

南華大學企業管理系管理科學碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

組織公平、職場友誼對工作績效之影響－以面板業為例

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND WORKPLACE  
FRIENDSHIP ON JOB PERFORMANCE : TAKING TFT-LCD INDUSTRY AS AN  
EXAMPLE

指導教授：褚麗娟博士

ADVISOR : LI-CHUAN CHU Ph.D.

研究生：周筱茜

GRADUATE STUDENT : HSIAO-CHIEN CHOU

中 華 民 國 1 0 1 年 6 月

# 南 華 大 學

企業管理系管理科學碩士班

## 碩 士 學 位 論 文

組織公平、職場友誼對工作績效之影響—以面板業為例

研究生：周筱茹

經考試合格特此證明

口試委員：褚麗娟

陳春庭

林楷芳

指導教授：褚麗娟

系主任：陳中煥

口試日期：中華民國 101 年 6 月 11 日

## 準碩士推薦函

本校企業管理系管理科學碩士班研究生周筱茜君在本系修業二年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：周筱茜君已修滿39學分，其中必修科目：研究方法、市場分析、管理決策、經營專題等科目，成績及格（請查閱碩士班歷年成績）。

2、在論文研究方面：周筱茜君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：組織公平、職場友誼對工作績效之影響—以面板業為例

(2)學術期刊：

本人認為周筱茜君已完成南華大學企業管理系管理科學碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：組織公平、職場友誼對工作績效之影響—以面板業為例，以參加碩士論文口試。

指導教授：褚麗娟發章

中華民國 101 年 05 月 21 日

## 誌謝

光陰如梭，轉眼間二年研究所生涯終告結束，感謝在這段求學過程及論文寫作期間曾經幫助與鼓勵過我的人。

本篇論文能夠順利完成，首先要感謝我的指導教授褚教授麗絹恩師，若沒有她的耐心、細心與不厭其煩的殷勤指導如今也無法完成本論文，她總是能在我最需要幫助時，及時伸出最溫暖的雙手幫助我解決在論文研究中所遇到的挫折與困難。此外，也要感謝口試委員林教授秀芬老師與陳教授劬彪老師在我的論文撰寫上給予寶貴的建議與指導，使得本論文能更臻完善，在此獻上最誠摯的敬意與謝意。

另外，在研究所期間特別感謝企管所的所有教授給予專業的教導，尤其是黃教授國忠老師的幫助、鼓勵，使我能順利完成碩士學位。

本論文的完成，尚需感謝眾多人的幫助與鼓勵。首先要感謝是格嘉、禎環同學、義明大哥的風雨無阻的接送與陪伴，才能免舟車勞頓之苦。並感謝淑敏、靖雯、哲嘉、易達、國良等同學的協助，尤其是我的夥伴晉豪同學、及日間部同學威智、博士班學長承霖、維文等人幫忙。

在此，我還要感謝南榮技術學院蔡教授淑敏恩師、林立松恩師、吳燕卿恩師，因為有你們的鼓勵，讓我信心邁向研究所；更感謝我的主管陳志士總經理、顏義誠經理、蘇裕隆經理、錢進華課長，謝謝你們支持。

最後，要感謝我親愛的父母親與家人、好友，謝謝你們在我背後默默的支持與包容，願將碩士學位的榮耀與喜悅獻給您們。

周筱茜 謹誌

南華大學企業管理系管理科學碩士班

中華民國 101 年仲夏

# 南華大學企業管理系管理科學碩士班

## 100 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：組織公平、職場友誼對工作績效之影響－以面板業為例

研究生：周筱茜

指導教授：褚麗絹 博士

### 論文摘要內容：

本研究係以面板業員工為研究對象，探討組織公平、職場友誼對員工知識分享意願及工作績效之影響情形；並探討職場友誼、知識分享是否於變項間產生中介效果。本研究採用問卷調查法，並運用SPSS軟體作為統計分析工具，以因素分析、T檢定、單因子變異數分析、相關分析、簡單迴歸分析與複迴歸分析等方法進行研究假設之檢驗。

研究結果如下：（1）不同年齡、不同年收入員工於組織公平、職場友誼、知識分享、工作績效之知覺無顯著差異；（2）不同性別、不同婚姻狀況、不同教育程度、不同工作年資、不同工作職務員工於組織公平、職場友誼、知識分享、工作績效之知覺有顯著差異；（3）組織公平、職場友誼、知識分享、工作績效之知覺有顯著差異；（4）組織公平、職場友誼、知識分享與工作績效有顯著正相關；（5）組織公平對工作績效有顯著正向影響，且組織公平會藉由知識分享影響工作績效；（6）職場友誼對工作績效有顯著正向影響，且職場友誼會藉由知識分享影響工作績效；（7）組織公平對知識分享有顯著正向影響，且組織公平會藉由職場友誼影響知識分享。

關鍵詞：組織公平、職場友誼、知識分享、工作績效、面板業

Title of Thesis : The Influence of Organizational Justice and Workplace  
Friendship on Job Performance: Taking TFT-LCD Industry  
as an Example

Department : Master Program in Management Sciences, Department of  
Business Administration, Nanhua University

Graduate Date : June 2012

Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Hsiao-Chien Chou

Advisor : Li-Chuan Chu Ph.D.

## **Abstract**

This study took the employees of TFT-LCD industry as research objects, aimed to explore the effects of organizational justice and workplace friendship on employees' wills to share knowledge and their job performance; and it further examined the mediating effects of workplace friendship and knowledge sharing toward the variables. The research samples were selected from the TFT-LCD industries. And questionnaire was used. To test the research hypotheses, factor analysis, T-test, one-way ANOVA, correlation analysis, simple regression analysis, multiple regression analysis, and the other analyses were all done by SPSS. The results are as follows:

There is no significant difference of perceptions about organizational justice, workplace friendship, knowledge sharing, and job performance among employees with different ages and annual incomes.

- (1) There is significant difference of perceptions about organizational justice, workplace friendship, knowledge sharing, and job performance among employees with different genders, marital status, education levels, working years and jobs.

- (2) Organizational justice, workplace friendship, knowledge sharing have significant positive impacts on job performance.
- (3) Organizational justice has a significant positive impact on job performance, and organizational justice affect job performance by knowledge sharing.
- (4) Workplace friendship has a significant positive impact on job performance, and workplace friendship affect job performance by knowledge sharing.
- (5) Organizational justice has a significant positive impact on knowledge sharing, and organizational justice affect knowledge sharing by workplace friendships.

**Keywords: Organizational Justice, Workplace Friendship, Knowledge Sharing, Job Performance, TFT-LCD Industry**

# 目錄

中文摘要 .....	i
英文摘要 .....	ii
目錄 .....	iv
表目錄 .....	viii
圖目錄 .....	x
第一章 緒論 .....	1
1.1 研究動機 .....	1
1.2 研究目的 .....	3
1.3 研究範圍 .....	3
1.4 研究限制 .....	4
1.5 研究流程 .....	5
第二章 文獻探討 .....	7
2.1 組織公平 .....	7
2.1.1 組織公平的定義 .....	7
2.1.2 組織公平理論 .....	9
2.2 職場友誼 .....	12
2.2.1 職場友誼之定義 .....	12
2.2.2 職場友誼之重要性 .....	14
2.3 知識分享 .....	15
2.3.1 知識分享之定義 .....	15
2.3.2 知識分享意願之影響因素 .....	17
2.4 工作績效 .....	18

2.4.1	工作績效的定義 .....	18
2.4.2	工作績效的分類 .....	19
2.5	各研究變項間之相關實證研究 .....	22
2.5.1	組織公平與職場友誼關聯性之實證研究 .....	22
2.5.2	組織公平與知識分享關聯性之實證研究 .....	23
2.5.3	組織公平與工作績效關聯性之實證研究 .....	24
2.5.4	知識分享與工作績效關聯性之實證研究 .....	25
第三章	研究方法 .....	26
3.1	研究架構 .....	26
3.2	研究假設 .....	27
3.3	各衡量變項之操作型定義 .....	29
3.3.1	組織公平之操作型定義 .....	29
3.3.2	職場友誼之操作型定義 .....	29
3.3.3	知識分享之操作型定義及量表來源 .....	29
3.3.4	工作績效之操作型定義 .....	30
3.4	問卷設計 .....	31
3.4.1	組織公平之量表來源及衡量方法 .....	31
3.4.2	職場友誼之量表來源及衡量方法 .....	31
3.4.3	知識分享之量表來源及衡量方法 .....	32
3.4.4	工作績效之量表來源及衡量方法 .....	32
3.5	抽樣方法 .....	32
3.5.1	問卷之前測與定稿 .....	33
3.5.2	研究對象與抽樣方法 .....	33
3.6	資料分析方法 .....	33

第四章	研究實證結果分析 .....	36
4.1	衡量結果之信度分析 .....	36
4.2	人口統計分析 .....	37
4.3	個人背景於研究變項之差異分析 .....	38
4.3.1	不同年齡員工於各研究變項知覺之差異情形 .....	38
4.3.2	不同性別員工於各研究變項知覺之差異情形 .....	40
4.3.3	不同婚姻狀況員工於各研究變項知覺之差異情形 .....	41
4.3.4	不同教育程度員工於各研究變項知覺之差異情形 .....	42
4.3.5	不同工作年資員工於各研究變項知覺之差異情形 .....	45
4.3.6	不同年收入員工於各研究變項知覺之差異情形 .....	47
4.3.7	不同工作職務員工於各研究變項知覺之差異情形 .....	49
4.4	相關分析 .....	52
4.4.1	組織公平與職場友誼之相關分析 .....	52
4.4.2	組織公平與知識分享之相關分析 .....	53
4.4.3	組織公平與工作績效之相關分析 .....	54
4.4.4	職場友誼與知識分享之相關分析 .....	55
4.4.5	職場友誼與工作績效之相關分析 .....	56
4.4.6	知識分享與工作績效之相關分析 .....	57
4.5	研究變項之影響性分析 .....	58
4.5.1	各變項間之影響情形 .....	59
4.5.2	中介效果之檢驗 .....	63
第五章	結論與建議 .....	68
5.1	結論 .....	68
5.2	管理實務上的建議 .....	71

5.3 後續研究建議.....	74
參考文獻.....	75
一、中文部份.....	75
二、英文部份.....	78
附錄一.....	93
個人簡歷.....	96

## 表目錄

表 2.1 國內外學者對組織公平的定義 .....	8
表 2.2 國內外學者對職場友誼的定義 .....	13
表 2.3 國內外學者對知識分享的定義 .....	16
表 2.4 國內外學者對工作績效的定義 .....	18
表 3.1 前測之信度值 .....	33
表 4.1 信度分析結果 .....	37
表 4.2 人口統計分析結果 .....	38
表 4.3 不同年齡於各研究變項之差異分析 .....	39
表 4.4 不同性別於各研究變項之差異分析 .....	40
表 4.5 不同婚姻狀況在各研究變項之差異分析 .....	42
表 4.6 不同教育程度於各研究變項之差異分析 .....	44
表 4.7 不同工作年資於各研究變項之差異分析 .....	46
表 4.8 不同年收入於各研究變項之差異分析 .....	48
表 4.9 不同工作職務於各研究變項之差異分析 .....	51
表 4.10 組織公平與職場友誼之相關分析 .....	53
表 4.11 組織公平與知識分享之相關分析 .....	54
表 4.12 組織公平與工作績效之相關分析 .....	55
表 4.13 職場友誼與知識分享之相關分析 .....	56
表 4.14 職場友誼與工作績效之相關分析 .....	57
表 4.15 知識分享與工作績效之相關分析 .....	58
表 4.16 組織公平對職場友誼之迴歸分析 .....	59
表 4.17 組織公平對知識分享之迴歸分析 .....	60

表 4.18 組織公平對工作績效之迴歸分析 .....	61
表 4.19 職場友誼對知識分享之迴歸分析 .....	61
表 4.20 職場友誼對工作績效之迴歸分析 .....	62
表 4.21 知識分享對工作績效之迴歸分析 .....	63
表 4.22 職場友誼於組織公平與知識分享間之中介效果 .....	65
表 4.23 知識分享於組織公平與工作績效間之中介效果 .....	66
表 4.24 知識分享於職場友誼與工作績效間之中介效果 .....	67
表 5.1 研究假設與分析結果表 .....	70

## 圖目錄

圖 1.1 研究流程圖 .....	6
圖 3.1 研究架構 .....	27

# 第一章 緒論

本研究以台灣面板業員工為研究對象，探討組織公平、職場友誼對員工工作績效之影響。本章節主要說明本研究之動機、研究目的及範圍及限制，共分成五節：第一節為研究動機，第二節為研究目的，第三節為研究範圍，第四節為研究限制，第五節則為研究流程。

## 1.1 研究動機

目前面板業為因應產能需求與成本考量，大部份皆為四班二輪的工作性質，而員工之間聯繫常有問題，甚至不易見面，尤其為了排班問題更常有心結，各行各業普遍存在同工不同酬、工作分配不均等問題，也同樣出現於面板業，亟待經營者努力解決。

一般而言，大多數員工都希望能受到公平的對待，並關心他們被分配的工作負荷及享受的資源與待遇，與同事相較之下，是否能得到真正的之公平。事實上，並非所有的員工都能在其組織中受到公平的待遇，當員工承受到不公平的待遇，往往會反映到他的行為，進而對組織帶來負面的影響，例如：降低與組織間的和諧關係、不願為組織盡心效力等，而這些負面影響往往導致組織發生不必要之損失。反之，若員工認同組織的公平性，相信組織所做的決策不會虧待自己，則自然願意努力於工作，並認同、忠誠於組織。而Adams（1965）發展出著名的公平理論（Equity Theory）指出，員工會將自己的付出與所得的比率，將它拿來和相關的人做比較。倘若比率與他人相同時則表示「公平」，他們會感到自己所處的環境是公平、公正的；員工會衡量自己的獲得相對偏低時，便認為組織存在不公平，設法爭取公平對待，或改變自己的工作

行為，來修正這種不公平現象。因此，若員工產生組織不公平的認知，是否影響個人的工作績效，進而影響企業整體的績效，為本研究的動機之一。

Nielsen, Jex and Adams (2000) 提出職場友誼與正式關係是不同的，且其為組織中重要的非正式結構之一；職場友誼可說是個人職業建立的一環，在組織與個人之間扮演著重要的角色 (Rawlins, 1992)。面板業員工每日工作超過12小時的情形屬於常態，同事之間並未因為相處時間長，就培養出深厚的友誼；反而常見到的是工作場所中容易形成小團體，同事之間偶爾會有磨擦，且並非每個人的EQ皆高，往往因為情緒無法控制而間接影響到友誼的發展。因此，友誼關係是否會影響個人的工作績效，進而影響企業整體的績效，為本研究動機之二。

Liao, Chang, Cheng and Kuo (2004) 認為，管理者應該用心經營與員工之間的關係，因為當員工與組織的關係良好時，會更願意主動與同事分享自己的經驗與技術；若兩者的關係不良時，員工將會減少分享的意願，或是只願意在某些特殊情況下有條件的分享。因此，同事之間缺乏深厚情誼，往往使得經驗與技術的傳承有所阻礙，甚至對於工作中問題的指導欠缺熱忱，而造成職場上的知識無法順利分享。職場上時有所聞的是，為了升遷的問題而引發不愉快的工作氣氛，造成同事之間的互動明顯減少，更有資深員工因此排擠資淺員工的情形發生，同事彼此存有妒嫉和競爭的心理，不願意將本身工作上的經驗分享給其他同事，進而影響組織整體的績效。因此，職場友誼是否影響知識分享，並進一步影響個人的工作績效，為本研究動機之三。

## 1.2 研究目的

本研究以面板業員工為主要研究對象，探討組織公平、職場友誼對工作績效之影響，進而發展出研究問題；並探討知識分享、職場友誼於工作績效是否有中介效果。

因此，本研究之主要目的探討如下：

- 一、組織公平對工作績效之影響。
- 二、職場友誼對工作績效之影響。
- 三、知識分享對工作績效之影響。
- 四、知識分享於組織公平、工作績效之間是否具有中介效果。
- 五、知識分享於職場友誼、工作績效之間是否具有中介效果。
- 六、職場友誼於組織公平、知識分享之間是否具有中介效果。

## 1.3 研究範圍

本研究的範圍從研究地區、研究對象、研究變項及研究內容四個方面加以說明。

### 一、研究地區

本研究是以台灣地區光電業為抽樣範圍。

### 二、研究對象

由於光電產業包括：LED 及照明應用、太陽光電、光電平面顯示面板、影像感測器與光輸出入、光儲存、光通訊、雷射光源及應用、精密光學元件與鏡頭等十大類，涵蓋類別相當廣泛，佔台灣產值 94%。本研究僅以光電產業中平面顯示面板之 TFT-LCD 產業作為研究範圍，其餘則不在範圍內。

### 三、研究變項

本研究變項包含「組織公平」、「職場友誼」、「知識分享」及「工作績效」等變項。

### 四、研究內容

本研究的研究內容是以文獻探討與問卷調查所蒐集之資料為主，瞭解組織公平、職場友誼、知識分享對於面板業員工的工作績效影響情形，最後依據研究結果提出結論與建議。

## 1.4 研究限制

本研究以TFT-LCD面板員工為主要研究對象，便利抽樣方式進行問卷調查，蒐集研究相關資料。本研究雖然力求研究之嚴謹及完整性，但限於人力、物力等因素，仍無法普及至所有面板業。

#### 一、研究對象的限制

本研究選定調查對象為面板業之基層人員及基層主管，並不包含中、高階主管。然而委託人員發放問卷過程，仍恐有部份主觀認定所造成之發放標準不一情況，導致代表性偏誤之現象發生，因此會特別叮囑問卷發放人員注意此問題。

#### 二、研究工具的限制

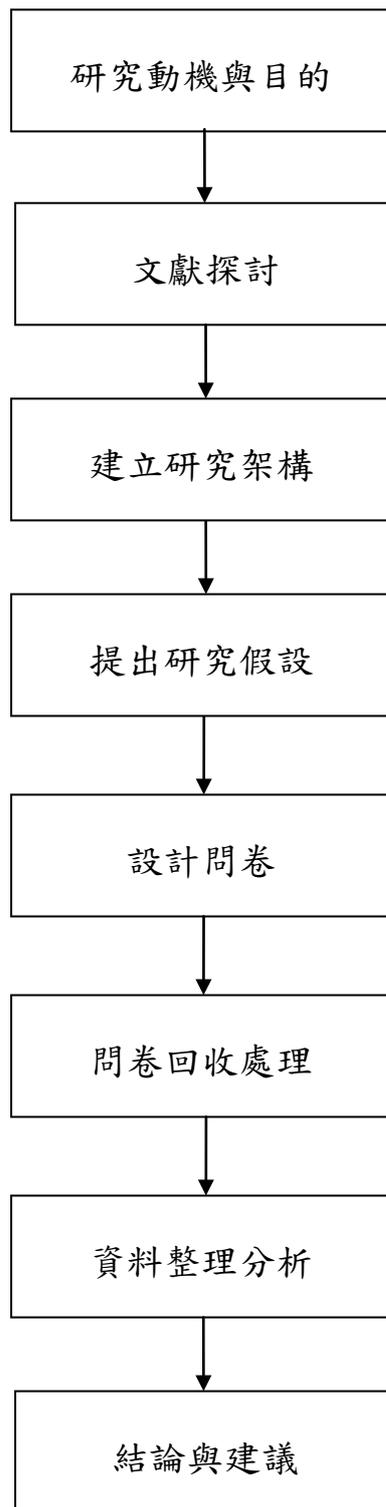
本研究以問卷調查法為主，期望能透過問卷填答的客觀陳述，了解實際情況。由於問卷設計時雖經過審慎的考量，且以不記名的方式實施調查，但可能仍無法避免有些受訪者為規避敏感問題而有所隱瞞，導致並非依實際狀況回答之情況，而影響本研究之結果。

### 三、研究變項的限制

本研究受限於時間、物力及人力因素，僅著重於探討組織公平、職場友誼、知識分享，對於面板業員工的工作績效影響情形。然而影響知識分享及工作績效因素很多，本研究因考慮時間、人力及受試者的填答意願，因此無法涵蓋所有的變項而作全面性的研究，僅以校組織公平及職場友誼作為自變項，其他因素則未列入，故於推論時應謹慎為宜。

