

工作身份、角色衝突與組織承諾對組織公民行爲影響之探究：以台灣高速鐵路 BOT 計畫案爲例

陳春希·李旭梅·鄭晉昌·魏裕興*

(收稿日期：96 年 12 月 13 日；第一次修正：97 年 3 月 27 日；
第二次修正：97 年 5 月 23 日；接受刊登日期：97 年 10 月 30 日)

摘要

藉由台灣高速鐵路的 BOT 計畫案，本研究的目的在於探討工作身份、角色衝突與組織承諾對於員工組織公民行爲的影響。本研究以問卷調查法進行研究資料的蒐集，並採用層級迴歸分析法進行資料分析。研究資料來自台灣高速鐵路股份有限公司的 343 位員工。研究結果發現，標準工作者較非標準工作者擁有較高的組織承諾。角色衝突對組織承諾有負向影響；組織承諾對組織公民行爲有正向影響。本研究亦提出研究結果在理論及實務上的應用。

關鍵詞彙：BOT 計畫案，工作身份，角色衝突，組織承諾，組織公民行爲

壹·緒論

興建、營運與移轉 (Build-operate-transfer, BOT) 計畫案是指政府委託民間機構參與公共建設的模式之一，民間機構參與公共建設的興建及營運特許，待特許期限結束後再將此計畫案的所有權移轉給政府 (劉憶如、王文宇與黃玉霖, 1999)。透過民間機構的參與以及民間資金的投入，BOT 計畫案可以減輕政府財政支出的壓力、提高建設與營運的效率、提升服務品質以及推動國家的成長與發展。近年來 BOT 的代表案例有英法海底隧道、台灣高速鐵路、澳洲雪梨過港隧道以及日本跨東京灣高速公路等 (劉憶如等人, 1999; Walker & Smith, 1995)。

1998 年台灣高速鐵路股份有限公司 (前身爲台灣高鐵聯盟，以下簡稱台灣高鐵公司) 議價得標台灣南北高速鐵路之特許興建營運移轉案，並據以執行 35 年的經營權，此案爲目前全世界最大的 BOT 案，總建設經費高達五千多億新台幣 (<http://www.hsr.gov.tw/>)。台灣高鐵的建設需要非常多的工程專業人員

* 作者簡介：陳春希，國立中央大學企業管理學系副教授；李旭梅，大葉大學人力資源暨公共關係學系助理教授；鄭晉昌，國立中央大學人力資源管理研究所教授；魏裕興，富邦金融控股股份有限公司人力資源處教育訓練部副理。

及高度的專業分工。2004 年 (興建期) 台灣高鐵公司的僱用人員中，標準工作者與非標準工作者總人數約各佔 50%，外國籍員工人數更高達全公司總員工數的 25 %。由此可知，在台灣高鐵公司中，員工的組成十分多元且異質性極高。此多元而異質的成員組合，將會影響其對於履約條件的認知、工作態度與行爲。而學者亦曾指出，組織成員對履約條件的認知、工作態度與行爲對於 BOT 案之成功與否影響深遠 (Hyman & Shah, 2003 ; Passow, 1995)。

過去對於 BOT 案的研究多著重於財務面、法律面、經濟面、政策面、運輸面與工程面等議題 (Chen & Subprasom, 2007 ; Yumurtaci & Erdem, 2007 ; 林永盛與張有恆, 2005 ; 張有恆, 2000 ; 歐連發, 2003 ; 謝哲勝, 2007)，目前尚無研究針對 BOT 案中員工的心理、工作身份、態度與行爲等主題進行探討。本研究資料蒐集的時間為台灣高鐵的興建時期，在此時期的土木、建築、軌道與機電等專業工程，皆聘請全球專業人士 (多數為非標準工作者) 參與。待興建期的目標達成後，基於階段性目標的轉換，大多數的非標準工作者將無法繼續留任至營運期。在此興建時期，員工在專案初期對於與同儕工作間的溝通、自身工作定位的認知，皆會影響其工作態度與行爲。因此，BOT 案中員工的心理、工作身份、態度與行爲值得學者進一步地探究。

多樣化的組織人力模式已成為近年來公私部門的用人策略，學者們普遍認為標準工作者與非標準工作者的工作態度與行爲，應會隨其工作身份之不同而有所差異 (Williamson, 1985)，其中又以組織承諾及組織公民行爲與工作身份的比較為學者所重視 (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002 ; Stamper & Van Dyne, 2001 ; Van Dyne & Ang, 1998 ; 葉穎蓉, 2004)。過去有關工作身份、組織承諾及組織公民行爲的研究中，多以服務業、銀行業、醫院、政府部門為研究對象 (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002 ; Stamper & Van Dyne, 2001 ; Van Dyne & Ang, 1998 ; 葉穎蓉, 2004)。研究結果是否能完整類推到 BOT 案中的員工仍有待證實。在興建期間，台灣高鐵 BOT 案需要一個專業的團隊來完成土木、建築、軌道及機電等專業工程。各項基礎工程建設所涉及的層面與溝通介面又更形複雜，工程人員在接收各項訊息據以執行任務時，容易出現衝突與矛盾的現象。組織成員面臨的角色衝突亦可能影響其工作態度，更進而影響其工作行爲。因此，本研究將以台灣高鐵路股份有限公司的員工為研究對象，探究 BOT 案中的員工工作身份、角色衝突與組織承諾對其組織公民行爲的影響。

