

公務人員組織信任模型之建構： 以台北市政府為例

蔡秀涓*

東吳大學政治學系助理教授

本研究最主要目的，在於透過文獻檢閱與問卷調查兩種研究方法，嘗試建構一個公務人員組織信任的完整模型。於原始模型圖中，本文作者以組織面向、管理風格開放程度、工作績效評估標準與反饋程度、以及個人屬性為前因變項；組織承諾與組織生產力為結果變項；而以升遷滿意度為中介變項。經過以台北市政府七個一級單位的公務人員為研究對象施測，因素分析結果共產生 10 個信度效度均可接受的因素。其中，組織信任概念共區分成四個變項，較以往相關研究的分類更為細膩。而管理風格此一概念則吸收了工作績效標準與反饋、生產力、以及升遷滿意度幾個變項，而形成一個新的概念。再經過迴歸分析之後，對於組織信任有顯著預測力的因素，依序分別為組織未來變遷程度、管理風格、機關服務年資、以及組織過去變遷程度，總體解釋變異量為 39.8%，而組織信任對組織承諾感的解釋變異量則為 59.6%。因此修正後的組織信任模型較為簡化，在前因變項有組織面向的未來變遷程度與過去變遷程度、個人屬性的機關服務年資、以及管理風格，結果變項則有組織承諾感。為了進一步瞭解整個模型的路徑，經路徑分析之後，整個組織信任模型共產生了四條顯著的路徑，組織信任則呈現明顯的中介角色特徵。總體而言，本研究所嘗試建構的公部門組織信任模型堪稱周延與具建構效度。

關鍵詞：公務人員、組織信任、組織承諾、管理風格、組織變遷、台北市政府

* 本文作者感謝兩位審查人的悉心指正，本文若有任何疏漏之處，概由作者負一切文責。
收稿日期：92 年 4 月 21 日；接受刊登日期：92 年 7 月 29 日

壹、前言

當代組織最關切的議題，即為如何提升組織效能與生產力，而此，則有賴組織成員集體合作方能獲致。合作的基本要素則在於「信任」(trust)此一重要的社會資本 (Herriot, Hirsh & Reily, 1998; Denhardt, 2002; 李宗勳, 2002)。這是因為信任是當代社會及組織促使成員表現出所欲行爲的最重要機制 (Hosmer, 1995; Misztal, 1996)，以及當代組織最重要的競爭優勢所在 (Gratton, 1997; 引自 Herriot et al., 1998: 57)。尤其是隨著組織所能給予成員的有形報酬，例如定期加薪、工作安全保障，其他福利津貼等之給予日益減少，組織信任的建立，已成為組織成員願意對組織盡心盡力，忠誠奉獻的不二法門 (Public Service Commission of Canada, 1998)。

是以，有關信任的研究，一直是社會科學研究者關切的主題。尤其是近年來，組織成員對組織信任態度之研究，在許多組織與人力資源管理領域均會被討論過。例如溝通、領導、協商、勞資關係、考績、升遷、工作團隊等 (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Brockner, Siegel, Daly, Tyler & Martin, 1997; Clark & Payne, 1997; Mayer & Davis, 1999; 林水波, 1997；蔡秀涓，1998)。

此外，更有許多的研究發現，信任此一因素不僅對於組織有相當正面的影響，例如組織承諾、人際合作、團隊運作、組織的社會資本累積、……等 (Jones & George, 1998; Leana & Van Buren III, 1999; Nyhan, 1999 & 2000)；同時，對於不利於總體組織的因素之消減與組織度過危機均有正向幫助 (Elangovan & Shapiro, 1998)。

除了學術界對於組織信任議題多所關注之外，在實務界也是如此，尤其是各國政府對此議題亦是相當重視。然而，實證調查結果卻顯示出公務人員對於組織的信任程度並不高，此從以下幾項調查即可略窺一二。

在美國，時代雜誌與 CNN 聯合舉行的民意調查指出，美國有 75% 的公民並不相信政府的作為值得信賴，而且，此種現象與政府內部的公務人員對組織的看法頗為一致 (引自 Carnevale, 1995)，換言之，美國公務人員對其

任職的組織信任度並不高。

加拿大文官委員會（Public Civil Service Commission of Canada, 以下簡稱 PSC）在 1994 年的管理會議中發現，信任的議題首次在正式會議中被強調。同時，會議中的報告也指出，加拿大政府組織的成員對組織的信任感很低，並因而造成了組織成員在工作壓力、生產力、滿足感、創新能力、以及對組織決策過程之支持等相關行為態度面向的負面影響（PSC, 1998）。對此，PSC 遂特別成立了專案研究小組研究政府部門中組織信任的相關議題。

以上兩項實證調查顯示，美加等國政府內部均呈現出公務人員組織信任感低落的問題。那麼，我國公務人員的組織信任感又是如何呢？根據蔡秀涓（1998）一項調查發現，受訪者中對此議題持無意見與負面態度者的總和，均超過六成以上，顯示我國政府部門亦普遍存在低度組織信任的問題。

由以上諸多研究與實證調查可知，信任已成為組織與人力資源管理之理論與實務界甚為重視的主題，尤其是對於政府部門而言更是如此，其主要原因有以下三點：

(1)美國、加拿大與我國的經驗調查均顯示，公務人員對政府組織的信任感偏低是普遍現象，並且導致相關行為態度呈現負面影響（Carneval, 1995; PSC, 1998）。此種現象對於處在「做得更好，花得更少」（Works Better and Costs Less）（National Performance Review, 1993）民意壓力下，積極尋求變革的各國政府而言，無異是意味著政府組織績效與生產力的提升將有所限制，因為公務人員對組織的信任不足，將導致集體合作的不易，因而難以透過集體努力提升公共生產力與效能。

(2)相較於私部門組織而言，政府組織所能給予公務人員的外在報酬（例如財務報酬、升遷機會等）較為稀少，因此，若欲激勵公務人員戮力從公，則更是必須藉由組織成員對組織的信任，以強化公務人員在相關的行為與態度（例如工作滿足感、工作投入、組織承諾感等）有較為正面的表現，以提升公共組織的績效與生產力。

(3)目前大部份的政府組織仍是以 Weber 的理想官僚型模為基本架構，而此官僚型模的設計基本上是以層級節制為核心，對人的基本假定則是以 McGregor (1960) 理論中的 X 理論為主，而非奠基於對人的信任。因此，

並不利於公務人員組織信任感的建立與累積。再加上近年來，各國政府普遍瀰漫著組織精簡、人力減縮的風潮，更使得公務人員很難去相信政府會是一個值得信任的「模範雇主」。

基於以上原因，瞭解影響公務人員對於政府組織信任感的相關議題，遂成為當代政府與學術界的重要課題。因為這不僅對於積極尋求政府再造工程與行政革新的實務界而言極具迫切性。就學術界而言，更可能代表著公共組織理論將由官僚型模逐漸轉變成更為人性之人群關係型模之典範變遷 (Nyhan, 2000)。

然而，衡諸相關研究中，以政府部門公務人員之組織信任為研究焦點者卻相當稀少。因此，本研究最主要目的就在於透過文獻檢閱法與問卷調查法建構公務人員組織信任的模型。包括影響公務人員組織信任的主要前因變項之探究、組織信任對公務人員行為態度之影響等相關結果變項，以及是否有中介變項會對於公務人員之信任與相關行為態度之關係產生影響等議題，期能對於理論與實務有所貢獻。

貳、研究模型與研究假設

本研究組織信任模型的提出，係以組織信任相關研究文獻、組織與人力資源管理相關理論與研究、研究者個人基於過去曾任職政府機關，以及與政府進行數項研究合作案之經驗而對政府部門之觀察等為基礎，提出圖 1 公務人員組織信任模型圖，以作為本研究的理論架構，以下，僅就各變項與研究假設加以說明。

一、組織信任

有關組織信任的概念與分類，在不同論者之間，看法並不一致。¹ Tyler (1994) 與 Whitener、Korsgaard 以及 Werner 等人 (1998) 即指出，由於在實務上，組織成員對組織信任的認知，並無法與個人對管理者之信任認知清

