

國立臺灣大學理學院心理學研究所

碩士論文

Graduate Institute of Psychology

College of Science

National Taiwan University

Master Thesis

員工金錢態度及其績效：自我中心取向與

知覺公司倫理價值觀之調節效果

Employee's Attitude toward Money and Performance:

The Moderating Effect of Idiocentrism and

Perceived Corporate Ethical Values

李令德

Ling-Te Lee

指導教授：鄭伯壘 博士

Advisor: Bor-Shiuan Cheng, Ph.D.

中華民國 101 年 12 月

December, 2012

摘要

金錢在人類生活中扮演著重要角色，同時也是員工進入職場的主要目的。儘管它貫串了人類四千多年來的文明發展，金錢議題卻在近年才逐漸受到心理學研究的矚目。如此新興的學門，在描述金錢態度對行為面作用的歷程時存有許多模糊的缺漏，在效標關聯效度的佐證上仍曖昧不明，而其效用之適用情境亦存有尚未釐清處。因此，本研究依據自給自足理論，並透過個別差異的觀點，企圖瞭解組織行為中與金錢擁有最密切關聯的績效表現與員工之金錢態度間的關係，並將績效區分為角色內績效、角色外績效來觀察兩者之間的影响差異。本研究透過問卷調查法進行研究，研究樣本為 386 份主管與部屬對偶配對，藉由階層迴歸分析方法進行分析，結果顯示：員工的金錢態度對於角色內績效與角色外績效皆具有負向效果。本研究進一步瞭解員工個人特質（自我中心取向）與情境因素（知覺公司倫理價值觀）於其間關係的調節作用，結果發現：當員工的自我中心取向較高時，會強化金錢態度與角色外績效（認同公司）之間的負向關係；當員工知覺公司倫理價值觀較高時，則會削弱金錢態度與角色外績效（協助同事）之間的負向關係；同時，員工的金錢態度、自我中心取向及知覺公司倫理價值觀對角色內績效與角色外績效（勤勉審慎）皆具有三階交互作用效果。最後，本研究針對此結果進行討論，並對理論貢獻、實務意涵、研究限制，及未來方向加以闡述。

關鍵詞：金錢態度、自給自足、自我中心取向、公司倫理價值觀、角色內績效、角色外績效。



Employee's Attitude toward Money and Performance: The Moderating Effect of Idiocentrism and Perceived Corporate Ethical Values

Ling-Te Lee

Abstract

Nowadays money has a significant role in human being's daily life, and employee seeking for jobs is mainly for possessing of more money. Even though money has existed more than four thousand years in civilization history, this issue only gains equivalent attention in recent years. This new arising topic yet discusses thoroughly how money attitude influence behaviors and leaves much unclarified space for further theoretical development. The research findings on criteria-validity were still inconsistent, and the utility of applied situations was also not clear. Thus, this study is based on Self-Sufficiency Theory, and through individual difference perspective, it intends to investigate the relationship between employees' performances and their attitude toward money; because employee's performance is believed to be the most related to money in organization. Moreover, by classifying performance to in-role performance and extra-role performance, this study was enabled to find the differences between these two. Adopting hierarchical regression analysis, and analyzing 386 supervisor-subordinate dyads showed that: employee's money attitude was negatively related to in-role performance and extra-role performance. The moderating effect of personal (idiocentrism) and situational

(perceived corporate ethical values, CEV) factor on these relationships indicated that: when idiocentrism was high, the negative relationship between money attitude and extra-role performance (identification with company) were strengthened; when CEV was high, the negative relationship between money attitude and extra-role performance (altruism toward colleagues) were weakened. Furthermore, there is a three-way interactions effect among money attitude, idiocentrism and CEV on both in-role performance and extra-role performance (conscientiousness) . Finally, the contributions of the findings, implications, limitations, and future research directions were discussed.

Keywords: money attitude, self-sufficiency, idiocentrism, corporate ethical values, in-role performance, extra-role performance



目次

第一章 緒論	1
第二章 文獻探討	5
第一節 金錢	5
第二節 金錢心理學理論：自給自足理論	11
第三節 金錢態度	19
第四節 金錢態度與績效表現	26
第五節 自我中心取向的調節效果	30
第六節 知覺公司倫理價值觀的調節效果	36
第七節 三階交互作用效果	43
第三章 研究方法	47
第一節 研究樣本	47
第二節 研究程序	48
第三節 研究工具	51
第四節 資料分析	57
第四章 研究結果	61
第一節 研究變項之相關分析	61
第二節 主要效果之驗證	64
第三節 調節效果之驗證	65
第五章 討論與建議	73
第一節 結果討論	73
第二節 研究貢獻	76
第三節 研究限制	79
第四節 未來研究方向	80
參考文獻	83
附錄一 主管問卷	103
附錄二 部屬問卷	108



表目次

表2-1	Victor與Cullen 的倫理氣候分類.....	39
表3-1	研究樣本組成	49
表3-2	金錢態度題項之描述性統計資料	52
表3-3	自我中心取向題項之描述性統計資料	54
表3-4	知覺公司倫理價值觀題項之描述性統計資料	54
表3-5	角色內績效題項之描述性統計資料	55
表3-6	角色外績效題項之描述性統計資料	56
表4-1	研究變項之描述統計值與相關分析結果	62
表4-2	金錢態度與績效表現之階層迴歸分析	64
表4-3	自我中心取向調節效果之階層迴歸分析	66
表4-4	知覺公司倫理價值觀調節效果之階層迴歸分析	68
表4-5	三階交互作用之階層迴歸分析	70
表5-1	研究結果摘要	73



圖目次

圖2-1	自給自足理論之歷程	17
圖2-2	研究架構	45
圖4-1	金錢態度與自我中心取向對認同公司的交互作用	67
圖4-2	金錢態度與知覺公司倫理價值觀對協助同事的交互作用	69
圖4-3	金錢態度、知覺公司倫理價值觀、自我中心取對於角色內績效 之三階交互作用效果.....	71
圖4-4	金錢態度、知覺公司倫理價值觀、自我中心取對於勤勉審慎之 三階交互作用效果.....	72



第一章 緒論

金錢與人類生活息息相關。它之所以備受重視在於人類作為社會與文化性的動物，無法單靠自身力量，而須要互相依賴彼此以獲取各自的需求 (Zhou, Vohs, & Baumeister, 2009)。為此，早從遠古時代人們即透過以物易物的方式互通有無，在四千多年前出現了代幣交易後，金錢更開啟了世界性的經濟貿易。儘管金錢是如此的重要，我們卻無法以水、空氣、食物來與之比擬，因為它與人類的認知、行為互動密切，同時又處處牽動著我們的情感，所以金錢一直以來都是經濟學、人類學、社會學、及心理學所專注的議題。

心理學是到了近二十多年才逐漸出現對金錢系統性的實徵研究。主要可以分成兩派：一派專注於客觀具經濟意涵的金錢，是如何對人類心理機制與行為的作用 (Vohs, Mead, & Goode, 2006, 2008)。此派以 Vohs 為首，Vohs 等人 (2006) 的自給自足理論說明了金錢的出現，將使得個體以一種算計的角度來看待、理解社會，進一步促成對個人目標的專注與在人際上的疏離。自給自足理論不但細膩的刻劃出金錢矛盾的效果，同時也為此提出一項整合性的詮釋。

另一派所關心的則是人們對金錢所投注主觀意義的個別差異，特別是有關金錢態度構念的理解、量表建設、以及效標關聯效度確立上 (Tang, 1992, 1995; Tang & Kim, 1999; Tang & Chiu, 2003)。這兩派人馬雖然都知道彼此，然而卻尚無合作性的產出，當有了前者而沒有後者，金錢對人類的影響將失去對現象界豐富性的洞察力；相反的，有了前者而沒有後者，金錢態度的作用將無從根據。因此本研究企圖將此兩種研究角度作結合，截長補短以促使金錢心理學研究能更加完備。

人們進入組織以勞務換取金錢，再透過金錢來購買商品與服務以滿足日常生活的需求，組織場域在金錢獲取與需求滿足歷程扮演著非常關鍵的角色，其中，又以在績效表現上做努力為常見的獲利途徑。因此，如何獲得高績效的評價不僅是員工可望達成的目標，亦為研究者與管理者長久尋求解答的問題之一。若是根據期望理論的看法（Vroom, 1964），人類行為是來自對眾多方案有意識且審慎抉擇的歷程，並且追求極大化的滿足以及最小的痛苦，行為的強度決定於我們預期行為帶來結果的可能性、以及此結果對個人之價值。所以當員工越看重金錢、金錢態度越為正向時，我們將可以預期他會在工作上更努力展現組織所期待的行為。

組織中所期待的績效主要展現在兩種行為上（Katz & Kahn, 1966），包括角色內績效（in-role performance）與角色外績效（extra-role performance）。過去金錢心理學者雖然一再呼籲應正視金錢態度的研究（Furnham & Argyle, 1998; Mitchell & Mickel, 1999; Tang, 1992），也曾針對組織中重要變項如：工作滿意度、離職行為、組織承諾、非倫理行為有過深入的探討（Tang & Chen, 2008; Tang & Chiu, 2003; Tang, Furnham, & Davis, 2002; Tang & Gilbert, 1995; Tang & Kim, 1999; Tang, Kim, & Tang, 2000），然而與金錢態度最為密切的績效表現之關係，卻仍遲遲停留在命題階段或是以相關研究的方式呈現，理論基礎以及關係的正負向探討都存在著模糊性的缺憾（Tang & Kim, 1999; Tang et al., 2002; Tang et al., 2006）。

人們帶著各自的生活經驗、個人特質進入組織成為組織成員的一份子，往往會被賦予許多組織的期待、價值觀以及規範。在內在，員工須要面對個人目標追求的同時可能會經歷到團體目標的衝突，瞭解他如何於此二者間作抉擇，勢必有助於釐清金錢態度對於績效表現的關係；在外在，組織也會希望能將員工行為形

塑成合宜、所期待的，員工對這些外在線索的覺察與否，將決定了其特質的展現是否受到框限。為了回答這些問題，本研究將從互動論的觀點，以個人因素與情境因素對於績效表現的交互作用影響來深入探討(Lewin, 1951; Schneider, 1983)，並依此彌補過去金錢態度與績效間關係模糊的缺憾。

在個人因素方面，過去研究曾發現員工是否重視助人、願意付出心力在有益社會的工作上，或是一個國家的經濟文化是否強調個人利益的追求皆有機會調節金錢態度與角色外績效的關係(Tang et al., 2008)。由於角色內績效相對於角色外績效更受到工作責任的規範並且與個人目標牽連，並非主要以同事與組織需求為目的(Van Dyne & LePine, 1998)，因此員工如何看待自己與團體的關係將可能影響金錢態度對於績效行為的展現，此種價值觀即被稱作為自我中心取向(idiocentrism)，反映的是個體自我與團體聯結的程度，在自我與組織獨立的員工身上，行為主要涉及個人之思考與感受而非他人(Bontempo & Rivero, 1992; Triandis, Chan, Bhawuk, Iwao, & Sinha, 1995)。所以一個自我中心取向較高的員工，其個人態度對於行為的預測力將越強勁，金錢態度在角色內績效、與角色外績效的關係也可能受到強化；相反的，一個自我中心取向較低的員工，處處要考量團體中的規範、責任、義務，金錢態度對於角色內績效、角色外績效的關係將因而削弱。

另外在情境因素方面，由於組織中的公司政策與管理者所強調的價值觀，比起員工個人特質更為強勢、有影響力，對工作環境擁有較高的控制力(Treviño, Butterfield, & McCabe, 1998)。組織如何規範員工在獲取利益的同時，考慮什麼是重要的、什麼是不重要的，管理者又如何以身作則的去對員工塑造出公司價值觀，將使個人特質在行為的展現上有所影響，而本研究更關注於公司倫理價值觀，此價值觀即是「君子愛財取之有道」之「道」。正所謂「君子之德風，小人之德

草，草上之風，必偃。」，當員工能知覺到公司強調高倫理價值觀時，其金錢態度在角色內績效、與角色外績效的關係上，勢必受到約束而削弱；反觀員工知覺公司倫理價值觀低時，他的金錢態度對於角色內績效、角色外績效的展現將暢行無阻而關係增強。本研究希望藉此得以回應近年來眾多大公司為了追求組織或是個人利益極大化，所爆發的違反倫理價值的醜聞事件，以此突顯豎立公司倫理價值觀對於績效表現可能的影響。

綜合以上論述，本研究目的有四：

- 第一、瞭解員工在金錢態度上的個別差異與績效行為展現（角色內績效、角色外績效）的關係。
- 第二、從個人因素的角度，檢驗員工的自我中心取向是否調節金錢態度與績效表現的關係，藉以釐清過去兩者間關係的模糊性。
- 第三、從組織情境因素來探討員工知覺公司倫理價值觀，如何調節金錢態度與績效表現的關係，探究君子愛財取之有道的根據性與必要性。
- 第四、由內到外的，從個人（金錢態度）、看待個人與團體之關係（自我中心取向）以及外在環境之規範（知覺公司倫理價值觀）三種因素，探究對於績效表現的交互作用效果。

第二章 文獻探討

談到金錢態度，就不可避免的從何謂金錢談起。本章第一節首先將對金錢作出定義，回顧過去心理學對金錢之相關研究，目的在勾勒出金錢於研究者心目中的樣貌、地位，進一步點出理論缺陷與個別差異研究的重要性。第二節則詳細介紹新近之金錢心理學理論，以瞭解客觀金錢對於人類心理、行為之影響效果，並於第三節中對金錢態度研究的發展與脈絡進行回顧。

第一節 金錢

壹、金錢的定義

金錢的定義在經濟學家與心理學家的眼中擁有截然不同的面貌。從經濟學角度來說，金錢具有幾個特性，包括普同性、工具性、及受到市場趨力所影響的特質，金錢對於每個人的意義都是一樣的，如同我們拿螺絲起子來固定螺絲，人們也使用金錢作為代幣來交易商品與服務。此外，經濟學家是根據金錢之功能來定義它，金錢不僅作為交易的媒介、儲存財富、同時亦擁有賦予事物價值及記帳單位之功能 (Begg, Fisher, & Dornbusch, 2003)。經濟學在金錢相關的理論與關注的議題，主要根基於理性行為模式，認為人的行為與決策是經過理性深思熟慮下的結果，並且聚焦於總體經濟層次的分析。

金錢在心理學家的眼中，似乎就沒有經濟學家來的理性。許多心理學研究指出，金錢對人不只是工具意義，同時具有象徵性與情感上的意義，金錢可能象徵著權力、地位、以及自由 (Crawford, 1994; Tang, 1992; Wilson, 1999)。依照心理學與人類學的觀點，金錢並非普同性，它的形式除了會受到特殊情境所改變外，

人們也會對金錢投注個人的主觀意識而發展出各自的意義、金錢態度 (Belk & Wallendorf, 1990; Zelizer, 1989)。因此心理學家主要透過個人差異的角度，關注於人類對金錢不同態度與特性，對其相關行為展現之關係 (Lea, Tarpy, & Webley, 2009)。

貳、 金錢的歷史

金錢以貨幣 (currency) 的方式流通於經濟世界中，少部分是以實體通貨的方式呈現，即鑄幣與紙鈔，大多數市場主要仍以支票、郵政匯票、信用卡、電子轉帳等具貨幣請求權之工具或被稱為準貨幣來交易。人類最初並非以鑄幣或是紙鈔作為貨幣使用於市場交易，在貨幣出現之前，人們最早透過以物易物的方式交換所需的物資。然而這項制度卻受到一些限制，以物易物的方式不但無法建立物品價值的標準，有些物品也因為容易腐敗而有時效性，此外，交換的物品必須剛好是對方所需要之問題造成交易上的阻礙，以上原因使得人們逐漸開始以某種物品作為衡量事物價格的標準，這些標準在後來成為了交易的媒介，也就是代幣的概念 (token) (Morgan, 1969)。牛隻、奴隸、妻妾、布料、穀物、貝殼、酒都曾經被當作交易的媒介。西元前 2100 年，貝殼開始從裝飾品發展成交易媒介，此時間也是人類貨幣發展的起源點。

