同，

表 4-6 版本二職責內作業受試者選擇做法的次數分配表(%)

契約工 類型	成本	效益	做	不做	看情形	更改做法	
初期	高	高公眾	9 (60)	0 (0)	1 (7)	5 (33)	
		高公司	1(7)	1(7)	0(0)	13(87)	
		低	2(13)	2(13)	3(20)	8(53)	
	低	高公眾	15(100)	0(0)	0(0)	0(0)	
		高公司	14(93)	0(0)	0(0)	1(7)	
		低	15(100)	0(0)	0(0)	0(0)	
			總和	56(62)	3(3)	4(4)	27(30)
	末期	高	高公眾	15(100)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
			高公司	3(20)	0(0)	2(13)	10(67)
低			3(20)	5(33)	2(13)	5(33)	
低		高公眾	15(100)	0(0)	0(0)	0(0)	
		高公司	14(93)	0(0)	1(7)	0(0)	
		低	14(93)	0(0)	1(7)	0(0)	
			總和	64(71)	5(6)	6(7)	15(17)
正式		高	高公眾	8 (53)	2 (13)	1 (7)	4 (27)
			高公司	1(7)	1(7)	2(13)	11(73)
	低		6(40)	0(0)	1(7)	8(53)	
	低	高公眾	15(100)	0(0)	0(0)	0(0)	
		高公司	14(93)	0(0)	0(0)	1(7)	
		低	13(87)	1(7)	1(7)	0(0)	
			總和	57(63)	4(4)	5(6)	24(27)
			職責內總和	177(66)	12(4)	15(6)	66(24)

契約初期契約工以更改做法及看情形佔多數，選擇做的人數極少；契約末期契約工則選擇不做或更改為多(各占 1/3)，僅 20%的人會選擇做；正式員工則以更改做法及選擇做(40%)佔多數，顯示正式員工面對成本高效益低的職責內作業要求時，其執行意願高於契約工作者。

在職責外的作業要求中(表 4-7)，三組契約工類型的受試者選擇做的比例明顯較職責內作業要求低。其中契約初期契約工在成本低的三個作業中，絕大多數人都選擇做。而在成本高公眾效益高的作業中，選擇做(47%)及更改做法(33%)為主。在成本高公司效益高以及成本高效益低兩個作業下，極少人選擇做，以選擇更改做法及不做的人居多。



契約末期契約工和初期契約工類似，在成本低的三個作業中，絕大多數人都選擇做。而在成本高公眾效益高的作業中，選擇做(53%)及更改做法(47%)為主。在成本高公司效益高以及成本高效益低兩個作業下，極少人選擇做，以選擇更改做法及不做的人居多。

正式員工在六個作業中，成本低的三個作業絕大多數的人願意做，而成本高的作業選擇做的人皆不到半數。在成本高公眾效益高的作業中，約半數人選擇做(47%)，其次為選擇不做及更改做法者各占 27%。在成本高公司效益高的作業下，以選擇更改做法的人居多(53%)，其次為選擇不做(33%)者。在成本高效益低的作業下，僅 40%的人選擇做，其次為選擇更改做法(33%)及看情形(20%)者。

表 4-7 版本二職責外作業受試者選擇做法的次數分配表(%)

契約工 類型	成本	效益	做	不做	看情形	更改做法	
初期	高	高公眾	7 (47)	2 (13)	1 (7)	5 (33)	
		高公司	2(13)	5(33)	1(7)	7(47)	
		低	2(13)	3(20)	2(13)	8(53)	
	低	高公眾	14(93)	0(0)	0(0)	1(7)	
		高公司	11(73)	0(0)	0(0)	4(27)	
		低	12(80)	0(0)	3(20)	0(0)	
			總和	48(53)	10(11)	7(8)	25(28)
	末期	高	高公眾	8 (53)	0 (0)	0 (0)	7 (47)
			高公司	2(13)	5(33)	0(0)	8(53)
低			2(13)	4(27)	1(7)	8(53)	
低		高公眾	15(100)	0(0)	0(0)	0(0)	
		高公司	13(87)	1(7)	1(7)	0(0)	
		低	12(80)	0(0)	3(20)	0(0)	
			總和	52(58)	10(11)	5(6)	23(26)
正式		高	高公眾	7 (47)	4 (27)	0 (0)	4 (27)
			高公司	2(13)	5(33)	0(0)	8(53)
	低		6(40)	1(7)	3(20)	5(33)	
	低	高公眾	12(80)	1(7)	1(7)	1(7)	
		高公司	9(60)	2(13)	0(0)	4(27)	
		低	15(100)	0(0)	0(0)	0(0)	
			總和	51(57)	13(14)	4(4)	22(24)
			職責外總和	151(56)	33(16)	16(6)	70(26)

綜合以上分析，兩種契約工作者在面對職責外、成本高公司效益高以及成本高效益低的作業時，極少人會選擇做；而正式員工面對成本高公司效益高的作業時，亦是極少人會選擇做，以選擇更改做法及不做佔多數，顯示出正式員工在職責外、成本高效益低的作業下較契約工作者的執行意願高。

結合版本二職責內、外的分析結果，發現在作業屬職責外的狀況下，選擇做的比例較職責內的比例為低。此外，無論是面對在職責內或外的作業要求，三種契約工類型的受試者在成本低的三個作業要求中大多數人都會選擇做，在成本高的作業下，兩種契約工作者，對於公司效益高以及效益低的作業的執行意願都很低；而正式員工只有在成本高公司效益高的作業下，明顯較少人選擇做，在成本高效益低的作業下，無論職責內、外仍有 40% 的人會選擇做，顯示出正式員工在成本高效益低的作業上的相對優勢。



綜合以上發現，版本一二的分析結果有所差異，在版本一中顯示出正式員工在職責外、成本高的作業要求上的相對優點，版本二則發現無論職責內、外皆顯示出正式員工在成本高效益低的作業上的相對優勢。可見正式員工在職責外的作業上，即使成本高也會展現組織公民行為，願意做對組織有利或是效益低的工作；而契約工作者面對職責外的作業時，只要作業的執行成本一高，無論是對公司有利或效益低的工作，執行的意願皆十分低，換言之，契約工作者展現組織公民行為的機會極低。

三、契約工類型、作業類型、作業成本及效益對選擇執行或不執行作業要求的原因分析

全體受試者在 2 (成本) x 3 (效益) 個作業情境中考量做或不做的原因經分類後所得的理由包含：考量大眾利益、職業道德良知、公司利潤、公司名聲、獲取個人利益、避免自己不利、考量執行成本、成效大小、職務份內與否、以及考量僱用身份共 10 類(詳見前章表 3-5)，每人在每個故事中所陳述的原因可能會包含一個以上的理由類別。

版本一、二中不同情境的受試者考量原因的次數分配(表 4-8 至表 4-11)分述如下：

(1) 版本一

在**版本一的職責內作業要求**中(表 4-8)，契約初期的契約工無論面對哪一種成本效益的作業，考量原因幾乎都包括為職務份內，除該原因之外，在不同的作業中考量的原因則有所差異：面對成本高公眾效益高時，影響執行意願的原因主要是考量大眾利益(44%)、執行成本(16%)；在面對成本高公司效益高的作業時主要考量原因為個人利益(50%)、公司利潤(20%)；在成本高效益低的作業下，考量原因除職務份內(32%)之外，以獲取個人利益(14%)及執行成本(14%)為主。在成本低公眾效益高的作業下，主要考量公眾利益(48%)及成效大小(20%)；面對成本低公司效益高的作業時主要考量原因為個人利益(48%)、公司利潤(22%)；在成本低效益低的作業下，考量原因除職務份內(40%)之外，以公司名聲(20%)及獲取個人利益為(16%)主。可以發現，公眾效益、公司利益(利潤、名聲)、成本、成效、職務份內等原因原本就在實驗變項的操弄當中，故無論成本高低，在公眾效益高的作業下會出現考量公眾效益、公司效益高會考量公司利潤或名聲，成本低高公眾效益、成本高效益低則出現成效大小的考量，這些符合實驗情境的考

表 4-8 受試者考量做或不做版本一職責內作業要求的理由次數分配表 (%)

契約 工類 型	成本		公眾 利益	職業 道德	公司 利潤	公司 名聲	個人 利益	避 免 不 利	考 量 成 本	成 效 大 小	職 務 份 內	僱 用 身 份	
	高	低											
初期	高	高公眾	11	1	0	2	1	2	4	0	4	0	
			(44)	(4)	(0)	(8)	(4)	(8)	(16)	(0)	(16)	(0)	
		高公司	1	1	4	0	10	0	0	0	0	3	1
			(5)	(5)	(20)	(0)	(50)	(0)	(0)	(0)	(0)	(15)	(5)
		低	0	0	0	0	4	0	4	1	9	0	0
			(0)	(0)	(0)	(0)	(14)	(0)	(14)	(4)	(32)	(0)	
	低	高公眾	12	1	2	0	0	0	1	5	4	0	
			(48)	(4)	(8)	(0)	(0)	(0)	(4)	(20)	(16)	(0)	
		高公司	0	2	5	0	11	1	2	0	2	0	
			(0)	(9)	(22)	(0)	(48)	(4)	(9)	(0)	(9)	(0)	
		低	0	0	0	5	4	0	3	2	10	1	
			(0)	(0)	(0)	(20)	(16)	(0)	(12)	(8)	(40)	(4)	
末期	高	高公眾	12	1	3	7	1	2	1	0	5	0	
			(38)	(3)	(9)	(22)	(3)	(6)	(3)	(0)	(16)	(0)	
		高公司	0	0	5	0	14	0	1	0	2	7	
			(0)	(0)	(17)	(0)	(48)	(0)	(3)	(0)	(7)	(24)	
		低	0	0	2	0	5	1	0	0	8	2	
			(0)	(0)	(11)	(0)	(28)	(6)	(0)	(0)	(44)	(11)	
	低	高公眾	13	1	2	1	2	3	4	2	5	0	
			(39)	(3)	(6)	(3)	(6)	(9)	(12)	(6)	(15)	(0)	
		高公司	0	0	8	0	7	1	4	0	5	0	
			(0)	(0)	(32)	(0)	(28)	(4)	(16)	(0)	(20)	(0)	
		低	0	0	0	4	3	1	8	0	10	1	
			(0)	(0)	(0)	(15)	(11)	(4)	(30)	(0)	(37)	(4)	

表 4-8 受試者考量做或不做版本一職責內作業要求的理由次數分配表(%) (續)

契約 工類 型	成本	效益	公 眾 利 益	職 業 道 德	公 司 利 潤	公 司 名 聲	個 人 利 益	避 免 不 利	考 量 成 本	成 效 大 小	職 務 份 內	僱 用 身 份	
正式	高	高公眾	10 (48)	1 (5)	1 (5)	2 (10)	0 (0)	0 (0)	2 (10)	1 (5)	4 (19)	0 (0)	
			高公司	1 (5)	1 (5)	4 (20)	0 (0)	8 (40)	0 (0)	3 (15)	0 (0)	3 (15)	0 (0)
				低	0 (0)	0 (0)	1 (6)	0 (0)	1 (6)	0 (0)	7 (39)	4 (22)	5 (28)
	低	高公眾	9 (38)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (4)	7 (29)	2 (8)	5 (21)	0 (0)	
			高公司	1 (4)	0 (0)	7 (30)	0 (0)	3 (13)	3 (13)	4 (17)	2 (9)	3 (13)	0 (0)
				低	0 (0)	0 (0)	1 (5)	0 (0)	1 (5)	0 (0)	6 (32)	1 (5)	10 (53)

量原在預期之中，但特別的是，在公司效益高及效益低的作業下，都會出現獲取個人利益的考量，可見在職責內作業要求且僅對公司效益高及效益低時，契約初期的契約工會以個人利益作為考量執行與否的依據。此外，契約初期的契約工亦鮮少將其僱用身份納入考量執行與否的依據。

契約末期的契約工除了上述那些變項操弄所導致的原因之外，在成本高公眾效益高的作業下，有較多人考量公司名聲(22%)；在成本高公司效益高的作業下，除考量個人利益(48%)外，亦考量到僱用身份(24%)；在成本高效益低的作業下，以職務份內(44%)及個人利益(28%)為主要考量。在成本低公眾效益高作業下的考量主要為公眾利益

(39%)；在成本低公司效益高作業下的考量包含個人利益(28%)、職務份內(20%)；成本低效益低作業下的考量以職務份內(37%)及執行成本(30%)為主。顯示在職責內作業要求且僅對公司效益高及效益低時，契約末期的契約工亦會以個人利益作為考量執行與否的依據。且契約末期的契約工在成本高公司效益高時有較多人將其僱用身份納入考量。

正式員工除了變項操弄所導致的原因之外，在成本高公司效益高亦考量個人利益(40%)；在成本高效益低的作業下，以考量執行成本(39%)、成效大小(22%)及職務份內(28%)為主，在成本低公眾效益高的作業時亦考量執行成本(29%)及職務份內(21%)；在成本低效益低的作業時以考量成本(32%)及職務份內(53%)為主。正式員工除了在對公司效益高的作業下亦以考量個人利益為主外，在效益低時則與契約工作者不同，不將個人利益作為主要考量，而是以成本、職務份內為主。

綜合以上分析，在版本一職責內作業要求的部分，三種契約工類型的工作者在六個成本效益的作業下多半都會將職務份內納入考量，尤其在效益低的作業下職務份內更是主要考量，顯示面對效益低的作業，員工執行的原因僅因為是職務內該做的事。此外，發現公司效益高及效益低的作業下，契約工作者會將個人利益作為執行與否的主要考量，而正式員工只在對公司效益高的情況下才會出現個人利益的考量。

在版本一職責外作業要求的部分(表 4-9)，契約初期的契約工面對成本高公眾效益高的作業時，以考量公眾利益(39%)為主；在成本高公司效益高的作業下，以考量個人利益(45%)及職務份內(36%)為主；在成本高效益低的作業下以考量職務份內(32%)為主。在成本低公眾效益高時，以考量公眾利益(45%)及職務份內(23%)為主；成本低公司效益高

表 4-9 受試者考量做或不做版本一職責外作業要求的理由次數分配表 (%)

契約 工類 型	成本	效益	公	職	公	公	個	避	考	成	職	僱	
			眾	業	司	司	人	免	量	效	務	用	
			利	道	利	名	利	不	成	大	份	身	
			益	德	潤	聲	益	利	本	小	內	份	
初期	高	高公眾	9	1	1	3	3	0	3	0	3	0	
			(39)	(4)	(4)	(13)	(13)	(0)	(13)	(0)	(13)	(0)	
		高公司	0	0	3	0	10	1	0	0	0	8	0
			(0)	(0)	(14)	(0)	(45)	(5)	(0)	(0)	(0)	(36)	(0)
		低	0	0	0	0	4	0	4	1	9	0	
			(0)	(0)	(0)	(0)	(14)	(0)	(14)	(4)	(32)	(0)	
	低	高公眾	10	0	3	0	0	0	4	0	5	0	
			(45)	(0)	(14)	(0)	(0)	(0)	(18)	(0)	(23)	(0)	
		高公司	0	0	8	0	10	1	2	0	5	0	
			(0)	(0)	(31)	(0)	(38)	(4)	(8)	(0)	(19)	(0)	
		低	0	0	3	1	3	1	5	1	7	4	
			(0)	(0)	(12)	(4)	(12)	(4)	(20)	(4)	(28)	(16)	
末期	高	高公眾	13	3	0	3	1	1	0	0	2	0	
			(57)	(13)	(0)	(13)	(4)	(4)	(0)	(0)	(9)	(0)	
		高公司	2	0	3	0	8	2	3	0	3	7	
			(7)	(0)	(11)	(0)	(29)	(7)	(11)	(0)	(11)	(25)	
		低	0	0	2	0	5	1	0	0	8	2	
			(0)	(0)	(11)	(0)	(28)	(6)	(0)	(0)	(44)	(11)	
	低	高公眾	11	2	1	0	1	0	2	2	2	0	
			(52)	(10)	(5)	(0)	(5)	(0)	(10)	(10)	(10)	(0)	
		高公司	1	0	9	0	7	1	2	0	3	0	
			(4)	(0)	(39)	(0)	(30)	(4)	(9)	(0)	(13)	(0)	
		低	0	0	0	2	2	3	7	0	2	4	
			(0)	(0)	(0)	(10)	(10)	(15)	(35)	(0)	(10)	(20)	

表 4-9 受試者考量做或不做版本一職責外作業要求的理由次數分配表(%) (續)

契約 工類 型	成本	效益	公	職	公	公	個	避	考	成	職	僱
			眾	業	司	司	人	免	量	效	務	用
			利	道	利	名	利	不	成	大	份	身
			益	德	潤	聲	益	利	本	小	內	份
正式	高	高公眾	11 (48)	1 (4)	2 (9)	2 (9)	0 (0)	0 (0)	3 (13)	0 (0)	4 (17)	0 (0)
		高公司	0 (0)	1 (5)	2 (9)	0 (0)	6 (27)	1 (5)	3 (14)	2 (9)	6 (27)	1 (5)
		低	0 (0)	0 (0)	1 (6)	0 (0)	1 (6)	0 (0)	7 (39)	4 (22)	5 (28)	0 (0)
	低	高公眾	9 (39)	0 (0)	3 (13)	0 (0)	0 (0)	1 (4)	8 (35)	2 (9)	0 (0)	0 (0)
		高公司	0 (0)	0 (0)	7 (33)	0 (0)	5 (24)	1 (5)	2 (10)	0 (0)	6 (29)	0 (0)
		低	0 (0)	0 (0)	0 (0)	2 (10)	0 (0)	0 (0)	6 (30)	3 (15)	9 (45)	0 (0)

的作業下，以考量公司利潤(31%)及個人利益(38%)為主；在成本低效益低的作業下以考量成本(20%)及職務份內(28%)為主。可發現契約初期的契約工在面對公司效益高的作業時，個人利益都是主要考量，且職務份內在各作業中的影響也很大。

契約末期契約工在面對職責外的作業要求時，無論成本高低，面對公眾效益高的作業時，公眾利益(57%、52%)是主要考量；在成本高公司效益高的作業下，以個人利益(29%)及僱用身份(25%)為主要考量；在成本高效益低的作業時，以職務份內(44%)及個人利益(28%)為主要考量。在成本低公司效益高的作業下，以公司利潤(39%)及個人利益(30%)為主要考量；在成本低效益低時，以成本(35%)及僱用身份(20%)為主要考量。可發現契