貳·文獻探討

一、工作身份對組織承諾及組織公民行為之影響

工作身份 (work status) 又可稱為僱用身份 (employment status) 或契約身份 (contract status)，係指工作者在組織內的受僱身份 (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; Van Dyne & Ang, 1998)。工作安排可分為標準工作與非標準工作兩種類型 (Kalleberg, Reskin & Hudson, 2000)。前者指依固定的計劃表在受僱公司完成工作，且為一個持續性的工作；後者指非持續性的工作，如：臨時工作、契約工作及部分工時工作 (Kalleberg, 2000; Kalleberg 等人, 2000)。依此，本研究將員工的工作身份別區分為標準工作者及非標準工作者。

一般而言，勞資關係可用經濟交換與社會交換關係的論點來加以詮釋 (Blau, 1964)。經濟交換關係指基植於完成事先約定的工作要求，而獲得對等的報酬交換。在經濟交換關係中，員工在回應組織的要求前，會先行評估個人所需付出的成本與可獲得的利益。過去的研究指出基於經濟交換關係的員工，往往僅會完成工作中的最基本要求 (Milward & Hopkins, 1998)。反之，在社會交換關係中，組織對於員工的工作要求與期望並未如經濟交換關係中之界定明確，勞方與資方兩者更重視彼此之間未經約定的互惠行為 (Tsui, Pearce, Porter & Tripoli, 1997) 與相互關係的信任 (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998)。因此在強調社會交換的勞資關係中，員工反而更可能投入額外的努力與加倍的付出。員工與組織間的交換關係，會反應在其工作的態度及行為，其中又以組織承諾與組織公民行為廣為研究者所重視 (Mathieu & Zajac, 1990; Organ & Ryan, 1995)。

組織承諾是指個人對特定組織的認同與投入程度 (Porter, Steer, Mowday & Boulian, 1974: p. 604)。依據部份融入理論 (partial inclusion) 的概念，學者主張個體對於組織的投入程度將會深切地影響其展現的工作態度與行為 (Allport, 1933; Katz & Kahn, 1978)。非標準工作者對於工作組織的向心力往往較標準工作者來得薄弱，自然而然地對於組織中社會系統的融入程度也相對較低 (Miller & Terborg, 1979)，較不熟稔組織的運作，連帶地對組織政策支持的承諾感也因而會較低 (Eberhardt & Shani, 1984)。對於工作身份與組織承諾的研究結果，學者們之間並未能達成一致的結論。基於上述的推論，部分研究證實標準工作者的組織承諾感較高 (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; Van Dyne & Ang, 1998)。然而，在葉穎蓉 (2004) 的研究中，任職於公部門的非標準工作者可能基於對工作本身與環境的偏好 (例如：可以建立人脈關係、打發時間)，

反而有較高的組織承諾感。另也有研究結果指出兩者間的差異難以證實 (Feather & Rauter, 2004; McGinnis & Morrow, 1990; Pearce, 1993)。相較於非標準工作者，與組織存有社會交換關係的標準工作者會獲得較多的無形與實質資源。以往的研究證實訓練、知覺的組織支持與晉升皆有助組織提升員工的組織承諾 (Gaertner & Nollen, 1989; Setton, Bennett & Liden, 1996; Tannenbaum, Mathieu, Salas & Cannon-Bowers, 1991)。因此，本研究提出第一個假設如下：

假設 1：標準工作者會展現較高的組織承諾。

員工與組織之間的互動關係會影響員工的工作態度與行為，員工的組織公民行為即可用來檢視個別員工與組織之間關係的一項重要指標 (Van Dyne & Ang, 1998)。組織公民行為是一種自發性的個人行為，行為本身並未受組織的正式獎酬制度所直接或明確規範，但整體而言其展現有利於組織的運作 (Organ, 1988)。在組織中，標準工作者與組織之間的關係較常建立在社會交換的基礎上，也往往因而獲得較多的組織資源 (如：福利、訓練與晉升的機會)，對組織會有較多的期望，願意與組織發展長期的僱用關係，因此標準工作者對於組織常有更高的類道德投入 (Williamson, 1975)，進而展現出高度的組織公民行為 (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; Stamper & Van Dyne, 2001; Van Dyne & Ang, 1998; 葉穎蓉, 2004)。相較之下，經濟交換關係普遍存在於非標準工作者與組織之間，因此非標準工作者對組織通常持有較低的期望，也較少有晉升與接受訓練的機會，因此在組織中往往展現低度的組織公民行為。以往在員工的工作身份與組織公民行為的研究中，並未能有一致的研究結論。基於社會交換理論，有些研究證實標準工作者展現較高的組織公民行為 (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; Stamper & Van Dyne, 2001; Van Dyne & Ang, 1998; 葉穎蓉, 2004)。亦有研究證實非標準工作者展現較高的組織公民行為 (Feather & Rauter, 2004; Pearce, 1993)。在 Feather 及 Rauter 的研究中，學校的約聘教師可能為了取得與工作職責相關的掌控權力，而展現較多的組織公民行為。另也有研究指出兩者間的差異難以證實 (Pearce, 1993; Stamper & Van Dyne, 2001)。基於部份融入理論與交換理論的觀點，本研究提出第二個假設如下：

