

# 企業履行社會責任對員工組織公民行為之 影響

## THE EFFECT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

周聰佑

國立勤益科技大學流通管理學系副教授

陳彥廷\*

國立勤益科技大學流通管理學系助理教授

吳佳玲

國立勤益科技大學流通管理學系碩士

**Tsung-Yu Chou**

*Associate Professor, Department of Distribution Management,  
National Chin-Yi University of Technology*

**Yen-Ting Chen**

*Assistant Professor, Department of Distribution Management,  
National Chin-Yi University of Technology*

**Chia-Ling Wu**

*Master, Department of Distribution Management,  
National Chin-Yi University of Technology*

### 摘要

隨著國際化營運的發展與社會責任意識的提昇，企業社會責任已成為企業重視的議題。企業在擴張經營規模的同時，消耗的社會資源相對增加，對社會影響益趨擴大；因此，企業現將企業社會責任議題視為營運核心與重點策略。企業執行企業社會責任，雖視為其義務，但執行的同時若能獲得企業內部員工的認同，將使社會責任執行績效更佳；相對的，企業展現企業社會責任之際，亦會影響員工個人之組

---

\*通訊作者，地址：411 台中市太平區中山路一段 215 巷 35 號，電話：(04)2392-4505 轉 7832  
E-mail：ytchen88@ncut.edu.tw

組織公民行為的表現。因此，企業員工對於企業執行企業社會責任的認知與其對員工組織公民行為影響為何，值得深入探討。

研究中藉由文獻回顧確認企業社會責任之影響構面與問項，並利用問卷針對中部地區建設公司員工之進行施測與資料蒐集，共計取得 378 份有效問卷進行後續分析。研究結果顯示，企業社會責任對組織承諾、員工工作滿意與員工組織公民行為具有正向顯著影響，而企業社會責任可透過組織承諾與員工之工作滿意對員工之組織公民行為造成影響。

**關鍵字：**企業社會責任、組織承諾、工作滿意、組織公民行為

## ABSTRACT

With the development of internationalization and the promotion of corporate social responsibility, enterprises have paid more and more attentions to CSR topics. As enterprises expand business scope, at the same time, their consumption of social resources and impact on social benefits increased gradually. Hence, it is getting important for enterprises to take CSR issues into consideration as part of their core strategies. Although CSR is considered as enterprise's obligations, CSR performance would be better if internal employees can consent to the CSR strategy; correspondingly, CSR execution would influence employees on carrying out their organizational citizenship behavior. Overall, it is significant to understand what perception employees possess when corporate carries out CSR, and the relationship between corporate CSR and employee's perception toward organizational citizenship behavior.

First of all, the literature discussion is surrounding CSR topics and dimensions that affect CSR in order to construct the research model. A survey was conducted in designated industry in central Taichung, and 378 valid questionnaires returned for further analysis. The results reveal that enterprise's CSR performance affects employee's organizational commitment, job satisfaction, and organizational citizenship behavior significantly; more, organizational commitment has positive influences on employee's job satisfaction. Furthermore, enterprises can promote employee's organizational citizenship behavior in executing CSR through two mediators, organizational commitment and job satisfaction.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior

## 壹、緒論

企業社會責任是指企業為了保護和強化其所處的社會，所必須善盡的義務（Griffin, 2000）。近年來，企業環境在國際化營運的發展下，企業社會責任已成為世界各國重視的議題。當企業不斷擴張經營規模的同時，對整個社會資源耗用愈來愈多，對社會影響力益趨擴大；社會大眾對於企業社會責任的意識逐漸上昇，使各企業對企業社會責任相關議題，莫不加以重視且視為企業營運核心。企業社會責任被界定為組織的責任，強調組織營運時需尊重員工個人的權利和促進人類的福利（Manakkalathil & Rudolf, 1995），此指出企業不僅有經濟責任的營利和法律責任促使其達到經濟上的要求外，亦須負起道德責任，包括一系列的社會準則或標準（Carroll, 1996）。因此，企業在營運上不僅追求股東利潤極大化，也要兼顧其他利害關係人的福利。而企業是否確實善盡企業社會責任，已成為現代社會大眾評價企業之依據，並且是企業在設立經營策略時的重要參考指標。

企業社會責任之範圍相當廣泛，常見的企業社會責任可分為兩部份（魏文欽、莊怡萱，2009），第一個部份為外部企業社會責任，也就是一家企業對社會與消費者所做出的企業社會責任，例如：環境保護、參與慈善活動等；另一個部份則是企業對內所執行的企業社會責任，例如：公司治理、財務績效、對員工的保障與福利等。因此，學者除探討企業社會責任對企業外部影響外，亦有學者探討企業社會責任對於特定利害關係團體（如員工、顧客）所產生的反映與影響。學者 Rupp, Ganapathi, Aguilera, and Williams（2006）曾經指出，企業執行 CSR 將對員工造成影響，亦即對他們的情感、態度和行為都會有正向之影響。學者 Turker（2009）在探討 CSR 對其員工影響研究的結果顯示，企業社會責任對於員工和客戶的組織承諾具有正向顯著的影響。因此，企業執行企業社會責任的同時，亦可以了解企業員工對於公司的表現所帶來的感受與認同。

自 1983 年起，組織公民行為（Organizational Citizenship Behavior, OCB）已經成為研究學者關心的重點（Bateman & Organ, 1983；Smith, Organ, & Near, 1983），近年來更是組織行為領域之研究學者所關注的議題。而在組織公民行為的研究中，研究學者除了專注於組織公民行為本身的定義之外，變項間的關係亦是眾多研究中所關注的重點。過去常見研究學者所探討組織公民行為之前因變項包括有工作滿意與組織承諾等（Bateman & Organ, 1983）；且 Williams and Anderson（1992）認為在探討工作滿意對組織公民行為之影響效應時，應該考量到組織承諾於該兩變數之影響。組織承諾係指個人對特定組織的認同與投入的程度，組織承諾可以締造個人與

組織的良好連結，並對個人、組織、及社會產生良好的後果(Mowday, Porter, & Steers, 1979)。工作滿意的概念最早係由 Hoppock (1935) 所提出，他認為工作滿足是指工作者心理方面、生理方面對工作環境與工作本身的滿意感受。因此，本研究將針對企業內部員工對企業執行社會責任對其內心與行為造成之影響，亦即了解企業內部員工對企業執行社會責任的認知或感受是否會影響員工對工作的滿意以及強化其組織承諾，再藉由工作滿意結合組織承諾共同檢視其對組織公民行為之影響，以促使員工與企業一起對社會以及地球善盡公民行為。

以台中地區建築業而言，企業多有推動的對弱勢團體服務與社區關懷活動，亦或是持續進行員工愛心捐款。當企業執行社會責任時，員工是否會因此而對公司產生更多的認同與承諾，或是對其工作產生滿足的感受，都是企業人力資源部門所想知道的答案。一如學者 Valentine and Fleischman (2008) 認為企業的社會責任，將影響員工個人的工作滿意度。因此，綜合上述可知企業落實企業社會責任對企業之重要性，而藉由本研究之產業加以探討，瞭解與驗證企業履行社會責任對員工工作滿意、組織承諾與組織公民行為的影響，將可提供業者經營策略與組織管理上之參考，此乃本研究之主要目的。本研究之內容部份，除第一部份緒論之動機與目的說明外，第二部份將對本研究之各項變數進行文獻回顧，第三部份則以研究架構與方法之說明為主，第四部份為研究結果說明，最後則是結論與建議。