約末期的契約工在面對公司效益高及效益低的作業時，個人利益都是主要考量。此外，在成本高公司效益高以及成本低效益低兩個作業下，僱用身份的影響很大，可能原因是執行這兩個作業(提供研發之新技術、檢查 ATM 區整潔與否)對契約末期契約工並無任何好處，前者需提供自己研發出的新技術給即將離職的公司，後者則需每日按時檢查公司 ATM 的整潔並加以清潔，一則成本高對自己又無益，一則繁瑣且效益低，故位於契約末期者會考量到自己的契約將屆，無意執行這些作業。

正式員工在面對職責外的作業要求時，在成本高公眾效益高的作業下，以公眾利益(48%)為主要考量；在成本高公司效益高的作業下，以個人利益(27%)及職務份內(27%)為主要考量；在成本高效益低的作業下，以成本(39%)、成效大小(22%)、職務份內(28%)為主要考量。在成本低公眾效益高的作業下，除考量公眾效益(39%)外，亦考量成本(35%)；在成本低公司效益高時，以公司利潤(33%)、個人利益(24%)、職務份內(29%)為主要考量；在成本低效益低時，以成本(30%)、職務份內(45%)為主要考量。可發現正式員工在面對公司效益高的作業時，個人利益都是主要考量，且職務份內除了公眾效益高的作業外，在各其餘作業下的影響也很大。

綜合以上分析，在版本一職責外作業要求的部分，三種契約工類型的工作者在公眾效益高的作業下都會將公眾效益納入考量；且在公司效益高的作業下個人利益皆為主要考量；在效益低時，多半以成本及職務份內作為考量執行與否的依據。三種契約工類型的工作者，除契約末期的契約工在部分作業(成本高公司效益高以及成本低效益低)下考量僱用身份外，其餘考量原因沒有太大差異。

整體而言，版本一職責內、外的考量原因差異不大，幾乎都會將職務份內與否納入考量，且三種契約工類型的工作者在公眾效益高的作業下都會將公眾效益納入考量；在公司效益高的作業下公司利潤、名聲、個人利益皆為主要考量；在效益低時，除契約末期契約工在職責外、成本高效益低的作業是以個人利益作為主要考量外，多半以成本及職務份內作為考量執行與否的依據。三種契約工類型的工作者，除契約末期的契約工在部分作業(成本高公司效益高以及成本低效益低)下另有考量僱用身份外，其餘考量原因在不同契約工類型間沒有太大差異。

(2) 版本二

在版本二的職責內作業要求中(表 4-10)，三種契約工類型的工作者在各種作業情境中的考量幾乎都包含職務份內，可見面對職責內的工作，員工幾乎都會選擇完成。除了職務份內之外，契約初期的契約工，在不同的作業中考量的原因則有所差異：面對成本高公眾效益高的作業時，主要考量有公眾利益(28%)、職業道德(20%)、避免自己不利(28%)；在成本高公司效益高的作業時，主要考量有公司名聲(25%)、避免自己不利(29%)；在成本高效益低的作業下，以個人利益(22%)及成效大小(26%)為主要考量。在成本低公眾效益高的作業下，以考量公眾效益(43%)為主；在成本低公司效益高時，以個人利益(26%)為主要考量；在成本低效益低的作業下，以公司利潤(22%)、成本(30%)為主要考量。顯示契約初期的契約工面對職責內作業時除了會考量到職務份內外，在面對公司效益高的作業時，亦會以個人利益或避免自己不利作為主要考量。

表 4-10 受試者考量做或不做版本二職責內作業要求的理由次數分配表 (%)


契約 工類 型			公 眾 利 益	職 業 道 德	公 司 利 潤	公 司 名 聲	個 人 利 益	避 免 不 利	考 量 成 本	成 效 大 小	職 務 份 內	僱 用 身 份
	成本	效益										
初期	高	高公眾	7 (28)	5 (20)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	7 (28)	0 (0)	0 (0)	6 (24)	0 (0)
		高公司	1 (4)	1 (4)	2 (8)	6 (25)	1 (4)	7 (29)	0 (0)	0 (0)	5 (21)	1 (4)
		低	0 (0)	0 (0)	1 (4)	0 (0)	5 (22)	2 (9)	0 (0)	6 (26)	8 (35)	1 (4)
	低	高公眾	12 (43)	0 (0)	3 (11)	1 (4)	0 (0)	3 (11)	0 (0)	0 (0)	9 (32)	0 (0)
		高公司	0 (0)	0 (0)	3 (13)	0 (0)	6 (26)	1 (4)	1 (4)	0 (0)	12 (52)	0 (0)
		低	0 (0)	0 (0)	5 (22)	0 (0)	4 (17)	2 (9)	7 (30)	0 (0)	5 (22)	0 (0)
末期	高	高公眾	9 (50)	3 (17)	0 (0)	1 (6)	0 (0)	1 (6)	0 (0)	0 (0)	4 (22)	0 (0)
		高公司	3 (12)	0 (0)	0 (0)	5 (19)	0 (0)	11 (42)	0 (0)	0 (0)	7 (27)	0 (0)
		低	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	4 (20)	3 (15)	2 (10)	3 (15)	5 (25)	3 (15)
	低	高公眾	12 (44)	4 (15)	1 (4)	1 (4)	0 (0)	2 (7)	2 (7)	0 (0)	4 (15)	1 (4)
		高公司	0 (0)	0 (0)	2 (10)	0 (0)	2 (10)	0 (0)	3 (15)	0 (0)	10 (50)	3 (15)
		低	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	3 (18)	10 (59)	0 (0)	3 (18)	1 (6)

表 4-10 受試者考量做或不做版本二職責內作業要求的理由次數分配表(%) (續)

契約 工類 型	成本	效益	公	職	公	公	個	避	考	成	職	僱
			眾	業	司	司	人	免	量	效	務	用
正式	高	高公眾	利	道	利	名	利	不	成	大	份	身
			益	德	潤	聲	益	利	本	小	內	份
			4 (17)	6 (26)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	6 (26)	0 (0)	0 (0)	7 (30)	0 (0)
		高公司	0 (0)	0 (0)	4 (20)	0 (0)	1 (5)	11 (55)	0 (0)	0 (0)	4 (20)	0 (0)
		低	0 (0)	0 (0)	4 (18)	0 (0)	5 (23)	3 (14)	2 (9)	3 (14)	5 (23)	0 (0)
	低	高公眾	8 (35)	3 (13)	4 (17)	2 (9)	0 (0)	3 (13)	0 (0)	0 (0)	3 (13)	0 (0)
		高公司	0 (0)	1 (5)	5 (23)	0 (0)	4 (18)	0 (0)	4 (18)	0 (0)	8 (36)	0 (0)
		低	0 (0)	0 (0)	5 (24)	0 (0)	1 (5)	3 (14)	8 (38)	0 (0)	4 (19)	0 (0)

契約末期的契約工在面臨職責內的作業時，除了面對成本低公眾效益高以及成本低效益低的作業外，職務份內都為主要考量原因之一。除了職務份內外，在成本高公眾效益高的作業下，會考量公眾利益(50%)；在成本高公司效益高的作業下，會考量避免自己不利(42%)；在成本高效益低的作業下會考量個人利益(20%)。在成本低公眾效益高時，以公眾利益(44%)為主要考量；在成本低公司效益高時，以職務份內(50%)為主要考量；在成本低效益低的作業下，以成本(59%)為主要考量。顯示契約末期的契約工面對職責內作業時，除了考量職務份內以外，在成本高公司效益高以及成本高效益低的作業下，亦會以個人利益或避免自己不利為主要考量，在成本低的情況下則不會出現個人利益的考量。

正式員工在面對職責內作業要求時，絕大多數亦會考量職務份內。除職務份內之外，在成本高公眾效益高的作業下，會考量職業道德(26%)、避免自己不利(26%)，而公眾利益(17%)的考量相對較少，可能原因是該作業要求(避免車輛翻覆意外)會得罪 CEO，恐對工作有所影響，故正式員工會有所顧忌，不免會考慮到避免自己不利。在成本高公司效益高的作業下，會考量公司利潤(20%)、避免自己不利(55%)；在成本高效益低的作業下會考量個人利益(23%)。在成本低公眾效益高時，以公眾利益(35%)為主要考量；在成本低公司效益高時，以公司利潤(23%)為主要考量；在成本低效益低的作業下，以公司利潤(24%)及成本(38%)為主要考量。顯示正式員工在面對職責內的作業時，除了考量職責份內以外，若作業的成本高，會亦以個人利益或避免自己不利為主要考量。



綜合言之，在版本二職責內的作業中，三種契約工類型的工作者在面對各種不同成本效益的作業要求時，幾乎都會考量是否為職務份內，且在成本高的作業下，除了公眾利益及公司利益的考量外，亦皆以個人利益或避免自己不利為主要考量，在成本低的作業下則較少出現個人利益的考量，且初期與末期的契約工在部分作業亦有少數人考量其僱用身份(初期：成本高公司效益高與成本高效益低皆有 4%的受試者提到僱用身份；末期：成本高效益低有 15%的受試者提到，成本低公眾效益高 4%、成本低公司效益高 15%、成本低效益低 6%)。

在版本二的職責外作業要求中(表 4-11)，契約初期的契約工，在不同的作業中考量的原因則有所差異：面對成本高公眾效益高的作業時，主要考量有公眾利益(35%)、職務份內(60%)為主要考量；在成本高公司效益高的作業時，主要考量是避免自己不利

表 4-11 受試者考量做或不做版本二職責外作業要求的理由次數分配表 (%)

契約 工類 型			公 眾 利 益	職 業 道 德	公 司 利 潤	公 司 名 聲	個 人 利 益	避 免 不 利	考 量 成 本	成 效 大 小	職 務 份 內	僱 用 身 份	
	成本	效益											
初期	高	高公眾	7 (35)	1 (5)	3 (15)	0 (0)	0 (0)	1 (5)	2 (10)	0 (0)	6 (30)	0 (0)	
		高公司	4 (16)	1 (4)	3 (12)	4 (16)	0 (0)	7 (28)	1 (4)	0 (0)	3 (12)	2 (8)	
		低	0 (0)	0 (0)	5 (20)	0 (0)	6 (24)	3 (12)	2 (8)	3 (12)	4 (16)	2 (8)	
	低	高公眾	7 (27)	1 (4)	2 (8)	3 (12)	2 (8)	2 (8)	4 (15)	4 (15)	1 (4)	0 (0)	
		高公司	0 (0)	1 (4)	7 (30)	0 (0)	5 (22)	2 (9)	5 (22)	0 (0)	3 (13)	0 (0)	
		低	1 (4)	0 (0)	5 (19)	1 (4)	4 (15)	5 (19)	6 (23)	0 (0)	3 (12)	1 (4)	
	末期	高	高公眾	7 (32)	2 (9)	1 (5)	0 (0)	0 (0)	4 (18)	3 (14)	0 (0)	5 (23)	0 (0)
			高公司	3 (12)	1 (4)	0 (0)	3 (12)	0 (0)	7 (28)	3 (12)	0 (0)	7 (28)	1 (4)
			低	0 (0)	0 (0)	2 (8)	0 (0)	6 (23)	3 (12)	2 (8)	5 (19)	7 (27)	1 (4)
低		高公眾	14 (56)	3 (12)	2 (8)	2 (8)	1 (4)	0 (0)	0 (0)	1 (4)	2 (8)	0 (0)	
		高公司	0 (0)	1 (3)	9 (29)	0 (0)	8 (26)	1 (3)	5 (16)	1 (3)	6 (19)	0 (0)	
		低	0 (0)	0 (0)	1 (4)	0 (0)	4 (17)	6 (26)	3 (13)	0 (0)	4 (17)	5 (22)	

表 4-11 受試者考量做或不做版本二職責外作業要求的理由次數分配表(%) (續)

契約 工類 型	成本	效益	公	職	公	公	個	避	考	成	職	僱	
			眾	業	司	司	人	免	量	效	務	用	
			利	道	利	名	利	不	成	大	份	身	
			益	德	潤	聲	益	利	本	小	內	份	
正式	高	高公眾	7 (32)	4 (18)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	6 (27)	2 (9)	0 (0)	3 (14)	0 (0)	
		高公司	2 (10)	1 (5)	3 (15)	1 (5)	0 (0)	10 (50)	0 (0)	0 (0)	3 (15)	0 (0)	
		低	0 (0)	0 (0)	6 (26)	0 (0)	6 (26)	4 (17)	0 (0)	1 (4)	6 (26)	0 (0)	
	低	高公眾	11 (37)	3 (10)	3 (10)	2 (7)	0 (0)	2 (7)	2 (7)	2 (7)	2 (7)	5 (17)	0 (0)
		高公司	0 (0)	0 (0)	7 (32)	0 (0)	1 (5)	4 (18)	5 (23)	1 (5)	4 (18)	0 (0)	
		低	0 (0)	0 (0)	2 (8)	0 (0)	5 (20)	7 (28)	9 (36)	0 (0)	2 (8)	0 (0)	

(28%)；在成本高效益低的作業下，以公司利潤(20%)、個人利益(24%)為主要考量。在成本低公眾效益高的作業下，以考量公眾效益(27%)為主；在成本低公司效益高時，以公司利潤(30%)、個人利益(22%)及成本(22%)為主要考量；在成本低效益低的作業下，以公司利潤(19%)、避免自己不利(19%)及成本(23%)為主要考量。顯示契約初期的契約工面對職責外作業時，在面對公司效益高及效益低的作業時，除了公司利潤外，亦會以個人利益或避免自己不利作為主要考量。

契約末期的契約工在面臨職責外的作業時，除了成本低公眾效益高的作業外，大多都會考量職務份內。除了職務份內外，在成本高公眾效益高的作業下，會考量公眾利益

(32%)；在成本高公司效益高的作業下，會考量避免自己不利(28%)；在成本高效益低的作業下會考量個人利益(23%)。在成本低公眾效益高時，以公眾利益(56%)為主要考量；在成本低公司效益高時，以公司利潤(29%)、個人利益(26%)為主要考量；在成本低效益低的作業下，以避免自己不利(26%)及僱用身份(22%)為主要考量。顯示契約末期的契約工面對職責外作業時，除了考量職責份內以外，在公司效益高以及效益低的作業下，亦會以個人利益或避免自己不利為主要考量。在成本低效益低(幫忙同事)時有較多人會考量到其僱用身份(22%)的原因可能是覺得契約即將結束，對於行銷活動協助已力不從心，故應該交給其他人去幫忙。

正式員工在面臨職責外、成本高公眾效益高的作業時，以考量公眾利益(32%)及避免自己不利(27%)為主，因該作業(避免車輛翻覆意外)可能會得罪 CEO、影響到自己的工作；在成本高公司效益高的作業下，以避免自己不利(50%)為主；在成本高效益低的作業下會考量公司利潤(26%)、個人利益(26%)以及職務份內(26%)。在成本低公眾效益高時，以公眾利益(37%)為主要考量；在成本低公司效益高時，以公司利潤(32%)、成本(23%)為主要考量；在成本低效益低的作業下，以個人利益(20%)、避免自己不利(28%)及成本(36%)為主要考量。顯示正式員工面對職責外、公司效益高、效益低以及成本高公眾效益高的作業時，除了公眾利益、公司利益外，亦會以個人利益或避免自己不利為主要考量。

綜合言之，在版本二職責外的作業中，三種契約工類型的工作者在面對公司效益高及效益低的作業時，除了公眾利益及公司利益的考量外，亦皆以個人利益或避免自己不

利為主要考量。且初期與末期的契約工在部分作業亦有少數人(初期：成本高公司效益高與成本高效益低的作業皆有 8%的受試者, 成本低效益低則有 4%；末期：成本高公司效益高與成本高效益低皆為 4%, 成本低效益低則有 22%的受試者)考量其僱用身份。

在版本二中，職責內、外的不同在於，在職責內作業時，三種契約工類型的工作者幾乎都會考量該作業是否為職務份內(分佈於 15%~52%)，且在成本高的作業下才會出現以個人利益或避免自己不利為主要考量，在成本低的作業下則較少。但在職責外的作業時，在成本高時較會考量該作業是否為職責份內，且無論成本高低，做或不做對公司效益高及效益低的作業都是以後果是否對個人有利益或避免自己不利為主要考量。此外，無論作業類型，初期與末期的契約工在部分作業都有少數人(如前述)考量其僱用身份。

整體而言，受試者對於六個成本效益作業執行與否的原因，除了故事本身的成本、效益、職責內、外、契約工類型等因素外，亦受到故事情境設計的影響，因而連帶出現為個人利益、避免自己不利、以及職業道德良知等考量因素。在每個作業中，受試者考量是否為職務本分與本研究所言的職責內、外工作的劃分未必相符，有些職責外情境的作業要求(如：通報商品瑕疵、更正錯誤數據等)，受試者依然認為是身為公司員工應盡的本分，而不以契約所規範的工作職責內容為劃分依據，因而職責內、外情境的原因在部分職責外的作業中並非主要的考量原因。此外，六個不同成本效益的作業中，除成本高公眾效益高的作業外，其餘作業皆或多或少有受試者提到僱用身份的考量，顯示契約工類型亦是受試者決定執行工作與否的考量因素之一。

四、受試者在 6 個成本效益作業中最願意執行與最不願意執行的排序

180 位分別在 2(作業類型) x 3(契約工類型)共 6 個實驗情境中的受試者，在閱讀完 6 則不同成本效益的作業故事後，會被要求從六個作業中選出兩個最願意執行以及最不願意執行的作業。以下將版本一及版本二中，受試者最願意執行以及最不願意執行的作業排序(表 4-12 至 4-15)分述如下：

(1) 版本一

在版本一中，各實驗情境最願意執行(表 4-12)的作業幾乎均為**成本低公眾效益高**的作業，除職責內的正式員工以**成本低公司效益高**的作業最高。且成本高的作業除公眾效益高者外，在最願意中很少受到青睞。次願意的作業則略有不同，職責內的部分，契約初期的契約工以選擇**成本低公司效益高**的作業為最多，但契約末期契約工以選擇**成本高公眾效益高**者為最多，正式員工以選擇**成本低公眾效益高**者最多。而職責外的部分，皆以選擇**成本低公司效益高**的作業為最多。整體而言，次願意次數最多的作業為**成本低公司效益高**以及**成本高公眾效益高**的作業，兩者只相差一票。