1 此一部份可參見許道然，2002。

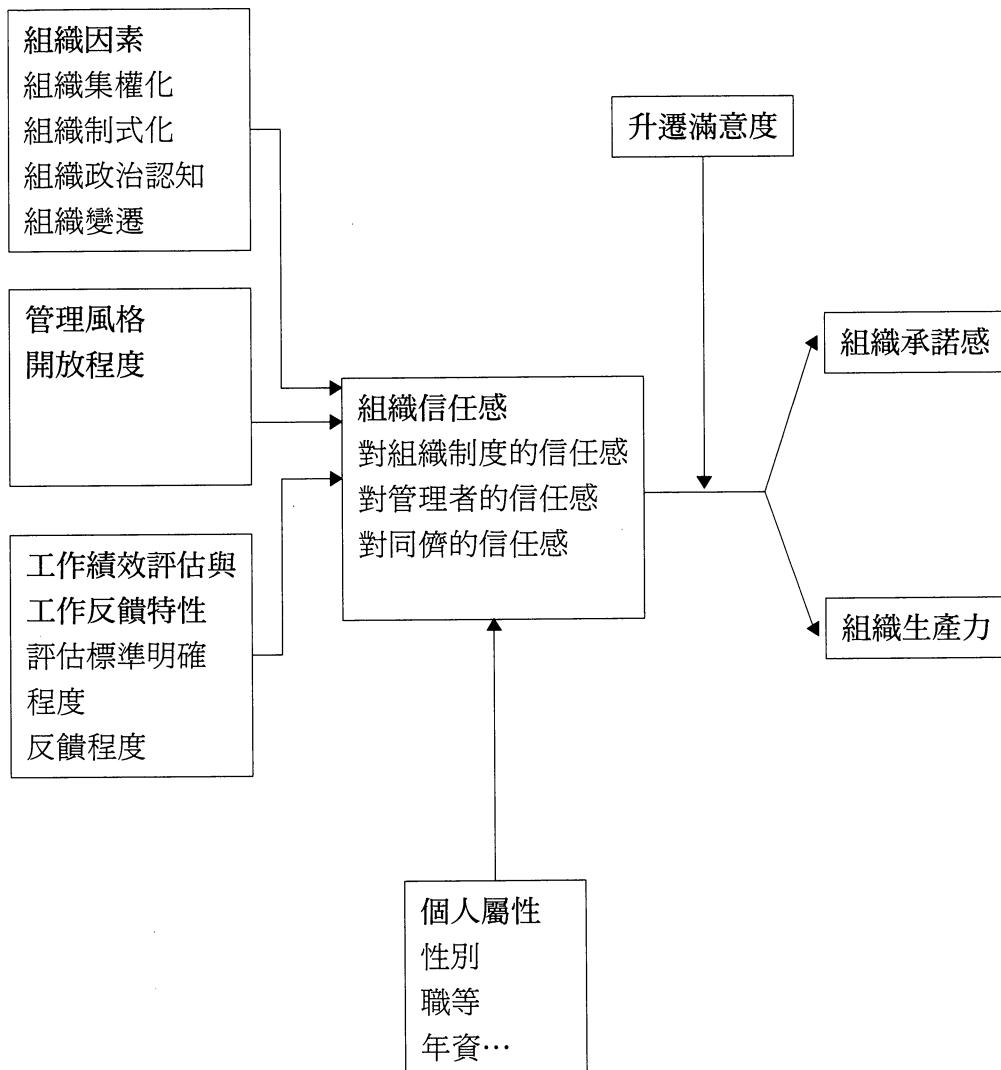


圖 1 組織信任研究模型圖

楚區分，因此在測量組織信任時，應以對管理者之廣泛信任指涉組織信任。Nyhan 與 Marlowe (1997) 則認為組織信任應區分成個人信任與系統信任兩類。

但在本研究中，作者認為 Costigan, Itler 與 Berman 等人 (1998) 所提出有關組織信任的概念，將之區分成員工對組織制度面、對主管與對同儕等

三方面之信任此一觀點較為周延。因此，在本研究模型中也先將組織信任區分成員工對組織制度面之信任、員工對管理者之信任，以及員工對同儕之信任等三個面向，以對組織信任概念有較為周延廣博地涵蓋。

二、影響組織信任之因素

(一)組織因素

組織理論相關研究中，組織結構與組織氣氛等總體因素對於組織活動，以及成員對組織各相關議題的認知會產生影響，早為學者所同意。然而，目前有關組織信任的研究中，僅有少數研究提到組織因素對成員組織信任感的重要影響性 (Whitener et al., 1998; Costigan et al., 1998; Nyhan, 2000)，是以，本研究認為組織因素對於政府部門組織信任之影響，實有必要加以探討。在諸多組織因素中，組織集權化程度、組織制式化程度、組織政治認知、以及組織變遷等四項因素是本研究認為會對於政府部門的組織信任有明顯影響者。

就組織集權化而言，Mishra (1996) 與 Nyhan (2000) 的研究中均分別發現，組織集權化程度與組織信任有負向關係。此外，組織相關政策與規則文字化程度此制式化因素程度越高，則相當程度顯示組織希望藉此控制員工行為，而此可能會使員工對組織較不具信任感。是以，本研究認為組織集權化與制式化此兩項因素應該會影響組織成員的組織信任感。

而在組織政治認知與組織信任之關係部分，則有少部分國內的經驗研究發現，二者具有明顯負向相關 (蔡秀涓, 1998；胡其安, 1999)。此外，Herriot 等人 (1998) 則是發現，組織精簡、實施新的管理措施、成本減縮等組織變遷會影響員工對組織與管理者的信任感。因此，本研究基於研究興趣，亦將進一步探究政府部門中，組織信任與組織政治認知和組織變遷之關係。

基於以上論述，本研究就組織因素與組織信任之關係提出以下四項虛無假設：

假設 1：組織集權化程度與組織信任未必有顯著負向相關。

假設 2：組織制式化程度與組織信任未必有顯著負向相關。

假設 3：組織政治認知與組織信任未必有顯著負向相關。

假設 4：組織變遷與組織信任未必有顯著負向相關。

(二)管理風格

在與信任相關的研究中，管理風格是諸多研究者經常提及的重要變項。Herriot 等人（1998）在一項以市政府員工為對象的研究中發現，組織的管理與領導型態對於員工的信任感有重要影響。加拿大文官委員會（PSC, 1998）與 Costigan 等人（1998）也發現，管理者的溝通模式越屬於開放與雙向溝通，領導風格越傾向於民主，則員工的組織信任感會越高。此外，Nyhan（2000）也發現，如果管理者讓員工參與決策、與員工互相回饋、以及授權，將可以提高人際間的信任程度。

由以上相關文獻可知，管理風格對於組織信任有相當顯著的影響性，而且越屬於開放式的管理風格，成員的組織信任程度就越高。基於以上論述，本研究就管理風格此一變項與組織信任之關係提出以下虛無假設：

假設 5：管理風格開放度與組織信任未必有顯著正向相關。

(三)績效評估與反饋特性

Mayer 與 Davis（1999）在一項歷時 14 個月的準實驗發現，如果組織的考績制度愈具有正確性，並且愈具有協助員工進步的反饋特質，則員工的組織信任程度就愈高。此外，加拿大文官委員會（PSC, 1998）於研究政府部門的組織信任後也發現，個人在工作上的自主性愈高，所接受的工作反饋愈高，則員工的組織信任就會呈現比較高的程度。

由以上相關研究發現可知，員工個人的工作績效評估標準與反饋程度，對於員工的組織信任感應有相當程度的影響，基於以上論述，本研究就績效評估標準與反饋特性此二變項與組織信任之關係提出以下虛無假設：

假設 6：工作績效評估標準明確程度與組織信任未必有顯著正向相關。

假設 7：工作績效反饋程度與組織信任未必有顯著正向相關。

(四)個人屬性

無論是理論推演或是經驗研究，個人屬性在組織與管理或人力資源管理

領域的重要性已是眾所公認的。同樣地，在信任的相關研究中，個人屬性也是具有不容輕忽的重要性。張慧芳（1995）的研究中即發現，年資與教育程度與組織信任具有正向關係，而 Costigan 等人（1998）也發現年資與組織信任具有正向關係。是以，本研究認為個人所擔任職務性質、年資、學歷、性別、任職機關、職等……等個人特性與公務人員之組織信任的關係應是值得探討者。

基於以上論述，本研究於個人屬性此一變項與組織信任之關係提出以下虛無假設：

假設 8：個人屬性與組織信任未必有顯著相關。

三、受組織信任影響之因素

在諸多研究者所提及的組織成員相關行為態度的結果變項中，組織信任與組織承諾之關係探討，對於以政府部門之公務人員為研究焦點的研究，特別具有重要性，而且相關研究也發現組織信任與組織承諾之間呈明顯正相關（胡其安，1999；Nyhan, 2000）。

這是因為政府部門的各項外在激勵與報酬制度相對於私部門而言較低且不具彈性。因此，若欲期待公務人員能戮力從公，則有賴公務人員自心理與情感面產生對組織的承諾感（Romzek, 1989; PSC, 1998; Nyhan, 1999; Lee & Olshoski, 2002），以使其因內在報酬得到滿足而願意在工作上有所投入。

此外，當代組織最為關切的議題，即是如何藉由員工生產力的提升以獲致組織總體生產力的產生，²而此，又與組織成員是否信任組織，而願意致力於組織目標的達成有關（Gratton, 1997；引自 Herriot et al., 1998），尤其是對於能給予員工外在報酬誘因並非很高的政府部門而言更是如此。Nyhan 以公部門為研究對象的研究即發現，組織信任與組織生產力的正相關高達 0.754（Nyhan, 2000: 98, 105）。

基於以上論述，本研究將以組織承諾與組織生產力作為探討政府部門組織信任議題之重要結果變項，並提出以下虛無假設。

2 此一部份討論可參見 Nyhan, 2000.