假設 2：標準工作者會展現較高的組織公民行為。

二、角色衝突對組織承諾之影響

Mowday、Potter 與 Steers (1982) 指出當員工進入組織後，會期望藉由自己的才能來滿足組織的需求，而此需求會受到員工的個人特徵、在組織中所扮演的角色、組織結構與工作經驗等因素所影響。當組織提供合宜的環境時，將有助於達到員工個人的期望與需求的滿足、組織承諾與績效的提升、良好的出勤狀況與久任現職。本研究的研究對象為台灣高鐵公司的員工，在興建時期的管理採用矩陣式的組織結構。員工需參與各部門的會議，在溝通的過程中，常會因命令的不一致性而導致員工感受到角色衝突的壓力。角色衝突是指角色期望之間不一致的程度 (Rizzo, House & Lirtzman, 1970: p. 155)。當個體感受到兩個以上不同的角色期望時，就會出現角色衝突的現象 (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964)。角色衝突會導致個體產生對組織認同與投入的衝突 (Reichers, 1986; Salancik, 1977)，研究指出角色衝突會負向影響員工的組織承諾 (DeConinck & Stilwell, 2004; Glisson & Durick, 1988; Jackson & Schuler, 1985; Mathieu & Zajac, 1990; Morris & Sherman, 1981; Organ & Greene, 1981)。員工在接受不同的或多重的工作指派時，往往會因為工作要求與角色期望的衝突，導致員工對於其願意為組織付出努力的程度產生質疑。基於以上推論，本研究提出第三個假設如下：

假設 3：角色衝突對員工的組織承諾有負向的影響效果。

三、組織承諾對組織公民行為之影響

Scholl (1981) 與 Weiner (1982) 以理論模式解釋組織承諾與組織公民行為之間的關聯性。Scholl (1981) 指出組織承諾的形成是基於成員內化組織的目標而產生，並非肇因於組織的管理制度，此內化的過程進而使成員展現對組織有正向助益的組織公民行為。組織承諾感高的員工較願意長時間工作，當個人利益與組織利益互相衝突時，會以組織利益為優先考量 (Allen & Rush, 1998)。研究證實員工的組織承諾會正向影響其組織公民行為 (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Gautam, Dick, Wagner, Upadhyay & Davis, 2005; Organ & Ryan, 1995; Schappe, 1998)。Schappe (1998) 進一步證實在同時考量工作滿意度、組織正義與組織承諾三者對員工組織公民行為的影響時，只有組織承諾具有影響效果。當員工在心理與態度上對組織愈有向心力，同時對組織的認同與涉入程度愈高時，所產生的組織承諾將會促使其展現組織公民行為。基於以上推論，本研究提出第四個假設如下：

假設 4：員工的組織承諾對其組織公民行為有正向的影響效果。

參 · 研究方法

一、資料蒐集與研究對象

本研究的研究對象為全球最大的興建、營運與移轉 (Build-Operate-Transfer, BOT) 計劃案之一的台灣高速鐵路股份有限公司的員工。在獲得人力資源管部門主管同意後進行資料蒐集。資料蒐集時間為台灣高鐵公司興建期間高峰及準備進入營運期階段，故以興建、營運及維修部門為問卷發放單位。本研究總共發出 400 份問卷 (100 份為英文問卷)，回收 343 份有效問卷 (83 份為英文問卷)，有效問卷回收率為 85.7%。在有效樣本中，男性 237 人 (佔 69.1%)，已婚 205 人 (佔 59.7%)，大專學歷以上有 338 人 (佔 98.4%)，工作年資 2 年以上有 221 人 (佔 64.5%)，年齡介於 25 歲至 35 歲有 155 人 (佔 45.1%)，標準工作者有 176 人 (佔 51.3%)，管理職有 73 人 (佔 21.2%)。

二、研究工具

為確保量表概念的一致性，英文量表由以英文為母語並且熟稔中文者翻譯成中文，再由以中文為母語並且熟稔英文者，將翻譯後的中文版量表翻譯回英文，再比較原始英文問卷與再次翻譯後的英文問卷兩者間的差異。本研究的測量採用自陳式量表，由員工以 Likert 五點尺度 (5 = 非常同意，1 = 非常不同意) 進行填答。

(一)角色衝突

本研究採用Porter等人 (1974) 發展的角色衝突量表，共有 8 個題目。例題：我常接到兩人或多人對工作任務不一致的要求。得分愈高者表示該員工所面臨的角色衝突程度愈高。本量表的Cronbach's α 值為 .77。進行驗證性因素分析，結果顯示單構面模式與資料有良好的適配 ($\chi^2 = 49.296, p < .005, df = 20, RMSEA = .065, CFI = .94, GFI = .965$)。

(二)組織承諾

本研究採用Mowday、Steer 與 Porter (1979) 發展的組織承諾量表，包含價值承諾、留職承諾及努力承諾等三個構面。每個構面包含三個題目，例題分別為：我會對我的好朋友說：我服務的公司是一個值得效勞的好公司；只要工作性質類似，我到別的公司工作也無所謂；爲了要繼續留在公司做事，公司指