由於中國是農耕民族而離海洋遙遠，因此海貝更具有稀有價值是常見的交易媒介，這也不意外今天凡事與價值有關的文字都少不了貝，譬如：財、貶、賤、販、購、貴、賤、貿、貸、贓、賊等。中國首先於殷商晚期 (西元前 1400 年) 誕生了世界文明史上最早的金屬貨幣，青銅貝。在此之後，地中海周邊的國家也陸續開始出現以金、銀、鉛、銅等金屬作為交易媒介。金屬交易的出現，其易於保存的特性解決了其它交易媒介隨著時間而改變品質之問題，同時由於金屬在自然界中稀有的特性與裝飾性，使得其本身即擁有足夠的價值。隨著文明的發展，

人類逐漸建立複雜且先進的貨幣制度，商人們為了方便辨識與瞭解價值，曾嘗試將金屬秤重並標記價值於其上，到了西元前 700 年，於小亞細亞的利底亞人 (Lydians of Asia Minor) 更開始了硬幣的鑄造。由官方鑄造的金屬貨幣因為擁有一個統一的重量與價值，排除了原先需要秤重量與測試真偽的麻煩，無疑促成交易的便捷。鑄幣的使用方式在同一個時間留傳到其它地區，中國、日本、以及印度也大約於此時期有了鑄幣的出現，貨幣的發展因此進入了另一個新頁 (Furnham & Argyle, 1998)。在另一方面，為了因應大筆款項交易的方便性需求，以及考量到金屬除了作為交易媒介外仍有其它有利的用途，這些原因促進了紙鈔的誕生。西元 800 年，中國唐代的飛錢可說是當今世上最早紙鈔之雛形，進入宋朝後 (西元 1023)，中國四川更出現具官方背書的紙鈔，交子與會子。而清朝時期 (西元 1853) 所發行的兩種紙鈔，大清寶鈔與戶部官票正式成了「鈔票」的名稱由來。(Ebrey, Walthall, & Palais, 2006; Furnham & Argyle, 1998)。

參、金錢的重要性

金錢之所以重要，最大的原因莫過於「金錢幾乎滿足了人類所有類型的需求」(Strauss & Sayles, 1980)。金錢在每個人的生活中扮演重要因素 (Wernimont & Fitzpatrick, 1972)，人們努力工作以交換金錢，再透過金錢來換取商品與服務以滿足日常生活的需求。因此我們可以說工作、金錢、及生活需求三者對人的重要性是密不可分的。正因為如此，過去研究證明金錢為人們幸福感的來源，它為人帶來正向情緒並減低負向的 (Diener & Seligman, 2004)，薪資收入與主觀幸福感之關係呈現.12 的相關 (Diener, Sandvik, Seidlitz, & Diener, 1993)，在跨研究的結果也發現，人們的財務狀況與生活滿意度之關係擁有.25 的平均相關 (Furnham & Argyle, 1998)。

金錢除了對人們具有深刻的意義外，它同時也反映在組織上。組織需要藉由

營利達到生存，利潤在組織場域中幾乎是一致所追求的目標。為此，組織必須透過付給員工酬勞來交換其勞務，金錢往往是絕大多數組織的選擇。這是因為金錢不僅能有效影響人們的動機與工作相關行為（Lawler, 1981; Opsahl & Dunnette, 1966; Whyte, 1955），同時被視為最有效促進績效之誘因與激勵的工具（Locke, Feren, McCaleb, Shaw, & Denny, 1980），因此金錢常被管理者用來吸引、留住以及激勵員工來達成組織目標（Lawler, 1971; Milkovich, Newman, & Milkovich, 2005; Tang et al., 2000）。

儘管在物質享受與生活水平皆提高的今天，人們對於金錢、薪資的重視比起過去更是有增無減。1971 年的美國大學生，僅有一半的人指出唸大學是為了賺更多錢，然而到了 1993 年，這人數已成長到了七成五（The American freshman, 1994）。此外，在 1978 年時，男人將薪資水準的重要性排在十項工作偏好中的第五名，而女人將它排於第七名（Jurgensen, 1978）；到了 1990 年，薪資水準已在比利時、英國、美國等國家被視作十一項工作目標中第二位重要，西德更是將薪資目標列居第一（Harpaz, 1990），低薪資已成為了工作不滿意的最大原因（Bryan, 2004）。人們如此努力的追求金錢，無非是預期高薪資收入能帶來美好的生活。正如同 Krueger（1986）所述：“金錢可能是當代生活中最具有情緒意涵的物體，其強烈且多變的感受、重要性、及人們對它的努力爭取，只有食物與性可與其匹敵”。金錢是如此的重要，研究者進一步瞭解金錢之意義變的勢如破竹。

肆、 金錢心理學的相關研究

金錢在生活上、工作上是如此的重要，然而過去在整個心理學中卻是一直受到忽視的一個議題。翻遍心理學的各式教科書，金錢這詞彙大多都不會出現在附錄中，甚至是探討工作職業或是組織行為的書籍，對於金錢作為工作誘因或是薪資對員工的象徵意義之論述，實在少之又少（Furnham & Argyle, 1998）。Furnham

(1984) 整理過去文獻，發現這樣窘困的原因除了可能來自於金錢本身存在著禁忌性，探討金錢往往顯得失禮 (Goldberg & Lewis, 1979)，以及缺少標準化的測量工具 (Yamauchi & Templer, 1982)，另外也因為心理學與經濟學一直缺乏友好的關係 (Simon, 1963; Van Raaij, 1981)。Lindgren (1991) 指出，過去心理學家不如近期者認為金錢具有情緒與意義 (Mitchell & Mickel, 1999)，反而是將金錢行為視作某種程度上的理性行為，因此認為有關金錢的議題，應被視作屬於經濟學的領域。然而萬萬沒想到經濟學家同樣也迴避此主題，他們感興趣的反而是：貨幣如何影響價格，如何影響貸款與利率等需求。傳統經濟學，視金錢為功利價值之物品，平凡、中性、且不具情感，只擁有量上的意義，針對巨觀層次上的總體資料做研究。心理學家所重視的個體差異，對他們來說只是誤差變異 (Furnham & Argyle, 1998)。

儘管金錢的研究主題長久以來因上述原因，受到心理學與經濟學間的互踢皮球而忽略，我們仍然能從早期心理學家對於金錢的探討中窺見一斑。例如依精神分析學派的觀點，Freud 認為金錢在人的潛意識中形同排泄物。兒童發展早期對於排泄物與如廁訓練，將影響他日後對於金錢的態度；行為學派者，則視金錢為制約的增強物。透過對行為的酬賞，可以增加行為未來出現的頻率 (Ayllon & Azrin, 1968)。

值得慶幸的，許多金錢心理學的研究受到學者們的呼籲下 (Furnham & Argyle, 1998; Mitchell & Mickel, 1999)，近十多年來已如雨後春筍般出現於心理學之各個學門。回顧近年來心理學有關金錢的研究，不同學門有各自關注的金錢議題。例如臨床心理學中，時常會去探討個體對於金錢的感受與各種臨床症狀，諸如強迫性的儲蓄、消費、賭博之關係。然而這些研究之證據，大多來自少數接受精神分析訓練臨床學者的個案觀察，因此理論主要將金錢有關之各類臨床症狀歸咎於童

年問題，忽略了其它心理、社會、經濟等因素而受到詬病(Furnham & Argyle, 1998)；發展心理學，主要關注在兒童介入經濟世界的時間點與方式，以及他們如何學習金錢有關的概念；人格心理學，則關注於檢驗金錢與個人之自我概念、認同、及自尊之關係 (Mason, 1992; Prince, 1993)，或是探討人們的金錢態度與不同人格類型之間的關聯 (Furnham, 1996; Rim, 1982)；在組織行為中，金錢被視為客觀存在的薪資。研究者們藉由觀察組織使用不同類型的薪資系統 (按件計酬或薪資制) 與員工工作努力程度、績效表現 (Lawler, 1981)、及薪資滿意度 (Cropanzano & Greenberg, 1997) 之關係，企圖瞭解薪資如何影響工作動機、工作態度、及行為。

伍、 小結

綜觀以上各心理學門對金錢的研究，的確能使金錢在人類生活中扮演之角色有初步的認識，然而時至今日，金錢心理學之研究若要再深化，勢必有幾項待解決之問題。其一是金錢對人類情感、認知、行為影響背後的理論依據。過去心理學家如臨床學者，對於金錢心理學理論的發展主要根基於少數個案的觀察，不但外在效度低，同時也無法應用於廣大健康的社會大眾(Furnham & Argyle, 1998)。再者，金錢心理學也須發展出適合自己的理論，雖然金錢心理之研究曾經借重過期望理論、公平理論(Cowherd & Levine, 1992)、認知評價理論(Tang et al., 2008)，然而這些理論卻無法清楚描繪出金錢本身對人類之意義，以及它影響人類行為的獨特處。

其二則是在客觀金錢的影響之外，更應該以個人差異的觀點來探討瞭解金錢。以個人差異的觀點來研究金錢在過去一直受到忽略 (Furnham & Argyle, 1998)。如同有人視金錢為最有效的激勵因素 (Locke et al., 1980)，卻也有不一致的聲音認為金錢只是保健因子(hygiene factor)，只能滿足低階的需求(Herzberg, 1966)。

McClelland (1967) 指出，金錢的意義是因人而異。個體會因對金錢採不同的態度、信念而展現相對應的行為，因此以個人差異的觀點對金錢態度與行為研究是非常重要的 (Mitchell & Mickel, 1999)，特別是在組織行為研究中。學者與企業老闆們關心員工究竟帶著怎樣的特質進入組織，而這些特質又是如何與組織所強調的變項產生作用，例如離職行為、工作滿意度、組織承諾、績效表現等 (Tang, 1992; Tang & Kim, 1999; Tang et al., 2002; Tang et al., 2000)，瞭解這些作用機制，將有助於組織在甄選適合之人才上的決策。為了呼應金錢心理學在理論與個人差異觀點上的缺陷，研究將在第二節中介紹最新的金錢心理學理論以及其研究結果，同時於第三、第四節中試圖將理論與個人差異的觀點做結合來提出研究假設。

第二節 金錢心理學理論：自給自足理論

過去金錢心理之研究就時常假以其它學派的理論做為推論依據，即便是近年萌芽的金錢心理學理論，自給自足理論 (Self-Sufficiency Theory) (Vohs et al., 2006)，仍然是透過關係模式理論的輔佐 (Relational Models Theory, RMT) (Fisk, 1991)，來講述人類面對客觀金錢的刺激下心理、行為反應背後的機制。因此本節除了介紹自給自足理論外，對於關係模式理論也有額外的著墨，以下將一一敘述之。

壹、一項整合性的理論

學者長期以來對金錢如何影響人類行為做爭論。其中一派學者關注在金錢所帶來的正面效果上，認為金錢扮演著激勵因子的角色，人們渴望它是因為金錢能用來交易有價的商品與服務 (Furnham & Argyle, 1998; Lea & Webley, 2006)，並有效的影響員工的工作行為 (Lawler, 1981)；而另一派則發現金錢的可悲之處，它除對人際互動造成負面的效果，諸如破壞人際互動和諧 (Amato & Rogers,

1997)、使金錢高評價的美國人擁有較低的關係品質 (Kasser & Ryan, 1993)、對重視家庭關係價值的人帶來衝突與壓力 (Burroughs & Rindfleisch, 2002), 還可能是造成員工展現非倫理行為與馬基維利傾向之因素 (Tang & Chen, 2008)。然而這些看似矛盾的爭端, 卻被 Vohs 等人 (2006) 視為出自相同的歷程, 並且提出自給自足理論, 將金錢造成令人喜愛與不受歡迎的結果做出了全盤性整合的解釋。

自給自足這名詞過去在心理學文獻上主要有兩種用法:(一) 意謂著正面的意義, 指個體在創傷後康復, 各項任務表現上能逐漸不需要他人的幫助;(二) 相對負面意義, 被視為是親密關係的障礙, 隱含著自戀型人格疾患, 通常用於心理病理學上, 而自給自足理論則同時指涉以上兩種概念 (Vohs et al., 2006)。Vohs 等人 (2006) 是站在經濟學的角度看待金錢對人類的影響, 金錢主要被視作為一種代幣工具來交易人們日常必需之商品與服務。根據他們對於自己自足的定義 (self-sufficiency), 當個體受到金錢的概念所刺激時會形成受社會隔絕的心理狀態, 而此心理狀態將引發相對應的行為傾向, 此時的個體一方面將傾向獨立自主, 專注於個人目標的達成而不希望他人涉入, 另一方面擁有較低的社交敏感度而遠離他人 (Vohs et al., 2006)。他強調自給自足與過去的概念不同在於它並非穩定的特質, 而是一種藉由回憶起金錢而帶來的短暫心理狀態。

貳、 自給自足理論背後的邏輯：關係模式理論

然而為何單純的客觀金錢刺激即會促發這種社會隔絕的心理狀態呢? 這問題可能要先從 Vohs 等人 (2006, 2008) 他們究竟如何看待金錢談起。由於自給自足理論是站在經濟學的角度來說明金錢對人類的影響, 因此金錢在他們眼中指的是擁有實質、清楚經濟意涵的金錢。經濟學觀點重視的是金錢的工具性功能, 人們日常生活中使用金錢來評價事物的價值、以金錢作為交易之媒介, 如此的特

性在一個營利性組織中可能更為突顯。營利組織中人們的勞力、知識、技術往往受到金錢所計算價值，組織也以金錢作為員工完成任務時的主要酬賞工具。所以 Vohs 等人（2006，2008）認為在這樣情境與市場交易的邏輯下，當金錢的形象出現時，它對人產生的意義主要是工具性、市場交易功能的，而這樣的意義會對人們如何理解社會、調節自己與他人互動的行為產生影響效果，人們對社會行為的理解將以市場交換的角度看待，重視在與他人交換過程中自己付出與回報的比率，在付出行動前進行損益分析，考量自己付出的同時可能會獲得怎樣的回報。而員工也可能因此更傾向關注在自己與公司、自己與同事之間的交換關係，對於彼此的貢獻程度敏感。如此工具性的交換方式，被 Fiske（1991）稱作為市場定價模式（Market-Pricing mode），Vohs 等人（2008）藉由 Fiske（1991, 1992）的關係模式理論來解釋當個體受到金錢形象刺激，所引發的內在機制是如何影響其看待社會關係，以及可能產生的相對應行為傾向。以下將詳細介紹 Fiske 的關係模式理論。

根據 Fiske（1991, 1992）所提出的關係模式理論，認為人們基本上是愛好交際的，會以與他人的關係來組織自己的社會生活。關係模式理論假定所有文化背景的人們都會依據四種關係基模（relational schemata），來從事社會行動、理解他人之社會行為、並以此調節與他人的交往行為，這四種關係模式分別為共享關係（Communal Sharing）、威權等級（Authority Ranking）、等量匹配（Equality Matching）、及市場訂價（Market Pricing）。在不同的文化、情境脈絡，將可能出現不同模式組合的關係模式應用。

一、共享關係

共享關係主要來自某些團體成員擁有同質、一致的特性。在此關係中，團體中成員以相同方式互相對待，重視共同性並且忽略個體不同的身分差異。正因為

成員彼此具有共同性，使他們認為對其他成員親切、無私是自然不過的。對於團體中的資源採取共享，我的就是你的、你的就是我的，成為一個你我不分的共同體，彼此友好相待並且互相幫助，建立長期的親密關係。共享關係往往出現於同血緣的親族。依據關係模式理論，認為當個體彼此為共享關係時，他們傾向相互協助不分彼此，並且不預期對方的回報。

