

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

心理契約違反與職場偏差行為：知覺同事支持及處罰可能性之調節效果研究

Psychological contract breach and workplace deviance behavior: The moderating effects of perceived peer support and punishment

計畫編號： NSC 94-2413-H-033 -008 -SSS

執行期限：94 年 8 月 1 日至 95 年 7 月 31 日

主持人：郭建志 中原大學心理系

中文摘要

在全球化的趨勢下，組織與員工的關係不再如過去的穩定，了解員工與組織間的關係成為企業與研究者關心的議題，因此，本研究試圖從心理契約的角度探索此關係，了解當員工心理契約遭違反時，對員工的職場偏差行為之影響。此外，本研究從社會文化脈絡、組織脈絡、人際互動脈絡三個方面來考量，知覺處罰可能性、以及知覺同事支持是否具有調節心理契約違反與員工職場偏差行為的關係。本研究採用便利性抽樣的調查方式，並使用對偶設計之問卷法收集資料，受試者為各企業的員工，總共收回了 389 筆資料。研究結果發現：(1)心理契約的違反確實導致員工的職場偏差行為的提升。(2)知覺處罰可能性具有調節心理契約違反與員工自評組織面職場偏差行為之關係，即知覺處罰可能高的員工，其心理契約違反與自評組織面職場偏差行為的關連較低；知覺處罰可能性具有調節心理契約違反與他評人際面職場偏差行為的關係，即知覺處罰可能性高的員工，心理契約違反與他評人際面職場偏差行為的關連較高。

關鍵詞：心理契約違反、職場偏差行為、知覺處罰可能性、知覺同事支持

Abstract

Under the trend of globalization, the relationship of organizations and employees are no more stable than the past. To understand the relationship between employees and organizations becomes the core issue that enterprising and researches urge to discuss. Therefore, this study intends to explain the relationship from the view of psychological contracts and to find psychological contract breach influences workplace deviance behavior. Furthermore, from the consideration of three aspects- sociocultural contexts, organizational contexts and interpersonal contexts, whether likelihood of punishment and perceived support of coworker could moderate the relationship among psychological contract breach and workplace deviance behavior. In this study, the author uses convenient sampling. 389 subjects are the employees from the variety of firms. The research found out: (1) Psychological contract breach indeed leads to the increment of workplace deviance behavior. (2) Likelihood of perceived punishment moderates the relation of psychological contract breach and self-report workplace deviance behavior. Perceived support of coworker has moderating effect of the relationship of psychological contract breach and workplace deviance behavior, but the result of interaction trend is counter to the initial hypothesis.

Keyword: psychological contract breach, workplace deviance behavior, likelihood of perceived punishment, perceived support of coworker

緒論

隨著企業全球化的興起，市場的競爭日趨激烈，員工與組織間的僱用關係發生變異，傳統的僱用關係已經不再適用於今日的社會，企業過去對於員工的承諾已經發生改變(Kickul & Lester, 2001; Morrison & Robinson, 1997; Chrobot-Mason, 2002)，員工也因為環境的變動，更加警覺自己的利益是否獲得保障(Rousseau & Parks, 1993)。因此，了解目前員工與企業間的僱用關係，及其對員工態度與行為的影響，遂成為目前企業與研究者關心的主題。而心理契約提供了一個適當的觀點，來了解今日的員工與企業間的僱用關係(Turnley & Feldman, 2000; Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003)。

過去有關心理契約的研究發現，心理契約違反影響員工對組織的態度與行為，諸如工作滿意、組織承諾、公民行為、及工作績效的降低(如 Chrobot-Mason, 2002; Turnley, et al., 2003; Turnley & Feldman, 2000)，以及離職意圖與退縮行為的增加(如 Lo & Aryee, 2003; Turnley & Feldman, 1999b)。本研究也從心理契約的角度，探討員工與組織間的關係，試圖說明員工心理契約遭違反時，對其工作行為的影響效果，而職場偏差行為(workplace deviant behavior)則是我們所關注的重心。

Robinson 與 Bennett(1995)將職場偏差行為定義為個人違反組織規範，並威脅組織或組織內成員福祉的自發性行為。過去針對美國企業的調查發現，職場偏差行為普遍存在於企業之中，多數員工皆曾經展現過職場偏差行為(Harper,

1990)，且職場偏差行為也造成企業嚴重的損失(Bensimon, 1994; Buss, 1993)，可見此議題是企業與研究者所需正視的，目前國內對於職場偏差行為的研究明顯不足，本研究試圖彌補這方面的缺口，將進一步探討員工與組織關係對員工職場偏差行為的影響。此外，本研究也探討可以減緩心理契約違反對員工職場偏差行影響效果的重要調節變項，包括知覺同事支持與處罰可能性兩個變項。

心理契約

契約的目的在減少不確定性與風險，引導員工與組織的預期與行為(Malhotra & Murnighan, 2002)。書面契約有明確的內容，但其內容不足以引導員工所有行為與預期，因此員工必須利用書面契約以外的方式來了解自己應做與可獲得的報酬，最終形成心理契約。Rousseau(1989)指出員工藉由與組織的互動產生心理契約，如正式與組織簽訂的書面契約、與組織代理人的口頭討論及組織代理人給予的承諾、組織的政策制度、和個人對於同事、上司的行為與如何被組織對待的觀察等(Rousseau, 1995; Rousseau & Greller, 1994)，皆會塑造個人的心理契約。

自 Argyris(1960)觀察工廠內領班(foreman)與員工的關係，提出心理工作契約(psychological work contract)的概念後，心理契約研究主題即孕育而生。Schein(1980)將心理契約定義為個人對組織的各種預期，以及組織對個人的各種預期，明確指出心理契約建立在個人與組織之間。Rousseau(1989)則將心理契約定義為員工對於自己在組織中所應該盡的義務，以及組織應對員工盡義務的知覺，將定義焦點從員工與組織互動的層次轉移到個人層次，強調心理契約是個人對於組織義務與自己義務的知覺(Coylo-Shapiro & Kessler, 2000)。

Morssion 與 Robinson(1997)指出心理契約有下列四點特性：第一、心理契約是員工的認知，具有個人的獨特性。

心理契約是員工對於自己與組織彼此義務的知覺，個人經由與組織以及組織代理人的互動產生心理契約，每位員工的互動對象與內容皆不同，因此每位員工擁有屬於自己獨特的心理契約；第二、心理契約是建立在承諾(promise)之上。當組織或組織代理人給予承諾後，心理契約才形成。心理契約不光是預期，預期為員工對於在組織中希望狀態的信念，這些信念不光來自目前組織，也來自於過去經驗與社會規範(黃家齊，民92；Robinson, 1996)。如果預期沒有伴隨承諾，則心理契約不成立；第三、心理契約只存在於員工一方的認知(Rousseau, 1989)。心理契約為員工對於個人與組織義務的知覺，個人同時與多位組織代理人有互動，每位組織代理人依據自己與員工間彼此的承諾互動，沒有一位組織代理人可以代表組織，因此心理契約只存在於員工這一方的認知；第四、心理契約可區分為交易型契約(transactional contract)與關係型契約(relational contract)，交易型契約為短期的、特定的、明確的、財務性的義務。關係型契約為長期的、廣泛的、不明確的、或非財務性的義務。

過去對於心理契約的建構，有些學者將心理契約視為單一向度，探討整體心理契約是否實踐(Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994)；另外也有學者將心理契約視為多向度的建構(Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Kickul & Lester, 2001; Robinson, 1996; Rousseau, 1995)；有些研究者使用 MacNeil(1985)所提出的概念，將心理契約分成交易型契約(transactional contract)和關係型契約(relational contract)(Coyle-Shapiro & Kessler, 2000)。交易型契約內容是財務性的，如薪資、福利、紅利；關係型契約的內容是非財務性的，如工作穩定、願景(Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994)。交易型契約與關係型契約可從穩定性(stability)、範圍(scope)、明確性(tangibility)、焦點(focus)及時間架構(time frame)這五個向度來區分(Parks,

