

中華管理評論 國際學報

Web Journal of Chinese Management Review

2018年2月第二十一卷一期 • Vol. 21, No. 1, February 2018

人格特質對組織不當行為關聯之研究

張瑞晃 柯俊安

人格特質對組織不當行為關聯之研究

張瑞晃 柯俊安

摘要

組織不當行為是指組織內員工在工作場合中因違反組織規範，進而傷害到組織其他成員的福祉或組織運作的行為。根據許多研究顯示，組織內員工的組織不當行為是近年來造成企業經營陷入困境的重要原因之一。因此企業該如何有效地管理公司員工，以降低員工組織不當行為的發生，進而減少組織營運內部風險，已是當前企業急欲改善的課題。本研究以個人因素為出發點，結合組織中的激勵機制，進而探討人格特質對組織不當行為之影響。本研究結果發現員工人格特質對組織不當行為有影響。此外，員工在激勵機制的干擾下，確實能減少組織不當行為的發生。

關鍵字：組織不當行為、人格特質、激勵機制

緒論

組織不當行為是指組織員工自願性的行為，該類行為會損害到組織與員工的利益或破壞組織規範(Robinson & Bennett, 1995)。根據 Harper (1990)研究指出，約有 33%~75%的員工曾在組織中從事偷竊、詐騙、盜用公款、接受回扣、霸凌、怠惰、曠職、遲到等不當行為，且會造成組織嚴重的損失。Murphy (1993)更進一步的估算這些不當行為每年可以損失 600 萬至 20 億美元的公司資產。時至 21 世紀，國內外知名企業內部也先後發生數起嚴重循私舞弊、虧空造假的不名譽事件，如 2001、2002 年美國安隆能源公司虛構財報、世界通訊公司虛報盈餘的詐欺事件、2005 年金鼎證券公司證券營業人員違法利用人頭從事常業代客操作案，遭到金管會處以總公司交易輔助業務遭勒令停業 3 個月等判決，使公司獲利及信譽遭受損害。而在 Miles et al. (2002)的研究也指出，若每三家企業會失敗的原因，其中有一家就是因為員工的組織不當行為所造成。由上述研究與實際案例顯示員工的組織不當行為已成為普遍且嚴重的現象，忽略組織不當行為的後果。輕可造成公司損失，嚴重者能導致公司倒閉，甚至引發社會問題。如何有效管理公司員工，降低員工組織不當行為的發生，進而減少組織營運內部風險，已是當前企業急欲改善的課題。

又過去對組織行為的研究大多著重在提昇正面的組織公民行為因素的探討(Robinson & Bennett, 1995)。而在探討組織不當行為時，由於比較容易讓受測者會有自我防衛的心裡，導致造成資料不方便取得或偏誤等問題，故組織不當行為的相關研究雖陸續受到許多研究學者的重視，但仍然有相當之大的研究空間。本研究將對影響組織不當行為的因素加以深入探討，並於問卷調查方法上進行改善，以增加對此主題有效的評估與理解。

對於組織不當行為的前因變數，回顧過去的研究，結論紛紜，然而大致上可歸納為兩大類：組織因素和個人因素。例如：Martinko et al. (2002)指出員工不當行為的發生原因，第一為組織的情境因素影響，包含僵固的政策、組織文化等；第二為個人因素的影響，包含人格特質、正負面情緒和個人道德標準。此外 Fishbein & Ajzen (1975)的理性行動理論中也指出，人格特質對於行為有所影響。不同的人格特質，可能會導致行為的不同，進而產生倫理行為與不倫理行為的差異。而李思璇(2012)更進一步發現個人因素對組織不當行為比組織因素對組織不當行為的影響更為顯著。由上述回顧可知人格特質對

員工組織不當行為視為重要的影響因素，然而員工人格特質是推動個人行為的主力，並且解釋人們在各情境下所產生規律的內在傾向(Allport, 1947)。激勵機制是現今組織普遍以內在誘因及外在誘因來滿足個人需求，進而激發個人產生行為的力量，以藉此達成組織特定目標工具之一。因此本研究針對激勵機制的干擾因素，探討員工人格特質對於組織不當行為的影響。

基於上述的研究背景與動機，本文希望藉由探討公司員工人格特質與激勵機制關聯性，進而了解員工組織不當行為，以給予企業界在組織行為與人力資源管理實務面上參考與建議。

文獻探討與假說建立

人格特質(Personality)

人格是指個人特徵、特性、屬性的總稱，使個人與他人具有持續性不同的特性與特質，這些特徵還可以預期到短期人類的行為模式。「人格特質」是指個人的行為在不同的情境下，仍然會產生穩定持久並具一致性的特徵。在此會決定個人適應環境之行為模式與思考方式，使個人在某些特質表現方面與他人有所皆異。人格特質的形成是因家庭因素、社會規範、環境因素及其他情境因素的影響。Allport (1947)認為人格是個體的內在動態組織，並且會穩定的變化與成長。而這些生理與心理系統，決定了獨特的行為與思想，能導引特定的行為與思想，此種特性不但具有特定成分的組織結構，會隨著環境變化，進而產生不同反應的動態特性，也因此每個人都有特殊的人格。蔡欣嵐(2001)認為人格的定義可歸納為以下幾點：(1)適應環境的行為、(2)具持久性且會影響個體適應環境的行為、(3)有多特質並非只單一特性。

