

# 獎懲決策特性與程序正義知覺關係之研究 —歸因理論觀點

羅新興

國防大學國防管理學院企業管理學系暨後勤管理研究所

lss160@ms.ndmc.edu.tw

## 摘要

程序正義係指決策過程的正當性。如果組織成員認為特定人事決策傾向「對事不對人」，則比較可能認為該項人事決策具有正當性；如果組織成員認為人事決策是「對人不對事」，則表示他們認為該項決策是不公正的。然而，決策特性如何影響到組織成員的「對事」或「對人」歸因呢？本研究針對此問題進行實證調查。研究以國軍組織的行政獎勵與行政懲罰為情境，探討組織成員的決策特性與決策歸因的關聯性、決策歸因與正義知覺的關聯性以及程序正義知覺與生涯期望的關連性。分析有效樣本計 136 份，研究發現如下：1.組織成員愈認為特定行政獎勵及行政懲罰決策的考慮焦點是當事人的實際行為，則愈傾向認為該決策是「對事不對人」。2.組織成員愈認為特定行政懲罰決策的考慮焦點是當事人的個人特質，則愈傾向認為該決策是「對人不對事」。在行政獎勵的決策情境並無此關聯性。3.組織成員愈認為特定行政獎勵決策的考慮焦點是當事人的背景關係，則愈傾向認為該決策是「對人不對事」。在行政懲罰的決策情境並無此關聯性。4.組織成員愈認為特定行政獎勵及行政懲罰決策的穩定性愈高，則愈傾向認為該決策是「對事不對人」。5.組織成員愈認為特定行政懲罰決策的控制性愈高，則愈傾向認為該決策是「對事不對人」。在行政獎勵的決策情境並無此關連性。6.組織成員愈認為特定行政獎勵及行政懲罰決策是「對事不對人」，則愈認為該決策是公正的。7.組織成員愈認為特定行政獎勵及行政懲罰決策是公正的，則對於個人在軍旅發展的生涯期望愈高。

關鍵字:決策焦點、決策穩定性、決策控制性、決策歸因、程序正義

## 壹、緒論

### 一、研究動機

國軍的行政獎懲公正性一直為組織成員所垢病。除了特定事蹟的獎懲外，行政獎勵的「獎點分配」經常是主管對部屬的酬庸分配；行政懲罰更可以從軍中流傳的「軍中事情可大可小」一語看出因人而異的標準。就獎懲的功能而言，行政獎勵與行政懲罰是在強化特定優良行為與弱化特定不當行為，換言之，組織實施行政獎懲的對象應該是「行為」而不是「人員」，行政獎懲應該是要做到「對事不對人」，而要避免被組織成員認為是「對人不對事」。

組織成員如果認為特定的行政獎懲是「對事不對人」，則比較容易產生獎懲公正的印象，反之，如果組織成員認為行政獎懲是「對人不對事」，則比較容易產生獎懲不公的想法。由於行政獎懲對組織成員的人事權益影響很大，所以組織成員對於特定行政獎懲的正義知覺，往往會對其工作態度及行為產生重大的影響。然而，一個行政獎勵或是行政懲罰的決策過程，有哪些線索可能會影響到人們對決策公正性的判斷呢？而人們又是如何將這些線索與正義知覺產生關聯性呢？是為本研究的主要動機。

### 二、研究目的

本研究懷疑人們會利用歸因的方式將所觀察到的決策特性進行簡化，例如，如果組織成員觀察到特定的行政獎勵是發佈給主管的親信，那麼就有可能會懷疑是主管的偏私行為，因此可能會將這項行政獎勵歸因為「對人不對事」，又例如假設組織成員觀察到特定行政懲罰與過去的常態慣例不同，則很可能會懷疑這項行政懲罰是用來「殺雞儆猴」的，所以有可能會將這項行政懲罰視為「對人不對事」的決策。同時，本研究也懷疑組織成員對行政獎懲的決策歸因會影響其公

正性的判斷。長此以往，組織成員累積對獎懲決策的公正性印象，將可能影響他對個人事業前程發展的生涯期望。歸納而言，本研究目的如下：

- (一)、探討行政獎勵及行政懲罰的決策特性與決策歸因的關係。
- (二)、探討行政獎勵及行政懲罰的決策歸因與程序正義知覺的關係。
- (三)、探討組織成員對行政獎勵及行政懲罰的程序正義知覺與個人生涯期望的關係。

## 貳、文獻探討與研究假說

### 一、正義理論與實證

組織正義(Organizational Justice)是晚近組織行為理論的重要課題之一(Greenberg,1996；Folger & Cropanzano,1998)。瞭解組織成員如何看待公平與正義，可以幫助吾人更清楚掌握提昇管理績效的手段(Greenberg,1996)。「正義」(Justice)長久以來為政治、社會和道德哲學所討論的重心之一。朱堅章(民80)認為正義就生活層面而言，即是所謂的「公道」。正義概念的淵源可以分為「人」與「天」兩種。前者主張正義是主觀的，後者則相信正義是獨立於人之外而客觀存在的。由於人必須隸屬於社會中，與他人相互依賴而生活。正義必得存在於個人與他人的關係中。換言之，正義乃是人與人之間授與受之規範。人與人的關係型態不同，便有不同的正義原則。

有關組織正義理論的發展，Greenberg(1987)利用「反應—預應」(Reactive vs. Proactive)及「內容—過程」(Content vs. Process)二構面，將組織正義理論進行整理與分類(表一)，反應式正義理論在於解釋人們如何避免不正義的狀態，預應式正義理論則是在於創造正義的狀態；內容正義理論在於討論結果的分配是否正義，過程正義理論則試圖探討組織的決策程序是否符合正義原則。