Kidder, Gallagher, 1998)：(1)穩定性：契約內容的可改變性與彈性，交易型契約是較固定與沒有彈性的，相對的關係型契約是較不固定與有彈性的；(2)範圍：工作對個人自尊的影響，相較於交易型契約而言，關係型契約對於個人自尊影響大，較涉入個人私人的生活；(3)明確性：對於義務界定的明確性，交易型契約的明確性高，而關係型契約的明確性低；(4)焦點：個人工作的意義，是經濟因素或是社會情感(social-emotion)因素；(5)時間架構：契約內容的實踐是否有時間的限制，交易型契約有實踐的時間點，而關係型契約的實踐時間是較長的。另外有學者將心理契約分類為內在心理契約(intrinsic outcome)與外在的心理契約(extrinsic outcome)(Kickul & Lester, 2001)，從工作的角度來分類心理契約，與工作本身有關的心理契約即為內在心理契約，如工作的挑戰性、工作的自主性、與專業的訓練等；與工作後獲得(gain)有關的，即為外在的心理契約，如薪資、福利等。Kickul 與 Lester(2001)對心理契約的分類與 MacNeil(1985)的交易型、關係型契約的分類方式，採用不同的角度來進行分類，Kickul 與 Lester(2001)從工作來分類，而 MacNeil(1985)的分類有意含員工與組織間不同的關係狀態。

心理契約違反

個人與組織的首次接觸互動，就已開始形成與組織間的心理契約。個人與招募者的互動，提供員工相關訊息與承諾，當個人進入組織後，便依據此承諾形成心理契約。個人在進入組織後，與直屬上司、人力資源主管、同事、和組織制度接觸，則再進一步讓個人形成心理契約。心理契約是動態的，隨著與組織內部成員的互動而改變，心理契約使員工對組織將來資源的提供產生預期(Robinson, 1996)，預期引導員工的行為。而預期結果是否實踐也影響員工的行為與態度，企業可能因為組織的改造、環境改變，造成企業沒有能力實踐

承諾，導致員工心理契約的違反 (psychological contract breach)。過去心理契約研究的焦點除了關注心理契約的建構外，另一個焦點即在員工心理契約遭違反時，對員工行為與態度的影響 (Turnley et al., 2003)。

Morrison 與 Robinson(1997)認為員工知覺到組織沒有實踐承諾後的心理狀況可以分成兩個部份，分別為認知的成份以及情感的成份。心理契約違反是屬於認知的成份，即個人主觀的評估沒有獲得預期的資源，心理契約違反造成的情緒反應即為心理契約違背 (psychological contract violation)，是屬於情感的成份，如生氣、沮喪、焦慮或不安等。

依據 Morrison 與 Robinson 的概念，心理契約違反的前置因素有二，分別為背信 (reneging) 與不一致 (incongruence)。「背信」指組織故意違背承諾，這可能是因為組織無法實踐承諾，如招募人員對應徵者過度的承諾，承諾應徵者能快速升遷，但實際上只有少數人能夠快速的升遷；另外組織可能基於成本、利益的考量，以及此員工過去的績效表現，而不願意實踐承諾。「不一致」為組織與員工所知覺到的內容不同，因為心理契約是內隱的、不完整的承諾，另外溝通的不良皆形成組織與員工心理契約的不一致。員工必須覺察到組織沒有實踐承諾，才會知覺心理契約的違反，因此員工的警戒性 (vigilance) 與心理契約違反的程度也影響著員工的知覺。心理契約違反發生後是否造成員工情緒上的反應，則受到員工如何解釋此事件影響。當員工歸因於組織背信時，則易產生情緒上的反應，感受到生氣、被背叛；反之，當員工歸因於是自己與組織認知上的不一致時，則較不會產生情緒上的反應 (Morrison & Robinson, 1997)。

根據社會交換理論 (Blau, 1964)，當個人被組織所吸引，會為組織作出貢獻，以求獲得組織的接受。而當組織提

供吸引個人的酬賞時，個人的信任與承諾感會提升，也會做出自己應有的貢獻；反之，當組織沒有提供吸引個人的酬賞，個人將不再信任組織，並降低對組織的承諾，而不再為組織付出。所以當組織沒有提供承諾給予的酬賞，會導致員工對組織的態度趨於負向，如此使得員工的工作滿意降低 (Chrobot-Mason, 2002; Kickul & Lester, 2001)、組織承諾下降 (王經明，民 91；林士峰，民 91；Chrobot-Mason, 2002; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000)、離職意圖升高 (Turnley & Feldman, 1999b; Lo & Aryee, 2003)、工作績效減低 (Turnley & Feldman, 2000)、組織公民行為 (Organizational citizenship behavior) 降低 (黃怡禎，民 92；Turnley & Feldman, 2000; Turnley, Bolino, Lester & Bloodgood, 2003)、及退縮行為的增加 (Turnley & Feldman, 1999b; Lo & Aryee, 2003)。

因此，心理契約的滿足與否，對於個人的行為與態度有很大的影響，因此了解心理契約是幫助組織管理員工與提升員工績效、使其表現對組織有利行為的途徑與策略。心理契約違反使得員工的態度與行為發生改變，對企業與研究者而言，該如何減少心理契約違反對員工態度與行為的影響，遂成為一個重要的議題。尤其在目前企業環境變動快速的時代，員工普遍知覺到心理契約遭到違反 (Robinson & Rousseau, 1994)，如此更突顯了這個議題的重要性。

職場偏差行為

基本上，組織行為學的研究可以概分為兩個取向，一為從正向觀點切入組織行為的研究，如八零年代興起的組織公民行為，探討員工角色外行為展現的機制，以及其對組織效能的增進效果 (如 Organ, 1988; Farh, Earley & Lin 1997; Konovsky & Pugh, 1994; Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000)；另一個研究取向則是從負向觀點切入組織行為研究，如員工曠職、退縮行為、和攻擊行為等研究，探討其對組織效能或

組織營運績效的不利影響，此研究取向試圖解析員工展現對組織不利行為的前因後果。負向觀點的組織行為研究，過去較少學者投入其中，是較被忽視的領域，直到近年西方學者才開始重視此領域的研究(如 Giacalone & Greenberg, 1997; Robinson & Bennett, 1995; Skarlicki & Folger, 1997)。

職場偏差行為普遍存在於職場中 (Robinson & Bennett, 1995; Bennett & Robinson, 2000)，根據一些針對美國企業的調查研究指出，大部分員工皆會表現出職場偏差行為，如 Harper(1990)指出有三分之一到四分之三的員工有偷竊、欺騙、故意破壞公物、及曠職的行為。另外美國的統計資料顯示，職場偏差行為會使得組織的成本增加，如在職場上的暴力行為每年造成企業 42 億美元的損失(Bensimon, 1994)；員工的偷竊行為每年造成企業約 1200 億美元的損失(Buss, 1993)。另外 Dunlop 與 Lee(2004)針對速食業的研究指出，職場偏差行為對於單位的績效有顯著的預測力，當職場偏差行為越頻繁，單位績效就越差。職場偏差行為對企業有不良影響，企業該如何減少員工的職場偏差行為，成為企業與研究者關心的議題。反觀國內，目前仍未有機構統計或調查職場偏差行為的發生(梁素君，民 91)，而學術研究方面，目前只有梁素君(民 91)與鄭清揚(民 92)對職場偏差行為進行探討。從梁素君與鄭清揚的研究顯示，華人確實也會表現出職場偏差行為，且華人職場偏差行為表現的頻率與西方國家相當(梁素均，民 91)。因此在華人世界，職場偏差行為應該被進一步的探討，以及了解如何預防職場偏差行為的發生。

Robinson 與 Bennett(1995)定義職場偏差行為是一種自發性的行為，此行為是明顯的違反組織規範，且威脅組織或組織內成員的福祉。自發性行為指員工未確認脈絡下的規範，或者是主動違反脈絡下的規範。規範是由基本的道德標準和其他的社會規範所組成，包含正