二、權威等級

權威等級關係主要是基於因某種社會等級制度（例如：年齡、地位、階級）的線性排序，造成人們之間之不平等的權威與順從關係。處於此關係中的人只關心自己在群體中的位置，因為這樣會決定他們能夠得到什麼樣的資源、多少資源、以及它們的行動是否自由。在這樣的關係中，上位者擁有較高的聲望與特權，並且能控制下位者的某些行動；但同時也須肩負起保護、關心下位者的職責。權威等級關係最常見於軍中或是在傳統社會中的隔代關係或男女關係。由於身分地位伴隨著對他人的責任與義務，成為權威等級關係中人們彼此行為預期、評斷的基礎。

三、等量匹配

等量匹配是一種平等關係，追求一致平等且一來一往的一種互惠方式。此關係中的人首要考慮的是他們與別人的關係是否對等或是平衡，同時計算、比較別人交換的每一個項目，以確保與交往夥伴之交換關係為平衡。採取輪流、平均分配、相同貢獻、平衡回報等方式進行交換，當彼此關係離平衡有段差距時，將會盡快採取行動來消彌不對等的關係。因此關係中所強調的是人與人之間的禮尚往來，有恩報恩、有仇報仇。若相識的人或是同事不夠親密時，常常以此關係為互動基礎。

四、市場訂價

市場訂價關係是以社會交換的比例原則為基礎。透過理性算計將所有關係中的特徵、成分以單一價值、效益量尺來衡量、計算損益比率。在此關係中的人們重視自己以及交換對象雙方在互動過程中所投入的成本與效益比率，並且傾向極大化比率，以此進行決策與組織社交互動。因此人們在付出某項行動前，就會對自己可能獲得的回報做出考量，而社交價值也往往被這些比率所定義。此外，金錢在市場訂價關係中扮演重要角色，不僅作為典型的媒介，同時是衡量交易內容價值的基準，其中還包括價錢、薪資、利率、租金、稅款等所有可以代表交換比率的數值。關係模式理論認為在市場訂價關係下，人們會根據交換項目的價值、效用的比率，選擇收益大的關係做交換。

組織做為一個社會體，員工會型塑適當的關係模式來理解組織中他人的行為，並且調節自身行為。相較於重視公平性（等量匹配）、權力地位（權威等級）、及無私關懷（共享關係）的意義，具經濟性意涵的金錢更容易引發市場交易的概念（市場訂價），使人以金錢建構的關係來理解社會。這是因為金錢往往是市場訂價模式下典型的交易媒介與衡量關係價值的工具，隨著時間遷移，每當金錢一出現，它就能促使人們產生以市場訂價為主要內涵的關係模式傾向，並影響其與社會中他人互動的方式（Vohs et al., 2008）。

參、自給自足理論對行為的預測

當個體受到金錢刺激而採取以市場訂價為主要內涵的關係模式時，將引發其特別重視關係中個人的投注付出以及產出的比率，例如以工時計算的薪資、能獲得報酬的投資、時間使用的效率等（Haslam & Fiske, 1999）。此時與他人的互動方式如同和陌生人交易般，正所謂「親兄弟明算帳」，對於社會中的他人採取你

是你、我是我的態度，人們彼此間沒有任何瓜葛，惟一剩下的交涉理由是利益的互換，當利益交易完成彼此的關係也就結束（Fiske, 1991）。這樣關係下的人們相對自利，會預期所有人都該照顧好自己，「自掃門前雪」之下使得社交敏感度相對降低而形成社會隔絕的狀態，Vohs 等人（2006）將此狀態以自給自足描述之，同時預期個體在行為上將更專注、堅持於個人目標的表現上。

然而，在個人績效獲得成功的另一方面，自給自足理論也預期，金錢的刺激將減少對社交的敏感度與助人行為（Vohs et al., 2006），我們可藉由關係模式理論中的兩個面向來理解。其一、儘管 Fiske（1991）說明每一種類型的關係模式其遵守的互動法則，都有可能帶來利社會行為，然而很明顯的是，某些關係模式比起其它模式可能與助人行為特別一致，尤其是當等量匹配與市場定價模式將助人行為框架在對等互惠、與利益交換下，而非出自於利他主義（共享關係）、或是社會責任（權威等級）如此更為積極的社會動機（Koerner, 2002）。金錢刺激下的市場訂價關係中，社會關係建立在極大化利益交換，除此之外大家自掃門前雪、各過各的，自然減少社交上多餘的往來。其二、在因素分析中發現，根基於親密、無私的共享關係模式與市場定價模式，兩者坐落於關係模型的對立面（Haslam, 1995），當一個模式的促發往往造成另一個模式之行為展現受到衝突（Fiske, 1991）。因此當個體受到金錢刺激，而引發以市場定價為主要內涵的關係模式時，將會為共享關係所帶來的親密、無私利他的行為造成抵觸，降低了對於他人需求之敏感度。若將自給自足理論中的金錢、市場訂價模式、行為反應三者之歷程以架構圖來描繪其意涵，將如圖 2-1 所示。

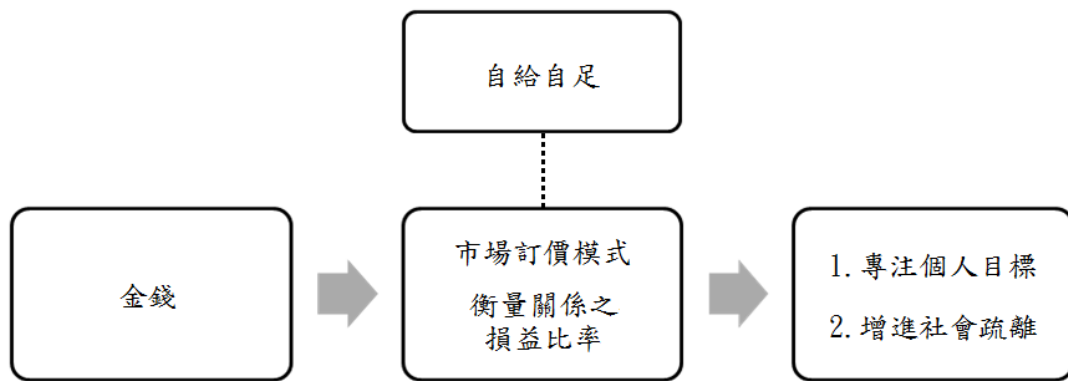


圖 2-1：自給自足理論之歷程。

肆、自給自足理論的實徵研究

研究者們藉由實驗室研究，以促發（priming）刺激受試者有關金錢的概念或圖像，例如：拼字作業中是否涉及金錢、朗誦的故事中主角是否富有、想像自己未來經濟拮据或富裕、甚至是螢幕保護裝置內容等方式，盡可能去降低受試者直接意識到金錢線索的情況下做出操弄，並觀察受試者在促發金錢概念後，對於個人作業的堅持度、助人、及許多社交指標上的立即反應傾向（Vohs et al., 2006, 2008）。研究結果符合自給自足理論的假設，受試者接受金錢的刺激下，不僅變得更堅持在解決具挑戰性的艱難個人任務上，同時也不輕易的尋求他人協助

（Vohs et al., 2006）；自給自足的效果同樣發生在助人與社交指標上，受到金錢刺激的受試者由於預期每個人都該顧好自己，因而減少了助人行為的表現、與捐錢給學生會的比例。即便實驗中降低了助人所需的知識與技能複雜度，依然無法改變金錢對助人效果的負向影響力（Vohs et al., 2006）。此外，在各項模擬的社交情境中也發現，當參與者回憶起金錢，將傾向與其他參與者保持更遠的物理距離、比起與家人和朋友相處更會選擇能獨處的活動，並且在工作上比起與他人互動較希望能獨自進行（Vohs et al., 2006, 2008）。這樣一串的結果的確讓人吃驚，畢竟如此微不足道的刺激，竟然也能造成差異化行為的反應，這在在顯示了金錢

能使人與社會隔離與自給自足的傾向。

後續學者們依循著 Vohs 等人 (2006) 的腳步去驗證自給自足理論的效果，不但再度證實了金錢對於個體堅持於具挑戰性的任務、承擔更多工作上具有影響效果外 (Mogilner, 2010)，同時發現金錢的刺激能使人們產生更為廣泛的反應，包括增進個體的信心、力量、自我效能感、自利行為、以及對於自由或自主的潛在約束更加敏感 (Gino & Pierce, 2009; Liu, Smeesters, & Vohs, 2012; Zhou, Vohs, & Baumeister, 2009)。

Vohs 等人 (2006, 2008) 的研究結果，解釋了何以金錢兼具良善與邪惡的一面，將過去心理學家對於金錢影響力分歧的看法予以整合，同時呼應 Marx 於 1844 年的早年著作《經濟學哲學手稿》(*The Economic and Philosophical Manuscripts*) 中所描述的金錢，Marx 認為金錢是分離的製造者，因為它使人們的特性轉變為唯物，人類脫離真實本性而遠離人群 (Marx, 2007)。在此之後出現了其他學者站在自給自足理論基礎上，嘗試對金錢的影響力做出解釋 (Zhou et al., 2009)。金錢在 Zhou 等人 (2009) 的眼中，被視為一種社會接納的替代物，當個體被喚起金錢的概念時，會降低其對於受到社會排擠的痛苦。這是由於人是社會的動物，須要與社會系統互相依賴才能從中獲得生活所需，除了透過社交上受歡迎外，金錢也能為人們帶來權力去操作社會系統以滿足自己的需求 (Lea & Webley, 2006)。所以當一個人擁有金錢時，會自信於解決問題、滿足需求，變得不容易顧及社會中的他人 (Zhou et al., 2009)。

除此之外，Vohs 等人 (2006, 2008) 也提出了一些額外的分析、看法試圖進一步釐清自給自足理論的作用邏輯。在其中一項額外分析中，研究者們發現無論是促發金錢或是中性刺激的控制組，在實驗後對情緒狀態的報告中都沒有差異，

也就是說，金錢本身所帶來自給自足的效果可能並非來自於不信任、焦慮、或是自傲 (Vohs et al., 2008)。另外，研究也顛覆了過去認為金錢之效果主要來自於自私、貪婪的行為傾向 (Tang & Chen, 2008; Tang & Chiu, 2003)，一個人若是自私自利，在面對艱難的個人任務時的反應應該是立即尋求協助才是，然而此預測卻不符合 Vohs 等人 (2006, 2008) 之實驗結果，受到金錢刺激的受試者反倒是更堅持而不願向他人求助。相對於金錢是萬惡根源、帶來犯罪與痛苦的觀點，自給自足理論反倒以一種相對中性的角度，說明金錢的出現，影響了人們對社會理解、互動的方式，重視個人投入與產出之間的損益比率必須符合公平的預期，而形成一種社會隔離的心理狀態。

第三節 金錢態度

人們在日常生活中時時刻刻都在接觸金錢，難道這就代表著你我在與他人互動時都算計著關係中的利益成分嗎？這其中勢必留有許多個別差異的討論空間，金錢態度即是一個最直接且重要的前置變項。除了客觀之金錢，個體亦會各自對金錢投注主觀的意義而形成金錢態度，本節將對金錢態度研究之發展進行回顧，藉此瞭解以個別差異觀點理解金錢意涵的重要性。

壹、 金錢與金錢態度

在 Vohs 等人 (2006) 的眼中的金錢，指的是擁有實質、清楚經濟意涵的金錢，他們關心的是如此客觀工具性的金錢概念促發如何造成個體自給自足的心理狀態，以及專注個人任務而忽略社交的行為傾向，對於個人特質的影響力並不感興趣。然而這些效果除了會因為個人價值觀、經驗、目標而有個別差異 (Rynes & Gerhart, 2000)，還可能來自一個常被忽略的因素“金錢態度” (Barber & Bretz, 2000)。人們對目標物的態度決定了目標物於記憶中的可及性，當這些具高可及

性的目標物出現於視野中時，將會自動吸引我們的注意力（Roskos-Ewoldsen & Fazio, 1992），因此可以合理推論，當個體對金錢採取越為正向的態度時，會更為容易覺察到環境中所存在的金錢線索，促成自給自足的心理狀態、行為傾向。

貳、 金錢態度

態度（attitude）一般被視為個體對於心理目標物，包括物體、人、事件所形成的整體性評價，透過好-壞、有益-有害、喜愛-厭惡的向度來表徵（Ajzen & Fishbein, 2000）。人們對金錢所形成的整體性評價，則稱之為金錢態度。根據 Furnham 與 Argyle（1998）所描述，金錢除了在客觀上作為一個交易的媒介、能衡量物品價值的標準、保存價值的特質外，它同時對人們有主觀與情感上的意義。人們對金錢發展出各自的態度以及行為傾向，將自己的定義投射在金錢上，並影響著金錢的相關行為（Belk & Wallendorf, 1990）。

參、 金錢態度的發展

人們並非天生即擁有對金錢之態度，受到過往之生活經驗，包括父母收入、個人教育程度、社會階級、信念、金錢習慣（Furnham, 1984），甚至是國家經濟發展所影響（Lynn, 1991）。金錢態度在兒童時期即建立，維持到職業生活中（Kirkcaldy & Furnham, 1993）。在現有的關於經濟社會化文獻中普遍認為，兒童從對金錢毫無概念到擁有成人對於金錢的理解，須要經過好幾個階段，而這些階段的順序是跨文化普同的（Webley, Burgoyne, Lea, & Young, 2008）。然而不同理論對於究竟有多少個階段眾說紛紜，不過在新近的研究則出現一些趨勢，Furnham 與 Argyle（1998）整合出三個主要階段，分別可對應到 Piaget 與 Inhelder（1972）所提出的認知發展理論：（一）可辨認出錢幣與紙鈔，然而對金錢毫無瞭解，將它當成是玩具；（二）瞭解金錢的某些概念，知道有些錢幣或紙鈔擁有

較多的價值。隨著數學能力成長漸漸發展出交易的概念，並且開始學會使用於市場交易；（三）將個別概念作連結而擁有全盤金錢系統觀念，瞭解人們以工作交換金錢，再以金錢購買商品（Berti & Bombi, 1988; Leiser, Sevon, & Levy, 1990）。

肆、金錢態度研究的脈絡

如同前述所提，心理學家認為金錢同時承載了許多意義，包含工具性、社會、情感及其它象徵性意涵（Crawford, 1994; Tang, 1992; Wilson, 1999）。在呼籲以個別差異觀點來研究金錢之後，近幾十年來心理學者陸續針對金錢於心理學上可能的意涵、構念結構、以及如何測量金錢態度進行探究。其中以幾個學者的研究對後續金錢態度的研究最為深遠，本文將簡略回顧。

Wernimont 與 Fitzpatrick（1972）的研究稱的上是心理學中，第一篇針對金錢象徵性內涵作系統性探討的實徵研究。他們所處的時空下，學者們主要將金錢看作組織中之激勵角色，有關金錢對個體不同的意義瞭解十分稀少，包括金錢如何影響人類行為、它的動機背後的基礎為何、以及怎樣的作用效果等問題逐漸被提出，同時認為應以金錢對人們的象徵性意涵來回答這些問題（Opsahl & Dunnette, 1966）。為了呼應這樣的訴求，Wernimont 與 Fitzpatrick（1972）藉由語意差異法(semantic differential approach)，企圖對金錢可能的象徵意涵進行初探，並瞭解人們是否會因不同經驗背景而產生對金錢意涵的組間差異。因素分析結果發現人們對金錢之意涵主要可以區分成七個向度：可恥失敗（shameful failure）表示缺錢暗示著失敗、丟臉及墮落，社會接受（social acceptability）、輕視態度（pooh-pooh attitude）表示錢既無法令人滿足也不吸引人，道德之惡(moral evil)、安適感（comfortable security）、社會不接受（social unacceptability）及保守之企業價值（conservative business values）。研究結果發現工作經驗、性別、及社經地位將是造成這些差異的來源。