表一 組織正義理論的分類架構與代表性理論

|                | 內容(content)                     | 過程(process)                       |
|----------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| 反應的(reactive)  | 公平理論<br>(Adams,1965)            | 程序正義理論<br>(Thibaut & Walker,1975) |
| 預應的(proactive) | 正義判斷理論<br>(Leventhal,1976；1980) | 分配偏好理論<br>(Leventh et al.,1980)   |

資料來源:Greenberg(1987)，“A Taxonomy of Organizational Justice”，*Academy of Management Review*, Vol.12, No.1, 第10頁

組織正義相關理論與實證研究乃是漸進發展的。早期的組織正義理論乃是將社會正義的概念應用於組織中，試圖推導社會互動中的一般性正義原則及其影響，組織學者的探討則是將焦點放在職場的角色行為。隨後由於程序正義(Procedural Justice)的重要性逐漸受到重視，組織學者開始將組織正義的研究重心，由分配正義(Distributive Justice)逐漸轉移到程序正義(Greenberg,1987)，近年互動正義(Interactional Justice)更成為學者討論的焦點(如:Bies 與 Moag(1986))。以下分別簡述分配正義與程序正義的概念與代表性理論。

#### (一)、分配正義相關理論

分配正義的核心概念在說明合理的資源分配結果。早期的分配正義理論主要在探討人們對於分配不正義的認知是如何產生，以及如何避免分配不正義的狀態。代表性的理論例如 Stouffer 等人(1949)提出的相對剝奪理論(Theory of Relative Deprivation)、Homans(1961)提出的分配正義理論(Distributive Justice Theory)以及 Adams(1965)提出的公平理論(Equity Theory)。分配正義發展到後來將焦點置於如何創造公平的分配結果。Leventhal(1976)提出的正義判斷模型(Justice Judgment Model)認為個體在進行分配正義決策時，會針對不同情境而使用不同的分配原則。Lerner(1977)提出正義動機理論(Justice Motive Theory)則認為正義本身就是人類的基本要求。

#### (二)、程序正義相關理論

程序正義包含形式正義(Formal Justice)與互動正義二部份。形式正義主要是源自於法學的程序正義觀念，認為當事人對於決策過程及決策結果具有相當程度的控制力，將有助於提高決策結果的接受性。如 Thibaut 及 Walker(1975)提出的程序正義理論(Procedural Justice Theory)將當事人區分為爭議雙方及第三者，並將決策階段區分為「過程」與「決策」，在決策程序中就當事

人對過程與決策結果的可控制程度區分為五種不同的決策情況。形式正義發展至後來，學者開始探討人們如何透過程序獲得正義，如 Leventhal 等人(1980)提出分配偏好理論(Allocation Preference Theory)指出，較佳的分配程序能夠使分配者獲得最有價值目標以及正義的達成，提出了可以提高正義達成的八項程序正義原則：(1)有機會選擇決策者、(2)依據一致性的規則、(3)基於正確的資訊、(4)界定決策過程的權力結構、(5)使用避免偏誤的措施、(6)允許申訴被知悉、(7)程序中提供改變的機會、(8)立基於現有的道德與倫理標準。在互動正義方面，Bies 及 Moag(1986)提出互動正義的溝通準則，包括：(1)誠實(Truthfulness)準則、(2)尊重(Respect)準則、(3)問題適當性(Propriety of Questions)準則、(4)論證性(Justification)準則。Folger 及 Cropanzano(1998)將互動正義的歸納為決策說明(Explanations)與人際對待(Interpersonal Treatment)部分，前者是指對於決策結果應該能夠提供合理的解釋；後者則是決策過程中的當事人應受到充分的尊重。

近年來許多實證研究在探討組織整體正義與態度行為間的關聯性。例如 Moorman(1991)探討組織正義與組織公民行為(organizational citizenship behavior)間的關聯性；Barling 及 Phillips(1993)探討組織正義與管理信任、情感承諾及退縮行為的關係；Gellatly(1995)探討互動正義與曠職行為的關係；Moorman 及 Niehoff(1998)探討組織正義與組織支持(organizational support)及組織公民行為的關係；Skarlicki 及 Folger(1997)及 Skarlicki 及 Folger(1999)探討正義知覺與組織報復行為(organizational retaliation behavior)的關係。此外，部份正義知覺與個體態度行為關係的實證研究乃置於特定的管理活動中探討，例如薪酬(Greenberg,1987b；林淑姬，民 81)、績效評核與加薪(Folger & Konovsky,1989；Tang & Sarsfield-Baldwin,1996；羅新興，民 89)、升遷(Saal & Moor,1993)、懲戒(Ball et al.,1994；Chi & Lou,2000；戚樹誠，民 88)及解雇(Naumann et al.,1998)等。過去有關正義知覺影響個體態度與行為的實證文獻已相當豐富，基於延伸解釋鏈的理論發展需要，個體正義知覺的前因變項乃組織行為研究者所應探討的方向。

## 二、歸因理論的實證

歸因(attributions)係指個體以特定事件的特性來歸究該事件發生的原因，人們對於特定事件發生原因的歸屬可以說是情續與行為反應的重要基礎。換言之，因為人們會依據他對特定事件的原因歸因，來影響他對於特定事件可能採取的行為反應，而人們歸究特定事件的原因構面包括焦點(locus)、穩定性(stability)及可控制性(controllability)三者(Weiner,1986)。歸因理論的應用範圍極廣，有用以探討消費者認知產品故障原因及抱怨行為反應的關係(例 Folkes，1984)；以有應用於解釋應徵者對於甄選決策的原因歸屬與自我知覺及後續行為意圖反應的關聯性(例 Ployhart & Ryan，1997)。