派給我任何工作，我都願意接受。其中留職承諾的題項為反向題，需反向編碼。得分愈高者表示該員工的組織承諾愈高。本量表的Cronbach's α 值為 .85。進行驗證性因素分析比較單構面、雙構面（價值承諾 vs. 留職承諾與努力承諾）與三構面模式（價值承諾 vs. 留職承諾 vs. 努力承諾）。結果顯示三構面模式顯然優於單構面 ($\Delta\chi^2 = 57.625, p < .005, \Delta df = 3$) 與雙構面 ($\Delta\chi^2 = 30.598, p < .005, \Delta df = 2$) 模式，且與資料有較佳適配 ($\chi^2 = 275.285, p < .005, df = 87, RMSEA = .079, CFI = .878, GFI = .903$)。

(三)組織公民行為

本研究採用MacKenzie、Podsakoff 與 Fetter (1993) 所發展的組織公民行為量表，其中包含運動家精神、公民道德、盡職行為及利他行為等四項構面。每個構面包含三個題目，例題分別為：花費許多時間埋怨微不足道的事情；即使公司未要求，但也出席有助公司形象的活動；誠實謹慎地遵守公司的規章與程序；樂意地撥出自己時間協助他人。其中運動家精神的題項為反向題，需反向編碼。得分愈高者表示該員工有愈高度的組織公民行為。量表的Cronbach's α 值為 .75。進行驗證性因素分析比較單構面、雙構面（運動家精神與公民道德 vs. 盡職行為與利他行為）、三構面模式（運動家精神 vs. 公民道德與盡職行為 vs. 利他行為）與四構面模式（運動家精神、公民道德、盡職行為與利他行為）。結果顯示四構面模式顯著優於單構面 ($\Delta\chi^2 = 224.658, p < .005, \Delta df = 6$)、雙構面 ($\Delta\chi^2 = 161.118, p < .005, \Delta df = 5$) 與三構面 ($\Delta\chi^2 = 16.055, p < .005, \Delta df = 3$) 模式，且與資料有較佳適配 ($\chi^2 = 110.195, p < .005, df = 48, RMSEA = .061, CFI = .936, GFI = .949$)。

(四)控制變項

將人口統計資料（包含性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、工作年資與職務類別）列為組織承諾與組織公民行為的控制變項 (Mathieu & Zajac, 1990；Morris & Sherman, 1981；Smith, Organ & Near, 1983；Wagner & Rush, 2000)。

三、資料分析

本研究採用階層迴歸分析法檢驗工作身份、角色衝突與組織承諾對員工組織公民行為的影響。階層迴歸分析法共包含以下步驟，第一個步驟將性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、工作年資與職務類別（控制變項）進入迴歸分析；第二個步驟將工作身份、角色衝突或組織承諾（自變項）進入迴歸分析。由

於本研究的資料皆由同一受測者填答，故進行 Harman's 單一因素分析檢測共同方法變的影響。分析結果顯示共有 10 個特徵值大於 1，其中因素一的解釋變異量為 17.6%，因此推估共同方法變異對研究結果的影響不嚴重 (Podsakoff & Organ, 1986)。

肆 · 研究結果與分析

一、相關分析

表一呈現人口統計變項與主要研究變數之平均數、標準差與相關係數。工作身份與組織承諾之間呈負相關 ($r = -.16, p < .001$)；角色衝突分別與組織承諾及組織公民行為呈負相關 ($r = -.30, p < .001$; $r = -.16, p < .01$)；組織承諾與組織公民行為之間呈正相關 ($r = .49, p < .001$)。

表一 人口統計變項與主要研究變數之平均數、標準差與相關係數^a

變數	平均值	標準差	1	2	3	4	5	6	7
1. 性別 ^b	.31	.46							
2. 教育程度 ^c	.19	.39	-.22***						
3. 婚姻狀況 ^d	.61	.49	-.34***	.12*					
4. 職務類別 ^e	.21	.41	-.15**	.08	.20***				
5. 工作身份 ^f	.49	.50	-.36***	.18**	.25***	.16**			
6. 角色衝突	2.93	.60	-.20***	.09	.09	.17**	.10		
7. 組織承諾	3.47	.47	.04	-.06	.08	-.04	-.16**	-.30***	
8. 組織公民行為	3.74	.37	-.01	-.03	.06	.06	-.04	-.16**	.49***

註：* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

a 因年齡與工作年資採用區間尺度進行量測，此類型的資料型態不具平均值與標準差的分析意義。因此，未放入表格進行分析。

b 虛擬變數：0 = 男性；1 = 女性。

c 虛擬變數：0 = 大學以下；1 = 研究所以上。

d 虛擬變數：0 = 已婚；1 = 未婚。

e 虛擬變數：0 = 管理職；1 = 非管理職。

f 虛擬變數：0 = 標準工作者；1 = 非標準工作者。

二、層級迴歸分析

本研究採用階層迴歸分析進行假設考驗。根據表二的模式一可知，將性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、工作年資及職務類別等放入迴歸模式，結果顯示控制變項對組織承諾的解釋變異量為 4%。資料呈現愈年輕的員工擁有較高的組織承諾 ($\beta = -.16, p < .05$)，未婚者有較高的組織承諾 ($\beta = .18, p < .05$)。在控制人口統計變項後，模式二中，將工作身份加入迴歸模式。工作身份對組織承諾增加 1% 的解釋變異量。分析結果顯示標準工作者較非標準工作者有較高的組織承諾 ($\beta = -.13, p < .05$)。因此，假設一獲得支持。模式三將控制變項放入迴歸模式中，結果顯示控制變項對組織公民行為無解釋力。在模式四中，將工作身份加入迴歸模式。可知工作身份對組織公民行為並無影響效果。因此，假設二未獲得支持。