在此之後，Rubinstein（1980）也試圖發展出金錢態度的測量方式，來瞭解金錢對人們生活的重要性、金錢引發的聯想、以及金錢如何影響親密關係。Rubinstein（1980）為 Psychology Today 設計了一套金錢態度的調查，回收了兩萬多筆的讀者樣本，結果發現金錢態度並非單一向度，然而由於此研究結果僅停留於百分比、與少數的個人變項分析，後續研究資料也沒有被公開，因此對於金錢態度的研究影響有限，好在尚有其他研究者專注於發展有效的工具。

另兩位金錢態度研究的重要推手為 Yamauchi 與 Templer（1982），他們主要的貢獻在於發展更具心理計量品質的金錢態度量表（Money Attitude Scale, MAS），在回顧了眾多金錢相關研究後，認為金錢心理學缺乏實徵研究且仍侷限於少數理論論述，主因於一直以來缺乏標準化的測量工具。由於量表發展根基在臨床理論背景之下，因此研究也主要側重於金錢態度與心理病理構念關係之效度驗證，例如：馬基維利主義、妄想、強迫症、焦慮等，並發現金錢態度與收入互為獨立。量表因素分析結果獲得四個因子，分別是：權力-地位（Power-Prestige）、保有時間（Retention Time）、不信任（Distrust）及焦慮（Anxiety）。

儘管 MAS 的出現，嘉惠了臨床上對於具問題性的金錢態度與行為的評估，然而 Furnham（1984）認為 Yamauchi 與 Templer（1982）的研究過於偏重於金錢態度與心理病理構念之關係，而非對一般社會信念或態度進行研究，同時缺乏與人口統計變項關係的探討。因此 Furnham（1984）以英國人為研究對象，聚焦在探究人口統計學、社會與工作信念、及人們對金錢的信念與行為之間的關係。在參考了過去學者發展的金錢態度量表後（Goldberg & Lewis, 1979; Rubinstein, 1980; Yamauchi & Templer, 1982），發展出了一套具信效度的金錢信念與行為量表（Money Beliefs and Behaviour Scale, MBBS），因素分析結果顯示出有六個向度，

分別是：強迫行為 (Obsession)、權力/消費 (Power/Spending)、保有 (Retention)、保險/保守 (Security/Conservative)、匱乏 (Inadequate)、努力/能力 (Effort/Ability)。

相較於先前的學者，Mitchell、Dakin、Mickel 及 Gray (1998)，對金錢態度測量更專注在有關金錢的行為面，與金錢對個體的重要程度。他們發展了一套具信度與建構效度的金錢重要性量表 (Money Importance Scale, MIS) (Mitchell & Mickel, 1999)。因素分析下的七個次向度中，主要包含了兩大類，一類是涉及情感部份對於金錢的重視；另一部份較特別的是涵蓋了個體對財務金融的知識涉略、理財規劃、與風險承擔等有關金錢的信念與行為。

Tang (1992) 對於金錢之研究最初聚焦於具有倫理、是非意涵金錢態度上，企圖瞭解人們判斷金錢是好的、亦或邪惡的個別差異。Tang 與其同事根據態度的 ABC 模型 (Ajzen & Fishbein, 1977)，包括情感 (金錢為好或惡)、行為 (對金錢預算的控制)、認知 (金錢象徵成就、受尊重、自由) 三種元素，同時參考了文獻的建議 (Opsahl & Dunnette, 1966; Wernimont & Fitzpatrick, 1972)，發展出了金錢倫理量表 (Money Ethic Scale, MES) (Tang, 1992, 1995; Tang & Kim, 1999)。高分代表著個體傾向認為金錢非邪惡、謹慎的計劃個人預算、並認為金錢象徵著成就、尊重以及自由。在實徵研究結果中發現，年紀越大、高教育程度、高收入者傾向將金錢視為非邪惡的 (Tang, 1988)；相較於女性，男性更容易認同金錢象徵著成就、權力，對預算的控制性高，且整體而言對金錢有較正面的態度 (Tang, 1995)；金錢態度採取越為正向的員工，內在工作滿意度無論是高或低皆容易離職 (Tang et al., 2000)；另外在工作滿意度 (Tang & Gilbert, 1995)、組織承諾、及組織公民行為上 (Tang et al., 2002; Tang & Kim, 1999) 也有顯著的預測效果。

然而，也許是隱含著倫理意涵的金錢態度過於偏頗，而其它向度所涵蓋的金

錢意義又太過於廣泛、籠統，對於某些特定的研究反而並不適合，因此 Tang 決定以對於學界、管理者、大眾來說更容易理解且重要，同時也是金錢意義之核心的“財慾”來重新界定金錢態度 (Du & Tang, 2005)。除了 Tang 之外，財慾也被其他學者認為是用作衡量人們對金錢的意義、重要性以及對金錢之態度的重要概念 (Barber & Bretz, 2000; Mitchell & Mickel, 1999)。因此 Tang 將原先的 MES 中挑選了幾個特殊的因子，發展成了較短、簡便、精確易於使用的財慾量表 (Love of Money Scale, LOMS) (Tang & Chiu, 2003; Tang et al., 2006)。

然而究竟何謂財慾？財慾的概念實際上摘自聖經提摩太前書，「The love of money is the root of evil」(Bible: 1 Timothy, 6: 10)；「Those who want to be rich are falling into temptation」(Bible: 1 Timothy, 6: 9)，這番文字雖然看似是基督教對於金錢為“邪惡之根”的認定，在現實生活中，財慾往往也與“貪婪”作連結而擁有許多負面的意圖，追求利益極大化之下，爆發許多公司之醜聞、貪汙、違反倫理常倫之行徑。儘管如此，學者還是強調財慾究其概念與內容本身而言，並非必然代表著“善”或“惡”，相反的，財慾反映的是個體之“價值”、“希望”(Locke, 1969)，以及一種對金錢“過度的渴求”(Sloan, 2002)。

LOMS 繼承了原先 MES 中情感、行為、認知的組成架構，在情感上，富裕 (Rich) 表示著一個人對金錢喜愛或厭惡、感受或是情緒的傾向 (例如：成為有錢人是很美好的事)，高財慾的人會希望擁有很多的錢，渴望獲得財富；在行為上，激勵 (Motivator) 則是代表一個人傾向或是期待對於金錢展現行為的程度，擁個體有高財慾時，可預期他將高度受金錢所驅使，為了賺錢而努力工作，並且採取任何可獲得金錢之行動；而在認知上，重要性 (Importance) 與權力 (Power)，涉及一個人對於有關金錢的重要性念或是想法。前者指的是將金錢視為人生中重要一部分的信念；後者則是認為金錢象徵權力的程度。

伍、 小結

總結以上各家之研究，我們可以看出金錢態度學者們大多沒有直接針對金錢態度本身進行定義，反倒是透過量表的發展，間接讓其中的向度自己說話。這樣的現象可能是反映出金錢對人類的用途本來就很廣泛，過於籠統的去捕捉它的意涵反而不切實際，因此我們可以說，一個堪用的金錢態度定義須要適當的反映它的研究用途與情境脈絡。

然而儘管學者們在金錢態度之構念意涵、結構上擁有不同的看法，我們還是可從其中找到些共識：一、金錢態度並非單一向度，而是一個多向度的構念 (Mitchell & Mickel, 1999)。二、研究中穩定發現它具有三種主要成分，在情感上，認為它是好的且具吸引力，或是邪惡、可恥、無用、不可信的 (Tang, 1992, 1995)；在行為層面對金錢的管控，例如預算控制與投資；在金錢象徵意涵上，例如：金錢代表著成就的認可，為人們帶來地位與受尊重，並且擁有更自在的選擇與自主性以及獲得資源的權力 (Goldberg & Lewis, 1979; Kirkcaldy & Furnham, 1993; Tang, 1992)。在共識之外，研究者們也會因為自己不同的興趣與主觀詮釋，而擁有所側重的特殊向度，這些都可以在他們的量表中察覺。例如：有的著重金錢態度與心理病理的聯結 (Yamauchi & Templer, 1982)、有的關注金錢信念與行為在過去或未來時間點上的影響 (Furnham, 1984)、或著將焦點放在對財務金融相關行為的涉入 (Mitchell et al., 1998)、涵蓋倫理意涵或是更直接聚焦它的意義核心財慾 (Tang, 1992; Tang & Chiu, 2003)。

本研究在參考了 Medina、Saegert、及 Gresham (1996) 對於有興趣投入金錢態度相關研究者，如何選擇量表之建議後。考量到研究者本身之研究興趣在於一般大眾對於金錢之渴望如何反應於工作中的績效表現，Tang 對於金錢態度的

定義不但直接涉及金錢意義的核心財慾，同時也已擁有眾多的研究作為佐證。此外，量表在心理計量的品質上，信度、效度上皆受到驗證(Mitchell & Mickel, 1999)，且在跨國樣本下具有功能恆等性(functional equivalence)(Tang et al., 2006)。因此本研究決定根基在Tang對於金錢態度的定義上發展後續推論(Tang & Chiu, 2003)。

第四節 金錢態度與績效表現

壹、角色內績效與角色外績效

金錢態度於組織行為中最密切聯結的即是工作績效表現。績效表現的類型根據Katz(1964)角色外行為之概念，一般來說可被區分為兩大類：一類為角色內績效(in-role performance)，指的是組織正式體制下所規範的行為，員工依組織所設定之行為或工作目標而努力，而組織據此進行績效評估，因此角色內績效通常直接與工作報酬、職涯發展、訓練產生關聯；另一類則為角色外績效

(extra-role performance)，是非組織中所正式規範的行為，由於超出員工本身職務角色要求所涵蓋的範圍，因此可視為一種員工自發性的行為表現，舉凡職務上幫助主管與同事、為組織提出建言、維護組之利益等都算是角色外績效。Organ(1988)解釋角色外績效存在的重要性在於，任何組織結構設計無法做到盡善盡美，單靠員工的角色內行為是無法發揮最大效益的，此時若角色外行為能適時的出現，將能彌補這制度上的不足而有利組織達成目標。

其中一個常見的角色外績效稱之為組織公民行為(organizational citizenship behavior, OCB)(Bateman & Organ, 1983; Organ, 1988)。組織公民行為被定義為個體自發性的行為，不受組織中正式酬賞系統直接、明確的規範，並有效的促進組織的運作(Organ, 1988; Smith, Organ, & Near, 1983)。Organ(1988)將組織公

民行為區分為五個向度，其中包括了：利他主義（altruism）、禮節（courtesy）、敬業負責（conscientiousness）、公民道德（civic virtue）以及運動家精神（sportmanship）。

由上述組織公民行為的定義可觀察到其與角色內績效的關鍵差異，其一，是行為的自發性，它不像角色內績效是受要求、被期待的份內事，反而更多了員工自身的意志，即便越來越多的雇主希望員工能從事角色外績效(Hochschild, 1997)，但當員工選擇不去執行時，並不會如角色內績效一般受到組織的懲罰（Van Dyne & LePine, 1998）。其二，是行為與獎酬系統的獨立性，角色內績效一般來說與獎酬直接聯結（Byars & Rue, 2000），而角色外績效則不直接受獎酬系統所約束。雖然 Smith 等人（1983）曾表示，隨著時間的遷移，那些原本不容易受到正式酬賞機制的角色外行為如：樂於助人、合作、創新，將可能影響主管對其角色內績效之考評與升遷的機會（C. Hui, Lam, & Law, 2000; Van Scotter, Motowidlo, & Cross, 2000），角色外績效表現的背後可能同時有自利的動機存在。但值得強調的是，儘管展現角色內與角色外績效最終都可能被酬賞，角色內績效仍與正式或非正式的外在酬賞、懲罰有更強的聯結，也更為直接迅速(Katz, 1964; Organ, 1988; Puffer, 1987)。

貳、金錢態度與績效表現的研究

過去在探討金錢態度與績效表現的研究有限，儘管許多學者都曾指出瞭解金錢態度與績效表現關係之重要與可能性（Furnham & Argyle, 1998; Mitchell & Mickel, 1999; Tang & Kim, 1999），然而在角色內績效方面卻未曾有實徵研究著手直接驗證。我們只能從國家層次中，人民對金錢的重視與國家整體經濟發展的正向關聯性（Furnham, Kirkcaldy, & Lynn, 1994; Lynn, 1991）、或是認為金錢重要的個體，更容易希望處處能超越他人（Kirkcaldy & Furnham, 1993）、以及金錢態度

與個人成就動機正相關 (Tang & Gilbert, 1995) 等這些面向中，去旁敲側擊猜測金錢態度與角色內績效之間可能的關聯。

金錢態度與角色外績效方面，雖然受到了較多的關注，但研究主要仍停留於單純的相關分析階段，除了缺乏深入理論探討外，研究結果也呈現不一致的情況。在正向關係方面：對金錢妥善編列預算與組織公民行為中的利他主義、敬業負責向度上有顯著正相關，而持金錢為邪惡的態度也與利他主義有顯著負相關 (Tang et al., 2002; Tang & Kim, 1999)；在負向關係方面：持金錢為邪惡的態度和敬業負責呈顯著正相關 (Tang et al., 2002)，金錢態度亦可透過外在動機 (例如：社會交換、印象整飾等) 的中介對助人行為有負向效果 (Tang et al., 2008)。本研究對不一致結果之原因有以下的推測：從金錢態度來看，對金錢編列預算雖然來自金錢態度的行為層面，但對外界秩序掌控的意圖可能才是對利他主義與敬業負責具正向影響力背後的主因。而金錢做為一個中性物，它的善惡與否應端視人們使用的目的與追求的手段，因此，情感上持金錢為邪惡態度者，於現實中可能是極端且僵固的人，如此定義金錢意義也許無法精確表徵金錢的渴望與價值。此外，除了金錢態度與組織公民行為的相關探討，其它研究也顯示重視金錢的態度來自於勝過他人的動機，擁有高競爭性且易與同事互相比較，(Kirkcaldy & Furnham, 1993)，這樣的特性將使得他們較不輕易信任他人，進而減少從事合作行為與團隊工作 (Jones & George, 1998)。總而言之，整理了金錢態度與績效表現之相關研究後，發現兩者間的確可能存有某種聯結，但也遺留下了許多待澄清的問題。

參、 金錢態度與績效表現

基於以上研究與理論的缺口，本研究試圖以財慾為核心內涵的金錢態度 (Tang & Chiu, 2003; Tang et al., 2006)，同時採以自給自足理論中金錢對人類行為影響之觀點 (Vohs et al., 2006, 2008)，重新詮釋金錢態度對角色內與角色外績

效間之關係。

根據自給自足理論，當員工在組織中受到金錢的概念或形象所刺激時，金錢對他們的意義主要為衡量勞力、知識、技術，以及市場交易媒介之功能，如此經濟性的意涵將會促使員工在理解社會、調節自己與同事、自己與組織的交往中，以市場訂價為主要內涵的關係模式來作為互動方式 (Vohs et al., 2008)。採取市場訂價模式的員工，會理性算計每段交換關係中的價值，以此進行損益分析來決定互動方式，並力求比率的最大化 (Fiske, 1991, 1992)。由於與同事或組織間的關係建立在利益的互換，當付出與回報沒有直接關係或關係小時，將沒有必要投注額外的付出，並且預期所有的人應該照顧好自己，彼此「自掃門前雪」。自給自足理論預測在這樣社交隔絕狀態下，個體會更專注於個人目標表現，同時減少社會互動與助人行為 (Vohs et al., 2006)。而金錢態度在這裡扮演的角色，在於它決定了員工受到所處環境金錢線索的影響程度。員工的金錢態度越高，將增加金錢在他們記憶中的可及性，因而更容易覺察到環境中所存在的金錢線索 (Roskos-Ewoldsen & Fazio, 1992)。考量到角色內績效的工作內容主要涉及主管派遣給員工的個人目標，角色內績效的考核與薪資酬賞通常有密切關聯；角色外績效則包含了以他人利益為導向的行為，例如：對組織形象的維護、提供組織建言、工作上協助同事，而且酬賞也不如對角色內績效投注來的快速與直接。因此本研究假設：