在 Folkes(1984)的實證研究中，研究者將產品故障的歸屬原因區分上述的問題焦點、穩定性與可控制性，其中問題焦點是指產品發生故障的原因焦點是消費者本身或是產品製造(銷售)者；穩定性則是指產品發生故障是短暫性偶而發生或是持續性經常發生；而可控制性則是指產品發生原因是屬於可控制因素或是不可控制的外在因素。研究結果顯示，消費者的抱怨反應與產品故障問題原因的歸因具有關連性，其中消費者要求道歉及補償性退款與故障焦點歸因有關；消費者的預期退換及補償性退款與穩定性歸因有關；消費者的憤怒及傷害銷售者意圖則與故障的可控性歸因有關。在 Ployhart & Ryan(1997)的研究中，則發現應徵者對甄選決策結果的焦點、穩定性及可控制性歸因，會與甄選決策的公正性對應徵者的自我知覺及行為意圖及期望產生交互影響。

## 三、研究假說推論

本研究認為不僅是個體會對於本身所面臨的決策事件進行原因推測，也會對於身邊其它人所面對的決策事件進行原因歸屬，從而產生對該決策事件的公正性判斷，並影響個人相關態度的形成。本研究將針對組織成員如何歸因同事所受到的行政獎懲，以及決策歸因如何與決策的正義知覺產生關聯，以及正義知覺與個人生涯期望的關係題出研九假說。分述如下：

### (一)、決策特性與決策歸因的關係

組織成員對於特定決策的程序正義知覺影響因素中，除了決策形式的正當性及決策過程中的人際互動品質外，組織成員對於決策結果的解釋理由對於互動正義判斷具有重要影響(Bies & Shapiro,1987)。然而，在決策者所提的決策理由之外，組織成員會對於決策過程的線索中推測決策的原因歸屬，判斷該項決策事件是「對事」還是「對人」。本研究推測，如果組織成員認為特定獎懲決策的焦點主要係針對受獎懲的「實際行為」，則比較可能將該獎懲決策歸類為「對事不

對人」,但是如果組織成員認為特定獎懲決策的焦點主要係針對受獎懲者的「個人特質」或是「背景關係」,則比較可能將該獎懲決策歸類為「對人不對事」。因此,本研究提出假說 1A、假說 1B 及假說 1C 如下:

假說 1A:組織成員愈知覺特定獎懲決策是以當事人的實際行為為決策焦點,則他愈會將該項決策歸屬為「對事不對人」。

假說 1B:組織成員愈知覺特定獎懲決策是以當事人的個人特質為決策焦點,則他愈會將該項決策歸屬為「對人不對事」。

假說 1C:組織成員愈知覺特定獎懲決策是以當事人的背景關係為決策焦點,則他愈會將該項決策歸屬為「對人不對事」。

組織成員對於特定獎懲決策的歸因也會受到該項決策的穩定性之影響。決策穩定性係指該項決策與過去決策間的一致性程度,意即相較於過去的相同行為是否受到類似的獎勵或懲罰,換言之,特定獎懲決策是屬有別於過去的特例嗎?如果與過去相關個案沒什麼不同,組織成員則比較可能將其歸因為「對事不對人」,反之,如果特定獎懲決策被認為是有別於過去的特例,那麼則比較可能被歸因為「對人不對事」。因此,本研究提出假說 2 如下:

假說 2:組織成員知覺到特定獎懲決策的穩定性愈高,則他愈會將該項決策歸屬為「對事不對人」。

此外,組織成員對於特定獎懲決策的歸因也會受到該項決策的可控性之影響。決策可控制性係指該項決策受到當事人可控的制度面因素影響的程度,意即決策過程沒有受到不可控的政治性因素影響。如果組織成員認為特定獎懲決策是依據公開的人事法規及申索制度所決定,組織成員則比較可能將其歸因為「對事不對人」,反之,如果特定獎懲決策被認為是受到不可控的政治因素涉入,那麼則比較可能被歸因為「對人不對事」。因此,本研究提出假說 3 如下:

假說 3:組織成員知覺到特定獎懲決策的可控性愈高,則他愈會將該項決策歸屬為「對事不對人」。

## (二)、決策歸因與程序正義知覺的關係

如前述文獻得知,程序正義包括了形式正義與互動正義的內涵,而互動正義則包涵人際互動的品質及決策理由的合理性。所以,組織成員將特定決策進行「對事」或「對人」的原因歸屬,那麼即說明他對於該項決策理由的解釋,如果組織成員將特定決策歸因為「對事不對人」,則表示他認為該項決策具有正當性,也就提高了他對該項決策的程序正義知覺。本研究提出假說 4 如下:

假說 4:組織成員愈傾向於將特定獎懲決策歸因為「對事不對人」,則他愈會認為該項決策具有程序正義。

## (三)、程序正義知覺與生涯期望的關係

過去的實證研究指出,分配正義知覺與滿意度較具有關聯性而程序正義知覺則與承諾感較具關聯(McFarlin & Sweeney,1992; Sweeney & McFarlin,1993)。承諾感包括對主管的忠誠度與對組織的忠誠度,程序正義知覺愈高則組織承諾愈高,組織承諾愈高表示個體留在組織中發展事業的生涯期望愈高。所以,本研究提出假說 5 如下:

假說 5:組織成員對於特定獎懲決策的程序正義知覺愈高,則對於個人在組織中發展事業的生涯期望愈高。

# 參、研究方法

## 一、 衡量工具

本研究所設計問卷包括決策特性、決策歸因、正義知覺、人際交往及生涯期望等變項的衡量,詳如[附錄二]。有關決策特性的問卷題目係本研究採用過去文獻的歸因三構面,配合探索性訪談發現所自行編製,原設計為每構面各 2 題,經預試結果分析發現內部一致性與探索性因素分析結果均欠理想,隨即修正每個題項的文字,並包括正向題與反向題,最後設計完成並採用每個構面 3 題,第一構面決策焦點分別設計實際行為、個人特質、背景關係各一題;第二構面決策穩定性及第三構面決策可控性則分別設計 3 題,分別的內部一致性(Cronbach Alpha 值)為 0.82 及 0.61。至於決策歸因及正義知覺均採用單一題目的整體衡量。

本研究爲了控制受試者與個案當事人關係對研究結果的混淆，因此問卷中也一併衡量受試者對個案當事人的喜歡(liking)程度，本研究採用 Ball et al.(1994)所使用的 2 個題目，該題目以被 Chi & Lou(2000)翻譯爲中文使用過，Chi & Lou(2000)測得的內部一致性爲 0.95，本研究測得的內部一致性爲 0.73。關於生涯期望量表則採用戚樹誠、羅新興、黃敏萍(民 88)參考期望理論所設計的 4 題，所測得的內部一致性爲 0.72，本研究測得的內部一致性則爲 0.70。

## 二、 研究過程與實證對象

本研究以國軍組織的行政獎勵與行政懲罰的決策事件爲研究的情境，本研究首先進行小樣本的探索性訪談，瞭解國軍成員對於特定行政獎懲事件的公正性看法，並瞭解他們產生此一看法的原因，藉以探索決策焦點、決策穩定性及決策可控性是否爲人們進行決策歸因的重要決策特性。其次，本研究依據訪談的歸納發現發展問卷題項，針對國防管理學院的教職人員、行政人員及對職人員進行樣本調查，抽樣設計採取分群便利抽樣，亦即爲了讓樣本包括上述三類人員，而由研究助理依據事先擬定的「問卷發放回收備忘錄」[如附錄一]，進行三類人員的便利抽樣。總計發出問卷 150 份，回收有效問卷 136 份，有效回收率爲 90.6%。有效樣本分佈如[表 3-1]。

表 3-1：有效樣本分佈表

| 背景變項 | 類別區分      | 人數  | 比例   |
|------|-----------|-----|------|
| 性別   | 男性        | 100 | 0.74 |
|      | 女性        | 36  | 0.26 |
| 年齡   | 29 歲(含)以下 | 26  | 0.19 |
|      | 30-39 歲   | 60  | 0.44 |
|      | 40-49 歲   | 44  | 0.32 |
|      | 50 歲(含)以上 | 6   | 0.05 |
| 學歷   | 高中職(含)以下  | 2   | 0.02 |
|      | 大學專科      | 75  | 0.56 |
|      | 碩士        | 41  | 0.30 |
|      | 博士        | 16  | 0.12 |
| 職類   | 隊職人員      | 20  | 0.14 |
|      | 行政人員      | 58  | 0.43 |
|      | 教職人員      | 58  | 0.43 |

註：本表係整體樣本(N=136)的統計。

此外，由於問卷是要求受試者在個人過去的工作經驗，回想一個印象深刻的行政獎勵個案或行政懲罰個案，然後針對該個案回答問卷的問題。其中回答行政獎勵個案的問卷計 70 份，佔 51%，回答行政懲罰個案的問卷計 66 份，佔 49%。此外，個案是在近半年發生者計 58 份，佔 13%，個案已經超過半年以上者計 77 份，佔 57%。

## 三、 資料分析方法

本研究首先進行變項衡量题目的因素分析及內部一致性分析(Cronbach alpha)，以檢視資料衡量的效度與信度狀況，其次分析各變項的平均數、標準差以及變項間的簡單相關係數，然後再以淨相關(partial correlation)分析檢測研究假說。

## 肆、 資料分析結果

### 一、 效度與信度檢測

本研究將資料首先進行探索性因素分析，決策穩定性與決策可控性因素分析結果如[表 4-1]；喜歡與生涯期望因素分析結果如[表 4-2]。

表 4-1:決策特性的因素分析結果

| 衡 量 題 項                    | 因素          |             |
|----------------------------|-------------|-------------|
|                            | 決策穩定性       | 決策可控性       |
| 1.我覺得這個獎懲決策與過去慣例比較沒什麼不同的。  | <b>0.86</b> | 0.01        |
| 2.我覺得這個獎懲決策與過去慣例比較是有所不同的。  | <b>0.87</b> | 0.07        |
| 3.我覺得這個獎懲決策可以說是別於過去常規的特例。  | <b>0.83</b> | - 0.14      |
| 4.我覺得這個獎懲決策受當事人可控的制度因素決定。  | - 0.09      | <b>0.83</b> |
| 5.我覺得這個獎懲決策受當事人不可控的政治因素決定。 | 0.34        | <b>0.70</b> |
| 6.我覺得這個獎懲決策當事人沒有控制決策結果的機會。 | - 0.19      | <b>0.72</b> |

表 4-2:喜歡關係與生涯期望的因素分析結果

| 衡 量 題 項                   | 因素          |             |
|---------------------------|-------------|-------------|
|                           | 喜歡關係        | 生涯期望        |
| 1.我非常喜歡這個獎懲案的當事人。         | <b>0.89</b> | 0.01        |
| 2.這個獎懲案的當事人可說是一位值得交往的好朋有。 | <b>0.84</b> | 0.22        |
| 3.我相信在軍中努力工作，就會有好的考績。     | 0.40        | <b>0.60</b> |
| 4.我相信在軍中考績好，就會有升遷的機會。     | 0.12        | <b>0.68</b> |
| 5.我認為在軍中升遷對我是具有吸引力的。      | - 0.01      | <b>0.85</b> |
| 6.我對於自己未來在軍中的前途發展有高度的期許。  | 0.11        | <b>0.71</b> |