## 1.5 研究流程

依上述之研究動機及目的，確定研究方向之後，遂進行國內外之相關文獻之蒐集。透過相關文獻的彙整，作為本研究之基礎，擬定觀念性架構與研究假設，並設計測量之問卷。接下來，透過問卷調查方式蒐集資料，並將資料整理以進行統計分析。最後，針對分析結果提出結論及建議，本研究流程如圖1.1 所示。



**圖 1.1 研究流程圖**

資料來源：本研究整理

## 第二章 文獻探討

根據前述的研究動機與目的，本研究旨在探討組織公平、職場友誼對面板業人員工作績效之影響，故針對國內外學者所提出的相關理論，進行回顧整理，分別探討組織公平、職場友誼、知識分享、及工作績效之國內外相關文獻，以釐清各變數的定義，並導引出本研究之架構。

### 2.1 組織公平

公平理論自1960年代起發展以來，許多研究都證實公平在組織中之重要性；1970年代有些學者將其應用於工作的薪資及獎酬議題；到了1980年代學者研究之重心轉為將公平視為組織的控制，如薪資協商、人事的選擇，以及衝突的解決等（洪崇榮，民94）。近年來，學者在組織公民行為之相關研究時，則開始強調組織公平之重要性（Konovsky & Pugh, 1994）。

#### 2.1.1 組織公平的定義

組織公平之概念起源於Homans（1961）的社會交換理論及Adams（1965）的公平理論。在Homans（1961）的理論架構中，認為個人於社會交換的過程中，期望依據公平分配原則，即個人的報酬應能與其投入成比例，倘若由第三者進行資源分配，也期盼第三者能根據相同的報酬和投入比例來分配資源。如果個人的報酬與其投入之間的預期一致，則個人將會感到公平；反之則否。而Adams（1965）則以酬償分配的認知觀點，進行公平理論的探討，認為個人將投入及結果的比值作主觀衡量，並和他人進行比較，比值若與他人相當，則感到公平；若與他人的

比值不相當，則感到不公平。知覺公平或不公平的感受，將會導致不同的心理狀態，若心理感知到不公平，個人會設法使不舒服感降低。

Niehoff and Moorman (1993) 認為組織公平可分成三個構面進行探討，包括分配公平 (Distributional Justice)、程序公平 (Procedural Justice) 與互動公平 (Interactive Justice)。分配公平是指員工對於組織分配報酬方式知覺公平情形；程序公平則指員工對於組織決策的程序與過程知覺公平情形 (Folger & Greenberg, 1985)；Bies and Moag (1986) 提出互動公平的觀念，認為組織在決策制定的過程中，主管對員工的人際互動溝通方式，以及是否考慮員工的意見及權利，會影響員工關於公平的感受和認知，此即為互動公平。Denise (2003) 則發現當員工認知的分配公平失衡時，也將面臨心理失衡，若組織不對成果分配進行調整，則組織成員將自行調整對自己的工作投入程度。本研究彙整國內外學者對組織公平的定義，如表2.1 所示。

表 2.1 國內外學者對組織公平的定義

學者	年代	定義
Jeremy, Gillentine and Barry	1988	組織成員關注組織資源分配結果、內部管理制度、人際互動等工作相關事項的主觀公平知覺。
Niehoff and Moorman	1993	員工對於組織在分配資源及決策各種獎懲措施，是否具有公平性之主觀問題。
Colquitt, Greenberg and Scott	2005	在組織背景中，組織公平扮演一關鍵角色於預測工作相關結果。
劉和楨	民100	護理人員對醫院組織所感受到的公平程度，即投入與報酬是否成正比、決策過程是否有透明化，明確讓護理人員了解或參與決策過程以及決策過程中是否與護理人員溝通等。

資料來源：本研究整理

綜上所述，組織在分配資源及決策各種獎懲措施時，是否有公平性的管理制度，影響員工對於組織的認同程度。因此，本研究將組織公平定義為：面板業員工對組織管理制度的公平感。

### 2.1.2 組織公平理論

有關組織公平的理論，可以溯自Adams（1963; 1965）的公平理論。根據Adams的觀點，員工對於組織的各種決策或作為的認知，會影響他們在工作場所的投入；不過，Adams 的公平概念侷限於分配的結果，在解釋及描述組織的公平現象仍有所不足。

近年來在組織公平研究中也逐漸將組織公平區分為分配公平、程序公平、與互動公平三構面（如Farh, Earley & Lin, 1997; 林鈺琴，民85）。因此，本研究將採用組織公平三構面的觀點與區分方法，作為以下文獻和實證的探討。

#### （一）分配公平

員工依據所得分配，評估他們對管理決策的公平知覺（Dailey & Kirk, 1992）。換言之，分配公平性，也就是對於由決策制定出之結果的公平知覺。

分配公平性的概念，包括最為人所熟知的公平理論（Equity Theory），另外，還有相對剝奪理論（Relative Deprivation Theory）等，都是源自於社會交換理論（Social Exchange Theory）（Blau, 1964; Adams, 1965）。

公平理論是由 Adams（1963, 1965）提出的，是以社會交換理論為基礎而發展出來的，它包含四個成份：

- （1）工作投入：時間、心力、金錢等。
- （2）工作所得：薪酬、福利、地位等。

(3) 參考人物。

(4) 公平—不公平。

Adams (1965) 及 Leventhal (1976) 的理論均是從報償方面研究，但實際非財務的報償也會影響到公平的認知，如 French and Kaven (1965) 認為主管能影響他人，是由於員工相信和接受主管的影響才能得獎賞，主管對員工不遵守公司規定與工作紀律，需以懲處方式強制員工遵守。獎賞行使兼具積極性和懲罰性的作用，獎勵要公平才能發揮激勵效果，否則被員工認為被操縱控制，而懲罰要公平才能達到嚇阻作用，降低其他守份員工的不滿足感，當一個員工被認為應該受到懲罰，主管卻無予以適當懲罰，則將遺留社會性秩序不平衡，而會被觀察者（其他員工）認為不公平 (Trevino, 1992)。

(二) 程序公平

分配的公平焦點為結果分配，對組織處理方式的解釋不足，尤其是薪貸方案管理、爭議處理遵循方式等，實際應更關切公平分配的過程，亦即重點為決策如何做，而不是做什麼決策 (Greenberg, 1990)，因此就開始有程序公平的研究。程序公平性知覺是根據用來制定分配決策的過程 (Folger & Greenberg, 1985)，換言之，程序公平性著重於手段 (Means) 而不是目的 (Ends)。

Thibaut and Walker (1975) 研究結果顯示，在程序階段具有程序控制權之爭議者對於最後結果會覺得比較公平，而那些沒有程序控制權之爭議者則比較不會覺得公平。相較於 Thibaut and Walker (1975) 強調過程控制的重要，Leventhal (1980) 則提出公平程序的方法。Leventhal (1980) 認為程序公平不只是考量報酬分配的結果，應以多種程序要項評估結果分配過程的公平程度。Leventhal, Karuza and Fry (1980) 指

出，可用六項程序法則（Procedural Rules）之一來評估公平程序：

- （1）一致性法則（Consistency Rule）：指資源的分配程序中不會因人或因時而有所不同。
- （2）抑制偏見法則（Bias Suppression Rule）：指在分配程序中必須避免個人私利及盲目偏見。
- （3）正確性法則（Accuracy Rule）：分配決策過程中應依據正確的資訊及意見做決策。
- （4）可修正性法則（Correctability Rule）：分配程序中應具備修改決策的機制提供決策者更正的機會。
- （5）代表性法則（Representatives Rule）：指分配程序中的各階段，均能反映所有各個次團體的基本考量、價值及觀點。
- （6）道德性法則（Ethicality Rule）：分配程序應符合一般人接受的基本道德標準。

### （三）互動公平

互動公平是最早被Bies and Moag（1986）及Bies（1987）提出為一個獨立的公平變數（Folger & Cropanzano, 1998），並且近年來被視為一個程序公平的要素（Cropanzano & Greenberg, 1997; Greenberg, 1990）。互動公平是指在決策程序進行當中所受到的人際待遇，員工覺得其需求是否被考量，以及是否提供決策的充分說明等。根據互動公平，也就意指人們對他們在組織程序的執行中，所接收到的人際對待品質是敏感的（Bies & Moag, 1986）。

Bies and Moag（1986）認為，以往學者的研究中都忽略了人際互動的重要性，但仍然把人際互動與程序放在一起討論，主要是因為人際互動是程序進行中不可缺少的部份，即便如此，這些研究也無法增進對

組織公平的瞭解。因此，Bies and Moag認為互動議題的分析應該自程序本身的分析中分離出來，採取了這個觀點，分配決策就被視為一連串的事件，透過這個一連串的事件，而使得結果得以被分配，即程序產生了互動的過程和決策的制定。

綜上所述，分配公平依據所得分配，評估對管理決策的公平知覺；程序公平根據用來制定分配決策的過程；互動公平是在決策程序進行中所受到的人際待遇。因此，對於組織公平的衡量，本研究採用Niehoff and Moorman（1993）所提出的三構面：分配公平、程序公平及互動公平，藉以測量面板業員工對於組織公平之知覺情形。

## 2.2 職場友誼

過去文獻中指出的職場友誼概念是，「當友誼存在於職場內」，便可以稱之為職場友誼。Boyd and Taylor（1998）認為，友誼可以與婚姻、親戚關係區別，因為友誼關係並沒有正式的契約（Bonds）存在，也沒有正式的拘束力量可以要求維持關係。Markiewicz, Devine and Kausilas（2000）及Wright（1985）均認為，友誼是一種自發、互惠（Reciprocal）、平等（Equal）的關係，這種關係可以被視作獨特且特殊的（Unique and Special），有益於自身與夥伴（Partner）。由Markiewicz他們的定義可以知道，友誼應該是一種彼此互惠的平等關係。

### 2.2.1 職場友誼之定義

Berman, West and Richter（2002）認為職場內的友誼應包含了互相的承諾（Mutual Commitment）、信賴（Trust）以及在工作方面可分享的價值與樂趣；並且認為這樣的關係，可以讓彼此超越了僅只認識的程

度。

在管理過程中，職場友誼在人際關係的互動中非常重要（Boyd & Taylor, 1998），也就是職場人際關係的重要變數，尤其在領導與激勵方面，對於員工個人而言，職場友誼可以在重要的決策上給予支持和影響，也可為公司政策以及主管的想法提供警告（Sias & Cahill, 1998）。本研究彙整國內外學者對職場友誼的定義，如表2.2 所示。

表 2.2 國內外學者對職場友誼的定義

學者	年代	定義
Wright	1978	職場友誼可促成員工間彼此個人的、非正式的互動。
Kram and Isabella	1985	職場友誼則可以發展互相信賴、承諾的關係，提供一種社會支持。
Krackhardt and Stern	1988	友誼應屬「緊密的（Close）人際連結」，並且在彼此間存在正面的、可親近的（Amiable）的關係。
Bridge and Baxter	1992	職場友誼是一種動態（Dynamic）關係，也是一種複合（Blended）關係，能夠產生影響。
Kruger and Bernstein	1995	職場內團隊友誼為，團隊成員對其他成員所持的互惠（Reciprocal）關係。
Sias and Cahill	1998	職場友誼是一種不明顯的控制力量，能夠影響員工的行為動機。
Berman, West and Richter	2002	認為職場內的友誼應包含了互相的承諾（Mutual Commitment）、信賴（Trust）以及在工作方面可分享的價值與樂趣。
Sias, Smith and Avdeyeva	2003	職場友誼，是同儕關係（Peer Relationship）的一種，提供了情緒支持、內在報酬，並且增加資訊傳遞與接收、甚至職位升遷的機會。
吳鳳翎	民100	為個人感受到自身與職場內的其他員工間之人際關係的友好密切的感受。
黃文平、鄧秀玉	民100	員工個人感受到與組織內其他成員間關係密切程度的知覺，此人際關係包含互相承諾、信賴及在工作中可互相分享的樂趣與價值。

資料來源：本研究整理

綜上所述，職場友誼是同儕關係的一種，提供了情緒支持、內在報酬，並且增加資訊傳遞與接收，甚至職位升遷的機會。因此，基於本研究的問題與目的，對於職場友誼的定義是：面板業員工對組織內人際關係友好程度的感受。

### 2.2.2 職場友誼之重要性

過去文獻確實證明，職場友誼對個人、組織均有正面之助益，例如，職場友誼能夠增加工作滿意度（Markiewicz et al., 2000）、組織承諾。職場友誼也被證實能夠減少員工的流動率（Glaman et al., 1996; Nielsen et al., 2000; Riordan & Griffith, 1995）與缺席率（Scott & Taylor, 1985）、緩和工作壓力（Kram & Isabella, 1985; Berman et al., 2002）、減少情緒疏離感。此外，職場友誼也被認為可以增加個人成就感（Kruger & Bernstein, 1995），被證明確實有助於提升群體績效（Jehn & Shah, 1997; Frances & Sandberg, 2000），增進危機解決（Crisis Solution）的能力（Krackhardt & Stern, 1988）等。Markiewicz et al.（2000）甚至發現，職場友誼品質的好壞可以作為生涯成功（Career Success）（例如：薪資、升遷等）的預測指標。職場氣氛良好，員工間互動也就愈加頻繁（Monge and Kirste, 1980），職場友誼在工作場所中正面發展對人際關係有重要的成份（Hodson, 1997），同事間相互持可以增進感情，甚至可以當作職涯發展成功的關鍵。

Nielsen, Jex and Adams（2000）建立了一種具有建構（Construct）效度的「友誼普遍性」（Friendship Prevalence）量表，並且在驗證上具有收斂的（Convergent）、區別的（Discriminant）、法理（Nomological）的效度。Nielsen et al.（2000）建構的友誼普遍性量表，能夠衡量職場內存在的友誼「深度」，也就是說，該量表可以針對

友誼的「質」作清楚地說明。

綜上所述，職場友誼可以增加個人成就感，提升組織績效。友誼機會性是評估在職場上有發展友誼機會；友誼普遍性是評估職場上友誼互動的程度。本研究考量職場友誼對個人、組織均有正面之助益；因此，衡量面板業員工組織內人際關係友好程度，故採用Nielsen et al. (2000)的友誼普遍性量表作為衡量工具。

## 2.3 知識分享

隨著知識經濟時代的來臨，傳統生產要素如勞力、土地等有形資產的重要性已漸漸被知識所取代。知識分享能使組織內重要的知識不會過於集中，有助於組織核心知識的累積，並能提升組織的績效與個人績效。因此，組織如何讓員工樂於將知識分享給他人，便成為組織重要課題。

### 2.3.1 知識分享之定義

知識分享的基礎來自於資訊的不對稱，過去已有許多學者具體地定義知識分享，例如：Nonaka and Takeuchi (1995) 定義知識分享為內隱知識與外顯知識彼此互動的過程；Hidding and Shireen (1998) 認為，知識分享是個人將自己所擁有之知識與他人分享及應用，以創造更高價值的過程；黃家齊、蔡達人 (民 92) 主張知識分享係為知識擁有者，願以具體化方式與需求者溝通知識，使其能夠以模仿、傾聽與閱讀方式來理解與認知這些知識；林鈺琴、王政智 (民 94) 指出，知識分享為人與人之間藉由知識互動的轉換，促使彼此間相互瞭解與學習，進而創造出更為有效之知識的過程；林東清、劉勇志、楊怡娟、陳秀如 (民 95) 認為，知識分享為組織透過創造、發現與累積知識，並將個人所擁有的知

識傳播給其他人的行為；吳盛、林東清（民 96）認為，知識分享為組織內成員透過彼此的交換與討論知識，擴大知識的交流，藉以提高利用價值與產生綜效；陳澤義、洪廣朋、曾建銘（民 97）定義知識分享為成員主動讓組織知曉與瞭解自身的知識，並協助解決問題，且會顧及組織是否學到所需的知識，以及樂意提供相關的市場資訊本研究彙整國內外學者對知識分享的定義，如表 2.3 所示。

表 2.3 國內外學者對知識分享的定義

學者	年代	定義
Lee	2001	知識分享是由個人、群體或組織，進行移轉或散佈知識給他人的活動。
Krogh	2002	知識分享是擁有知識的雙方藉由熱絡的互動，調整彼此的信念及行動的過程。
Ryu, Ho and Han	2003	知識分享是一種將個人學習到的知識傳遞給其他組織成員的行為。
Bock, Zmud, Kim and Lee	2005	知識分享是透過正式與非正式的互動與合作將個人所知的知識告訴他人。
林鈺琴、王政智	民94	知識分享是一種人與人之間藉由知識互動轉換，促使彼此間相互瞭解與學習，以進一步創造出更有效的知識之過程。
虞維民	民96	知識分享不僅是將個人所知的知識告訴他人，且幫助他人去獲得自身所沒有的知識。

資料來源：本研究整理

綜上所述，知識分享是擁有知識的雙方藉由熱絡的互動，調整彼此的信念。因此，本研究對於知識分享的定義是：面板業員工願意將個人的知識告訴他人，且幫助他人去獲取知識。

### 2.3.2 知識分享意願之影響因素

影響知識分享意願的因素很多，包括了成員間缺乏信任、不同的文化、無共通的語言、沒有分享知識的習慣、無法容忍錯誤、缺乏吸收能力等議題，綜整學者認為最可能的因素，可分為四類：（Davenport & Prusak, 1999; Kim & Lee, 2004; Park et al., 2004; 林東清，民 96）

- （一）個人層面上：包括個人特質及權力；
- （二）在人際層面上：包括信任、溝通、互惠及接收者特性等；
- （三）組織層次上：包括分享的組織文化、激勵制度、高階領導、績效評估、公平等；
- （四）其他因素：包括資訊科技及知識特性等。

吳有順（民 89），Hedlund（1994）與 Nonaka and Takeuchi（1997）之觀點，認為知識分享意願會影響知識分享行為之產生，知識分享意願的影響因素可以分為個人因素、團隊因素、組織因素與資訊科技四者。

知識分享的關鍵主要在於個人的意願及行為，若是知識擁有者傾向於保留知識而不願與他人分享，則個人知識將無法轉換成為組織群體共享的知識，知識分享是一種知識轉換與傳遞的過程。

Hidding and Shireen（1998）認為知識分享是一種溝通的過程，在向他人學習或分享知識時，必須有重建知識的行為，因此分享的過程會牽涉到「知識擁有者」與「知識需求者」兩個主體；知識擁有者必須具有將其所欲分享的知識進行外化的能力，而知識需求者則必須能將所獲得的知識進行內化的工作。

知識是屬流量動態的資本，是需要收受雙方透過彼此互動才能將知識編碼成為有用的資訊，其中又以內隱知識最具重要性（Brockmann &

Anthony, 2002)。而Bock et al. (2005)所發展的量表，從外顯與內隱知識分享兩構面切入，來量測個人相信自己願意分享外顯知識分享的程度。

綜上所述，知識分享會牽涉到「知識擁有者」與「知識需求者」兩個主體；知識擁有者必須具有將其所欲分享的知識進行外化的能力，而知識需求者則必須能將所獲得的知識進行內化的工作。因此，本研究參考Bock, Zmud et al. (2005)將知識分享意願定義為，面板業員工將個人所知的知識分享給他人，並區分為分享外顯知識意願及分享內隱知識意願等兩個構面。

## 2.4 工作績效

本節對工作績效之文獻回顧，擬分為工作績效的定義與分類、工作績效的衡量分別敘述如下：

### 2.4.1 工作績效的定義

績效 (Performance) 一詞在字面上的意義是指「表現的程度」，但在管理學上的激勵理論中，則將其解釋為「一個員工完成一件工作」(劉明德，民 82)。若從組織角度而言，可說是一項行動方案達成目標的程度，以及對特定目標達成程度的一種衡量，此為個人、組織極為重視的問題。本研究彙整國內外學者對工作績效的定義，如表 2.4 所示。

表2.4 國內外學者對工作績效的定義

學者	年代	定義
Campbell	1990	就是為員工在工作中所從事的行為。
Borman and Motowidlo	1993	所有與組織目標有關的行為且此行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低予以測量。