H1：金錢態度與角色內績效之間具有顯著的正相關

H2：金錢態度與角色外績效之間具有顯著的負相關

第五節 自我中心取向的調節效果

提到自我中心取向(idiocentrism)時,往往必須與集體中心取向(allocentrism)一併介紹,它們是一組文化價值觀代表著個體自我與團體間聯結之程度,兩者與用來描述社會文化的個人主義(individualism)與集體主義(collectivism)概念相對應(Triandis, 1989)。本研究將採取單一向度探討自我中心取向,因此自我中心取向較低,即代表高集體中心取向。本節會先透過回顧個人主義與集體主義概念的起源,進而深入瞭解個人主義與集體主義的層次議題、向度議題,最後以個人層次下的自我中心取向對金錢態度與績效表現關係之調節效果探討做結。

壹、個人主義與集體主義的起源

個人主義這詞彙,最早出現於法國大革命。它起先被用於描述個人權利對於共同福祉的負面影響。個人權利浪潮的興起不僅被認為是對社群帶來瓦解,同時也將原先的群體分離成一個個的獨立個體(Burke, 1790)。個人主義代表著反對社群與集體社會結構的一種世界觀(Oyserman, Coon, & Kimmelmeier, 2002)。

西方對於個體與集體間差異的重視,實際上已擁有長遠的歷史。概念最早可以追溯至西元前四世紀,亞理斯多德在其具個人主義傾向的著作《政治學》

(*Politics*)裡,對於博拉圖之《理想國》(*The Republic*)中有關集體主義的觀點作出批評(King-Farlow, 1964)。而到了十九世紀後期,歐洲的社會學亦開始出現了類似於個人主義與集體主義概念的討論。Durkheim在1933年的著作《社會分工論》(*The Division of Labor in Society*)中提出兩種型式的社會整合,有機連帶(organic solidarity)與機械連帶(mechanical solidarity),前者發展自高度分工的社會,為了執行需廣泛技能的工作而出現以不同專業組成之臨時關係,每個人

都變的特殊化，在日益獨立的同時卻也增加依賴整體的特性；後者的關係則如同機械般穩定、靜止，來自生理相似性、與情感連結的血緣關係之團體或社群，較重視傳統與親戚關係，社會束縛力也較強（Durkheim, 1997）。在同時期，Weber（1947）發現了受到自我利益所激勵，而出現主動且短暫的人際關係，以及受到傳統共同義務所支持的長久團體關係。Weber（1958）後來更以基督新教（Protestantism）來描述整個西歐對於自立更生、與追求個人利益重視的與日俱增。另一方面，Tönnies（1963）則提出了法理社會（Gesellschaft），與禮俗社會（Gemeinschaft）。前者指的是暫時性關係，成員間沒有共同根源，彼此以利益作為結合，其特性為功利、權謀及重私利；後者則具共享義務、不可切割關係，成員擁有共同根源，彼此關係密切且長久。總體而言，傳統社會學家指出個體與社會之關係，可以區分成個人主義的追求與集體主義的依附，因而造就了社會結構從鬆散到緊密，以及人與人之間的聯結從個人利益的交換到群體內的永久共享結果（Wagner, 1995; Wagner & Moch, 1986）。

近代個人主義與集體主義的發展，可以歸功於社會學家 Parsons 與 Shils（1951），他們透過將 Weber 的概念改編成自我傾向（self-orientation）與集體傾向（collectivity-orientation），將此概念引進當代理論，這使得個人主義與集體主義陸續開始出現於個體與工作團體、組織之關係探討中（Hofstede, 1980; Ouchi, 1981; Silverman, 1971），其中又以 Hofstede（1980）的研究對後來的影響最為深遠。近三十年來跨國企業的出現，研究者們漸漸注意到國家與地域性文化對管理可能帶來的影響，這大大的衝擊了管理學界原先認定的收斂假說（convergence hypothesis），假說認為世界存在一個全面性的管理原則，在不考慮國家環境下依然作用（Hofstede, 1983）。在這樣的背景下，Hofstede（1980）藉由對跨國企業員工之工作價值觀的實徵研究，企圖透過找出能廣為接受、且清楚定義的文化向度，用以描述不同地域與國家的文化差異。因素分析與理論的推論結果，Hofstede

(1980) 發現了四個國家文化向度，包括個人主義-集體主義 (individualism-collectivism)、權力距離 (power distance)、不確定性規避 (uncertainty avoidance)、及男性化-女性化 (masculinity-femininity)。

貳、 社會文化層次：個人主義與集體主義

根據 Hofstede (1983, 2001) 的定義，個人主義-集體主義指的是一個社會中，個體與團體連結的程度。個人主義社會下，人與人之間連結鬆散，人們重視的是自身利益或近親的；相對於鬆散的另一端，集體主義社會下，人們一出生就與內團體緊密結合，對內團體展現忠誠，並重視團體的利益。社會科學家相信，比起發展中的傳統社會，個人主義更盛行於西方工業化國家。特別是在西方基督新教與公民解放的過程中，造成了社會與公民結構對個人選擇、自由、自我實現的擁護 (Inglehart, 1997; Sampson, 2000)。Hofstede (1980) 透過向度的兩端來描述不同社會在文化上的差異，視個人主義-集體主義為連續向度，一個低個人主義的文化形同於高集體主義的文化。其中偏向個人主義一端的代表國家例如：美國、英國、荷蘭，而偏向集體主義的代表國家例如：哥倫比亞、巴基斯坦、台灣，另外像是日本、印度、澳洲、西班牙則相對中間。

Hofstede (1980) 將社會文化差異組織為一個總體的模型後，不僅促進了比較研究的發展，更是加速了後繼三十年來文化、跨文化之研究與數量 (Oyserman et al., 2002)。在個人主義-集體主義向度之相關實徵研究上，由於 Hofstede 的個人主義-集體主義作為描述社會文化差異之構念，因此，其與國民生產總值、國家緯度、人口數、國家密度，此類社會性的指標具有穩定關係 (Hofstede, 1980, 1983)。在個人主義傾向的社會下，人民傾向以個人特質描述自我並且擁有較高的自尊 (Hettis, Sakuma, & Pelham, 1999; Rhee, Uleman, Lee, & Roman, 1995)、國家人民的平均幸福感較高 (Diener, Diener, & Diener, 1995)、平均外向性也較高

(Hofstede & McCrae, 2004)、同時歸因型態也偏向個人歸因 (Al-Zahrani & Kaplowitz, 1993)。此外，除了實徵研究，學者們也陸續對 Hofstede (1980) 之研究提出了深度的探討與質疑，主要涉及兩個議題：其一為個人主義與集體主義構念所屬之層次是否僅存在社會文化上，其二，則是對個人主義與集體主義的向度進行討論。以下將分別詳述之。

參、個人層次：自我中心取向與集體中心取向

針對第一點，儘管 Hofstede (1980) 起初以個人主義-集體主義探討社會文化間的行為差異，然而許多學者發現這樣的文化價值觀向度，在國家內仍存在著文化異質性 (Clugston, Howell, & Dorfman, 2000; Earley, 1989; C. H. Hui & Triandis, 1986; Sivakumar & Nakata, 2001)。Triandis (1995) 指出，那些被稱作個人主義的國家或社會，是因為內部擁有個人主義特徵的個體相對較多，集體主義亦然。因此研究者呼籲，不能視所有來自某文化的人皆俱備此文化的特徵 (Triandis, 2001)。反之，若以個人差異的觀點進行文化價值觀信念的組織行為研究，除了更能掌握組織變項可能的文化意涵與歷程，對於組織中甄選、訓練來說也有很大價值 (Dorfman & Howell, 1988)。

學者們為了區分社會文化層次、個人層次下的個人主義與集體主義之差別，試圖以不同詞彙來命名它們。Triandis、Leung、Villareal 及 Clack (1985) 提出了自我中心取向 (idiocentrism) 與集體中心取向 (allocentrism)，來指稱個人層次中的個人主義與集體主義。另外，Jackson 等人 (2006) 則以心理集體主義 (psychological collectivism) 來表示個人層次下的集體主義，並透過個人差異的觀點，來探討文化價值觀與成員在團體中績效的關係。藉由用辭的區辨，讓我們更清楚去描述自我中心取向者在集體主義文化下之行為，與集體中心取向者在個人主義文化下之行為。前者認為他們的文化令人窒息難受到想逃避，而後者則試

圖加入團體、黨派、工會等。

個人層次下的個人主義與集體主義，是個體對於文化價值觀所採的信念 (Dorfman & Howell, 1988)。集體中心取向的個體，自我屬於團體的一部分 (例如：家庭、部落、區域、宗教、公司等)，因此其個人目標與團體目標將緊密聯結，甚至傾向以團體利益為優先以確保團體目標的達成；而自我中心取向的個體，自我獨立於團體，強調個人利益與自我目標，由於個人目標的追求不一定與團體的目標一致，當團體目標阻礙或造成個人目標的負擔時，將以個人目標為重 (Earley, 1989; Triandis, 1995)。過去研究顯示，擁有自我中心取向的個體，偏好獨自完成工作作業，在獨立工作中往往擁有較佳的績效表現 (Earley, 1993)，然而在團體中，卻展現出較低的合作表現與低品質的團隊關係 (Eby & Dobbins, 1998; Wagner, 1995)。另一方面，集體中心取向的個體則容易在工作場合中展現組織公民行為 (Jackson, Colquitt, Wesson, & Zapata-Phelan, 2006; Moorman & Blakely, 1995)，以及擁有較高的團隊成員任務績效 (Jackson et al., 2006)。

肆、個人主義與集體主義的向度

在層次議題之外，另外值得一提的是個人主義與集體主義的向度議題。儘管將個人主義視為集體主義的相對面，直覺上容易被接受。但近期越來越多的研究顯示，如此單純的取向並不足以表徵個人主義與集體主義對於心理歷程之影響效果，並且建議應以情境特殊性、與直交的構念來理解 (Ho & Chiu, 1994; Triandis, 1995)。Triandis (1995) 表示，個人主義與集體主義擁有許多類型，例如，同樣是個人主義，美國便與瑞典有所不同；而集體主義中，韓國與以色列也有差異。而造成此差異的重要因素，來自於對社會關係之水平與垂直的重視程度，也就是個體是重視平等主義、人與人之間是等同一致的，或是社會重視階級性，透過競爭帶來人與人之間的地位與權力差異 (Triandis & Gelfand, 1998)。因此藉由將水

平-垂直 (horizontal-vertical) 的向度放進文化差異的探討，我們可以把人們區分成四種型態，分別是水平個人主義、垂直個人主義、水平集體主義、垂直集體主義。此外，Triandis (1995) 也主張，除了垂直-水平向度外，仍存在許多向度可去定義個人主義與集體主義的變異，例如：家族主義 (familism) (Gaines et al., 1997)。若以華人社會為例，則呈現的是以家族為中心的垂直集體主義特色 (楊國樞, 1992)。Oyserman 等人 (2002) 在一項個人主義與集體主義的回顧研究，發現二十七個量表中，僅有將近十一個量表將其視為連續向度。儘管研究者對於個人主義與集體主義為兩個直交之獨立構念，已漸漸形成共識，然而考量本研究探討的個體文化價值觀差異，聚焦於個人主義與集體主義之廣泛的概念區分，若將社會關係究竟注重平等主義、階級性、甚至是家族主義與否納入考量，將可能造成失焦。因此本研究傾向將自我中心取向與集體中心取向構念視為一連續向度，此意謂著低自我中心取向即表示高集體中心取向，並且聚焦於個人層次，去探討文化價值觀對金錢態度與績效表現間關係之調節效果。

伍、自我中心取向的調節效果

金錢態度對績效表現之影響效果，主因為員工專注在個人目標的追求，以及認為每個人都應該顧好自己而自掃門前雪，對外界社會的疏離並減少助人行為，這社會包括同事、工作團隊、部門、組織，因此員工如何看待自己與社會之間的關係，勢必會在金錢態度與績效表現間有所作用。

由於個人主義文化的核心概念在於自我獨立於團體外，行為主要涉及個人之思考與感受而非他人；而集體主義文化中自我則隸屬團體的一部分，這表示著自我為社會關係中的一環，行為將決定於個體如何知覺重要他人的思考與感受

(Markus & Kitayama, 1991; Triandis et al., 1995)。Bontempo 與 Rivero (1992) 指出，一個越是個人主義的國家，個人態度對於其行為的預測力將越強；越是集

體主義的國家，則相對容易受到外在規範、責任、義務所拘束而影響態度對行為的展現。這樣的現象同樣展現在個人層次的自我中心取向上（Chen, Wasti, & Triandis, 2007; Wasti, 2003），Wasti（2003）即發現組織的情感承諾與離職意圖，在高自我中心取向之員工身上擁有更高的相關。

因此本研究預期，對高自我中心取向的員工而言，績效行為的展現主要是反映個人態度，此時金錢態度將使得員工更加重視關係中的損益比率，專注於份內工作的表現上，並且對於同事、團隊、部門、組織疏離，以減少等不必要的付出。假設如下：

H3：員工的自我中心取向將調節金錢態度與角色內績效間之關係。當自我中心取向越高時，金錢態度與角色內績效之正向關係將受到增強。

H4：員工的自我中心取向將調節金錢態度與角色外績效間之關係。當自我中心取向越高時，金錢態度與角色外績效之負向關係將受到強化。

第六節 知覺公司倫理價值觀的調節效果

壹、公司價值觀

公司價值觀（Corporate values）概念源自於組織文化（Schein, 1985; Schwartz & Davis, 1981）。組織文化被定義為特定群體所發明、發現、發展的一組基本假設，以學習來應付組織外部適應與內部統合的問題，並用以教導新成員面對這些問題時如何知覺、思考、及感受（Schein, 1985）。若將組織文化依造層次由淺到深來區分的話，依序是可見性最高的人工製品（artifacts）、價值觀（values）以及最深層的基本假設（basic assumptions），其中公司的價值觀是由組織的策略、目標、或價值觀所組成（Schein, 1985）。

儘管公司價值觀看似僅作為組織文化的其中一個向度，但理論上卻被認為能高度左右社會中的個體行為的導向，特別是在組織之中（Rokeach, 1968, 1973; Yankelovich, 1971, 1981）。價值觀之於個人，不僅有助於定義人的核心，包括所愛、所恨、及什麼是不關心的，同時解釋了人為了達到目的會去犧牲或願意放棄的（Mitchell, 1971）；而價值觀之於組織時，則可用做為對組織成員傳達認同感，增進此社會系統的穩定性，並且引導管理者專注在重要議題、後續的決策，並且促進比自身更重要的承諾（Deal & Kennedy, 1982; Smircich, 1983）。正是因為公司的價值觀對於員工行為的型塑如此重要，所以它也被視為是組織文化中的核心向度（Hunt & Vitell, 1986; Hunt, Wood, & Chonko, 1989）。