版本一中最不願意執行(表 4-13)的作業均為**成本高效益低**的作業，次不願意則略有不同，職責內的部分，契約初期的契約工以選擇**成本低效益低**的作業為最多，但契約末期契約工與正式員工皆以選擇**成本高效益低**者最多。而職責外的部分，契約初期與末期契約工皆以選擇**成本高公司效益高**的作業為最多，正式員工則以選擇**成本低效益低**作者為最多。但整體而言，次不願意執行以選擇**成本高效益低**及**成本高公司效益高**的作業居多，扣除已名列最不願意的**成本高效益低**作業，次不願意為**成本高公司效益高**的作業。

表 4-12 版本一中受試者最願意執行的作業次數與排序

作業 類型	契約工 類型		高成本			低成本		
			高公眾	高公司	低	高公眾	高公司	低
最願意								
內	初期	%	7	7	20	33	20	13
		排序	5.5	5.5	2.5	1	2.5	4
	末期	%	20	0	0	47	27	7
		排序	3	5.5	5.5	1	2	4
	正式	%	20	7	0	33	40	0
		排序	3	4	5.5	2	1	5.5
外	初期	%	27	7	0	33	20	13
		排序	2	5	6	1	3	4
	末期	%	40	7	0	53	0	0
		排序	2	3	5	1	5	5
	正式	%	20	13	7	47	7	7
		排序	2	3	5	1	5	5
總和		%	22	7	4	41	19	7
		排序	2	4.5	6	1	3	4.5
次願意								
內	初期	%	13	20	7	13	47	0
		排序	3.5	2	5	3.5	1	6
	末期	%	47	7	0	40	0	7
		排序	1	3.5	5.5	2	5.5	3.5
	正式	%	27	13	7	33	13	7
		排序	2	3.5	5.5	1	3.5	5.5
外	初期	%	27	0	7	13	40	13
		排序	2	6	5	3.5	1	3.5
	末期	%	33	0	7	27	33	0
		排序	1.5	5.5	4	3	1.5	5.5
	正式	%	20	7	13	13	40	7
		排序	2	5.5	3.5	3.5	1	5.5
總和		%	28	8	7	23	29	6
		排序	2	4	5	3	1	6

表 4-13 版本一中受試者最不願意執行的作業次數與排序

作業 類型	契約工 類型		高成本			低成本		
			高公眾	高公司	低	高公眾	高公司	低
最不願意								
內	初期	%	20	13	47	0	7	13
		排序	2	3.5	1	6	5	3.5
	末期	%	7	47	47	0	0	0
		排序	3	1.5	1.5	5	5	5
	正式	%	0	33	47	0	0	20
		排序	5	2	1	5	5	3
外	初期	%	20	27	33	0	0	20
		排序	3.5	2	1	5.5	5.5	3.5
	末期	%	13	20	47	0	0	20
		排序	4	2.5	1	5.5	5.5	2.5
	正式	%	13	13	47	7	0	20
		排序	3.5	3.5	1	5	6	2
總和		%	12	26	44	1	1	16
		排序	4	2	1	5.5	5.5	3
次不願意								
內	初期	%	20	13	27	0	0	40
		排序	3	4	2	5.5	5.5	1
	末期	%	0	20	47	0	13	20
		排序	5.5	2.5	1	5.5	4	2.5
	正式	%	20	27	40	0	0	13
		排序	3	2	1	5.5	5.5	4
外	初期	%	0	47	27	20	0	7
		排序	5.5	1	2	3	5.5	4
	末期	%	0	40	33	7	7	13
		排序	6	1	2	4.5	4.5	3
	正式	%	20	7	27	7	7	33
		排序	3	5	2	5	5	1
總和		%	10	26	33	6	4	21
		排序	4	2	1	5	6	3

(2) 版本二：

在版本二中最願意執行(表 4-14)的作業除了職責外、契約末期的契約工選擇**成本高公眾效益高**作業的次數最多外，組別皆選擇**成本低公眾效益高**的作業。而次願意中除了職責內、契約末期契約工以選擇**成本低公司效益高**的作業次數最多以及職責外、契約初期契約工平均選擇三個**成本低的**作業外，其餘組別仍以**成本低公眾效益高**的作業選擇的次數最多，次高為**成本低公司效益高**的作業。扣除已名列最願意執行的**成本低公眾效益高**作業，次願意執行的作業以**成本低公司效益高**最多。

版本二中最不願意執行(表 4-15)的作業部分，除契約初期契約工在作業類型皆以選擇**成本高效益低**的作業最多外，其餘組別皆以選擇**成本高公司效益高**者最多。次不願意執行的部分，契約初期契約工在作業類型皆以選擇**成本高公司效益高**的作業為最多；契約末期契約工在作業類型都以選擇**成本高效益低**的作業的次數最多；而正式員工在職責內以選擇**成本高效益低**者最多，在職責外則以選擇**成本高公眾效益高**的作業最多(避免車輛翻覆意外，會得罪公司 CEO)。整體而言，次不願意執行以**成本高公司效益高**以及**成本高效益低**的作業最多，扣除已名列最不願意執行的**成本高公司效益高**作業，次不願意執行的作業以**成本高效益低**的作業最多。

版本一及版本二的結果沒有太大差異，整體而言，180 位受試者最願意執行**成本低公眾效益高**的作業，次願意執行**成本低公司效益高**的作業；最不願意執行**成本高效益低**的作業，次不願意執行**成本高公司效益高**的作業，顯示受試者是以成效作為執行排序的依據，最願意執行成效最大者，最不願意執行成效最小者。

表 4-14 版本二中受試者最願意執行的作業次數與排序

作業 類型	契約工 類型		高成本			低成本		
			高公眾	高公司	低	高公眾	高公司	低
最願意								
內	初期	%	7	0	7	47	7	33
		排序	4	6	4	1	4	2
	末期	%	27	0	0	47	0	27
		排序	2.5	5	5	1	5	2.5
	正式	%	7	0	13	33	27	20
		排序	5	6	4	1	2	3
外	初期	%	27	0	0	40	13	20
		排序	2	5.5	5.5	1	4	3
	末期	%	33	0	0	27	20	20
		排序	1	5.5	5.5	2	3.5	3.5
	正式	%	13	0	0	33	20	33
		排序	4	5.5	5.5	1.5	3	1.5
總和	%	19	0	3	38	14	26	
	排序	3	6	5	1	4	2	
次願意								
內	初期	%	13	0	0	53	27	7
		排序	3	5.5	5.5	1	2	4
	末期	%	33	0	0	13	47	7
		排序	2	5.5	5.5	3	1	4
	正式	%	13	7	7	33	20	20
		排序	4	5.5	5.5	1	2.5	2.5
外	初期	%	0	0	0	33	33	33
		排序	5	5	5	2	2	2
	末期	%	20	7	0	60	0	13
		排序	2	4	5.5	1	5.5	3
	正式	%	20	7	0	47	13	13
		排序	2	5	6	1	3.5	3.5
總和	%	17	3	1	40	23	16	
	排序	3	5	6	1	2	4	

表 4-15 版本二中受試者最不願意執行的作業次數與排序

作業 類型	契約工 類型		高成本			低成本		
			高公眾	高公司	低	高公眾	高公司	低
最不願意								
內	初期	%	7	40	47	0	7	0
		排序	3.5	2	1	5.5	3.5	5.5
	末期	%	7	47	40	0	7	0
		排序	3.5	1	2	5.5	3.5	5.5
	正式	%	13	53	20	0	7	7
		排序	3	1	2	6	4.5	4.5
外	初期	%	13	27	40	7	13	0
		排序	3.5	2	1	5	3.5	6
	末期	%	7	53	33	0	0	7
		排序	3.5	1	2	5.5	5.5	3.5
	正式	%	20	47	27	0	7	0
		排序	3	1	2	5.5	4	5.5
總和		%	11	44	34	1	7	2
		排序	3	1	2	6	4	5
次不願意								
內	初期	%	27	40	20	0	7	7
		排序	2	1	3	6	4.5	4.5
	末期	%	0	40	47	0	0	13
		排序	5	2	1	5	5	3
	正式	%	13	40	47	0	0	0
		排序	3	2	1	5	5	5
外	初期	%	13	47	27	7	7	0
		排序	3	1	2	4.5	4.5	6
	末期	%	13	27	33	0	20	7
		排序	4	2	1	6	3	5
	正式	%	33	13	27	0	20	7
		排序	1	4	2	6	3	5
總和		%	17	34	33	1	9	6
		排序	3	1	2	6	4	5

第五章 結論與討論

本研究的主要目的是探討不同契約工類型(契約初期、契約末期)的契約工作者相對於正式員工，在面對不同作業類型(職責內、外作業要求)、作業成本(高、低)、作業效益(高公眾效益、高公司效益、低效益)的作業狀況時，其執行意願是否會有所差異以及影響其執行意願的原因。以給予作業情境(故事)的方式，對180位(男:87,女:93)具有工作經驗者進行實驗，得到了以下的幾點結論。

一、結論

由受試者對故事中作業的執行意願的評量分數，發現契約工類型的主效果不顯著，故假說一不獲支持。我們原先預測契約工由於福利及升遷機會相較於正式員工為低，為爭取表現機會成為正式員工應會更加努力，故契約初期的契約工的執行意願應會高於正式員工。而契約末期的契約工，因為在心態上對公司的承諾較低，因此預測其執行意願應屬最低。雖然契約工類型的主效果並不顯著，但仍與其他變數存在許多顯著的交互作用，如契約工類型 x 作業類型(假說五)、效益 x 契約工類型、成本 x 效益 x 契約工類型 x 故事版本，以及版本一中的成本 x 契約工類型、效益 x 作業類型 x 契約工類型，以及版本二的成本 x 效益 x 契約工類型。顯示縱使契約工類型的主效果不顯著，但當與作業類型、成本、效益產生交互作用時，即會對員工的工作執行意願產生顯著的影響。

作業類型的主效果顯示當面臨職責內作業時，其執行意願顯著高於面對職責外作業時，故假說二獲得支持。顯示員工對於勞動契約或工作說明書中明訂的工作要求、職責，

執行的程度較高，較重視自己份內的工作職責，而對於跟契約規範的職責無關的工作，其執行意願較為低落。此外，作業類型與其他變數也有產生交互作用，如作業類型x契約工類型(假說五)、作業類型 x 故事版本，以及版本一中的效益 x 作業類型 x 契約工類型等交互作用。值得一提的是，在版本二中，作業類型的主效果與交互作用皆不顯著。

作業成本的主效果顯著，故假說三獲得支持，顯示受試者面對作業成本低的工作要求時，其執行意願顯著高於成本高的工作要求，合乎一般直覺的推論。成本與其他變數的交互作用除前述版本一中的成本 x 契約工類型、版本二中的成本 x 效益 x 契約工類型外，成本 x 故事版本與成本 x 效益(假說六)的交互作用效果亦顯著。成本 x 效益交互作用留待假說六再做說明。

作業效益的主效果也顯著，故假說四亦獲得支持，顯示受試者在面對公眾效益高的作業時，其執行意願會高於僅對公司效益高的作業，而面對效益低的作業時執行意願為最低。效益與其他變數的交互作用除前述的效益 x 契約工類型、版本一中的效益 x 作業類型 x 契約工類型、版本二中的成本 x 效益 x 契約工類型外，成本 x 效益(假說六)、成本 x 效益 x 故事版本、成本 x 效益 x 契約工類型 x 故事版本的交互作用效果亦顯著。成本 x 效益與其他變數的交互作用留待下部分進行說明。

關於契約工類型 x 作業類型的交互作用，在假說五中預測在職責內作業的部分，契約初期的契約工為求表現，其執行意願應是最高，其次為正式員工，而契約末期的契約工因為即將離開公司，對公司承諾較低，故其執行意願應為最低；而在面對職責外作業

時，預期契約工較少展現角色外行為，故正式員工的執行意願會高於契約初期的契約工，而契約末期的契約工由於即將離開組織，推論執行意願應為三者最低。結果顯示在職責內作業部分符合假說五的推論，而職責外作業則我們的推論並不相符：契約末期的契約工的執行意願最高，其次為正式員工，而契約初期的契約工的執行意願最低。我們推論造成這個結果的可能原因是契約末期契約工因與組織的合作關係較長，產生感情，加以希望在關係結束時留下好印象，因此對於職責外的作業亦願意執行，而契約初期者，因尚在契約初期希望堅守契約的規範，加以尚未對公司產生組織承諾，故只盡心表現自己份內的工作，以博取認同，故其職責外作業執行意願最低。此原因亦可解釋為何職責內、外作業要求在各契約工類型上的差異，只有初期契約工與正式員工才會出現職責內作業的執行意願顯著高於職責外作業，契約末期的契約工的職責內、外執行意願則無顯著差異。因此，原先預期使用契約工作者，對公司長期來講會有不好的影響，因契約工可能較少出現角色外卻對公司有益的組織公民行為，研究結果發現，在職責內作業上位於契約初期的契約工執行意願高於正式員工，且職責外作業的部分，契約末期的契約工執行意願也比正式員工來得高，但兩種契約工都只在職責內或職責外作業的執行意願比正式員工佳，並非在職責內、外都優於正式員工，故相較於正式員工，企業使用契約工仍有其不足之處。

作業成本與作業效益的交互作用亦顯著，故假說六獲得支持。顯示當受試者面對作業成本低、對公眾效益高的作業要求時，其執行意願為最高；當作業成本高、效益低的工作要求時，其執行意願為最低，符合成本效益原則。成本 x 效益尚與其他變數產生

交互作用，如成本 x 效益 x 故事版本、成本 x 效益 x 契約工類型 x 故事版本，以及版本二中的成本 x 效益 x 契約工類型。分故事版本來看，變異數分析結果發現成本 x 效益之交互作用在版本一中只存在於契約初期契約工的職責外作業、契約末期契約工，以及版本二的期初和契約末期契約工。綜合以上結果，成本 x 效益的交互作用不存在於版本一、二的正式員工、以及版本一、契約初期契約工的職責內工作部分，可能原因是正式員工無論面對職責內、外工作，都認為是自己應做之事，因而較不考慮成效大小；而契約初期的工作者在面對職責內作業時，基於遵守契約規範以及維護自己工作信譽，也較不會考慮成效即願意執行。

綜合以上所述，本研究除假說一不獲支持、假說五部分獲得支持外，其餘的四個假說皆獲得支持，顯示契約工類型、作業成本、作業效益、作業類型 x 契約工類型、成本 x 效益的交互作用皆會對受試者的執行意願產生影響，且變數間的交互作用十分頻繁，意涵著受試者的執行意願是受到許多情境脈絡的整體影響，而非僅考量單一因素。

觀察受試者在六個不同成本效益的作業中選擇的做法，我們發現在版本一中，契約初期的契約工面對職責外、成本高公司效益高以及成本高效益低的作業要求時其執行意願相對較低，契約末期的契約工在職責內或外對於成本高公司效益高以及成本高效益低的作業的執行意願也都很低，而正式員工僅在職責外、成本高公司效益高的作業執行意願較低，但選擇做的比例依然高於兩組契約工，顯示出正式員工在職責外、成本高的作業要求上的相對優點。在版本二中，無論是面對在職責內或外的作業要求，三種契約工

類型的受試者在成本低的三個作業要求中大多數人都會選擇做，在成本高的作業下，兩種契約工作者，對於公司效益高以及效益低的作業的執行意願都很低；而正式員工只有在成本高公司效益高的作業下，明顯較少人選擇做，在成本高效益低的作業下，無論職責內、外仍有 40%的人會選擇做，顯示出正式員工在成本高效益低的作業上的相對優勢。

綜合以上發現，版本一二的分析結果有所差異，在版本一中顯示出正式員工在職責外、成本高的作業要求上的相對優點，版本二則發現無論職責內、外皆顯示出正式員工在成本高效益低的作業上的相對優勢。可見正式員工在職責外的作業上，即使成本高也會展現組織公民行為，願意執行對組織有利或是效益低的工作；而契約工作者面對職責外的作業時，只要作業的執行成本一高，無論是對公司有利或效益低的工作，執行的意願皆十分低，換言之，契約工作者展現組織公民行為的機會極低。



觀察受試者在六個不同成本效益的作業中選擇執行與否的背後理由，在版本一職責內、外的考量原因差異不大，幾乎都會將職務份內與否納入考量，且三種契約工類型的工作者在公眾效益高的作業下都會將公眾效益納入考量；在公司效益高的作業下公司利潤、名聲、個人利益皆為主要考量；在效益低時，除契約末期契約工在職責外、成本高效益低(說服股東出席股東會)的作業是以個人利益作為主要考量外，多半以成本及職務份內作為考量執行與否的依據。三種契約工類型的工作者，除契約末期的契約工在部分作業(成本高公司效益高以及成本低效益低)下另有考量僱用身份外，其餘考量原因在不同契約工類型間沒有太大差異。

版本二中，在職責內作業下，三種契約工類型的工作者幾乎都會考量職務份內，且在成本高的作業下才會出現以個人利益或避免自己不利為主要考量，在成本低的作業下則較少。但在職責外的作業下，在成本高時較會考量是否為職務份內，且無論成本高低，公司效益高及效益低的作業都會以個人利益或避免自己不利為主要考量。此外，無論作業類型為職責內或外，初期與末期的契約工在部分作業都有少數人考量其僱用身份。

整體而言，受試者對於六個成本效益作業執行與否的原因，除了故事本身的成本、效益、職責內、外、契約工類型等因素外，亦受到故事情境設計的影響，因而連帶出現為個人利益、避免自己不利、以及職業道德良知等考量因素，顯示受試者會以個人利益作為考量的依據。在每個作業中，受試者考量是否為職務本分與本研究所言的職責內、外工作的劃分未必相符，有些職責外情境的作業要求(如：通報商品瑕疵、更正錯誤數據等)，受試者依然認為是身為公司員工應盡的本分，而不以契約所規範的工作職責內容為劃分依據，因而職責內、外情境的原因在部分職責外的作業中並非主要的考量原因。此外，六個不同成本效益的作業中，除成本高公眾效益高的作業外，其餘作業皆或多或少有受試者提到僱用身份的考量，顯示契約工身份與契約剩餘時間的考量亦是受試者決定執行與否的考量因素之一，此結果意涵著契約工會因契約狀態(剩餘時間)而降低工作執行意願。此外，受試者的考量原因容易受到故事情境設計的影響而產生版本間的差異，因此設計故事情境時應多加留意版本間的一致性。