式或非正式的組織政策、規範、和程序 (Robinson & Bennett, 1995)。職場偏差行為是形容員工所展現，對組織有害的行為，過去探討此議題的學者提出不同的專有名詞來描述此概念，如反社會行為 (antisocial behavior)(Giacalone & Greenberg, 1997)、組織的不道德行為 (organizational vice) (Moberg, 1997)、組織的不良行為(organizational misbehavior)(Vardi & Wiener, 1996)、職場攻擊行為(organizational aggression)(Baron & Neuman, 1996)、組織引起的攻擊行為 (organization-motivated aggression) (O'Leary-Kelly, Griffin & Glew, 1996)、組織報復行為(organizational retaliation behavior)(Skarlicki & Folger, 1997)、不順從行為(non-compliant behavior)(Puffer, 1987)、和反生產力工作行為 (counterproductive work behavior)(Spector & Fox, 2002)。

對於這些組織負向行為，我們可由三個向度來區分，分別為行為者、意圖、與行為目標(Robinson & Greenberg, 1998)：(1)行為者：可以分為組織內成員與組織外成員，而過去研究的焦點主要在組織內成員，如反社會行為、職場偏差行為、組織的不道德行為、組織的不良行為、職場攻擊行為、及組織引起的攻擊行為等，焦點即在組織內成員展現的行為。(2)意圖：負向行為的意圖可以分為非意圖行為與意圖行為，而意圖行為又區分為意圖違反規範與意圖攻擊，過去研究的焦點主要在意圖違反規範以及意圖攻擊行為，如反社會行為、職場偏差行為、組織的不良行為、職場攻擊行為、組織引起的攻擊行為、組織報復行為、及不順從行為。(3)目標：行為目標可以區分為對組織、對工作、對組織內成員、或對組外成員，如職場偏差行為、組織不道德行為、組織報復行為、與不順從行為的行為目標皆為對組織與對組織內成員。本研究探討心理契約違反對員工態度與行為的影響，關注的焦點為員工，因此其行為者應為組織內成

員，屬於組織及組織內的負向意圖行為。

在偏差行為的建構上，有些學者將職場偏差行為視為單一類別，如 Skarlicki 與 Folger(1997)的組織報復行為，Redeker(1989)也將不被組織允許的，會被組織處罰的行為視為同一類別。有些學者則認為職場偏差行為應可被分類，例如 Wheeler(1976)從行為嚴重性來區分破壞組織規則的行為，將行為區分為嚴重違反規範行為(serious offenses)與非嚴重的違反規範行為(nonserious offenses)。Mangione 與 Quinn(1975)依行為目標將職場偏差行為分為反生產行為(counterproductive behavior)和不盡力工作(doing little)，反生產行為是指個人破壞屬於雇主財產的行為；不盡力工作指的是個人違反組織關於工作績效的規範。Hollinger 與 Clark(1982)也從行為的目標來區分職場偏差行為，將職場偏差行為分為財產方面的偏差行為(property deviance)與生產方面的偏差行為(production deviance)，財產方面的偏差行為是指個人故意損害雇主的財產；生產方面的偏差行為是指個人生產的產出較少，或產出的品質較差。

Lenman 與 Simpson(1992)探討藥物濫用與工作表現行為的關係，他們將工作表現行為區分為四類，分別為正向工作行為、敵對工作行為(antagonistic work behavior)、心理上退縮行為、及生理上退縮行為，其中敵對工作行為、心理上退縮行為與生理上退縮行為屬於職場偏差行為，敵對工作行為是指對組織內成員的抱怨、不順從、與打小報告；心理上和生理上退縮行為是指在工作上的不盡力、遲到、早退等等。

Robinson 與 Bennett(1995)分析過去對於職場偏差行為的分類，發現過去的分類沒有包含所有的職場偏差行為，分類的廣度明顯不足，例如 Mangione 與 Quinn(1975)和 Hollinger 與 Clark(1982)對職場偏差行為的分類，不論是對於組織財產的破壞或對於工作的

不盡力，都只屬於對組織的偏差行為，而在職場中，除了組織的財產、工作本身之外，組織內的成員也是屬於職場環境的一部分。因此在職場環境中，員工的行為目標除了組織財產和工作外，應該包含對組織內成員的行為，如個人可能會與組織內成員有口頭或肢體上的互動。而當其互動方式違反規範或會傷害到組織內成員時，此行為即在職場中發生的偏差行為。因此 Bennett 與 Robinson(2000)將職場偏差行為重新分類，分別為對組織的偏差行為(organizational deviance)與對組織內成員的偏差行為(interpersonal deviance)，對組織的偏差行為是以組織為目標的偏差行為，包含對於組織財產和工作的偏差行為，如遲到、早退、浪費組織資源、破壞組織財產、和不努力工作等等；對組織內成員的偏差行為是以組織內成員為目標的偏差行為，如嘲笑組織內他人、攻擊組織內他人等。

心理契約違反與職場偏差行為

根據 Adams(1965)的公平理論，公平為個人對自己付出與收穫的評估，當付出與收穫相等時，即為公平。每個人都有追求公平的傾向，當個人感到不公平時會想要恢復公平的狀態，除了在心理上感到不滿意、不舒服，另外也會產生行為，以求恢復公平狀態。另外，處於下位的個人在感到不正義時，會試圖恢復正義的狀態(Skarlicki & Folger, 1997)，在職場中感到不公平，偏差行為的展現是恢復公平狀態的一種策略。員工知覺到組織過去對於員工的承諾沒有實踐，代表員工過去的付出與努力並沒有獲得適當的回報，付出與收穫的不平衡，使得員工產生不滿意與不舒服的感覺，並試圖恢復平衡狀態。而職場偏差行為的展現可以恢復員工因組織未實踐承諾所造成心理不平衡狀態，如當員工展現出破壞行為或濫用組織資源，使得組織的成本增加，以致組織付出的成本與員工的付出達到平衡。

Blau(1964)的社會交換理論，從交易的角度來看人與組織的關係。人有追求利益的傾向，因此會受到提供較多利益組織的吸引，並希望能夠進入並留在組織內，而個人為了達到此目的會藉由展現出對組織有利的行為，以鞏固自己與組織的關係。而當此組織無法再提供個人利益時，個人會尋找其他能提供利益的組織，並離開目前的組織。心理契約使員工了解自己與組織應盡的義務，了解未來可獲得的利益，員工知覺到組織沒有給予當初所預期的利益，意涵未來組織可能也不會提供員工期望的利益，因此員工將不在願意與試圖藉由展現對組織有利的行為以獲得未來組織提供的利益，員工不再努力的工作，且會尋找其他能提供利益的組織。

心理契約違反與職場偏差行為的實徵研究顯示，兩者間有顯著相關。Turnley 與 Feldman(1999b)以 804 位公營或私營企業的管理階層員工為樣本，探討心理契約違反與離職(exit)、抱怨(voice)、忠誠(loyalty)、與忽視行為(neglect behavior)的關係。忽視行為指員工忽視應為組織盡的義務，如不努力工作，其相似於 Robinson 與 Bennett(1995)職場偏差行為分類中的生產面偏差行為。Turnley 與 Feldman 的研究結果發現，心理契約違反能夠預測忽視行為，當員工心理契約被違犯的程度越高，則越會忽視本身應為組織盡的義務。Johnson 與 O' Leary-Kelly(2003)以美國中部銀行行員為樣本，探討心理契約違反與曠職率的關係，曠職率的測量以最近 10 個月銀行的出席紀錄為依據，研究的結果指出心理契約的違反與曠職率有正相關，當個人知覺到心理契約違反，會導致較高的曠職率。

Lo 與 Aryee (2003)則探討心理契約違反的前因後果，結果發現組織的變動以及員工過去心理契約違反的經驗，與目前的心理契約違反知覺有正向相關，此外心理契約違反影響員工的信任感，使員工信任感降低，進而展現較多的退