表2.4 國內外學者對工作績效的定義

學者	年代	定義
Schermerhorn	1999	是指工作中的個人或團體所表現之任務達成的質與量，也就是員工在工作上的表現。
劉明德	民82	績效是指「表現的程度」，但以管理學的激勵理論，則解釋為「一個員工完成一件工作」。
鄭詩潭	民99	工作績效代表具體衡量員工各項工作表現的結果。

資料來源：本研究整理

綜上所述，工作績效為組織衡量員工表現的結果。因此，本研究對於工作績效的定義是：面板業員工為達成組織目標有關的所有行為。

#### 2.4.2 工作績效的分類

余德成（民85）指出，一般學者對工作績效採取兩因素的區分模式分析，例如：Borman and Motowidlo（1993）的任務績效及情境績效，以及Katz and Kahn（1966）的角色內行為（In-role Behavior）與角色外行為（Extra-role Behavior）說明如下：

Borman and Motowidlo（1993）則把工作績效區分為任務績效（Task Performance）與情境績效（Contextual Performance）。所謂任務績效是指直接或間接與組織技術核心（Technical Core）有關的行為，至於情境績效則指支持技術核心運作時所需之組織社會及心理等環境的行為。十六個情境績效的成分可歸納為五大向度：

- （1）加倍努力並堅持到底，以完成組織所交付的任務；
- （2）自願去做一些並非自己份內工作的事；
- （3）樂於幫助同事或顧客；
- （4）遵守組織的工作規定與運作程序；
- （5）全力支持並捍衛組織的既定政策或目標。

更進一步探討，角色內行為一般是指正式的或體制內所規範的行為，組織通常會設定一部分行為或工作標準，據此進行績效評估，所以角色內行為將直接與工作報酬或前程動向發生關係；而任務績效是指一個人工作上的結果，此一結果直接關係到組織所期望或指定的任務，判斷的準則在於是否合乎正式角色所加諸於個人部分的要求（Motowidlo & VanScotter, 1994）；任務績效類似角色內行為直接影響組織的技術核心效能，大部分有關工作績效的研究只針對類似任務績效或角色內行為部分進行研究；至於情境績效所涵蓋的範圍比較廣，它是支持一般性組織、社會與心理的環境，故角色外行為可以情境績效來說明，情境績效可以視為員工自由心證的行為或表現。

依據Robbins（1986）的整理，績效衡量是為了達到以下幾個目的：

- （一）協助一般的人事決定，例如衡量結果提供管理者做出如升遷、調任、解僱等重要決策；
- （二）指出訓練及發展的需要；
- （三）績效衡量是發展及甄選計劃有效性的標準；
- （四）提供員工回饋，使員工知道組織如何評估他的表現；
- （五）訂立獎勵的基礎等。

另外，吳秉恩（民75）在Robbins所提之績效目的之外，另提出三個績效衡量的目的，亦即績效衡量可用作決定評估、甄選及工作指派的標準，協助個人及部門了解其對目標的貢獻程度，且績效衡量也可以提供資訊作為工作時序計劃、預算編制及人力資源規劃之依據。所以，績效管理及衡量對人員本身及組織的發展都扮演非常重要的角色，若組織能將影響員工及組織績效的因素多加了解，則組織將可以對這些因素加以調整，進而達成組織目標。

績效衡量的方式非常多，每一種各有其優缺點，所以組織在選擇使用績效評量方式時，應該視組織目標及情況而選擇最適合組織的評量方

式。

在績效衡量的項目上，Gatewood and Field (1998) 認為應分為四種類型，第一種就是生產性資料，例如產出數量或品質；第二種是人力資源資料，例如員工的缺席及離職狀況；第三種績效衡量項目是指訓練有效性，衡量的方式是利用測驗或模擬情境來評估接受訓練的員工績效是否有提昇；第四種是利用主管或同儕對員工的績效表現提出判斷性的評估。而Robbins (1998) 則將工作績效衡量項目區分三個項目：

第一個項目是指員工的工作成果方面，在這個項目中評量的重心是工作結果，而非工作方法，例如生產數量、生產單位成本、業務人員的銷售量或銷售額等都算是工作成果面的衡量項目。

績效衡量的第二個項目是員工的工作行為部分，那是因為有些工作的成果是很難衡量的，其中像是幕僚人員、行政人員或團隊成員的個人工作成果都是不易利用工作成果衡量。所以這些人的工作績效就比較適合利用員工工作行為的指標來量度。例如生產部門的主管就可以利用領導型態或月報表繳交的確實性來衡量其工作績效；而銷售部門主管的績效表現就可以利用和客戶交往的電話數目及請病假的天數等來衡量。

績效衡量的第三個項目則是指員工特質方面，不過雖然這個特質指標並不十分能確實指出員工的實際績效，但其現今仍被廣泛使用 (Locher & Teel, 1988)。此類的指標包含好的態度、有自信、可依賴的、合作的、看起來很忙的、富有經驗的等。

績效的評量是一種控制的功能，具有檢驗的特色，其屬於控制程序的一環，所以必須與控制的其他功能配合才有意義 (吳秉恩，民75)。

綜上所述，工作績效評核是對員工各方面的表現結果實際評核，可以對工作者的工作目標作管理及組織的目標。因此，本研究採用工作行為衡量面板業員工工作績效。本研究參考Borman and Motowidlo (1993) 對工作績效採取兩因素的區分模式分析，區分為任務績效及情境績效。

## 2.5 各研究變項間之相關實證研究

以「組織公平」、「職場友誼」、「知識分享」、「工作績效」關聯性為探討主軸之實證研究，其研究結果茲整理並分別說明如下。

### 2.5.1 組織公平與職場友誼關聯性之實證研究

組織公平之概念是以Homans (1961) 的社會交換理論為基礎，部分學者認為職場友誼也是施與受 (Giver and Taker) 的交換關係，或是成本與效益 (Cost and Benefit) 之投資。後續學者Wayne et al. (1997) 研究發現，主管與部屬之間其實是一種社會交換關係；主管交辦任務，部屬一方面投入各種成本，一方面也希望因此獲得應有的獲益，部屬會主觀的進行投入及結果是否公平的衡量；在部屬與主管的交換過程中，雙方於事前都會有所預期，再根據彼此互動時間長短及是否公平的衡量，產生緊密程度不同的人際互動關係，據此建立深淺不同的職場友誼。

Moorman (1991) 發現，組織公平對工作滿意度和組織公民行為具有顯著正向影響，即員工若感受到企業的公平對待，願意主動出現組織規範外的組織公民行為，包括利他主義、人際和諧、保護公司資源等 (Farh, Earley & Lin, 1997)。Netemeyer et al. (1997) 也發現，獎酬分配公平與整體性組織公民行為之間具顯著正向關係。

目前國內學者對組織公平對職場友誼的研究甚少，而組織公平、職場友誼兩者於組織中皆為重要的管理，因此，本研究探討組織公平對職場友誼是否有顯著的正向影響。

## 2.5.2 組織公平與知識分享關聯性之實證研究

Adams (1965)、Greenberg (1990a; 1990b) 與Robbins (2001) 皆強調公平在組織內的重要性。員工對於組織的各種決策或作為的認知，會依其對工作投入與所得的報酬相對比較而定，當員工知覺所得報酬低於工作投入時，會產生不公平的認知，繼而影響往後的工作投入行為。同樣的，當員工知覺組織分配不公平時，則組織員工將會減少知識分享的行為，以求得內心的平衡。

黎士群 (民88) 研究發現：(1) 分配公平對知識分享行為有正向的影響的假設不成立；(2) 程序公平對知識分享行為有正向的影響的假設不成立。而吳有順 (民89) 研究也發現，管理制度的公平會影響知識分享的意願，其中以獎勵、舉辦專案或娛樂活動與建立實務社群等皆能促進知識分享意願。且徐楊順 (民90) 研究也得到幾點結論：(1) 員工分配公平認知對知識分享意願具有顯著正向影響不成立；(2) 員工程序公平認知對知識分享意願具有顯著正向影響不成立；(3) 員工制度公平認知對知識分享意願具有顯著正向影響成立。

更有何素華 (民90) 以高科技電子產業員工為研究對象，發現當部門有明確的知識分享要求與獎懲制度，且主管公平對待該部門員工時，員工較願意進行知識分享。還有蘇柏州 (民90) 認為當公司在推動知識分享時，須注意員工分享績效的評估制度是否能做到明確、公平，因為一旦出現不公平，則有極大可能降低員工知識分享意願，即程序與分配

的公平與知識分享行為具正向關係存在，且企業管理制度公平，也會提升員工知識分享的意願。

由上述文獻探討可知，組織公平會影響知識分享。透過知識分享，可以有效傳承員工的技術與經驗，提升員工的工作績效，快速累積組織的智慧資本，進而提升組織績效。

### 2.5.3 組織公平與工作績效關聯性之實證研究

Greenberg（1990）評估組織公平的過去與現在研究之後，建議未來研究可以用組織公平來解釋許多組織行為的改變與結果。Moorman（1991）的研究即顯示，分配公平及程序公平與組織公民行為的大部份構面均呈明顯正相關，進一步做複迴歸分析後發現，員工公平認知各構面對其任務績效並無顯著性影響，對脈絡績效則有顯著性影響。

溫金豐、錢書華（民91）於報酬結構、認知公平與研發人員績效關係之研究結果顯示，分配公平認知、程序公平認知都與任務績效、脈絡績效呈現正相關；對任務績效的共同解釋力雖未達顯著水準，但對脈絡績效的共同解釋力及個別解釋力都達顯著水準；程序公平認知對脈絡績效的解釋力略高於分配公平認知。故其研究推論：對高科技組織的研發人員而言，以技能為基礎的報酬制度設計，將有助於提升其公平認知，並進而增進其脈絡績效。

黃家齊（民91）在其對人力資源管理活動認知與員工態度、績效之關聯性差異分析的研究中發現製造業之員工的程序公平及互動公平認知，均與其任務績效及組織公民行為有顯著相關，存在有正向關係。

探討上述之研究可知，組織公平會影響工作績效。「績效」一直是研究組織行為的重要依據，不管是應用於員工激勵或工作設計的議題，

最終目的都是要提升員工的工作績效。

#### 2.5.4 知識分享與工作績效關聯性之實證研究

過去多為探討知識分享與創新績效之關係，並納入其他變數例如知識創造、主管領導風格與夥伴關係等，共同探討知識分享與創新績效之關係。關於知識分享與工作績效之關係的研究，近年來逐漸受到學者的重視，而研究的結果皆顯示知識分享與工作績效兩者具有顯著正向的關係，茲將近幾年的相關研究介紹如下：

劉智瑋（民93）研究發現，知識分享會影響組織的經營績效。且夏詩勤（民94）也發現知識分享對組織績效有顯著正向關係。

而董家琪（民94）研究中指出內隱知識的分享對整體績效有顯著的影響。鍾孝偉（民94）研究中發現經營績效與知識分享兩者具有正向關係。翁偉耀（民95）研究結果中發現知識分享行為與員工工作績效有正向影響關係，此外，知識分享行為對於組織信任與員工工作績效有中介效果。且周仕（民96）研究中更指出，知識分享對組織績效有正向的影響效果。

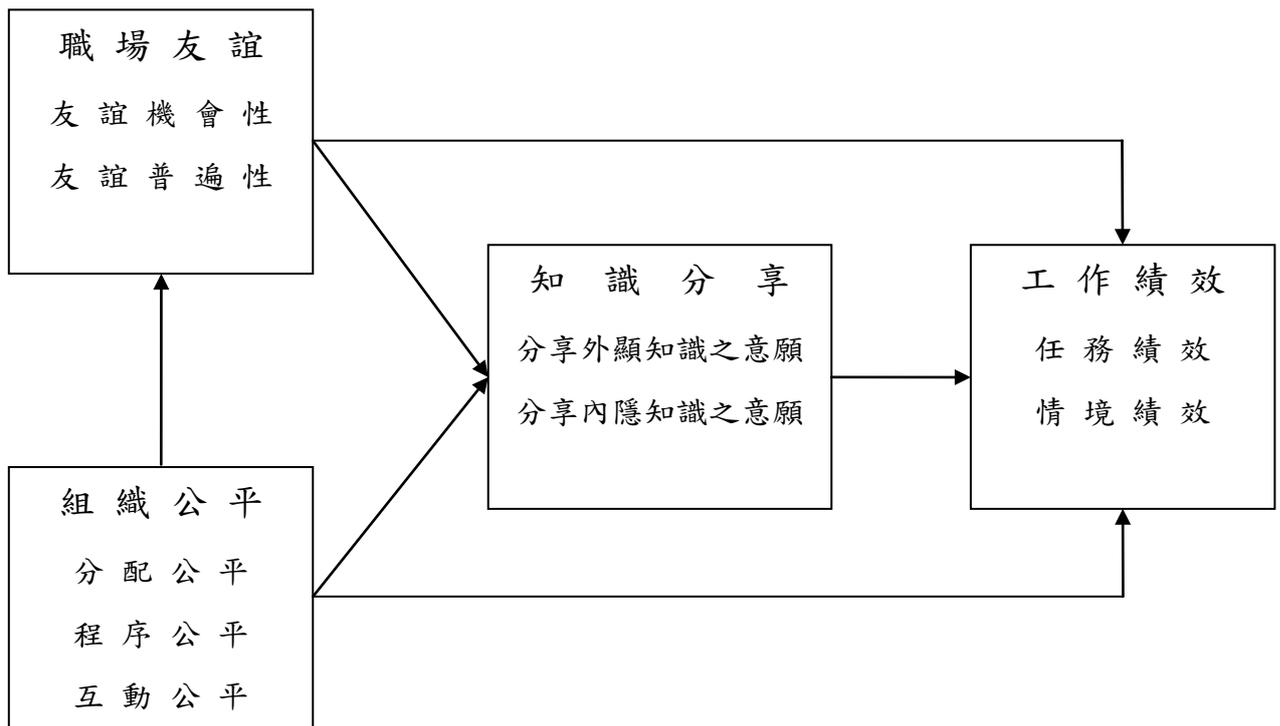
探討上述之研究可知，知識分享意願會影響工作績效。而知識分享，可以直接影響工作績效且也有中介效果，最終目的都是要提升組織績效。

## 第三章 研究方法

本章綜合前述之動機、目的與文獻的回顧，確立研究變數，建構出本研究之研究架構，進而提出研究假設，並藉由進行本研究工具問卷調查的前測結果，來作為本研究的正式問卷的發展基礎，以確保本研究的正確性，然後針對本研究對象及分析方法詳加敘述。

### 3.1 研究架構

本研究以台灣面板業員工為研究對象，依據研究動機、研究目的，綜合相關文獻分析整理，提出本研究架構圖。本研究架構以探討組織公平、職場友誼、知識分享與工作績效彼此間關係之研究，同時，研究樣本在不同人口統計變數與各變數之間有何差異，本研究架構如圖 3.1 所示。



**圖 3.1 研究架構**

資料來源：本研究整理

## 3.2 研究假設

本研究透過回顧過去各構面的相關文獻，建立假設，整理如下：

- H1：不同年齡員工於組織公平、職場友誼、知識分享、工作績效之知覺有顯著差異。
- H2：不同性別員工於組織公平、職場友誼、知識分享、工作績效之知覺有顯著差異。
- H3：不同婚姻狀況員工於組織公平、職場友誼、知識分享、工作績效之知覺有顯著差異。
- H4：不同教育程度員工於組織公平、職場友誼、知識分享、工作績效之知覺有顯著差異。
- H5：不同工作年資員工於組織公平、職場友誼、知識分享、工作績效

之知覺有顯著差異。

- H6 : 不同年收入員工於組織公平、職場友誼、知識分享、工作績效之知覺有顯著差異。
- H7 : 不同工作職務員工於組織公平、職場友誼、知識分享、工作績效之知覺有顯著差異。
- H8 : 組織公平與職場友誼有顯著相關。
- H9 : 組織公平與知識分享有顯著相關。
- H10 : 組織公平與工作績效有顯著相關。
- H11 : 職場友誼與知識分享有顯著相關。
- H12 : 職場友誼與工作績效有顯著相關。
- H13 : 知識分享與工作績效有顯著相關。
- H14 : 組織公平對職場友誼有顯著的正向影響。
- H15 : 組織公平對知識分享有顯著的正向影響。
- H16 : 組織公平對工作績效有顯著的正向影響。
- H17 : 職場友誼對知識分享有顯著的正向影響。
- H18 : 職場友誼對工作績效有顯著的正向影響。
- H19 : 知識分享對工作績效有顯著的正向影響。
- H20 : 職場友誼於組織公平、知識分享間具有中介效果。
- H21 : 知識分享於組織公平、工作績效間具有中介效果。
- H22 : 知識分享於職場友誼、工作績效間具有中介效果。

### 3.3 各衡量變項之操作型定義

本研究根據文獻探討，確立出各研究變項之操作型定義，以符合本研究探討之主題。

#### 3.3.1 組織公平之操作型定義

本研究將組織公平定義為：面板業員工對組織管理制度的公平感。本研究並採用學者Niehoff and Moorman (1993) 提出的組織公平三構面：分配公平、程序公平與互動公平。各構面之操作型定義如下：

- (1) 分配公平：指員工對於組織分配報酬方式是否公平的知覺程度。
- (2) 程序公平：指員工對於組織決策的程序與過程是否公平的知覺程度。
- (3) 互動公平：指員工對組織決策的過程中，主管的互動溝通方式是否考慮員工的意見及權利，及是否公平的知覺程度。

#### 3.3.2 職場友誼之操作型定義

本研究中職場友誼的操作型定義為：面板業員工對組織內人際關係友好程度的感受。本研究採用Nielsen et al. (2000) 提出雙構面的職場友誼，即友誼機會性、友誼普遍性等兩個因素，各構面之操作型定義如下：

- (1) 友誼機會性：在職場上有機會發展友誼的程度。
- (2) 友誼普遍性：職場上友誼存在的程度。

#### 3.3.3 知識分享之操作型定義及量表來源

本研究參考Senge (1997) 的知識分享定義，對知識分享的操作型定義為，知識分享不僅是面板業員工將個人所知的知識告訴他人，且幫

助他人去獲得自身所沒有的知識。而知識分享意願的構面則採用Bock, Zmud et al. (2005) 區分方式，將知識分享意願分為分享外顯知識意願及分享內隱知識意願等兩個構面。各構面之操作型定義如下：

- (1) 分享外顯知識之意願：指願意與他人分享文件、報告及手冊等有形的知識。
- (2) 分享內隱知識之意願：指意與他人分享經驗、技能及社交網絡等無形的知識。

### 3.3.4 工作績效之操作型定義

本研究採用Borman and Motowidlo (1993) 所提及工作績效的概念，將工作績效定義為面板業員工為達成組織目標有關的所有行為，而且這些行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低予以測量。本研究並採用Borman and Motowidlo (1993) 的分類模式，亦即將工作績效區分為任務績效與情境績效，並以此為研究構面，各構面之操作性定義分別如下：

- (1) 任務績效：工作者對組織核心能力有所貢獻；在份內工作範圍的活動所表現的熟練度；可以透過個人直接執行的技術性程序；或間接提供技術程序所需要的材料或服務予以衡量。
- (2) 情境績效：工作者自願執行非正式規定的活動、堅持完成任務、合作並幫助別人，以及在非正式場合自動贊同、支持與防衛組織目標的熱誠。

### 3.4 問卷設計

本研究採問卷調查法蒐集資料，以探討組織公平、職場友誼、知識分享與工作績效的關係。茲將調查問卷之設計來源與衡量方法分述如下：

#### 3.4.1 組織公平之量表來源及衡量方法

本研究的組織公平量表主要根據 Moorman (1993) 所設計的量表，衡量程序公平、互動公平與分配公平等三個因素。本量表合計有20個題目採用Likert七點尺度衡量法為基準，依序為「非常不同意」、「不同意」、「稍微不同意」、「普通」、「稍微同意」、「同意」、「非常同意」，由受試者評量自己的認知與感受勾選其一，分別給予1、2、3、4、5、6及7的分數，分數愈高代表受試者於組織公平各構面感受程度愈高。