## 貳、文獻回顧與探討

### 一、企業社會責任

Eells and Walton (1974) 提出企業社會責任的六大發展趨勢，分別為：嚴格模型、家戶模型、賣方模型、投資模型、公民模型與藝術模型等六大趨勢。此外，依據企業經營管理風格，企業社會責任觀念的發展可分為利潤最大化管理、信託式管理與生活品質管理三大階段(Hay & Gray, 1974)。由此可知，企業角色與作為從早期為股東賺取最大利潤為唯一目標，提升到企業不只賺取最大利潤，且必須在顧客、員工、供應商及社區間取得平衡。最後，進展到企業與公民同樣具有權利與義務，主張企業應參與解決社會問題並回饋社會，達到所處社會的精神品質提升目標。

#### (一)企業社會責任定義

1950 年代開始，企業社會責任(Corporate Social Responsibility, CSR)之概念即被提出探討。學者 Bowen (1953) 首先將 CSR 定義為追求所有符合社會價值觀與

滿意社會的所有活動。企業主因個人對社會的公理正義、同情心與同理心而有的捐款、救助弱勢團體等作為，將隨著企業規模逐漸擴大與經營權分離後，社會對企業的社會責任期待已由企業個人的責任轉為整體企業的責任（吳勇猛、余坤東與陳松柏，1999）。因此，企業社會責任位於經濟性和法律性責任之上，是企業的自發性行為，這些行為或活動不受限於公司利益與法律的要求（McWilliams & Siegel, 2001），而是企業符合現行社會規範、價值和期望的行為。因此，企業追求其最大利益的同時，也將對社會的負面衝擊減低到最小程度的義務。亦即企業在追求利潤的同時，需考慮企業所有利害關係人的不同訴求而對整體環境承擔社會責任。由上述學者定義可知，企業社會責任乃指企業追求其最大利益的同時，亦執行能使社會獲得益處的義務行為或活動，藉此對更廣泛的人群與社會帶來正面的影響。

## （二）企業社會責任之國際規範

由於企業社會責任越來越受重視，現今國際上已建立許多有關社會責任之標準與規範，從台灣企業社會責任網站中分別介紹十六種國際上對企業社會責任的規範與標準（經濟部投資業務處，2008），分別為 OECD 指導綱領、聯合國全球盟約、全球蘇利文原則、全球永續性報告、國際勞工組織公約、SA 8000、AA 1000、ISO 14000、Combating Bribery、UN 社會政策宣言、OECD 消費者綱領、里約宣言、責任型投資原則、UN 商業人權規範、UN 消費者指導綱領、康克斯商務原則等，茲將與本研究較為相關之規範簡單說明如後。例如：1.OECD 指導綱領：OECD 共有 10 項指導原則，分別為：觀念與原則、一般政策、揭露、就業及勞資關係、環境、打擊賄賂、消費者權益、科技、競爭與稅捐；2.聯合國全球盟約：此契約是在經濟全球化的背景下提出的，其規範包括有：人權部份、勞工部份與環境部份；3.全球蘇利文原則於 1977 年建立，主要是呼籲企業應遵從法律及負責任，並將原則長期性的整合到企業內部的經營策略上，包括了公司政策、程序、訓練及內部報告制度等 9 項原則；4.國際標準組織於 2003 年成立 CSR 策略顧問小組，主要在探討 CSR 是否能成為標準的管理系統。其規範包括了八大方面，分別為：人權、職場及員工議題、違反公平原則的事務、組織的治理、環境、市場及消費者議題、社區參與與社會發展等；5.聯合國商業人權規範內部的實質條款包含有：反歧視、保護戰爭中的人民及法律、安全人員的濫用、勞工的權利、賄賂、消費者保護及人權、經濟、社會及文化權利、人權及環境與原住民的權利等項目。

## （三）企業社會責任衡量構面

過去許多企業社會責任之相關研究相繼提出進行分類，且由上述之規範說明，更可明確知道企業社會責任之範圍與項目。在探討企業社會責任之前，必須先了解企業之利害關係人對象與包含範圍。利害關係人可分為內部利害關係人（股東、員

工、管理者與董事會等）與外部利害關係人（顧客、供應商、政府、社區、商業聯盟、政治團體與一般大眾）。藉由此些範圍與對象將可成為本研究進行績效評估構面之參考來源與依據。其分別說明如下：

美國經濟發展委員會（CED, 1971）利用三個同心圓來說明社會責任分為三個層次，分別代表內圈責任（有效的執行經濟功能的責任）、中圈責任（配合社會價值之變化而運作經濟功能的責任）以及外圈責任（企業積極投入改善社會環境的責任）。美國會計人員協會的企業社會行動會計委員會（NAA, 1974）亦在報告中提出，企業社會責任的四個主要範圍及活動分別為：參與社區活動、人力資源的開發、實體資源的利用與環境保護與提供產品或勞務等責任。學者 Carroll（1996）主張社會責任為「社會在某一時間點上，對於組織在經濟、法律、道德、自發性的期望」。把企業的社會責任比喻成一個金字塔，由底部到頂端分別是：經濟責任、法律責任、倫理責任與自發性責任。彙整這四種責任構成了企業的整體責任。學者 Modic（1988）則是將社會責任分成八類，主要包含了生產、員工、環保、行銷及慈善公益等社會責任。國內學者翁望回、黃俊英與劉水深（1988）依據 Carroll（1996）之分類發展出衡量問項，分為經濟責任、法律責任、倫理責任與自發責任四構面，經濟責任包含有「保障投資人利益」、「提供安全可靠的商品」與「提昇企業的經營績效」；法律責任包含了「防止職業災害的發生」、「自行防制環境公害」與「正當經營依法納稅」；倫理責任則包含「重視員工教育與發展」、「尊重企業所在地居民的意願」與「協助國內科技生根」；而自發責任包含「協助政府改善交通問題」、「捐助慈善活動」與「訓練並雇用身心障礙者」。

綜合上述研究提出之企業社會責任衡量構面可知，企業執行社會責任時，不僅以內部營運及員工政策為思考方向，尚必須考量其利害關係人與社會大眾環境間之互動，確切落實關懷社會與人群，使企業永續經營。而本研究之企業社會責任認知問項將參照黃營杉與齊德彰（2005）之問卷為基礎進行修正與設計，以提升問卷之有效性。

## 二、組織承諾

### （一）組織承諾之定義

承諾是用以強化組織成員與組織關係維持的因素，其對於組織中員工的保留，扮演著重要的正向角色，組織承諾可視為員工個人對於組織的認同與投入程度（Mowday et al., 1979）。學者將組織承諾分為態度法與行為法（Mowday et al., 1979; Jaramilo, Mulki, & Marshall, 2005）。態度法主要強調從自我實現的觀點來探討組織承諾，又稱為心理性觀點或道德性觀點。此種觀點認為組織承諾是將個人與組織連

結在一起的正面態度或導向，而產生對組織的認同與投入。行為法則便是以投資報酬的觀點來探討組織承諾，因此又稱為交換性觀點或功利性觀點（Jaramilo et al., 2005）。此種觀點認為組織成員會比較自己對組織的貢獻，以及從組織獲得的報酬，如果這項交換過程對自己有利，那麼他對組織的承諾就會提高，反之，則其對組織的承諾就會降低。