表二 工作身份對組織承諾與組織公民行為之階層迴歸分析表^a

變數	組織承諾		組織公民行為	
	模式一	模式二	模式三	模式四
截距項	3.50 ^{***}	3.53 ^{***}	3.75 ^{***}	3.75 ^{***}
控制變項				
性別 ^b	.01	-.01	-.03	-.03
教育程度 ^c	-.05	-.04	-.03	-.03
婚姻狀況 ^d	.18 ^{***}	.18 ^{**}	.09	.09
職務類別 ^e	.00	-.00	.09	.09
年齡 ^g	-.16 [*]	-.10	-.11	-.10
工作年資 ^h	-.09	-.08	-.01	-.01
自變數				
工作身份 ^f		-.13 [*]		-.02
R ²	.04	.05	.02	.02
F 值	2.47 [*]	2.70 [*]	.89	.78
ΔR^2	.04	.01	.02	.00
F 值	2.47 [*]	3.95 [*]	.89	.13

註：* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

a 為對組織承諾與組織公民行為有較全面的控制，將年齡與工作年資列為控制變項。

b, c, d, e 與 f 的說明同表一。

g 虛擬變數：0 = 35 歲以下 (不含)；1 = 35 歲以上。

h 虛擬變數：0 = 3 年以下 (不含)；1 = 3 年以上。

表三的模式六中，在控制性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、工作年資、職務類別及工作身份後，將角色衝突加入迴歸模式。結果顯示，角色衝突對員工的組織承諾增加了 9% 的解釋變異量。角色衝突對組織承諾具有負向的影響效果 ($\beta = -.31, p < .001$)。因此，假設三獲得支持。模式八中，將組織承諾加入迴歸模式。結果顯示，組織承諾對員工的組織公民行為增加 23% 的解釋變異量。組織承諾對組織公民行為具有正向的影響 ($\beta = .50, p < .001$)。因此，假設四獲得支持。

表三 角色衝突對組織承諾與組織承諾對組織公民行為之階層迴歸分析表

變數	組織承諾		組織公民行為	
	模式五	模式六	模式七	模式八
截距項	3.53***	4.24***	3.75***	2.36***
控制變項				
性別 ^a	-.01	-.06	-.03	-.03
教育程度 ^b	-.04	-.03	-.03	-.01
婚姻狀況 ^c	.18**	.17***	.09	.00
職務類別 ^d	-.00	.04	.09	.09
工作身份 ^e	-.13*	-.13*	-.02	.04
年齡 ^f	-.10	-.09	-.10	-.05
工作年資 ^g	-.08	-.08	-.01	.03
自變數				
角色衝突		-.31***		
組織承諾				.50***
R ²	.05	.14	.02	.25
F 值	2.70*	6.86***	.78	14.06***
ΔR^2	.01	.09	.00	.23
F 值	3.95*	34.09***	.13	105.32***

註：* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

- a 虛擬變數：0 = 男性；1 = 女性。
- b 虛擬變數：0 = 大學以下；1 = 研究所以上。
- c 虛擬變數：0 = 已婚；1 = 未婚。
- d 虛擬變數：0 = 管理職；1 = 非管理職。
- e 虛擬變數：0 = 標準工作者；1 = 非標準工作者。
- f 虛擬變數：0 = 35 歲以下 (不含)；1 = 35 歲以上。
- g 虛擬變數：0 = 3 年以下 (不含)；1 = 3 年以上。

伍·結論與建議

一、研究結果與討論

與過去多數的研究結果相同 (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002 ; Van Dyne & Ang, 1998)，本研究發現在 BOT 案中，非標準工作者較標準工作者有較低的組織承諾。台灣高鐵公司隨著興建工程逐步完工的進展，專業人員的工作契約由兩年一約轉換為一年一約。對非標準工作者而言，此工作契約的轉換可能會因而降低其對組織的認同感。此外，非標準工作者轉任為標準工作者的機會需視組織的人力需求而定。反觀標準工作者，由於在組織內擁有持續性的工作模式，對組織也會有較高的向心力。因此，標準工作者較容易對組織產生高度的承諾感。

與過去多數的研究結果不同的是，本研究顯示在 BOT 案中標準工作者與非標準工作者的組織公民行為表現並無差異 (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002 ; Feather & Rauter, 2004 ; Pearce, 1993 ; Stamper & Van Dyne, 2001 ; Van Dyne & Ang, 1998 ; 葉穎蓉, 2004)。造成此結果的原因可能有二。首先，標準工作者與組織的交換關係多建立於社會交換關係之上，在組織裡通常會獲得較多實質或無形的資源 (例如：福利、訓練與晉升的機會)，因此也較可能與組織發展出長期的僱用關係。本研究調查的進行期間為台灣高鐵公司成立初期，員工與組織之間仍在相互探索對彼此的要求與期望，組織與標準工作者的社會交換關係尚未完全建立，因而無法引發標準工作者主動地展現組織公民行為。其次，由於多數的非標準工作者對其自身的工作要求源自於對個人專業聲譽的堅持 (Freidson, 1984)，因此非標準工作者對於自身的工作責任，較不會區分其是份內或份外的工作而有認知上的差異。非標準工作者對於自身的專業責任，皆會竭盡所能地完成任務。本研究樣本中的非標準工作者多為專業人士，可能因而造成標準工作者與非標準工作者在組織公民行為的表現無差異。