貳、 公司倫理價值觀

一個組織中也許有許多價值觀，然而根據 Hunt 等人（1989）的看法，公司倫理價值觀正是支撐這所有的核心價值觀。一般來說，組織所強調的倫理價值觀，大抵建立在社會廣為所接受的道德規範下（Treviño, Weaver, & Reynolds, 2006），它有助於建立、維持組織中有關何謂「正確」的事與「錯誤」的事（Jansen & Von Glinow, 1985），而這樣的行為標準不只影響個體的選擇、決策，也引導了什麼是組織所期待的行為，並以符合公司倫理價值觀的方式來表現（Connor & Becker, 1975; Hunt & Vitell, 1986; Hunt et al., 1989）。如同 Peters 與 Waterman（1982）指出，幾乎所有高績效的公司中，都擁有一組清楚定義的共享價值觀，特別是倫理價值觀。

Hunt 等人（1989）在一項組織承諾的研究中對公司倫理價值觀（Corporate ethic values, CEV）下了這樣定義，一、它被視為是管理者個人倫理價值觀的組成。二、其中包含了組織中正式與非正式的倫理政策。透過公司政策的規範，及

管理者帶頭做榜樣的循循善誘下，自然而然組織內部形成一個倫理的氛圍。因此當員工相信管理者與其他同仁遵守公司中有關倫理的政策、程序，並知覺到表現倫理相關行為會受獎懲時，組織存在著高公司倫理價值觀。

組織中正式的系統包括獎酬系統、公司政策與規章，非正式系統如組織成員共享的信念、規範、措施。Hunt 等人（1989）強調組織酬賞系統應與公司倫理價值觀整合的重要性，如此有助於形塑及維持組織成員的行為。因為若是組織無法對可觀察到的倫理標準進行明確的酬賞時，將容易造成倫理的模糊性。此外，公司倫理價值觀還特別聚焦在組織獲取利益之倫理議題上，即組織是否採取倫理方法去獲利，它含括了一個營利的組織中多數決策會面臨到的問題（Hunt et al., 1989）。這是考量到倫理會受到時間、地點、議題上的特殊性而有出入，倫理價值觀一向被認為是組織研究中最難測量的概念之一（Payne, 1980）。倫理議題的組成會因不同的組織而有所異，因此研究者通常鼓勵去測量廣泛的公司倫理價值觀，而非比較具情境特殊性的倫理議題，例如：產品倫理、服務倫理、或產業倫理（Treviño, 1986）。

參、 倫理的準則

儘管公司倫理價值觀幫助組織定義了在獲取利益時該如何遵守的規則，然而在回顧眾多組織中涉及倫理的文獻，卻鮮少直接對倫理的內容做闡述。大多以“個人所持有關於正確與錯誤的信念”（Davidson & Griffin, 2000）、“符合社會廣泛接受的道德規範”（Treviño et al., 2006）來描述倫理概念，而 Hunt 等人（1989）則是以管理者的倫理價值觀組成來定義公司倫理價值觀。

然而究竟組織中的倫理準則為何？何謂正確、何謂錯誤？它又將組織成員的行為引導到哪去？這問題可以參考與公司倫理價值觀類似的概念，倫理氣候

(Ethical climate)，它對於組織倫理所依循的不同原則有更直接的論述。倫理氣候為一組約定成俗的氣候，它反映了組織中有關道德結果之程序、政策、措施 (Martin & Cullen, 2006)。Victor 與 Cullen (1988) 在參考了哲學與社會學的概念後，認為公司成員所知覺到的倫理氣候可以對應到兩個獨立向度上，分別是倫理判斷時所採用的三類倫理準則 (ethical criteria)、與三種參照團體 (loci of analysis)，如表 2-1。

表 2-1

Victor 與 Cullen 的倫理氣候分類。

倫理準則	個人層次	組織層次	世界性層次
利己主義	自利	企業利益	效率
仁慈	友善	團隊利益	社會責任
原則性	個人道德	規則與程序	法律與專業準則

資料來源：Victor & Cullen (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, p.104.

根據 Victor 與 Cullen (1988) 的解釋，前者倫理準則描述了組織提供給員工之倫理行為判斷的標準，可能是遵守利己主義準則 (egoism)，目的在追求個人利益極大化；可能是仁慈準則 (benevolence)，考量行為結果對他人造成的正負向影響；或是遵守嚴格的普同性對錯原則 (principle)。此外，每種倫理判斷的準則也有不同的參照團體，包括個人層次、組織層次、或世界性的層次。透過倫理準則與參照團體的互相交構，理論上可以得到九種倫理氣候類型，然而實徵研究結果卻發現工作倫理氣候主要只透過倫理準則的三種類型來表徵 (Barnett & Vaicys, 2000)。由於本研究目的對於倫理氛圍的分類與意涵並不感興趣，因此將不會詳述各個倫理氛圍之意義 (可參閱 Victor & Cullen, 1988)。

在利己主義氣候的組織中，道德觀被定義為追求自我利益（Ferrell & Fraedrich, 1997），其中利益包含著物質上的福祉、享樂、權力、財富、快樂，或是其他個人希冀與追求的。此時，在面臨倫理困境下，個體首要的考量是何者將帶來最大的利益。而仁慈氣候中，道德觀則被認為是要考量行為對於相關團體的結果（Ferrell & Fraedrich, 1997），這些相關團體可能包括個體的工作團體、組織整體成員、消費者、股東、甚至是整個社會。在面對倫理決策時重視的是他人福祉。原則性氣候下，所強調的道德行為來自於對環境中不容違反的普同對錯原則，並且是深思熟慮的結果，遵守著道義論。此時的倫理原則是最為嚴謹，不僅個人利益的考量不適用於此氛圍，以他人福祉為考量的原則也可能違反。道義論原則往往反映著個體的宗教信仰或哲學觀（Barnett & Vaicys, 2000）。

由上述回顧 Victor 與 Cullen（1988）對於倫理氣候的分類，可以瞭解到倫理準則於研究中的定義相當廣義，與一般社會大眾所認定之倫理概念，偏向仁慈、與原則性兩種原則不盡相同。一直以來，有關倫理價值觀的構念即缺乏廣為接受的定義（Hunt et al., 1989）。這些現象的原因可能來自於道德系統皆有各自相關的脈絡，如社會、文化、個人經驗或歷史背景，個體所持有的倫理價值觀，也因此受到他所來自的地域、文化背景影響（Forsyth, 1980）。當各個公司所持的倫理原則可能有所變異時，去論述公司倫理價值觀究竟將員工行為引導向何處，將顯得有所缺陷。因此本研究並不企圖深度探討每個公司可能不同類型的倫理準則，反倒以倫理環境對個人特質展現的約束性，來討論公司倫理價值觀在組織中所扮演的角色，以下將詳細敘述。

肆、知覺公司倫理價值觀的調節效果

過去有關公司倫理價值觀的研究，主要關注在結果變項的探討。當公司願意強調倫理價值觀時，員工擁有較高的組織承諾（Hunt et al., 1989）、較高的工作

滿意度以及團體創意 (Valentine, Godkin, Fleischman, & Kidwell, 2011)、願意去展現倫理行為與組織公民行為 (Baker, Hunt, & Andrews, 2006; Marta et al., 2012)、傾向認為倫理以及社會責任對組織的成功是有效的 (Vitell & Paolillo, 2004)、有助於成員對倫理議題與社會責任的決策敏感 (Singhapakdi, Kraft, Vitell, & Rallapalli, 1995)。相反的，在公司不重視倫理脈絡的情況下，不但員工的離職傾向增加 (Valentine et al., 2011)，更容易面臨與主管的倫理衝突 (Schwepker, Ferrell, & Ingram, 1997)。

公司倫理價值觀之所以能影響組織內的成員，不僅是因為它代表著組織所期待的行為標準，而引導員工行為選擇與價值判斷，同時它作為一個工作場域中的情境因素更為重要。以實務角度來看，管理者與組織所強調的價值觀，比起員工的個人特質更為強勢，對工作環境擁有較高的控制力 (Treviño, Butterfield, & McCabe, 1998)。

在理論的論述中也有同樣的看法，Mischel (1977) 認為情境因素納入考量將有助於瞭解個人特質與行為展現間的關係，於強情境中 (strong situations)，例如：任務類型、環境訊息、生理、社會規範 (Hatrup & Jackson, 1996)，某一行為往往是情境下的單一期望，此時環境會去支持個體學習所要求的行為，因此個人的特質將難以展現；反觀在弱情境中 (weak situations)，由於環境並沒提供清楚的獎勵、支持、規範，使得人們沒有共享的行為期望，因此個人特質將得以展現，對行為也有較佳的預測性。組織對於倫理的強調在過去就曾被視為一種強情境來探討它對個人特質展現的影響，倫理規範會透過使倫理判斷更“容易”或“不容易”，來調節個體的倫理判斷與行為傾向之間的關係，在一個做決策時越是需要考量他人的利益、規則、法律、規章的環境，將可預期他的倫理判斷與行為傾

向關係將受到侷限 (Barnett & Vaicys, 2000)。借由這樣的邏輯，可以延伸到員工知覺公司倫理價值觀對金錢態度與績效表現關係之調節推導上。

一個組織所建立的倫理價值觀如同水流的開道，而組織中員工的個人特質、態度、與意志對行為的展現就有如水流，開道控制力的高低決定了水流的順暢度，控制力低時，水流得以暢行無阻；控制力高時，水流無法順勢而洩。當組織不強調倫理行為的獎酬、同事之間不存在倫理規範，甚至管理者為了獲利不擇手段時，組織給員工的是一個模糊的倫理規範。在此環境下，員工知覺到的公司倫理價值觀較低、外在環境的約束力也低。此時，相較於一般情境，其金錢態度對於角色內績效正向關係會更高；同時對於角色外績效之負向關係，亦有所增強。相反的，當組織透過正式與非正式的倫理政策措施、同事之間共享倫理規範，而管理者也以身作則時，能型塑出一個倫理氛圍，對組織員工傳達何謂對與錯的信念。此時員工所知覺到的公司倫理價值觀高、行為約束力大，於是侷限了其個人特質的展現。此時，金錢態度對於角色內績效的展現變的不容易，正向關係將受到抑制；對於角色外績效原本的負向效果，亦會受到抑制下而趨緩。因此，本研究提出假設如下：

H5：員工的知覺公司倫理價值觀將調節金錢態度與角色內績效間之關係。

當知覺公司倫理價值觀越高時，金錢態度與角色內績效之正向關係將受到削弱。

H6：員工的知覺公司倫理價值觀將調節金錢態度與角色外績效間之關係。

當知覺公司倫理價值觀越高時，金錢態度與角色外績效之負向關係將受到削弱。

第七節 三階交互作用效果

根據互動論的觀點，行為展現的背後是受到個人與情境因素的交互作用所影響(Lewin, 1951; Schneider, 1983)。以本研究為例，自我中心取向的高低不僅在金錢態度對績效表現上有所差異，同時在面對外在環境規範也有不同程度的重視。這是因為低自我中心取向者關心人際和諧並且希望能融入團體，因此更容易重視環境中的社會線索來表現適當的行為。過去研究也透過促發受試者的自我概念得到驗證，被促發相依我的個體比獨立我的個體對環境訊息更為敏感 (Haberstroh, Oyserman, Schwarz, Kühnen, & Ji, 2002)，證實了低自我中心取向者比起高自我中心取向者在意團體中的規範，並以此來引導自身行為。對於低自我中心取向的員工來說，公司的倫理價值觀對於他們的約束力，將比起高自我中心取向的員工更為強烈。

因此，本研究認為員工之金錢態度、自我中心取向、以及知覺公司倫理價值觀對於績效表現存在三階交互作用。當員工為低自我中心取向，同時知覺到公司倫理價值觀高時，將使得金錢態度對於角色內績效、角色外績效展現的約束力最大；相對的，當員工為高自我中心取向且知覺公司倫理價值觀低時，金錢態度對於角色內績效、角色外績效的約束力將最弱。據此，本研究提出假設如下：

H7：員工的金錢態度、自我中心取向、知覺公司倫理價值觀對於角色內績效存在三階交互作用。意即，相較於其他情況，在低自我中心取向且高知覺公司倫理價值觀的情況下，金錢態度對於角色內績效的正向關係最弱；在高自我中心取向且低知覺公司倫理價值觀的情況下，金錢態度對角色內績效的正向關係最強。

H8：員工的金錢態度、自我中心取向、知覺公司倫理價值觀對於角色外績效存在三階交互作用。意即，相較於其他情況，在低自我中心取向且高知覺公司倫理價值觀的情況下，金錢態度對於角色外績效的負向關係最弱；在高自我中心取向且低知覺公司倫理價值觀的情況下，金錢態度對角色外績效的負向關係最強。

根據上述之研究假設，本研究之整體研究架構如圖 2-2。



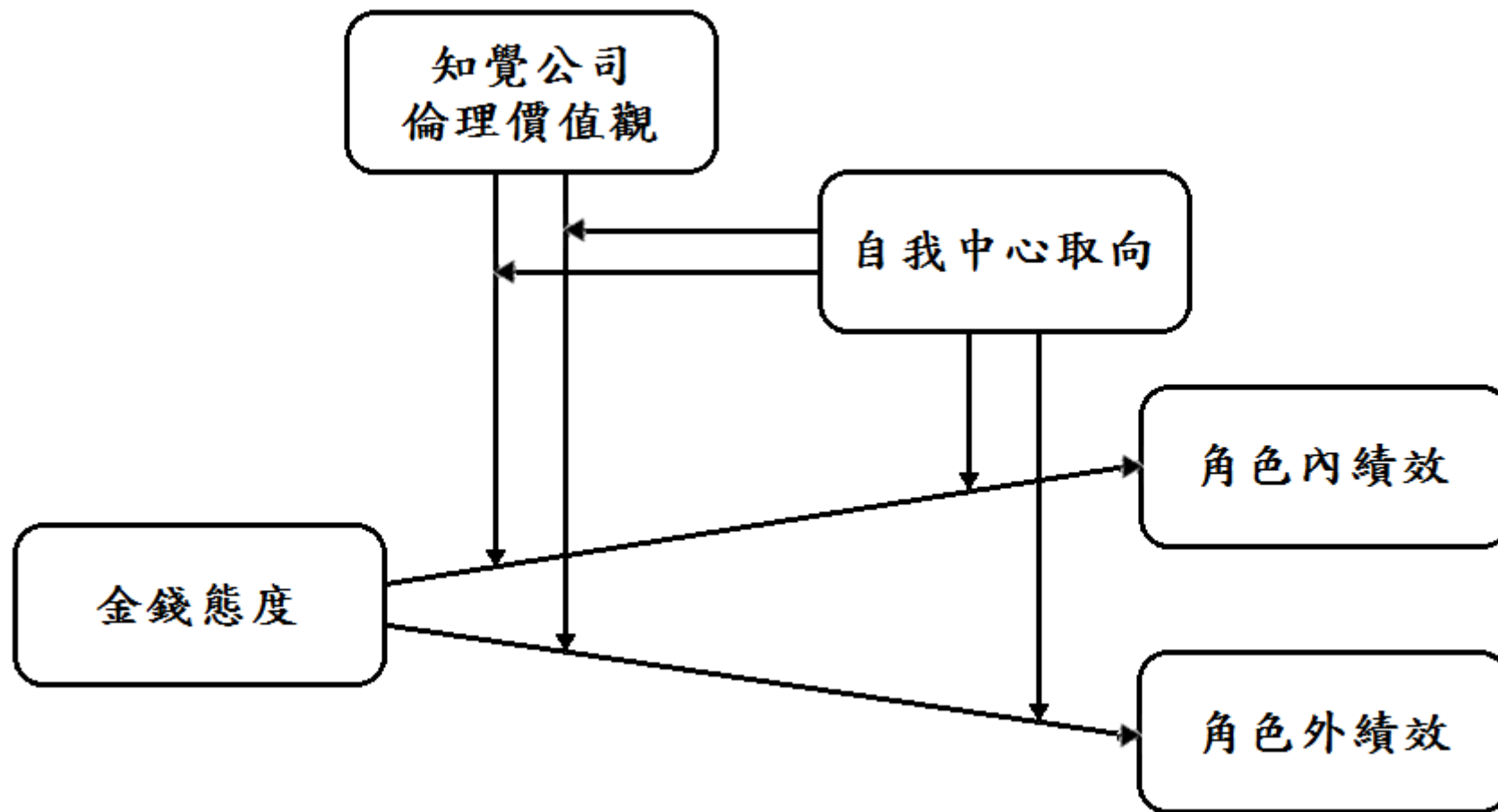


圖 2-2：研究架構。



第三章 研究方法

本研究採取問卷調查的方式進行資料收集，並且透過多重來源方式的測量，以探討實務界中各變項間之關係。其中，問卷編製上所採用的量表，皆引用自相關研究中具清楚構念定義，且已發展完成的良好測量工具作為基礎。研究對象為國內大學企業管理碩士在職之企業經理人，其所屬企業組織中的員工、與直屬主管。