Wiener（1982）認為組織承諾是一種內化的規範力，使行為配合組織目標及利益，高組織承諾所導致的行為，將具有「可反映出個人對組織的犧牲」、「可顯示出行為具有持續性，較不受環境所影響」與「可顯示出個人對組織的關注及對組織投入大量的心力及時間」等特性。此外，學者 Dee, Henkin, and Singleton（2006）認為組織承諾為個人對組織奉獻心力及對組織盡忠的意願；成員對組織有高度正面、積極的傾向，並對組織目標、價值觀有認同感，此乃員工認同組織目標與價值所產生的忠誠（Trimble, 2006）。

## （二）組織承諾之衡量方法

學者 Mowday et al.（1979）所提組織承諾量表之三大衡量構面分別為「受試者對組織認同及接受度」、「為組織努力的意願」、「留職傾向」，共計 15 題，其中有六題反向題，用以避免受試者反應心向的偏差。該組織承諾量表以「情感隸屬觀點」衡量組織承諾，亦即個人對組織價值認同、願意努力投入組織、及強烈期望成為組織一份子為衡量重點。另外，Meyer and Allen（1984）提出之組織承諾量表，主要因素包含「情感承諾」、「繼續承諾」及「規範承諾」三種，每項因素各八題。該量表之繼續承諾觀點主要來自於 Kanter（1968）的成本觀點，後來修訂為個人依附於組織與較少的工作替代機會；情感承諾主要根源於 Etzioni（1975）的道德性投入、Kanter（1968）的凝聚承諾；規範承諾則以 Wiener（1982）的內化規範壓力為依據。此外，學者 Wang（2004）則針對中國人的員工所發展而成的組織承諾量表，其衡量方式分別為「情感承諾」、「持續性承諾」、「規範承諾」與「價值承諾」等構面，其中「持續性承諾」包含了被動性持續承諾與主動性持續承諾。

由上述回顧可得本研究對組織承諾之定義與衡量依據。本研究對組織承諾之定義為「組織承諾為員工對組織展現的忠誠度、認同感及積極參與組織活動」。而對於衡量方式，則將引用 Wang（2004）之情感承諾、主動性持續承諾、被動性持續承諾、規範承諾與價值承諾等五項構面為基礎進行衡量。

### 三、工作滿意

#### (一)工作滿意之定義

工作滿意為員工對於工作內部與外部特性的滿意程度（Warr, Cook, & Wall., 1979）。除可說是個人對整體工作的感覺程度，包括對其工作喜好或不喜好（Price, 2002），亦可認為是個人對自己工作的直覺感受，包含著生理、心理和環境等各因素的綜合滿意感受（Hoppock, 1935）。此外，工作滿意亦是員工對工作的評價及認知程度，包含各個層面的感受，且員工會以滿意程度當作重要因素來評價本身所從事的工作（Buitendach & Witte, 2005）。Suzuki et al.（2006）認為工作滿意是員工對其工作或工作某些特定層面，正向或負向態度的感覺，是個人一種內在的心理狀態。Castle, Engberg, and Anderson（2007）則表示工作滿意的程度是一個人在工作中實際獲得與他所認為應該獲得的差距而定。

#### (二)工作滿意之衡量方法

常見的工作滿意量表有學者 Smith, Kendall, and Hulin（1969）所發展編制而成的工作說明量表（Job Descriptive Index, JDI），此量表將工作滿意分為五大方向進行衡量，分別為「工作」、「同事」、「升遷」、「上司」及「薪資」。其中工作本身、直屬上司及同事各 18 題，薪水及升遷各 9 題，合計 72 題；另學者 Hackman and Oldham（1975）亦編制工作診斷調查表（Job Diagnosis Survey, JDS）進行工作滿意衡量。其透過「成長」、「薪水」、「安全」、「社會」、「直屬上司」與「督導」等六種構面來加以衡量。第三為工作滿意量表（The Job Satisfaction Surveys, JSS），此量表由 Spector（1985）編制而成，其主要發展適用於服務業員工工作滿意的衡量工具而來。工作滿意量表將整體工作滿意區分為「薪資」、「升遷」、「督導」、「福利」、「例外酬償」、「營運狀況」、「工作夥伴」、「工作性質」、「溝通」等九個構面進行衡量。此外，由 Weiss, Dawis, England, and Lofquist（1967）發展而來的明尼蘇達滿意問卷（The Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ）亦是常用的衡量工具。其主要衡量員工對工作的整體滿意程度、內在滿意及外在滿意。該量表分為長、短兩種版本，其分別有 100 題及 20 題的問項。由 Ironson, Smith, Brannick, Gibson, and Paul（1989）編制的一般性工作量表（The Job in General Scale, JIG），為一全面性的量表，型式與 JDI 相同，共包含 18 個題項，每個題項的問題是對於工作的一般性描述。

由上述回顧可得本研究對工作滿意之定義與衡量依據。本研究將工作滿意之定義「工作者對於其工作所具有的情感性反應，其感覺或滿意的大小取決於預期價值與實際價值的差距。」，而對於工作滿意之衡量量表，本研究將採用 Weiss et al.（1967）

之短式 MSQ 進行工作滿意的衡量。

#### 四、組織公民行為

##### (一)組織公民行為之定義

組織公民行為乃是組織中有意義的行為和展現，這種行為既非以正式的角色義務為基礎，也不受契約交換的限制。它可說是一種非正式的奉獻，出現這種行為的人在選擇提供或抑制時，並不考慮制裁或正式誘因的因素（Organ, 1990）。Konovsky and Pugh（1994）指出，組織公民行為是一種員工的行為，這種行為超越了職責的要求，它是自主裁量的，而且不在組織正式薪酬結構的範圍之內。此外，學者 Robinson and Morrison（1995）則從心理契約的角度指出，組織公民行為是超越員工與雇主契約協議的所有行為，是一種超越職責規定的員工行為，且視情況而定，沒有正式獎勵（Feather & Rauter, 2004）。國內學者林鈺琴（2007）將組織公民行為定義為主動協助主管以完成領導工作。因此，組織公民行為之定義可歸納為組織成員願意貢獻自己額外的心力協助組織的人事物，即使這些付出非為組織的正式報酬制度所承認，但整體而言，這些貢獻對組織效能是有利的。

##### (二)組織公民行為之衡量方法

組織公民行為之衡量構面，學者 Bateman and Organ（1983）提出組織公民行為包括：幫助同事在工作方面的問題、沒有怨言的接受指派的任務、忍耐的接受臨時指派的任務而沒有抱怨、能協助保持工作環境的整齊、關心並提出對組織有益的建議、減少同事之間的衝突及保護組織內的資源。學者 Smith et al.（1983）將組織公民行為區分為利他主義及一般性的服從兩構面。利他主義是能幫助他人，包括主管、同事與顧客，尤其是員工在相關任務與問題上能主動地協助特定的他人；一般性的服從則是員工除了完成交待的任務之外還表現出盡職的行為。Organ（1988）重新將組織公民行為區分為五個構面，除了在利他主義及一般性的服從行為外又增加了有運動家精神、事前知會及公民道德。學者林淑姬（1994）將組織公民行為區分為認同組織、協助同事、不生事爭利、公私分明、敬業守法、自我充實等六大構面。Farh, Earley, and Lin（1997）以台灣地區的華人為研究對象，發展出五個屬於華人的組織公民行為構面，包括：認同公司、利他主義、良心行為、人際間和諧、保護公司資源等。Farh, Zhong, and Organ（2004）則以中國的華人為研究對象，發展出十個屬於華人的組織公民行為構面，包括有：採取主動、協助同事、提供建議、團體活動參與、提昇公司形象、自我訓練、社會福利參與、保護及節省公司資源、維護工作環境清潔與人際和諧。本研究之組織公民行為定義為「超越職責規範為組織貢獻之行