本研究在假設驗證前針對各變項的衡量信度、平均數、標準差以及變項間的簡單相關進行分析，結果如[表 4-3]。

表 4-3:平均數、標準差、相關係數與量表信度

| 變 項    | Mean | S.D. | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           | 6           | 7           | 8          | 9          |
|--------|------|------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|
| 1.行為焦點 | 3.16 | 1.10 |             |             |             |             |             |             |             |            |            |
| 2.特質焦點 | 3.15 | 0.87 | .07         |             |             |             |             |             |             |            |            |
| 3.關係焦點 | 3.15 | 0.93 | <b>-.42</b> | <b>.19</b>  |             |             |             |             |             |            |            |
| 4.穩定性  | 2.83 | 0.80 | <b>.36</b>  | - .10       | <b>-.38</b> |             |             |             |             |            |            |
| 5.可控性  | 2.86 | 0.75 | - .01       | - .13       | .04         | - .01       |             |             |             |            |            |
| 6.對事歸因 | 3.18 | 1.07 | <b>.48</b>  | <b>-.18</b> | <b>-.34</b> | <b>.33</b>  | .12         |             |             |            |            |
| 7.對人歸因 | 3.28 | 1.13 | <b>-.42</b> | <b>.25</b>  | <b>.41</b>  | <b>-.40</b> | .14         | <b>-.81</b> |             |            |            |
| 8.程序正義 | 2.85 | 1.13 | <b>.62</b>  | - .04       | <b>-.41</b> | <b>.47</b>  | - .05       | <b>.58</b>  | <b>-.52</b> |            |            |
| 9.生涯期望 | 3.00 | 0.64 | <b>.18</b>  | .02         | <b>-.23</b> | .06         | - .02       | <b>.26</b>  | <b>-.21</b> | <b>.29</b> |            |
| 10.喜歡  | 3.15 | 0.78 | <b>.21</b>  | - .21       | <b>-.26</b> | .09         | <b>-.22</b> | <b>.36</b>  | <b>-.32</b> | <b>.35</b> | <b>.32</b> |

註:N=136(包括獎勵與懲罰個案)；粗體數字代表至少達  $p < 0.05$  以上的顯著水準。

本研究區分獎勵個案與懲罰個案，分別採用淨相關分析進行假說 1 至假說 4 的驗證，假說 5 則以簡單相關驗證。

## 二、決策特性與決策歸因的關係

本研究的假說 1 至假說 3 在探討決策特性與決策歸因的關聯性，為了排除受試者與獎懲個案當事人關係對研究結果的混淆，因此本研究採取偏相關分析(partial correlation analysis)，控制受試者與個案當事人的喜歡(liking)程度，然後分析受試者對決策特性的認知與決策歸因的關係。同時，本研究分析發現獎勵個案與懲罰個案的關聯性具有差異性，因此，本研究以下分別分析獎勵與懲罰的幹案資料，以檢定所提出的假說。分析結果如[表 4-4]。

表 4-4：決策特性與決策歸因之偏相關係數

|      |       | 行為焦點            | 特質焦點           | 關係焦點           | 穩定性             | 可控性            |
|------|-------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|
| 獎勵個案 | 對事不對人 | <b>0.52***</b>  | 0.04           | <b>-0.32**</b> | <b>0.37**</b>   | 0.06           |
|      | 對人不對事 | <b>-0.51***</b> | -0.02          | <b>0.39***</b> | <b>-0.46***</b> | -0.07          |
| 懲罰個案 | 對事不對人 | <b>0.36**</b>   | <b>-0.30*</b>  | <b>-0.22+</b>  | <b>0.26*</b>    | <b>0.37**</b>  |
|      | 對人不對事 | <b>-0.22+</b>   | <b>0.45***</b> | <b>0.30*</b>   | <b>-0.35**</b>  | <b>-0.39**</b> |

註 1：回答獎勵個案的樣本數為 70；回答懲罰個案的樣本為 66。

註 2：+表  $p < 0.1$ ；\*表  $p < 0.05$ ；\*\*表  $p < 0.01$ ；\*\*\*表  $p < 0.001$

以上[表 4-4]的分析結果顯示，首先，就決策焦點特性而言，無論是獎勵個案或是懲罰個案，受試者知覺該項決策是以當事人的「實際行為」做為決策考慮的焦點，則傾向於認為該項決策是「對事不對人」，而比較不會認為是「對人不對事」；但是如果受試者知覺該項決策是以當事人的「背景關係」做為決策考慮的焦點，則傾向於認為該項決策是「對人不對事」，而比較不會認為是「對事不對人」；然而，只有在懲罰的個案情境，受試者知覺該項決策是以當事人的「個人特質」做為決策考慮的焦點時，傾向於認為該項決策是「對人不對事」，而比較不會認為是「對事不對人」，在獎勵的個案情境並無此關聯性。因此，本研究所提出的假說 1A 及 1C 獲得實證資料支持，但假說 1B 僅部份支持。

其次，就決策的穩定特性而言，受試者知覺該項決策的穩定性愈高，則愈傾向於認為該項決策是「對事不對人」，而比較不會認為是「對人不對事」。因此，研究假說 2 獲得實證資料支持。最後，就決策的可控性而言，受試者知覺該項決策的可控性愈高，則愈傾向於認為該項決策是「對事不對人」，而比較不會認為是「對人不對事」，但這項關聯性只有在懲罰的個案情境成立，獎勵的個案情境並無此關聯性。因此，研究假說 3 獲得實證資料部份支持。