在英文量表的使用上，本研究採取回覆翻譯（back translation）的策略，先將所引用的題目翻譯成中文，再由曾經長時間待過英語系地區、且精通中英文雙語者將該中文題目翻譯回英文，比對譯文與原始英文在語言學上的正確性與差異性，據以修改中文翻譯的結果，直到回覆翻譯所得的英文題目與原始題目表達的語意皆正確無誤為止（Brislin, 1970, 1980）。最後，為了保證翻譯之中文量表的確如實傳達原始英文語意，本研究請具有組織行為領域研究經驗，且英文能力良好的研究助理，針對完成回覆翻譯程序的量表做最終的語句調整，再據以做為本研究之測量工具。

資料分析方面，主要以階層迴歸的分析方法，進行本研究各項假設驗證，並以 Aiken 與 West（1991）的建議繪圖。以下即分別就研究樣本、研究程序、研究工具、及資料分析加以說明。

第一節 研究樣本

本研究委託國內某兩所大學之參與企業管理碩士在職訓練的企業經理人協助施測。並以一位主管，搭配三位部屬之方式收集問卷資料。總計發出 160 套問

卷（主管問卷 160 份、部屬問卷 480）。回收問卷並剔除空白或漏答過多、亂答、具明顯反應傾向等回卷之後，最後列入分析的有效對偶資料分別為主管問卷 129 份、部屬問卷 386 份，有效問卷回收率為 80.6%、80.4%。

從樣本組成來看，在主管方面，男性佔 62.0%，女性佔 37.2%；年齡集中於 31 至 50 歲之間，約佔整體樣本的 89.9%；學歷以大學、碩士為主，佔 77.5%；工作職級主要為基層主管、中級主管居多，為 79.0%，平均年資為 8.13 年；部門類別主要由行銷/業務（21.7%）、人力資源（16.3%）、一般行政管理（15.5%）所組成；而產業方面則以金融保險（23.3%）、高科技製造（14.7%）、及非高科技製造（11.6%）組成。而在部屬方面，男性佔 38.3%，女性佔 60.6%；年齡主要分布於 26 至 40 歲之間，約佔整體樣本的 78.3%；學歷以大學為主，為 52.3%；工作職級則以一般職員居多，為 81.6%，平均年資為 4.89 年；部門類別主要由行銷/業務（21.0%）、一般行政管理（18.1%）、及其它（15.3%）所組成；而產業方面則以金融保險（22.3%）、高科技製造（13.7%）、及其它（11.9%）為大宗。整體樣本的詳細背景組成，見表 3-1。

第二節 研究程序

本研究為了取得客觀之結果變項指標，因此採取主管與部屬對偶資料收集的方式設計問卷。在一套問卷中，包含一張問卷施測說明、一份主管問卷、及三份部屬問卷，其中部屬問卷分成黃色、紅色及藍色問卷，並且每份問卷皆配有可彌封之小回郵信封。取樣方式為委託參與企業管理碩士在職訓練之企業經理人協助施測。在取得經理人同意之後，研究者將配對成套之問卷交付予經理人，請經理人負責將問卷帶回至所屬部門或團隊，並請經理人將配對之部屬問卷，任選三位直屬部屬填寫「員工意見調查表」，並在主管填答問卷對應的部分上，對所選之直接部屬評估其工作效能。

表 3-1

研究樣本組成。

組成背景		部屬 (N = 386)		主管 (N = 129)	
項目		人數	百分比	人數	百分比
性別	男性	148	38.3	80	62.0
	女性	234	60.6	48	37.2
	未填答	4	1.0	1	0.8
年齡	25 歲以下	32	8.3	0	0
	26-30 歲	133	34.5	6	4.7
	31-35 歲	115	29.8	24	18.6
	36-40 歲	54	14.0	48	37.2
	41-45 歲	25	6.5	28	21.7
	46-50 歲	12	3.1	16	12.4
	51 歲以上	5	1.3	6	4.7
	未填答	10	2.6	1	0.8
	學歷	高中職及以下	21	5.4	5
專科		84	21.8	20	15.5
大學		202	52.3	52	40.3
碩士		73	18.9	48	37.2
博士		2	0.5	2	1.6
未填答		4	1	2	1.6
職級	一般職員	315	81.6	0	0
	基層主管	47	12.2	51	39.5
	中級主管	13	3.4	51	39.5
	高級主管	5	1.3	25	19.4
	未填答	6	1.6	2	1.6
年資	不滿一年	57	14.8	4	3.1
	1-3 年	129	33.4	25	19.4
	3-6 年	93	24.1	28	21.7
	6-9 年	40	10.4	13	10.1
	9-12 年	26	6.7	13	10.1
	12-15 年	13	3.4	6	4.7
	15 年以上	20	5.2	17	13.2
	未填答	8	2.1	23	17.8

表 3-1 (續)

組成背景		部屬 (N = 386)		主管 (N = 129)	
項目		人數	百分比	人數	百分比
部門	研發	18	4.7	4	3.1
	行銷/業務	81	21.0	28	21.7
	生產	21	5.4	6	4.7
	品管	11	2.8	3	2.3
	財務/會計	25	6.5	9	7.0
	法務	2	.5	0	0
	資訊系統	25	6.5	11	8.5
	人力資源	56	14.5	21	16.3
	公共關係	0	0	0	0
	一般行政/管理	70	18.1	20	15.5
	其它	59	15.3	19	14.7
	未填答	18	4.7	8	6.2
產業	高科技製造	53	13.7	19	14.7
	非高科技製造	45	11.7	15	11.6
	批發/零售業	19	4.9	7	5.4
	金融保險	86	22.3	30	23.3
	不動產	0	0	0	0
	物流	6	1.6	3	2.3
	網路/通信	18	4.7	8	6.2
	顧問	22	5.7	7	5.4
	公共關係/廣告	4	1.0	0	0
	出版	7	1.8	3	2.3
	休閒服務	4	1.0	1	.8
	設計	9	2.3	5	3.9
	建築	1	.3	0	0
	醫療保健	41	10.6	14	10.9
	法律服務	2	.5	1	.8
	其它	46	11.9	10	7.8
	未填答	23	6.0	6	4.7

本研究之問卷為不記名填答，在每份問卷的指導語上，研究者皆向受試者保證問卷將純粹做為學術用途，並且個人資料完全保密，未來報告研究成果時，也不會報告個別資料，以此降低受測者的評價焦慮，而影響作答意願。待主管及部屬各自填答完後，將問卷放進各自的小信封中彌封。受試者們可以選擇以下任一種方式完成資料回收：一、選擇將四份彌封問卷一起放入回郵大信封，並且彌封寄還研究者；二、若因故不方便放入大信封，則可與研究者聯絡，確認問卷拿取方式。為確保主管與部屬之問卷對應無誤，本研究在施測說明中，要求主管於其問卷封面上填寫所選擇之直屬部屬資料。

在問卷回收後，研究者必須先對基本資料項目上進行確認是否對應正確，才可算是一對有效樣本。隨即進行資料的篩選，將空白或漏答過多、亂答、具明顯反應傾向等回卷剔除，再以剩下的有效樣本進行資料的登錄與分析。

第三節 研究工具

本研究屬於自陳式 (self-report) 之結構化問卷，問卷內容包含主管問卷與部屬問卷 (見附錄一、附錄二)。在主管問卷中，主管評估其直屬部屬的角色內績效及角色外績效 (認同公司、勤勉審慎、協助同事)，並且完成個人背景資料；在部屬的問卷中，則收集其金錢態度、自我中心取向、知覺公司倫理價值觀、以及部屬的個人背景資料。本研究所採用的研究工具皆引用自既有的量表，考量到華人受試者在填答問卷時可能發生的趨中反應傾向 (Chiu & Yang, 1987)，因此本研究採用李克特式 (Likert-type) 六點量尺，選項由最低 (1 分) 至最高 (6 分) 分別為「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」。

以下根據研究架構，分別對預測變項(金錢態度)、調節變項(自我中心取向、

知覺公司倫理價值觀)、效標變項(角色內績效、角色外績效)以及控制變項(學歷、年資)進行整理與介紹,逐一說明量表來源、題項內容、信度及效度指標。

壹、 預測變項

在金錢態度部分,採用 Tang 等人(2006)所編製的財慾量表,共計 12 題項。不同於原先以富裕、激勵、重要性三個向度所組成的 9 題量表,本研究使用的是量表編製者後續所修改的版本,增加了權力向度共 3 題。量表採部屬填答,內部一致性係數為.93,各題項之描述統計資料如下表 3-2。

表 3-2

金錢態度題項之描述性統計資料 ($N = 383$)。

題項	平均數	標準差
金錢態度 ($\alpha = .93$)		
富裕		
我想要成為很富有的人。	4.76	0.99
成為有錢人是很美好的事。	4.72	1.04
擁有很多金錢(變得有錢)是很棒的一件事。	4.79	1.00
激勵		
我努力工作是為了金錢。	4.39	1.05
金錢驅使我努力工作。	4.22	1.10
金錢使我很有動力。	4.20	1.11
重要性		
金錢是好的。	4.63	0.95
金錢是重要的。	4.90	0.89
金錢是有用的。	4.93	0.84
權力		
金錢是權力。	4.01	1.27
金錢給予人相當大的權力	4.11	1.26
金錢可買到最好的產品和服務。	4.23	1.28

此外,研究為了驗證 Tang (2006) 等人之觀點,認為人的金錢態度是透過

財慾量表下的富裕、激勵、重要性、權力四個向度整體來表徵。因此本研究進行了驗證性因素分析，來比較不同因素模式的適配度，更以此驗證量表之效度。結果可以發現，一階相關四因素模式下 ($\chi^2(48, N = 386) = 275.55, p < .01, CFI = .94, NNFI = .92, RMSEA = .11, SRMR = .07$) 的各項適合度指標，皆優於一階單一共同因素模式 ($\chi^2(54, N = 386) = 1293.36, p < .01, CFI = .68, NNFI = .61, RMSEA = .25, SRMR = .13$)。因此更進一步瞭解一階四因素是否可聚集在單一金錢態度構念下。透過二階單一因素模式的驗證性因素分析，可發現其各項適合度指標 ($\chi^2(2, N = 386) = 6.84, p < .01, CFI = .99, NNFI = .98, RMSEA = .08, SRMR = .02$) 又優於一階相關四因素模式，因素負荷量方面亦達到顯著水準 ($\beta = .43 \sim .69$)，四個向度間的相關，皆呈現中度以上的相關 ($r = .50 \sim .68$)，因此本研究將財慾量表的四個向度視為一整體來分析。

貳、調節變項

一、自我中心取向

在測量自我中心取向部分，採用 Dorfman 與 Howell (1988) 所編製之量表，共計 6 題量表。在因素分析過後，其中一項題項「即使個人目標受到傷害，主管仍應鼓勵群體忠誠」，由於負荷量過低而予以刪除。此量表為根據 Hofstede (1980) 當初對社會文化層次上的個人主義-集體主義定義、與題項所改編，目的在捕捉個人層次上的文化價值觀信念 (Dorfman & Howell, 1988)。原量表高分代表集體中心取向，在經過反向計分後，獲得高分代表著自我中心取向。量表由部屬填答，內部一致性係數為 .79，各題項之描述統計資料如表 3-3。

二、知覺公司倫理價值觀

在測量知覺公司倫理價值觀部分，採用 Hunt 等人 (1989) 所編製的公司倫

理價值觀共五題，為單向度量表。在因素分析過後，兩題項「本公司主管常從事我認為不道德的行為」、「在本公司為了獲得成功，常常必須跟個人的道德標準妥協」，由於負荷量過低而予以刪除。本量表包含知覺主管在組織內行為合乎倫理、主管關心組織內倫理議題、以及倫理或非倫理行為在組織中被獎賞或懲罰程度的測量，因此高分代表員工知覺公司環境重視倫理價值觀。量表由部屬填答，內部一致性係數為.82，各題項之描述統計資料如表 3-4。

表 3-3

自我中心取向題項之描述性統計資料 ($N = 382$)。

題項	平均數	標準差
自我中心取向 ($\alpha = .79$)		
群體的成功比個人的成功更重要。	2.27	0.92
只有在考慮到群體的福祉之後，才應該追求個人的目標。	2.65	0.99
為了團隊的成功，個人應該放棄自己的目標。	3.65	1.06
群體的福祉比個人的獎酬更重要。	2.93	0.99
被所工作群體中的其他成員接納是很重要的。	1.90	0.85

表 3-4

知覺公司倫理價值觀題項之描述性統計資料 ($N = 382$)。

題項	平均數	標準差
知覺公司倫理價值觀 ($\alpha = .82$)		
本公司的高層很明確地讓大家知道，不道德的行為是不會被容許的。	4.50	1.17
如果本公司的主管被發現為了個人的私利而從事不道德的行為（並非為了公司的利益），他/她會立即地被懲戒。	4.44	1.18
如果本公司的主管被發現為了公司的利益而從事不道德的行為（並非為了個人私利），他/她會立即地被懲戒。	4.07	1.16

參、效標變項

一、角色內績效

在部屬之角色內績效部分，採用 Farh、Dobbins 及 Cheng (1991) 所編製的工作績效量表，由主管評定。內部一致性係數為.91，各題項之描述統計資料如表 3-5。

表 3-5

角色內績效題項之描述性統計資料 (N = 379)。

題項	平均數	標準差
工作績效 ($\alpha = .91$)		
能準時完成高品質的工作。	4.50	0.89
工作完美、零失誤而且正確。	4.47	0.86
工作效率很高。	4.34	0.93

二、角色外績效

在部屬之角色外績效部分，採用 Farh、Earley 及 Lin (1997) 所發展的華人公民行為量表 (Chinese citizenship behavior scale)，原量表包含五個向度，認同公司、協助同事、勤勉審慎、人際和諧、及保護公司資源，共計 20 題項。然而，其中人際和諧與保護公司資源跟其它幾個向度概念上有所出入，前者為強調“不破壞”組織中的人際和諧；而後者則針對“不危害”組織之利益，兩者行為並非以增進組織集體利益為出發點。此外，本研究亦考量到認同公司、協助同事、勤勉審慎具客位特性 (Farh et al., 1997)，與之前學者所提出的公民道德、利他主義、敬業負責可互相對應 (Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990)，有助於未來面對不同文化下之研究，能做概念的比較。因此本研究將採取華人公民行為量表中其中三個客位向度，共計 12 題。量表由主管填答，內部