為，此對於提昇組織效能具有重要影響。」研究中將參考林淑姬（1994）之研究衡量方式為本研究之發展基礎。

## 參、研究方法

### 一、研究架構

本研究主要探討企業員工對於企業執行社會責任的認知是否會對員工組織承諾、工作滿意與組織公民行為造成影響。綜合上述文獻探討，建立本研究之研究架構。研究中將以企業社會責任為自變數，對組織承諾、工作滿意與組織公民行為的影響進行探討。如圖 1 所示。

### 二、研究假說

#### (一)企業社會責任與組織承諾、工作滿意與組織公民行為之影響

Peterson（2004）發現，企業社會責任與組織承諾之間有一定程度的相關，其認為企業社會責任的表現將會影響員工的態度，主要是因為這些員工對組織價值觀產生強烈的認同，因此致力於企業社會責任推動的企業將可以吸引、激勵員工並將人才留下。賴明政（2004）在研究中指出社會倫理和社會公益與組織承諾與工作滿意具有正向顯著的關係。李艷華（2008）以大陸地區的企業、航空服務公司以及飲料加工企業員工為例，研究發現企業社會責任與組織承諾、工作滿意皆呈顯著正相關。此外，企業中管理機制的公平、員工福利待遇、內部人際關係協調等與良好企業社會責任表現有關的因素都應該提高員工的滿意。Brammer, Millington, and Rayton（2007）實證研究出當員工了解企業有履行社會責任時，會使員工產生正向的組織承諾回應；Collier and Esteban（2007）發現企業社會責任對組織承諾有相當程度的影響，亦即企業善盡社會責任則員工對組織之承諾越高。根據英國第二大的市場調查公司 MORI 的企業社會責任報告中有提到在企業社會責任與組織承諾之間的關係，指出有 58%員工認為組織是否從事企業社會責任會將是他們願意為企業努力付出的主要原因（Dawkins, 2004）。

Valentine and Fleischman（2008）以 313 位商業人士進行檢視倫理觀念、企業社會責任與工作滿意之間的影響。研究中提出企業社會責任可提高員工工作滿意度。此乃因企業表現出的社會回饋直接滿足員工對於公司的社會要求。因此企業社會責任的行動亦有助於強化員工和公司之間的非正式契約所簽訂的規範，也因而讓企業

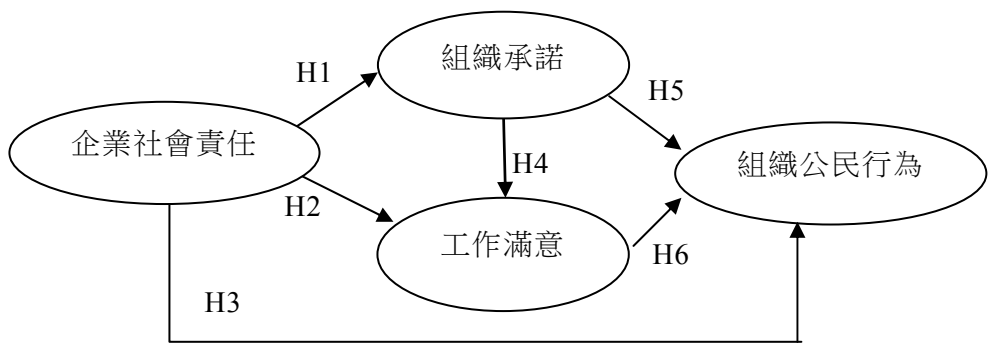


圖1 研究架構圖

更有義務提供員工一個滿意的工作環境與工作職場。亦有學者認為企業社會責任與員工的工作滿意度具有正向的相關性，它與過去所提出組織倫理對於員工個人在工作與組織的積極反應的影響是一致的（Koh & Boo, 2001）。

企業社會責任乃是追求所有符合社會價值觀與滿意社會的所有活動。員工處於一個會對社會的公理正義、同情心與同理心而有所付出的環境中，將對員工個人產生影響並進而對組織環境認同與保持，亦或關心並提出對組織有益的建言、減少同事之間的衝突及保護組織內的資源等組織公民行為的表現。如學者周聰佑與吳佳玲（2010）於研究中提出企業社會責任對組織公民行為具有正向顯著影響，因此本研究將依上述推理論提出以下研究假說中進行驗證。本研究假說如下：

- H1：企業社會責任對組織承諾具有正向顯著影響。
- H2：企業社會責任對工作滿意具有正向顯著影響。
- H3：企業社會責任對組織公民行為具有正向顯著影響。

(二)組織承諾對工作滿意之影響

在工作滿意度與組織承諾關係中，有學者認為組織承諾將會影響工作滿意（Bateman & Strasser, 1984），持此一論點者主要是以行為承諾理論與認知失調理論為主，亦即當員工對於組織的承諾性不高時，他會調整對組織內部事物的認知情形來減低此一失調的感受。因此，工作滿意等態度變數，便成為此一合理化過程的主要憑藉之一。實證研究方面，學者 Bateman and Strasser（1984）與 Dossett and Suszko（1990）皆支持組織承諾將會影響工作滿意說法。此外，學者 Brooke, Russell, and Price（1988）實證工作滿意與組織承諾具高度的相關性；賴明政（2004）以企業倫

理行為、組織承諾、工作滿意與組織公民行為之研究，結果實證組織承諾對工作滿意具有正向影響關係；黃珊與王秀紅（2008）以臨床護理人員為例，發現組織承諾正向影響工作滿意；周聰佑與陳彥廷（2009）研究證實組織承諾對工作滿意度具顯著影響；曾信超與黃先鋒（2009）針對台南科學園區員工進行探討，得知組織承諾對員工工作滿意度具正向顯著影響。因此本研究推論工作滿意對組織承諾具有顯著正向影響。

#### H4：組織承諾與工作滿意具有正向顯著影響

### (三)組織承諾與組織公民行為之影響

組織承諾與組織公民行為之相關研究中，O'Reilly and Chatman（1986）提出對組織而言，組織承諾是角色外之利他行為的前身，並且與角色外行為有顯著的正相關；Williams and Anderson（1992）也提出了組織承諾可做為角色外行為之良好的預測因子，其認為組織承諾是工作者對組織具有歸屬感，並聯繫著公民行為表現，也是為了增進組織體系效能與效率及對資源的轉換、創新等行為的付出結果，可知組織承諾與組織公民行為間具顯著之關係。學者 Organ and Ryan（1995）亦發現了工作態度是解釋組織公民行為很強的變項，而工作態度的其中一項測量因子即為組織承諾。因此，從利益交換的觀點來看，維持組織成員的身份必是有利於工作者本身，所以當工作者感受到工作滿意時，最有效回饋組織的方式就是展現其組織公民行為（Posdakoff & MacKenzie, 1994）。Munene（1995）發現，整體性組織承諾與整體性組織公民行為間具有顯著之正向關係；楊濱燦（2004）指出工作滿意與組織承諾對於員工組織公民行為具有相當程度的影響因素；周聰佑與陳彥廷（2009）以連鎖餐飲員工為研究對象發現組織承諾會顯著正向影響組織公民行為學者；陳國雄與顏瑞美（2007）以直銷商為對象進行組織公民行為之研究調查，結果發現組織承諾對組織公民行為具有顯著正向影響。