從受試者對於六個故事最願意執行與最不願意執行的排序，可以看出主要都是依據

作業的成本與效益考量，最願意執行的為成本低且對公眾效益高者，其次是成本低且對公司效益高者；而最不願意執行的為成本高效益低者、其次為成本高且僅對公司效益高者。顯示受試者是以成效作為執行排序的依據，最願意執行成效最大者，最不願意執行成效最小者。而六組情境的受試者在選擇上沒有太大差異，主要的排序型態皆一致，顯示作業類型與契約工類型在執行意願的排序上沒有明顯的影響。

二、管理意涵

從本研究中我們可以發現作業類型與契約工類型確實會影響受試者的工作執行意願，無論是主效果或是透過交互作用。企業使用契約工作者，對於其職責內的執行意願有正面的影響，然而當這些契約工作者處在契約末期時，其職責內作業的執行意願將較正式員工為低，但在職責外的執行意願則會顯著高於正式員工。因此，可以發現契約工並不只存在經濟交換，當與組織有了長久的關係之後，也會展現出組織公民行為及角色外行為。但前提仍是要考慮與組織的關係是否良好，不少受試者在開放式問題時皆提到須視與公司、同事的關係來決定，若組織待員工好，縱使是職責外的工作亦願意為了共好而執行。因此，追根究底，組織希望員工盡力工作，相對的組織也須滿足員工於心理契約上的對等需求，並盡量在工作上不與員工的利益相衝突，如此一來即可提高員工的工作執行意願。

根據本研究的發現，建議管理者在使用契約工作者時，所交付的工作要求應盡量避免與員工的個人利益相衝突，並盡可能讓員工知道該工作是個表現機會或是有助工作績

效，以提高契約工作者的執行意願。此外，契約初期的契約工適合執行職責內、成本低的作業要求，其執行意願會較正式員工為高；而契約末期契約工則適合執行各種對公眾效益高的作業，無論職責內、外、成本高、低的執行意願皆很高。而且要避免將職責外、成本高、僅對公司效益高以及效益低的作業交由契約工作者執行，無論其所處的契約階段為初期或末期，執行意願都很低。

此外，企業使用契約工的優點除了可以降低勞動成本、增加人力需求彈性外，契約工作者因為依循契約規範行事，重視其工作信譽，也較不會做出違法事宜，對企業的名聲而言較有益處。但其缺點在於面對職責外的工作要求時，執行意願較低，需要管理者將職責外工作與契約工的利益作連結，方能提高執行意願。



三、研究限制與未來研究建議

本研究受限於人力、時間與資源的限制，並沒有普及或平均分散在各科系背景或學歷，故可能會對於研究結果造成某些方面的偏誤。且本研究所設計的工作故事情境係屬草創，有些設計瑕疵及不周延的地方，因此尚有相當大的改善空間。此外，本研究是採用實驗的方式，並非實際衡量真實狀況下的工作表現，故無法衡量到長期處在契約僱用身份下的真實反應，故外部效度受限，建議未來的研究者若時間及資源許可的話，可以實際研究契約工作者的工作表現。

由於本研究的每一個情境的受試者人數並不多，因此建議未來的研究者可以增加樣本數，將取樣的範圍擴及各產業與學歷背景，以使結果更能一般化。此外，未來的研究

者若能在設計情境故事時，將涉入的變數或情境定義地更明確，並控制版本間的一致性，會有助於瞭解影響執行意願的因素。最後，由於受試者在回答開放式問題時是以紙筆作答，多少會影響其作答的意願，因此也建議未來的研究者能以錄音或訪談的方式來進行實驗，或許能使受試者表達出更多心理的想法。



參考文獻

一、中文文獻

勞委會(2004)，93年部分工時勞工綜合實況調查，台北。

<http://statdb.cla.gov.tw/html/svy93/9302menu.htm>

行政院勞工委員會(2002)，中華民國「勞動基準法」民國91年12月25日修正。

<http://law.moj.gov.tw/Scripts/Query4B.asp?FullDoc=所有條&Lcode=N0030001>

行政院勞工委員會(2004)，中華民國「勞動基準法施行細則」民國93年9月22日修正。

<http://labor.hccg.gov.tw/condition/page5-b-1-3.htm>

成之約 (1999)，淺論非典型僱用關係工作型態的發展與影響，*勞工行政* 139, 10-18。

何毓芬(1997)，理論與成本效用分析方法之整合應用，國立交通大學交通運輸研究所碩士論文。

余德成 (1996)，品質管理人性面系統因素對工作績效之影響，國立中山大學企業管理研究所博士論文。

吳麗芬 (1986)，國民小學組織結構正式化、集中化與教師工作動機之關係，國立台灣師範大學教育研究所未出版碩士論文。

李青芬、李雅婷、趙慕芬 (2001)，*組織行為學*。台北：華泰書局。

林素貞、李誠、成之約、辛炳隆 (2000)，*勞動市場彈性化與非典型僱用*，行政院勞委會編印。

林淑姬 (1992)，*薪酬公平、程序公平與組織承諾、組織公民行為關係之研究*，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。

林鈺琴、黃耀慶(2003)，*組織資本與脈絡/任務績效、領導績效及團隊績效之關係—資源基礎理論及交易成本之觀點*，*人文、科技、E世代人力資源發展學術研討會論文集*，高雄應用科技大學。

許妙穗 (2001)，我國人力派遣制度安排之探討，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

陳正良 (1994)，派遣業勞工之僱用關係與勞動條件，*勞資關係月刊*，12(12)，6-15。

黃家齊 (2000)，人力資源管理系統內部契合與組織績效之關聯性研究：全形理論觀點，*中山管理評論*，8(3)，511-536。

黃錦淑 (2002)，研發人員的工作設計與工作績效關係之研究：兩種工作特性模式之應用，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

溫金豐、錢書華 (2002)，報酬結構、認知公平與研發人員績效關係之研究：以某高科技研究機構為例，*人力資源管理學報*，2(1)，19-35。

二、英文文獻

Abraham, K. G. (1988). Flexible Staffing Arrangements and Employers Short Term Adjustment Strategies. In R.A. Hart (Ed.) *Employment, Unemployment and Hours of Work*. London: Allen & Unwin, 288-311.

Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology*. L. Berkowitz (Ed.) New York, NY: Academic Press, 267-299

Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B.A., & Tighe, E.M. (1994). The work preference inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950-967.

Anne, B. & Wils, T. (2001). The Fragmentation of Traditional Employment : Challenges Raised by the Diversity of Typical and Atypical Jobs. *Relations Industrielles*, 56, 88-92

Ansberry, C. (1993). Hired Out. *The Wall Street Journal*, A1.

Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press

Axel, H. (1995). Contingent employment. *HR Executive Review*, 3 (2), 394-424

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.

- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Beard, K. M., & Edwards, J. R. (1995). Employees at risk: Cotingent work and the psychological experience of contingent work. *Trends in organizational behavior* 2, 109-126.
- Belous, R.S. (1989). *The contingent Economy: The Growth of the Temporary, Part-Time and Subcontracted Workforce*. Washington, DC: The National Planning Association.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (1997). Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes, *Research on Negotiation in Organizations*, 6, 3-27.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley: New York.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of context performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.). *Personnel Selection in Organization*, 71–98. San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2, 687–732. CA, Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Carony, M., Castells, M., & Benner, C. (1997). Labour markets and employment practices in the age of flexibility : A case study of Silicon Valley. *International Labour Review*, 136(1), 27-48.
- Caudron, S. (1994). Contingent work force spurs HR planning. *Personnel Journal*, 53-60.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler I. (2002). Contingent and non-contingent working in local government: Contrasting psychological contracts. *Public Administration* 80,77-101
- De Grip, A., Hoevenberg, J., and Willems, E. (1997). Atypical Employment in the European Union, *International Labour Review*, 136(1),49-71.

- Deci, E. & Ryan, R. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*, New York: Plenum
- Engellandt, A., Riphahn T. R., (2005). Temporary contracts and employee effort. *Labour Economics* 12, 281-299
- Feder, B.J. (1995). Bigger roles for suppliers of temporary workers. *The New York Times*, 37.
- Ferber, M., & Waldfogel, J. (1998). The long-term consequences of nontraditional employment. *Monthly labor Review* 121,3-12.
- Fisher, J. D. & Baron, R. M. (1982). An Equity-based model of Vandalism. *Population and Environment*. 5,182-200.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of paycuts. *Journal of Applied psychology* 75,561-568.
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elorn, E. (1994). Expatriate managers and psychological contract. *Journal Of Applied Psychology*, 79(4), 617-626
- Herbert, T. T. (1976), *Dimensions of Organizational Behavior*, New York: Collier Macmillan.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior* (6th Ed.). New Jersey: A Simon & Schuster Company.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work* ,New York: Wiley
- Houseman S. N. (1977). *Temporary, Part-time, and contract employment in the United States: new evidence from an employer survey*. Manuscript, WE Upjohn Inst. Employ. Res., Kalamazoo, MI
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (1978). *Educational administration : Theory, research, and practice*. New York : Random House.
- Ichino, A., Riphahn, R.T. (2001). The effect of employment protection on worker effort: a comparison of absenteeism during and after probation. *IZA Discussion Paper* 385, 1 – 18

(IZA Bonn / Germany).

Jimeno J.F. & Corte's, L.T. (1996). Effort, absenteeism, and fixed term employment contracts. *Revista Espanola de Economia* 13 (1), 105–119.

Kalleberg, A. L., Reskin, B. F. & Hudson, K. (2000). Bad jobs in America: standard and nonstandard employment relations and job quality in the United States. *American Sociological Review* 65, 256–278.

Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard employment relations: part-time, temporary and contract work. In K. S. Cook and H. John (Eds.), *Annual Review of Sociology*. 26, 341-365. Palo Alto, CA: Annual Reviews.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science* 9,131-133.

Katz, D., & Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*, New York: Wiley.

Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed), New York: Wiley.

Keith, D., Newstrom, J. W. (1997). *Organizational behavior: Human Behavior at Work*. New York, wiley.

Kilborn, P.T. (1993). New jobs lack the old security in a time of disposable workers. *The New York Times*, A1.

Kilborn, P.T. (1995). In new work world, employers call all the shots. *The New York Times*, A1.

Kirkpatrick, D. (1988). Smart new ways to use temps. *Fortune*, 110-116.

Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal* 37,656-669.

Korman, A. (1977). *Organization Behavior*. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, N.J.

Levinson, H., Price, C. R., Mudén, K. J., Mandl, H. J. & Solley, C. M. (1962). *Men, Management and Mental Health*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

- Locke, E. A. and Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall)
- Locke, E. A. (1968). *Toward a Theory of Task Motivation and incentives. Organizational Behavior and Human Performance*, 157-189.
- Locke, E. A. (1996). Motivation through Conscious Goal Setting. *Applied and Preventive Psychology*, 117-124.
- Lohr, S. (1992). Fewer ties are bonding workers to corporations. *The New York Times*, 1.
- MacNeil, I. R. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 483-525
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- McFarlane, S. L., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Trends in Organizational Behavior*, 91-109.
- Melchionno, R. (1999). The Changing temporary work force: managerial, professional, and technical workers in personnel supply services industry. *Occupational Outlook Quarterly*, 43 (1), 24-32
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology* 71,492-499.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington. Books.
- Pearce, J. L. (1993). Toward an organizational behavior of contract laborers: Their psychological involvement and effects on employee co-workers. *Academy of Management Journal* 36,1082-1096
- Phillion, L. & Brugger, J.R. (1994). Encore: Retirees give top performance as temporaries.

HR Magazine, 74-77.

Polivka, A. E., & Nardone T. (1989). On the definition of “contingent work”. *Monthly Labor Review*, 112, 9-16

Polivka, A.E. (1996). Contingent and alternative work arrangements, defined, *Monthly Labor Review*, 119(10), 3-9.

Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Riphahn, R.T., Thalmaier, A. (2001). Behavioral effects of probation periods: an analysis of worker absenteeism. *Jahrbu"cher fu"r Nationalo"konomie und Statistik* 221 (2), 179– 201.

Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1997). Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes. In R. J. Lewicki. & R. J. Bies (Eds.). *Research on negotiation in organizations*, 6, 3-27).

Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational behavior* 16, 289-298

Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract; not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior* 15, 245-256.

Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 137-152.

Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly* 41, 574-599

Roehling, M. V. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History* 3, 204-217.

Rose, R. L. (1995). A food in the door. *The Wall Street Journal*, R7.

Rousseau, D. M. & Greller, M. M. (1994). Human Resource Practice: Administrative Contract Makers. *Human Resource Management*, 33,(3), 385-401

- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implicit contracts in organizations. *Employee responsibilities and Rights Journal* 2,121-139.
- Rousseau, D. M. & Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research In Organizational Behavior*, 15, 1- 43.
- Rousseau, D.M. (1995). *Promises in action: Psychological contracts in organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contracts inventory technical report*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D.M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74, 511-542.
- Schein, E. H. (1965). (Reprinted 1980). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schermerhorn. J. R. (1999). *Management for Productivity*, 3rd Edition. New York: John Wiley & Sons.
- Segal, L. M. & Sullivan, D. G. (1997). The growth of temporary services work. *Journal of Economic Perspectives*, 11(2), 117-136.
- Shalk, R. & Freese, C. (1997). New facets of commitment in response to organizational change, *Research Trends and the Dutch Experience*, 4, 115.
- Shellenbarger, S. (1995a). When worker's lives are contingent on employers' whims. *The Wall Street Journal*, B1.
- Shellenbarger, S. (1995b). Flexible workers come under the umbrella of family programs. *The Wall Street Journal*, B1.
- Sherer, P. D. (1996). Toward an understanding of the variety in work arrangements: The organization and labor relationships framework. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.). *Trends in organizational behavior* 3, 99-122, New York: Wiley.

- Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology* 68, 653-663.
- Stamper, C. L. and Van Dyne, L. (2001). Work status and organizational citizenship behavior: a field study of restaurant employees. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 517
- Steers, R.M., Porter, L.W.(1975). *Motivation and Work Behavior*, New York: McGraw- Hill.
- Tansky, J. W., Gallagher, D. G. & Wetzel, K. W. (1995). *The changing nature of the employment contract: The impact of part-time workers on the health care industry*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management. Vancouver.
- Trevino, L.K. (1986). Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11, 601-617.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative Approachs to the Employee-Organization Relationship : Does Investment in Employees Pay Off ? *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violations during organizational restructuring. *Human Resource Management*, 37, 71-83.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999a). A discrepancy model of psychological contract violations. *Human Resource Management Review* 9, 367-386.
- Turnley, W. H., Feldman, D. C. (1999b). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect. *Human Relations* 5,,: 895-922.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.
- Van Dyne, L., & Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation. *Academy of Management Journal*. 3, 765-802
- Van Dyne, L. & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in

Singapore. *Academy of Management Journal*, 41(6), 692-703.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*, New York: John Wiley.

Van Eerde, W. & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work related criteria:

A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 575-586



附錄一 實驗指導語

各位受試者 您好：

非常感謝您參加本次實驗，本研究很需要您寶貴的意見來協助研究。本研究欲瞭解當在工作中面臨某一個任務、要求或狀況時，其可能的選擇與反應。

在實驗過程中，您將看到六個不同的管理個案，每一個個案均是工作場所中可能遭遇到的實際狀況，請您在詳細閱讀個案後，設身處地假設您是當事人，你將會有何心情及行為上的反應。每個個案後都會有 10 個句子描述人可能出現的心情及反應方式，請以 1(完全不同意)~7(完全同意)來評量若你是當事人，你可能的感受及想法。在這之後，也請以文字的方式盡可能地詳細描述在這種情況下你可能採取的處理方式，以及你採取此處理方式背後的理由。您的心情與意見純屬個人看法，沒有對或錯的區別，所以請您盡可能自由地且詳細地說明您的看法。因為有六個不同的個案，這樣過程將重複六次。您的意見是這個研究能否順利完成的重要因素，請您耐心地將您的想法盡可能完整地寫下來。

對於這些個案您所表達的意見是不具名的，所有的資料僅供學術分析之用。最後，再次由衷地感謝您的熱心協助。也歡迎您介紹具工作經驗者來參與實驗，謝謝！

交通大學管理科學研究所

研究生：陳瑩柳

附錄二 故事內容(版本一)

情境一：職責內 契約初期契約工

Case 1：成本高 對公眾效益高 避免空氣污染

你是一家半導體公司約聘的化學工程師，負責處理生產過程中產生的廢棄物質。你的空氣污染防治母公司與此半導體公司簽約一年，派你在此半導體公司駐廠一年，目前已上任一個月。近來你發現，半導體公司排放出的氣體超過標準值，已經達到空氣污染的程度，雖然無臭無味，且短期內不致對人體產生負面影響，但身為工程人員，你有責任去找出問題並解決，以保持廢棄物處理設備的品質。但是修正機器設備的排放功能，必須花費你好幾天的時間不眠不休地去校正、評估、衡量，還要撰寫詳細的報告向半導體公司回報。然而持久的空氣污染會影響附近居民的健康，一旦被發現不僅要罰款，還會影響到半導體公司的形象。在這種情況下，你會向半導體公司主管報告並著手處理這個問題嗎？



Case 2：成本高 對公司效益高 提供研發之新技術

你是一名博士後研發人員，目前在一家 IC 設計公司擔任約聘的研發工程師，負責電腦 CPU 的 IC 設計。你與公司簽訂兩年的合約，目前已上任兩個月。在這幾個月的研究中，你意外發現一種新的 CPU IC 設計技術，可以大幅增進電腦效能，這項技術有機會申請到專利，且有量產的可能，可替公司增加一個極具市場價值的技術。依照合約，任職期間所研發出來的 CPU IC 設計歸公司所有，但對你而言，這是你辛苦研發出來的智慧財產，而你合約期滿後並不一定要繼續待在這家公司，甚至有和朋友合作創業的打算。若將此技術告訴公司，你接下來還需要對相關的技術加以確立，並完整記錄下你的研究成果，少說又得花上你二個月的時間不眠不休地工作。在這種情況下，你願意將這個技術告知公司嗎？

Case 3：成本高 效益低 說服股東出席股東會

你是一家 3C 公司約聘的財務工程師，負責公司的併購財務計畫。合約明定僱用期間為兩年，目前已上任兩個月。最近由於公司與另一個財團正在爭奪一家物流子公司的經營權，雖然勝算很大，但還是需要眾多小股東們盡量出席即將來臨的股東會，以利股東會上的表決。你的主管認為這案子的成敗攸關併購計畫，算是你的工作職責範圍，因此分派 5 位你曾接觸過的小股東，要你設法說服他們出席。但你手中工作本就繁重，這個新增的工作勢必會增加大量的工作時間。且你知道這些股東是厲害的人物，真的開口要求人家出席，成效能有多少？且你因此欠他們一個人情，他們不知何時會向你要回。你覺得代價可能很大。況且即使該物流子公司經營權易主對你在這家公司的工作權也毫無影響。在這種狀況下，你會執行這項任務嗎？