縮行為(withdrawal behavior)，諸如意圖曠職、和同事談論與工作無關的話題、擅自離開工作場所、上班時間做白日夢、在上班時間處理私事、不盡力工作、和想要離開目前工作等。Kickul、Neuman、Parker 與 Finkl(2002)指出，當員工知覺到心理契約被違反時，員工會展現出較多的反公民行為(anticitizenship behavior)，諸如生產面的偏差行為以及組織內成員面的偏差行為等。經由前面的論述，本研究推論心理契約違反與職場偏差行為有正向的關係。

假設一：心理契約的違反與職場偏差行為有正向的相關。當心理契約違反程度越高，員工越會展現出職場偏差行為。

知覺同事支持的調節作用

在組織行為學領域中，「支持」的研究焦點主要在知覺組織支持(perceived organizational support) (如 Rhoades & Eisenberger, 2002; Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001; Wayne, Shore & Liden, 1997; Settoon, Bennett & Liden, 1996)及知覺主管支持對於員工行為與態度的影響(如 Kirmeyer & Dougherty, 1988; Dormann & Zapf, 1999; Yoon & Lim, 1999; Ganster, Fusilier & Myes, 1986)，此二類研究皆探討組織高層與員工互動品質的影響效果。然而，知覺組織支持與心理契約違反都是員工對組織的知覺，Aselage 與 Eisenberger(2003)即指出心理契約違反影響員工的知覺組織支持感，因此探討知覺組織支持的調節效果並不適當。另外心理契約的違反與主管息息相關，員工能否獲得資源常決定於其直接主管，因此員工心理契約違反的知覺常受其主管所影響，顯示知覺主管支持也不適宜作為調節變項。

相較於知覺組織支持與知覺主管支持，知覺同事支持較少受到研究者的重

視。然而，員工與同事間的互動最為頻繁，且其組織內的地位相似，沒有階級所造成的隔閡，因此本研究將探討員工知覺同事支持所扮演的調節效果。本研究將知覺同事支持定義為：個人知覺到同事行為的目的在幫助或意圖幫助個人，內容包含了工具性及情感性支持。過去有關同事支持的研究，主要在探討同事支持對員工面臨壓力所產生的影響，如對員工的工作滿意、情緒耗竭、與心理苦惱(distress)等，以及同事支持對壓力與壓力造成心理反應關係的調節效果，壓力是指工作所造成的不平衡狀態，如過高的工作負荷量、缺乏工作自主性、與低技術需求的工作等。同事支持能夠使員工知覺到自己身處於適合自己的環境，並從中獲得舒適感(Fisher,1985)，又同事支持能夠幫助員工處理或抵禦壓力事件(House, 1980)，因此同事支持能夠影響員工因壓力產生的反應與調節壓力對員工心理的影響。Seers、McGee、Serey 與 Graen(1983)探討四種來源的社會支持(部門主管、單位主管、同事、朋友)對不同面向滿意之影響，結果發現同事支持與工作和上司的滿意有關，Ganster、Fusilier 與 Mayers(1986)發現同事支持與工作不滿意有負向的相關。Fisher(1985)的縱貫研究顯示主管和同事的支持，會增加員工的滿意和承諾、減少不符合預期時的壓力與離職、以及緩和員工壓力對組織承諾的影響。另外 Karasek、Triantis 與 Chaudhry 指出，同事支持具有緩和工作要求與工作自主性對心理苦惱、工作不滿意、曠職的影響。Lim(1996)的研究指出以工作為基礎的社會支持，包含同事與上司支持，能夠緩和工作不安全感對工作不滿意、工作搜尋、以及退縮行為的影響。

Turnley 與 Feldman(1999a)認為員工與同事的關係品質會調節心理契約違反與員工行為反應的關係，員工與同事有好的關係，則員工知覺到心理契約違反也較不會產生負向的反應。好的關係品

質代表在此關係中能獲得所需資源，同事能提供個人所需的資源，也代表增加了離開的成本，離開可能對關係品質有負向的影響，使得個人無法在同事關係中獲得所需資源，因此增加了個人留在此組織的意願，進而減少對組織與組織內成員的負向行為。而同事支持能提供個人所需要的幫助，同事的情感性支持，使得當員工心理感受到不愉快時，能夠與同事討論紓解不愉快，因此同事的情感性支持可以紓解因心理契約違反產生的情感反應。同事的工具性支持，使得員工可以獲得工作上或生活上必要的援助，因此可以提供員工需求上的滿足。因此本研究推論個人知覺同事支持高時，滿足了員工的需求，而較不在意心理契約的違反，此外，為了能夠持續獲得同事的支持，因此較不會展現對組織內成員的偏差行為，同事支持也增加了離開組織的成本，使個人不願意離開組織，因而較不會表現出對組織不利行為。總之，知覺同事支持能緩和心理契約違反對知覺組織支持的衝擊，使得員工較不會產生職場偏差行為。

假設二：知覺同事支持調節心理契約違反與職場偏差行為的關係。知覺同事支持高的員工，其心理契約違反與職場偏差行為的相關較低；知覺同事支持低的員工，其心理契約違反與職場偏差行為的相關較高。

知覺處罰可能性的調節作用

員工的行為不一定符合組織的要求，甚至會造成組織的傷害，因此組織必須抑制員工展現其對組織不利的行為，而處罰(punishment)則為組織最常使用的方法之一。在組織的脈絡下，處罰是為了減少員工不適當行為的產生，而給予他人負向結果或移除正向結果(Arvey & Ivanceich, 1980; Trevino, 1992)。不適當行為指組織不喜歡的、使組織受到傷害的行為；負向結果指員工嫌惡的結果，如給予責備、降職、或罰

金等；正向結果指員工渴望獲得的結果，如稱讚、升遷等。處罰不但可以控制員工的行為，也具有界定員工角色、維持階層關係(Arvey & Jones, 1985)、與確保規範效用的功能(Atwater, Waldman, Carey & Cartier, 2001; Trevino, 1992)。

組織普遍使用處罰來抑制員工展現對組織不利的行為(Arvey & Ivanceich, 1980)，但處罰不光來自於組織，同時也來自於人際之間。職場偏差行為不但使組織遭受損失，也使得組織內成員受到傷害，因而組織與組織內成員皆不希望受到傷害，為避免受傷害而希望能抑制他人展現出此類行為，因此處罰可能發自於組織與組織內成員。組織藉由明定正式的規範來控制員工的行為；而組織內成員藉由形成非正式的規範，如道德、人際互動規則來規範組織內成員行為。正式或非正式的處罰使員工了解行為的後果，進而了解應該以及不應該展現的行為。Robinson 與 Greenberg(1998)指出，組織對於職場偏差行為的寬容和鼓勵，會促使個人職場偏差行為的展現。規範本身是否具有約束員工的效用，決定於當員工違反規範時，是否如預期的受到應有的懲處。因此除了規範本身影響員工的行為(Hegarty & Sims, 1979)，規範是否確實執行也影響員工的行為(Arvey & Ivanceich, 1980)。

員工由自身或同事展現職場偏差行為的後果觀察，形成處罰可能性的知覺。Hollinger 與 Clark(1983)指出，當員工認為偷竊會受到處罰時，則偷竊行為會減少，Hegarty 與 Sims(1978)也發現處罰的威脅會減緩不道德行為的展現。此外，Robinson 與 O' Leary-Kelly(1998)指出，員工的知覺處罰可能性會調節團體與個人職場偏差行為的關係，當員工知覺到展現職場偏差行為會受到處罰時，即使員工從所處的團體中習得職場偏差行為，也不會展現此類行為，因此知覺處罰可能性影響個人是否展現職場偏差行為。