#### 3.4.2 職場友誼之量表來源及衡量方法

本研究的職場友誼量表主要採用Nielsen, Jex and Adams (2000) 所設計的量表，衡量友誼機會性、友誼普遍性等兩個因素。本量表合計有12個題目，採用Likert七點尺度衡量法為基準，依序為「非常不同意」、「不同意」、「稍微不同意」、「普通」、「稍微同意」、「同意」、「非常同意」，由受試者評量自己的認知與感受勾選其一，分別給予1、2、3、4、5、6及7的分數，分數愈高代表受試者於職場友誼各構面知覺程度愈高。

### 3.4.3 知識分享之量表來源及衡量方法

本研究的知識分享量表主要採用Brock, Zmud et al. (2005) 所設計的量表，衡量分享外顯知識之意願、分享內隱知識之意願等兩個因素。本量表合計有5個題目，採用Likert七點尺度衡量法為基準，依序為「非常不同意」、「不同意」、「稍微不同意」、「普通」、「稍微同意」、「同意」、「非常同意」，由受試者評量自己的認知與感受勾選其一，分別給予1、2、3、4、5、6及7的分數，分數愈高代表受試者於知識分享各構面知覺程度愈高。

### 3.4.4 工作績效之量表來源及衡量方法

本研究的工作績效量表主要根據Campbell 於1987年所編製的任務績效問卷表 (Task Performance Questionnaire, TPQ) 與Motowidlo and Van Scotter 於1994年所編製的情境績效問卷表 (Contextual Performance Questionnaire, CPQ) 發展的量表，衡量任務績效、情境績效等兩個因素。本量表合計有23個題目，採用Likert七點尺度衡量法為基準，依序為「非常不同意」、「不同意」、「稍微不同意」、「普通」、「稍微同意」、「同意」、「非常同意」，由受試者評量自己的認知與感受勾選其一，分別給予1、2、3、4、5、6及7的分數，分數愈高代表受試者於工作績效各構面知覺程度愈高。

## 3.5 抽樣方法

本研究中之研究對象為台灣面板業，因此採用便利抽樣方式進行問卷發放，茲將研究的問卷前測與正式調查情形說明如下：

### 3.5.1 問卷之前測與定稿

問卷設計經過多次的增修刪改後，對台灣面板業員工共計35位進行預試，為確保問卷具有一定的可靠性以適合本研究之使用，經信度分析，結果整理如表3.2各量表之前測信度Cronbach's  $\alpha$ 值均達0.7以上，表示其內部一致性為可接受水準。

表 3.1 前測之信度值

量表	信度值 (Cronbrash's $\alpha$ )
組織公平量表	0.964
職場友誼量表	0.899
知識分享量表	0.951
工作績效量表	0.950

資料來源：本研究整理

### 3.5.2 研究對象與抽樣方法

本研究以台灣面板業員工為取樣對象，於進行便利抽樣問卷調查，委託資深員工協助發放紙本之問卷。本研究共抽樣 7 家面板業，並於 100 年 12 月至 101 年 1 月期間進行紙本問卷調查，共計發放問卷 420 份，回收 400 份，回收率為 95.2%，扣除填答不完全之無效問卷 16 份，有效問卷 384 份，有效問卷回收率為 91.4%。

### 3.6 資料分析方法

本研究使用 SPSS 12.0 版統計分析軟體，對於正式問卷的資料進行分析，分析方式包含：信度分析、效度分析、敘述性統計分析、相關分析、獨立樣本 T 檢定、單因子變異數分析與迴歸分析等統計方法。茲分述其統計方式之內容如下：

## 一、 信度分析

信度分析 (Reliability Analysis) 是為了瞭解問卷中，各構面之題項的可信度與穩定度，也是用來判斷內部一致性的衡量指標。信度分析是以 Cronbach's  $\alpha$  值來作為判斷標準，若  $\alpha$  係數越高，顯示量表內之細項的關聯性越大，一般認為當  $\alpha$  值大於 0.7 時，則表示內部一致性高 (Guieford, 1965)。

## 二、 效度分析

效度是一項檢定，用來衡量是否達到真正所要測量的程度；本研究採用內容效度，即測量工具能充份涵蓋研究中調查問題的程度 (古永嘉、楊雪蘭，民 98)。因本研究中組織公平、職場友誼、知識分享與工作績效所衡量的題目，皆參考文獻探討中相關研究學者 (林鈺琴，民 85；吳鳳翎，民 100；虞維民，民 96；鄭詩潭，民 99) 所使用之量表，另經指導教授指導，並透過前測作業進行而成，應可反應量表內容之適切性，故具有一定之內容效度水準。

## 三、 敘述性統計分析

敘述性統計分析 (Descriptive Statistics Analysis) 是為了瞭解樣本的結構特性，針對問卷之受訪者的填答來進行分析整理，其中飽含各項目的次數分配與百分比分配情況。

## 四、 相關分析

相關分析 (Correlation Analysis) 為了檢測變數之間的關聯性，用來探討變數之間是否具有線性關聯，以及相關性的方向與強度，特別適用於變數皆為數量變數的情況。本研究採用 Pearson 積差相關分析，來瞭解研究變數之間的關聯性與其為正向或是負向的關係。

## 五、獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析

獨立樣本 T 檢定 (Independent Sample T Test) 是針對兩個母體平均數之比較，以瞭解兩者之間是否存在差異性，若欲進行兩個以上的母體平均數，則應該採用單因子變異數分析 (One-way ANOVA)。本研究以在不同背景下之受測者，來觀察該樣本於各個研究變數中，填答之結果是否有顯著的差異。

## 六、迴歸分析

迴歸分析 (Regression Analysis) 是用來觀察自變數與依變數之間，是否存在某種線性或非線性關係的一種統計分析方法，及用來衡量自變數，能夠預測依變數的程度。本研究利用迴歸分析，來檢定本研究之自變數對依變數、與自變數對中介變數與依變數之間的影响程度，以驗證研究假設。

## 第四章 研究實證結果分析

本章節將所回收的正式問卷進行各項分析統計，作為驗證各研究變項所建立之假設，以及針對分析後之結果，提出討論。本章節共分為五節，第一節信度分析，來檢測樣本之一致性；第二節則是針對問卷的樣本資料來進行人口統計分析，以瞭解樣本之分配特性與背景；第三節以獨立樣本 T 檢定及單因子變異數分析作為探討不同背景的受測者對各研究變項之認知及感受，在各研究變項是否有所差異；第四節為相關分析，將各研究變項進行 Pearson 相關分析，藉此觀察研究變數之關聯性的強度；而第五節則以迴歸分析來進行驗證本研究之假設是否成立，並且探討研究變項之間的中介效果是否存在。

### 4.1 衡量結果之信度分析

信度分析將藉由觀察 Cornbrash's  $\alpha$  值來作為判斷基準，Guieford (1965) 的研究指出，當  $\alpha$  係數值大於 0.7 時，屬於高信度； $\alpha$  係數值介於 0.7 至 0.35 之間時，屬於尚可接受之範圍；若  $\alpha$  係數值低於 0.35 時，則屬於低信度，代表該量表可靠性不足，應該於予拒絕。而  $\alpha$  係數愈大，則表示變數間的相關性愈大，內部之一致性愈高。

本研究針對組織公平、職場友誼、知識分享與工作績效進行的信度分析結果，如表 4.1 所示，各衡量構面 Cornbrash's  $\alpha$  值為 0.8，屬於高信度，顯示出各構面內問項之內部一致性程度很高，具有良好的可靠性。

表 4.1 信度分析結果

變項	題數	$\alpha$ 值	構面	題號	$\alpha$ 值
組織公平	20	0.964	分配公平	1~5	0.920
			程序公平	6~11	0.903
			互動公平	12~20	0.961
職場友誼	11	0.915	友誼機會性	1~6	0.863
			友誼普遍性	7~12	0.860
知識分享	5	0.939	分享外顯知識意願	1~2	0.886
			分享內隱知識意願	3~5	0.910
工作績效	22	0.945	任務績效	1~8	0.892
			情境績效	9~23	0.928

資料來源：本研究整理

## 4.2 人口統計分析

在樣本的基本資料方面，分為年齡、性別、婚姻狀況、教育程度、工作年資、年收入與工作職務等人口統計變項來探討，如表4.2所示。在研究樣本中男性共219人（占57.03%），女性共165人（占42.97%）；年齡分佈以26~35歲為居多（占61.98%），顯示面板員工以青年居多；婚姻狀況中已婚者187人（占48.7%），未婚者197人（占51.3%）；教育程度以大學為（占35.68%）最多、專科（占27.08%）次之、研究所以上排列第三（占14.58%），顯示面板業對員工教育程度的要求有高學歷傾向；工作年資以5~10年者（占31.25%）居多、3~5年者（占23.44%）次之，顯示面板業員工年資都不長久，多數年資為5~10年；年收入以30~50萬者（占51.04%）居多、50~70萬者（占25.00%）次之，顯示面板業員工年收入所得屬中上程度；工作職務以作業員或助理居多（占54.43%），工程師（占29.69%）次之，顯示面板業多數員工都是作業員或助理。

表 4.2 人口統計分析結果

	分類	樣本數	百分比		分類	樣本數	百分比
年齡	25 歲以下	41	10.68%	工作 年資	1 年以下	33	8.59%
	26~35 歲	238	61.98%		1~3 年	58	15.10%
	36~45 歲	82	21.35%		3~5 年	90	23.44%
	46~55 歲	20	5.21%		5~10 年	120	31.25%
	55 歲以上	3	0.78%		10 年以上	83	21.61%
性別	男性	219	57.03%	年收 入	30 萬以下	55	14.32%
	女性	165	42.97%		30~50 萬	196	51.04%
婚姻 狀況	已婚	187	48.70%		50~70 萬	96	25.00%
	未婚	197	51.30%		70~100 萬	34	8.85%
教育 程度	國中以下	6	1.56%		100 萬以上	3	0.78%
	高中職	81	21.09%	工作 職務	主管職	33	8.59%
	專科	104	27.08%		工程師	114	29.69%
	大學	137	35.68%		管理師	28	7.29%
	研究所以上	56	14.58%		作業員或助 理	209	54.43%

資料來源：本研究整理

### 4.3 個人背景於研究變項之差異分析

本節針對面板業員工之個人基本資料，於各研究變項進行差異性分析，採用單因子變異數分析及獨立樣本T檢定等統計分析方法，以分析不同個人背景之面板業員工於各研究變項知覺情形是否存有顯著差異。其中個人背景資料包括年齡、性別、婚姻狀況、教育程度、工作年資、年收入與工作職務等七項，而研究變項為組織公平、職場友誼、知識分享及工作績效等四個變項。

#### 4.3.1 不同年齡員工於各研究變項知覺之差異情形

如表4.3所示，不同年齡的面板業員工於組織公平、職場友誼、知識分享、工作績效等變項之知覺情形，均未達顯著差異。表示受測人員對

於組織公平、職場友誼、知識分享、工作績效等變項之知覺大致相同，但不同年齡的面板業員工於分配公平構面之知覺情形，呈現顯著差異，其P值分別為0.043，顯示面板業員工對此構面問項的認知有所差異，可能源自於不同年齡者，面臨分配工作時所感受公平認知程度不同。但透過Scheffe事後多重比較，未得到組間差異。因此，假設H1不成立。

表 4.3 不同年齡於各研究變項之差異分析

研究變項	平均數					F 值	P 值	Scheffe
	A	B	C	D	E			
	25歲以下 n=41	26~35歲 n=238	36~45歲 n=82	46~55歲 n=20	55歲以上 n=3			
組織公平	4.7549	4.6834	4.8311	5.1150	4.4667	1.027	0.393	
分配公平	4.4732	4.2756	4.5537	4.8600	3.2000	2.483	0.043*	NS
程序公平	4.8008	4.7829	4.8801	5.0250	4.5000	0.354	0.841	
互動公平	4.8808	4.8436	4.9260	5.3167	5.1481	0.850	0.494	
職場友誼	5.2239	5.4400	5.3958	5.4591	6.1212	1.178	0.320	
友誼機會	5.3699	5.5427	5.4654	5.4583	6.4444	1.348	0.251	
友誼普遍	5.0488	5.3168	5.3122	5.4600	5.7333	1.109	0.352	
知識分享	5.2341	5.5723	5.5341	5.6000	6.0000	1.414	0.229	
分享外顯知識意願	5.1463	5.4874	5.4939	5.6000	6.0000	1.405	0.232	

研究變項	平均數					F 值	P 值	Scheffe
	A	B	C	D	E			
	25歲以下 n=41	26~35歲 n=238	36~45歲 n=82	46~55歲 n=20	55歲以上 n=3			
分享內顯知識意願	5.2927	5.6289	5.5610	5.6000	6.0000	1.310	0.266	
工作績效	5.2450	5.4330	5.4318	5.6136	5.8939	1.446	0.218	
任務績效	5.4460	5.5126	5.5139	5.6929	6.1429	0.917	0.454	
情境績效	5.1512	5.3958	5.3935	5.5767	5.7778	1.625	0.167	

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$ ；NS=無組間差異  
資料來源：本研究整理

#### 4.3.2 不同性別員工於各研究變項知覺之差異情形

如表4.4所示，不同性別的面板業員於組織公平、職場友誼等變項之知覺情形，其P值為0.025、0.036，均呈現顯著差異，友誼機會性構面呈現顯著水準（0.006），且男性知覺的平均數均高於女性，顯示男女面板業員工於組織公平、職場友誼等變項之知覺具有差異性；而男女面板業員工於知識分享、工作績效等變項之知覺情形，均未達顯著差異（其P值為0.523、0.170）。因此，研究假設H2部份成立。

表 4.4 不同性別於各研究變項之差異分析

研究變項	平均數		T 值	P 值
	A	B		
	男生 n=219	女生 n=165		
組織公平	4.8479	4.6045	2.255	0.025*

研究變項	平均數		T 值	P 值
	A	B		
	男生 n=219	女生 n=165		
分配公平	4.4831	4.2388	1.980	0.048*
程序公平	4.9254	4.6707	2.207	0.028*
互動公平	4.9990	4.7636	1.932	0.054
職場友誼	5.4919	5.3102	2.106	0.036*
友誼機會性	5.6172	5.3687	2.785	0.006**
友誼普遍性	5.3416	5.2400	1.065	0.287
知識分享	5.5589	5.4892	0.639	0.523
分享外顯知識意願	5.4749	5.4455	0.283	0.777
分享內顯知識意願	5.1649	5.5333	0.851	0.396
工作績效	5.4674	5.3702	1.373	0.170
任務績效	5.5577	5.4701	1.151	0.250
情境績效	5.4256	5.3236	1.347	0.179

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

#### 4.3.3 不同婚姻狀況員工於各研究變項知覺之差異情形

如表4.5所示，不同婚姻狀況的面板業員工於職場友誼、知識分享等變項，其P值為0.025、0.035，均呈現顯著差異，而構面的部分以友誼普遍性、分享外顯知識意願、分享內隱知識意願等構面呈現顯著水準（P值為0.013、0.040、0.045），且已婚者知覺之平均數均高於未婚者，顯示不同婚姻狀況之面板業員工於職場友誼、知識分享等變項之知覺有所不同；而於工作績效變項之差異分析，其P值為0.001，呈現顯著差異，且構面中任務績效、情境績效亦呈現顯著水準之差異（P值分別為0.004、0.002）；顯示不同婚姻狀況之面板業員工於工作績效之知覺具有差異性；而不同婚姻狀況的面板業員工於組織公平變項知覺之差異分析，其P值為0.662，未達顯著差異。因此，研究假設H3部份成立。

表 4.5 不同婚姻狀況在各研究變項之差異分析

研究變項	平均數		T 值	P 值
	A	B		
	已婚 n=187	未婚 n=197		
組織公平	4.7674	4.7206	0.437	0.662
分配公平	4.4759	4.2853	1.549	0.122
程序公平	4.8307	4.8020	0.250	0.802
互動公平	4.8871	4.9081	-0.175	0.861
職場友誼	5.5109	5.3216	2.256	0.025*
友誼機會性	5.5891	5.4357	1.772	0.077
友誼普遍性	5.4171	5.1848	2.491	0.013*
知識分享	5.6342	5.4365	2.110	0.035*
分享外顯知識意願	5.5695	5.3604	2.058	0.040*
分享內隱知識意願	5.6774	5.4873	2.009	0.045*
工作績效	5.5423	5.3150	3.285	0.001**
任務績效	5.6310	5.4148	2.893	0.004**
情境績效	5.5009	5.2684	3.149	0.002**

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

#### 4.3.4 不同教育程度員工於各研究變項知覺之差異情形

如表4.6所示，不同教育程度的面板業員工於組織公平、職場友誼、知識分享、工作績效等變項及其構面之知覺差異分析結果，茲分析如下：

- (1) 不同教育程度的面板業員工於組織公平變項之知覺呈現顯著差異，其P值為0.011，而其構面中程序公平、互動公平亦呈現顯著差異，其P值均為0.002，顯示不同教育程度的面板業員工於組織公平之知覺，存在顯著差異情形；再透過Scheffe事後多重比較，顯示研究所以以上教育程度者對組織公平的認同程度較高，而且不同教育程度的面板業員工於程序公平、互動公平等構面之知覺情形，

亦存在顯著性差異。此結果表示，面板業員工對於組織公平未能有一致性的概念，推測面板業較重視學歷高的員工，往往忽略學歷低員工的感受，以致於學歷低的員工認為管理制度未見公平性。因此，面板業員工教育程度愈高者，對於組織公平的認同程度愈高。

- (2) 不同教育程度的面板業員工於職場友誼的知覺差異分析，其P值為0.176，未達顯著差異。但進一步分析發現，不同教育程度的面板業員工於友誼機會性之知覺情形呈顯著差異，其P值為0.011，但透過Scheffe事後多重比較，並未得到組間差異。
- (3) 不同教育程度的面板業員工於知識分享變項及其構面分享外顯知識意願、分享內隱知識意願等之知覺情形，呈現顯著差異，其P值均為0.000，顯示不同教育程度的面板業員工對於知識分享的看法，存在顯著差異情形；再透過Scheffe事後多重比較，顯示大學及研究所以上教育程度者對知識分享的認同程度較高，而且不同教育程度的面板業員工於分享外顯知識意願、分享內隱知識意願等構面之知覺情形，亦存在顯著性差異；表示面板業員工的知識分享意願會因教育程度不同而有所差別，高學歷者普遍較樂於分享知識。
- (4) 不同教育程度的面板業員工於工作績效之知覺情形，其P值為0.359，未達顯著差異，因此，面板業員工的工作績效並未因其教育程度之不同而有所差別。

綜合以上四點所述，研究假設H4部份成立。

表 4.6 不同教育程度於各研究變項之差異分析

研究變項	平均數					F 值	P 值	Scheffe
	A	B	C	D	E			
	國中以下 n=6	高中職 n=81	專科 n=104	大學 n=137	研究所 n=56			
組織公平	4.9667	4.5877	4.5428	4.8387	5.0839	3.329	0.011*	E>C
分配公平	4.1000	4.3605	4.2558	4.4774	4.4179	0.597	0.665	
程序公平	5.0833	4.5782	4.6106	4.9331	5.2262	4.291	0.002**	E>B E>C
互動公平	5.3704	4.7202	4.6571	4.9765	5.3591	4.294	0.002**	E>B E>C
職場友誼	5.3939	5.3165	5.3182	5.4625	5.6153	1.592	0.176	
友誼機會	5.4722	5.3724	5.3642	5.6180	5.7560	3.292	0.011*	NS
友誼普遍	5.3000	5.2494	5.2846	5.2759	5.4464	0.445	0.776	
知識分享	5.5333	5.2370	5.4096	5.6365	5.9357	5.965	0.000** *	D>B E>B E>C
分享外顯知識意願	5.5000	5.1049	5.3942	5.5547	5.8750	5.676	0.000** *	D>B E>B E>C
分享內隱知識意願	5.5556	5.3251	5.4199	5.6910	5.9762	5.575	0.000** *	D>B E>B E>C
工作績效	5.5530	5.3378	5.3715	5.4628	5.5487	1.094	0.359	
任務績效	5.5714	5.4233	5.5288	5.5683	5.5204	0.502	0.734	
情境績效	5.5444	5.2979	5.2981	5.4136	5.5619	1.599	0.174	