Case 4：成本低 對公眾效益高 更換零件避免發生火災

你是一家汽車製造商的外包維修工程師，由你所屬的工程公司和汽車製造商簽約，簽約合作期間二年；公司派你至此製造商駐廠，維護及校正車廠的機台是你的主要工作，目前在汽車製造商駐廠已兩個月。在一次巡視、維護車廠生產線機器的作業中，你意外發現機器的一個零件磨損十分嚴重、擦出小小火花，若不及時處理，早晚會釀成火災，不僅會影響到生產進度、造成公司的財務損失，更會造成工作人員生命的威脅，傷及無辜。若要替換零件，你需要填寫一份申請表格，拿到零件後，進行更換大約需幾分鐘的時間即可。你會立即填表、進行零件更換嗎？

Case 5：成本低 對公司效益高 更換產品材質

你是一家傢俱製造商的委外研發人員，負責設計新款傢俱。你與製造商約定簽約兩年，目前契約已進行了兩個月。經過多月的構思你終於將一款新產品順利開發出來，且已交給該製造商審核，製造商也還算滿意，此開發案算是告了一個段落，同時你也從製造商手上接到另一個開發案。但你今天意外發現，若將已交出去的設計的其中一項零件以另一種材質作替代，將可大幅降低生產成本，對製造商是一大利多。對你而言，此開

發案已算完成，若要作這項修改，只需更換一下該零件的材料就可以，根本花不了多少時間。在這種情況下，你會將這個消息告訴製造商嗎？

Case 6：成本低 效益低 檢查 ATM 區整潔與否

你是一家大銀行的大學儲備幹部，現在正處於試用期間，負責外匯存匯業務，一年後公司會視你的績效表現決定是否再續新約、成為正式員工，目前你已上任一個月。每天除了負責在櫃臺業務外，主管也要求你每天下班前一定要巡視一下公司外的自動提款機，以保持 ATM 區的整潔。若發現提款機被貼不屬於你們銀行的廣告單、或是有紙屑溢出垃圾桶外，你得進行清潔的工作。這項工作雖然花不了兩分鐘就可完成，但根據你這一個月來的觀察，髒亂發生的機率不大，因此你認為其實每個星期巡視一次就足以維持提款機區域的整潔了。在此狀況下，你願意每日確實執行這個工作嗎？

情境二：職責內 契約末期契約工

Case 1：成本高 對公眾效益高 避免空氣污染

你是一家半導體公司約聘的化學工程師，負責處理生產過程中產生的廢棄物質。你的空氣污染防治母公司與這家半導體公司簽約一年，派你在此半導體公司駐廠一年。此契約即將於一個月後結束，屆時你將調回母公司。近來你發現，半導體公司排放出的氣體超過標準值，已經達到空氣污染的程度，雖然無臭無味，且短期內不致對人體產生負面影響，但身為工程人員，你有責任去找出問題並解決，以保持廢棄物處理設備的品質。但是修正機器設備的排放功能，必須花費你好幾天的時間不眠不休地去校正、評估、衡量，還要撰寫詳細的報告向半導體公司回報。然而持久的空氣污染會影響附近居民的健康，一旦被發現不僅要罰款，還會影響到半導體公司的形象。這種情況下，你會盡速向半導體公司主管報告並著手處理這個問題嗎？

Case 2：成本高 對公司效益高 提供研發之新技術

你是一名博士後研發人員，目前在一家 IC 設計公司擔任約聘的研發工程師，負責電腦 CPU 的 IC 設計。你與公司簽訂兩年的合約，再兩個月契約就將到期，而你則另有高就。在這幾個月的研究中，你意外發現一種新的 CPU IC 設計技術，可以大幅增進電腦效能，這項技術有機會申請到專利，且有量產的可能，可替公司增加一個極具市場價值的技術。依照合約，任職期間所研發出來的 CPU IC 設計歸公司所有，但對你而言，這是你辛苦研發出來的智慧財產，且你合約期滿後並不會繼續待在這家公司。若將此技術告訴公司，你接下來還需要對相關的技術加以確立，並完整記錄下你的研究成果，少說又得花上你二個月的時間不眠不休地工作。在這種情況下，你願意將這個技術告知公司嗎？

Case 3：成本高 效益低 說服股東出席股東會

你是一家 3C 公司約聘的財務工程師，負責公司的併購財務計畫。合約明定僱用期間為兩年，且即將於兩個月後結束，你也另有高就，不再續約。最近由於公司與另一個財團正在爭奪一家物流子公司的經營權，雖然勝算很大，但還是需要眾多小股東們盡量出席即將來臨的股東會，以利股東會上的表決。你的主管認為這案子的成敗攸關併購計畫，算是你的工作職責範圍，因此分派 5 位你曾接觸過的小股東，要你設法說服他們出席。但你手中工作本就繁重，這個新增的工作勢必會增加大量的工作時間。且你知道這些股東是厲害的人物，真的開口要求人家出席，成效能有多少？且你因此欠他們一個人情，他們不知何時會向你要回。你覺得代價可能很大。況且即使該物流子公司經營權易主對你在這家公司的工作權也毫無影響。在這種狀況下，你會執行這項任務嗎？

Case 4：成本低 對公眾效益高 更換零件避免發生火災

你是一家汽車製造商的外包維修工程師，由你所屬的工程公司和汽車製造商簽約，簽約合作期間二年；公司派你至此製造商駐廠，維護及校正車廠的機台是你的主要工作，你的駐廠期限即將於兩個月後結束，工程公司主管已通知要將你調回母公司。在一

次巡視、維護車廠生產線機器的作業中，你意外發現機器的一個零件磨損十分嚴重、擦出小小火花，若不及時處理，早晚會釀成火災，不僅會影響到生產進度、造成公司的財務損失，更會造成工作人員生命的威脅，傷及無辜。若要替換零件，你需要填寫一份申請表格，拿到零件後，進行更換大約需幾分鐘的時間即可。你會立即填表、進行零件更換嗎？

Case 5：成本低 對公司效益高 更換產品材質

你是一家傢俱製造商的委外研發人員，負責設計新款傢俱。你與製造商約定簽約兩年，契約即將於兩個月後結束。經過多月的構思你終於將一款新產品順利開發出來，且已交給該製造商審核，製造商也還算滿意，此開發案算是告了一個段落，同時你也從製造商手上接到另一個開發案。但你今天意外發現，若將已交出去的設計的其中一項零件以另一種材質作替代，將可大幅降低生產成本，對製造商是一大利多。對你而言，此開發案已算完成，若要作這項修改，只需更換一下該零件的材料就可以，根本花不了多少時間。在這種情況下，你會將這個消息告訴製造商嗎？

Case 6：成本低 效益低 檢查 ATM 區整潔與否

你是一家大銀行的大學儲備幹部，現在正處於試用期間，負責外匯存匯業務，試用期間為一年，期滿公司會視你的績效表現決定是否再續新約、成為正式員工。下個月契約將到期，主管已表明不再續約，你也已經在另外找工作了。每天除了負責在櫃臺業務外，主管也要求你每天下班前一定要巡視一下公司外的自動提款機，以保持 ATM 區的整潔。若發現提款機被貼不屬於你們銀行的廣告單、或是有紙屑溢出垃圾桶外，你得進行清潔的工作。這工作雖花不了兩分鐘就可完成，但根據你的觀察，髒亂發生的機率不大，因此你認為其實每個星期巡視一次就足以維持提款機區域的整潔了。在此狀況下，你願意每日確實執行這個工作嗎？

情境三：職責內 正式員工

Case 1：成本高 對公眾效益高 避免空氣污染

你是一家半導體公司的化學工程師，負責處理生產過程中產生的廢棄物質。近來你發現，公司排放出的氣體超過標準值，已經達到空氣污染的程度，雖然無臭無味，且短期內不致對人體產生負面影響，但身為工程人員，你有責任去找出問題並解決，以保持廢棄物處理設備的品質。但是修正機器設備的排放功能，不僅必須花費你好幾天的時間不眠不休地去校正、評估、衡量，還要撰寫詳細的報告向公司回報。然而持久的空氣污染會影響附近居民的健康，一旦被發現不僅要罰款，還會影響到公司的形象。在這種情況下，你會盡速向主管報告並著手處理這個問題嗎？

Case 2：成本高 對公司效益高 提供研發之新技術

你是一名博士後研發人員，目前在一家 IC 設計公司擔任研發工程師，負責電腦 CPU 的 IC 設計。在這幾個月的研究中，你意外發現一種新的 CPU IC 設計技術，可以大幅增進電腦效能，這項技術有機會申請到專利，且有量產的可能，可替公司增加一個極具市場價值的技術。依照合約，任職期間所研發出來的 CPU IC 設計歸公司所有，但對你而言，這是你辛苦研發出來的智慧財產。若將此技術告訴公司，你接下來還需要對相關的技術加以確立，並完整記錄下你的研究成果，少說又得花上你二個月的時間不眠不休地工作。在這種情況下，你願意將這個技術告知公司嗎？

Case 3：成本高 效益低 說服股東出席股東會

你是一家 3C 公司的財務工程師，負責公司的併購財務計畫。最近由於公司與另一個財團正在爭奪一家物流子公司的經營權，雖然勝算很大，但還是需要眾多小股東們盡量出席即將來臨的股東會，以利股東會上的表決。你的主管認為這案子的成敗攸關併購計畫，算是你的工作職責範圍，因此分派 5 位你曾接觸過的小股東，要你設法說服他們出席。但你手中工作本就繁重，這個新增的工作勢必會增加大量的工作時間。且你知道

這些股東是厲害的人物，真的開口要求人家出席，成效能有多少？且你因此欠他們一個人情，他們不知何時會向你要回。你覺得代價可能很大。況且即使該物流子公司經營權易主對你在這家公司的工作權也毫無影響。在這種狀況下，你會執行這項任務嗎？

Case 4：成本低 對公眾效益高 更換零件避免發生火災

你是一家汽車製造商的維修工程師，維護及校正車廠的機台是你的主要工作。在一次巡視、維護車廠生產線機器的作業中，你意外發現機器的一個零件磨損十分嚴重、擦出小小的火花，若不及時處理，早晚會釀成火災，不僅會影響到生產進度、造成公司的財務損失，更可能會造成工作人員生命的威脅，傷及無辜。若要替換零件，你需要填寫一份申請表格，拿到零件後，進行更換大約需幾分鐘的時間即可。你會立即填表、進行零件更換嗎？

Case 5：成本低 對公司效益高 更換產品材質

你是一家傢俱製造商的研發人員，負責設計新款傢俱。經過多月的構思你終於將一款新產品順利開發出來，且已交給主管審核，主管也還算滿意，此開發案算是告了一個段落，同時你也從主管手上接到另一個開發案。但你今天意外發現，若將已交出去的設計的其中一項零件以另一種材質作替代，將可大幅降低生產成本，對公司是一大利多。對你而言，此開發案已算完成，若要作這項修改，只需更換一下該零件的材料就可以，根本花不了多少時間。在這種情況下，你會將這個消息告訴公司嗎？

Case 6：成本低 效益低 檢查 ATM 區整潔與否

你是一家大銀行的大學儲備幹部，負責外匯存匯業務。每天除了負責在櫃臺業務外，主管也要求你每天下班前一定要巡視一下公司外的自動提款機，以保持 ATM 區的整潔。若發現提款機被貼不屬於你們銀行的廣告單、或是有紙屑溢出垃圾桶外，你得進行清潔的工作。這工作雖然花不了兩分鐘就可完成，但根據你的觀察，髒亂發生的機率不大，因此你認為其實每個星期巡視一次就足以維持提款機區域的整潔了。在此狀況

下，你願意每日確實執行這個工作嗎？

情境四：職責外 契約初期契約工

Case 1：成本高 對公眾效益高 避免空氣污染

你是一家半導體公司約聘的化學工程師，負責化學材料的檢驗及儀器檢查。你的空氣污染防治母公司與這家半導體公司簽約一年，故你需在半導體公司駐廠一年，目前已上任一個月。近來你發現，半導體公司排放出的氣體超過標準值，已經達到空氣污染的程度，但無臭無味，且短期內不致對人體產生負面影響。而公司相關的空氣污染防治工程師出國參訪，兩個星期後才回來；空氣污染檢驗與防治不屬於你的工作職責，但卻在你的專長範圍內，若你向上級報告，會被指派上場代打，去找出問題並解決。修正機器設備的排放功能，須花費你好幾天的時間不眠不休地去校正、評估、衡量，還要撰寫詳細的報告向半導體公司回報。然而持久的空氣污染會影響附近居民的健康，一旦被發現不僅要罰款，還會影響到半導體公司的形象。在這種情況下，你會盡速向半導體公司主管報告並著手處理這個問題嗎？

Case 2： 成本高 對公司效益高 提供研發之新技術

你是一名博士後研發人員，目前在一家 IC 設計公司擔任約聘的研發工程師，負責手機的 IC 設計。與公司簽訂兩年的合約，目前已上任兩個月。在這幾個月的研究中，你無意間發現你目前研究的手機 IC 設計技術若應用在電腦 CPU 的 IC 上，將可以大幅增進電腦效能，且這項技術有機會申請到專利，並有量產的可能，可替公司增加一個極具市場價值的技術。但是電腦 CPU 的 IC 研發並不屬於你的工作範圍。依照合約，只有在手機 IC 範圍內的研發成果歸公司所有，所以你有權自行保留這項額外的應用技術。對你而言，這是你辛苦研發出來的智慧財產，而你合約期滿後並不一定要繼續待在這家公司，甚至有和朋友合作創業的打算。若將此技術告訴公司，你接下來還需要對相關的技術加以確立，並完整記錄下你的研究成果，少說又得花上你二個月的時間不眠不休地

工作。更何況你也不需要為公司提供手機 IC 設計以外的服務。在這種情況下，你願意將這個技術告知公司嗎？

Case 3：成本高 效益低 說服股東出席股東會

你是一家 3C 公司約聘的財務工程師，負責為公司擬定一套節流計畫。合約明定僱用期間為兩年，目前已上任兩個月。最近由於公司與另一個財團正在爭奪一家物流子公司的經營權，雖然勝算很大，但還是需要眾多小股東們盡量出席即將來臨的股東會，以利股東會上的表決。這件事非屬你的業務範圍，但你的主管也請你幫忙去爭取 5 位你曾接觸過的小股東，要你設法說服他們出席。但你手中工作本就繁重，這個新增的工作勢必會增加大量的工作時間。且你知道這些股東是厲害的人物，真的開口要求人家出席，成效能有多少？且你因此欠他們一個人情，他們不知何時會向你要回。你覺得代價可能很大。況且即使該物流子公司經營權易主對你在這家公司的工作權也毫無影響。對這樣一個與你的工作職責一點都不相符的工作要求，你會執行這項任務嗎？



Case 4：成本低 對公眾效益高 更換零件避免發生火災

你是一家汽車製造商的外包機械工程師，由你所屬的工程公司和汽車製造商簽約，約定合作期間二年，公司派你至此製造商駐廠，協助機器設備材料的篩選及品管；目前駐廠已兩個月。某日你行經汽車製造廠，意外地發現生產線機台的一個零件磨損十分嚴重、擦出小小的火花，若不及時處理，早晚會釀成火災，不僅會影響到生產進度、造成公司的財務損失，更會造成工作人員生命的威脅，傷及無辜。但因不在你的業務範圍，你通知機台維修部門主管時，他說目前沒人手，叫你幫忙填寫一份零件申請表格並代為進行更換，更換零件大約需幾分鐘的時間即可。面對這種狀況，你會立即填表、進行零件更換嗎？

Case 5：成本低 對公司效益高 更換產品材質

你是一家傢俱製造商的約聘的物料採購專員，負責篩選物料供應商及採購。你與製

造商約定簽約兩年，目前契約已進行了兩個月。近來公司正在開發一款新的產品設計，你拿到設計圖及材料規格後，著手準備採購材料時，意外發現若這款設計的其中一項零件以另一種材質作替代，將可大幅降低生產成本，對製造商是一大利多。但是產品設計並不屬於你的工作職責。你可以花幾分鐘時間、打通電話通知商品設計人員，並告知可替換的材質，即可為公司節省下大幅的生產成本。在這種情況下，你會將這個消息告訴商品設計人員嗎？

Case 6： 成本低 效益低 檢查 ATM 區整潔與否

你是一家大銀行的大學儲備幹部，現在正處於試用期間，負責外匯存匯業務，試用期間為一年，期滿公司會視你的表現決定是否再續新約、成為正式員工，目前已上任一個月。今天主管巡視公司外的自動提款機時，發現提款機被貼了不屬於你們銀行的廣告單，紙屑也溢出垃圾桶外，他見到你時叫你整理一下 ATM 區的整潔，並且囑咐你以後每天都要巡視、整理，以幫忙維持 ATM 區的整潔。這工作雖花不了兩分鐘就可完成，但並非你的外匯工作範圍。在此狀況下，你願意每日確實執行這個工作嗎？

情境五：職責外 契約末期契約工

Case 1： 成本高 對公眾效益高 避免空氣污染

你是一家半導體公司約聘的化學工程師，負責化學材料的檢驗及儀器檢查。你的空氣污染防治母公司與半導體公司簽約一年，你被派駐廠一年，目前契約即將於一個月後結束，雙方已決定不再續約。近來你發現，半導體公司排放出的氣體超過標準值，已達到空氣污染的程度，但無臭無味，且短期內不致對人體產生負面影響。而公司相關的空氣污染防治工程師出國參訪，兩個星期後才回來；空氣污染檢驗與防治不屬於你的工作職責，但卻在你的專長範圍內，若你向上級報告，會被指派上場代打，去找出問題並解決。修正機器設備的排放功能，須花費你好幾天的時間不眠不休地去校正、評估、衡量，還要撰寫詳細的報告向半導體公司回報。然而持久的空氣污染會影響附近居民的健康，