知覺處罰可能性對員工行為的影響

響，可從社會學習理論(social learning theory)來解釋(Arvey & Jones, 1985)。根據社會學習理論，員工會觀察組織內成員，將其視為模範，由他人行為是否受到處罰來得知自己是否可以展現相同行為(Walters, Parke, & Cane, 1965)。另外從公平理論的觀點出發，因不公平狀態導致職場偏差行為，其目的在回復平衡狀態，但當個人預期表現職場偏差行為後會受到處罰，如上司的口頭責備、失去升遷加薪的機會、或被迫離開組織，以致個人的利益減少甚至失去現有的資源而威脅到生存時，職場偏差行為的展現，並不能回復到平衡狀態，因為其行為目的無法達成，因而職場偏差行為的平衡策略便無法奏效。

總之，當員工知覺到心理契約違反，因而傾向藉由職場偏差行為的展現以恢復公平狀態，但同時又知覺到展現職場偏差行為會受到處罰而遭受損失，這時會因為職場偏差行為無法恢復公平狀態，最終導致個人較不易展現職場偏差行為。

假設三：知覺處罰可能性調節員工心理契約違反與職場偏差行為的關係。知覺處罰可能性高的員工，其心理契約違反與職場偏差行為的相關較低；知覺處罰可能性低的員工，其心理契約違反與職場偏差行為的相關較高。

研究方法

受試者

本研究採用問卷的方式來收集資料，採便利性抽樣的方式。為避免共同方法變異(common method bias)的問題，本研究採用對偶方式來蒐集資料，每一套問卷由公營或私營企業的員工(委託者)，以及該員工的兩位同事來共同完成。問卷填答的方式為主試者將「同

事意見調查表、問卷 A 與問卷 B」交給委託者，再由委託者找兩位同事來填答問卷 A 與問卷 B。委託者需根據兩位同事的狀況，填寫「同事意見調查表」，分別評估其職場偏差行為；兩位同事則根據自己本身的狀況填答問卷，其內容包含心理契約違反、職場偏差行為、知覺處罰可能性、以及知覺同事支持等量表。

問卷總共發出 393 套，回收 226 套，回收率為 57.5%，回收樣本數為 437 份，而其中有些樣本有反應心向、一套問卷疑為同一人填寫等問題，共 48 份，將其刪除後可用樣本數為 389 份，佔回收率的 89.0%。

測量工具

心理契約違反。本研究使用 Kickul(2001)的心理契約量表，其測量內如諸如「完善的退休計畫」、「有良好且安全的環境」及「提供發展新技能的機會」等，總共有 26 題。受試者填答此量表時，首先根據每一個題目評估組織是否曾給予承諾，之後再針對給予承諾的題目，分別評估其承諾滿足的程度。測量量尺採六點量尺，分別為(1)非常不滿足、(2)不滿足、(3)有點不滿足、(4)有點滿足、(5)滿足及(6)非常滿足。此量表由同事填寫，用來評估其心理契約違反的程度。本研究利用 pairwise correlation matrix 來進行 Cronbach's alpha 計算 (Kickul, 2001)，心理契約違反量表的 Cronbach's alpha 為.957。

職場偏差行為。本研使用 Bennett 與 Robinson(2000)發展的職場偏差行為量表，總共有 28 題，其測量內容諸如「上班時做自己的私事」、「工作時休息時間過長，超過公司的規定」、及「告訴別人你的公司是個不好的地方」等。而本研究將此 28 題中「向別人轉述長官或同事的謠言、流言」題目做修改，由於此題內包含了兩個對象，因此將此二題拆為兩個獨立的題目。最後題目共 29 題，測量量尺採六點量尺，分別為(1)從不表現、(2)甚少表現、(3)偶爾表現、(4)

有時表現、(5)經常表現、與(6)總是表現。此量表由委託者與同事填寫，用來評估主觀面及客觀面的職場偏差行為。

在信效度檢證以主成分分析 (Principle components analysis) 來進行因素分析，並以 Promax 方式進行因素轉軸，以因素負荷量.45 為標準進行題目的篩選。因素分析的結果，他評與自評皆分為兩向度：人際面職場偏差行為以及組織面職場偏差行為，因此在接下來的分析中，為獲得更多的資訊與更進一步的證實研究假設，職場偏差行為將分成組織面與人際面來進行分析。在人際面的偏差行為中，「告訴別人我的公司是個不好的地方」，「在工作時公開使公司內的其他人困窘」此兩題只存在於他評因素分析結果中；在組織面的偏差行為中，「我在上班時幻想或做白日夢」只存在於自評的因素分析結果中，基於結構對等的原則，只出現在自評或他評因素分析結果中的題目，代表其並不是良好的指標，必須將其刪除，因此，在本研究中，將上述各題刪除。他評問卷 Cronbach's alpha 為.87，自評問卷 Cronbach's alpha 為.81。

知覺處罰可能性。本研究翻譯 Robinson 與 O' Leary-Kelly(1998)的知覺處罰可能性問卷，總共有四個題目，分別為「從事破壞性的行為，如偷竊或損害屬於組織的財產時，會受到處罰」、「從事會傷害到組織內成員的行為時，會受到處罰」、「當從事會傷害到部門的行為時，會受到處罰」、及「當不認真或不盡力地工作時，會受到處罰」。測量量尺採六點量尺，分別為(1)非常不同意至(6)非常同意。此量表由同事填寫，用來評估其知覺處罰可能性的程度，其 Cronbach's α 為.95。

知覺同事支持。本研究翻譯 Ganster 等人(1986)的量表，共有四個題目，其內容為「同事會幫助我，使我的日子過的更好」、「我可以輕鬆的與同事聊天」、「遇到棘手的任務時，我可以信任同事幫我解決問題」、及「同事願意傾聽我個

人的問題」。測量量尺採六點量尺，分別為(1)非常不同意至(6)非常同意。此量表由同事填寫，用來評估其知覺同事支持的程度。Cronbach's α 為 0.82。

控制變項。本研究測量委託者及同事的人口統計變項，包括性別、年齡、年資、工作屬性及職等，以作為本研究控制之用。

結果

相關分析結果如表一，本研究將利用迴歸分析驗證心理契約違反與職場偏差行為的關係，以及知覺處罰可能性、與知覺同事支持的調節角色。

插入表一

心理契約違反與職場偏差行為

由表二可以發現，心理契約違反對他評以及自評的組織面、人際面職場偏差行為的 β 值皆達顯著(分別為對他評組織面職場偏差行為 $\beta=.125$, $p<.05$; 對他評人際面職場偏差行為 $\beta=.162$, $p<.01$; 對自評組織面職場偏差行為 $\beta=.105$, $p<.05$; 對自評人際面職場偏差行為 $\beta=.191$, $p<.01$)，因此當員工知覺到心理契約違反時，會表現出較多的對組織以及對組織內成員的偏差行為。因此，假設一獲得支持。

插入表二

知覺同事支持之調節效果

由表三的結果顯示，在控制人口統計變項後，心理契約違反和知覺同事支持的主要效果後，心理契約違反與知覺同事支持的交互作用與他評和自評的組織面職場偏差行為，以及他評和自評的人際面職場偏差行為之 β 值皆未達到顯著(分別為 $-.032$, $p>.05$; $.046$, $p>.05$; $-.016$, $p>.05$; $.016$, $p>.05$)，知覺同事支持沒有調節心理契約違反與職場偏差行為的關係。因此不支持假設二。