人格特質(Personality)的分類約略從 1950 年代開始，其中五大人格特質(The Big Five Model)的分類方式是在 1963 年時 Norman 以 Allport 等學者所提出，而目前最被接受的五大人格特質分類項目是由 Costa & McCrae (1995)所提出。該篇研究將人格特質區分為外向性(Extraversion)、和善性(Agreeableness)、神經質(Neuroticism)、開放學習性(Openness to experience)、勤勉審慎性(Conscientiousness)等五大構面。因此，本研究基於構面的穩定性，因此採用 Costa & McCrae (1995)的五大人格特質來作為人格特質的構面區別。由於五大人格特質之分類較為詳細並且在跨文化跨領域中獲得驗證，且較能利於組

織在甄選與聘請員工有明確的依據。

組織不當行為(Organizational misbehavior)

Vardi & Wiener(1996)指出成員在工作場所中，有任何意圖違反組織或社會核心、組織規範、風氣，並且會為害到組織及成員福祉等行為，即可稱為「組織不當行為」(organization misbehavior, 簡稱 OMB)。Kaplan (1975)指出當組織成員缺乏動機去符合社會期待，或是形成動機來違反社會規範時，比較容易產生組織不當行為。Robinson & Bennett (1995)提出職場偏差行為等同於員工偏差行為算是一種自願式的行為，違反重大的組織規範，並且會威脅到組織或組織內成員的福祉。Ackroyd & Thompson (1999)說明組織不當行為的定義，從小的破壞或違背和心理上的感受，大到足以對整個組織或他人明顯的產生犯罪行為都可稱之。Vardi (2001)指出組織不當行為會受到個人因素或組織環境的影響。當組織內成員意識到無法去達成社會期待與自我需求時，就容易產生組織不當的行為。Greenberg (1990)提到組織內員工的不當行為是無法去限制的。且管理者和監督者對管理員工方式的不同，就會產生不同的影響，然而這兩者也因經濟社會成本的考量使員工不當行為的程度有所差異。組織不當行為性質具多樣性。例如，Trevino (1986)認為組織不當行為是屬於管理道德學的一部份。Greenberg (1990)將員工做的壞事，像是偷竊等認為是不當行為。如今這樣的現象在企業組織內不斷的增加當中，例如：物質濫用(Trice & Sonnenstuhl, 1988)、隱藏相關資訊(Reimann & Wiener, 1988)、惡意破壞文物(Demore et al., 1988)、揭發告密(Miceli & Near, 1992)等。

Robinson & Bennett (1995)分別將「財產的不當行為」、「個人侵害的不當行為」視為對組織與人際較嚴重性的影響。而「生產的不當行為」、「政治的不當行為」二大構面則是對組織與人際的影響較不嚴重性。Vardi & Wiener (1996)回顧過去文獻證明不當行為是在組織內所產生的，大多都與工作相關。有些時候，組織可能會因為缺乏系統性的處理而無法解決這類行為。例如，組織內部並沒有明確規範的制度，造成員工產生不當的行為。Cropanzano et al. (2003)指出當組織內員工察覺到組織不公正或有違反道德及倫理的標準時，員工會以抗議來表示。Kelloway et al. (2010)認為員工在組織內的不當行為是為一種抗議的形式，組織中的員工企圖表達他們的不滿，企圖試著解決在組

織中的不公平，這樣抗議行為被視為一種有建設性的形式。再者當前學者進一步針對員工群體的不當行為進行研究。群體的不當行為包含員工的暴動、欺凌和勞資爭議上引起的暴動，都是員工群體對組織不滿的一種情緒。反之組織員工認同組織目標時，會願意為組織投入更多努力。如此不僅可以增加員工的參與及績效，進而達成組織目標，並且還會有強烈的希望能繼續維持組織成員的身分。是故當員工與組織之間成為共同體時，較不會做出浪費公司資源或惡意毀謗同事等行為，因而就可降低組織不當行為的發生。

綜合上述文獻探討，本研究採用 Robinson & Bennett (1995)的定義，將組織不當行為定義為員工感覺到組織的承諾未能履行或者是缺乏公平性時，為了滿足自我個人需求或動機，進而產生的一種對組織運作或是與其他成員造成威脅之行為。同時這是經由主觀認知所產生的一種反應，其衡量構面分為「組織面不當行為」與「人際面不當行為」。

激勵機制(Motivation mechanism)

激勵是現今組織普遍用來提高員工滿意度與留任員工的工具之一，目前普遍的激勵方式如年終獎金、紅利、津貼等。學者將激勵定義為是刺激某人對某事引起動機的方法。所有的動機除了本能之外，幾乎都要經過激勵而激發，不管此激勵的來源是行為者本身，或是周遭的人、事、時、地、物等，都屬於激勵的範圍(吳秉恩，2002)。另有將激勵視為是一種過程，管理者應運用內在與外在誘因來刺激人們生理及心理上的需求，得使員工意識到自我需求被滿足，促使動機的產生，進而表現出行為並持續至達到組織所期望目標的過程。再者激勵還可分為財務性激勵與非財務性激勵、內在激勵與外在激勵等，但其範圍大同小異。

綜合上述文獻探討，激勵主要指的是管理者針對員工的需求來推動各項行動，並激發員工其表現出組織所需要的行為，達成組織目標的過程。因此本研究參考杜梅明(2005)的激勵構面，將衡量構面分為「內在激勵」與「外在激勵」，檢驗在人格特質與組織不當行為之間的干擾效果。