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$ ；NS=無組間差異

資料來源：本研究整理

#### 4.3.5 不同工作年資員工於各研究變項知覺之差異情形

如表4.7所示，不同工作年資的面板業員工於組織公平、職場友誼、知識分享、工作績效等變項及其構面之知覺差異分析結果，茲分析如下：

- (1) 不同工作年資的面板業員工於組織公平變項之知覺情形，呈現顯著差異，其P值為0.028，而構面中程序公平、互動公平呈現顯著差異水準，其P值為0.013、0.040，顯示不同工作年資的面板業員工於組織公平之知覺，存在顯著差異情形；再透過Scheffe事後多重比較，顯示工作年資在1年以下者對組織公平的認同程度較高於工作年資1~3年者，而且不同工作年資的面板業員工於程序公平、互動公平等構面之知覺情形，亦存在顯著性差異；表示面板業員工對於組織公平未能有一致性的概念，或許是面板業對於公平性管理制度並未完善，工作年資越長者，越覺得未受到公平對待，所以顯示面板業員工的工作年資愈少者，對於組織公平的認同程度越高。
- (2) 不同工作年資的面板業員工於職場友誼的知覺情形，其P值為0.410，未達顯著差異，因此表示，面板業員工於職場友誼之知覺情形未因工作年資之不同而有所差別。
- (3) 不同工作年資的面板業員工於知識分享變項及其構面分享外顯知識意願、分享內隱知識意願之知覺情形，呈現非常顯著及極顯著差異，其P值為0.001、0.005、0.001，顯示不同工作年資的面板業員工對於知識分享，存在非常顯著及極顯著差異情形；再透過Scheffe事後多重比較，顯示工作年資在1年以下與10年以上者對於知識分享的認同程度較高，而且不同工作年資的面板業員工對分

享外顯知識意願、分享內隱知識意願等構面之知覺情形，亦存在顯著性差異；表示面板業員工對於知識分享有差異性的概念。

- (4) 不同工作年資的面板業員工於工作績效變項及其構面任務績效、情境績效之知覺情形，呈現極顯著及非常顯著差異，其P值為0.001、0.002、0.002，再透過Scheffe事後多重比較，顯示工作年資10年以上者自覺工作績效較高於1~3年及3~5年者，而且不同工作年資的面板業員工對任務績效、情境績效等構面亦存在顯著性差異；表示面板業員工的工作績效會因年資之不同而有所差異。

綜合以上四點所述，研究假設H5部份成立。

表 4.7 不同工作年資於各研究變項之差異分析

研究變項	平均數					F 值	P 值	Scheffe
	A	B	C	D	E			
	1 年以下 n=33	1~3 年 n=58	3~5 年 n=9	5~10 年 n=120	10 年以上 n=83			
組織公平	5.2303	4.7319	4.5428	4.7892	4.7090	2.753	0.028*	A>B
分配公平	4.7636	4.3483	4.2756	4.4017	4.3229	1.072	0.370	
程序公平	5.3485	4.7730	4.5611	4.8694	4.8333	3.215	0.013*	A>B
互動公平	5.4108	4.9716	4.6790	4.9509	4.8407	2.533	0.040*	A>B
職場友誼	5.5096	5.3903	5.2818	5.4962	5.4162	0.996	0.410	
友誼機會	5.6970	5.5000	5.3519	5.6139	5.4659	1.691	0.151	
友誼普遍	5.2848	5.2586	5.1978	5.3550	5.3566	0.493	0.741	
知識	5.8121	5.4276	5.2333	5.5883	5.7398	4.659	0.001***	A>C

研究變項	平均數					F 值	P 值	Scheffe
	A	B	C	D	E			
	1 年以下 n=33	1~3 年 n=58	3~5 年 n=9	5~10 年 n=120	10 年以上 n=83			
分享								E>C
分享外顯知識意願	5.7879	5.3621	5.1778	5.4958	5.6627	3.836	0.005**	A>C E>C
分享內顯知識意願	5.8283	5.4713	5.2704	5.6500	5.7912	4.693	0.001***	A>C E>C
工作績效	5.5482	5.2155	5.2641	5.4799	5.6205	4.910	0.001***	E>B E>C
任務績效	5.5498	5.3079	5.3571	5.5905	5.7315	4.432	0.002**	E>B E>C
情境績效	5.5475	5.1724	5.2207	5.4283	5.5687	4.308	0.002**	E>B E>C

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

#### 4.3.6 不同年收入員工於各研究變項知覺之差異情形

如表4.8所示，不同年收入的面板業員工於組織公平、職場友誼、知識分享、工作績效等變項及其構面之知覺差異分析結果，茲分析如下：

- (1) 不同年收入的面板業員工於組織公平變項之知覺情形，其P值為0.176，未達顯著差異。因此表示，面板業員工對組織公平的知覺情形未因年收入之不同而有所區別。
- (2) 不同年收入的面板業員工於職場友誼的知覺情形，其P值為0.071，未達顯著差異。因此表示，不同年收入的面板業員工於職場友誼的知覺情形未因年收入之不同而有所差別。
- (3) 不同年收入的面板業員工對於知識分享的知覺，其P值為0.057，未

達顯著差異。進一步針對知識分享構面分析發現，不同年收入的  
 面板業員工的分享內隱知識意願呈顯著差異，其P值為0.039，但透  
 過Scheffe事後多重比較，並未得到組間差異。

(4) 不同年收入的板業員工於工作績效的知覺情形，其P值為0.077，  
 未達顯著差異。進一步針對工作績效構面分析發現，不同年收入的  
 的面板業員工的情境績效呈顯著差異，其P值為0.034，但透過  
 Scheffe事後多重比較，並未得到組間差異。

綜合以上四點所述，研究假設H6不成立。

表 4.8 不同年收入於各研究變項之差異分析

研究變項	平均數					F 值	P 值	Scheffe
	A	B	C	D	E			
	30 萬 以下 n=55	30~50 萬 n=196	50~70 萬 n=96	70~100 萬 n=34	100 萬 以上 n=3			
組織公平	4.5100	4.7196	4.7698	5.1676	4.9167	2.176	0.071	D>A D>B
分配公平	3.9855	4.4276	4.4396	4.6294	3.5333	2.377	0.052	
程序公平	4.5909	4.7789	4.8403	5.2500	5.6667	2.376	0.052	
互動公平	4.7475	4.8424	4.9063	5.4118	5.1852	2.049	0.087	
職場友誼	5.3521	5.3989	5.3769	5.6765	5.7273	1.109	0.352	
友誼機會	5.4576	5.4821	5.4809	5.8186	5.7778	1.329	0.259	
友誼普遍	5.2555	5.2990	5.2521	5.5059	5.6667	0.699	0.593	
知識分享	5.2473	5.5796	5.5396	5.7588	4.9333	2.312	0.057	

研究變項	平均數					F 值	P 值	Scheffe
	A	B	C	D	E			
	30 萬以下 n=55	30~50 萬 n=196	50~70 萬 n=96	70~100 萬 n=34	100 萬以上 n=3			
分享外顯知識意願	5.1727	5.5051	5.4740	5.6765	5.1667	1.722	0.144	
分享內顯知識意願	5.2970	5.6293	5.5833	5.8137	4.7778	2.546	0.039*	NS
工作績效	5.1835	5.4675	5.4403	5.5254	5.5303	2.122	0.077	
任務績效	5.3325	5.5707	5.5551	5.4706	5.0952	1.465	0.212	
情境績效	5.1139	5.4194	5.3868	5.5510	5.7333	2.638	0.034*	NS

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$ ；NS=無組間差異

資料來源：本研究整理

#### 4.3.7 不同工作職務員工於各研究變項知覺之差異情形

如表4.9所示，不同工作職務的面板業員工於組織公平、職場友誼、知識分享、工作績效等變項及其構面之知覺差異分析結果，茲分析如下：

- (1) 不同工作職務的面板業員工於組織公平變項之知覺情形，呈現顯著差異，其P值為0.007，而構面中程序公平、互動公平呈現顯著差異水準，其P值為0.001、0.006，顯示不同工作職務的面板業員工於組織公平，存在顯著極差異與非常顯著差異情形；再透過Scheffe事後多重比較，顯示工程師與管理師的工作職務者對組織公平的認同程度較高，而且不同工作職務的面板業員工對程序公平、互動公平等構面的認知，亦存在顯著性差異；表示面板業員

工對於組織公平未能有一致性的概念，或許是面板業對於公平性管理制定並未完善，以致工作職務不同，所得到的待遇也有所不相同。

- (2) 不同工作職務的面板業員工於職場友誼的知覺情形，其P值為0.313，未達顯著差異。進一步針對職場友誼構面分析發現，不同工作職務的面板業員工對友誼機會性的認知呈顯著差異，其P值為0.023，透過Scheffe事後多重比較，顯示工程師感受到的職場友誼高於作業員或助理。
- (3) 不同工作職務的面板業員工於知識分享知覺變項及其構面分享外顯知識意願、分享內隱知識意願之知覺情形，呈現顯著差異，其P值為0.030、0.031、0.044，顯示不同工作職務的面板業員工的知識分享意願，存在顯著差異情形；再透過Scheffe事後多重比較，顯示工程師對知識分享的認同程度比作業員或助理較高，而且不同工作職務的面板業員工於分享外顯知識意願、分享內隱知識意願等構面之知覺情形，亦存在顯著性差異；表示面板業員工的知識分享意願會因為職務之不同而有所差異性。
- (4) 不同工作職務的面板業員工於工作績效的知覺情形，其P值為0.146，未達顯著差異，因此表示，面板業員工自覺的工作績效未因工作職務之不同而有所分別。

綜合以上四點所述，研究假設H7部份成立。

表 4.9 不同工作職務於各研究變項之差異分析

研究變項	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	A	B	C	D			
	主管 職 n=33	工程 師 n=114	管理 師 n=28	作業員/助 理 n=209			
組織公平	5.0500	4.9145	4.3107	4.6596	4.114	0.007**	NS
分配公平	4.5939	4.4105	4.1286	4.3598	0.795	0.497	
程序公平	5.1768	5.0497	4.2917	4.7018	5.808	0.001***	A>C B>C
互動公平	5.2189	5.1043	4.4246	4.7980	4.153	0.006**	NS
職場友誼	5.5565	5.4992	5.3929	5.3475	1.190	0.313	
友誼機會	5.6889	5.6769	5.4643	5.3979	3.225	0.023*	B>D
友誼普遍	5.4000	5.2860	5.3071	5.2871	0.152	0.929	
知識分享	5.7697	5.6912	5.4357	5.4220	3.013	0.030*	B>D
分享外顯知識意願	5.6818	5.6447	5.2857	5.3517	2.999	0.031*	B>D
分享內顯知識意願	5.8283	5.7222	5.5357	5.4689	2.724	0.044*	NS
工作績效	5.6078	5.4362	5.3117	5.3965	1.803	0.146	
任務績效	5.6147	5.5201	5.4082	5.5202	0.393	0.758	
情境績效	5.6970	5.3971	5.2667	5.3388	2.554	0.055	A>B A>D

註：\*p<0.05、\*\*p<0.01、\*\*\*p<0.001；NS=無組間差異

資料來源：本研究整理

## 4.4 相關分析

本節主要藉由Pearson 積差相關分析，來檢驗組織公平、職場友誼、知識分享與工作績效之間的相關情況，當組織公平、職場友誼、知識分享與工作績效間積差相關係數 $\gamma$ 的絕對值愈接近1，表示兩者關聯強度愈強；若愈接近0，表示關聯強度愈弱。

### 4.4.1 組織公平與職場友誼之相關分析

本研究主要將組織公平變項，區分為分配公平、程序公平、互動公平等構面，分別與職場友誼變項之友誼機會性、友誼普遍性等構面，利用 $\gamma$ 係數值判定其變數之相關性，各相關係數如表4.10所示，說明如下：

- (1) 組織公平變項及其構面分配公平、程序公平、互動公平，與職場友誼之間呈現正相關，其 $\gamma$ 係數值為0.519、0.373、0.494、0.502，P值均為0.000，達顯著水準，意即當組織愈傾向公平管理，面板業員工的職場友誼愈朝向正面發展。
- (2) 組織公平變項及其構面分配公平、程序公平、互動公平，與友誼機會性之間呈現正相關，其 $\gamma$ 係數值為0.459、0.299、0.456、0.450，P值均為0.000，達顯著水準，意即當組織愈傾向公平管理，面板業員工知覺友誼機會性愈高。
- (3) 組織公平變項及其構面分配公平、程序公平、互動公平，與友誼普遍性之間呈現正相關，其 $\gamma$ 係數值為0.515、0.405、0.471、0.491，P值均為0.000，達顯著水準，意即當組織愈傾向公平管理，面板業員工感受友誼普遍性愈佳。綜合以上三點所述，如表4.14，因此研究假設H8成立。

表 4.10 組織公平與職場友誼之相關分析

變項與構面		組織公平	分配公平	程序公平	互動公平
職場友誼	Pearson	0.519***	0.373***	0.494***	0.502***
	顯著性	0.000	0.000	0.000	0.000
友誼機會性	Pearson	0.459***	0.299***	0.456***	0.450***
	顯著性	0.000	0.000	0.000	0.000
友誼普遍性	Pearson	0.515***	0.405***	0.471***	0.491***
	顯著性	0.000	0.000	0.000	0.000

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

#### 4.4.2 組織公平與知識分享之相關分析

本研究主要將組織公平變項，區分為分配公平、程序公平、互動公平等構面，分別與知識分享變項之分享外顯知識意願、分享內隱知識意願等構面，利用  $\gamma$  係數值判定其變數之相關性，各相關係數如表4.16所示，說明如下：

- (1) 組織公平變項及其構面分配公平、程序公平、互動公平，與知識分享之間呈現正相關，其  $\gamma$  係數值為0.417、0.257、0.417、0.415，P值均為0.000，達顯著水準，意即當組織愈傾向公平管理，面板業員工的知識分享意願愈高。
- (2) 組織公平變項及其構面分配公平、程序公平、互動公平，與分享外顯知識意願之間呈現正相關，其  $\gamma$  係數值為0.390、0.239、0.386、0.391，P值均為0.000，已達顯著水準，意即當組織愈傾向公平管理，面板業員工的分享外顯知識意願愈高。
- (3) 組織公平變項及其構面分配公平、程序公平、互動公平，與分享內隱知識意願之間呈現正相關，其  $\gamma$  係數值為0.408、0.252、0.412、0.404，P值均為0.000，達顯著水準，意即當組織愈傾向公平管理，面板業員工的分享內隱知識意願愈高。綜合以上三點所

述，如表4.11，因此研究假設H9成立。

表 4.11 組織公平與知識分享之相關分析

變項與構面		組織公平	分配公平	程序公平	互動公平
知識分享	Pearson	0.417***	0.257***	0.417***	0.415***
	顯著性	0.000	0.000	0.000	0.000
分享外顯知識意願	Pearson	0.390***	0.239***	0.386***	0.391***
	顯著性	0.000	0.000	0.000	0.000
分享內隱知識意願	Pearson	0.408***	0.252***	0.412***	0.404***
	顯著性	0.000	0.000	0.000	0.000

\*p<0.05、\*\*p<0.01、\*\*\*p<0.001

資料來源：本研究整理

#### 4.4.3 組織公平與工作績效之相關分析

本研究主要將組織公平變項，區分為分配公平、程序公平、互動公平等構面，分別與工作績效變項之任務績效、情境績效等構面，利用  $\gamma$  係數值判定其變數之相關性，各相關係數如表4.12所示，說明如下：

- (1) 組織公平變項及其構面分配公平、程序公平、互動公平，與工作績效之間呈現正相關，其  $\gamma$  係數值為0.472、0.360、0.436、0.454，P值均為0.000，達顯著水準，意即當組織愈傾向公平管理，面板業員工的工作績效愈佳。
- (2) 組織公平變項及其構面分配公平、程序公平、互動公平，與任務績效之間呈現正相關，其  $\gamma$  係數值為0.373、0.310、0.354、0.339，P值均為0.000，達顯著水準，意即當組織愈傾向公平管理，面板業員工的任務績效愈佳。
- (3) 組織公平變項及其構面分配公平、程序公平、互動公平，與情境績效之間呈現正相關，其  $\gamma$  係數值為0.474、0.349、0.433、0.466，P值均為0.000，達顯著水準，意即當組織愈傾向公平管

理，面板業員工的情境績效愈佳。

綜合以上三點所述，如表4.17，因此研究假設H10成立。

表 4.12 組織公平與工作績效之相關分析

變項與構面		組織公平	分配公平	程序公平	互動公平
工作績效	Pearson	0.472***	0.360***	0.436***	0.454***
	顯著性	0.000	0.000	0.000	0.000
任務績效	Pearson	0.373***	0.310***	0.354***	0.339***
	顯著性	0.000	0.000	0.000	0.000
情境績效	Pearson	0.474***	0.349***	0.433***	0.466***
	顯著性	0.000	0.000	0.000	0.000

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

#### 4.4.4 職場友誼與知識分享之相關分析

本研究主要將職場友誼變項，區分為友誼機會性、友誼普遍性等構面，分別與知識分享變項之分享外顯知識意願、分享內隱知識意願等構面，利用  $\gamma$  係數值判定其變數之相關性，各相關係數如表4.13所示，說明如下：

- (1) 職場友誼變項及其構面友誼機會性、友誼普遍性，與知識分享之間呈現正相關，其  $\gamma$  係數值為0.605、0.577、0.554，P值均為0.000，達極顯著水準，意即當職場友誼愈佳，面板業員工的知識分享意願愈高。
- (2) 職場友誼變項及其構面友誼機會性、友誼普遍性，與分享外顯知識意願之間呈現正相關，其  $\gamma$  係數值為0.560、0.526、0.523，P值均為0.000，達極顯著水準，意即當職場友誼愈佳，面板業員工的分享外顯知識意願愈高。
- (3) 職場友誼變項及其構面友誼機會性、友誼普遍性，與分享內隱知

識意願之間呈現正相關，其  $\gamma$  係數值為 0.597、0.576、0.540，P 值均為 0.000，達極顯著水準，意即當職場友誼愈佳，面板業員工的分享內隱知識意願愈高。

綜合以上三點所述，如表 4.18，因此研究假設 H11 成立。

表 4.13 職場友誼與知識分享之相關分析

變項與構面		職場友誼	友誼機會性	友誼普遍性
知識分享	Pearson	0.605***	0.577***	0.554***
	顯著性	0.000	0.000	0.000
分享外顯知識意願	Pearson	0.560***	0.526***	0.523***
	顯著性	0.000	0.000	0.000
分享內隱知識意願	Pearson	0.597***	0.576***	0.540***
	顯著性	0.000	0.000	0.000

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

#### 4.4.5 職場友誼與工作績效之相關分析

本研究主要將職場友誼變項，區分為友誼機會性、友誼普遍性等構面，分別與工作績效變項之任務績效、情境績效等構面，利用  $\gamma$  係數值判定其變數之相關性，各相關係數如表 4.14 所示，說明如下：

- (1) 職場友誼變項及其構面友誼機會性、友誼普遍性，與工作績效之間呈現正相關，其  $\gamma$  係數值為 0.595、0.569、0.545，P 值均為 0.000，達極顯著水準，意即當職場友誼愈佳，面板業員工的工作績效愈佳。
- (2) 職場友誼變項及其構面友誼機會性、友誼普遍性，與任務績效之間呈現正相關，其  $\gamma$  係數值為 0.549、0.544、0.481，P 值均為 0.000，達極顯著水準，意即當職場友誼愈佳，面板業員工的任務績效愈佳。

(3) 職場友誼變項及其構面友誼機會性、友誼普遍性，與情境績效之間呈現正相關，其  $\gamma$  係數值為0.561、0.526、0.524，P值均為0.000，達極顯著水準，意即當職場友誼愈佳，面板業員工的情境績效愈佳。

綜合以上三點所述，如表4.19，因此研究假設H12成立。

表 4.14 職場友誼與工作績效之相關分析

變項與構面		職場友誼	友誼機會性	友誼普遍性
工作績效	Pearson	0.595***	0.569***	0.545***
	顯著性	0.000	0.000	0.000
任務績效	Pearson	0.549***	0.544***	0.481***
	顯著性	0.000	0.000	0.000
情境績效	Pearson	0.561***	0.526***	0.524***
	顯著性	0.000	0.000	0.000