插入表三

知覺處罰可能性之調節效果

表四的結果顯示，在控制人口統計變項後，心理契約違反和知覺處罰可能性的主要效果後，心理契約違反與知覺處罰可能性的交互作用與他評的人際面職場偏差行為($\beta=.121$, $p<.05$)，和自評組織面職場偏差行為($\beta=-.113$, $p<.05$)之 β 值達到顯著，知覺處罰可能性調節心理契約違反與他評人際面職場偏差行為、自評組織面職場偏差行為的關係。圖一顯示知覺處罰可能性高的員工，心理契約違反與他評人際面職場偏差行為的關聯較知覺處罰可能性低的員工高，此結果不支持假設三。圖二可以發現當員工知覺到處罰可能性高的時候，心理契約違反與自評組織面職場偏差行為的關聯較知覺處罰可能性低的員工低，且知覺處罰可能性高的員工，不論心理契約違反與否，並不影響自評組織面職場偏差行為表現的多寡，反之，當員工知覺處罰可能性低時，會受到心理契約違反的影響而表現不同的自評組織面職場偏差行為表現，當心理契約違反程度高時，自評組織面職場偏差行為表現較多，此結果支持假設三。此外，心理契約違反與知覺處罰可能性的交互作用與他評組織面職場偏差行為($\beta=.043$, $p>.05$)，和自評人際面職場偏差行為($\beta=-.005$, $p>.05$)之 β 值皆未達到顯著。

插入表四

插入圖一

插入圖二

討論

本研究的結果發現，心理契約違反確實影響員工職場偏差行為的表現(在他評及自評的偏差行為皆達到顯著)，也再次證實了 Turnley 與

Feldman(1999b)、Kickul 等人(2002)、Lo 與 Aryee(2003)、及 Johnson 與 O’Leary-Kelly(2003)等學者觀點,即根據社會交換理論,心理契約違反代表員工過去為組織的付出沒有獲得適當的回報,因此員工藉由負向的行為與態度來舒緩不公平的感受,因此心理契約違反能夠正向的預測員工的負向行為與態度。

在調節變項方面,知覺處罰可能性調節心理契約違反與組織面職場偏差行為的關係,知覺處罰可能性高的員工,不論其心理契約遭違反的程度,皆表現出較少的組織面職場偏差行為,與 Robinson 與 O’Leary-Kelly(1998)的研究結果相類似,顯示知覺處罰可能性能夠緩和職場偏差行為的展現,也能夠調節員工感受到組織違背承諾時,職場偏差行為的展現。但他評問卷並沒有發現知覺處罰可能性的調節效果,研究者認為,可能組織面職場偏差行為只有員工自己最清楚是否有表現,他人較不容易觀察。在知覺處罰可能性調節心理契約違反與人際面職場偏差行為的關係中,也顯現處罰的效用,在心理契約違反程度低時,處罰有較大的作用,但是當心理契約違反程度高時,處罰的效用將降低。知覺處罰可能性對上述兩關係的調節效果有些差異,研究者認為可能受到處罰的嚴重性干擾。Hollinger 與 Clark(1983)即指出當員工知覺處罰可能性高及知覺處罰嚴重性高時,對於員工的偏差行為最具有抑制效果,處罰嚴重性的不同也會影響員工偏差行為的表現。組織面職場偏差行為包含了對組織資源的不當拿取與工作方面的不盡力,此直接影響企業營運表現,是企業所在意的,而績效評估往往也是針對員工工作上的表現進行評估,因此對員工而言是嚴重程度較高的;相對的人際面職場偏差行為,其與企業營運未有直接的關聯,因此企業可能較不會依據此決定員工的發展,人際面職場偏差行為所受到的處罰,很可能是遭受偏差行為的他人

報復,如直接口語上、肢體上的回饋,因此處罰的嚴重程度較低。因此,組織面職場偏差行為的處罰嚴重度較高,較具抑制效果,而人際面職場偏差行為的處罰嚴重性較低,知覺處罰可能性的抑制效果弱。

知覺同事支持並不調節心理契約違反與職場偏差行為的關係,可能是由於知覺同事支持高的員工,在工作與生活上獲得同事實質與精神上的幫助,而不論對組織或人際面職場偏差行為的展現皆會影響到提供幫助的同事,因此知覺同事支持高的員工較不會採用此策略來平復心理契約違反造成的不公平感受。

另外,本研究是採取橫斷法的研究,只在同一個時間點測量,無法針對各個時間點的資料來進行分析,了解心理契約違反與職場偏差行為間的因果關係。因此希望未來能夠在心理契約的議題上以縱貫法來進行研究分析,了解心理契約違反與職場偏差行為的關聯,和當中可能存在的調節變項。

參考文獻

- 王經明(民91)。「心理契約與組織承諾之關連性研究-以某便利商店為例」。高雄：國立高雄第一科技大學行銷與流通管理所。
- 林士峰(民91)。「銀行業人力彈性運用與員工心理契約的關係及影響」。國立中山大學人力資源管理研究所。
- 梁素君(民91)。「工作倦怠與職場偏差行為關係之研究」。台北：私立中國文化大學商學院國際企業管理研究所。
- 黃怡禎(民92)。「心理契約、組織承諾與組織公民行為之關聯性研究-知識工作者與非知識工作者之比較」。雲林：國立雲林科技大學企業管理研究所。

- 黃家齊(民92)。人力資源管理活動、僱用關係與員工反應之關聯性研究-心理契約觀點。「管理學報」,卷20,483-514。
- 鄭清揚(民92)。「組織公平、工作滿意與職場偏差行為關係之研究」。台北:中國文化大學國際企業管理研究所。
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz(Ed.). *Advances in experimental social psychology*(Vol. 2). New York: Academic Press.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press, Inc.
- Arvey, R. D., & Jones, A. P. (1985). The use of discipline in organizational settings: a framework for future research. *Research in organizational behavior*, 7, 367-408.
- Arvey, R. D., & Ivanchvich J. M. (1980). Punishment in organizations: a review, propositions, and research suggestions. *Academy of management review*, 5, 123-132.
- Atwater, L. E., Waldman, D. A., Carey, J. A., & Captier, P. (2001). Recipient and observer reactions to discipline: are managers experiencing wishful thinking? *Journal of organizational behavior*, 22, 249-270.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.
- Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive behavior*, 22, 161-173.
- Bensimon, H. F. (1994). Crisis and disaster management: violations in the workplace. *Training and development*, 28, 27-32.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied psychology*, 85, 349-360.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley, New York.
- Buss, D. (1993). Ways to curtail employee theft. *Nation's business*, 81, 36-38.
- Chrobot-Mason D. L. (2002). Keeping the promise. *Journal of management psychology*, 18, 22-45.
- Coylo-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey, *Journal of management studie*, 37, 907-930.
- Dormann, C., & Zapf, D. (1999). Social support, social stressors at work, and depressive symptoms: testing for main and moderating effects with structural equations in a three-wave longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 84, 874-884.
- Dunlop, P. D. & Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: the bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of organizational behavior*. 25, 67-80.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoads, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- 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, 421-444.
- Fisher, C. D. (1985). Social support and adjustment to work: a longitudinal study. *Journal of management*, 11,

- 39-53.
- Ganter, D. C., Fusilier, M. R. & Mayes, B. T. (1986). Role of social support in experience of stress at work. *Journal of applied psychology*, 71, 102-110.
- Giacalone, R. A., & Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Harper, D. (1990). Spotlight abuse-save profits. *Industrial distribution*, 79, 47-51.
- Hegarty, W. H., & Sims, H. P. (1978). Some determinants of unethical decision behavior: an experiment. *Journal of applied psychology*, 63, 451-457.
- Hegarty, W. H., & Sims, H. P. (1979). Organizational philosophy, policies, and objectives related to unethical decision behavior: a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 64, 331-338.
- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1982). Formal and informal social controls of employee deviance. *Sociological quarterly*, 23, 333-343.
- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1983). Deterrence in the workplace: perceived certainty, perceived severity, and employee theft. *Social forces*, 62, 398-418
- House, J. S. (1980). *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.
- Johnson, J. L. & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of organizational behavior*, 24, 627-647.
- Karasek, R. A., Triantis, K. P., & Chaudhry, S. S. (1982). Coworker and supervisor support as moderators of associations between task characteristics and mental strain. *Journal of occupational behavior*, 3, 181-200.
- Kickul, J. (2001). When organizations break their promises: employee reactions to unfair processes and treatment. *Journal of business ethics*, 29, 289-307.
- Kickul, J. & Lester, S. W. (2001). Broken promises: equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior. *Journal of business and psychology*, 16, 191-217.
- Kickul J. R., Neuman, G., Parker, C. & Finkl, L. (2002). Settling the score: the role of organizational justice in the relationship between psychological contract breach and anticitizenship behavior. *Employee responsibilities and rights journal*, 13, 77-93.
- Kirmeyer, S. L., & Dougherty, T. W. (1988). Work load, tension, and coping: moderating effect of supervisor support. *Personnel psychology*, 41, 125-139.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Lehman, W. E. K., & Simpson, D. D. (1992). Employee substance use and on-the-job behavior. *Journal of applied psychology*, 77, 309-321.
- Lim, V. K. G. (1996). Job insecurity and its outcomes: moderating effects of work-based and nonwork-based social support. *Human relations*, 49, 171-194.
- Lo, S., & Aryee, S. (2003). Psychological contract breach in a Chinese context: an integrative approach. *Journal of management studies*, 40, 1005-1020.
- MacNeil, I. R. (1985). Relational contract: what we do and do not know. *Wisconsin law review*, 483-525.