假設推導

人格特質與組織不當行為的影響

如前列文獻所述，人格特質係指人在特定環境下所呈現的行為反應，如 Barrick & Mount (1991)研究指出五大人格特質在工作的表現上是不可或缺的。Costa & McCrae (1995)亦曾指出，五大人格特質模型最有趣的(和具有教育性的)貢獻在於能否指出行為上的偏差。美國精神醫學學會曾發表了一系列用來診斷人格違常的指導手冊(DSM)。其中反社會行為、犯罪、憂鬱、焦慮及藥物濫用等表現都包括在人格違常(disorders of personality)之中。Coolidge et al. (1994)研究進一步指出，在 DSM 所列的十一種人格違常中，有九種與五大人格特質呈正相關，可見五大人格特質與人格違常的關係是密切的。雖然人格違常並非完全代表公司員工在組織內產生不當的行為，然而許多學者的研究中指出五大人格特質與偷竊、說謊、攻擊等外在人格違常有顯著相關(John et al. 1994)。吳欣展(2006)研究指出，五大人格特質對於員工不倫理行為有顯著的關係，其中外向性、和善性、勤勉審慎性越高，越不可能從事不倫理行為、越神經質時，越容易從事不倫理行為。趙德蕙(2006)研究指出，神經質性格對員工偏差行為有正向影響，並且神經質性格對員工偏差行為的影響比負面情緒對員工偏差行為更為顯著。故總結上述，本研究在員工人格特質與組織不當行為方面，得到以下假設推論：

H1：員工人格特質對於組織不當行為有顯著的影響

H1a：當員工人格特質愈具外向性時，則員工愈不容易發生組織不當行為

H1b：當員工人格特質愈具和善性時，則員工愈不容易發生組織不當行為

H1c：當員工人格特質愈具神經質時，則員工愈容易發生組織不當行為

H1d：當員工人格特質愈具開放學習性時，則員工愈不容易發生組織不當行為

H1e：當員工人格特質愈具勤勉審慎性時，則員工愈不容易發生組織不當行為

激勵機制對人格特質與組織不當行為的影響

依據王慶宜(2011)研究指出，內、外在激勵措施對組織承諾及工作投入具有顯著正向關係。顯示激勵措施實施程度越完善，員工所能感受的激勵就越大，其中以各種獎金及職務加給所感受的激勵最大。其次，從社會交換理論的觀

點來看，當具有較高社會交換關係時，眼前經濟利益的重要性會降低，彼此間存在著相互依存與影響力，且有高水平的信任、承諾和尊重，員工也願意與這樣的組織建立長期的正面交換關係；反之，社會交換的品質較低時，易使員工在態度上對主管與組織產生不滿的情緒，進而對工作產生負面影響，且可能採取不當行為來回報對主管或組織(李思璇，2012)。此外當員工知覺到組織中沒給予他們應得的報酬，會使員工感到不滿產生憤怒情緒和不信任、背叛的感受，導致降低組織的承諾，甚至可能產生對組織有不當行為之發生。綜合上述文獻，得出以下假設推論：

H2：激勵機制對於組織不當行為具有顯著的負向影響。

干擾變數

由於干擾變項介在依變項與獨立變項的關係之間(或因果關係之間)，具有調節(或控制環境因素)的作用。以研究模型的設計而言，所謂干擾變項可視為第二種的獨立變項，因為對因果關係具有情境的影響效果。因此，本研究以激勵機制作為干擾變項，進一步的去瞭解人格特質與組織不當行為之間的關係，是否會受激勵機制的干擾影響。再者，許多研究者逐漸將研究焦點著重在人格特質之神經質與不當行為間的關係(趙德蕙，2006; Collbert et al., 2004)。神經質人格特質由於具有情緒失控、負面情感、低抗壓性、害怕、衝動等特徵，往往與負面的工作行為有關，同時也會削弱組織管理活動對於員工工作行為的影響力(Avila & Fern, 1986; Barrick et al., 2002)。江美月(2012)研究發現，人格特質中的神經質對人際偏差及組織偏差行為有顯著正向影響。而當領導風格中的高績效期望與獎勵則會對人際偏差及組織偏差行為有顯著負向影響，懲罰對人際偏差及組織偏差行為有顯著正向影響。