一旦被發現不僅要罰款，還會影響到半導體公司的形象。在這種情況下，你會盡速向半導體公司主管報告並著手處理這個問題嗎？

Case 2：成本高 對公司效益高 提供研發之新技術

你是一名博士後研發人員，目前在一家 IC 設計公司擔任約聘的研發工程師，負責手機的 IC 設計。你與公司簽訂兩年的合約，再兩個月契約就將到期，而你則另有高就。在這幾個月的研究中，你無意間發現你目前研究的手機 IC 設計技術若應用在電腦 CPU 的 IC 上，將可以大幅增進電腦效能，且這項技術有機會申請到專利，並有量產的可能，可替公司增加一個極具市場價值的技術。但是電腦 CPU 的 IC 研發並不屬於你的工作範圍。依照合約，只有在手機 IC 範圍內的研發成果歸公司所有，所以你有權自行保留這項額外的應用技術。對你而言，這是你辛苦研發出來的智慧財產，且你合約期滿後並不會繼續待在這家公司。若將此技術告訴公司，你還接下來需要對相關的技術加以確立，並完整記錄下你的研究成果，少說又得花上你二個月的時間不眠不休地工作。更何況你也不需要為公司提供手機 IC 設計以外的服務。在這種情況下，你願意將這個技術告知公司嗎？

Case 3：成本高 效益低 說服股東出席股東會

你是一家 3C 公司約聘的財務工程師，負責為公司擬定一套節流計畫。合約明定僱用期間為兩年，目前契約即將於兩個月後結束，你也另有高就，不再續約。最近由於公司與另一個財團正在爭奪一家物流子公司的經營權，雖然勝算很大，但還是需要眾多小股東們盡量出席即將來臨的股東會，以利股東會上的表決。這件事非屬你的業務範圍，但你的主管也請你幫忙去爭取 5 位你曾接觸過的小股東，要你設法說服他們出席。但你手中工作本就繁重，這個新增的工作勢必會增加大量的工作時間。且你知道這些股東是厲害的人物，真的開口要求人家出席，成效能有多少？且你因此欠他們一個人情，他們不知何時會向你要回。你覺得代價可能很大。況且即使該物流子公司經營權易主對你在這家公司的工作權也毫無影響。對這樣一個與你的工作職責一點都不相符的工作要求，

你會執行這項任務嗎？

Case 4：成本低 對公眾效益高 更換零件避免發生火災

你是一家汽車製造商的外包機械工程師，由你所屬的工程公司和汽車製造商簽約，約定合作期間二年，公司派你至此製造商駐廠，協助機器設備材料的篩選及品管；目前駐廠期限即將於二個月後結束，工程公司主管已通知要將你調回母公司。某日你行經汽車製造廠，意外地發現生產線機台的一個零件磨損十分嚴重、擦出小小的火花，若不及時處理，早晚會釀成火災，不僅會影響到生產進度、造成公司的財務損失，更會造成工作人員生命的威脅，傷及無辜。但因不在你的業務範圍，你通知機台維修部門主管時，他說目前沒人手，叫你幫忙填寫一份零件申請表格並代為進行更換，更換零件大約需幾分鐘的時間即可。面對這種狀況，你會立即填表、進行零件更換嗎？

Case 5：成本低 對公司效益高 更換產品材質

你是一家傢俱製造商的約聘的物料採購專員，負責篩選物料供應商及採購。你與製造商約定簽約兩年，契約即將於兩個月後結束。近來公司正在開發一款新的產品設計，你拿到設計圖及材料規格後，著手準備採購材料時，意外發現若這款設計的其中一項零件以另一種材質作替代，將可大幅降低生產成本，對製造商是一大利多。但是產品設計並不屬於你的工作職責。你可以花幾分鐘時間、打通電話通知商品設計人員，並告知可替換的材質，即可為公司節省下大幅的生產成本。在這種情況下，你會將這個消息告訴商品設計人員嗎？

Case 6：成本低 效益低 檢查 ATM 區整潔與否

你是一家大銀行的大學儲備幹部，現在正處於試用期間，負責外匯存匯業務，試用期間為一年，期滿公司會視你的表現決定是否再續新約、成為正式員工。下個月契約將到期，主管已表明不再續約，你也已經在另外找工作了。今天主管巡視公司外的自動提款機時，發現提款機被貼了不屬於你們銀行的廣告單，紙屑也溢出垃圾桶外，他見到你

時叫你整理一下 ATM 區的整潔，並且囑咐你以後每天都要巡視、整理，以幫忙維持 ATM 區的整潔。這工作雖花不了兩分鐘就可完成，但並非你的外匯工作範圍。在此狀況下，你願意每日確實執行這個工作嗎？

情境六：職責外 正式員工

Case 1：成本高 對公眾效益高 避免空氣污染

你是一家半導體公司的化學工程師，負責化學材料的檢驗及儀器檢查。近來你發現，公司排放出的氣體超過標準值，已經達到空氣污染的程度，但無臭無味，且短期內不致對人體產生負面影響。而公司相關的空氣污染防治工程師出國參訪，兩個星期後才回來；空氣污染檢驗與防治不屬於你的工作職責，卻在你的專長範圍內，若你向上級報告，會被指派上場代打，去找出問題並解決。修正機器設備的排放功能，必須花費你好幾天的時間不眠不休地去校正、評估、衡量，還要撰寫詳細的報告向公司回報。然而持久的空氣污染會影響附近居民的健康，一旦被發現不僅要罰款，還會影響到公司的形象。在這種情況下，你會盡速向主管報告並著手處理這個問題嗎？

Case 2：成本高 對公司效益高 提供研發之新技術

你是一名博士後研發人員，目前在一家 IC 設計公司擔任研發工程師，負責手機的 IC 設計。在這幾個月的研究中，你無意間發現你目前研究的手機 IC 設計技術若應用在電腦 CPU 的 IC 上，將可以大幅增進電腦效能，且這項技術有機會申請到專利，並有量產的可能，可替公司增加一個極具市場價值的技術。但是電腦 CPU 的 IC 研發並不屬於你的工作範圍。依照合約，只有在手機 IC 範圍內的研發成果歸公司所有，所以你有權自行保留這項額外的應用技術。對你而言，這是你辛苦研發出來的智慧財產。若將此技術告訴公司，你接下來還需要對相關的技術加以確立，並完整記錄下你的研究成果，少說又得花上你二個月的時間不眠不休地工作。更何況你也不需要為公司提供手機 IC 設計以外的服務。在這種情況下，你願意將這個技術告知公司嗎？

Case 3：成本高 效益低 說服股東出席股東會

你是一家 3C 公司的財務工程師，負責為公司擬定一套節流計畫。最近由於公司與另一個財團正在爭奪一家物流子公司的經營權，雖然勝算很大，但還是需要眾多小股東們盡量出席即將來臨的股東會，以利股東會上的表決。這件事非屬你的業務範圍，但你的主管也請你幫忙去爭取 5 位你曾接觸過的小股東，要你設法說服他們出席。但你手中工作本就繁重，這個新增的工作勢必會增加大量的工作時間。且你知道這些股東是厲害的人物，真的開口要求人家出席，成效能有多少？且你因此欠他們一個人情，他們不知何時會向你要回。你覺得代價可能很大。況且即使該物流子公司經營權易主對你在這家公司的工作權也毫無影響。對這樣一個與你的工作職責一點都不相符的工作要求，你會執行這項任務嗎？

Case 4：成本低 對公眾效益高 更換零件避免發生火災

你是一家汽車製造商的機械工程師，負責機器設備材料的篩選及品管。某日你行經汽車製造廠，意外地發現生產線機台的一個零件磨損十分嚴重、擦出小小的火花，若不及時處理，早晚會釀成火災，不僅將會影響到生產進度、造成公司的財務損失，更會造成工作人員生命的威脅，傷及無辜。但因不在你的業務範圍，你通知機台維修部門主管時，他說目前沒人手，叫你幫忙填寫一份零件申請表格並代為進行更換，更換零件大約需幾分鐘的時間即可。面對這種狀況，你會立即填表、進行零件更換嗎？

Case 5：成本低 對公司效益高 更換產品材質

你是一家傢俱製造商的物料採購專員，負責篩選物料供應商及採購。近來公司正在開發一款新的產品設計，你拿到設計圖及材料規格後，著手準備採購材料時，意外發現若這款設計的其中一項零件以另一種材質作替代，將可大幅降低生產成本，對公司是一大利多。但是產品設計並不屬於你的工作職責。你可以花幾分鐘時間、打通電話通知商品設計人員，並告知可替換的材質，即可為公司節省下大幅的生產成本。在這種情況下，你會將這個消息告訴商品設計人員嗎？

Case 6：成本低 效益低 檢查 ATM 區整潔與否

你是一家大銀行的大學儲備幹部，負責外匯存匯業務。今天主管巡視公司外的自動提款機時，發現提款機被貼了不屬於你們銀行的廣告單，紙屑也溢出垃圾桶外，他見到你時叫你整理一下 ATM 區的整潔，並且囑咐你以後每天都要巡視、整理，以幫忙維持 ATM 區的整潔。這工作雖花不了兩分鐘就可完成，但並非你的外匯工作範圍。在此狀況下，你願意每日確實執行這個工作嗎？



附錄三 故事內容(版本二)

情境一：職責內 契約初期契約工

Case 1：成本高 對公眾效益高 避免車輛翻覆意外發生

你是被派駐在一家運輸公司的法務專員，負責客運相關的法律事務。你的母公司與這家公司簽約兩年，在這期間你長駐此公司提供法律諮詢與處理相關的訴訟，目前已上任二個月。你在偶然機會下獲知運輸公司為了吸引客戶而推出豪華座椅、車上型液晶螢幕等配備，根據工程部門的評估，這樣的配備會使車體載重過重，在緊急煞車時車輛翻覆的機率將上升兩倍，很多事故都是因為這樣才發生的。但 CEO 在董事會議時刻意隱瞞此項不利的工程評估，主要的理由是採購這些配備時將有大額的利益輸送。身為法務人員，你的責任是向 CEO 指出隱瞞此項資訊背後的法律責任及攸關公共安全的問題。但若你直言不諱可能會得罪 CEO 而被置換，甚至導致母公司與此公司的契約終止、或你被母公司解聘。在這種情況下，你會向 CEO 提出這個問題嗎？

Case 2：成本高 對公司效益高 告知主管同事聚賭

你是一家保全公司的外包系統管理專員，被派負責這家保全公司電子監控系統的正常運作。保全公司與你所屬的系統公司簽訂合作期間為一年，目前已到任一個月，若服務良好期滿可再續新約。在一次例常的巡視作業中，你看到幾個保全公司應該負責監控螢幕的人員在上班時間聚賭。你知道這是十分嚴重的違規行為，萬一有客戶發生意外，他們卻沒有注意到電子監控系統螢幕上的訊息，這不僅會耽誤了通報、救援時機，損害到保全公司的服務品質及形象，也會損傷你們的電子監控系統的聲譽。維持電子監控系統的正常運作是你的工作職責，但你知道通知主管這件事情之後，這些保全服務人員會被懲處，可能會對你懷恨在心，甚至加以報復。在這種情況下，你會選擇告知主管同事們的違規行為嗎？

Case 3： 成本高 效益低 提供智慧財產供組織學習

你是一家食品公司的駐廠行銷企畫專員，負責為該公司進行行銷人員的教育訓練。由你所屬的創意公司派駐到此食品公司，為期一年，已到任一個月。此食品公司聘用是因你具備多年的行銷經驗及創意，除了例行的行銷教育訓練外，最近主管要你在下兩週將自己行銷企畫方面的知識、工具，傳授給公司行銷幹部；為了不影響人員平日的工作，活動將在夜間舉行。同時，主管也要你將行銷企畫方面的知識及教材建檔留下來，以促進組織學習。但這些知識是你累積了十多年才得到的經驗及智慧財產，也是你本身的價值所在，公司怎可就這樣輕易地要去？此外，這項工作需花掉你兩個星期的夜間休息時間，還得自動加班準備教材及後續建檔的工作。更重要的是，行銷要的是創意，如此短期的訓練，再加上學生又是被迫來上課的，學習成效根本好不起來。面對這種狀況，你會答應主管執行這項任務嗎？

Case 4： 成本低 對公眾效益高 通報商品瑕疵 避免幼兒傷害

你是一家知名玩具製造商外包的商品設計專員，負責為該製造商設計幼兒玩具。你與製造商約定簽約兩年，期滿會視你的表現決定是否續約，目前契約已進行兩個月。經過連日來的努力開發，你今天終於順利將一款幼兒玩具設計出來交給製造商，同時也從這家公司手上接到另一個玩具開發案。但回家後你試著組裝自己設計的玩具的過程中，你突然發現剛交出去的玩具設計中，有一個彈簧在鬆動時的反彈力道不小，可能會打中小孩的眼睛，造成失明的意外傷害。你只要花一些時間稍微更改設計，便可順利更正這個瑕疵，避免潛在的意外傷害。在這樣的情況下，你願意立刻聯絡公司更改商品設計嗎？

Case 5： 成本低 對公司效益高 更正錯誤數據

你是一家營建公司約聘的策略顧問人員，與該公司簽約兩年，負責公司的策略規劃，目前已上任兩個月。某日，在審查一件市場開發案時，你發現市調部門提供的一項統計數據有錯，依據該數據，公司的開發案應選擇 A 土地。但根據你的判斷，若訂正錯誤後，則 B 土地的潛力更大；且採用 B 土地將比 A 土地為公司增加 20% 的利潤。針對

這份由高階經理人所提出的開發案，身為策略顧問，你有義務提供專業的意見。若你決定提出你的疑問，你需花幾分鐘時間上網將正確的數據找出來，以幫助公司做出正確的選擇。在這種情況下，你願意立即上網將正確的數據找出來、並提出建議嗎？

Case 6：成本低 效益低 幫忙同事

你是被派駐在一家電腦公司的行銷工程師，你的母公司剛賣了一批新開發的電腦軟體給此公司，你負責長駐在電腦公司處理新產品的行銷相關事宜，約聘期間為一年，期滿再視雙方意願重新簽約，目前你已上任一個月。最近你幫公司規劃了一連串的品牌行銷活動，其中一個活動是今晚將舉辦的一場名人演講，邀請客戶前來參加。你也負責要利用這個機會跟客戶打招呼、行銷新產品，故你需要提早離開公司以便到會場督導、執行你的任務。就在你要離開公司、前往會場時，負責此次活動現場佈置的同事們還在忙進忙出地工作。當你的主管看到你時，交代你將一批今晚要送給客戶的小贈品及新產品的宣傳單運送到會場。你會答應嗎？



情境二：職責內 契約末期契約工

Case 1：成本高 對公眾效益高 避免車輛翻覆意外發生

你是被派駐在一家運輸公司的法務專員，負責客運相關的法律事務。你的母公司與這家公司簽約兩年，在這期間你長駐此公司提供法律諮詢與處理相關的訴訟，此契約即將於二個月後中止，母公司無意與此運輸公司續約。你在偶然機會下獲知運輸公司為了吸引客戶而推出豪華座椅、車上型液晶螢幕等配備，根據工程部門的評估，這樣的配備會使車體載重過重，在緊急煞車時車輛翻覆的機率將上升兩倍，很多事故都是因為這樣才發生的。但 CEO 在董事會議時刻意隱瞞此項不利的工程評估，主要的理由是採購這些配備時將有大額的利益輸送。身為法務人員，你的責任是向 CEO 指出隱瞞此項資訊背後的法律責任及攸關公共安全的問題。但若你直言不諱可能會得罪 CEO 而被置換，或你被母公司解聘。在這種情況下，你會向 CEO 提出這個問題嗎？

Case 2：成本高 對公司效益高 告知主管同事聚賭

你是一家保全公司的外包系統管理專員，被派負責這家保全公司電子監控系統的正常運作。保全公司與你所屬的系統公司簽訂合作期間為一年，此契約即將於一個月後到期，且雙方無續約的意願，故你將被調回系統公司。在一次例常的巡視作業中，你看到幾個保全公司應該負責監控螢幕的人員在上班時間聚賭。你知道這是十分嚴重的違規行為，萬一有客戶發生意外，他們卻沒有注意到電子監控系統螢幕上的訊息，這不僅會耽誤了通報、救援時機，損害到保全公司的服務品質及形象，也會損傷你們的電子監控系統的聲譽。維持電子監控系統的正常運作是你的工作職責，但你知道通知主管這件事情之後，這些保全服務人員會被懲處，可能會對你懷恨在心，甚至加以報復。在這種情況下，你會選擇告知主管同事們的違規行為嗎？

Case 3：成本高 效益低 提供智慧財產供組織學習

你是一家食品公司的駐廠行銷企畫專員，負責為該公司進行行銷人員的教育訓練。由你所屬的創意公司派駐到此食品公司，為期一年，僱用期限即將於一個月後到期，創意公司已通知你要將你調回母公司。此食品公司聘用是因你具備多年的行銷經驗及創意，除了例行的行銷教育訓練外，最近主管要你在下兩週將自己行銷企畫方面的知識、工具，傳授給公司行銷幹部；為了不影響人員平日的工作，活動將在夜間舉行。同時，主管也要你將行銷企畫方面的知識及教材建檔留下來，以促進組織學習。但這些知識是你累積了十多年才得到的經驗及智慧財產，也是你本身的價值所在，公司怎可就這樣輕易地要去？此外，這項工作需花掉你兩個星期的夜間休息時間，還得自動加班準備教材及後續建檔的工作。更重要的是，行銷要的是創意，如此短期的訓練，再加上學生又是被迫來上課的，學習成效根本好不起來。面對這種狀況，你會答應主管執行這項任務嗎？

Case 4：成本低 對公眾效益高 通報瑕疵 避免幼兒傷害

你是一家知名玩具製造商外包的商品設計專員，負責為該製造商設計幼兒玩具。你與製造商簽了兩年的合約，目前合約將於兩個月後到期，此公司並沒有新的玩具開發

案，故你們的合約也即將結束。經過連日來的努力開發，你今天終於順利將一款幼兒玩具設計出來交給製造商。但回家後你試著組裝自己設計的玩具的過程中，你突然發現剛交出去的玩具設計中，有一個彈簧在鬆動時的反彈力道不小，可能會打中小孩的眼睛，造成失明的意外傷害。你只要花一些時間稍微更改設計，便可順利更正這個瑕疵，避免潛在的意外傷害。在這樣的情況下，你願意立刻聯絡公司更改商品設計嗎？

Case 5：成本低 對公司效益高 更正錯誤數據

你是一家營建公司約聘的策略顧問人員，與該公司簽約兩年，負責公司的策略規劃，此契約將於兩個月後結束，營建公司無意再續新約。某日，在審查一件市場開發案時，你發現市調部門提供的一項統計數據有錯，依據該數據，公司的開發案應選擇 A 土地。但根據你的判斷，若訂正錯誤後，則 B 土地的潛力更大；且採用 B 土地將比 A 土地為公司增加 20% 的利潤。針對這份由高階經理人所提出的開發案，身為策略顧問，你有義務提供專業的意見。若你決定提出你的疑問，你需花幾分鐘時間上網將正確的數據找出來，以幫助公司做出正確的選擇。在這種情況下，你願意立即上網將正確的數據找出來、並提出建議嗎？