假設 9：組織信任與組織承諾未必有顯著正向相關。

假設 10：組織信任與組織生產力未必有顯著正向相關。

四、影響組織信任與結果變項之中介面向

在信任研究的相關文獻中，Brockner 等人（1997）指出，組織成員所得到的結果所欲程度，是影響組織信任與後果變項的重要中介變項之一。在各項組織成員所欲的報酬結果中，升遷一直是公務人員相當關切，但又覺得並非相當滿意的一項議題，因為對於以金字塔型為結構基礎的政府部門而言，升遷係屬稀少資源之一，因此分配結果將難以使得人皆滿意，此種現象，從國內數項研究均可得到佐證（銓敍部，1994；張潤書、施能傑，1996；考試院，1996；蔡秀涓，1998）。

據此，本研究認為，升遷滿意度會影響組織信任與後果變項之關係，因為如果公務人員對組織的信任程度很高，但一直未能在升遷上獲得滿意的感覺，那麼就可能會影響其在組織信任相關後果變項之表現。

基於以上論述，本研究提出以下虛無假設：

假設11：升遷滿意度對於組織信任感和組織承諾感之關係未必有顯著正向相關。

假設12：升遷滿意度對於組織信任感和員工生產力之關係未必有顯著正向相關。

五、以組織信任作為中介變項

在組織信任相關研究中，以組織信任作為中介變項的討論並不多（許道然，2002: 51）。然而，由於本研究目的在嘗試建構一個公務人員組織信任較為完整的模型，因此，就有必要探索組織信任的中介角色，是以根據本研究模型圖提出以下虛無假設。

假設13：組織因素、管理風格、工作績效評估標準明確度與反饋程度等面向，未必透過組織信任的中介，會對組織承諾感和組織生產力的關係產生顯著影響。

此外，在圖 1 之中，升遷滿意度原本居於組織信任感與組織承諾感和組

織生產力兩項結果變項之中，做為中介變項之用。但由於在本假設中，則是企圖瞭解組織信任做為中介變項的角色是否明顯，因此，升遷滿意度此一變項於本研究後續檢測本假設時將不納入，以免影響假設 13 的檢測結果。

參、研究方法

一、樣本分析

本研究係以郵寄問卷對台北市政府社會局、民政局、秘書處、勞工局、建設局、工務局、以及環保局等七個一級機關的公務人員進行普查，³共計發出 819 份問卷，回收有效問卷共 403 份，總體回收率為 49.2%，調查時間為 91 年 8 月 20 日至 9 月 20 日。

就樣本的分佈而言，男性佔 51.4%，女性為 46.7%。教育程度為專科及以下者有 25.3%，大學者有 48.1%，碩士以上者佔 19.4%。年齡在 30 歲以下者有 12.2%，31-35 歲者為 19.4%，36-40 歲有 15.1%，41-45 歲者為 16.0%，46-50 歲有 16.9%，50 歲以上者佔了 15.6%。委任官等有 25.3%，薦任官等者有 62.8%，簡任官等者則有 8.4%。公職年資在 5 年以下者有 19.6%，6-10 年者為 21.3%，11-15 年者佔了 12.9%，16-20 年者有 17.6%，21-30 年者有 19.1%，30 年以上者 6.0%。服務機關年資在 15 年之間者有 45.9%，6-10 年者有 23.8%，10 年以上者則有 27.3%。人事、主計與政風人員佔了 13.2%，行政職系人員 55.6%，技術職系人員為 29.0%。主管有 28.3%，非主管則有 70.7%。

3 本研究之所以以台北市政府此七個機關為抽樣對象進行普查，而非以台北市政府全體公務人員為母體進行抽樣，主要是考慮到本研究目的，在於對組織信任模型進行嘗試性地建構，而不在瞭解台北市政府的組織信任情形。因此，基於研究旨趣，從台北市政府所有一級機關中，依據機關性質，分別選取社會局、民政局、秘書處、勞工局此四個以行政職系為主的機關（共計 410 人），以及建設局、工務局、環保局此三個以技術職系為主的機關（共計 409 人）進行普查，抽樣名冊則以民國 91 年 5 月台北市政府人事處所編印的「台北市政府暨所屬各機關學校職員錄」為依據。

二、量表設計與衡量

本研究量表皆採 Likert 五點計分法衡量，由 1 分至 5 分分別表示「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」，以下分別說明各面向之間卷設計。

(一)組織信任感

本研究組織信任感意指在組織中，組織成員認知到組織及組織中人會恪守保護員工權利與利益的義務，因而所產生的信賴感 (Tyler, 1994; Hosmer, 1995; Brockner et al., 1997)。此一部份之衡量是以 Tyler (1994)、蔡秀涓 (1998)、許道然 (2002)、以及 Nyhan (2000) 的量表為參考依據，原始量表的信度分別為 .93、.91、.93 以及 .87。

(二)組織因素

1.組織集權化程度

組織集權化程度係指組織中權力集中的程度，以及組織中規則使用的程度 (Dewar, Whetten & Boje, 1980)。此一部份的衡量，主要是以 Dewar 等三人 (1980) 發展用來測量組織集權化程度的量表為主，原始量表之信度為 0.90。

2.組織制式化程度

組織制式化程度意指組織中形諸文字的正式規則使用程度，此一部分量表主要是參考 Oldham 與 Hackman (1981) 測量組織制式化程度之量表為主要參考依據，而在文字上略加修正而成，原始量表的信度為 0.75。

3.組織政治認知

組織政治認知係指組織成員對於組織各面向活動政治性程度的認知。此一部分的衡量是以 Kacmar 與 Ferris (1991)、蔡秀涓 (1998) 等人有關組織政治認知的量表，加以文字修改而成，原始量表信度分別為 .87 與 .82。

4.組織變遷

組織變遷係指對於組織在組織結構、工作流程、管理措施、以及員額凍

結與精減等方面之衡量。此一部份之衡量，主要係由本研究者自行設計，問卷題目例如「過去三年中，我的組織曾進行組織結構的調整」。

(三)管理風格

本研究中，管理風格意指管理者係以較為開放分權或集權的方式領導員工，以及員工是否樂於與之溝通。此一部份之衡量，主要是以加拿大文官委員會（PSC, 1998）與 Nyhan (2000)（信度為 .77）之量表為問卷設計之主要參考依據。

(四)績效評估標準明確性與績效反饋雙向溝通特性

1. 績效評估標準

績效評估的標準係指用來決定組織成員工作績效優劣的依據。此一部分的測量，主要是參考鄭伯壠（1995）之測量問卷加以改編而成，原始量表的信度為 .84。主要在衡量績效評估的標準是傾向客觀具體的類型，或是偏向主觀決定的型式。

2. 績效反饋

績效反饋意指工作者可以瞭解其工作結果的相關訊息之程度。雖然公務人員可以分別從其長官與同儕，獲得與工作相關訊息的反饋情形。然而，主要績效訊息來源仍以長官為主，因此，本研究將以受訪者接受來自長官之績效反饋為測量面向。問卷題目主要參考 Nyhan (2000) 之量表（信度為 .84）為設計依據。

(五)個人屬性

個人屬性係指受訪者所具有的特性，例如教育程度、性別、年齡、服務機關、主管別、年資、現任職等、以及服務機關年資等項。

(六)組織承諾感與生產力

1. 組織承諾感

不同論者對於組織承諾感的定義不盡相同（Nyhan, 1999 & 2000；胡其

安，2000）。在本研究中，主要是以 Myer 與 Allen (1987) 對組織承諾的分類為問卷設計的發展依據，分別區分為情感性承諾、持續性承諾、以及規範性承諾三類。⁴ 問卷設計則是以林鉅夢 (1999) 有關此三類組織信任之量表為主，原始量表於此三項組織信任構面之信度分別為 .92、.85 以及 .72。

2. 生產力

本研究有關生產力係指，組織以最低的成本達到目標，其意味著同時對於效率與效能的關切 (Robbins, 1998: 23)。具體的問卷題目設計，主要是以 Nyhan (2000) 所設計的量表為參考依據。