由上述可得知，神經質對組織不當行為有正向的關係。因此，本研究將進一步來探討在激勵機制的干擾影響下，探討員工愈具神經質時對組織不當行為的影響。假設推論如下：

H3：激勵機制對人格特質之神經質與組織不當行為之關係具有干擾效果。

H3a：內在激勵會弱化神經質與人際面組織不當行為間的正向關係

H3b：外在激勵會弱化神經質與人際面組織不當行為間的正向關係

H3c：內在激勵會弱化神經質與組織面組織不當行為間的正向關係

H3d：外在激勵會弱化神經質與組織面組織不當行為間的正向關係

研究設計與方法

研究架構

基於前述研究動機、目的及文獻蒐集，本研究將針對人格特質對組織不當行為的影響性進行統計推估，並以激勵機制為干擾變數進行探討。本研究架構如圖 1 所示：

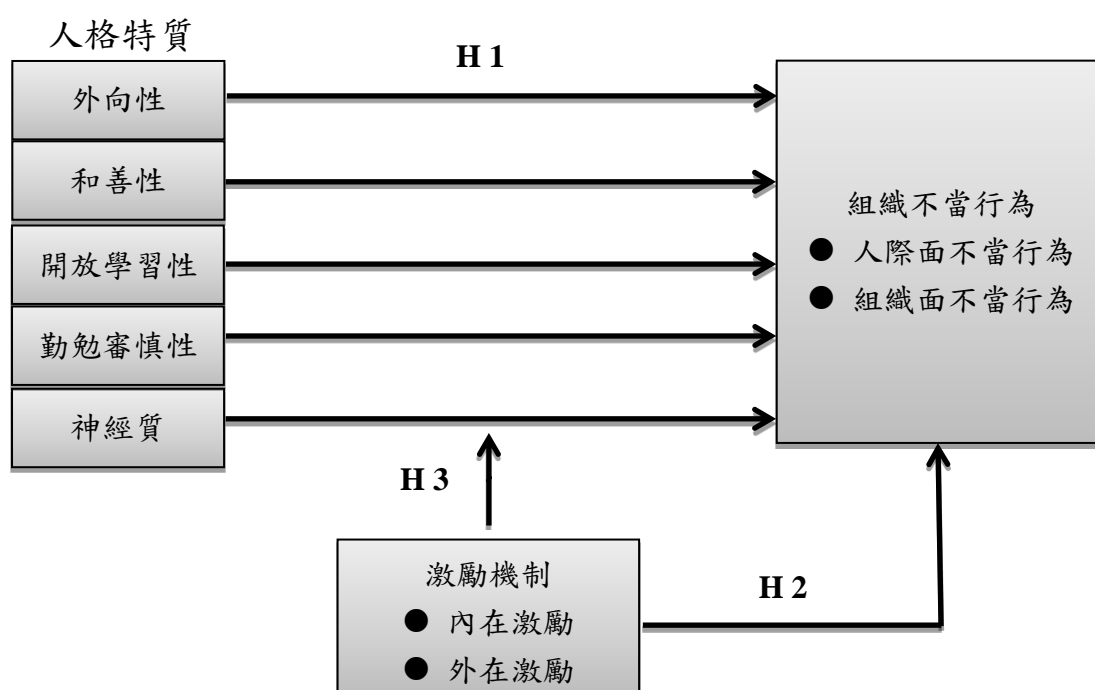


圖 1 本研究架構圖

研究變數及衡量

本研究主要的研究變數共分為三部份，以「組織不當行為」為依變數，以「人格特質」為自變數，以「激勵機制」為干擾變數，共計 9 個研究變數。又上述變數的操作型定義是依據過去相關文獻並配合本研究目的予以修正。

人格特質

本研究人格特質的量表主要參考 Costa & McCrae (1995) 的 NEO 人格調查表 (NEO Personality Inventory)，以「外向性」、「和善性」、「神經質」、「開放學

習性」、「勤勉審慎性」五構面，共計 30 題的自我陳述量表，分別為「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」的 Likert 五點尺度量表進行衡量。構念分析是為計算每一構面題項分數加總後，作為人格特質構面的分數。

組織不當行為

本研究組織不當行為的量表主要參考 Robinson & Bennett (2000) 所編制的量表來設計問卷，包括「人際面不當行為」、「組織面不當行為」二構面，共計 12 題。以 Likert 五點尺度量表衡量，分別為「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」。

激勵機制

本研究激勵機制的量表主要參考杜梅明(2005)的激勵構面加以修正，包括「內在激勵」與「外在激勵」共二構面，共計 10 題。其中 1 題為反向題，其餘皆為正向題。以 Likert 五點尺度量表衡量，分別為「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」，分數為 1-5 分，分數越高代表激勵效果越大，如遇反向題，除了須先反轉變項的計分順序，也代表激勵效果越小。

控制變數

本研究控制變數包括：性別、教育程度、服務年資。在性別方面，將「男性」的編碼為 1，「女性」的編碼為 0。在教育程度方面，區分為「高中(職)」、「專科」、「大學(科大)」以及「研究所以上」。在服務年資方面，區分為「1 年以下」、「1 到 3 年」、「3 到 5 年」、「5 到 9 年」以及「10 年以上」。

資料分析與實證研究

敘述性統計分析

本研究運用敘述性統計之百分比法來進行分析。研究對象為金融業為主，包括銀行、證券、投信。問卷共發放 420 份，有效問卷為 386 份，無效問卷為 34 份，回收率為 91.90%。在基本資料的性別描述上以女性的比例共計 225

人(58.3%)、而男性共計 161 人(41.7%)。年齡主要分布在 30-39 歲，共計 205 人(53.1%)，其次為 40-49 歲，共計 89 人(23.1%)，由年齡分布來看，顯示樣本偏向中年族群。受測者的教育程度大多集中在大學(科大)學歷，共計 228 人(59.1%)；其次是研究所(含)以上學歷，共計 92 人(23.8%)；再者為專科學歷，共計 58 人(15%)。在服務年資方面，以 10 年(含)以上，共計 126 人(32.6%)；其次為 5-9 年，共計 94 人(24.4%)。再者為 3-5 年，共計 73 人(18.9%)；在薪資方面，以 50,000 以上最多，共計 151 人(39.1%)；其次為 35,000~39,999，共計 65 人(16.8%)。

信度分析

本研究針對各構面進行 Cronbach's α 分析。此數值越高，代表該量表內題項的衡量結果會越趨於一致，即為一致性越高。一般認為，Cronbach's α 大於 0.7 為高信度，介於 0.7~0.5 之間為尚可，弱小於 0.35 為低信度，應予以拒絕。本研究信度分析結果顯示於表 1。結果各構面 Cronbach's α 係數值均在 0.7 以上，故顯示變數測量問項一致性非常高。