#### H5：組織承諾對組織公民行為具有正向顯著影響

### (四)工作滿意與組織公民行為之影響

論及工作滿意度與組織公民行為之關係，社會心理學家的研究指出（Isen & Daubman, 1984），當一個人處於正面情緒狀態時，如高度之工作滿足，會有利他行為的產生。Moorman（1991）的研究模型中，亦顯示工作滿意度會顯著影響組織公民行為；Williams and Anderson（1992）提出了工作滿意度為角色外行為的良好預測者；Organ and Ryan（1995）在文獻回顧後，發現工作態度為解釋組織公民行為很強的變項，並且工作滿意度對組織公民行為具強烈的影響；Konovsky and Pugh（1994）亦皆發現工作滿意度對組織公民行為有顯著的影響。Munene（1995）的研究中，整

體性工作滿意與組織公民行為之間為正向關係。學者楊濱燦與謝庭華（2003）針對百貨公司銷售人員進行調查，其結果亦顯示工作滿意對公民行為具正向顯著影響。Donavan, Brown, and Mowen（2004）與周聰佑與陳彥廷（2009）以連鎖餐廳為研究對象，發現工作滿意度會顯著影響整體滿意度及組織公民行為。因此可以瞭解工作滿意度與組織公民行為之間的關係有顯著的正向相關性。林鈺琴（2003）以電子廠作業員為例，研究工作滿意對組織公民行為之影響，研究結果顯示工作滿意對組織公民行為具有正向顯著影響。

H6：工作滿意對組織公民行為具有正向顯著影響

### 三、問卷設計

本研究使用問卷蒐集所需要之分析資料，問卷共分為企業社會責任、組織承諾、工作滿意、組織公民行為和個人基本資料等五個部份。第一部份企業社會責任量表係參考全球永續性報告之環境、經濟以及社會等三大構面，再參考黃營杉與齊德彰（2005）之問卷所修改而成，此構念是由經濟、環境及社會三構面為形成，因社會涉及到的部份比較廣，因此本研究將社會此構面的延伸為勞工政策、人權、社會以及產品責任等四項，共計 21 題；第二部份組織承諾則修訂 Wang（2004）之情感承諾、持續承諾、規範承諾與價值承諾等四項構面來當為本研究之量表，共計 15 題；第三部份工作滿意則參考自採用 Weiss et al.（1967）之短式 MSQ 作為衡量題項。共計 11 題；第四部份組織公民行為係引用林淑姬（1994）與 Farh, Earley, and Lin.（1997）所發展出來的組織公民行為量表修改而成的，分別為認同組織、協助同事、不生事爭利三構面，共計 13 題；第五部份個人基本資料共計 7 項，包括性別、年齡、現任職務、婚姻、教育程度、月收入、現職機構服務年資等。在問項衡量方式，除第五部份為類別尺度外，第一到第四部份之問項採李克特（Likert）五點量表，詢問受訪者對各問項認同之強度，並分別依極非常不同意、不同意、普通、同意和非常同意，分別給予 1 分，2 分，3 分，4 分及 5 分之得分，以利進行資料後續之相關實證分析。

### 四、資料蒐集

進行這項研究是分析企業社會責任對員工的組織承諾、工作滿意度與組織公民行為的影響。本研究係以台中地區知名營建業之員工作為本研究研究之對象，問卷施測上採用之抽樣方法為便利抽的方式進行，委請各公司管理階層人員進行問卷發放。本研究在問卷施測的過程中，為避免問卷效度失真，設限問卷填答者必須為正職人員方符合作答資格。問卷發放時間始於民國 100 年 9 月 1 日，至民國 100 年 9

月 15 日截止。問卷共計回收 450 份，初步整理後，剔除回答不整之無效問卷 72 份，得有效問卷總計 378 份。

本研究中各變數之衡量，採用自陳式量表的知覺資料，變數之間的關係可能來自於共同方法所產生的同源偏差問題（Common Method Variance, CMV），為避免各變數之間的相關為虛假相關，本研究採取事後補救措施。乃依照 Podsakoff and Organ (1986) 之建議，配合 Harman 事後補救之單因子檢測（One-factor Test），把問卷所有題項的分數輸入，以未轉軸因素分析，得知轉軸之第一個綜合因子之解釋變量為 42.4%（小於 50%），顯示本研究未產生同源偏差問題。

## 肆、實證分析

### 一、樣本資料之描述性統計

如表 1 所示，受測者以男性居多，佔 53.3%；結婚與未婚者比例相當；年齡集中在 31-40 歲，佔 41.4%；職位以非主管為多數，佔 65.1%；教育程度以學院或大學為主，佔 50.1%；月收入部份以 40,000 元以下居多，佔 57.3%；現職機構服務年資以 1 至 3 年為多數及 4 至 6 年人數較多，佔全體樣本數 60.7%。為避免低服務年資員工難有在組織公民行為有所表現而影響研究結果，因此先將年資未滿一年之樣本於後續分析中予以刪除。

### 二、量表信度、效度分析

信度包括穩定性及一致性，本研究的問卷各構面之 Cronbach's  $\alpha$  係數均在 0.70 以上，表示構念衡量具有相當之信度。此外，驗證性因素分析探討潛在變項的組成信度值（Composite Reliability, CR），由表 2 可知，各構念之信度值皆高於建議值 0.7 以上（Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 1998），顯示本研究各構念信度極高。

在效度上，本研究各衡量構面的問項皆採用過去文獻中學者所使用的量測問項，再經由企業訪談與前測之語意調整，因此本研究具備相當水準的內容效度。聚合效度（Convergent Validity）則是採用 Anderson and Gerbing (1988) 所建議的方法，亦即觀察變項之因素負荷量必須達到統計的顯著水準（ $p < .05$ ）。本研究透過驗證性因素分析（Confirmatory Factor Analysis, CFA）所求得之標準化因素負荷量介於 0.51 到 0.88，並且皆達到顯著水準，此意味著各觀察變項皆能夠有效地聚合在其所歸屬

表 1 樣本資料統計

| 變項           |           | 比率    | 變項    |               | 比率    |
|--------------|-----------|-------|-------|---------------|-------|
| 性別           | 男         | 53.3% | 婚姻    | 已婚            | 48.8% |
|              | 女         | 46.7% |       | 未婚            | 51.2% |
| 教育程度         | 高中（職）     | 14.9% | 平均月收入 | 40,000（含）以下   | 57.3% |
|              | 專科        | 29.3% |       | 40,001~60,000 | 31.2% |
|              | 學院或大學     | 50.1% |       | 60,001~80,000 | 7.8%  |
|              | 碩士以上      | 5.7%  |       | 80,001 以上     | 3.7%  |
| 年齡           | 30 歲（含）以下 | 35%   | 現任職位  | 主管            | 34.9% |
|              | 31~40 歲   | 41.4% |       | 非主管           | 65.1% |
|              | 40 歲以上    | 23.6% |       |               |       |
| 現職機構<br>服務年資 | 未滿一年      | 9.8%  |       |               |       |
|              | 1-3 年     | 32%   |       |               |       |
|              | 4-6 年     | 28.7% |       |               |       |
|              | 7-9 年     | 10.1% |       |               |       |
|              | 10 年(含以上) | 19.4% |       |               |       |