(七)升遷滿意度

升遷滿意度意指個人對自己升遷情形滿意程度，分別將透過受訪者對與自己資歷相當的同事相比、與過去職務、與自己的條件及付出相比、以及對自己總體升遷情形等方面加以衡量。此部分量表，主要是參考蔡秀涓 (1998)、黃煥榮 (2000) 等之量表為設計依據，原始量表之信度分別為 .64 與 .93。

肆、研究結果

一、因素命名與分析

本研究經由因素分析後 (附表 1)，共計產生了十個特徵值大於一的因素，累積解釋變異量為 82.33%。分別命名為管理風格、⁵ 組織集權制式化程度、⁶ 主管能力信任、組織未來變遷程度、組織過去變遷程度、主管支持信任、規範性承諾、組織同儕信任、組織政治以及組織制度信任。其中除規範性承諾與組織政治兩項因素信度為 .61 與 .80 之外，其餘各因素信度均高達 .90 以

4 情感性承諾係指因情感等心理因素所產生對組織的承諾感，持續性承諾則是因利益成本考量所產生對組織的承諾，規範性承諾係指因義務規範等道德因素所產生對組織的承諾感。

5 經因素分析之後所產生的管理風格，共包含了原研究模型管理風格面向五題、工作績效標準與反饋和生產力面向各四題、以及升遷滿意度四題。因此，經因素分析後產生的管理風格此一面向的內涵，較本研究模型所提之管理風格面向更為豐富。

6 本研究模型組織因素中之組織集權化程度與制式化程度兩項因素，經因素分析後產生了包含原先兩項因素各五題的新概念，本研究將之命名為組織集權制式化程度。

上。以上結果顯示，本研究問卷的信度與效度均可接受。

以上十項因素分別構成四個研究面向。組織信任面向由主管能力信任、主管支持信任、組織同儕信任以及組織制度信任四個因素所構成。影響組織信任的前因變項則有管理風格，組織面向的組織集權制式化程度、未來變遷程度、過去變遷程度、以及組織政治等四個因素，受到組織信任影響的因素則有組織規範性承諾此一因素。

二、組織信任模型的理論驗證

(一)相關性分析

從附表 2 可以發現，與組織信任有明顯相關的因素共計有組織未來變遷程度 (.389)、組織過去變遷程度 (.137)、管理風格 (.489)、組織規範性承諾 (.773)、年齡 (.230)、職等 (.289)、公職年資 (.291)、以及服務機關年資 (.342) 等八項。以上結果分別拒絕了本研究虛無假設 5 (管理風格)、虛無假設 8 (個人屬性) 與虛無假設 9 (組織規範性承諾)。換言之，管理風格、個人屬性、以及組織規範性承諾均與組織信任有顯著正相關。

(二)多元迴歸分析

為了進一步驗證本研究模型，經過多元逐步迴歸分析⁷ 之後發現，共有四項因素對組織信任有顯著預測力 (多元迴歸分析摘要表請見附表 3)。其中，組織未來變遷程度此一變項的預測力最佳 (.394)，其次則為組織管理風格 (.370)，而機關服務年資與組織過去變遷程度對於組織信任也具有明顯預測力，分別為 .253 與 -.164，聯合解釋變異量為 39.8%，多元相關係數為 0.631。標準化迴歸方程式為：

⁷ 於進行多元迴歸分析時，應注意自變項之間是否有共線性 (Multicollinearity) 的問題，也就是指自變項之間的相關性太高，造成迴歸分析之情境困擾。對於此共線性之檢測，可以透過容忍度與變異數膨脹因素 (VIF) 檢測，容忍度的值介於 0-1 之間，越接近 0 表示此變項與其他變項間越具有共線性問題。此外，VIF 的值越大表示共線性的問題越大 (吳明隆, 2002 : 8-4-5)。從本研究附表 3 各自變項的容忍度與 VIF 值可知，各自變項之間並無明顯的共線性問題，因此適合進行迴歸分析。

$$\begin{aligned}\text{組織信任} = & 22.473 + .169 \times \text{管理風格} + .523 \times \text{組織未來變遷程度} \\ & + 1.354 \times \text{服務機關年資} - .379 \times \text{組織過去變遷程度}\end{aligned}$$

此外，從附表 3 的 B 值也發現，管理風格和機關服務年資與組織信任具有顯著正向相關（B 值分別為 .169 與 1.354），再次拒絕本研究虛無假設 5 和 8。而在組織變遷方面，則組織過去變遷程度與組織信任的 B 值為 −.379，顯示二者有顯著負相關，此則拒絕了本研究虛無假設 4。

由於從附表 2 亦可知，組織信任與組織規範性承諾兩者之相關係數高達 .773，為瞭解組織信任對組織規範性承諾的預測力，本研究於進行迴歸分析之後發現，組織信任對組織規範性承諾有顯著預測力，總體解釋變異量為 59.6%，相關係數為 0.773，此結果拒絕了本研究虛無假設 9。標準化迴歸方程式為：

$$\text{組織規範性承諾} = 0.773 \times \text{組織信任}$$

（三）組織信任模型路徑分析

為了進一步瞭解本研究組織信任模型各面向間之路徑，本研究提出組織因素⁸、⁸管理風格、組織信任、以及規範性承諾各面向間之路徑圖如下：

根據以上變項間因果關係路徑圖，本研究提出以下六條可能的路徑：

1. 組織因素對組織承諾的影響路徑有三：分別為組織因素直接影響組織規範性承諾、組織因素經由組織信任而影響組織承諾、組織因素影響管理風格進而影響組織信任，再影響組織規範性承諾。
2. 管理風格對組織規範性承諾的影響路徑有二：分別為管理風格直接影響組織規範性承諾、以及管理風格以組織信任為中介變項，進而影響組織規範性承諾。
3. 組織信任直接影響組織規範性承諾。

⁸ 組織因素係由組織未來變遷程度與組織過去變遷程度所構成。

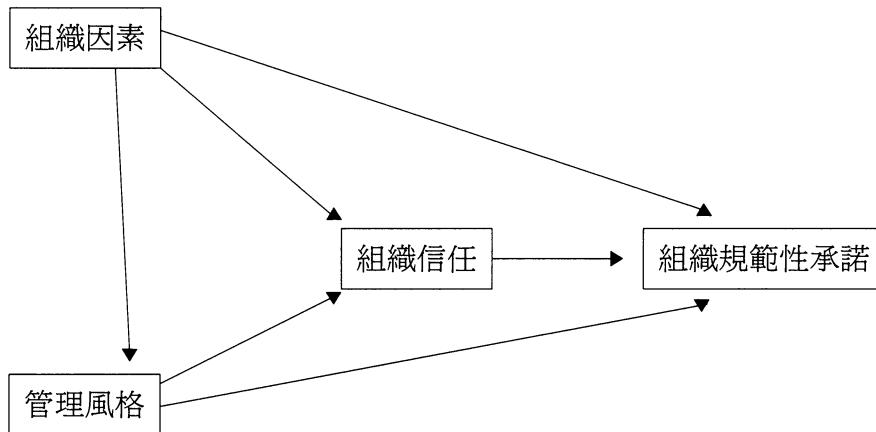


圖 2：組織信任模型路徑分析假設圖

經由以下圖 3 経路分析⁹ 圖之徑係數可以得知，組織信任模型共有以下四條顯著路徑：

1. 組織因素 → 組織信任 → 組織承諾。
2. 組織信任 → 組織承諾。
3. 組織因素 → 管理風格 → 組織信任 → 組織承諾。
4. 管理風格 → 組織信任 → 組織承諾。

本研究組織信任模型路徑圖如圖 3。

由圖 3 的四條路徑可以推斷，在對組織規範性承諾的影響變項中，組織信任的確應是一個中介變項，此發現拒絕了本研究虛無假設 13。而管理風格對於組織規範性承諾的影響，是經由組織信任，再間接影響組織規範性承諾，因此，管理風格對組織規範性承諾的影響是間接的。但是組織信任則是直接影響組織規範性承諾。此外，組織因素對組織規範性承諾的影響，則是分別透過管理風格、組織信任兩個變項而產生，因此均屬於間接影響。

9 本研究此一研究路徑圖分析，共經由三個多元迴歸分析所得：第一個多元迴歸係以組織規範性承諾為依變項，組織因素、管理風格以及組織信任為自變項。第二個多元迴歸則以組織信任為依變項，組織因素與管理風格為自變項。第三個多元迴歸則是以管理風格為依變項，組織因素為自變項。以上各迴歸分析摘要表請見附表 5-7。