本研究經由實證分析發現，在 BOT 案中員工的角色衝突會負向影響員工的組織承諾，此與過去的研究結果一致 (DeConinck & Stilwell, 2004 ; Glisson & Durick, 1988 ; Jackson & Schuler, 1985 ; Mathieu & Zajac, 1990 ; Organ & Greene, 1981)。當組織成員接受到不一致的角色期望時，會影響其對於組織的認同與投入 (Reichers, 1986 ; Salancik, 1977)。在興建期間初期，台灣高鐵公司各部門之間所進行的溝通，常容易引發員工的角色衝突，進而負向影響其組織承諾。本研究發現在 BOT 案中員工的組織承諾會正向影響組織公民行為的展現，此亦與過去的研究結果一致 (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000 ; Gautam 等

人，2005；Organ & Ryan, 1995；Schappe, 1998)。當員工認同與內化組織的目標與價值時，自然會展現對組織有正向助益的組織公民行爲。

二、管理意涵

聘僱非標準工作者有助於降低組織在訓練、資遣及退休金提撥等方面的成本，亦即非標準工作者的整體僱用成本會較標準工作者來得低廉。除了成本的經濟考量之外，組織聘任員工時也應考量其工作態度。就員工的工作態度而言，相較於標準工作者，本研究發現在 BOT 案中非標準工作者擁有較低的組織承諾。學者指出組織承諾會影響員工所知覺的組織支持、組織公民行爲、工作滿意度、離職意圖與退縮行爲等 (Mowday 等人, 1982；Organ & Ryan, 1995；van Knippenberg & Sleebos, 2006)。當組織選擇招聘非標準工作者時，期能不將非標準工作者視之爲次要的工作者，如此將有助非標準工作者感受到組織對他們的重視，進而對組織產生信任與認同，而後有高度的工作投入與組織承諾。

組織與標準工作者社會交換關係的建立，需要經歷時間的萃練。在此過程中，組織與標準工作者在福利與未來規劃可進行雙向溝通，以盡早與標準工作者建立高度的互信與社會交換關係。社會交換關係的建立，將有助於提升員工組織公民行爲的展現 (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002；Stamper & Van Dyne, 2001；Van Dyne & Ang, 1998；葉穎蓉, 2004)，進而達成組織的策略目標。

角色衝突對組織的整體效能而言，潛藏著許多負面的影響，例如：降低員工的工作投入與組織承諾 (Organ & Ryan, 1995)。組織可藉由工作標準化與組織正式化等措施，以減少角色衝突對於組織績效的影響 (趙惠玉, 2003)。此外，組織可藉由提高員工對組織的認同與投入，以促使員工展現組織公民行爲。過去研究指出影響組織承諾的前置因子有以下五項 (Mathieu & Zajac, 1990；Steers, 1977；陳惠芳與陳怡菁, 2006)：(1)個人特質，如：成就感；(2)工作特性，如：與同事間理想的互動關係、工作完整性、工作自主性、工作回饋性及工作挑戰性等；(3)工作經驗，如：團隊對組織的態度、知覺個人對組織的重要性及對組織的信賴等；(4)角色狀態，如：角色衝突、角色模糊及角色負荷等；(5)團隊與領導者的關係，如：團隊凝聚力及領導者的關懷等。組織可藉由甄選、工作設計與領導激勵等機制之導入，進而提升員工的組織承諾。

員工的組織承諾可正向預測其組織公民行爲的展現，反映了該員工協助組織的意願。組織承諾的形成來自於員工將組織目標予以內化 (Scholl, 1981)，顯示了員工對組織的認同與投入的程度 (Moway et al., 1982)。因此，管理者可藉由與部屬溝通組織目標的重要性，讓組織成員認同與內化組織目

標，進而為達成組織賦予之任務而展現適宜的行為。員工組織承諾的提升，將有助於其組織公民行為的展現。

三、研究限制與未來研究建議

本研究的研究限制及未來研究建議說明如下。第一，本研究採用資料蒐集(匿名方式)、題項設計(9個題目為反向題)、與具體概念量測(如：人口統計變項與工作身份)等途徑來避免共同方法變異的影響(彭台光、高月慈與林鈺琴, 2006)，但仍可能產生共同方法變異的偏差。未來研究可設計多重時間的方式蒐集資料，也可由同事或主管填答該員工組織公民行為之問卷，以具體避免共同方法變異的影響。

第二，非標準工作者的種類包括臨時工作、契約工作及部分工時工作等(Kalleberg, 2000)。本研究並未檢視非標準工作者僱用類型之差異所造成的可能影響，未來研究可控制非標準工作者的僱用變異，以進一步探究標準工作者與非標準工作者在組織承諾或組織公民行為之差異(Kalleberg, 2000)。第三，工作任務的專業性對員工的組織公民行為可能有潛在的影響。本研究未蒐集專業性的資料，未來研究可進行專業性的控制，以進一步驗證標準工作者與非標準工作者在組織公民行為之差異。第四，對於年齡與工作年資的量測，本研究採用區間尺度衡量。由於區間尺度的資料無法進行平均數與標準差的計算，因此建議後續研究在進行調查時，能蒐集實際的數值，以期能更詳盡地說明樣本的特性。