- Malhotra, D. & Murnighan, J. K. (2002). The effects of contracts on interpersonal trust. *Administrative Science Quarterly*, 47, 534-559.
- Mangione, T. W., & Quinn R. P. (1975). Job satisfaction, counterproductive behavior, and drug use at work. *Journal of Applied Psychology*, 1, 114-116.
- Moberg, D. (1997). On employee vice. *Business ethics quarterly*, 7, 41-60.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management review*, 22, 226-256.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996). Organization-Motivated aggression: a research framework. *Academy of management review*, 21, 225-253.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome.
- Parks, J. M., & Kidder, D. A. (1994). "Till death us do part ..." : Changing work relationships in the 1990s. *Treads in organizational behavior*, 1, 111-136.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Puffer, S. M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of applied psychology*, 72, 615-621.
- Redeker, J. R. (1989). Employee discipline. Washington, DC: Bureau of national affairs.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 41, 574-599.
- Robinson S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behavior: a multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38, 555-572.
- Robinson, S. L. & Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. *Journal of organizational behavior*, 5, 1-30.
- 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. & O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: the influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of management journal*, 41, 658-672.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15, 245-259.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological*

- contracts in organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. & Greller, M. M. (1994). Human resource practices: administrative contractmakers. *Human Resource Management*, 33, 385-401.
- Rousseau, D. M. & Park, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Schein, E. (1980). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Seers, A., McGee, G. W., Serey, T. T. & Graen, G. B. (1983). The interaction of job stress and social support: a strong inference investigation. *Academy of Management Journal*, 26, 273-284.
- Settoon, R., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Skarlicki D. P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human resource management review*, 12, 269-292.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W. & Bloodgood, J.M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 29, 187-206.
- 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*, 52, 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.
- Trevino, L.K. (1992). The social effects of punishment in organizations: a justice perspective. *Academy of management journal*, 17, 647-676.
- Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: a motivational framework. *Organization science*, 7, 151-165.
- Walters, R. H., Parke, R. D., & Cane, V. A. (1965). Timing of punishment and the observation of consequences to others as determinants of response inhibition. *Journal of experimental child psychology*, 2, 10-30.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Wheeler, H. N. (1976). Punishment theory and industrial discipline. *Industrial relations*, 15, 235-243.
- Yoon, J., & Lim, J. (1999). Organizational support in the workplace: the case of Korean hospital employees. *Human relations*, 52, 923-945.

表一 各變項相關分析表

	1	2	3	4	5	6	7
1. 心理契約違反							
2. 知覺同事支持	-0.25**						
3. 知覺處罰可能性	0.02	-0.01					
4. WDBO(他評)	0.11*	-0.12*	-0.05				
5. WDBI(他評)	0.14**	-0.11*	-0.08	0.65**			
6. WDBO(自評)	0.11*	-0.09	-0.06	0.30**	0.19**		
7. WDBI(自評)	0.19**	-0.06	-0.09	0.23**	0.36**	0.57**	

註：* p<.05;**p<.01;***p<.001 WDBO:組織面職場偏差行為;WDBI:人際面職場偏差行為

表二 心理契約違反之主要效果

	WDBO(他評)		WDBI(他評)		WDBO(自評)		WDBI(自評)	
人口統計變項								
產業別	-.153**	-.149**	-.187**	-.182**	.003	.007	-.050	-.043
職務	.042	.055	.032	.048	-.014	-.003	-.016	.003
工作性質	.029	.036	.033	.041	-.050	-.045	.099	.108*
性別	-.120*	-.128*	-.020	-.030	-.169**	-.176**	-.035	-.047
婚姻	.131*	.119	.061	.045	.159*	.149*	.117	.098
教育程度	-.149**	-.150**	-.144**	-.146**	-.052	-.054	-.068	-.070
年齡	.039	.022	-.028	-.050	-.059	-.073	-.023	-.048
年資	.012	.017	-.053	-.047	.033	.036	.004	.011
ΔR^2	(.062**)		(.059**)		(.059**)		(.030)	
心理契約違反		.125*		.162**		.105*		.191***
ΔR^2		(.015*)		(.026**)		(.011*)		(.036***)
R²	.062	.077	.059	.085	.059	.070	.030	.065
F	2.978**	3.338**	2.815**	3.686***	2.832**	2.998**	1.366	2.781**
df1	8	9	8	9	8	9	8	9
df2	359	358	359	358	359	358	359	358