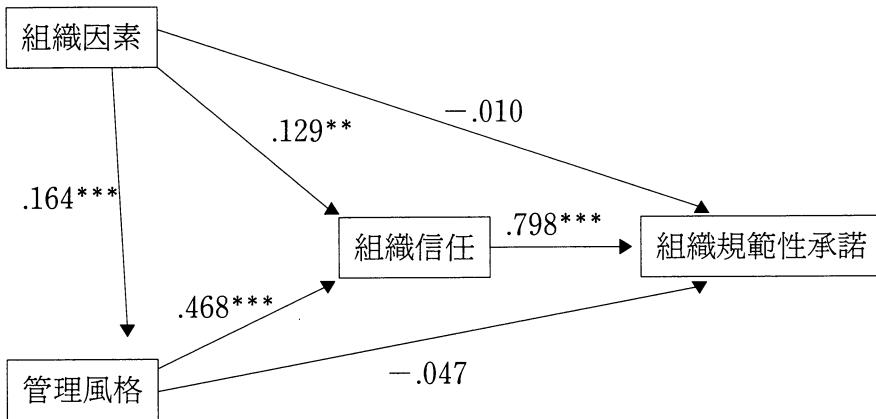


圖 3：組織信任模型徑路分析圖

備註：***表示 $P < 0.001$ ，**表示 $P < 0.05$

*意指箭號始端對箭號末端之因素具有顯著預測力

五、研究發現討論

一、組織信任模型的修正

本研究所提出的組織信任模型（圖 1），原先共計有組織面向（含組織集權化程度、組織制式化程度、組織變遷、組織政治等四項）、管理風格開放程度、工作績效標準與反饋等三項前因變項，組織承諾與組織生產力兩項結果變項、升遷滿意度一中介變項、以及個人屬性。

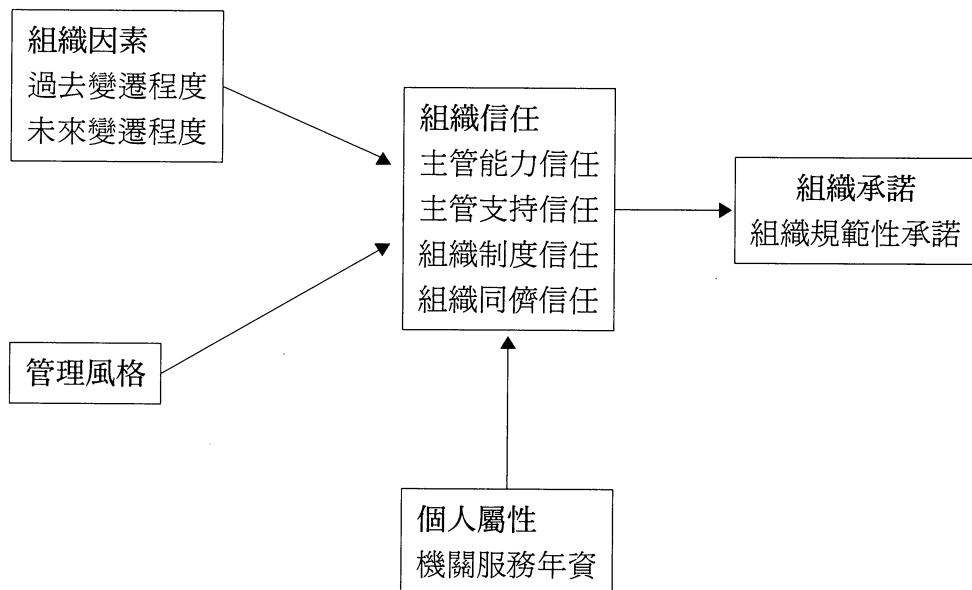
然而經過因素分析、相關分析、迴歸分析、以及路徑分析之後，組織信任因素共計由主管能力信任、主管支持信任、組織制度信任、以及組織同儕信任等四個因素構成。

影響組織信任的前因變項中，在組織面向中對組織信任有顯著預測力者，僅保留組織過去變遷程度與未來變遷程度兩個因素。管理風格此一因素則經過因素分析後融合了工作績效標準與反饋、生產力以及升遷滿意度等因素，形成較原來管理風格開放程度此概念內涵更為豐富的管理風格因素，此外，個人屬性之服務機關年資亦為對組織信任有明顯預測力的前因變項。

至於受組織信任影響的結果變項，經檢證後發現，組織信任對組織承諾

之規範性承諾具有 59.6% 的解釋量，二者之正相關係數高達 0.773。此外，從路徑分析也可知組織信任的確是組織因素與管理因素和組織承諾之間的中介變項。

綜合以上分析與論述，本研究在所提出的 13 項虛無項假設中，共計有假設 4、5、8、9、13 等項未獲得支持。而修正後的組織信任模型如下（圖 4）：



比較本研究驗證前後的組織信任模型可以發現，最主要的差異在於工作績效評估與反饋以及升遷滿意度此二面向，被管理風格此一面向吸納；再加以組織面向中僅剩下組織過去與未來變遷程度對組織信任具有顯著預測力，因而簡化了整個組織信任模型的複雜度。

然而，就總體而言，此一模型的完整性仍存在，僅是面向內涵有所不同。此種研究結果顯示，本研究所提出的公務人員組織信任模型，尚稱周延並具有建構效度。

二、組織信任內涵分為四個更細膩的面向

本研究組織信任面向經因素分析之後，共區分成主管能力信任、主管支持信任、組織制度信任、以及組織同儕信任等四個面向，此四個面向具有相當高的信度與效度（附表 1）。

相關文獻中，組織信任內涵的分類，多為組織信任總體一個面向（Tyler, 1994; Whitener et al., 1998），以及組織（或機構）信任和主管信任兩個面向（Nyhan & Marlowe, 1997；許道然，2002），Contigan 等人（1998）將組織信任區分為組織制度信任、主管信任與同儕信任三個面向已堪稱較為細膩者。

然而本研究組織信任則進一步，又將主管信任分化為員工因主管的能力而產生的主管能力信任，以及因主管對自己的支持而產生的主管支持信任，再加上組織制度信任與組織同儕信任，共計四個均具信度與效度的面向。

以上結果顯示出本研究組織信任概念內涵較以往相關研究尤為細膩。之所以如此，主要原因可能是因為本研究問卷建構具有相當好的信度與效度，因而能得出較以往組織信任相關研究更為細膩的結果。

三、管理風格概念多樣化

本研究修正後的模型中，管理風格面向除保留原模型中管理風格之內涵外，更吸納了工作績效標準與反饋、組織生產力、以及升遷滿意度三個面向，形成一個概念上相當多樣廣博的管理風格面向。

之所以有這樣的研究發現，可能是以下原因所致。首先，受訪者對管理風格的想像（image），實質上即是一個相當多樣且豐富的概念。這其中包含個人所認知的工作績效評估標準以及工作反饋情形，同時也包含了個人在實質升遷上的滿意程度（因為我國目前公務實務中，個人升遷的實質決定者仍為各級主管），此外，管理風格也會影響組織是否具備成員致力於工作之生產力導向的組織氣氛。換言之，受訪者在實務上對管理風格的判斷，可能並非如學術上對管理風格的界定，而是採用相當具有彈性且多樣化的概念。至於不同服務機關層級受訪者是否均會有類似的研究結果，則需進一步檢證。

除了以上原因之外，本研究管理風格面向呈現多樣化的原因，也有可能是此一部份的概念建構與問卷設計不周延，致使受訪者在回答問題時均視為同一概念。不過，此項原因於本研究成立的可能性較低，因為本研究所參考的原始量表信度均不低且經過相關研究的測試。而最重要的是，經過本研究對本研究問卷各個變項的信度重新計算之後發現，管理風格此一變項的信度

高達 .99，顯示本研究管理風格面向呈現多元內涵，主要原因並非是在研究問卷信度不足，而主要是源於上述受訪者對管理風格的概念內涵較為豐富多元所致。

四、組織未來變遷程度對組織信任最具預測力

從本研究組織信任的迴歸分析發現，組織未來變遷程度對組織信任最具預測力，而且二者係成顯著正向相關，此種研究結果，基本上相當合理。因為當受訪者於填答問卷時，若已知其組織未來將在員額方面有所精簡或凍結、管理措施將有所改變、或是組織結構將有所調整，則顯示受訪者的組織對於未來的變革計畫，已告知員工使其瞭解而不會貿然實施。此種作法不僅符合開放的溝通管理風格，更會讓成員感覺到組織願意提前告知未來的變遷計畫，消弭員工對未來的不確定感，因而促成員工願意相信，組織會恪守保護員工權利與利益的義務，進而產生對組織的信任。在被事先告知溝通的情形下，當組織未來變遷程度越大，員工也就會認為組織不會因害怕員工對變革的抗拒而仍願意先行告知溝通，顯示組織在能力範圍之內應不會危及員工權益，因此愈是值得信賴。