Case 6：成本低 效益低 幫忙同事

你是被派駐在一家電腦公司的行銷工程師，你的母公司剛賣了一批新開發的電腦軟體給此公司，你負責長駐在電腦公司處理新產品的行銷相關事宜，約聘期間為一年，契約即將於下個月底結束，你已經另外找到工作，不與此公司續約。最近你幫公司規劃了一連串的品牌行銷活動，其中一個活動是今晚將舉辦的一場名人演講，邀請客戶前來參加。你也負責要利用這個機會跟客戶打招呼、行銷新產品，故你需要提早離開公司以便到會場督導、執行你的任務。就在你要離開公司、前往會場時，負責此次活動現場佈置的同事們還在忙進忙出地工作。當你的主管看到你時，交代你將一批今晚要送給客戶的小贈品及新產品的宣傳單運送到會場。你會答應嗎？

情境三：職責內 正式員工

Case 1：成本高 對公眾效益高 避免車輛翻覆意外發生

你是一家運輸公司的法務專員，負責客運相關的法律事務。你在偶然機會下獲知公司為了吸引客戶而推出豪華座椅、車上型液晶螢幕等配備，根據工程部門的評估，這樣的配備會使車體載重過重，在緊急煞車時車輛翻覆的機率將上升兩倍，很多事故都是因為這樣才發生的。但 CEO 在董事會議時刻意隱瞞此項不利的工程評估，主要的理由是採購這些配備時將有大額的利益輸送。身為法務人員，你的責任是向 CEO 指出隱瞞此項資訊背後的法律責任及攸關公共安全的問題。但若你直言不諱可能會得罪 CEO 而被置換，甚至被公司解聘。在這種情況下，你會向 CEO 提出這個問題嗎？

Case 2：成本高 對公司效益高 告知主管同事聚賭

你是一家保全公司的系統管理專員，負責公司電子監控系統的正常運作。在一次例行的巡視作業中，你看到幾個負責監控螢幕的人員在上班時間聚賭。你知道這是十分嚴重的違規行為，萬一有客戶發生意外，他們卻沒有注意到電子監控系統螢幕上的訊息，這不僅會耽誤了通報、救援時機，損害到公司的服務品質及形象，也會損傷你們電子監控系統團隊的聲譽。維持電子監控系統的正常運作是你的工作職責，但你知道通知主管這件事情之後，這些保全服務人員會被懲處，可能會對你懷恨在心，甚至加以報復。在這種情況下，你會選擇告知主管同事們的違規行為嗎？

Case 3：成本高 效益低 提供智慧財產供組織學習

你是一家食品公司的行銷企畫專員，負責為公司進行行銷人員的教育訓練。公司聘用是因你具備多年的行銷經驗及創意，除了例行的行銷教育訓練外，最近主管要你在下兩週將自己行銷企畫方面的知識、工具，傳授給公司行銷幹部；為了不影響人員平日的工作，活動將在夜間舉行。同時，主管也要你將行銷企畫方面的知識及教材建檔留下來，以促進組織學習。但這些知識是你累積了十多年才得到的經驗及智慧財產，也是你本身

的價值所在，公司怎可就這樣輕易地要去？此外，這項工作需花掉你兩個星期的夜間休息時間，還得自動加班準備教材及後續建檔的工作。更重要的是，行銷要的是創意，如此短期的訓練，再加上學生又是被迫來上課的，學習成效根本好不起來。面對這種狀況，你會答應主管執行這項任務嗎？

Case 4：成本低 對公眾效益高 通報商品瑕疵 避免幼兒傷害

你是一家知名玩具製造商的商品設計專員，負責設計幼兒玩具。經過連日來的努力開發，你今天終於順利將一款幼兒玩具設計出來交給公司，同時也受命負責另一個玩具開發案。但回家後你試著組裝自己設計的玩具的過程中，你突然發現剛交出去的玩具設計中，有一個彈簧在鬆動時的反彈力道不小，可能會打中小孩的眼睛，造成失明的意外傷害。你只要花一些時間稍微更改設計，便可順利更正這個瑕疵，避免潛在的意外傷害。在這樣的情況下，你願意立刻聯絡公司更改商品設計嗎？

Case 5：成本低 對公司效益高 更正錯誤數據

你是一家營建公司的策略顧問人員，負責公司的策略規劃。某日，在審查一件市場開發案時，你發現市調部門提供的一項統計數據有錯，依據該數據，公司的開發案應選擇 A 土地。但根據你的判斷，若訂正錯誤後，則 B 土地的潛力更大；且採用 B 土地將比 A 土地為公司增加 20%的利潤。針對這份由高階經理人所提出的開發案，身為策略顧問，你有義務提供專業的意見。若你決定提出你的疑問，你需花幾分鐘時間上網將正確的數據找出來，以幫助公司做出正確的選擇。

在這種情況下，你願意立即上網將正確的數據找出來、並提出建議嗎？

Case 6：成本低 效益低 幫忙同事

你是一家電腦公司的行銷工程師，負責處理新產品的行銷相關事宜。最近你幫公司規劃了一連串的品牌行銷活動，其中一個活動是今晚將舉辦的一場名人演講，邀請客戶前來參加。你也負責要利用這個機會跟客戶打招呼、行銷新產品，故你需要提早離開公

司以便到會場督導、執行你的任務。就在你要離開公司、前往會場時，負責此次活動現場佈置的同事們還在忙進忙出地工作。當你的主管看到你時，交代你將一批今晚要送給客戶的小贈品及新產品的宣傳單運送到會場。你會答應嗎？

情境四：職責外 契約初期契約工

Case 1：成本高 對公眾效益高 避免車輛翻覆意外發生

你是被派駐在一家運輸公司的法務專員，負責財務及稅務方面的法律諮詢。你的母公司與這家公司簽約兩年，在這期間你長駐此公司提供法律諮詢與處理相關的訴訟，目前已上任兩個月。你在偶然機會下獲知運輸公司為了吸引客戶而推出豪華座椅、車上型液晶螢幕等配備，根據工程部門的評估，這樣的配備會使車體載重過重，在緊急煞車時車輛翻覆的機率將上升兩倍，很多事故都是因為這樣才發生的。但 CEO 在董事會議時刻意隱瞞此項不利的工程評估，主要的理由是採購這些配備時將有大額的利益輸送。若公司因此遭遇法律上的訴訟，其責任與你無關，但你的法律專業讓你覺得有責任向 CEO 指出隱瞞此項資訊背後的法律責任及攸關公共安全的問題。但若你直言不諱可能會得罪 CEO 而被置換，甚至導致母公司與此公司的契約終止、或你被母公司解聘。在這種情況下，你會向 CEO 提出這個問題嗎？

Case 2：成本高 對公司效益高 告知主管同事聚賭

你是一家保全公司的外包系統維修專員，負責維護電子保全監控設備的正常運作。保全公司與你所屬的系統公司簽訂合作期間為一年，目前已到任一個月，若服務良好期滿可再續新約。在一次例常的巡視作業中，你看到幾個保全公司應該負責監控螢幕的人員在上班時間聚賭。你知道這是十分嚴重的違規行為，萬一有客戶發生意外，他們卻沒有注意到電子監控系統螢幕上的訊息，這不僅會耽誤了通報、救援時機，損害到保全公司的服務品質及形象，也會損傷你們電子監控系統的聲譽。但是你只負責系統維修，這些服務人員的違規行為和你的工作職責並不相干。你知道通知他們的所屬主管這件事情

之後，這些保全服務人員會被懲處，可能會對你懷恨在心，甚至加以報復。在這種情況下，你會選擇告知主管同事們的違規行為嗎？

Case 3：成本高 效益低 提供智慧財產供組織學習

你是一家食品公司的駐廠行銷企畫專員，負責新產品行銷市場調查。由你所屬的創意公司派駐到此食品公司，為期一年，已到任一個月。近日，主管意外地發現你具備多年的行銷經驗及創意，因此除了例行的市場調查外，主管要你在下兩週將自己行銷企畫方面的知識、工具，傳授給公司行銷幹部；為了不影響人員平日的工作，活動將在夜間舉行。同時，主管也要你將行銷企畫方面的知識及教材建檔留下來，以促進組織學習。但這些知識是你累積了十多年才得到的經驗及智慧財產，也是你本身的價值所在，公司怎可就這樣輕易地要去？更何況這也不是你的工作業務範圍。此外，這項工作需花掉你兩個星期的夜間休息時間，還得自動加班準備教材及後續建檔的工作。更重要的是，行銷要的是創意，如此短期的訓練，再加上學生又是被迫來上課的，學習成效根本好不起來。面對這種狀況，你會答應主管執行這項任務嗎？

Case 4：成本低 對公眾效益高 通報商品瑕疵 避免幼兒傷害

你是一家知名玩具製造商的外包的產品設計專員，負責該公司商品包裝的設計。你與製造商約定簽約兩年，期滿會視你的表現決定是否續約，目前契約已進行兩個月。在你研究如何包裝某一款幼兒玩具的過程中，你意外地發現該玩具設計有嚴重瑕疵，有一個彈簧在鬆動時的反彈力道不小，可能會打中小孩的眼睛，造成失明的意外傷害。你可以花幾分鐘時間、打通電話通知商品設計人員，告知這項瑕疵，並教導他們如何修改此瑕疵，就可避免潛在的意外傷害，但是商品的設計並非你的業務範圍。在這樣的情況下，你願意立刻向商品設計人員通報這個瑕疵嗎？

Case 5：成本低 對公司效益高 更正錯誤數據

你是一家營建公司約聘的財務顧問人員，與該公司簽約兩年，負責審查該公司開發

案的財務計劃，目前已上任兩個月。某日，負責策略規劃的同事請你將一份市場開發案的計畫書轉交給經理，你無意間看到計畫書上的一項統計數據，發現市調部門提供的該項數據有錯。依據該數據，公司的開發案選擇了 A 土地。但根據你的判斷，若訂正錯誤後，則 B 土地的潛力更大；且採用 B 土地將比 A 土地為公司增加 20% 的利潤。身為財務顧問，你只需針對已決定的開發案計畫進行財務審核，而開發案的方案選擇則不在你的工作範疇。若你決定提出你的疑問，你需花幾分鐘時間上網將正確的數據找出來，以幫助公司做出正確的選擇。在這種情況下，你願意立即上網將正確的數據找出來、並提出建議嗎？

Case 6：成本低 效益低 幫忙同事

你是一家電腦公司約聘的銷售工程師，負責處理客戶的電腦維修相關問題。約聘期間為一年，期滿再視雙方意願重新簽約，目前你已上任一個月。最近公司規劃了一連串的品牌行銷活動，其中一個活動是今晚將舉辦的一場名人演講，邀請客戶前來參加。你想利用這個機會跟客戶打招呼、行銷新產品。就在你要離開公司、前往會場時，負責此次活動現場佈置的同事們還在忙進忙出地工作。當你的主管看到你時，交代你將一批今晚要送給客戶的小贈品及新產品的宣傳單運送到會場。面對不屬於你工作職責的要求，你會答應嗎？

情境五：職責外 契約末期契約工

Case 1：成本高 對公眾效益高 避免車輛翻覆意外發生

你是被派駐在一家運輸公司的法務專員，負責財務及稅務方面的法律諮詢。你的母公司與這家公司簽約兩年，在這期間你長駐此公司提供法律諮詢與處理相關的訴訟，此契約即將於二個月後結束，母公司無意與此運輸公司續約。你在偶然機會下獲知運輸公司為了吸引客戶而推出豪華座椅、車上型液晶螢幕等配備，根據工程部門的評估，這樣的配備會使車體載重過重，在緊急煞車時車輛翻覆的機率將上升兩倍，很多事故都是因為這樣才發生的。但 CEO 在董事會議時刻意隱瞞此項不利的工程評估，主要的理由是

採購這些配備時將有大額的利益輸送。若公司因此遭遇法律上的訴訟，其責任與你無關，但你的法律專業讓你覺得有責任向 CEO 指出隱瞞此項資訊背後的法律責任及攸關公共安全的問題。但若你直言不諱可能會得罪 CEO 而被置換，甚至導致你被母公司解聘。在這種情況下，你會向 CEO 提出這個問題嗎？

Case 2：成本高 對公司效益高 告知主管同事聚賭

你是一家保全公司的外包系統維修專員，負責維護電子保全監控設備的正常運作。保全公司與你所屬的系統公司簽訂合作期間為一年，此契約即將於一個月後到期，且雙方無續約的意願，故你將被調回系統公司。在一次例常的巡視作業中，你看到幾個保全公司應該負責監控螢幕的人員在上班時間聚賭。你知道這是十分嚴重的違規行為，萬一有客戶發生意外，他們卻沒有注意到電子監控系統螢幕上的訊息，這不僅會耽誤了通報、救援時機，損害到保全公司的服務品質及形象，也會損傷你們電子監控系統的聲譽。但是你只負責系統維修，這些服務人員的違規行為和你的工作職責並不相干。你知道通知他們的所屬主管這件事情之後，這些保全服務人員會被懲處，可能會對你懷恨在心，甚至加以報復。在這種情況下，你會選擇告知主管同事們的違規行為嗎？

Case 3：成本高 效益低 提供智慧財產供組織學習

你是一家食品公司的駐廠行銷企畫專員，負責新產品行銷市場調查。由你所屬的創意公司派駐到此食品公司，為期一年，僱用期限即將於一個月後到期，創意公司已通知你要將你調回母公司。近日，主管意外地發現你具備多年的行銷經驗及創意，因此除了例行的市場調查外，主管要你在下兩週將自己行銷企畫方面的知識、工具，傳授給公司行銷幹部；為了不影響人員平日的工作，活動將在夜間舉行。同時，主管也要你將行銷企畫方面的知識及教材建檔留下來，以促進組織學習。但這些知識是你累積了十多年才得到的經驗及智慧財產，也是你本身的價值所在，公司怎可就這樣輕易地要去？更何況這也不是你的工作業務範圍。此外，這項工作需花掉你兩個星期的夜間休息時間，還得自動加班準備教材及後續建檔的工作。更重要的是，行銷要的是創意，如此短期的訓練，

再加上學生又是被迫來上課的，學習成效根本好不起來。面對這種狀況，你會答應主管執行這項任務嗎？

Case 4：成本低 對公眾效益高 通報瑕疵 避免幼兒傷害

你是一家知名玩具製造商的外包的產品設計專員，負責該公司商品包裝的設計。你與製造商簽了兩年的合約，目前合約將於兩個月後到期，此公司並沒有新的玩具開發案，故你們的合約也即將結束。在你研究如何包裝某一款幼兒玩具的過程中，你意外地發現該玩具設計有嚴重瑕疵，有一個彈簧在鬆動時的反彈力道不小，可能會打中小孩的眼睛，造成失明的意外傷害。你可以花幾分鐘時間、打通電話通知商品設計人員，告知這項瑕疵，並教導他們如何修改此瑕疵，就可避免潛在的意外傷害，但是商品的設計並非你的業務範圍。在這樣的情況下，你願意立刻向商品設計人員通報這個瑕疵嗎？

Case 5：成本低 對公司效益高 更正錯誤數據

你是一家營建公司約聘的財務顧問人員，與該公司簽約兩年，負責審查該公司開發案的財務計劃，此契約將於兩個月後結束，營建公司無意再續新約。某日，負責策略規劃的同事請你將一份市場開發案的計畫書轉交給經理，你無意間看到計畫書上的一項統計數據，發現市調部門提供的該項數據有錯。依據該數據，公司的開發案選擇了 A 土地。但根據你的判斷，若訂正錯誤後，則 B 土地的潛力更大；且採用 B 土地將比 A 土地為公司增加 20% 的利潤。身為財務顧問，你只需針對已決定的開發案計畫進行財務審核，而開發案的方案選擇則不在你的工作範疇。若你決定提出你的疑問，你需花幾分鐘時間上網將正確的數據找出來，以幫助公司做出正確的選擇。在這種情況下，你願意立即上網將正確的數據找出來、並提出建議嗎？

Case 6：成本低 效益低 幫忙同事

你是一家電腦公司約聘的銷售工程師，負責處理客戶的電腦維修相關問題。約聘期間為一年，契約即將於下個月底結束，你已經另外找到工作，不與此公司續約。最近公

司規劃了一連串的品牌行銷活動，其中一個活動是今晚將舉辦的一場名人演講，邀請客戶前來參加。你想利用這個機會跟客戶打招呼、行銷新產品。就在你要離開公司、前往會場時，負責此次活動現場佈置的同事們還在忙進忙出地工作。當你的主管看到你時，交代你將一批今晚要送給客戶的小贈品及新產品的宣傳單運送到會場。面對不屬於你工作職責的要求，你會答應嗎？

情境六：職責外 正式員工

Case 1：成本高 對公眾效益高 避免車輛翻覆意外發生

你是一家運輸公司的法務專員，負責財務及稅務方面的法律諮詢。你在偶然機會下獲知公司為了吸引客戶而推出豪華座椅、車上型液晶螢幕等配備，根據工程部門的評估，這樣的配備會使車體載重過重，在緊急煞車時車輛翻覆的機率將上升兩倍，很多事故都是因為這樣才發生的。但 CEO 在董事會議時刻意隱瞞此項不利的工程評估，主要的理由是採購這些配備時將有大額的利益輸送。若公司因此遭遇法律上的訴訟，其責任與你無關，但你的法律專業讓你覺得有責任向 CEO 指出隱瞞此項資訊背後的法律責任及攸關公共安全的問題。但若你直言不諱可能會得罪 CEO 而被置換，甚至被公司解聘。在這種情況下，你會向 CEO 提出這個問題嗎？

Case 2：成本高 對公司效益高 告知主管同事聚賭

你是一家保全公司的系統維修專員，負責維護電子保全監控設備的正常運作。在一次例常的巡視作業中，你看到幾個應該負責監控螢幕的人員在上班時間聚賭。你知道這是非常嚴重的違規行為，萬一有客戶發生意外，他們卻沒有注意到電子監控系統螢幕上的訊息，這不僅會耽誤了通報、救援時機，損害到公司的服務品質及形象，也會損傷你們電子監控系統團隊的聲譽。但是你只負責系統維修，這些服務人員的違規行為和你的工作職責並不相干。你知道通知他們的所屬主管這件事情之後，這些保全服務人員會被懲處，可能會對你懷恨在心，甚至加以報復。在這種情況下，你會選擇告知主管同事們的違規行為嗎？