整體而言，本研究對於決策特性與決策歸因關聯性的預測，基本上大多是成立的。上述未顯著的研究結果，表示組織成員在觀察到同事受獎勵的決策事件時，是否將該項決策歸因為「對事不對人」或「對人不對事」，與該項決策是否考慮「個人特質」無關，也與該項決策結果的「可控性」無關。本研究推測，可能是國軍的獎勵決策大多屬於例行「獎點」的分配，除非有特殊貢獻(實際行為)，否則組織成員多認為關係背景會影響獎點分配，但個人特質比較不會影響獎點分配。然而，懲罰的情況就可能不同，組織成員相信一個人犯錯被罰的輕重，與當事人長期表現的個人特質具有關係，如果當事人平時就是奉公守法，即使犯錯也可能被重輕處分。同時，一個人犯錯的懲罰是比較受到組織成員關注的，所以決策結果的「可控性」會影響到人們的歸因，而獎勵決策的「可控性」則比較不會影響歸因，本研究推測可能與國軍組織的獎懲現況有關，也就是一個人沒有犯錯被懲罰是少見的，但一個人沒有功勞卻被獎勵則是常見的。關於這點推測有待後續研究驗證。

### 三、決策歸因與程序正義知覺的關係

本研究的假說 4 在探討個體對特定獎懲決策的歸因是否會影響他對該項決策的程序正義知覺。同樣地，本研究仍將受試者與當事人的關係加以控制進行淨相關分析。資料分析結果如[表 4-5]。

表 4-5：決策歸因與程序正義知覺之偏相關係數

|      |       | 程序正義知覺          |
|------|-------|-----------------|
| 獎勵個案 | 對事不對人 | <b>0.59***</b>  |
|      | 對人不對事 | <b>-0.57***</b> |
| 懲罰個案 | 對事不對人 | <b>0.42***</b>  |
|      | 對人不對事 | <b>-0.35**</b>  |

註 1：回答獎勵個案的樣本數為 70；回答懲罰個案的樣本為 66。

註 2：\*表  $p < 0.05$ ；\*\*表  $p < 0.01$ ；\*\*\*表  $p < 0.001$

以上[表 4-5]的分析結果顯示，無論是獎勵個案或是懲罰個案，受試者知覺該項決策是「對事不對人」而不是「對人不對事」時，則受試者知覺該項決策愈具有程序正義。因此，本研究的假說 4 獲得實證資料支持。

#### 四、程序正義知覺與生涯期望的關係

本研究的假說 5 在探討個體對特定獎懲決策的成績正義知覺是否會影響他個人的生涯期望。由於受試者與個案當事人的關係不致於對受試者個人的生涯期望產生影響，因此，本研究僅分別針對獎勵與懲罰的資料進行簡單相關分析，並未控制受試者與當事人的關係。資料分析結果如[表 4-6]。

表 4-6：程序正義知覺與生涯期望的相關係數

|      |        | 生涯期望          |
|------|--------|---------------|
| 獎勵個案 | 程序正義知覺 | <b>0.24*</b>  |
| 懲罰個案 | 程序正義知覺 | <b>0.36**</b> |

註 1：回答獎勵個案的樣本數為 70；回答懲罰個案的樣本為 66。

註 2：+表  $p < 0.1$ ；\*表  $p < .05$ ；\*\*表  $p < .01$ ；

以上[表 4-6]的分析結果顯示，無論是獎勵個案或是懲罰個案，受試者知覺該項決策愈具有程序正義則生涯期望愈高。因此，本研究的假說 5 獲得實證資料支持。

### 伍、結論與建議

#### 一、研究限制

本研究是針對國軍組織的獎懲決策所進行的探索性研究，採用的是過去文獻的歸因架構進行實證調查，其間仍有若干的因素尚未完全釐清並控制。因此，在解讀研究結果時仍應考慮以下有關理論發展及研究方法上的限制。

- (一)、本研究以國軍組織的行政獎勵與行政懲罰為研究情境，發現獎勵與懲罰的決策歸因不完全相同，表示組織中升遷、調職等其他人事決策的歸因，並不能完全用本研究的結論進行類推。
- (二)、過去有關歸因理論的實證，多以受試者本身的經驗進行歸因，本研究乃以第三者的觀點進行決策的歸因，由於本研究是第三者觀點，因此對特定人事決策的程序正義知覺與生涯期望的關係較微弱，畢竟不是本身的經驗，對於生涯期望的影響則必然大幅降低。
- (三)、雖然本研究資料中並未發現性別、年齡、學歷與職務類別與歸因有關，但有部份的決策特性間是具有關聯性的。換言之，本研究並未完全釐清決策歸因的相關影響因素，卻僅以控制受試者與當事人的喜歡關係進行偏相關分析，因此研究結論的說服力是應有所保留的。

#### 二、研究結論

本研究以國軍組織的行政獎勵與行政懲罰為情境，探討組織成員的決策特性與決策歸因的關聯性，決策歸因與正義知覺的關聯性，以及程序正義與生涯期望的關連性。分析 136 個有效樣本結果如下：

- (一)、組織成員愈認為特定行政獎勵及行政懲罰決策的考慮焦點是當事人的實際行為，則愈傾向認為該決策是「對事不對人」。
- (二)、組織成員愈認為特定行政懲罰決策的考慮焦點是當事人的個人特質，則愈傾向認為該決策是「對人不對事」。在行政獎勵的情境並無此關聯性。
- (三)、組織成員愈認為特定行政獎勵決策的考慮焦點是當事人的背景關係，則愈傾向認為該決策是「對人不對事」。在行政懲罰的情境並無此關聯性。