五、管理風格對組織信任亦相當具解釋力

本研究發現，在對組織信任有明顯解釋力的因素中，管理風格是僅次於組織未來變遷程度的預測因子。管理風格之所以對組織信任有高度的預測力，主要原因可能是因為受訪者每天實際上最直接明顯感受到的，即為管理者的管理風格。此種管理者所帶給員工的直接具體經驗，無論是在溝通與管理的開放程度、工作績效評估與反饋、或是人事升遷的決定方面，在在都是非常頻繁且明顯的。因此，日積月累地即形成組織成員對組織信任的判斷，有相當高程度會成為員工對管理者管理風格感受的投射，因而形成本研究之管理風格對組織信任的邊際變異解釋力有 23.9%。此種現象，也正是部分論者 (Tyler, 1994; Whitner et al., 1998) 主張，應以受訪者對管理者之廣泛信任指涉組織信任的原因之一。

六、組織過去變遷程度與組織信任具明顯呈現負向相關

從相關分析或迴歸分析都可以發現，組織過去變遷程度與組織信任明顯呈現負向相關，而且也是有效預測組織信任的因素之一。此種結果，相當符合組織信任的內涵。當員工在過去組織於員額、結構或管理措施等方面有所變遷時，或者因為未被事先告知、或是變遷幅度過大、或由於損及個人利益等因而有負面經驗，則組織員工都將很難再相信組織會恪守保護其個人權利與利益的義務，而此，就會導致員工對組織的不信任，而當過去變遷幅度越大，員工的負面經驗或感受就會越明顯，因此對組織就會越不信任。

七、組織信任可以高度地解釋組織承諾感

本研究發現，組織信任對組織承諾的總體解釋變異量高達 59.6%，將近六成。此種結果基本上與過去相關研究發現頗為一致（胡其安，1999；Nyhan, 1999 & 2000），本研究結果再次說明了若欲提升員工對組織的承諾感，則增強員工的組織信任感將是不可或缺的重要因素。之所以如此，主要就是信任感本身即意涵著相信對方（被信任者）會善盡保護自己的義務，因而產生的信賴感。所以當此信賴程度越高，信任者繼續與被信任者一起共事的意願也會跟著提高。

八、組織信任的中介角色明顯

相關研究指出，組織以信任作為中介變項的研究並不多（許道然，2002: 51），然而本研究為嘗試建構組織信任的完整模型，因此仍在假設中提出組織信任的中介角色。經過研究發現，組織信任在組織因素與組織規範性承諾，以及管理風格與組織規範性承諾之關係中，的確具有非常明顯地中介變項角色。

本研究認為，晚近諸多對組織信任的討論中，雖然有關其中介變項角色的討論並不是很多，然而，組織信任之所以成為方興未艾的議題，就在於其除了作為自變項的重要效果之外，組織信任對於組織所期待員工表現的各項行為與態度面向，均具有重要的中介影響力。

因此，未來以組織信任為中介變項之研究尚須更多累積，以進一步釐清組織信任的中介角色，以及在諸多組織與管理的因素中，究竟組織信任對於哪些變項彼此關係的中介影響力具有明顯重要性。

陸、結語

本研究基於組織信任議題日益重要，但在相關研究中少見完整的理論模型，以及缺乏以公務人員為研究對象之實證研究。是以為了填補組織信任研究此一部分的不足，因而嘗試建構組織信任完整的模型，並以台北市一級機關的公務人員為研究對象，因而產生部分有別於過去組織信任相關研究的發現。本研究認為這些相關的研究發現，無論是對於理論研究或是管理實務，均具有一定的意義，因此，以下將分別予以論述。

一、理論研究的意義

本研究在理論研究方面所呈現的意義，大致上可以分別從組織信任的概念內涵、理論模型、研究範圍與對象、以及問卷量表等方面說明。

首先，就組織信任的概念內涵而言，本研究結果呈現了較之過往相關研究之分類更為細膩的結果。過去相關研究對組織信任的概念分類最多者僅為 Contigan 等人（1998）所提出的組織制度信任、主管信任、以及組織同儕信任三項。但在本研究中，組織信任的概念則除了組織制度信任與組織同儕信任之外，在主管信任方面進一步細分成主管支持信任與主管能力信任，共計四個面向，且每一面向的信度效度都相當高。此種研究結果對於組織信任概念的相關研究，不僅具有承續與累積相關研究結果的意義，更具有豐富和細膩化組織信任概念內涵的開創意義。

其次，本研究所建構的組織信任模型，經過測試修正之後，仍大致保持了理論模型的完整性。前因變項有組織面向、管理風格與個人屬性三個面向，結果變項則有組織承諾感。此外，過去相關研究中，甚少有對組織信任的中介角色進行探究，於本研究則發現組織信任模型共計有四條顯著路徑，其中三條路徑中，組織信任均為中介變項。以上本研究結果對於組織信任理論研

究的意義，即在於顯示組織信任完整模型建構的可能性已在本研究呈現，更進一步言，本研究組織信任模型地建構，則意謂著對於組織信任與相關變項關係之釐清將愈益清楚，如此將對於後續相關研究具有重要的奠基意義。

再者，誠如本研究文獻檢閱中所指出的，以私部門為研究對象與範圍的組織信任相關研究不算稀少，但是以公部門的公務人員為研究對象的組織信任研究則甚為少見，尤其是完整組織信任模型之建構更是未見。因此，本研究以公務人員為研究對象，所提出經過實證分析與修正後的組織信任模型，對於組織信任的理論研究而言，將具有豐富化研究對象與範圍之意義，而且，亦將有助於比較公私部門組織信任相關研究發現有無異同，以利於更加瞭解組織信任相關議題。

本研究除了在以上組織信任概念內涵、模型建構、以及研究對象和範圍對於組織信任的理論研究具有一定的貢獻與意義之外，本研究各變項的量表，經過因素分析之後均具有非常良好的信效度（請見附錄一），這些量表將可供後續研究者於進行組織信任的實證研究時參考，此點則是本研究對於組織信任理論研究的另一項正面意義。

二、實務管理的意義

對於組織信任的研究，除了做為學術研究的議題之外，其在管理實務方面尚具有重要的意義。從本研究的相關研究發現與結果，亦可顯示其對於管理實務的意義。

首先，就是組織變遷對於組織信任的顯著預測力。過去相關研究雖然有指出，組織變遷與組織成員的組織信任感有關（Herriot et al., 1998），但並未指明相關方向為何，因此較難提供管理者具體的建議。本研究則進一步地發現，組織未來變遷程度是組織信任最有力的正向預測因素，而組織過去變遷程度則是組織信任的負向預測因素。

以上研究結果對於管理實務的意義在於，組織變革對於成員的組織信任感而言，基本上具有「水能載舟，亦能覆舟」的特質，端看管理者如何運用。如果組織在進行變革之前，能夠事先告知或是與員工溝通，而且有較為周延的配套措施，則對於員工的組織信任感提昇將有所助益，而此種較為正面的

經驗，也將成為組織日後進行變革時，減少員工抗拒阻力的重要資本。相反地，若組織過去進行相關變革時，並未事先讓員工瞭解或進行溝通，或是組織在能力所及範圍內未恪盡保護員工權益致使方案內容不利於員工，則員工將因此種負面感受而降低對組織的信任，並導致後續組織再次進行變革時，員工抗拒成本的升高。

是以，若組織與管理者希望於進行組織變革時，能稍減組織員工的抗拒，甚至藉此提昇員工對組織的信任感以利於相關政策的執行與推動，則於進行組織變革時，就應當事先與員工溝通，使員工瞭解到組織在能力可及範圍之內，不會背棄對員工權益的保護，以提昇員工的組織信任感。

其次，從本研究亦發現，管理風格對於組織信任有顯著的預測力。而且值得注意的是，受訪者所認知的管理風格，實際上是一個非常多元豐富的概念，除了管理型態的開放程度之外，尚且廣納了員工對於管理者所使用的工作績效標準以及對彼此互動反饋的認知、員工對組織生產力總體氣候的感受、以及員工的升遷滿意度。

此種研究結果在管理實務上即意味著，組織成員的組織信任感，受到員工對總體管理風格的認知相當大的影響，所以，若欲提昇成員的組織信任感，就應該致力於組織總體的管理制度以及主管個人的管理技能。在眾多的管理面向中，又應該先從哪些面向著手呢？從本研究管理風格面向的概念內涵中可以大致發現，員工較為關切地的議題，實質上即為績效標準、績效反饋、升遷結果、主管與組織對生產力的關注、以及主管的管理風格。是以，本研究認為，如果組織要提昇成員對組織的信任感，則應致力於對以上這些議題的制度化與改善，以使員工對總體管理風格有較為正面的評價，進而促成組織信任感的提昇。