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

#### 4.4.6 知識分享與工作績效之相關分析

本研究主要將知識分享變項，區分為分享外顯知識意願、分享內隱知識意願等構面，分別與工作績效變項之任務績效、情境績效等構面，利用  $\gamma$  係數值判定其變數之相關性，各相關係數如表4.15所示，說明如下：

- (1) 知識分享變項及其構面分享外顯知識意願、分享內隱知識意願，與工作績效之間呈現正相關，其  $\gamma$  係數值為0.642、0.596、0.632，P值均為0.000，達極顯著水準，意即當知識分享意願愈高，面板業員工的工作績效愈佳。
- (2) 知識分享變項及其構面分享外顯知識意願、分享內隱知識意願，與任務績效之間呈現正相關，其  $\gamma$  係數值為0.606、0.541、0.613，

P值均為0.000，達極顯著水準，意即當知識分享意願愈高，面板業員工的任務績效愈佳。

(3) 知識分享變項及其構面分享外顯知識意願、分享內隱知識意願，與情境績效之間呈現正相關，其 $\gamma$ 係數值為0.597、0.565、0.581，P值均為0.000，達極顯著水準，意即當知識分享意願愈高，面板業員工的情境績效愈佳。

綜合以上三點所述，如表4.20，因此研究假設H13成立。

表 4.15 知識分享與工作績效之相關分析

變項與構面		知識分享	分享外顯知識意願	分享內隱知識意願
工作 績效	Pearson	0.642***	0.596***	0.632***
	顯著性	0.000	0.000	0.000
任務 績效	Pearson	0.606***	0.541***	0.613***
	顯著性	0.000	0.000	0.000
情境 績效	Pearson	0.597***	0.565***	0.581***
	顯著性	0.000	0.000	0.000

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

## 4.5 研究變項之影響性分析

經由前述分析，我們可以進一步藉由迴歸分析探討各變數之間的影響情形，並驗證研究假設是否成立。本研究以研究架構圖為基礎，並分別對各變數之間作迴歸分析，以確立自變數和依變數之間是否存在顯著影響關係。

#### 4.5.1 各變項間之影響情形

##### 一、組織公平對職場友誼之影響情形

首先，由表 4.16 可知，檢定組織公平是否會直接影響職場友誼，經迴歸分析結果顯示，組織公平對職場友誼的標準化  $\beta$  值為 0.519 ( $P < 0.001$ )，其解釋力為 26.9%，即組織公平對職場友誼具有顯著的正向影響，且構面間皆呈正向顯著影響，意即指組織若能在獎酬分配、決策制定依公平準則，則會直接正面影響職場友誼，且對於友誼普遍性的影響高於友誼機會性。因此，研究假設 H14 成立。

表 4.16 組織公平對職場友誼之迴歸分析

模式	依變數	自變數	$\beta$	F值	$R^2$
一	職場友誼	組織公平	0.519***	140.477	0.269
		分配公平	0.373***	61.700	0.139
		程序公平	0.494***	123.353	0.244
		互動公平	0.502***	128.380	0.252
二	友誼機會性	組織公平	0.459***	102.049	0.211
		分配公平	0.299***	37.623	0.090
		程序公平	0.456***	100.089	0.208
		互動公平	0.450***	97.089	0.203
三	友誼普遍性	組織公平	0.515***	137.936	0.265
		分配公平	0.405***	74.787	0.164
		程序公平	0.471***	108.652	0.221
		互動公平	0.491***	121.640	0.242

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

##### 二、組織公平對知識分享之影響情形

由表 4.17 可知，組織公平與知識分享方面，經迴歸分析結果顯示，組織公平對知識分享的標準化  $\beta$  值為 0.417 ( $P < 0.001$ )，其解釋力為

17.3%，即組織公平對知識分享具有顯著的正向影響，且構面間皆呈正向顯著影響，意即指組織若能在獎酬分配、決策制定依公平準則，則會直接正面影響員工的知識分享意願，且影響內隱知識的分享意願高於外顯知識的分享意願。因此，研究假設 H15 成立。

表 4.17 組織公平對知識分享之迴歸分析

模式	依變數	自變數	$\beta$	F值	R <sup>2</sup>
一	知識分享	組織公平	0.417***	80.189	0.173
		分配公平	0.257***	26.925	0.066
		程序公平	0.417***	80.400	0.174
		互動公平	0.415***	79.329	0.172
二	分享外顯 知識意願	組織公平	0.390***	68.547	0.152
		分配公平	0.239***	23.201	0.057
		程序公平	0.386***	67.057	0.149
		互動公平	0.391***	69.137	0.153
三	分享內隱 知識意願	組織公平	0.408***	76.396	0.167
		分配公平	0.252***	25.949	0.064
		程序公平	0.412***	77.907	0.169
		互動公平	0.404***	74.583	0.163

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

### 三、組織公平對工作績效之影響情形

由表 4.18 可知，組織公平與工作績效方面，經迴歸分析結果顯示，組織公平對工作績效的標準化  $\beta$  值為 0.472 ( $P < 0.001$ )，其解釋力為 22.3%，即組織公平對工作績效具有顯著的正向影響，且構面間皆呈正向顯著影響，意即指組織若能在獎酬分配、決策制定依公平準則，會直接正面影響員工的工作績效，且影響情境績效的程度高於任務績效。因此，研究假設 H16 成立。

表 4.18 組織公平對工作績效之迴歸分析

模式	依變數	自變數	$\beta$	F值	R <sup>2</sup>
一	工作績效	組織公平	0.472***	109.599	0.223
		分配公平	0.360***	56.799	0.129
		程序公平	0.436***	89.440	0.190
		互動公平	0.454***	99.315	0.206
二	任務績效	組織公平	0.373***	61.812	0.139
		分配公平	0.310***	40.550	0.096
		程序公平	0.354***	54.554	0.125
		互動公平	0.339***	49.465	0.115
三	情境績效	組織公平	0.474***	110.642	0.225
		分配公平	0.349***	53.033	0.122
		程序公平	0.433***	88.059	0.187
		互動公平	0.466***	105.696	0.217

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

#### 四、職場友誼對知識分享之影響情形

由表 4.19 可知，職場友誼與知識分享方面，經迴歸分析結果顯示，職場友誼對知識分享的標準化  $\beta$  值為 0.605 ( $P < 0.001$ )，其解釋力為 36.6%，即職場友誼對知識分享具有顯著的正向影響，且構面間皆呈正向顯著影響，意即指職場友誼會直接正面影響知識分享，且對於分享內隱知識意願的影響高於分享外顯知識意願。因此，研究假設 H17 成立。

表 4.19 職場友誼對知識分享之迴歸分析

模式	依變數	自變數	$\beta$	F值	R <sup>2</sup>
一	知識分享	職場友誼	0.605***	220.152	0.366
		友誼機會性	0.577***	190.762	0.333
		友誼普遍性	0.554***	169.412	0.307
二	分享外顯 知識意願	職場友誼	0.560***	174.806	0.314
		友誼機會性	0.526***	146.436	0.277
		友誼普遍性	0.523***	143.779	0.273

模式	依變數	自變數	$\beta$	F值	$R^2$
三	分享內隱 知識意願	職場友誼	0.597***	211.378	0.356
		友誼機會性	0.576***	189.313	0.331
		友誼普遍性	0.540***	157.636	0.292

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

### 五、職場友誼對工作績效之影響情形

由表 4.20 可知，職場友誼與工作績效方面，經迴歸分析後結果顯示，職場友誼對工作績效的標準化  $\beta$  值為 0.595 ( $P < 0.001$ )，其解釋力為 35.5%，即職場友誼對工作績效具有顯著的正向影響，且構面間皆呈正向顯著影響，意即指職場友誼會直接正面影響員工的工作績效，且對於情境績效的影響高於任務績效。因此，研究假設 H18 成立。

表 4.20 職場友誼對工作績效之迴歸分析

模式	依變數	自變數	$\beta$	F值	$R^2$
一	工作績效	職場友誼	0.595***	209.877	0.355
		友誼機會性	0.569***	182.603	0.323
		友誼普遍性	0.545***	161.816	0.298
二	任務績效	職場友誼	0.549***	164.859	0.301
		友誼機會性	0.544***	160.960	0.296
		友誼普遍性	0.481***	114.743	0.231
三	情境績效	職場友誼	0.561***	175.249	0.314
		友誼機會性	0.526***	146.207	0.277
		友誼普遍性	0.524***	144.761	0.275

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

### 六、知識分享對工作績效之影響情形

由表 4.21 可知，知識分享與工作績效方面，經迴歸分析結果顯示，知識分享對工作績效的標準化  $\beta$  值為 0.642 ( $P < 0.001$ )，其解釋力為 41.2%，即知識分享對工作績效具有顯著的正向影響，且構面間皆呈正

向顯著影響，意即指無論是外顯或內隱知識的分享意願皆會直接正面影響員工的工作績效，且對於情境績效的影響高於任務績效。因此，研究假設 H19 成立。

表 4.21 知識分享對工作績效之迴歸分析

模式	依變數	自變數	$\beta$	F值	R <sup>2</sup>
一	工作績效	知識分享	0.642***	267.135	0.412
		分享外顯知識意願	0.596***	210.105	0.355
		分享內隱知識意願	0.632***	254.503	0.400
二	任務績效	知識分享	0.606***	222.236	0.368
		分享外顯知識意願	0.541***	158.321	0.293
		分享內隱知識意願	0.613***	230.453	0.376
三	情境績效	知識分享	0.597***	211.647	0.357
		分享外顯知識意願	0.565***	178.871	0.319
		分享內隱知識意願	0.581***	194.871	0.338

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

#### 4.5.2 中介效果之檢驗

本節為了驗證職場友誼、知識分享是否為中介效果，本研究採用 Baron and Kenny (1986) 以層級迴歸檢定中介效果之建議，若中介效果成立的條件為滿足以下三個條件：首先，自變項與中介變項間存在顯著影響；其次，自變項與中介變項，分別對依變項間均存在顯著影響；最後，當中介變項置入迴歸式後，自變項與依變項的關係將因而減弱，或變為不顯著。Baron and Kenny (1986) 亦指出，如因中介變數置入，使自變項對依變項的影響，由原來的顯著消退 (Drops Out) 降低至不顯著，則為強而有力的中介實證，表示具有完全中介效果。但如果中介變數的置入使得自變數對依變數的影響下降，但仍達顯著水準時，表示其

中有多重中介因子 (Multiple Mediating Factors) 在運作，僅具有部分的中介效果。在運用迴歸分析時，為了避免變項間存在高度多元共線性，而發生與依變項相關性低卻迴歸係數顯著，或是與依變項相關性高而迴歸係數未顯著之謬誤狀況，必須進行共線性分析，以檢定自變項間是否具線性重合的問題 (王保進，民 88)。另有關於共線性檢定的判定，本研究將利用變異數膨脹係數 (Variance Inflationary Factor, VIF 值) 來檢測，再以 Hair, Anderson, Black and Tatham (1998) 所提出的標準為判別基準，若 VIF 值小於 10，表示不具有共線性的問題。

#### 一、 職場友誼於組織公平、知識分享具有中介效果

由表 4.22 可知，組織公平及職場友誼對知識分享的迴歸分析結果， $\beta$  值分別為 0.141 (P=0.000) 及 0.532 (P=0.003)，調整後  $R^2$  值為 0.377。由此可見，組織公平對知識分享之影響，係因為職場友誼的加入， $\beta$  值由 0.417 (P=0.000) 減弱為 0.141 (P=0.000)，但仍達顯著水準，證明職場友誼於組織公平與知識分享之間產生部分中介效果，研究假設 H20 成立，即組織公平不但會直接影響知識分享，也會透過職場友誼間接影響知識分享。且進一步分析構面的中介效果發現，友誼機會性 ( $\beta$  值=0.489) 的中介效果高於友誼普遍性 ( $\beta$  值=0.462)。

表 4.22 職場友誼於組織公平與知識分享間之中介效果

構面		知識分享				
模式		Model 1	Model 2		Model 3	
組織公平		0.417*** (0.000)	---		0.141*** (0.000)	
職場友誼	友誼機會性	---	0.605*** (0.000)	0.577*** (0.000)	0.532** (0.003)	0.489*** (0.000)
	友誼普遍性			0.554*** (0.000)		0.462*** (0.000)
R <sup>2</sup>		0.173	0.366		0.380	
Adj R <sup>2</sup>		0.171	0.364		0.377	
F		80.189	220.152		116.817	

註：\*p<0.05、\*\*p<0.01、\*\*\*p<0.001

資料來源：本研究整理

## 二、 知識分享於組織公平、工作績效具有中介效果

由表 4.23 可知，組織公平及知識分享對工作績效的β值分別為 0.248 (P=0.000) 及 0.538 (P=0.000)，調整後R<sup>2</sup>值為 0.460。研究結果可以發現，組織公平對工作績效之影響，會因為知識分享的加入，β值由 0.472 (P=0.000) 減弱為 0.248 (P=0.000)，但仍達顯著水準，證明知識分享於組織公平與工作績效之間產生部分中介效果，驗證研究假設 H21 成立，即組織公平不但會直接影響工作績效，也會透過知識分享間接影響工作績效。且進一步分析構面的中介效果發現，分享內隱知識意願 (β值=0.527) 的中介效果高於分享外顯知識意願 (β值=0.485)。

表 4.23 知識分享於組織公平與工作績效間之中介效果

構面		工作績效				
模式		Model 1	Model 2		Model 3	
組織公平		0.472*** (0.000)	---		0.248*** (0.000)	
知識 分享	分享外顯知 識意願	---	0.642*** (0.000)	0.596*** (0.000)	0.538*** (0.000)	0.485*** (0.000)
	分享內隱知 識意願			0.632*** (0.000)		0.527*** (0.000)
R <sup>2</sup>		0.233	0.412		0.462	
Adj R <sup>2</sup>		0.221	0.410		0.460	
F		109.599	267.135		163.822	

註：\*p<0.05、\*\*p<0.01、\*\*\*p<0.001

資料來源：本研究整理

### 三、知識分享於職場友誼、工作績效具有中介效果

由表 4.24 可知，職場友誼及知識分享對工作績效的β值分別為 0.327 (P=0.000) 及 0.444 (P=0.000)，調整後R<sup>2</sup>值為 0.477。我們可以發現，職場友誼對工作績效之影響，因為知識分享的加入，而β值由 0.595 (P=0.000) 減弱為 0.327 (P=0.000)，仍達顯著水準，證明知識分享於職場友誼與工作績效之間產生部分中介效果，研究假設H22 成立，即職場友誼不但會直接影響工作績效，也會透過知識分享間接影響工作績效。且進一步分析構面的中介效果發現，分享內隱知識意願 (β值=0.430) 的中介效果高於分享外顯知識意願 (β值=0.382)。

表 4.24 知識分享於職場友誼與工作績效間之中介效果

構面		工作績效				
模式		Model 1	Model 2		Model 3	
職場友誼		0.595*** (0.000)	---		0.327*** (0.000)	
知識 分 享	分享外顯 知識意願	---	0.642*** (0.000)	0.596*** (0.000)	0.444*** (0.000)	0.382 (0.000)
	分享內隱 知識意願			0.632*** (0.000)		0.430*** (0.000)
R <sup>2</sup>		0.355	0.412		0.479	
Adj R <sup>2</sup>		0.353	0.410		0.477	
F		209.877	267.135		175.462	

註：\*p<0.05、\*\*p<0.01、\*\*\*p<0.001

資料來源：本研究整理

## 第五章 結論與建議

本研究提出組織公平、職場友誼、知識分享與工作績效等研究變數，且對各變數分別定義及探討，進一步形成研究架構，並以面板業員工之觀點來分析，並依研究結果提出實務上的建議，俾供後續研究參考。

### 5.1 結論

本研究主旨在探討面板業組織公平是否影響員工的職場友誼與知識分享意願，進而影響到個人的工作績效，依研究架構提出 22 個研究假設，並經由統計分析結果發現，本研究之假設均成立，如表 5.1 所示，以下將說明研究結果。

1. 不同年齡的面板業員工於組織公平、職場友誼、知識分享、工作績效等變項之知覺情形，均未達顯著差異。表示面板業員工對於組織公平、職場友誼、知識分享、工作績效變項的看法，並未因年齡之不同而有所差別，且知覺情形傾向正面的。
2. 不同性別的面板業員工於組織公平、職場友誼等變項之知覺情形，呈現顯著差異，其他研究變項則無顯著差異。表示不同性別的面板業員工對於組織公平、職場友誼的感受有所不同，對於知識分享、工作績效變項之看法是一致且正面的。
3. 不同婚姻狀況的面板業員工於在職場友誼、知識分享等變項之知覺情形，呈現顯著差異，其他研究變項則無顯著差異。表示不同婚姻狀況的面板業員工對於職場友誼、知識分享有不同看法，對於組織公平、工作績效變項之看法是一致且正面的。

4. 不同教育程度的面板業員工於組織公平、知識分享等變項之知覺情形，呈現顯著差異，其他研究變項則無顯著差異。表示不同教育程度的面板業員工對於組織公平、知識分享有不同看法，對於職場友誼、工作績效變項之看法是一致且正面的。
5. 不同工作年資的面板業員工於組織公平、知識分享、工作績效等變項之知覺情形，呈現顯著差異，職場友誼變項則無顯著差異。表示不同工作年資的面板業員工對於組織公平、知識分享、工作績效有不同看法，對於職場友誼變項之看法是一致且正面的。
6. 不同年收入的面板業員工於組織公平、職場友誼、知識分享、工作績效等變項之知覺情形，均未達顯著差異。表示不同年收入的面板業員工對於組織公平、職場友誼、知識分享、工作績效變項之看法是一致且正面的。
7. 不同工作職務的面板業員工於組織公平、知識分享等變項之知覺情形，呈現顯著差異，其他研究變項則無顯著差異。表示不同工作職務的面板業員工對於組織公平、知識分享有不同看法，而於職場友誼、工作績效變項之看法是一致且正面的。
8. 組織公平三構面分配公平、程序公平及互動公平，與職場友誼兩構面友誼機會性及友誼普遍性，與知識分享兩構面分享外顯知識意願及分享內隱知識意願，以及與工作績效兩構面任務績效及情境績效，彼此間之相關程度均達顯著效果。表示面板業員工若感受到組織公平的對待，相對的知覺職場友誼、知識分享意願及其工作績效愈高。
9. 組織公平對工作績效具有正向影響，且組織公平會藉由知識分享來影響工作績效，表示面板業員工本身感受到組織愈公平對待時，相

對的知識分享意願愈高，並能提高工作績效。所以管理者若能公平管理，員工間互相傳遞知識情形愈加良好，員工的工作績效也會因此提升，更會為組織帶來更好的績效。

10. 職場友誼對工作績效具有正向影響，且職場友誼皆會藉由知識分享來影響工作績效，表示面板業員工本身職場友誼愈佳，相對的知識分享意願愈高，愈能提高工作績效，進而提升組織績效。所以管理者應多鼓勵員工進行職場友誼的交流，也能促進知識流通分享，員工的工作績效也會提升，更會為組織帶來更好的績效。
11. 知識分享對工作績效具有正向影響，表示面板業員工若能將知識分享給予同仁，相對可以提升個人的工作績效。所以管理者應建立良好的知識分享管道，利於員工知識分享之進行，亦有助於員工工作績效之提升，更可為組織創造好的績效。

表 5.1 研究假設與分析結果表

研究假設	結果
H01：不同年齡對組織公平、職場友誼、知識分享、工作績效之知覺有顯著差異	不成立
H02：不同性別對組織公平、職場友誼、知識分享、工作績效之知覺有顯著差異	部分成立
H03：不同婚姻狀況對組織公平、職場友誼、知識分享、工作績效之知覺有顯著差異	部分成立
H04：不同教育程度對組織公平、職場友誼、知識分享、工作績效之知覺有顯著差異	部分成立
H05：不同工作年資對組織公平、職場友誼、知識分享、工作績效之知覺有顯著差異	部分成立
H06：不同年收入對組織公平、職場友誼、知識分享、工作績效之知覺有顯著差異	不成立
H07：不同工作職務對組織公平、職場友誼、知識分享、工作績效之知覺有顯著差異	部分成立
H08：組織公平與職場友誼有顯著相關	成立