- (四)、組織成員愈認為特定行政獎勵及行政懲罰決策的穩定性愈高，則愈傾向認為該決策是「對事不對人」。
- (五)、組織成員愈認為特定行政懲罰決策的控制性愈高，則愈傾向認為該決策是「對事不對人」。在行政獎勵的情境並無此關連性。
- (六)、組織成員愈認為特定行政獎勵及行政懲罰決策是「對事不對人」，則愈認為該決策是公正的。
- (七)、組織成員愈認為特定行政獎勵及行政懲罰決策是公正的，則對於個人在軍旅發展的生涯期望愈高。

### 三、管理意涵與後續研究建議

依據研究結論以及研究過程的經驗，本研究提出以下管理實務上的建議及後續研究的建議。

#### (一)、管理意涵

本研究發現組織成員的個人生涯期望，會受到對同事獎懲的程序正義知覺所影響，此正義知覺與他對獎懲決策的對事或對人歸因具有關聯，而形成對事或對人歸因與該項獎懲決策的特性有關，這些特性包括該項決策考慮焦點、決策穩定性與決策可控性。因此，組織在進行對特定成員的獎勵或懲罰時，不應該誤以為這項決策僅影響了當事人的態度與行為，同時也對組織中其它成員產生影響，因為累積特定決策的正義知覺會形成對主管或組織的整體正義知覺。

國軍組織如果要讓成員能夠對特定決策產生正義知覺，就必需細心地處理決策過程的一些重要線索，例如向組織成員解釋獎懲決策所考慮的焦點，確實是當事人的實際行為而沒有考慮當事人的個人特質與背景關係，同時，獎懲決策不會因人而有不同的處理程序，避免讓國軍成員認為該項獎懲是有別於過去的特例，最後，獎懲決策應立基於可控的制度因素而非不可控的政治因素，由是懲罰決策應讓當事人有申訴的機會。國軍組織一向宣稱「獎從下起，罰從上起」，但是實際的情形又是如何呢?這點有賴國軍各級幹部務實檢討。

#### (二)後續研究建議

建議後續研究可以針對特定個案進行當事人觀點與第三者觀點的歸因比較研究，以澄清更多影響決策歸因的重要因素。同時，建議後續研究時以更精確的研究設計與資料分析方法，釐清決策特性對於決策歸因的相對影響力大小。

## 參考文獻

1. 林淑姬(民 81),「薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究」,政治大學企業管理研究所博士論文。
2. 戚樹誠(民 88),「組織內團體認同與正義知覺的關聯性研究—探討圈內與圈外團體之差異」,行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告(NSC88-2416-H-002-025)。
3. 羅新興(民 89),「績效評核的程序正義之研究—探討受評者正義知覺之前因及影響」,台灣大學商學研究所博士論文。
4. 戚樹誠、羅新興、黃敏萍(民 88),「組織成員人際信任與言論禁忌之關聯性—以國軍軍官為研究樣本」,台大管理論叢,第 9 卷,第 1 期,頁 177-200。
5. Adams, J. S.(1965), "Inequity in Social Exchange", In L. Berkowitz(Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.2, pp.267-299, New York: Academic Press.
6. Ball, G. A., Trevino, L. K., & Sims, JR. H. P.(1994), "Just and Unjust Punishment: Influences on Subordinate Performance and Citizenship", *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.2, pp.299-322.
7. Barling, J., & Phillips, M.(1993), "Interactional, Formal, and Distribution Justice in the Workplace: A Exploratory Study", *Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied*, Vol.127, issue6, pp.649-656.
8. Bauer, T. N., & Green, T. N.(1996), "Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test", *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.6, pp.1538-1567.
9. Bies, R. J. & Moag, J. S.(1986), "Interactional Justice: Communication Criteria for Fairness", In B. Sheppard(Ed.), *Research on Negotiation in Organizations*, Vol.1, pp.43-55, Greenwich, CT: JAI.
10. Bies, R. J. & Shapiro, D. L.(1987), "Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts", *Social Justice Research*, Vol.1, No.2, pp.199-218.