三、未來研究方向

儘管從上述可以或多或少呈現出本研究在理論研究與實務管理的正面意義，然而，本研究認為仍有數項重要議題尚未在本研究中予以釐清，殊為缺憾，而這些議題，則有待後續研究繼續加以探討。

首先，是有關研究對象之服務機關因素對組織信任之影響。例如，不同

層級政府的公務人員，組織信任的內涵是否有不同？足以有效解釋不同層級政府公務人員組織信任的前因變項會不會有差異？政府層級不同，是否會造成組織信任總體模型路徑的改變？機關性質（例如以行政為主或技術為主）不同，是否也會導致相關研究結果的差異？

其次，則是信任者的人格特質與組織信任的關係。基本上，信任是一個頗為主觀的個人感受，也就是說，信任者若是人格特質較為傾向容易相信他人或組織，則其組織信任程度就會比較高。相反地，若是個人的人格特質屬於較不易相信他人者，則其組織信任程度就會比較低。由於人格特質對於諸多管理議題均有顯著的重要性，因此，當吾人在探討組織信任議題時，就相當有必要對於人格特質與組織信任的關係加以釐清，以確立人格特質是否為組織信任的有效預測因素？人格特質與其他組織信任前因變項之相對重要性為何？

雖然本研究認為，釐清以上議題對於政府公務人員組織信任模型之建構效度與周延性非常重要。然而，由於本研究僅為一項前導性的研究，所以雖然有些議題尚未釐清與處理，但就已呈現的研究結果與發現而言，本研究應可算是對後續組織信任的相關研究有所築基。

附 表

附表 1 信度與效度分析結果

因素一：管理風格	因素 負荷量	特徵值	解釋 變異量	累積解釋 變異量	信度
1.我工作單位的同仁經常一起合作完成工作	.993	17.140	29.052	29.052	.99
2.達成工作目標是組織中很被強調的議題	.993				
3.當我工作表現不好的時候，長官會很快提醒我。	.993				
4.我的工作成果可以清楚地辨認和判斷。	.993				
5.我很樂於和主管溝通	.993				
6.我的主管會讓我知道組織正在進行的事情	.992				
7.我工作單位的同仁經常有機會參與計畫與決策	.992				
8.有效地使用資源是同仁們的共識。	.992				
9.我的工作績效可以用相當客觀和具體的指標來衡量	.991				
10.組織中每個人都很認真努力的工作	.991				
11.與資歷相當的同事相較，我滿意自己的升遷情形	.991				
12.我的工作單位中每個都很忙碌，沒有閒人	.989				
13.與自己的工作量、努力、職責、專業之能、績效等相較，我對自己的升遷並不滿意	.987				
14.我的主管在作決策時會主動徵詢同仁們意見	.923				
15.與過去職務相較，我滿意目前工作的升遷情形	.874				
16.總體而言，我相當滿意目前的升遷	.873				
17.機關內有很多人會經常讓我瞭解自己的工作情形	.873				
18.當我工作表現不錯的時候，長官會適時地嘉許我	.870				

因素二：集權制式化程度	因素負荷量	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量	信度
1.如果沒有良好的個人關係，在機關中沒有成功機會	.934	9.801	16.612	45.664	.99
2.機關內某些人或團體，總是可以隨心所欲獲得他們想要的	.933				
3.組織中大部分的工作都有正式的工作說明書	.929				
4.在機關中只要找對人就好辦事	.926				
5.對大部分的新進員工，都有明文規定的指導方案	.924				
6.每一個員工的工作績效都有正式的紀錄	.923				
7.機關中即使是很小的事，也必須得到較高主管同意才能做	.783				
8.周圍的人幾乎作任何事之前都必須先請示上司的意見	.780				
9.組織中到處都可以拿到描述組織執掌和工作規則的手冊	.724				
10.機關中，只有經過長官同意的決策，才能採取行動	.714				
11.組織有非常多明文規定的政策和作業規範	.713				
12.同事在決定與工作相關的事務時，多經過自己主管的核准	.677				
因素三：主管能力信任	因素負荷量	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量	信度
1.我認為我的上司很誠實的	.858	5.592	10.089	55.753	.99
2.我相信主管能勝任他的工作	.854				
3.我的主管對他的工作極為了解	.842				
4.我認為我的上司是很能保守秘密的	.810				
5.我認為主管能體諒部屬的難處	.808				
6.我相信主管可以協助我完成工作而不會製造其他問題	.792				
7.我對直屬長官所告知的事，都完全相信	.785				

因素四：組織未來變遷程度	因素負荷量	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量	信度
1.我的組織預計進行員額精減	.924	5.233	8.869	64.623	.97
2.我的組織預計進行員額凍結	.924				
3.我的組織預計進行組織結構的調整	.917				
4.我的組織預計進行管理措施的改變	.832				
5.我的組織預計進行工作流程的改變	.808				
因素五：組織過去變遷程度	因素負荷量	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量	信度
1.過去三年中，我的組織曾進行員額精減	.704	2.271	3.850	68.472	.96
2.過去三年中，我的組織在管理措施方面有所改變	.702				
3.過去三年中，我的組織曾進行員額凍結	.698				
4.過去三年中，我的組織曾進行組織結構的調整	.696				
因素六：主管支持信任	因素負荷量	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量	信度
1.我覺得我可以對直屬長官訴說有關工作方面的任何事情	.973	1.907	3.233	71.705	.97
2.我相信直屬長官在緊要關頭時，會支持我	.973				
因素七：組織規範承諾	因素負荷量	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量	信度
1.如果其他機關有更好的條件，也不可以輕易離職	.776	1.776	3.010	74.715	.61
2.我認為經常變換工作的人，是對組織不忠心	.769				
3.我覺得跳槽並不是一件好事	.644				
因素八：組織同儕信任	因素負荷量	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量	信度
1.我覺得機關中的每個人都能互相依賴、禍福與共	.760	1.650	2.796	77.511	.99
2.我覺得組織中的主管和員工都能互相信任	.681				
3.我相信我的組織會為我的前途著想	.600				

因素九：組織政治	因素負荷量	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量	信度
1. 考績甲等是可以用“爭取”來的 2. 機關內的人事管理措施常常不依工作表現而定	.834 .793	1.451	2.460	79.971	.80
因素十：組織制度信任	因素負荷量	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量	信度
1. 組織的管理措施不會任意改變 2. 組織的管理制度一視同仁地適用每個人	.735 .696	1.395	2.365	82.336	.99

附表 2 組織信任與各因素相關係數分析表

因 素	組織信任
管理風格	.489**
組織未來變遷程度	.389**
組織過去變遷程度	.137**
組織規範性承諾	.773**
組織政治	NS
組織集權制式化程度	NS
年齡	.230**
現任合格實授職等	.289**
公職年資	.291**
服務機關年資	.342**

說明：1. ns 表示二因素之間相關係數未達顯著水準

2. **表示二因素之間相關係數已達顯著水準， $p < 0.01$

附表 3 組織信任多元逐步迴歸分析摘要表

選出的變項順序	迴歸係數 B 值	決定係數 (R^2)	邊際變異解釋量 R^2	預測力 Beta 值	F 值	顯著性	容忍度	變異數膨脹係數 (VIF)
常數	22.473							
管理風格	.169	.239	.239	.370	125.909	.000***	.914	1.095
組織未來變遷程度	.523	.320	.081	.394	47.555	.000***	.485	2.063
機關服務年資	1.354	.384	.064	.253	41.703	.000***	.972	1.029
組織過去變遷程度	-.379	.398	.014	-.164	9.063	.000***	.511	1.956