參考文獻

- 林永盛、張有恆，「BOT計畫談判模式建構之研究」，*管理學報*，第22卷第6期，2005年12月，頁783-804。
- 張有恆，「基樁品質檢驗方法之比較與適用性之探討」，*地工技術*，第8卷，2000年8月，頁51-66。
- 陳惠芳、陳怡菁，「工作特性變動與心理賦權對組織承諾之影響研究：以民營化中之公營事業為例」，*人力資源管理學報*，第6卷第2期，2006年6月，頁49-69。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴，「管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救」，*管理學報*，第23卷第1期，2006年2月，頁77-98。
- 葉穎蓉，「由心理契約檢視員工工作身份對工作態度與行為的影響：以公部門的約聘人員為例」，*人力資源管理學報*，第4卷第4期，2004年12月，頁105-129。

- 趙惠玉，「工作標準化對角色衝突、角色模糊關係之研究：以台灣高科技產業為例」，*交大商管學報*，第 8 卷第 2 期，2003 年 10 月，頁 97-113。
- 劉憶如、王文宇、黃玉霖，「BOT 三贏策略 (初版)」，台北：商鼎財經顧問，1999 年。
- 歐連發，「臺北捷運系統環狀線 BOT 推動現況」，*都市交通*，第 18 卷第 3 期，2003 年 9 月，頁 53-62。
- 謝哲勝，「信託運用於 BOT 契約的法律關係」，*月旦法學雜誌*，第 142 卷，2007 年 3 月，頁 37-49。
- Allen, T. D. & Rush, M. C., "The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Performance Judgments: A Field Study and a Laboratory Experiment", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83(2), 1998, pp.247-260.
- Allport, F. H., "Institutional Behavior", Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press, 1933.
- Blau, P. M., "Exchange and Power in Social Life", New York: John Wiley and Sons, 1964.
- Chen, A. & Subprasom, K., "Analysis of Regulation and Policy of Private Toll Roads in a Build-Operate-Transfer Scheme under Demand Uncertainty", *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, Vol. 41(6), 2007, pp.537-558.
- Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I., "Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey", *Journal of Management Studies*, Vol. 37(7), 2000, pp.903-930.
- Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I., "Contingent and Non-Contingent Working in Local Government: Contrasting Psychological Contracts", *Public Administration*, Vol. 80(1), 2002, pp.77-101.
- DeConinck, J. B. & Stilwell, C. D., "Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions", *Journal of Business Research*, Vol. 57(3), 2004, pp.225-231.
- Eberhardt, B. J. & Shani, A. B., "The Effects of Full-Time versus Part-Time Employment Status on Attitudes toward Specific Organizational Characteristics and overall Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol. 27(4), 1984, pp.893-900.
- Feather, N. T. & Rauter, K. A., "Organizational Citizenship Behaviours in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77(1), 2004, pp.81-94.
- Freidson, E., "The Changing Nature of Professional Control", In R. H. Turner & J. F. Short Jr. (Eds.), *Annual review of sociology*, Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1984, pp.1-20.
- Gaertner, K. N. & Nollen, S. D., "Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization", *Human Relations*, Vol. 42(11), 1989, pp.975-991.
- Gautam, T., Dick, R. V., Wagner, U., Upadhyay, N. & Davis, A. J., "Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal", *Asian Journal of Social Psychology*, Vol. 8(3), 2005, pp.305-314.
- Glisson, C. & Durick, M., "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33(1), 1988, pp.61-81.

- Hyman, M. A. & Shah, R. S., "The New Future State Outsourcing Model: Build-Operate-Transfer Preparing for the Future Model", *Housing Finance International*, Vol. 18(2), 2003, pp.11-14.
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S., "A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings", *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, Vol. 36(1), 1985, pp.16-78.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. & Rosenthal, R. A., "Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity", New York: Wiley, 1964.
- Kalleberg, A. L., "Nonstandard Employment Relations: Part-Time, Temporary and Contract Work", *Annual Review of Sociology*, Vol. 26(1), 2000, pp.341-365.
- Kalleberg, A. L., Reskin, B. & Hudson, K., "Bad Jobs in America: Standard and Nonstandard Employment Relations and Job Quality in the United States", *American Sociological Review*, Vol. 65(2), 2000, pp.256-278.
- Katz, D. & Kahn, R. L., "The Social Psychology of Organizations", New York: John Wiley & Sons, 1978.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Fetter, R., "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 57(1), 1993, pp.70-80.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M., "A Review and Meta Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, Vol. 108(2), 1990, pp.171-194.
- McGinnis, S. K. & Morrow, P. C., "Job Attitudes among Full- and Part-Time Employees", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 36(1), 1990, pp.82-96.
- Miller, H. E. & Terborg, J. R., "Job Attitudes of Part-Time and Full-Time Employees", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 64(4), 1979, pp.380-386.
- Milward, L. J. & Hopkins, L. J., "Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 28(16), 1998, pp.1530-1556.
- Morris, J. H. & Sherman, J. D., "Generalizability of an Organizational Commitment Model", *Academy of Management Journal*, Vol. 24(3), 1981, pp.512-526.
- Mowday, R. T., Poter, L. W. & Steers, R. M., "Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover", New York: Academic Press, 1982.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W., "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14(2), 1979, pp.224-247.
- Organ, D. W., "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome", Lexington, MA: Lexington books, 1988.
- Organ, D. W. & Greene, C. N., "The Effects of Formalization on Professional Involvement: A Compensatory Process Approach", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26(2), 1981, pp.237-252.
- Organ, D. W. & Ryan, K., "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, Vol. 48(4), 1995, pp.775-802.