表 1 Cronbach's α 係數估計結果

研究變數	研究構面	題數	Cronbach's α 係數
人格特質	外向性	6	0.961
	和善性	6	0.957
	神經質	6	0.972
	開放學習性	6	0.930
	勤勉審慎性	6	0.966
組織不當行為	人際面不當行為	6	0.968
	組織面不當行為	6	0.948
激勵機制	內在激勵	5	0.960
	外在激勵	5	0.959

效度分析與因素分析

人格特質構面五大變數進行因素分析，並以因素負荷量大於 0.5 與特徵值大於 1 作為選取標準，每題問項因素負荷量皆大於 0.5，且可萃取出五個因素，其包含的題項皆與原先預設相同。分析結果顯示，KMO 值為 0.873，Bartlett's Test of Sphericity 值為 14452.420，p 值為 0.00，表示適合進行因素分析。而

外向性的特徵值為 5.050、和善性的特徵值為 4.958、神經質的特徵值為 5.275、開放學習性的特徵值為 4.517、謹慎勤勉性的特徵值為 5.149，累積解釋變異量為 83.165%。因此從分析可知，人格特質問項的構念效度達一定水準。

此外，對組織不當行為構面兩大變數進行因素分析，並以因素負荷量大於 0.5 與特徵值大於 1 作為選取標準，每題問項之因素負荷量皆大於 0.5，且可萃取出兩個因素，其包含的題項皆與原先預設相同。分析結果顯示，KMO 值為 0.906，Bartlett's Test of Sphericity 值為 5882.068，p 值為 0.00，表示適合進行因素分析。而人際面不當行為的特徵值為 5.162、組織面不當行為的特徵值為 4.805，累積解釋變異量為 83.057%。因此可知，組織不當行為問項的構念效度達一定水準。

第三，對激勵機制構面的兩大變數進行因素分析，並以因素負荷量大於 0.5 與特徵值大於 1 作為選取標準，每題問項之因素負荷量皆大於 0.5，且可萃取出兩個因素，其包含的題項皆與原先預設相同；最後分析結果顯示，KMO 值為 0.923，Bartlett's Test of Sphericity 值為 4257.343，p 值為 0.00，表示適合進行因素分析。而內在激勵的特徵值為 4.314、外在激勵的特徵值為 3.253，累積解釋變異量為 50.449%。因此可知，激勵機制的構念效度雖有點差強人意，但仍可被接受。

相關分析

本研究針對各因素構面的各項變數，包含性別、教育程度、服務年資、外向性、和善性、神經質、開放學習性、謹慎勤勉性、人際面組織不當行為、組織面組織不當行為、內在激勵、外在激勵等 12 個變數進行相關分析，檢測變數間是否存在相關性。藉由 Person 相關分析結果可得知，五大人格特質中的外向性與人際面組織不當行為的相關係數為 -0.128，與組織面組織不當行為的相關係數為 -0.184，皆有顯著負向關係；和善性與人際面組織不當行為的相關係數為 -0.279，與組織面組織不當行為的相關係數為 -0.315，皆有顯著負向關係；神經質與人際面組織不當行為的相關係數為 0.577，與組織面組織不當行為的相關係數為 0.539，皆有顯著正向關係；開放學習性與人際面組織不當行為的相關係數為 -0.206，與組織面組織不當行為的相關係數為 -0.176，皆有顯著負向關係；謹慎勤勉性與人際面組織不當行為的相關係數

為-0.289，與組織面組織不當行為的相關係數為-0.326，皆有顯著負向關係。在激勵機制中的內在激勵與人際面組織不當行為的相關係數為-0.651，與組織面組織不當行為的相關係數為-0.700，皆有顯著負向關係；外在激勵與人際面組織不當行為的相關係數為-0.654，與組織面組織不當行為的相關係數為-0.683，皆有顯著負向關係。以控制變數及依變數間的關係來看，性別、教育程度、服務年資與人際面組織不當行為、組織面組織不當行為皆無顯著的關係。相關分析結果雖可作為後續驗證的初步檢定，然而僅能辨別變數之間是否具有相關性，無法驗證彼此之間是否具有因果關係。故本研究將進一步以多元迴歸分析的方式來驗證其研究假說。

實證估計與分析

人格特質、激勵機制對組織不當行為的影響分析

本文以控制變數(性別、教育程度、服務年資)，人格特質各構面(外向性、和善性、神經質、開放學習性、謹慎勤勉性)與激勵機制各構面(內在激勵、外在激勵)為自變數，以組織不當行為為依變數進行迴歸分析，驗證本研究的假說，實證結果彙整如表 2 所示。

由表 2 模型一與模型二的迴歸估計結果來看，F 值分別為 76.402 及 68.588，均呈顯著，代表此二模型均具有顯著的解釋能力。模型一與模型二的迴歸估計結果可得知，控制變數對組織不當行為並無顯著的關係，而人格特質與激勵機制對組織不當行為則具有顯著關係。

其次深入觀察各變數構面對組織不當行為的影響。以模型一為例，估計結果顯示外向性對組織不當行為呈現顯著負相關($\beta=-0.383^{**}$)，代表愈具外向性時，愈不容易發生組織不當行為，因此研究假說 H1a 成立。和善性對組織不當行為呈現顯著負相關($\beta=-0.177^{**}$)，代表愈具和善性時，愈不容易發生組織不當行為，因此研究假說 H1b 成立。人格特質之神經質對組織不當行為呈現顯著正相關($\beta=.247^{**}$)，代表愈神經質，愈容易發生組織不當行為，因此研究假說 H1c 成立。開放學習性對組織不當行為呈現顯著負相關($\beta=-0.261^{**}$)，代表人格特質愈具開放學習性時，愈不容易發生組織不當行為，因此研究假說 H1d 成立。謹慎勤勉性對組織不當行為呈現顯著負相關($\beta=-0.181^{**}$)，代表愈具謹慎勤勉性時，愈不容易發生組織不當行為，因此研究假說 H1e 成立。綜合上述，人格特質對組織不當行為有顯著的影響，故本研究假說 H1 成立。