表 2 信度分析與驗證性因素分析結果

| 構念     | 構面                    | 標準化因素負荷量 | 標準誤  | t-值   | Cronbach's $\alpha$ | CR    | AVE   |
|--------|-----------------------|----------|------|-------|---------------------|-------|-------|
| 企業社會責任 | 經濟 $\lambda_{x11}$    | 0.71     | --   | --    | 0.897               | 0.982 | 0.901 |
|        | 環境 $\lambda_{x12}$    | 0.78     | 0.07 | 14.61 |                     |       |       |
|        | 勞工政策 $\lambda_{x13}$  | 0.79     | 0.08 | 14.76 |                     |       |       |
|        | 人權 $\lambda_{x14}$    | 0.78     | 0.08 | 14.65 |                     |       |       |
|        | 社會 $\lambda_{x15}$    | 0.77     | 0.08 | 14.44 |                     |       |       |
|        | 產品責任 $\lambda_{x16}$  | 0.78     | 0.08 | 14.56 |                     |       |       |
| 組織承諾   | 情感性 $\lambda_{y11}$   | 0.81     | --   | --    | 0.802               | 0.981 | 0.777 |
|        | 主動持續性 $\lambda_{y12}$ | 0.76     | 0.06 | 15.86 |                     |       |       |
|        | 被動持續性 $\lambda_{y12}$ | 0.51     | 0.07 | 7.38  |                     |       |       |
|        | 規範性 $\lambda_{y13}$   | 0.61     | 0.06 | 11.95 |                     |       |       |
|        | 價值性 $\lambda_{y14}$   | 0.80     | 0.05 | 17.09 |                     |       |       |
| 工作滿意   | 內在滿意 $\lambda_{y21}$  | 0.77     | --   | --    | 0.790               | 0.974 | 0.912 |
|        | 外在滿意 $\lambda_{y22}$  | 0.85     | 0.07 | 16.91 |                     |       |       |
| 組織公民行為 | 認同組織 $\lambda_{y31}$  | 0.88     | --   | --    | 0.839               | 0.984 | 0.926 |
|        | 協助同事 $\lambda_{y32}$  | 0.83     | 0.05 | 18.95 |                     |       |       |
|        | 不生事爭利 $\lambda_{y33}$ | 0.75     | 0.05 | 15.41 |                     |       |       |

的因素上，所以此一量表具有聚合效度。在區別效度（Discriminate Validity）方面，各構念之平方根應大於任兩構念間之相關係數，由表 3 所示，變數間之相關係數皆小於 0.8，未造成共線之情形，且 AVE 值的平方根皆大於各構念與其他構念間之相關係數，可知本研究通過效度檢驗。

### 三、整體模式驗證分析

整體配適模式指標在分類上多以絕對配適指標、相對配適指標與簡效配適指標三大類為模式評鑑指標（黃芳銘，2004）。在絕對配適指標中，本研究之  $\chi^2$  值為 323，自由度為 88， $p$  值為 0.00，顯示拒絕理論模型與觀察模型間無差顯著差異的假說。此外，再進一步參考配適指標（GFI=0.90）、調整後配適指標（AGFI=0.84）及絕對配適指標近似誤差均方根（RMSEA=0.08）進行模式評鑑，此三指標中之參考配適指標（GFI）與調整後配適指標（AGFI）一般學者認為 0.9 以上為理想配適，0.8 到 0.9 間為配適情況，絕對配適指標近似誤差均方根（RMSEA）則是小於或等於 0.08 為配適，而研究中之指標皆符合要求。在相對配適指標中，本研究模式之規範配適指標（NFI）為 0.89，達到小於 0.9 之配適水準，此外，非規範配適指標（NNFI）為 0.92、比較配適指標（CFI）為 0.94、增值配適指標（IFI）為 0.94，均大於 0.9 均達模式可接受門檻。簡效配適指標中之簡效規範配適指標（PNFI）為 0.67、簡效良性配適指標（PGFI）為 0.58，皆大於 0.5 的模式配適門檻。規範卡方值（Normed Chi-Square  $\chi^2/d.f.$ ）為 3.67，亦屬達到小於 4 的模式理想契合度標準。此外，由表 3 所示，變數間之相關係數皆小於 0.8，亦無共線之情形（蕭文龍，2009）。綜合以上指標，本研究整體模式具有良好的配適度。

### 四、實證結果

本研究模式之驗證結果如表 4 所示，以下將針對實證結果加以分析與說明。實證結果支持企業社會責任對於組織承諾具有顯著的影響（ $\gamma_{11}=0.72$ ），此觀點與 Brammer et al.（2007）及 Collier and Esteban（2007）所提出當員工了解企業有履行慈善此部份之社會責任時，會使員工產生正向的組織承諾回應的觀點一致，H1 獲得支持。企業社會責任對於工作滿意亦具有顯著的影響（ $\gamma_{21}=0.11$ ），亦即企業社會責任將可對員工工作滿意造成顯著正向影響。因此，H2 獲得支持。在企業社會責任對於員工組織公民行為的影響上，本研究驗證結果顯示具有正向顯著影響（ $\gamma_{31}=0.20$ ），由此結果顯示員工對於企業執行企業社會責任將造成員工對組織產生認同感或是對同仁施予協助與合作，因此 H3 獲得支持。此外，組織承諾對工作滿意有顯著的影響，達顯著水準（ $\beta_{21}=0.82$ ），與學者周聰佑與陳彥廷（2009）研究證實組織承諾對工作

表 3 構念相關係數

|        | AVE          | 企業社會責任       | 組織承諾         | 工作滿意         | 組織公民行為       |
|--------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 企業社會責任 | <b>0.901</b> | <b>0.950</b> |              |              |              |
| 組織承諾   | <b>0.777</b> | 0.610        | <b>0.882</b> |              |              |
| 工作滿意   | <b>0.912</b> | 0.586        | 0.681        | <b>0.954</b> |              |
| 組織公民行為 | <b>0.926</b> | 0.623        | 0.640        | 0.645        | <b>0.962</b> |

表4 結構模式驗證結果

| 構面關係                               | 檢定結果 | 參數估計    | 標準誤  | t 值   | 假說成立與否 |
|------------------------------------|------|---------|------|-------|--------|
| 企業社會責任→組織承諾 $\gamma_{11}$ (H1)     | +    | 0.72*** | 0.07 | 11.59 | 成立     |
| 企業社會責任→工作滿意 $\gamma_{21}$ (H2)     | +    | 0.11*   | 0.06 | 1.71  | 成立     |
| 企業社會責任→員工組織公民行為 $\gamma_{31}$ (H3) | +    | 0.20*** | 0.07 | 3.33  | 成立     |
| 組織承諾→工作滿意 $\beta_{21}$ (H4)        | +    | 0.82*** | 0.06 | 10.59 | 成立     |
| 組織承諾→員工組織公民行為 $\beta_{31}$ (H5)    | +    | 0.39*** | 0.13 | 2.77  | 成立     |
| 工作滿意→員工組織公民行為 $\beta_{32}$ (H6)    | +    | 0.31*** | 0.17 | 2.23  | 成立     |

註：\* =  $p < 0.1$     \*\* =  $p < 0.05$     \*\*\* =  $p < 0.01$

滿意度具顯著影響之觀點相符。因此，H4 獲得支持。組織承諾對員工組織公民行為的影響，達顯著水準（ $\beta_{31}=0.39$ ），與學者 Munene（1995）提出組織承諾與組織公民行為間具有顯著之正向影響。因此，H5 獲得支持。在工作滿意對員工組織公民行為的影響上所得到的結果是未具有顯著的影響（ $\beta_{32}=0.31$ ），H6 獲得支持。