註：* p<.05;**p<.01;***p<.001 WDBO:組織面職場偏差行為;WDBI:人際面職場偏差行為

表三 知覺同事支持之調節效果

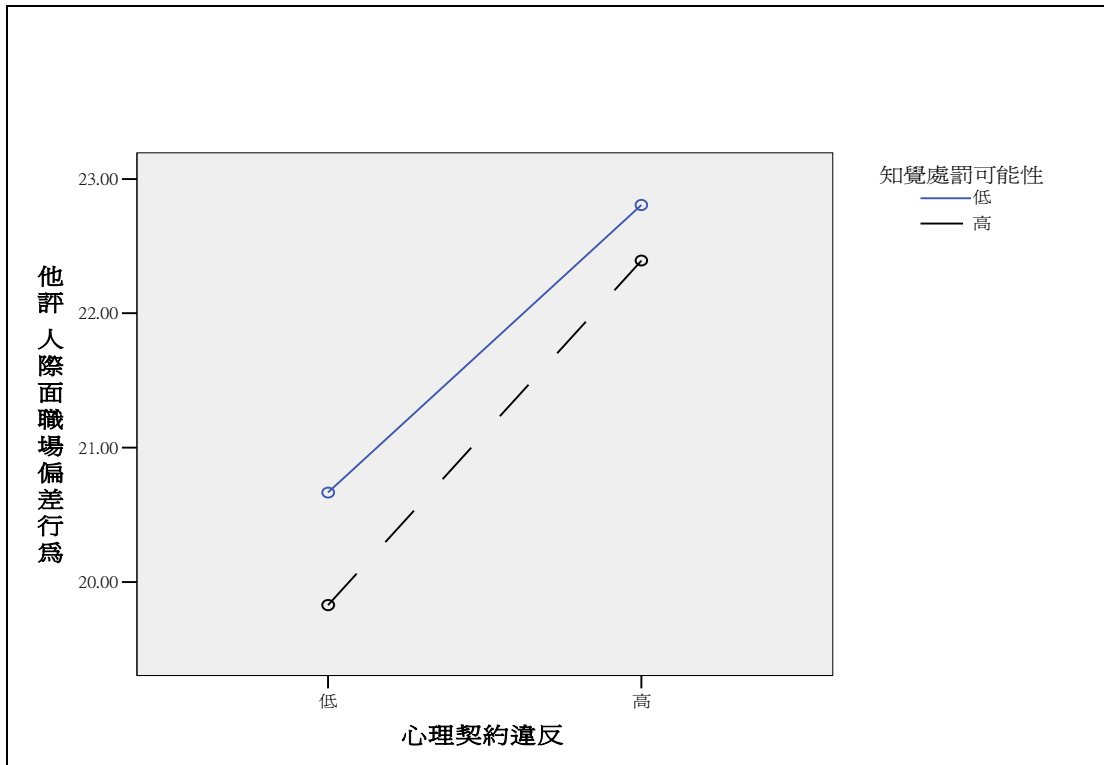
	WDBO(他評)			WDBI(他評)			WDBO(自評)			WDBI(自評)		
人口統計變項												
產業別	-.153**	-.152**	-.150**	-.187**	-.185**	-.184**	.003	.006	.004	-.050	-.044	-.044
職務	.042	.051	.051	.032	.044	.044	-.014	-.005	-.006	-.016	.003	.003
工作性質	.029	.046	.046	.033	.051	.052	-.050	-.041	-.042	.099	.110	.110
性別	-.120*	-.121*	-.123*	-.020	-.023	-.024	-.169**	-.173**	-.169**	-.035	-.046*	-.045*
婚姻	.131*	.119	.121	.061	.046	.047	.159*	.149*	.146*	.117	.099	.098
教育程度	-.149**	-.145**	-.145**	-.144**	-.141**	-.141**	-.052	-.052	-.052	-.068	-.069	-.069
年齡	.039	.011	.011	-.028	-.062	-.062	-.059	-.078	-.078	-.023	-.050	-.050
年資	.012	.024	.023	-.053	-.040	-.041	.033	.039	.040	.004	.012	.012
ΔR^2	(.062**)			(.059**)			(.059**)			(.030)		
PCB		.104*	.104*		.141**	.142**		.096	.094		.188***	.188**
CS		-.086	-.086		-.088	-.083		-.036	-.049		-.013	-.018
ΔR^2		(.022*)			(.033**)			(.012)			(.036**)	
PCB*CS			-.032			-.016			.046			.016
ΔR^2			(.001)			(.000)			(.002)			(.001)
R²	.062	.084	.085	.059	.092	.092	.059	.071	.073	.030	.065	.066
F	2.978**	3.275***	3.005**	2.815**	3.605***	3.278***	2.832**	2.738**	2.554**	1.366	2.502**	2.276*
df1, df2	8,359	10,357	11,356	8,359	10,357	11,356	8,359	10,357	11,356	8,359	10,357	11,356

註：* p<.05;**p<.01;***p<.001 PCB:心理契約違反;CS:知覺同事支持;WDBO:組織面職場偏差行為;WDBI:人際面職場偏差行為

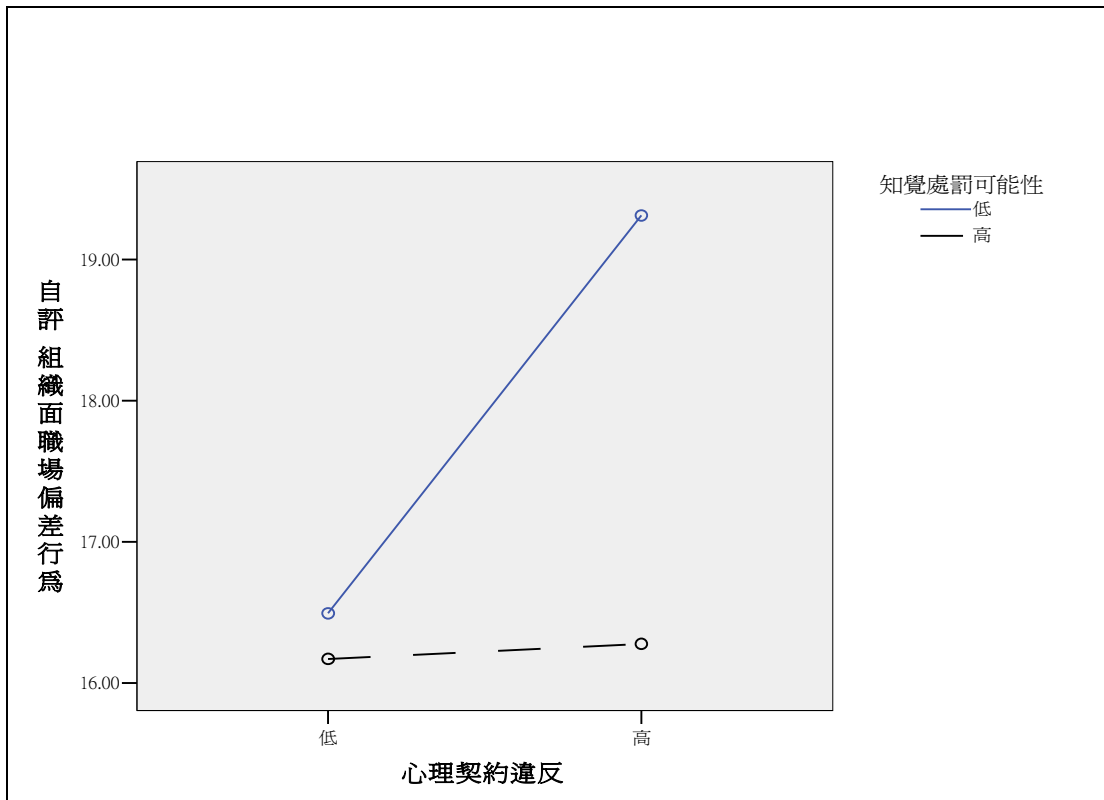
表四 知覺處罰可能性之調節效果

	WDBO(他評)			WDBI(他評)			WDBO(自評)			WDBI(自評)		
人口統計變項												
產業別	-.153**	-.146	-.146	-.187**	-.179**	-.180**	.003	.010	.011	-.050	-.039	-.039
職務	.042	.054	.050	.032	.047	.036	-.014	-.005	.005	-.016	.001	.002
工作性質	.029	.037	.040	.033	.043	.050	-.050	-.043	-.049	.099	.111	.111
性別	-.120*	-.135*	-.139*	-.020	-.038	-.048	-.169**	-.183**	-.174**	-.035	-.058*	-.057*
婚姻	.131*	.120	.119	.061	.047	.042	.159*	.151*	.156*	.117	.101	.101
教育程度	-.149**	-.146**	-.146**	-.144**	-.141**	-.143**	-.052	-.049	-.047	-.068	-.064	-.064
年齡	.039	.024	.026	-.028	-.049	-.043	-.059	-.072	-.077	-.023	-.047	-.047
年資	.012	.022	.019	-.053	-.042	-.050	.033	.041	.049	.004	.017	.018
ΔR^2	(.062**)			(.059**)			(.059**)			(.030)		
PCB		.126*	.128*		.164**	.168**		.106*	.102*		.193***	.193***
PU		-.062	-.060		-.066	-.059		-.065	-.071		-.085	-.085
ΔR^2		(.019*)			(.030**)			(.015)			(.043***)	
PCB*PU			.043			.121*			-.113*			-.005
ΔR^2			(.002)			(.014*)			(.012*)			(.000)
R²	.062	.081	.083	.059	.089	.103	.059	.074	.087	.030	.072	.072
F	2.978**	3.155**	2.931**	2.815**	3.488***	3.728***	2.832**	2.859**	3.068**	1.366	2.786**	2.526**
df1, df2	8,359	10,357	11,356	8,359	10,357	11,356	8,359	10,357	11,356	8,359	10,357	11,356

註：* p<.05;**p<.01;***p<.001 PCB:心理契約違反;PU:知覺處罰可能性;WDBO:組織面職場偏差行為;WDBI:人際面職場偏差行為



圖一 知覺處罰可能性對心理契約違反與他人評人際面職場偏差行為關係之調節效果



圖二 知覺處罰可能性對心理契約違反與自評組織面職場偏差行為關係之調節效果