激勵機制對組織不當行為呈現顯著負相關($\beta=-0.735^{**}$)，代表激勵機制給予的愈多時，組織不當行為也會跟著減少。由此可知，激勵機制對組織不當行為有顯著負向影響效果。因激勵機制的構面分成內在激勵與外在激勵兩個構面，本研究將進一步探討激勵機制的內在激勵與外在激勵這兩個自變數對組織不當行為的影響。由模型二可得知，激勵機制的內在激勵對組織不當行為呈現顯著負相關($\beta=-0.717^{**}$)，代表內在激勵給予越多，組織不當行為也會跟著減少；激勵機制的外在激勵對組織不當行為亦呈現顯著負相關($\beta=-0.761^{**}$)，表示外在激勵對組織不當行為也具顯著的負向影響效果。綜合上述，激勵機制對於組織不當行為具有顯著的負向影響，故本研究假說 H2 成立。

表 2 人格特質、激勵機制對組織不當行為的迴歸分析

變數名稱		依變數：組織不當行為	
		模型一 β	模型二 β
控制變數	性別	0.483	0.482
	教育程度	-0.299	-0.318
	服務年資	0.180	0.174
人格特質	外向性	-0.383**	-0.383**
	和善性	-0.177**	-0.175**
	神經質	0.247**	0.243**
	開放學習性	-0.261**	-0.262**
	謹慎勤勉性	-0.181**	-0.179**
激勵機制	內在激勵	-0.735**	-0.717**
	外在激勵		-0.761**
	R ²	0.646	0.647
	F	76.402**	68.588**

註：樣本數=386；*表 $p<0.05$ ，**表 $p<0.01$

激勵機制對神經質與組織不當行為的干擾效果分析

依據前節模型一、模型二估計結果，顯示在各項人格特質中，僅「神經質」一項與組織不當行為呈顯著正相關，因此本節擬進一步探討公司可否透過激勵機制的施行，使較神經質員工降低組織不當行為的發生。以下各模型以控制變項(性別、教育程度、服務年資)、神經質之人格特質與激勵機制(內在激

勵、外在激勵)及干擾項(神經質×內在激勵、神經質×外在激勵)為自變數，與組織不當行為為依變數(其中模型三、模型四、模型五係以人際面組織不當行為為依變數，模型六、模型七、模型八係組織面組織不當行為為依變數)進行階層迴歸分析，以驗證本研究前述建構之假說，實證結果彙整如表 3。

由表 3 結果顯示，首先在模型三及模型六中，由於單獨控制變項分別對二項組織不當行為影響的迴歸估計，呈現無顯著的關係。而二者 F 值亦僅分別為 0.391 與 0.957，代表此二模型不具解釋能力。其次本研究於模型中加入神經質、激勵機制及此二者相乘的干擾項，對組織不當行為影響進行迴歸估計，如模型四、模型五及模型七、模型八。由表 3 呈現的結果，四個模型的 F 值均呈顯著具解釋能力。且在模型四中，神經質對人際面組織不當行為呈現顯著正相關($\beta=0.160^{**}$)，代表越神經質，人際面組織不當行為也會跟著增加。激勵機制的內在激勵($\beta=-0.244^{**}$)與外在激勵($\beta=-0.526^{**}$)對人際面組織不當行為呈現顯著負相關。代表內在激勵與外在激勵給予的愈多時，其人際面組織不當行為也會跟著減少。而在模型五中，神經質對人際面組織不當行為呈現顯著正相關($\beta=0.833^{**}$)，代表人格特質愈具神經質時，愈容易發生人際面組織不當行為。而激勵機制的內在激勵干擾效果(即「神經質×內在激勵」的影響)，其 β 估計值不具顯著效果，因而 H3a 不成立；然而激勵機制之外在激勵干擾效果(即「神經質×外在激勵」的影響)，其 β 估計值為 -0.031^{**} ，呈現顯著負相關，表示外在激勵有助於人格特質愈具神經質的人降低人際面組織不當行為的發生，因此 H3b 成立。

在模型七中，人格特質之神經質對組織面組織不當行為呈現顯著正相關($\beta=0.149^{**}$)，代表人格特質的神經質愈高，其組織不當行為也會跟著增加。激勵機制的內在激勵($\beta=-0.297^{**}$)與外在激勵($\beta=-0.375^{**}$)對組織面組織不當行為亦呈現顯著負相關，代表內在激勵與外在激勵給予的愈多，其組織面組織不當行為也會跟著減少。而在模型六中，神經質對組織面組織不當行為呈現顯著正相關($\beta=0.966^{**}$)，代表人格特質愈具神經質時，愈容易發生組織面組織不當行為，但是內在激勵干擾效果(即「神經質×內在激勵」的影響)其 β 估計值為 -0.030^{**} ，呈現顯著負相關，表示內在激勵有助於人格特質愈具神經質的人，降低組織面組織不當行為的發生，因此 H3c 成立；又外在激勵干擾效果(即「神經質×外在激勵」的影響)其 β 估計值不具顯著效果，因此 H3d