此外，除了直接效果外，整體效果亦非常重要，即須考慮經由其他中間構面的間接效果和直接效果所造成的影響，表 5 中彙整研究模式中企業社會責任與工作滿意之間接、直接、整體效果可知，企業社會責任對組織公民行為主要是透過間接效果所影響的，由統計結果呈現，其總效果為 0.70，但間接效果為 0.50，間接效果佔 71%。結合表 4 所示，可確定企業社會責任對於組織民行為多透過組織承諾與員工工作滿意來影響。此外，企業社會責任對於工作滿意的總效果達到 0.71，但透過組織承諾的間接效果影響達 0.60，可知間接效果達 84%，此可知員工工作滿意多透過組織承諾所影響；此外在組織承諾對員工組織公民行為亦有間接效果的出現，其間接效果為 0.26，亦可得知組織承諾亦可透過員工工作滿意進行影響。由此可知企業社會責任對於員工組織公民影響將可透過組織承諾與員工工作滿意進行影響，而員工工作滿意則可透過組織承諾的影響予以提昇。

表5 潛在依變數對潛在自變數的間接、直接、整體效果

| 路徑關係            | 直接效果 | 間接效果 | 總效果  |
|-----------------|------|------|------|
| 企業社會責任→員工工作滿意   | 0.11 | 0.60 | 0.71 |
| 企業社會責任→員工組織公民行為 | 0.20 | 0.50 | 0.70 |
| 組織承諾→員工組織公民行為   | 0.39 | 0.26 | 0.65 |

## 伍、結論與建議

本研究以台灣地區建設公司為個案進行企業社會責任對員工組織公民行為影響之研究，除了探討企業社會責任的施行對員工組織承諾、工作滿意和組織公民行為之影響外，並檢測其間之中介機制。以下，針對本研究在敘述統計、變異數分析與假說驗證三方面的研究發現進行結論，並討論研究發現在管理的理論發展及實務應用之意涵。

### 一、假說檢定結果

本研究模式之驗證結果指出企業社會責任對於組織承諾具有顯著的影響，亦即當員工了解企業有履行社會責任時，會使員工產生正向的組織承諾回應，因此 H1 獲得支持；企業社會責任對於工作滿意亦具有顯著正向影響，H2 獲得支持；在企業社會責任對於員工組織公民行為的影響上，本研究驗結果顯示具有正向顯著影響，因此 H3 獲得支持。在組織承諾對工作滿意的檢定結果達顯著水準，顯示組織承諾對工作滿意度具顯著影響之觀點相符，H4 獲得支持。此外，組織承諾對員工組織公民行為的影響（H5）與工作滿意對組織公民行為（H6）亦達顯著水準，指出組織承諾與工作滿意對組織公民行為間皆具有顯著之正向影響，因此 H5 與 H6 皆獲得支持。

### 二、管理意涵與建議

在學理上，本研究呼應了學者 Brammer et al. (2007) 所提出當員工了解企業有履行慈善之社會責任時，會使員工產生正向的組織承諾回應。而學者 Collier and Esteban (2007) 發現企業社會責任執行時對組織承諾有相當程度的正向影響，亦即企業善盡社會責任則員工對組織之承諾越高。因此，本研究假設企業社會責任對組織承諾具有正向顯著影響之假說（H1）成立。同時，企業社會責任對員工工作滿意亦具有顯著正向影響（H2 成立），但其影響強度遠不如對組織承諾的影響。此可推理得知執行企業社會責任對員工個人工作滿意影響有限，可得知此僅是員工工作滿

意的影響因素之一。此外，企業社會責任的執行對員工之組織公民行為具顯著正向影響（H3 成立）。此可推理出企業追求所有符合社會價值觀與滿意社會的活動同時，員工處於一個會對社會的公理正義、同情心與同理心而有所付出的工作環境中，對員工個人將產生榜樣作用，進而影響員工於對組織環境的認同的行為。

由間接關係的統計結果得知，可藉由組織承諾，進行員工工作滿意與組織公民行為之提昇，因此，組織承諾在本研究模式中，佔有極為重要的地位。為了提昇企業施行企業社會責任，可由公司多方面進行，例如在研究中建築業最重視的產品責任上，對於原料來源與品質、設立消費者服務的專門單位；亦或是在社會責任上，主動關懷企業所處社區的發展與營造等活動，都是企業執行企業社會責任的最直接方法，也最讓員工確實感受。

組織承諾對員工工作滿意與組織公民行為有正向顯著影響，亦即研究之假說四與假說五皆成立。在學理上，本研究呼應了學者 Bateman and Strasser（1984）所提論點相符，當員工對於組織的承諾性高時，他會強化對組織內部事物的認知與感受。此外，亦與 O'Reilly and Chatman（1986）提出對組織而言，組織承諾與角色外行為有顯著正相關的論點相同。此外，學者 Organ and Ryan（1995）亦發現了工作態度是解釋組織公民行為很強的變項，而工作態度的其中一項測量因子即為組織承諾。因此，在管理實務上，為了能夠提升企業員工對公司的承諾感以及積極表現出組織公民行為，管理人員需經常思考如何降低員工角色模糊及角色衝突等因素，亦或是使員工因公司而產生優越感與認同感。這些因素包括明確地傳達公司對員工的工作期望，以減低員工之角色壓力；協助員工進行生涯規劃，以提升個人工作能力與自信心，並感受公司對其職能提昇之用心。此外，亦可藉由企業社會責任之施行，來提升企業員工之企業優越感，使其可以很驕傲的告訴他人我是這公司的一份子並願意支持公司並且保護公司的聲譽。

員工工作滿意與組織公民行為有正向顯著影響，亦即研究之假說六成立。此表示當一個人處於正面情緒狀態時，如高度之工作滿足，會有利他行為的產生（Isen & Daubman, 1984）。因此對於員工工作滿意的提升有助於組織公民行為的影響。在管理上，對於員工的工作認同、提供穩定之工作、提供升遷與內轉之機會與持續提供教育訓練機會，都是企業員工所認知的滿意來源。因此，企業對於員工除了福利措施之外，對於職能提昇與生涯規劃一或是管理方式，都是員工滿意與否之重要因素。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 吳勇猛、余坤東、陳松柏(1999)，企業倫理，國立空中大學印行。
2. 李艷華(2008)，企業社會責任表現對員工組織行為的影響研究。當代經濟管理，8(30)，67-69。
3. 林淑姬(1994)，薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為，管理評論，13(2)，87-107。
4. 林鈺琴(2003)，以組織承諾及工作滿足為實徵切入分析組織公民行為與員工工作考績之結構模式比較，人力資源管理學報，3(2)，93-113。
5. 林鈺琴(2007)，跨層次觀點下印象管理動機與主管導向之組織公民行為的關係：社會互動與組織政治氣候的調節角色，管理學報，24(1)，93-111。
6. 周聰佑、陳彥廷(2009)，餐飲連鎖業內部行銷對員工組織公民行為影響之探討，中小企業發展季刊，11，141-168。
7. 周聰佑、吳佳玲(2010)，企業社會責任對員工組織公民行為之影響，2010 永續性產品與產業管理研討會暨永續創新論壇。
8. 翁望回、黃俊英、劉水深(1988)，企業正當性之實證研究-社會責任的觀點，管理評論，153-177。
9. 陳國雄、顏瑞美(2007)，直銷商角色壓力、工作滿足、組織承諾與組織公民行為關聯性之研究，直銷管理評論，1(1)，137-159。
10. 黃芳銘(2004)，結構方程模式理論與應用，台北：五南圖書公司。
11. 黃珊、王秀紅(2008)，臨床護理人員組織承諾與工作滿足感之相關性探討，長庚護理，19(4)，472-481。
12. 黃營杉、齊德彰(2005)，企業倫理、社會責任與慈善公益作為之研究－以台灣高科技電子產業為例，人文暨社會科學期刊，1(2)，65-82。