H09：組織公平與知識分享有顯著相關	成立
H10：組織公平與工作績效有顯著相關	成立
H11：職場友誼與知識分享有顯著相關	成立
H12：職場友誼與工作績效有顯著相關	成立
H13：知識分享與工作績效有顯著相關	成立
H14：組織公平對職場友誼有顯著的正向影響	成立
H15：組織公平對知識分享有顯著的正向影響	成立
H16：組織公平對工作績效有顯著的正向影響	成立
H17：職場友誼對知識分享有顯著的正向影響	成立
H18：職場友誼對工作績效有顯著的正向影響	成立
H19：知識分享對工作績效有顯著的正向影響	成立
H20：職場友誼於組織公平、知識分享具有中介效果	成立（部分中介）
H21：知識分享於組織公平、工作績效具有中介效果	成立（部分中介）
H22：知識分享於職場友誼、工作績效具有中介效果	成立（部分中介）

資料來源：本研究整理

## 5.2 管理實務上的建議

本研究依據前述研究結果，提出以下建議：

### 一、公司應明確說明工作內容與薪酬制度

依據本研究結果顯示，面板業員工在人口統計的變項中不同性別、不同教育程度、不同工作年資、不同職務對於組織公平的知覺情形皆有顯著差異。

在性別變項上，因為性別的天生差異性，會使得在工作上會出現不同工作負擔的情況，為避免員工因此於心裡感到不能平衡，建議公司應明訂各工作人員之工作職掌，並於員工簽約或新進人員訓練時，便須依照該員工工作性質予以介紹，使其明瞭其工作內容與薪酬制度，以免員工有同工不同酬的感受，或認為性別造成薪酬上的差異，以其能提升組

織整體工作績效。

在教育程度變項上，建議面板業公司應於人員招募過程、新進訓練之相關場合及機會，將不同教育程度在組織內待遇的差異情形清楚告知員工，一方面以降低教育程度較低者心生不滿的情況發生，亦可藉由公司器重高學歷者的宣示，鼓勵學歷較低人員能積極向學。

在不同工作職務變項上，公司組織應明訂各工作崗位相關執掌與責任，以使組織內有效率分工，且避免人員越俎代庖或是分工模糊的情況，一方面可以達到事有分工，二方面能使不同職務的人員能清楚瞭解自己應負擔之工作與責任，以提升人員對組織公平之知覺程度，三方面更可鼓勵有企圖心之員工發奮向上，藉以提升工作績效。

倘若組織可以明定出公正管理制度，釐清各崗位之工作職掌，讓員工感受於公正環境中可以自在工作，自然可以讓不同性別、不同教育程度、不同工作年資、不同職務感受到組織公平的管理制度，如此便可有效提升組織之工作績效。

## 二、公司應擬定公正之管理制度

依據本研究結果顯示，面板業員工知覺組織公平對於工作績效具有極顯著影響，且構面中分配公平、程序公平、互動公平皆對員工的工作績效有極顯著影響，因此可得知倘若組織可以定出公平管理制度，讓員工感受於公平環境中自在工作，自然可以提升其工作績效。

## 三、鼓勵員工進行友誼交流，並營造友善且多互動的職場環境

依據本研究結果顯示，面板業員工在職場友誼的變項中對於工作績效具有極顯著的影響，且構面中友誼機會性、友誼普遍性皆達極顯著水準的預測力，因此可得知組織應多鼓勵員工進行友誼交流，在友善且多互動的職場環境中工作，亦可使員工提升工作績效組織可藉由提升職場

友誼，讓員工的互相溝通的管道更完善，進而提升工作績效。

硬體設施部分，建議組織針對員工用餐、休息環境加以佈置（例如運動器材），讓員工能有情緒紓緩，且與同事互動交流的場所，以增進員工間的友誼，進而提升工作績效。

活動方面，建議組織不定期舉辦員工社交活動，例如員工旅遊、員工聚餐、公司園遊會、運動會等活動，以增進員工間之友誼程度，提升組織向心力，進而提升工作績效。

#### 四、鼓勵員工知識分享，並從軟硬體加強知識分享的管道

依據本研究結果顯示，面板業員工在知識分享的變項中對於工作績效有極顯著影響，且構面中分享外顯知識意願、分享內隱知識意願皆極顯著影響員工的工作績效。

建議改善公司的軟硬體設施（軟體設施如：組織學習文化、公司氣氛、員工凝聚力；硬體設施如：e-mail、網路平台），可以設立能讓員工充分休息及交流的環境，以使員工能在舒適環境中達到知識的交流，而非在生硬的工作環境中進行知識傳承，以避免員工受到工作環境干擾，而降低學習效能，進而影響工作績效。

組織內部可藉由遴選較高學歷且具有較高知識分享意願的員工，不定期分享工作經驗，不僅可以使公司有跨部門橫向的知識交流，也能做到縱向上對下的知識傳承，進而提升公司全體員工之工作績效。

組織亦向外尋求知識來源，聘任組織外的專業講師，讓員工可同步得知產業最新知識，並進一步分享給不同單位之同仁。

## 5.3 後續研究建議

### 一、研究對象

本研究主要是針對面板業員工為主，但礙於人力及時間的不足，未能將台灣所有面板業包含在內，且本研究為了取樣的便利性，僅以便利抽樣為主，因此建議後續研究者：

- (一) 針對面板業採分層隨機方式進行抽樣，以減少偏誤。
- (二) 針對其他產業（例如傳統產業、服務業），以讓企業管理部門為管理依據。

### 二、研究方法與變項

本研究僅採用問卷調查法來瞭解組織公平、職場友誼、知識分享對工作績效之影響情形。因此，建議後續研究者可嘗試其他研究變項（例如：工作滿意度、工作投入），來進行實證分析與探討，相信研究結果會更具完整性。

## 參考文獻

### 一、中文部份

1. 黎士群（民 88），組織公平、信任與知識分享行為之關係性研究—以Unix 系統管理員為例，銘傳大學管理科學研究所碩士論文。
2. 吳有順（民 88），網路社群知識分享過程之研究—以企業管理教學網站為例，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
3. 何素華（民 90），企業推行知識分享之研究—以旺宏電子公司內部單位為例，國立交通大學經營管理研究所碩士論文。
4. 徐楊順（民 90），知識分享意願、組織公平與信任關係之研究，朝陽科技大學企業管理研究所碩士論文。
5. 蘇柏州（民 90），企業員工知識分享意願因素之研究，長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
6. 劉京偉譯（民 89）知識管理的第一本書，初版，台北市：商周。
7. 劉智璋（民 93），組織間知識分享之結構性因素與關係性因素對組織績效影響之實證研究，義守大學管理科學研究所碩士論文。
8. 夏詩勤（民 93），知識分享、結構性因素、關係性因素與組織績效影響之研究—以國防部軍備局生產製造中心第二〇二廠為例，大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士論文。
9. 董家琪（民 94），組織學習、知識分享行為、組織文化與經營績效之相關性分析，國立交通大學管理科學系碩士論文。
10. 鍾孝偉（民 94），探討知識分享與經營績效關係之研究—以台北市勞工局頂好就業服務中心為例，立德管理學院科技管理研究所碩士論文。

11. 翁偉耀（民 95），組織信任、知識分享與員工工作績效之相關研究，大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士論文。
12. 周仕峰（民 96），知識分享、電子市集、組織學習以及組織績效之關聯性研究—以基本金屬製造業為例，長榮大學經營管理研究所碩士論文。
13. 林鈺琴（民 85），組織公正、信任、組織公民行為之研究：社會交換理論之觀點，管理科學學報，第 13 卷，第 3 期，391-415 頁。
14. 黃文平、鄧秀玉（民 100），組織公平、工作安全感與職場友誼關係之研究—正職勞工與派遣勞工之探討，人力資源管理學報，第 11 卷，第 2 期，47-70 頁
15. 黃家齊（民 91），人力資源管理系統與組織績效—智慧資本觀點，管理學報，第 19 卷，第 3 期，41-50 頁。
16. 黃光國（民 77），人情與面子：中國人的權力遊戲，台北：巨流出版公司。
17. 余德成（民 85），品質管理人性面系統因素對工作績效之影響，國立中山大學企業管理研究所博士論文。
18. 蘇義祥（民 88），中華電信專戶服務部門領導型態與工作績效關係之研究:服務人員特質及成熟度的調節作用，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
19. 何永福，楊國安（民 82），人力資源策略管理，台北：三民書局。
20. 吳秉恩（民 75），組織行為學，台北：三民書局。
21. 吳有順（民 89），網路社群之是分享過程之研究—以企業管理教學網站為例，國立政治大學企業管理學系碩士論文。

22. 吳鳳翎（民 100），職場友誼與組織政治知覺之關係，北商學報，第 20 期，59-70 頁。
23. 林東清（民 96），知識管理，台北：智勝文化。
24. 夏侯欣鵬（民 89），信任與權力對組織內知識分享意願影響之研究—以銀行放款部門為例，國立政治大學企業管理學系博士論文。
25. 劉常勇（民 89），劉常勇管理學習知識庫，<http://www.cme.org.tw/know>。
26. 胡瑋珊譯（民 88），知識管理：企業組織如何有效運用知識，台北市：中國生產力中心。
27. 李淑華譯（民 90），知識共享型組織：建置、保存、移轉企業知識庫的五種方法，台北市：商周。
28. 楊子江，王美音譯（民 86），創新求勝：智價企業論，台北市：遠流。
29. 林財丁、林瑞發譯（民 95），組織行為，第八版，台中市：滄海。
30. 莫菲譯（民 88），無形資產致勝策略：微軟、網景、昇陽等成功企業的新財富，台北市：圓智。
31. 鄭詩潭（民 99），臺中地區犯罪矯正機關員工之電腦網路態度、工作特性對工作績效影響之研究，國立暨南大學終身學習與人方資源發展研究所碩士論文。

## 二、英文部份

1. Adams, J. S. (1963), Wage Inequities, Productivity, and Work Quality, Industrial Relations, Vol.3, pp.9-16.
2. Adams, J. S. (1965), Inequity in Social Exchange, Advances in Experimental Social Psychology, Vol.2, pp.267-299.
3. Alexander, S. & Ruderman, M. (1987), The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior, Social Justice Research, Vol.1, No.2, pp.177-198.
4. Aram, J. D. & Salipante, P. F. (1981), An Evaluation of Organizational due Process in the Resolution of Employee/Employer Conflict, Academy of Management Review, Vol.6, No.2, pp.197-204.
5. Arvey, R. D. (1979), Unfair Discrimination in the Employment Interview: Legal and Psychological Aspects, Psychological Bulletin, Vol.86, pp.736-765.
6. Badaracco, J. (1991), The Knowledge Link: How Firm Compete through Strategic Alliance, Boston: Harvard Business School Press.
7. Barley, S. and Kunda, G. (2001), Bringing Work Back in, Organization Science, Vol.12, No.1, pp.76-95.
8. Barney, J. B. (1985), Dimensions of Informal Social Network Structure: Toward a Contingency Theory of Informal Relations in Organizations, Social Network, Vol.7, No.1, pp.1-46.
9. Berman, E. M., West, J. P. & Richter, M. N. (2002), Workplace Relations: Friendship Patterns and Consequences (According to Managers), Public Administration Review, Vol.62, No.2, pp.217-230.
10. Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986), Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness, Research on Negotiation in

Organization, Vol.1, pp.43-55.

11. Bies, R. J. (1986) , Identifying Principles of Interactional Justice: The Case of Corporate Recruiting, Moving Beyond Equity Theory: New Directions in Research on Justice in Organizations, Symposium Conducted at the Meeting of the Academy of Management, Vol.6, No.3,pp.227-238, Chicago, IL.
12. Bies, R. J. (1987) , The Predicament of Injustice: The Management of Moral Outrage, In Cummings L. L. & Staw B. M. (Eds.) , Research in Organizational Behavior, Vol.9, pp.289-319.
13. Blau, P. (1964) , Exchange and Power in Social Life, New York: Wiley.
14. Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G. & Lee, J. N. (2005) , Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-psychological Forces, and Organizational Climate, MIS Quarterly, Vol.29, No.1, pp.87-111.
15. Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993) , Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Context Performance, In Schmitt N. & Borman W. C. (Eds.) , Personnel Selection in Organization, pp.71-98, San Francisco: Jossey-Bass.
16. Boyd, N. G. & Taylor, R. R. (1998) , A Developmental Approach to the Examination of Friendship in Leader-follower Relationships, Leadership Quarterly, Vol.9, No.1, pp.1-25.
17. Bridge, K. & Baxter L. A. (1992) , Blended Relationships: Friends as Work Associates, Western Journal of Communication, Vol.56, No.2, pp.200-225.
18. Campbell, J. P. & Pritchard, R. D. (1976) , Motivation Theory in Industrial Psychology, In M. Dunnette (Ed.) , Handbook of Industrial

- and Organizational Psychology, Chicago: Rand-McNally, pp.63-130.
19. Campbell, J. P. (1990) , Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology, In Dunnette M. D. & Hough L. M. (Eds.) , Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol.2, pp.687-732.
  20. Campion, M. A., Medsker, G. J. & Higgs, A. C. (1993) , Relations between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups, Personnel Psychology, Vol.46, No.4, pp.823-850.
  21. Cohen, D. (1998) , Toward a Knowledge Context: Report on the First Annual U. C. Berkeley Forum on Knowledge and Firm, California Management Review, Vol.40, No.3, pp.22-39.
  22. Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997) , Progress in Organizational Justice: Tunneling through the Maze, In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds) , International Review of Industrial and Organizational Psychology, pp.317-372, NY: Wiley.
  23. Dailey, R. & Kirk, D. (1992) , Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Satisfaction and Intent to Turnover, Human Relations, Vol.45, No.3, pp.305-317.
  24. Davis, D. (1981) , Implications for Interaction versus Reflectance as Mediators of the Similarity-attraction Relationship, Journal of Experimental Social Psychology, Vol.17, No.1, pp.96-116.
  25. Drucker, P. F. (1999) , Knowledge-worker Productivity: The Biggest Challenge, California Management Review, Vol.41, No.2, pp.79-95.
  26. Eriksson, I.V. & Dickson, G. W. (2000) , Knowledge Sharing in High Technology Companies, Proceedings of Americas Conference on

- Information Systems (AMCIS) , pp.1330-1335.
27. Farh, J. L., Earley, P. C. & Lin, S. C. (1997) , Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior, Administrative Science Quarterly, Vol.42, pp.421-444.
  28. Farh, J. L., Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1990) , Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction, Journal of Management, Vol.16, pp.705-721.
  29. Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989) , Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions, Academy of Management Journal, Vol.32, pp.115-130.
  30. Felmlee, D. H. (1999) , Social Norms in the Same-and Cross-Gender Friendships, Social Psychology Quarterly, Vol.62, No.1, pp.53-67.
  31. Folger, R. & Cropanzano, R. (1998) , Organizational Justice and Human Resource Management, Thousand Oaks, CA: Sage.
  32. Folger, R. & Greenberg, J. (1983) , Procedural Justice, Participation and the Fair Process Effect in Groups and Organizations, in Paulus B. (Ed.) , Basic Group Processes, New York: Springer Verlag, pp.235-256.
  33. Folger, R. & Greenberg, J. (1985) , Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems, Research in Personnel and Resources Management, Vol.1, No.1, pp.141-183
  34. Frances, D. H. & Sandberg, W. R. (2000) , Friendship within Entrepreneurial Teams and Its Association with Team and Venture Performance, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.25, No.2, pp.5-25.
  35. Gatewood, R. D. & Field, H. S. (1998) , Human Resource Selection

- (4<sup>th</sup> Ed.), New York: The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers.
36. Glaman, J. M., Jones, A. P. & Rozelle, R. M. (1996), The Effects of Co-worker Similarity on the Emergence of Affect in Work Teams, Group and Organization Management, Vol.21, No.2, pp.192-215.
  37. Greenberg, J. (1987), A Taxonomy of Organizational Justice Theories, Academy of Management Review, Vol.12, pp.9-22.
  38. Greenberg, J. (1988), Equity and Workplace Status: A Field Experiment, Journal of Applied Psychology, Vol.73, pp.606-613.
  39. Greenberg, J. (1990a), Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, Journal of Management, Vol.16, No.2, pp.399-432.
  40. Greenberg, J. (1990b), Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts, Journal of Applied Psychology, Vol.75, No.5, pp.561-568.
  41. Greenberg, J. (1993), The Social Side of Fairness: Interpersonal and Information Classes of Organizational Justice, In R. S. Cropanzano (Ed.), Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management, Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp.79-103.
  42. Greenberg, J. (1996), Forgive Me, I'm New: Three Experimental Demonstrations of the Effects of Attempts to Excuse Poor Performance, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol.66, pp.165-178.
  43. Guieford, J. P. (1965), Fundamental Statistics in Psychology and Education (4<sup>th</sup> Ed.), New York: McGram-Hill.
  44. Hackman, J. R. & Lawler, E. E. (1971), Employee Reactions to Job Characteristics, Journal of Applied Psychology, Vol.55, pp.256-286.

45. Hansen, M. T. (1999) , The Search-transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits, Administrative Science Quarterly, Vol.44, pp.82-111.
46. Hays, R. B. (1985) , A Longitudinal Study of Friendship Development, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.48,No.4, pp.909-924.
47. Hays, R. B. (1988) , Friendship, In Duck S. W. (Ed.) , Handbook of Personal Relationships, New York: Wiley, pp.391-408.
48. Hedlund, G. (1994) , A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation, Strategic Management Journal, Vol.15, pp.73-90.
49. Hendriks, P. (1999) , Why Share Knowledge The Influence of ICT on Motivation for Knowledge Sharing, Knowledge and Process Management, Vol.6, No.2, pp.91-100.
50. Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959) , The Motivation to Work, John Wiley, New York.
51. Hidding, G. & Shireen, M. C. (1998) , Anatomy of a Learning Organization: Turning Knowledge into Capital at Anderson Consulting, Knowledge and Process Management, Vol.5, No.1, pp.3-13.
52. Holtshouse, Dan (1998) , Knowledge Research Issues, California Management Review, Vol.43, No.3, pp.277-280.
53. Homans, G. C. (1961) , Social Behavior: Its Elementary Forms, New York: Harcourt, Brace, and World.
54. Jarvenpaa, S. L. & Staples, D. S. (2001) , Exploring Perceptions of Organizational Ownership of Information and Expertise, Journal of Management Information System, Vol.8, No.1, pp.151-183.
55. Jehn, K. A. & Shah, P. P. (1997) , Interpersonal Relationships and Task

- Performance: An Examination of Mediating Processes in Friendship and Acquaintance Groups, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.72, No.4, pp.775-790.
56. Jeremy, S. J., Gillentine, J. A. & Barry, P. H. (2004) , The Influence of Fairness: The Application of Organizational Justice in a Team Sport Setting, International Sports Journal, Vol.8, No.1, pp.139-153.
57. Kaiser, H. F. (1974) , An Index of Factorial Simplicity, Psychometrika, Vol.39, pp.31-36.
58. Katz, Kahn (1966) , The Social Psychology of Organizations, New York: Wiley.
59. Kim, S. & Lee, H. (2004) , Organizational Factors Affecting Knowledge Sharing Capabilities in E-Government, Proceedings of the 2004 Annual National Conference on Digital Government Research, Seattle, WA, pp.1-11.
60. Kim, W. C. & Mauborgne, R. A. (1993) , Procedural Justice, Attitudes, and Subsidiary Top Management Compliance with Multi-nationals' Corporate Strategic Decisions, Academy of Management Journal, Vol.36, pp.502-526.
61. Kim, W. C. & Mauborgne, R. A. (1997) , Fair Process: Managing in the Knowledge, Harvard Business Review, Vol.75, No.1, pp.127-136.
62. Kinicki, A. & Williams, B. K. (2003) , Management: A Practical Introduction, New York: McGraw-Hill.
63. Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994) , Citizenship Behavior and Social Exchange, Academy of Management Journal, Vol.37, pp.656-669.
64. Konovsky, M. L. & Folger, I. T. (1991) , The Effects of Procedural and Distributive Justice on Organizational Citizenship Behavior,

Unpublished Manuscript.