- Passow, S., "BOT Projects: New Schemes to Build a Future", *Institutional Investor*, Vol. 29(3), 1995, pp.23-24.
- Pearce, J. L., "Toward an Organizational Behavior of Contract Laborers: Their Psychological Involvement and Effects on Employee Co-Workers", *Academy of Management Journal*, Vol. 36(5), 1993, pp.1082-1096.
- Podsakoff, P. M. & Organ, D. W., "Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects", *Journal of Management*, Vol. 12(4), 1986, pp.531-544.
- Porter, L. W., Steer, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V., "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technician", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59(5), 1974, pp.603-609.
- Reichers, A. E., "Conflict and Organizational Commitments", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 7(3), 1986, pp.508-514.
- Rizzo, J. R., House, R. J. & Lirtzman, S. I., "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15(2), 1970, pp.150-163.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C., "Not so Different after all: A Cross-Discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, Vol. 23(3), 1998, pp.393-404.
- Salancik, G. R., "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief", In B. M. Staw and G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior*, Chicago: St. Clair Press, 1977, .pp.1-54
- Schappe, S. P., "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Psychology*, Vol. 132(3), 1998, pp.277-290.
- Scholl, R. W., "Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force", *Academy of Management Review*, Vol. 6(4), 1981, pp.589-599.
- Setton, R. P., Bennett, N. & Liden, R. C., "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81(3), 1996, pp.219-227.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P., "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68(4), 1983, pp.653-663.
- Stamper, C. L. & Van Dyne, L., "Work Status and Organizational Citizenship Behavior: A Field Study of Restaurant Employees", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22(5), 2001, pp.517-536.
- Steers, R. M., "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22(1), 1977, pp.46-56.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E. & Cannon-Bowers, J., "Meeting Trainees' Expectations: The Influence of Training Fulfillment on the Development of Commitment, Self-Efficacy, and Motivation", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76(6), 1991, pp.759-769.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. & Tripoli, A. M., "Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off", *Academy of Management Journal*, Vol. 40(5), 1997, pp.1089-1121.

- Van Dyne, L. & Ang, S., "Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore", *Academy of Management Journal*, Vol. 41(6), 1998, pp.692-703.
- Van Knippenberg, D. & Sleebos, E., "Organizational Identification versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, and Job Attitudes", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27(5), 2006, pp.571-584.
- Wagner, S. L. & Rush, M. C., "Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition, and Age", *Journal of Social Psychology*, Vol. 140(3), 2000, pp.379-391.
- Walker, C. & Smith, A. J., "Privatized Infrastructure-the BOT Approach", London: Thomas Telford, 1995.
- Wiener, Y., "Commitment in Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*, Vol. 7(3), 1982, pp.418-428.
- Williamson, O. E., "Markets and Hierarchies", New York: Free Press, 1975.
- Williamson, O. E., "The Economic Institutions of Capitalism", New York: Free Press, 1985.
- Yumurtaci, Z. & Erdem, H. H., "Economical Analyses of Build-Operate-Transfer Model in Establishing Alternative Power Plants", *Energy Conversion and Management*, Vol. 48(1), 2007, pp.234-241.

Effects of Job Status, Role Conflict and Organizational Commitment on Employees' Organizational Citizenship Behavior: A Case of the BOT Project for Taiwan High Speed Rail

CHUN-HSI VIVIAN CHEN, HSU-MEI LEE,
JIHN-CHANG JEHNG, YU-HSING WEI *

ABSTRACT

With Taiwan High Speed Rail Corporation as the study subject, this study investigated the effects of job status, role conflict and organizational commitment on organizational citizenship behavior in the BOT project. Questionnaires were used for data collection and hierarchical regression analyses were used to test the hypotheses. Data was collected from 343 employees in Taiwan High Speed Rail Corporation. It is found that standard workers have a higher level of organizational commitment than nonstandard workers. Role conflict is found to have a negative effect on employees' organizational commitment. It is also found that organizational commitment has a positive effect on employees' organizational citizenship behavior. Theoretical and practical implications of the results are discussed.

Keywords: BOT project, job status, role conflict, organizational commitment, organizational citizenship behavior

* Chun-Hsi Vivian CHEN, Associate Professor, Department of Business Administration, National Central University. Hsu-Mei LEE, Assistant Professor, Department of Human Resource and Public Relations, Da-Yeh University. Jihn-Chang JEHNG, Professor, Graduate Institute of Human Resource Management, National Central University. Yu-Hsing WEI, Deputy Manager, Training & Development Department, Fubob Financial Holding Company.