13. 曾信超、黃先鋒(2009)，內部行銷與組織效能之關連性－以組織承諾與工作滿意為中介變項，商管科技季刊，10(2)，291-326。
14. 楊濱燦、謝庭華(2003)，工作滿意、組織公平與組織公民行為關係之研究，文化商管學報，8(1)，39-54。
15. 楊濱燦(2004)，組織支持認知及領導者與部屬交換關係對組織公民行為影響效果之研究。台灣管理學刊，4(2)，141-160。
16. 經濟部台灣企業社會網站(2008)，國際標準與規範，取自：  
<http://csr.moea.gov.tw/standards/standards.asp>。
17. 賴明政(2004)，企業倫理行為、組織承諾、工作滿意與組織公民行為關係研究，企業管理學報，60，31-60。
18. 魏文欽、莊怡萱(2009)，企業社會責任、企業形象、消費者態度與行為意向關係之實證研究，International Journal of Lisrel，1(2)，1-21。
19. 蕭文龍(2009)，多變量分析-最佳入門實用書 (SPSS+LISREL)，台北：基峰資訊。

## 二、英文部分

1. Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structure Equation Model in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. Psychological Bulletin, 103(3), 411-423.
2. 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.
3. Bateman, T. S., & Strasser S. A. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. Academy of Management Journal, 27(1), 95-112.
4. Bowen, H. A. (1953). Social Responsibility of the Businessman. New York: Harpers and Brothers.
5. Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational Commitment. The International Journal of Human Resource Management, 18(10), 1701-1719.

6. Brooke, P. P., Russell, D. W., & Price, J. L. (1988). Discriminate validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 139-145.
7. Buitendach, J. H., & Witte, H. D. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organizational commitment of maintenance workers in a parasitical, *South African Journal of Business Management*, 36(2), 27-37.
8. Carroll, A. B. (1996). *Business and Society: Ethics and stake-holder management* (3rd ed.). Ohio: South-Western College Publi- shing Co.
9. Castle, N. G., Engberg, J., & Anderson, R. A. (2007). Job satisfaction of nursing home administrators and turnover. *Medical Care Research and Review*, 64(2), 191-211.
10. CED. (1971). *Social responsibilities of business corporations*. New York: Committees of Economic Development.
11. Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19-33.
12. Dawkins, J. (2004). *The Public's Views of Corporate Responsibility 2003*. MORI.
13. Dee, J. R., Henkin, A. B., & Singleton, C. A. (2006). Organizational commitment of teachers in urban schools examining the effects of team structures. *Urban Education*, 41(6), 603-627.
14. Donovan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service worker- customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128-146.
15. Dossett, D. L., & Suszko, M. (1990). *Re-examining the causal direction of job satisfaction and organizational commitment*. Paper presented at the annual meeting of Society for Industrial and Organizational Psychology, Miami, FL.
16. Eells, R., & Walton, C. C. (1974). *Conceptual foundations of business* (3<sup>rd</sup> ed.). Homewood, Irwin.
17. Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organization*. New York: Macmillan.
18. Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior

in the People's Republic of China. Organization Science, 15, 241-253.

19. 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, 42(1): 421-444.
20. Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviors in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77, 81-94.
21. Griffin, J. J. (2000). Corporate social performance: Research directions for the 21st century. Business and Society, 39, 479-491.
22. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. Journal of Applied Psychology, 60(2), 159-170.
23. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998). Multivariate data analysis. Prentice hall Upper Saddle River, NJ.
24. Hay, R., & Gray, E. (1974). Social responsibility of business manager. Academy of Management Review, 17, 135-143.
25. Hoppock, R. (1935). Job Satisfaction, New York: Harper and Brothers.
26. Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., & Paul, K. B. (1989). Construction of a job in general scale: A comparison of global, composite, and specific measures. Journal of Applied Psychology, 74, 193-200.
27. Isen, A. M., & Daubman, K. A. (1984). The influence of affect on categorization. Journal of Personality and Social Psychology, 47, 1206-1217.
28. Jaramilo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. Journal of Business Research, 58 (6), 705-725.
29. Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. American Sociological Review, 33, 499-517.
30. Koh, H. C., & Boo, E. H. Y. (2001). The link between organizational ethics and job satisfaction: a study of managers in Singapore. Journal of Business Ethics, 29, 309-324.

31. Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. Academy of Management Journal, 37, 656-669.
32. Manakkalathil, J., & Rudolf, E. (1995). Corporate social responsibility in a globalizing market. SAM Advanced Management Journal, 47, 29-32.
33. McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. Academy of Management Review, 26(1), 117-127.
34. Meyer, J. P., Allen, N. J. (1984). Testing the Side-Bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations, Journal of Applied Psychology, 69, 372-378.
35. Modic, S. J. (1988). Movers and shakers. Industry Week, 18, 47.
36. Moorman, R. M. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? Journal of Applied Psychology, 76(6), 845-855.
37. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247.
38. Munene, J. C. (1995). Not-on-seat: An investigation of some correlates of organizational citizenship behavior in Nigeria. Applied Psychology: An International Review, 44(2), 111-122.
39. National Association of Accountants (NAA) (1974). Report of the national association of accountants committee on accounting for corporate social performance. Management Accounting, 39-41.
40. O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on pro-social behavior. Journal of Applied Psychology, 71, 492-499.
41. Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Book.
42. Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. Research in Organization Behavior, 12, 43-72.
43. Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. Personnel Psychology,

48,775-802.

44. Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. Business and Society, 43, 296-319.
45. Posdakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-report in organization research: Problems and prospects. Journal of Management, 12, 531-544.
46. Posdakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. Journal of Marketing Research, 31(3), 351-363.
47. Price, M. (2002). Job satisfaction of registered nurses working in an acute hospital. British Journal of Nursing, 11(4), 275-280.
48. 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.
49. Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework, Journal of Organizational Behavior, 27(4), 537-543.
50. Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedent. Journal of Applied Psychology, 68(4), 653-663.
51. Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). Measurement of Satisfaction in Work and Retirement. Bureau of Business Research, 88.
52. Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. American Journal of Community Psychology, 13, 693-713.
53. Suzuki, E., Itomine, I., Kanoya, Y., Katsuki, T., Horii, S., & Sato, C. (2006). Factors affecting rapid turnover of novice nurses in university hospitals. Journal of Occupational Health, 48(1), 49-61.
54. Trimble, D. E. (2006). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover intention of missionaries. Journal of Psychology and Theology, 34(4), 349-360.
55. Turker, D. (2009). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment, Journal of Business Ethics, 89(2), 189-204.

56. Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. Journal of Business Ethics, 77, 159-172.
57. Wang, Y. (2004). Observations on the organizational commitment of Chinese employees: comparative studies of state-owned enterprises and foreign-invested enterprises. International Journal of Human Resource Management, 15(4), 649-669.
58. Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
59. Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. Journal of Occupational Psychology, 52, 129-148.
60. Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view, Academy of Management Review, 7(3), 418-428.
61. Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1992). An alternative approach to method effects using latent variable models: Applications in organizational behavior research. Paper Presented at the Meeting of the Academy of Management. Nev.: Las Vegas University Press.

2011 年 06 月 10 日收稿

2011 年 06 月 28 日初審

2012 年 01 月 12 日複審

2012 年 03 月 09 日接受