65. Krackhardt, D. & Kilduff, M. (1999) , Whether Close or Far: Social Distance Effects on Perceived Balance in Friendship Networks, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.76, No.5, pp.770-782.
66. Krackhardt, D. & Porter, L. W. (1985) , When Friends Leave: A Structural Analysis of the Relationship between Turnover and Stayers' Attitudes, Administrative Science Quarterly, Vol.30, No.2, pp.242-261.
67. Krackhardt, D. & Stern, R. (1988) , Informal Networks and Organizational Crises: An Experimental Simulation, Social Psychology Quarterly, Vol.51, pp.123-140.
68. Krackhardt, D. & Stern, R. N. (1988) , Informal Network and Organizational Crises: An Experimental Simulation, Social Psychology Quarterly, Vol.51, No.2, pp.123-140.
69. Kram, K. E. & Isabella, L. A. (1985) , Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development, Academy of Management Journal, Vol.28, No.1, pp.110-132.
70. Kruger, L. J., Bernstein, G. & Botman, H. (1995) , The Relationship between Team and Friendships and Burnout among Residential Counselors, Journal of Social Psychology, Vol.135, No.2, pp.191-201.
71. Lahti, R. K. & Beyerlein, M. M. (2000) , Knowledge Transfer and Management Consulting: A Look at the Firm, Business Horizon, Vol.43, No.1, pp.65-74.
72. Leventhal, G. S. (1976) , Fairness in Social Relations, In J. W. Thibaut, J. T. Spence & R. C. Carson (eds.) , Contemporary Topics in Social Psychology, Morristown, NJ: General Learning Press, pp.211-239.
73. Leventhal, G. S. (1976a) , Fairness in Social Relationships, In Thibaut

- J. W., Spence J. T. & Carson R. C. (Eds.) , Contemporary Topics in Social Psychology, Morristown, NJ: General Learning Press, pp.211-239.
74. Leventhal, G. S. (1976b) , The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations, In Berkowitz L. & Walster E. (Eds.) , Advances in Experimental Social Psychology, Vol.9, pp.91-131.
75. Leventhal, G. S. (1980) , What Should Be Done with Equity Theory In K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.) , Social Exchange: Advances in Theory and Research, New York: Plenum, pp.27-55.
76. Leventhal, G. S., Karuza, J. & Fry, W. R. (1980) , Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences, In G. Mikula (Ed.) , Justice and Social Interaction, New York: Springer-Verlag, pp.167-218.
77. Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988) , The Social Psychology of Procedural Justice, New York: Plenum.
78. Locher, A. H. & Teel, K. S. (1988) , Appraisal Trends, Personnel Journal, Vol.9, pp.139-145.
79. Mahoney, J. (1975) , An Analysis of the Axiological Structures of Traditional and Proliberation Men and Women, Journal of Psychology, Vol.90, pp.31-35.
80. Mahoney, T. A. (1983) , Approaches to the Definition of Comparable Worth, Academy of Management Review, Vol.8, pp.14-22.
81. Markiewicz, D., Devine, I. & Kausilas, D. (2000) , Friendships of Women and Men at Work Job Satisfaction and Resource Implications, Journal of Management Psychology, Vol.15, No.2, pp.161-184.
82. Mehra, A., Kilduff, M. & Brass, D. J. (1998) , At the Margins: A

- Distinctiveness Approach to the Social Identity and Social Networks of Underrepresented Groups, Academy of Management Journal, Vol.41, No.4, pp.441-452.
83. Monge, P. R. & Kirste, K. K. (1980) , Measuring Proximity in Human Organizations, Social Psychology Quarterly, Vol.43, No.1, pp.110-115.
84. Moorman, R. H. (1991) , Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? Journal of Applied Psychology, Vol.76, pp.845-855.
85. Moorman, R. H. (1991) , The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship, Journal of Applied Psychology, Vol.76, No.6, pp.845-855.
86. Moorman, R. H. (1993) , The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction on the Relationship between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior, Human Relations, Vol.46, pp.759-776.
87. Motowidlo, S. J. & Van Scotter, J. R. (1994) , Evidence That Task Performance Should Be Distinguished from Contextual Performance, Journal of Applied Psychology, Vol.79, pp.475-480.
88. Myers, S. A., Knox, R. L., Pawlowski, D. R. & Ropog, B. L. (1999) , Perceived Communication Openness and Functional Communication Skills among Organization Peers, Communication Reports, Vol.12, No.2, pp.71-83.
89. Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O. & McMurrian, R. (1997) , An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context, Journal of

- Marketing, Vol.61, No.1, pp.85-98.
90. Newell, A. (1982) , The Knowledge Level, Artificial Intelligence, Vol.18, pp.87-127.
  91. 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, pp.527-556.
  92. Nielsen, I. K., Jex, S. M. & Adams, G. A. (2000) , Development and Validation of Scores on a Two-dimensional Workplace Friendship Scale, Educational and Psychological Measurement, Vol.60, No.4, pp.628-643.
  93. Nyhan, R. C. (2000) , Changing the Paradigm: Trust and Its Role in Public Sector Organization, American Review of Public Administration, Vol.30, No.1, pp.87-109.
  94. Odden, C. M. & Sias, P. M. (1997) , Peer Communication Relationships and Psychological Climate, Communication Quarterly, Vol.45, No.3, pp.153-166.
  95. Park, H., Ribiere, V. & Schulte, W. D. (2004) , Critical Attributes of Organizational Culture That Promote Knowledge Management Technology Implementation Success, Journal of Knowledge Management, Vol. 8, No.3, pp.106-117.
  96. Polanyi, M. (1966) , The Tacit Dimension, Doubleday & Company, Inc.
  97. Pollar, D. (2000) , Becoming Knowledge-powered: Planning the Transformation, Information Resources Management Journal, Vol.13, No.1, pp.54-63.
  98. Price, L. L. & Arnould, E. J. (1999) , Commercial Friendships:

- Service Provider-client Relationships in Context, Journal of Marketing, Vol.63, No.1, pp.38-56.
99. Pulakos, F. D. & Wexley, K. N. (1983) , Actual Similarity, Sex, and Performance Ratings in Manager-subordinate Dyads, Academy of Management Journal, Vol.26, No.1, pp.129-139.
- 100.Quinn, J. B., Anderson, P. & Finkelstein, S. (1996) , Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best, Harvard Business Review, Vol.74, pp.71-80.
- 101.Riordan, C. M. & Griffeth, R. W. (1995) , The Opportunity for Friendship in the Workplace: An under Explored Construct, Journal of Business and Psychology, Vol.10, No.2, pp.141-154.
- 102.Robbins, S. P. (1986) , Organizational Behavior, NJ: Prentice-Hall.
- 103.Robbins, S. P. (2001) , Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications, 8th, ed., New York: Prentice Hall.
- 104.Robbins, J. (1998) , Organization Behavior: Concept, Controversies, and Applications (7<sup>th</sup> Ed.) , Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 105.Ross, J. A. (1997) , Briefings from the Editors: Does Friendship Improve Job Performance, Harvard Business Review, Vol.75, No.2, pp.8-9.
106. Rubin, Z. & Shenker, S. (1976) , Friendship, Proximity, and Self-Disclosure, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.22, No.1, pp.1-22.
107. Ryle, G. (1975) , The Concept of Mind, Hutchinson & Co., London.
108. Schermerhorn, J. R. (1999) , Management for Productivity, 3rd Edition, New York: John Wiley & Sons.
- 109.Scholl, R. W., Cooper, R. A. & Mckenna, J. F. (1987) , Referent

- Selection in Determining Equity Perceptions: Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes, Personnel Psychology, Vol.40, pp.113-124.
110. Senge, P. (1997) , Sharing Knowledge, Executive Excellence, Vol.14, No.11, pp.17-18.
111. Sias, P. M. & Cahill, D. J. (1998) , From Coworkers to Friends: The Development of Peer Friendships in the Workplace, Western Journal of Communication, Vol.62, No.3, pp.273-299.
112. Sias, P. M., Smith, G. & Avdeyeva, T. (2003) , Sex and Sex-composition Differences and Similarities in Peer Workplace Friendship Development, Communication Studies, Vol.54, No.3, pp.332-340.
113. Spek, R. & Spijkervet, A. (1997) , Knowledge Management: Dealing Intelligently with Knowledge, Knowledge Management and Its Integrative Elements, New York: CRC Press.
114. Spiegler, I. (2000) , Knowledge Management: A New Idea or A Recycled Concept Communications of the AIS, Vol.3, No.14, pp. 1-24.
115. Steers, R. & Braunstein, D. (1976) , A Behavioral-based Measure of Manifest Needs in Work Settings, Journal of Vocational Behavior, Vol.9, No.2, pp.251-266.
116. Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007) , Using Multivariate Statistics, MA: Allyn and Bacon, Boston.
117. Tampoe, M. (1993) , Motivating Knowledge Worker: the Challenge for the 1990s, Long Range Planning, Vol.26, No.3, pp.49-59.
118. Teece, D. J. (1998) , Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-how, and Intangible Assets, California Management Review, Vol.40, No.3, pp.55-79.

119. Thibault, J. W. & Walker, L. (1975), Procedural Justice: A Psychological Analysis, NY: Wiley.
120. Thibaut, J. & Walker, L. (1978), A Theory of Procedure, California Law Review, Vol.66, pp.541-566
121. Trevino, L. K. (1992), The Social Effects of Punishment in Organizations: A Justice Perspective, Journal of Management Review, Vol. 17, pp.647-676.
122. Turban, D. B. & Jones, A. P. (1988), Superior-subordinate Similarity: Types, Effects, and Mechanisms, Journal of Applied Psychology, Vol.73, No.1, pp.228-234.
123. Tyler, L. (1997), Liability Means Never Being Able to Say You're Sorry: Corporate Quilt, Legal Constraints, and Defensiveness in Corporate Communication, Management Communication Quarterly, Vol.11, No.1, pp.51-73.
124. Tyler, T. & Bies, R. (1989), Interpersonal Aspects of Procedural Justice, In J. S. Carroll (Ed.), Applied Social Psychology in Business Settings, Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp.77-98.
125. Tyler, T. R. (1989), The Psychology of Procedural Justice: A Test of the Group-value Model, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.57, pp.830-838.
126. Van den Hooff, B. & De Ridder, J. (2004), Knowledge Sharing in Context: the Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing, Journal of Knowledge Management, Vol.8, No.6, pp.117-130.
127. Wallace, J. R. & Fay, C. H. (1988), Compensation Theory and Practice (Eds), Massachusetts: PWS-Kent, Boston.

128. Walster, E., Walster, G. W. & Berscheid, E. (1978) , Equity: Theory and Research, Boston: Allyn and Bacon.
129. 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, Vol.40, No.1, pp.82-111.
130. Wiig, M. K. (1994) , Knowledge Management: The Central Management Focus for Intelligent-acting Organization, Schema Press, Arlington, TX.
131. Wijnhoven, F. (1998) , Knowledge Logistic in Business Contexts: Analyzing and Diagnosing Knowledge Sharing by Logistic Concepts, Knowledge and Process Management, Vol.5, pp.143-157.
132. Winstead, B. A., Derlega, V. J., Montgomery, M. J. & Pilkington, C. (1995) , The Quality of Friendships at Work and Job Satisfaction, Journal of Social and Personal Relationships, Vol.12, No.1, pp.199-215.
133. Wright, P. H. (1978) , Toward a Theory of Friendship Based on a Conception of Self, Human Communication Research, Vol.4, No.3, pp.196-207.
134. Wright, P. H. (1985) , The Acquaintance Description Form, In S. Duck & D. Perlman (Eds.) , Understanding Personal Relationships: An Interdisciplinary Approach, pp.39-62, London: Sage.
135. Zack, M. H. (1999) , Developing a Knowledge Strategy, California Management Review, Vol.41, No.3, pp.125-145.

# 附錄一

親愛的先生、小姐您好：

感謝您撥冗回答此問卷，這是一份針對職場友誼對工作績效之關係-以光電產業為例的問卷調查，請您在適當的答案欄中勾選，所填資料僅供學術研究使用，絕不對外公開，請安心填答。您的幫忙與協助對本研究有莫大的貢獻，更感謝您在百忙之中的協助，最後在此謹致十二萬分的謝意。

敬祝 平安順心 身體健康

南華大學企業管理系管理科學碩士班

指導教授：褚麗絹 博士

研究生：周筱茜 敬上

## 第一部份：組織公平

下列的問題，請您就下列敘述，在適當的□打「√」。

非常不同意   不同意   稍微不同意   普通   稍微同意   同意   非常同意

1. 整體而言，公司對我的種種要求是公平的。	<input type="checkbox"/>						
2. 相對於我的工作，公司給我的薪資是合理的。	<input type="checkbox"/>						
3. 整體而言，我認為公司安排給我的工作為公平的。	<input type="checkbox"/>						
4. 整體而言，我認為我所得到的獎勵是公平的。	<input type="checkbox"/>						
5. 相對於我的工作，我所負擔的責任是公平的。	<input type="checkbox"/>						
6. 我的主管會以公平的態度來做決策。	<input type="checkbox"/>						
7. 我的主管在作決策前會傾聽所有部屬的心聲。	<input type="checkbox"/>						
8. 我的主管會先蒐集正確且完整的資訊後才下決策。	<input type="checkbox"/>						
9. 當員工要求解釋某項決策時，主管會予以解釋並提供補充資料。	<input type="checkbox"/>						
10. 公司要求員工都必須一視同仁地遵守公司的規定。	<input type="checkbox"/>						
11. 員工可以對主管的決策予以質疑或表達不同意見。	<input type="checkbox"/>						
12. 我的直屬主管會親切地體諒我的處境。	<input type="checkbox"/>						
13. 我的直屬主管會以尊重的方式對待我。	<input type="checkbox"/>						
14. 我的直屬主管會考慮到我個人的需求。	<input type="checkbox"/>						
15. 我的直屬主管會以真誠的態度與我討論工作上的問題。	<input type="checkbox"/>						
16. 我的直屬主管會關心我應有的權利。	<input type="checkbox"/>						
17. 在制定與我工作有關的決策時，我的直屬主管會與我討論決策背後的意涵。	<input type="checkbox"/>						
18. 對於工作內容，我的直屬主管會提供適當說明。	<input type="checkbox"/>						
19. 在制定有關工作上的決策時，我的直屬主管會解釋其內容讓我清楚的理解。	<input type="checkbox"/>						
20. 我的直屬主管會詳加解釋所有與我工作有關的決策。	<input type="checkbox"/>						

第二部份：職場友誼

下列的問題，請按照個人在工作中真實感受，在適當的□打「√」。

非常不同意   不同意   稍微不同意   普通   稍微同意   同意   非常同意

1. 我有機會進一步認識我的工作夥伴。	<input type="checkbox"/>						
2. 我能夠和我的工作夥伴共同解決工作上的問題。	<input type="checkbox"/>						
3. 我有機會與公司同事非正式談話或是去拜訪他人。	<input type="checkbox"/>						
4. 公司鼓勵員工之間的溝通。	<input type="checkbox"/>						
5. 在工作場合，我有機會去發展更親近的友誼關係。	<input type="checkbox"/>						
6. 只要工作完成，公司容許同事之間的非正式談話。	<input type="checkbox"/>						
7. 我已經和工作夥伴形成堅定的友誼關係。	<input type="checkbox"/>						
8. 工作場合以外，我會和工作夥伴有社交活動。	<input type="checkbox"/>						
9. 工作上,我能夠信任他人。	<input type="checkbox"/>						
10. 我有許多很值得我信任的工作夥伴。	<input type="checkbox"/>						
11. 於我的工作充滿期待的一個理由是，能夠見到我的工作夥伴。	<input type="checkbox"/>						
12. 我不覺得職場上有真心的朋友。	<input type="checkbox"/>						

第三部份：知識分享

下列的問題，請您仔細閱讀後，在適當的□打「√」。

非常不同意   不同意   稍微不同意   普通   稍微同意   同意   非常同意

1. 我願意多跟與同事分享我的工作心得、文件資料。	<input type="checkbox"/>						
2. 我願意把我的工作手冊、方法及工作模式提供給同事。	<input type="checkbox"/>						
3. 我願意多跟同事分享我的工作經驗或專業知識。	<input type="checkbox"/>						
4. 當同事遇到困難時，我願意告訴他去哪裡找到哪些專家來解決問題。	<input type="checkbox"/>						
5. 我會嘗試以更有效率的方式，把我從教育訓練中獲得的專業技能或工作方法分享給同事。	<input type="checkbox"/>						

第四部份：工作績效

下列的問題，請根據您在工作上的實際表現，判斷以下敘述在適當的□打「✓」。

非常不同意   不同意   稍微不同意   普通   稍微同意   同意   非常同意

1. 我必須依照標準作業程序完成工作。	<input type="checkbox"/>						
2. 在工作中，我對標準作業程序相當熟練。	<input type="checkbox"/>						
3. 我會規劃與安排自己所負責工作的進度。	<input type="checkbox"/>						
4. 我在工作中會注意到安全與衛生的問題。	<input type="checkbox"/>						
5. 我會保持工作現場的整齊清潔。	<input type="checkbox"/>						
6. 我會整理手邊的工具或文件，並隨時物歸原處。	<input type="checkbox"/>						
7. 我的平均工作效率相當高。	<input type="checkbox"/>						
8. 整體而言，我可以做好公司所要求的任務。	<input type="checkbox"/>						
9. 團隊中，我會跟其他同事保持合作。	<input type="checkbox"/>						
10. 在工作上，我會以適當忍讓的態度對待同事。	<input type="checkbox"/>						
11. 我會主動接下額外工作。	<input type="checkbox"/>						
12. 我會遵照作業程序工作，並避免越權行事。	<input type="checkbox"/>						
13. 我會期望被安排或指派具挑戰性的工作。	<input type="checkbox"/>						
14. 我會主動幫助同事，達成與自己工作無關的任務。	<input type="checkbox"/>						
15. 對於重大的事務，我會特別提高注意力，以防萬一。	<input type="checkbox"/>						
16. 我完全支持上級主管的決定。	<input type="checkbox"/>						
17. 在工作中，我會顧及工作倫理。	<input type="checkbox"/>						
18. 當同事碰到問題時，我會給予支持與鼓勵。	<input type="checkbox"/>						
19. 我會主動挺身解決工作上的問題。	<input type="checkbox"/>						
20. 在工作場所，我會自我克制且遵守紀律。	<input type="checkbox"/>						
21. 我會熱心地處理一個困難的工作指派。	<input type="checkbox"/>						
22. 我會負擔額外的的工作，來幫助別人或爭取團體績效。	<input type="checkbox"/>						
23. 整體而言，我會替部門設想並主動幫助同事。	<input type="checkbox"/>						

第五部份：基本資料

1. 年 齡	(1) <input type="checkbox"/> 25歲以下 (2) <input type="checkbox"/> 26~35歲 (3) <input type="checkbox"/> 36~45歲 (4) <input type="checkbox"/> 46~55歲 (5) <input type="checkbox"/> 55歲以上
2. 性 別	(1) <input type="checkbox"/> 男性 (2) <input type="checkbox"/> 女性
3. 婚姻狀況	(1) <input type="checkbox"/> 已婚 (2) <input type="checkbox"/> 未婚
4. 教育程度	(1) <input type="checkbox"/> 國中以下 (2) <input type="checkbox"/> 高中職 (3) <input type="checkbox"/> 專科 (4) <input type="checkbox"/> 大學 (5) <input type="checkbox"/> 研究所以上
5. 工作年資	(1) <input type="checkbox"/> 1年以下 (2) <input type="checkbox"/> 1~3年 (3) <input type="checkbox"/> 3~5年 (4) <input type="checkbox"/> 5~10年 (5) <input type="checkbox"/> 10年以上
6. 工作職務	(1) <input type="checkbox"/> 主管職 (2) <input type="checkbox"/> 工程師 (3) <input type="checkbox"/> 管理師 (4) <input type="checkbox"/> 作業員或助理