說明：***表 $p < .001$ ，意指該因素對組織信任具有顯著預測力。

附表 4 組織信任對組織規範性承諾迴歸分析摘要表

自變項	決定係數 (R^2)	R^2 增量	標準化迴歸係數 (Beta)	F 值	顯著性
組織信任	.596	.596	.773	594.920	.000***

說明：1. 依變項為組織規範性承諾。

2. ***表 $p < .001$ ，意指該因素對組織規範性承諾具有顯著預測力。

附表 5 多元迴歸分析一

附表 5-1 模式分析摘要表

模式一	多元相關係數 (R)	決定係數 (R ²)	調整後 R ²	估計的 標準誤	變更	統計	量
					R ² 改變量	顯著性 F 改變	顯著性
1	.774	.599	.596	8.670	.599	198.815	.000

a. 預測變數：(常數)、組織信任、組織因素、管理風格

b. 依變數：組織規範性承諾

附表 5-2 變異數分析

模式 1	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
迴歸	44831.977	3	14943.922	198.815	.000
殘差	29990.901	399	45.165		
總和	74822.878	402			

a. 預測變數：組織信任、組織因素、管理風格

b. 依變數：組織規範性承諾

附表 5-3 係數分析

	未標準化	迴歸係數	標準化迴歸係數	T 值	Sig.
模式 1	B 之估計值	標準誤	Beta 分配		顯著性考驗
常數	.630	.581		1.085	.279
組織因素	-9.990E-04	.003	- .010	-.305	.761
管理風格	-3.722E-03	.003	- .047	-1.284	.200
組織信任	.139	.006	.798	21.723	.000

a. 預測變數：組織信任、組織因素、管理風格

b. 依變數：組織規範性承諾

附表 6 多元迴歸分析二

附表 6-1 模式分析摘要表

模式一	多元相關係數 (R)	決定係數 (R ²)	調整後 R ²	估計的 標準誤	變更		統計量
					R ² 改變量	顯著性 F 改變	
1	.505	.255	.251	67.788	.255	68.535	.000

a. 預測變數：管理風格、組織因素

b. 依變數：組織信任

附表 6-2 變異數分析

模式 1	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
迴歸	629871.143	2	314935.571	68.535	.000
殘差	1838104.545	400	4595.261		
總和	2467975.687	402			

a. 預測變數：(常數)、管理風格、組織因素

b. 依變數：組織信任

附表 6-3 係數分析

	未標準化	迴歸係數	標準化迴歸係數	T 值	Sig.
模式 1	B 之估計值	標準誤	Beta 分配		顯著性考驗
常數	32.321	4.242		7.618	.000
組織因素	7.494E-02	.025	.129	2.955	.003
管理風格	.214	.020	.468	10.693	.000

a. 預測變數：管理風格、組織因素

b. 依變數：組織信任

附表 7 回歸分析三

附表 7-1 模式分析摘要表

模式一	多元相關係數 (R)	決定係數 (R ²)	調整後 R ²	估計的 標準誤	變更	統計	量
					R ² 改變量	顯著性 F 改變	顯著性
1	.164	.027	.024	169.3541	.027	11.021	.001

a. 預測變數：組織因素

b. 依變數：管理風格

附表 7-2 變異數分析

模式 1	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
迴歸	316099.599	1	316099.599	11.021	.001
殘差	11501006.2	401	28680.813		
總和	11817105.8	402			

a. 預測變數：組織因素

b. 依變數：管理風格

附表 7-3 係數分析

	未標準化	迴歸係數	標準化迴歸係數	T 值	Sig.
模式 1	B 之估計值	標準誤	Beta 分配		顯著性考驗
常數	59.813	10.169		5.882	.000
組織因素	.208	.063	.164	3.320	.001

a. 預測變數：組織因素

b. 依變數：管理風格

參考資料

一、中文

考試院

- 1996 《公務人員升遷法制之研究問卷調查報告》。台北：考試院。未出版。
- 吳明隆
2002 《SPSS 統計應用實務》。台北：松崗。
- 李宗勳
2002 〈社會資本與社區安全之初探〉，《中國行政評論》，11(3): 1-44。
- 林水波
1997 〈開誠布公型的管理策略〉，發表於公共管理新趨勢研討會，世新大學行政管理系主辦（中華民國 86 年 11 月 15 日）。
- 林鉅擎
1999 〈組織承諾、工作滿足與組織公民行為之研究：各種不同理論模式之比較〉，《中山管理評論》，7(4): 1049-1073。
- 胡其安
1999 「組織政治氣候與員工作態度關係之研究——以信任為干擾變項」，銘傳大學管理科學研究所碩士論文。
- 張慧芳
1995 「領導者與部屬間信任格局的決定要素與行為效果之探討」，台灣大學心理學研究所碩士論文。
- 張潤書、施能傑、蔡秀涓、蕭鈺
1996 《公務人員升遷制度之研究：銓敍部專案委託研究計畫報告》。台北：銓敍部。未出版。
- 許道然
2002 「公部門組織信任與組織公民行為關係之研究」，國立政治大學公共行政學系博士論文。
- 黃煥榮
2000 「組織中玻璃天花板效應之研究：行政院部會機關女性升遷之實證分析」，國立政治大學公共行政學系博士論文。
- 銓敍部
1994 《中央三級以上行政機關公務人力評估研究報告》。台北：銓敍部。未出版。
- 蔡秀涓
1998 「我國政府部門升遷現象之研究：從組織政治觀點分析」，國立政治大學公共行政學系博士論文。
- 鄭伯壠
1995 「工作取向領導行為與部屬工作績效：補足模式及其驗證」，國立台灣大學心理學研究所博士論文。

二、英文

- Brockner, J., P. A. Siegel, J. P. Daly, T. R. Tyler, and C. Martin
1997 "When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability," *Administrative Science Quarterly* 42: 558-583.
- Carnevale, D. G.
1995 *Trustworthy Government: Leadership and Management Strategies for Building trust and High Performance*. California: Jossey-Bass Inc.
- Clark, M. C. and R. L. Payne
1997 "The Nature and Structure of Workers' Trust in Management," *Journal of Organizational Behavior* 18:205-224.
- Costigan, R. D., S. S. Ilter and J. J. Berman
1998 "A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations," *Journal of Managerial Issues* X(3): 303-317.
- Denhardt, R. B.
2002 "Trust as Capacity: The Role of Integrity and Responsiveness," *Public Organization Review: A Global Journal* 2: 65-76.
- Dewar, R. D., D. A. Whetten, and D. Boje
1980 "An Examination of the Reliability and Validity of the Aiken and Hage Scales of Centralization, and Task Routineness," *Administrative Science Quarterly* 25:120-128.
- Elangovan, R. A. and L. D. Shapiro
1998 "Betrayal of Trust in Organizations," *Academy of Management Review* 23(3): 547-566.
- Gratton, L.
1997 "Tomorrow People," *People Management* 3(15): 22-27.
- Herriot, P., W. Hirsh, and P. Reily
1998 *Trust and Transition*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Hosmer, L. T.
1995 "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics," *Academy of Management Review* 20: 379-403.
- Jones, G. R. and J. M. George
1998 "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork," *Academy of Management Review* 23(3): 531-546.
- Kacmar, K. M. and G. R. Ferris
1991 "Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and Construct Validation," *Educational and Psychological Measurement* 51: 193-205.
- Leana, C. R. and Van Buren III
1999 "Organizational Social Capital and Employment Practices," *Academy of Management Review* 24(3): 538-555.
- Lee, Seo-Hwan and D. Olshfski
2002 "Employee Commitment and Firefighters: It's My Job," *Public Administra-*

- tion Review* 62 (Special Issues): 108-114.
- Mayer, R. C. and J. H. Davis
1999 "The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment," *Journal of Applied Psychology* 84: 123-136.
- Mayer, R. C., J. H. Davis, and F. D. Schoorman
1995 "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review* 20: 709-734.
- McGregor, D.
1960 *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mishra, A. K.
1996 "Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust," In Kramer, R. M. and T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations*. Sage.
- Misztal, B. A.
1996 *Trust in Modern Societies*. MA: Blackwell.
- Myer, J. P. and N. J. Allen
1987 "A longitudinal Analysis of the Early Development and Consequences of Organizational Commitment," *Canadian Journal of Behavioral Science* 19: 199-215.
- National Performance Review
1993 *Creating a Government That Works Better and Costs Less*. Washington, D. C.: Office of the Vice President.
- Nyhan, R. C. and H. A. Marlowe
1997 "The Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory," *Evaluation Review* 21: 614-635.
- Nyhan, R. C.
1999 "Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizations," *Review of Public Personnel Administration* 19(3): 59-70.
2000 "Changing The Paradigm: Trust and Its Role in Public Sector Organizations," *American Review of Public Administration* 30(1): 87-109.
- Oldman, G. R. and J. R. Hackman
1981 "Relationships between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks," *Administrative Science Quarterly* 26: 66-83.
- Public Service Commission of Canada
1998 *Trust Within the Organization*. Canada: Public Service Commission of Canada.
- Robbins, S. P.
1998 *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall Inc.
- Romzek, B. S.
1989 "Personnel Consequence of Employee Commitment," *Academy of Management Journal* 32: 649-661.

Tyler, T. R.

1994 "Psychological Models of Justice Motive," *Journal of Personality and Social Psychology* 67: 850-863.

Whitener, E. M., M. A. Korsgaard and J. M. Werner

1998 "Managers As Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior," *Academy of Management Review*. 23: 513-530.