Case 3：成本高 效益低 提供智慧財產供組織學習

你是一家食品公司的行銷企畫專員，負責新產品行銷市場調查。近日，主管意外地發現你具備多年的行銷經驗及創意，因此除了例行的市場調查外，主管要你在下兩週將自己行銷企畫方面的知識、工具，傳授給公司行銷幹部；為了不影響人員平日的工作，活動將在夜間舉行。同時，主管也要你將行銷企畫方面的知識及教材建檔留下來，以促進組織學習。但這些知識是你累積了十多年才得到的經驗及智慧財產，也是你本身的價值所在，公司怎可就這樣輕易地要去？更何況這也不是你的工作業務範圍。此外，這項工作需花掉你兩個星期的夜間休息時間，還得自動加班準備教材及後續建檔的工作。更重要的是，行銷要的是創意，如此短期的訓練，再加上學生又是被迫來上課的，學習成效根本好不起來。面對這種狀況，你會答應主管執行這項任務嗎？

Case 4：成本低 對公眾效益高 通報商品瑕疵 避免幼兒傷害

你是一家知名玩具製造商的产品設計專員，負責公司商品包裝的設計。在你研究如何包裝某一款幼兒玩具的過程中，你意外地發現該玩具設計有嚴重瑕疵，有一個彈簧在鬆動時的反彈力道不小，可能會打中小孩的眼睛，造成失明的意外傷害。可以花幾分鐘時間、打通電話通知商品設計人員，告知這項瑕疵，並教導他們如何修改此瑕疵，就可避免潛在的意外傷害，但是商品的設計並非你的業務範圍。在這樣的情況下，你願意立刻向商品設計人員通報這個瑕疵嗎？

Case 5：成本低 對公司效益高 更正錯誤數據

你是一家營建公司的財務顧問人員，負責審查該公司開發案的財務計劃。某日，負責策略規劃的同事請你將一份市場開發案的計畫書轉交給經理，你無意間看到計畫書上的一項統計數據，發現市調部門提供的該項數據有錯。依據該數據，公司的開發案選擇了 A 土地。但根據你的判斷，若訂正錯誤後，則 B 土地的潛力更大；且採用 B 土地將比 A 土地為公司增加 20%的利潤。身為財務顧問，你只需針對已決定的開發案計畫進行財務審核，而開發案的方案選擇則不在你的工作範疇。若你決定提出你的疑問，你需

花幾分鐘時間上網將正確的數據找出來，以幫助公司做出正確的選擇。在這種情況下，你願意立即上網將正確的數據找出來、並提出建議嗎？

Case 6：成本低 效益低 幫忙同事

你是一家電腦公司的銷售工程師，負責處理客戶的電腦維修相關問題。最近公司規劃了一連串的品牌行銷活動，其中一個活動是今晚將舉辦的一場名人演講，邀請客戶前來參加。你想利用這個機會跟客戶打招呼、行銷新產品。就在你要離開公司、前往會場時，負責此次活動現場佈置的同事們還在忙進忙出地工作。當你的主管看到你時，交代你將一批今晚要送給客戶的小贈品及新產品的宣傳單運送到會場。面對不屬於你工作職責的要求，你會答應嗎？



附錄四 問卷

你對此個案的態度與意見

一、請設想你是個案中的人，用下面十個句子來評量你面對這件差事時做與不做間的心情與感受。請以 1 (完全不同意)~7 (完全同意)的方式評估下面每一個敘述可以用來描述你的心情的程度。

	完 全 不 同 意	非 常 不 同 意	有 些 不 同 意	沒 有 意 見	有 些 同 意	非 常 同 意	完 全 同 意
我的心理感受：	1	2	3	4	5	6	7
1. 我覺得這是個我爭取表現的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我會在能力範圍內盡力將這件差事做得完善。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我並不樂於執行這件差事。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我會盡力在時間限制內將這件差事完成。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我認為這件差事不是我份內的事。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 如果可以，我想拖延執行這件差事的時間。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 如果不做這件差事，我以後可能會後悔。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 如果可以，我想找理由不執行這件差事。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 對我而言，將這件差事完成是合理的要求。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 即使主管沒要求，我也會主動處理這件事。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

二、請以文字描述假如這件事真實地發生在你身上時，你會採取什麼樣的應對方式？

如：做或不做這件差事。請盡可能詳細地說明你採取此作法的理由、選擇做或不做的背後原因。

1. 你會採取的應對方式：

2. 你採取以上應對方式的原因：

三、請從六個個案中選出二個你最願意執行以及最不願意執行的工作事件，並將個案的代碼依序填入空格中：

- 個案名稱：
- A. 檢查 ATM 區整潔與否
 - B. 更換產品材質
 - C. 提供研發之新技術
 - D. 更換零件避免發生火災
 - E. 說服股東出席股東會
 - F. 避免空氣污染

最願意執行依序： (1) _____ (2) _____

最不願意執行依序：(1) _____ (2) _____

四、基本資料

性別：男 女 年齡（實歲）：_____歲

教育程度：專科/大學 碩士 博士

工作年資：_____年

工作內容及職務：_____

若您需要本研究之結果，請填寫您的 e-mail 帳號：_____

本問卷到此結束，請檢查有無遺漏未填之處，謝謝您！

附錄五 因素分析結果（版本一）

成本高 公眾效益高：

因素	題項	主成分分析 因素負荷量	轉軸後 因素負荷量	解釋的總變異量
因素一	題項 2	.822	.771	
	題項 3	.844	.860	
	題項 4	.858	.841	
	題項 5	.848	.840	
	題項 6	.869	.865	
	題項 7	.769	.786	
	題項 8	.873	.874	
	題項 9	.877	.871	
	題項 10	.831	.819	64.62%
	因素二	題項 1	.227	.977
total				74.90%

成本高 公司效益高：

因素	題項	主成分分析 因素負荷量	解釋的總變異量
因素一	題項 1	.744	
	題項 2	.828	
	題項 3	.872	
	題項 4	.862	
	題項 5	.808	
	題項 6	.731	
	題項 7	.747	
	題項 8	.851	
	題項 9	.855	
	題項 10	.909	67.73%
total			67.73%

成本高 效益低：

因素	題項	主成分分析 因素負荷量	轉軸後 因素負荷量	解釋的總變異量
因素一	題項 3	.784	.772	58.21%
	題項 5	.839	.847	
	題項 6	.796	.707	
	題項 8	.844	.831	
	題項 9	.773	.749	
	題項 10	.802	.818	
因素二	題項 1	.532	.899	11.48%
	題項 2	.715	.683	
	題項 4	.788	.687	
	題項 7	.746	.671	
total				69.69%

成本低 公眾效益高：

因素	題項	主成分分析 因素負荷量	轉軸後 因素負荷量	解釋的總變異量
因素一	題項 2	.811	.916	57.51%
	題項 4	.851	.850	
	題項 6	.807	.823	
	題項 7	.807	.920	
	題項 8	.772	.614	
	題項 10	.848	.681	
因素二	題項 1	.269	.480	14.00%
	題項 3	.847	.688	
	題項 5	.812	.870	
	題項 9	.674	.843	
total				71.51%

成本低 公司效益高：

因素	題項	主成分分析 因素負荷量	轉軸後 因素負荷量	解釋的總變異量
因素一	題項 2	.927	.729	59.42%
	題項 3	.864	.808	
	題項 4	.905	.732	
	題項 5	.748	.761	
	題項 6	.827	.861	
	題項 7	.726	.543	
	題項 8	.771	.869	
	因素二	題項 1	.546	
題項 9	.705	.655		
題項 10	.598	.690		
total				70.27%

成本低 效益低：

因素	題項	主成分分析 因素負荷量	轉軸後 因素負荷量	解釋的總變異量
因素一	題項 2	.755	.768	51.06%
	題項 4	.773	.870	
	題項 6	.703	.795	
	題項 8	.782	.730	
	題項 10	.757	.526	
因素二	題項 3	.672	.764	12.14%
	題項 5	.637	.860	
	題項 9	.698	.657	
因素三	題項 1	.719	.856	10.38%
	題項 7	.629	.832	
total				73.58%

附錄六 因素分析結果 (版本二)

成本高 公眾效益高：

因素	題項	主成分分析 因素負荷量	轉軸後 因素負荷量	解釋的總變異量
因素一	題項 2	.876	.871	
	題項 3	.732	.705	
	題項 4	.936	.932	
	題項 5	.710	.710	
	題項 6	.766	.770	
	題項 7	.799	.809	
	題項 8	.875	.862	
	題項 9	.851	.855	
	題項 10	.941	.942	63.07%
	因素二	題項 1	.155	.981
total				73.29%

成本高 公司效益高：

因素	題項	主成分分析 因素負荷量	轉軸後 因素負荷量	解釋的總變異量
因素一	題項 2	.743	.729	
	題項 3	.631	.595	
	題項 4	.864	.843	
	題項 5	.805	.803	
	題項 6	.665	.699	
	題項 7	.674	.665	
	題項 8	.773	.756	
	題項 9	.863	.878	
	題項 10	.912	.914	54.65%
	因素二	題項 1	.221	.960
total				64.87%

成本高 效益低：

因素	題項	主成分分析 因素負荷量	解釋的總變異量
因素一	題項 1	.641	
	題項 2	.847	
	題項 3	.901	
	題項 4	.779	
	題項 5	.809	
	題項 6	.833	
	題項 7	.788	
	題項 8	.816	
	題項 9	.817	
	題項 10	.804	64.98%
total			64.98%

成本低 公眾效益高：

因素	題項	主成分分析 因素負荷量	轉軸後 因素負荷量	解釋的總變異量
因素一	題項 2	.856	.834	
	題項 3	.721	.636	
	題項 4	.876	.854	
	題項 5	.552	.582	
	題項 6	.926	.912	
	題項 7	.672	.711	
	題項 8	.705	.647	
	題項 9	.884	.889	
	題項 10	.771	.792	55.12%
	因素二	題項 1	.074	.907
total				66.97%

成本低 公司效益高：

因素	題項	主成分分析 因素負荷量	解釋的總變異量
因素一	題項 1	.486	
	題項 2	.899	
	題項 3	.910	
	題項 4	.895	
	題項 5	.749	
	題項 6	.846	
	題項 7	.441	
	題項 8	.722	
	題項 9	.756	
	題項 10	.909	60.66%
total			60.66%

成本低 效益低：

因素	題項	主成分分析 因素負荷量	轉軸後 因素負荷量	解釋的總變異量
因素一	題項 2	.782	.815	
	題項 3	.802	.768	
	題項 4	.776	.824	
	題項 6	.832	.855	
	題項 8	.831	.773	
	題項 10	.733	.660	51.66%
因素二	題項 1	.436	.586	
	題項 5	.738	.576	
	題項 7	.508	.829	
	題項 9	.641	.721	11.78%
total				63.44%

附錄七 作業執行意願分數之變異數分析結果(版本一)

Source	SS	df	MS	F 值
組間變數：				
作業類型	7034.446	1	7034.446	29.658***
契約工類型	213.581	2	106.791	.450
作業類型*契約工類型	2082.004	2	1041.002	4.389*
誤差	19923.244	84	237.181	
組內變數：				
成本	8050.417	1	8050.417	93.099***
成本*作業類型	10.417	1	10.417	.120
成本*契約工類型	605.633	2	302.817	3.502*
成本*作業類型*契約工類型	174.100	2	87.050	1.007
誤差(成本)	7263.600	84	86.471	
效益	12133.670	1.997	6075.684	63.926***
效益*作業類型	104.915	1.997	52.534	.553
效益*契約工類型	1405.307	3.994	351.839	3.702**
效益*作業類型*契約工類型	1184.619	3.994	296.587	3.121*
誤差(效益)	15943.822	167.755	95.042	
成本*效益	927.700	1.653	561.386	7.493**
成本*效益*作業類型	233.478	1.653	141.286	1.886
成本*效益*契約工類型	611.167	3.305	184.920	2.468
成本*效益*作業類型*契約工類型	467.989	3.305	141.599	1.890
誤差(成本*效益)	10400.000	138.811	74.922	

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

附錄八 作業執行意願分數之變異數分析結果(版本二)

Source	SS	df	MS	F 值
組間變數：				
作業類型	702.696	1	702.696	2.461
契約工類型	76.811	2	38.406	.135
作業類型*契約工類型	937.115	2	468.557	1.641
誤差	23984.444	84	285.529	
組內變數：				
成本	18003.563	1	18003.563	176.213***
成本*作業類型	28.474	1	28.474	.279
成本*契約工類型	126.559	2	63.280	.619
成本*作業類型*契約工類型	171.515	2	85.757	.839
誤差(成本)	8582.222	84	102.169	
效益	9922.633	1.905	5208.767	57.656***
效益*作業類型	18.604	1.905	9.766	.108
效益*契約工類型	2004.556	3.810	526.134	5.824***
效益*作業類型*契約工類型	24.319	3.810	6.383	.071
誤差(效益)	14456.556	160.019	90.343	
成本*效益	425.381	1.851	229.869	3.631*
成本*效益*作業類型	8.670	1.851	4.685	.074
成本*效益*契約工類型	678.830	3.701	183.414	2.897*
成本*效益*作業類型*契約工類型	273.807	3.701	73.980	1.168
誤差(成本*效益)	9841.978	155.445	63.315	

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

附錄九 作業執行意願分數之變異數分析結果

(版本一 契約工類型)

表 A：契約初期契約工

Source	SS	df	MS	F 值
組間變數：				
作業類型	7283.47	1	7283.47	60.09***
誤差	3394.02	28	121.22	
組內變數：				
成本	3150.05	1	3150.05	31.21***
成本*作業類型	136.94	1	136.94	1.36
誤差(成本)	2825.84	28	100.92	
效益	3268.41	1.74	1879.24	11.63***
效益*作業類型	691.74	1.74	397.73	2.46
誤差(效益)	7868.18	48.70	161.57	
成本*效益	266.70	1.65	162.05	1.89
成本*效益*作業類型	548.88	1.65	333.51	3.89*
誤差(成本*效益)	3952.09	46.08	85.76	

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

表 B：契約末期契約工

Source	SS	df	MS	F 值
組間變數：				
作業類型	657.42	1	657.42	3.19
誤差	5774.44	28	206.23	
組內變數：				
成本	4440.20	1	4440.20	45.30***
成本*作業類型	0.56	1	0.56	0.01
誤差(成本)	2744.58	28	98.02	
效益	7594.53	2	3797.27	49.94***
效益*作業類型	196.98	2	98.49	1.30
誤差(效益)	4257.82	51.42	76.03	
成本*效益	1237.73	2	618.87	11.52***
成本*效益*作業類型	83.38	2	41.69	0.78
誤差(成本*效益)	3009.56	56		53.74

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

表 C：正式員工

Source	SS	df	MS	F 值
組間變數：				
作業類型	1175.56	1	1175.56	3.06
誤差	10754.78	28	384.10	
組內變數：				
成本	1065.80	1	1065.80	17.63***
成本*作業類型	47.02	1	47.02	0.78
誤差(成本)	1693.18	28	60.47	
效益	2676.03	2	1338.01	19.63***
效益*作業類型	400.81	2	200.41	2.94
誤差(效益)	3817.82	56	68.18	
成本*效益	34.43	2	17.22	0.28
成本*效益*作業類型	69.21	2	34.61	0.56
誤差(成本*效益)	3438.36	56	61.40	

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

附錄十 作業執行意願分數之變異數分析結果

(版本一 契約初期契約工 作業類型)

表 A：職責內

Source	SS	df	MS	F 值
組間變數：無				
組內變數：				
成本	986.71	1	986.71	9.01**
誤差(成本)	1533.29	14	109.52	
效益	1542.29	2	771.14	12.93***
誤差(效益)	1670.04	28	59.64	
成本*效益	31.49	2	15.74	0.30
誤差(成本*效益)	1475.51	28	52.70	

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

表 B：職責外

Source	SS	df	MS	F 值
組間變數：無				
組內變數：				
成本	2300.28	1	2300.28	24.92***
誤差(成本)	1292.56	14	92.33	
效益	2417.87	2	1208.93	5.46**
誤差(效益)	6198.13	28	221.36	
成本*效益	784.09	2	392.04	4.43*
誤差(成本*效益)	2476.58	28	88.45	

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

附錄十一 作業執行意願分數之變異數分析結果

(版本二 契約工類型)

表 A：契約初期契約工

Source	SS	df	MS	F 值
組間變數：				
作業類型	781.25	1	781.25	3.95
誤差	5537.64	28	197.77	
組內變數：				
成本	7462.67	1	7462.67	51.17***
成本*作業類型	18.05	1	18.05	0.12
誤差(成本)	4083.78	28	145.85	
效益	3341.01	2	1670.51	18.81***
效益*作業類型	21.23	2	10.62	0.12
誤差(效益)	4974.09	56	88.82	
成本*效益	482.88	2	241.44	4.28*
成本*效益*作業類型	90.30	1.58	45.15	0.80
誤差(成本*效益)	3157.82	56	56.39	

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

表 B：契約末期契約工

Source	SS	df	MS	F 值
組間變數：				
作業類型	93.89	1	93.89	0.426
誤差	6177.02	28	220.608	
組內變數：				
成本	5056.20	1	5056.20	110.88***
成本*作業類型	45.00	1	45.00	0.99
誤差(成本)	1276.80	28	45.60	
效益	7815.48	2	3907.74	37.67***
效益*作業類型	6.14	2	3.07	0.03
誤差(效益)	5808.71	56	103.73	
成本*效益	558.10	2	279.05	5.20**
成本*效益*作業類型	46.63	2	23.32	0.43
誤差(成本*效益)	3008.27	56	53.72	

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

表 C：正式員工

Source	SS	df	MS	F 值
組間變數：				
作業類型	764.67	1	764.67	1.75
誤差	12269.78	28	438.21	
組內變數：				
成本	5611.25	1	5611.25	48.77***
成本*作業類型	136.94	1	136.94	1.19
誤差(成本)	3221.64	28	115.06	
效益	770.70	2	385.35	5.88**
效益*作業類型	15.54	2	7.77	0.12
誤差(效益)	3673.76	56	65.60	
成本*效益	63.23	2	31.62	0.48
成本*效益*作業類型	145.54	2	72.77	1.11
誤差(成本*效益)	3675.89	56	65.64	

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