不成立。綜合上述，故本研究假說 H3 部份成立。

總結上述結果，本研究 H1、H2、H3b、H3c 假說均獲得支持。研究結果包括：(1)員工的人格特質中，外向性、和善性、開放學習性、謹慎勤勉性等四項傾向與組織不當行為呈負相關，而僅神經質傾向愈高時，愈可能會發生組織不當行為；(2)公司的激勵機制給予愈多時，較不容易發生組織不當行為；(3)激勵機制(內在激勵及外在激勵)為人格特質(神經質)與組織不當行為(人際面組織不當行為及組織面組織不當行為)的干擾變數假說部份成立，內在激勵能降低組織面組織不當行為的發生、外在激勵能降低人際面組織不當行為的發生。

表 3 激勵機制對人格特質的干擾階層迴歸分析

變數名稱	依變數：人際面組織不當行為			依變數：組織面組織不當行為		
	模型三	模型四	模型五	模型六	模型七	模型八
Step 1	β	β	β	β	β	β
性別	-0.042	0.201	0.047	0.354	0.583	0.411
教育程度	-0.435	-0.003	0.063	-0.656	-0.201	-0.147
服務年資	-0.095	0.187	0.164	-0.160	0.118	0.075
Step 2						
神經質		0.160**	0.833**		0.149**	0.966**
內在激勵		-0.244**	0.032		-0.297**	0.397
外在激勵		-0.526**	0.240		-0.375**	0.192
Step 3						
神經質×內在激勵			-0.009			-0.030**
神經質×外在激勵			-0.031**			-0.018
R2	0.003	0.531	0.554	0.007	0.445	0.484
F	0.391	71.435**	58.496**	.957	50.711**	44.227**

註：樣本數=386；*表 $p<0.05$ ，**表 $p<0.01$

最後將迴歸分析結果中，將激勵機制對人格特質之神經質與組織不當行為關係的干擾效果，進一步繪製成包含斜率與截距的交互作用效果圖，如圖 2 所示。圖中顯示當激勵機制越高時，神經質與組織不當行為之間的正向關係變得較弱；反之，當激勵機制越低時，神經質與組織不當行為之間的正向關係

變得較強，同時亦說明與 H3 推論內容相符。

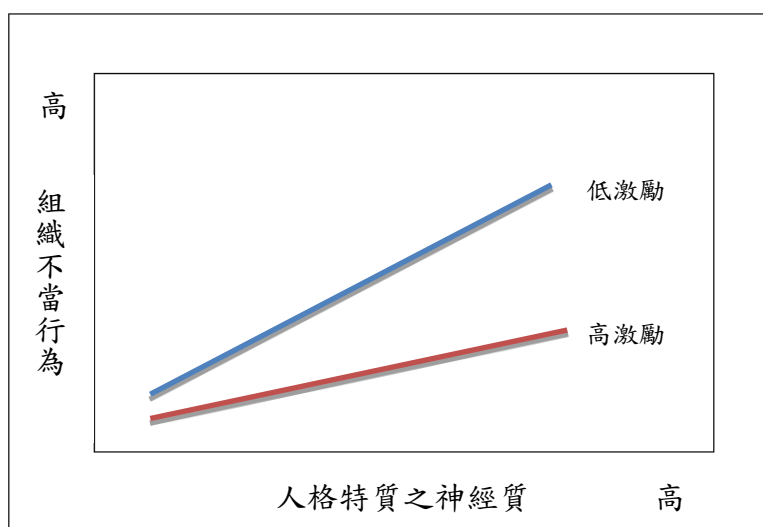


圖 2 激勵機制之干擾效果圖

研究結論與建議

研究結論

研究結果可得知外向性、和善性、開放學習性和勤勉審慎性四項人格特質與組織不當行為呈現顯著負相關，此意味著員工愈具備這四項特質的人，愈不會發生組織不當行為。然而，人格特質中神經質高的員工，對組織不當行為呈現顯著正相關，此意味偏向此特質的人，愈可能會發生組織不當行為，愈需要多多注意及關注。在激勵機制對組織不當行為的影響上，研究結果可得知激勵機制對組織不當行為有顯著負相關，不僅本研究假說獲得支持，同時表示公司激勵機制的施行，對於降低員工對組織不當行為的發生是有顯著效果。而在激勵機制干擾下，研究結果可得知內在激勵有助於降低具神經質的人做出組織不當的行為、外在激勵有助降低人際面組織不當行為的發生。公司的激勵機制除對一般員工有降低不當行為發生的效果，公司各階級主管對其直屬員工中人格特質愈具神經質的人，能適時給予在內在激勵或外在激勵，將能進一步能降低組織面不當行為或人際面組織不當行為的發生。

管理意涵與建議

以員工人格特質作為參考之依據：企業在員工的甄選上，可對應徵人員進行人格特質的測驗，了解應徵者的人格特質，並依公司需求及認知，在不同的人格特質上，給予不同的權重或職位，並做為選用人員的參考依據。

激勵機制的重視：由結果發現在探討對組織不當行為的影響上，內在激勵與外在激勵皆有不同的影響效果。因此本研究建議公司各級主管對其所屬員工應適時的給予口頭肯定或讚賞，甚至當員工有具體績效表現時，不吝於採行實質的獎勵，如此可降低組織不當行為的發生，並有助於提高工作績效與提升對組織目標的達成，使公司得以永續經營。