11. Chi, S. C. & S. S. Lou(2000) , “Which is More Important: Relationships with Superiors or with Colleagues? Examining Taiwanese Employees’ Justice Perceptions on Co-workers’ Punitive Events”, The Second Asia Academy of Management Conference, Singapore.
12. Cropanzano, R., & Folger, R.(1991), “Procedural Justice and Work Motivation”, In R. M. Steers, & L. W. Porter,(Eds), *Motivation and Work Behavior*(Sth ed.), New York:McGraw Hill.
13. Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C.(1997), “Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, pp.421-444.
14. Folger, R., & Konovsky, M. A.(1989) , “Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions”, *Academy of Management Journal*, Vol.32, No.1, pp.151-130.
15. Folger, R., Konovsky, M. A., & Cropanzano, R.(1992) , “A due Process Metaphor for Performance Appraisal”, In B. M. Staw & L. L. Cumming (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.13, pp.129-177, Greenwich, CT:JAI Press.
16. Folger, R. & Cropanzano, R.(1998) , *Organizational Justice and Human Resource Management*, SAGE Publications, Inc.
17. Fulk, J., Brief, A. P., & Barr, S. H.(1985), “Trust-in Supervisor and Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluations”, *Journal of Business Research*, Vol.13, 301-313.
18. Greenberg, J.(1986a) , “Organizational Performance Appraisal Procedural: What Make Them Fair?”, *Research on Negotiation in Organizations*, R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman(Ed.), Vol.1, pp.25-41.
19. Greenberg, J.(1986b), “Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, No.2, pp.340-342.
20. Greenberg, J.(1987a) , “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *Academy of Management Review*, Vol.12, pp.9-22.
21. Greenberg, J.(1987b) , “Reactions to Procedural Injustice in Payment distributions: Do the Ends Justify the Means”, *Journal of Applied Psychology*, 72, (February), pp.51-61.
22. Greenberg, J.(1987c) , “Using Diaries to Promote Procedural Justice in Performance Evaluation”, *Social Justice Research*, Vol.1,pp.219-234.
23. Greenberg, J.(1990), “Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow”, *Journal of Management*, Vol.16, pp.399-432.
24. Konovsky, M. A., & Pugh, S.D.(1994) , “Citizenship Behavior and Social Exchange”, *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.3, pp.656-669.
25. Korsgaard, M. A., & Roberson, L.(1995), “Procedural Justice in Performance Evaluation: The Role of Instrumental and Non-Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions”, *Journal of Management*, Vol.21, No.4, pp.657-669.
26. Landy, F. J., Barnes, J. L., & Mirphy, K. R.(1978), “Correlates of Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.63, Np.6, pp.751-754.
27. Landy, F. J., Barnes-Farrell, J., & Cleveland, J. N.(1980), “Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation: A Follow-Up”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.65, Np.3, pp.355-356.
28. Lerner, M. J.(1977), ‘The Justice Motive: Some Hypotheses as to its Origins and Forms”, *Journal of Personality*, vol.45, pp.1-52.
29. Leventhal, G. S.(1976), “Fairness in Social Relations”, In J. W. Thibaut, J. T. spence, & R. C. Carson(eds.), *Contemporary Topics in Social Psychology*, pp.211-239, Morristown, NJ: General Learning Press.
30. Leventhal, G. S.(1980), “What should be done with equity theory?”, In K.J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis(ed.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, pp.27-55, New York: Plenum.
31. Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R.(1980), “Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preference”, In G. Miikula(ed.), *Justice and Social Interaction*, pp.167-218, New York: Springer-Verlag.
32. Lind, E. A., & Tyler, T. R.(1988) , *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York: Plenum.
33. McFarlin & Sweeney(1992), “Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes”, *Academy of Management Journal*, Vol.35, Issue3, pp.626-634.
34. Moorman, R. H.(1991), “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”, *Journal of applied Psychology*, Vol.76, No.6, pp.845-855.
35. Moorman, R. H., & Niehoff, B. P.(1998), “Does Perceived Organizational Support Mediate the

- Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior”, *Academy of Management Journal*, Vol.41, No.3, pp.351-357.
36. Naumann, S. E., Bennett, N., Bies, R. J., & Martin, C. L.(1998), “Laid off, But Still Loyal: The Influence of Perceived Justice and Organizational Support”, *International Journal of Conflict Management*, Vol.9, Issue 4, pp.356-368.
  37. Niehoff, B. P., & Moorman, R. H.(1993) · “Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior”, *Academy of Management Journal*, Vol.36, No.3, pp.527-556.
  38. Ployhart, R. E. & Ryan, A. M.(1997), “ Toward an Explanation of Applicant Reactions: An Examination of Organizational Justice and Attribution Frameworks”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.72, No.3, december, pp.308-335.
  39. Saal, F. E. & Moore, S. C.(1993), “Perceptions of promotion Fairness and Promotion Candidates’ Qualifications”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.1, pp.105-110.
  40. Skarlicki, D. P., & Folger, R.(1997), “Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice”, *Journal of applied Psychology*, Vol.82, No.3, pp.434-443.
  41. Skarlicki, D. P., & Folger, R.(1999), “Personality as A Moderator in the Relationship Between Fairness and retaliation”, *Academy of Management Journal*, Vol.42, No.1, pp.100-108.
  42. Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B.(1993), “Workers’ Evaluations of the “Ends” and the “Means”’: An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.55, pp.23-40.
  43. Sweeney, P. D. & McFarlin, D. B.(1997), “Process and Outcome: Gender Differences in the Assessment of Justice”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.18, pp.83-98.
  44. Tang, Thomas Li-Ping & Sarsfield-Baldwin, Linda J.(1996), “Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment”, *Sam Advanced Management Journal*, Vol.61, No.3, pp.25-31.
  45. Tata, Jasmine & Bowes-Sperry Lynn(1996), “Emphasis on Distributive, Procedural, and Interactional Justice: Differential Perceptions of Man and Woman”, *Psychological Reports*, Vol.79, pp.1327-1330.
  46. Taylor, M. S., Tracy, k. B., Renard, M. K., Harrison, J.K., & Carroll, S.J. (1995), “Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-experiment in Procedural Justice”, *Administrative Science Quarterly*, 40, pp.495-523.
  47. Taylor, M. S., Renard, M. K., & Tracy, K. B.(1998), “Managers’ Reactions to Procedurally Just Performance Management System”, *Academy of Management Journal*, Vol.41, No.5, pp.563-579.
  48. Thibaut, J., & Walker, L.(1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
  49. Wayne,S.J., & Liden,R.C.(1995), “Effect of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study”, *Academy of Management Journal*, Vol.38, pp.232-260.
  50. Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C.(1997), “Perceived Organizational support and Leader-Member Exchange: Asocial exchange Perspective”, *Academy of Management Journal*, Vol.40, No.1, pp.82-111.
  51. Weiner,B.(1986), *An Attributional Theory of Motivation and Emotion*, New York, NY:Springer-Verlag.