研究限制與未來研究建議

雖然本研究以嚴謹的方式進行樣本的實證分析，但是在於時間與資源的限制下，本研究無法以隨機抽樣的方式來取得樣本。此外，由於受測者回答關於組織不當行為時，可能產生避重就輕或是社會期望的偏誤，進而產生統計估算結果的發散性。故未來在於收集資料時可運用事前預防的方式，以求降低研究偏誤的發生。而在未來研究建議上，本研究的對象僅以北部的金融業為主，受限於地區與產業特性的不同，可能會讓員工的不當行為亦有所不同。且研究結果的變數間關係在推論至其他產業時是否適合，皆須進一步實證。因此，後續研究建議可以擴大到其他地區，或對不限定產業探究組織不當行為，並進行更廣泛層面之探討。第二，本研究在同一時間點測量人格特質與激勵機制對組織不當行為的影響，由於這些變數並非長期穩定不變的現象與狀態。因此，建議後續研究可以進行縱斷面研究，以不同的時間點再次檢視各變數之間的關係，使其提供變數的動態關係，在實務上能有更精確的解釋。

參考文獻

王慶宜 (2011)。激勵措施知覺對組織承諾與工作投入之影響-以人格特質為干擾變項，中原大學企業管理學系碩士論文。

江美月 (2012)，〈職場偏差行為與其影響因素之研究〉，國立高雄應用科技

大學，國際企業系碩士論文。

吳欣展 (2006)，〈五大人格特質對於員工工作態度及員工倫理行為影響之研究-以證券營業原為例〉，銘傳大學國際企業學系碩士論文。

吳秉恩 (2002)，〈管理學-本質、演化與新趨向〉，台北：翰蘆。

李思璇 (2012)，〈組織不當行為前置因素之探討〉，銘傳大學國際企業學系碩士論文。

杜梅明 (2005)，〈風險偏好、組織氣候、激勵因素與組織承諾之相關性研究〉，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

趙德蕙 (2006)，〈負面情緒、神經質性格與員工偏差行為之關係〉，國立台灣科技大學企業管理系研究所碩士論文

蔡欣嵐 (2001)，〈工作特性，人格特質與工作滿足之關係-以半導體業為例〉，國立中央大學企業管理研究所碩士論文。

Allport, G. W. (1947). The psychology of participation, *Psychological Review*, 54, 142-158.

Avila, R. A., & E. F. Fern (1986). The selling situation as a moderator of the personality-sales performance relationship: an empirical investigation, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 6, 53-63.

Barrick, M. R., Steward, G. L., & Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: test of the mediating effects of motivation among sales representatives, *Journal of Applied Psychology*, 87, 43-57.

Collbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., & Barrick, M. R. (2004). Interactive effect of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance, *Journal of Applied Psychology*, 89, 599-609.

Coolidge, F. L., Becker, L. A., Durham, R. L., Kinlaw, M. M., & Philbrick, P. B. (1994). On the relationship of the five-factor personality model to personality disorders: four reservations, *Psychological Reports*, 75, 11-21.

Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1995). Domains and facets: hierarchical personality assessment using the revised NEO personality inventory, *Journal of Personality Assessment*, 64, 21-50.

Cropanzano, R., Goldman, B., & Folger, R. (2003). Deontic justice: the role of

moral principles in workplace fairness, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 1019-1024.

Demore, S. W., Fisher, J. D., & Baron, R. M. (1988). The equity control model as a predictor of vandalism among college students, *Journal of Applied Social Psychology*, 18, 80-91.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: the hidden cost of pay cuts, *Journal of Applied Psychology*, 7, 561-568.

Harper, D. C. (1990). Spotlight abuse – save profits, *Industrial Distribution*, 79, 47-49.

John, O. P., Caspi, A., Robins, R. W., Moffitt, T. E., & Stouthamer-Loeber, M. (1994). The little five': exploring the nomological network of the five-factor model of personality in adolescent boys, *Child Development*, 65, 160-178.

Kaplan, H. B. (1975). *Self- attitudes and Deviant Behavior*, Pacific Palisades, CA: Goodyear.

Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M., & Cameron, J. E. (2010). Counterproductive work behavior as protest, *Human Resource Management Review*, 20, 18–25.

Martinko, M. J., Gundlach, M. J., & Douglas, S. C. (2002). Toward and integrative theory of counterproductive workplace behavior: a causal reasoning perspective, *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 36-50.

Miceli, M. P., & Near, J. P. (1992). *The Organizational and Legal Implications for Companies and Employees*, New York: Lexington Books.

Miles, D. E., Borman, W., Spector, E., & Fox, P. E. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior, *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 51-57.

Murphy, K. R. (1993). Honesty in the workplace, *Business & Society*, 41, 242-250.

Reimann, B. C., & Wiener, Y. (1988). Ignorance at the top: why bad news may never reach the boss, *International Journal of Management*, 5, 170-179.

Robinson, S. L., & Bennett, R. J., (1995). Typology of deviant workplace behaviors, *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (2000). Development of a measure of workplace deviance, *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.

Trevino, L. K., & Youngbloos, S. A. (1990). Bad apples in bad barrels: a causal analysis of ethical decision making behavior, *Journal of Applied Psychology*, 75, 378-385.

Trice, H., & Sonnenstuhl, W. (1988). Drinking behavior and risk factors related to the workplace: implications for research and prevention, *Journal of Applied Behavioral science*, 24, 327-346.

Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: a motivational framework, *Organization Science*, 7, 151-165.

Vardi, Y. (2001). The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work, *Journal of Business Ethics*, 29, 325-337.