一致性係數為.92，各題項之描述統計資料如表 3-6。

為了瞭解 Farh (1997) 的華人公民行為量表中的客位向度，認同公司、勤勉審慎、協助同事概念上是否得以區分，因此本研究使用驗證性因素分析來比較一階單一共同因素模式 ($\chi^2(54, N = 386) = 813.18, p < .01, CFI = .76, NNFI = .70, RMSEA = .19, SRMR=.11$)，與一階相關三因素模式 ($\chi^2(51, N = 386) = 322.22, p < .01, CFI = .91, NNFI = .89, RMSEA = .12, SRMR=.05$)。結果可以發現，一階相關三因素模式下，在各項適配度指標都擁有較佳的適配度，因此本研究將角色外績效為分成認同公司、勤勉謹慎、協助同事來分析。

表 3-6

角色外績效題項之描述性統計資料 ($N = 375$)。

題項	平均數	標準差
角色外績效 認同公司 ($\alpha = .88$)		
主動對外介紹或宣傳公司優點。	4.15	0.96
努力維護公司形象，並積極參與有關活動。	4.24	0.97
主動提出建設性的改善方案，供公司有關單位參考。	4.18	1.00
以積極的態度參與公司內相關會議。	4.37	0.91
角色外績效 勤勉審慎 ($\alpha = .80$)		
上班時經常提早到達，並動手處理公務。	4.19	1.01
工作認真，並且很少出差錯。	4.48	0.87
即使無人注意或無據可查時，亦隨時遵守公司規定。	4.60	0.82
從不挑揀工作，盡可能接受新的或困難的任務。	4.48	0.94
角色外績效 協助同事 ($\alpha = .92$)		
主動幫助新來的同事適應工作環境。	4.47	0.93
樂意協助同事解決工作上的困難。	4.59	0.88
主動分擔或代理同事的工作。	4.45	0.90
主動與同事協調溝通。	4.50	0.90

肆、 控制變項

本研究的控制變項包含了部屬的學歷與年資，以下分別說明這些變項納入控制的理由。一、學歷：高學歷代表擁有更好的知識、與技能，因此可能有較高的績效表現，此外，學歷往往與生長家庭的社經地位有密切關係，更被證實與薪資、金錢態度皆呈現了正向關係（Tang et al., 2000; Tang & Chen, 2008）；二、年資：年資除了代表對於工作表現更為熟稔，同時也是進入經濟世界的時間。

第四節 資料分析

本研究以統計軟體 SPSS 18.0 進行描述統計分析(descriptive statistics)、相關分析(correlation)、因素分析(factor analysis)、內部一致性信度分析(Cronbach's α)、及階層迴歸(hierarchical regression)分析，以瞭解樣本組成、研究變項間之關聯性、研究變項的因子結構與信度、及假設驗證之結果。並使用 EQS 6.1 進行驗證性因素分析變項。

壹、 描述統計

本研究利用統計軟體，計算各變項之描述性統計指標，如平均數、標準差、整體樣本組成次數分配與百分比等數值。藉以瞭解本研究樣本組成、各題項與研究變項之基本概況。

貳、 相關分析

在正式進行假設驗證之前，本研究先以統計軟體計算各變項之間的相關，藉以初步瞭解金錢態度、自我中心取向、知覺公司倫理價值觀、角色內績效、角色

外績效、及其它控制變項之間的關聯性，是否符合假設預測的趨勢。

參、 因素分析

本研究先利用統計軟體 SPSS 18.0 進行探索性因素分析 (explorative factor analysis, EFA)，來瞭解研究中各個變項之因子結構。使用因素分析的原因是一方面可以探查量表的構念效度訊息，另一方面可以利用因素分析來刪除不適宜的題項。分析時，採取主軸因子法 (principal axes factor) 來抽取因素。倘若需要轉軸，則視因素間是否可能有相關來決定採用正交轉軸 (varimax) 或是斜交轉軸 (promax)。若使用斜交轉軸法，則將 Kappa 係數定為 3。題項之因素負荷量過低 (小於.04)，或是在多個因素上具有顯著負荷量時，則考慮刪除該題項。

因素分析結果出來後，進一步去計算量表題項的內部一致性，以瞭解測量變項是否具有穩定的內部一致性信度，並同時考量刪除特定題項後，是否能使其所屬量表的信度指標上升，做為最後題項篩選依據。

至於金錢態度與角色外績效部分，由於皆具有次因素結構，本研究進一步利用統計軟體 EQS 6.1 分別進行驗證性因素分析，並採用最大概似法 (maximum likelihood method) 進行參數估計，接著再分就理論模式與其它可能之因素模式進行比較，以找出最適模式。最後，將探索性因素分析與驗證性因素分析的結果，使用分析結果下的題項平均值，做為預測量概念的指標，並進一步透過階層迴歸的分析方法，進行本研究主要效果與調節效果的研究驗證。

肆、 階層迴歸分析

為了探討研究中的主要效果(main effect)、二階交互作用(interaction effect)、

及三階交互作用，本研究將採用階層迴歸分析（hierarchical regression analysis）來進行假設檢驗。藉由此方法，研究首先排除控制變項之影響，以檢測金錢態度對績效表現是否具有顯著的主要預測效果（H1、H2）。

接著，研究分別針對自我中心取向、知覺公司倫理價值的二階交互作用、三階交互作用驗證。在進行階層迴歸分析之前，由於交互作用項為預測變項與調節變項的乘積，為了避免多元共線性（multicollinearity）的問題，研究者將變項標準化後再計算交互作用項（Villa, Howell, Dorfman, & Daniel, 2003）。效果部分，根據 Baron 與 Kenny（1986）所提出的驗證方法，須在預測變項對效標變項的預測效果達顯著的前提下，且已控制預測變項與調節變項的預測效果後，將交互作用項加入迴歸模式中，若交互作用項對效標變項的預測效果仍達顯著，則表示調節變項對預測變項與效標變項之關係具有調節效果。

二階與三階交互作用之分析步驟將依下述過程進行。二階交互作用：依序將下列變項放入迴歸式中，(1) 控制變項（學歷、年資）；(2) 預測變項（金錢態度）；(3) 調節變項（自我中心取向或是知覺公司倫理價值觀）；(4) 二階交互作用項（預測變項與調節變項之交乘積）。

三階交互作用：依序將下列變項放入迴歸式中，(1) 控制變項（學歷、年資）；(2) 預測變項（金錢態度）；(3) 調節變項知覺公司倫理價值觀；(4) 調節變項自我中心取向；(5) 三類二階交互作用（金錢態度×自我中心取向、金錢態度×知覺公司倫理價值觀、自我中心取向×知覺公司倫理價值觀）；(6) 三階交互作用項（金錢態度×自我中心取向×知覺公司倫理價值觀）。

根據迴歸係數（ β ）與增加的解釋變異量（ ΔR^2 ），來檢驗自我中心取向與金

錢態度、知覺公司倫理價值與金錢態度的二階交互作用效果，以檢驗 H3、H4、H5、H6；及自我中心取向、知覺公司倫理價值觀、金錢態度，是否具有三階交互作用效果，以檢驗 H7、H8。此外，依照過去有關組織行為研究的建議，本研究採取 $\alpha = .10$ 的信賴水準進行顯著性驗證 (De Vries, Roe, & Taillieu, 2002; Pedhazur, 1982)。

最後，若得到顯著的交互作用，則進一步繪圖來說明交互作用的趨勢 (Aiken & West, 1991)。將樣本依調節變項之平均數分成高低兩組，分別執行金錢態度與效標變項之簡單迴歸分析，並以高低情境因素兩組樣本的未標準化迴歸分析模式繪製二階交互作用圖，來說明調節效果的趨勢。若三階交互作用達顯著時，根據 Cohen 與 Cohen (1983) 的建議，將樣本依兩個調節變項 (自我中心取向、知覺公司倫理價值觀) 之平均數分成高高、高低、低高、低低四組，重複上述的迴歸分析與繪圖步驟。



第四章 研究結果

本研究希望從組織的場域中，探究員工之金錢態度對其角色內績效、與角色外績效之間的關係，並進一步檢驗員工的自我中心取向與知覺公司倫理價值觀，兩者分別與金錢態度對績效表現之二階、三階交互作用影響力。針對上述目的與對應之研究假設，本研究將進行相關分析、階層迴歸分析，以下逐一介紹與呈現。

第一節 研究變項之相關分析

在進行階層迴歸分析之前，本研究先針對所有關心之變項進行相關分析，以瞭解各變項間的關聯性是否與現象或假設的預測相符合。各變項之平均數、標準差、及相關係數之結果如表 4-1 所示。

壹、金錢態度與其它變項之相關分析

首先在金錢態度與效標變項關係上，金錢態度與角色內績效呈現負相關($r = -.12, p < .05$)，表示當員工對金錢持較正向態度時，其角色內績效展現會有較低的水準，與 H1 之假設方向並不一致。而金錢態度與角色外績效的勤勉審慎、協助同事兩向度，皆呈現顯著負相關(分別為 $r = -.15, p < .01$; $r = -.11, p < .05$)，雖然金錢態度與認同公司之相關在統計上並未達顯著，然相關也擁有負向的趨勢。此結果與以往研究一致 (Tang et al., 2002; Tang et al., 2008)，顯示當員工之金錢態度越正向時，他在角色外績效的表現將較低，符合本研究假設推論之趨勢，初步支持 H2。

表 4-1

研究變項之描述統計值與相關分析結果。

變項	描述統計		相關係數矩陣								
	平均數	標準差	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
控制變項											
1. 學歷	2.87	0.80									
2. 年資	4.89	5.06	-.09								
預測變項											
3. 金錢態度	4.49	0.80	-.08	-.03	(.93)						
調節變項											
4. 自我中心取向	2.68	0.71	.16**	-.04	-.01	(.79)					
5. 知覺公司倫理價值觀	4.33	1.01	-.05	.03	.10	-.23***	(.82)				
效標變項											
6. 角色內績效	4.44	0.82	.05	.09	-.12*	.05	.09	(.91)			
7. 角色外績效認同公司	4.23	0.82	.01	.07	-.10	-.04	.11*	.52***	(.88)		
8. 角色外績效勤勉審慎	4.44	0.72	.04	.10	-.15**	-.03	.14**	.70***	.58***	(.80)	
9. 角色外績效協助同事	4.50	0.80	.00	.10	-.11*	-.01	.18***	.61***	.54***	.75***	(.92)

註：括弧內數字為內部一致性係數 (Cronbach's α)。性別：男 = 1，女 = 2；學歷：1 = 高中職，2 = 專科，3 = 大學，4 = 碩士，5 = 博士。

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

貳、調節變項與其它變項之相關分析

在員工之自我中心取向方面，可發現與知覺公司倫理價值觀呈顯著負相關($r = -.23, p < .001$)，呼應了 Triandis (1995) 的論點，認為當個體文化價值觀為低自我中心取向時，其對於外在規範、義務的敏感度，會比自我中心取向較高者來的高。此外，在員工知覺公司倫理價值觀方面，其與角色外績效中的各個向度也有整體性的顯著正相關(分別為 $r = .11, p < .05$; $r = .14, p < .01$; $r = .18, p < .001$)，結果也與過去之發現不謀而合 (Baker et al., 2006; Marta et al., 2012)。顯示當公司強調倫理價值觀，而員工知覺到這樣的外在價值觀時，其角色外績效將有較高的展現。最後，在調節變項與控制變項方面，自我中心取向與員工之學歷具有顯著正相關 ($r = .16, p < .01$)，表示學歷較高之員工，其文化價值觀傾向於高自我中心取向。

參、效標變項間之相關分析

根據表 4-1 顯示，角色內績效與角色外績效中的認同公司、勤勉審慎、協助同事，整體呈現顯著的中高度正相關(分別為 $r = .52, p < .001$; $r = .70, p < .001$; $r = .61, p < .001$)。除了表示當員工展現較多角色內績效的同時，角色外績效也會因此增加，呼應組織公民行可增進組織效能的說法 (Podsakoff & MacKenzie, 1994; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000)。另外，在角色外績效的三個向度之間，也擁有顯著的中高度正相關 ($r = .54 \sim .75, p < .001$)。

第二節 主要效果之驗證

本節開始，研究者將透過階層迴歸的分析方法，針對研究所提之推論與假設進行檢驗。在檢驗過員工之金錢態度對績效表現之主要效果後，本研究將在第三節中進一步呈現自我中心取向、知覺公司倫理價值觀的二階交互作用、與三階交互作用驗證。表 4-2 呈現的是金錢態度與角色內績效、角色外績效的主要效果，以此檢驗 H1、H2。

表 4-2

金錢態度與績效表現之階層迴歸分析 ($N = 368$)。

依變項	角色內績效	角色外績效	角色外績效	角色外績效
		認同公司	勤勉審慎	協助同事
$N = 368$				
控制變項				
學歷	.06	.01	.05	.01
年資	.10†	.07	.10†	.09†
(ΔR^2)	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)
預測變項				
金錢態度 (LOM)	-.11*	-.09†	-.14**	-.10*
(ΔR^2)	(.01*)	(.01†)	(.02**)	(.01*)
合計 R^2	.03	.01	.03	.02
調整後 R^2	.02	.01	.02	.01
F 值	3.10*	1.68	3.89**	2.41†
自由度	3, 365	3, 365	3, 365	3, 365

註：無括弧數值為標準化迴歸係數。

† $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

透過階層迴歸分析，依表 4-2 的結果顯示，在排除員工之學歷與工作年資對績效表現的影響後，員工之金錢態度對績效表現整體來說仍具有顯著的影響力， ΔR^2 值在角色內績效、與角色外績效的認同公司、勤勉審慎、協助同事上分別為 .01 ($p < .05$)、.01 ($p < .10$)、.02 ($p < .01$)、.01 ($p < .05$)。其中金錢態度在對角色

內績效方面，具有顯著的負向預測效果 ($\beta = -.11, p < .05$)，表示當員工的金錢態度越高時，其角色內績效的表現就越差，此與本研究之 H1 預測方向相反，假設 H1 未獲支持。另一方面，金錢態度與角色外績效中的勤勉審慎、協助同事兩向度，均具有顯著的負向預測效果 (分別為 $\beta = -.14, p < .01$; $\beta = -.10, p < .05$)，表示當員工的金錢態度越高時，其對於有關勤勉審慎與協助同事的角色外績效，都會有較低的表現。此外，金錢態度對於角色外績效的認同公司向度上，雖未達顯著效果，然而其標準化迴歸係數仍有負向的趨勢 ($\beta = -.09, p < .10$)。因此本研究之 H2，部分獲得支持。

第三節 調節效果之驗證

在瞭解了員工金錢態度對其角色內績效、角色外績效表現的影響後，由於本研究認為，員工自我中心取向的程度，與知覺到公司環境中的倫理價值觀，將會影響到其金錢態度與績效表現之間的關係，因此分別進行二階交互作用、三階交互作用之檢驗。為了釐調節效果造成的二階交互作用，依前述方式將變項依序丟入迴歸式中：(1) 控制變項；(2) 金錢態度；(3) 調節變項 (自我中心取向或是知覺公司倫理價值觀)；(4) 二階交互作用項 (預測變項與調節變項之交乘積)。檢定結果如表 4-3、表 4-4。

壹、自我中心取向之調節效果

由表 4-3 可知，在排除控制變項、預測變項及調節變項的效果後，金錢態度與自我中心取向的交互作用項對於角色外績效的認同公司上，仍然具有顯著的額外解釋力， ΔR^2 值為 .02 ($p < .05$)，而 $\beta = -.14$ ($p < .05$)，代表自我中心取向對金錢態度與認同公司的關係有負向的調節效果，當員工擁有高自我中心取向時，金

錢態度與認同公司的負向關係將因此增強。然而金錢態度與自我中心取向的交互作用項在角色內績效、角色外績效的勤勉審慎與協助同事上，皆不具有顯著的額外解釋力 (ΔR^2 分別為.00、.01、.00)。因此本研究的 H3 並未獲得支持，而 H4 由於只有在角色外績效的認同公司上具有顯著，因此假設部分獲得支持。

表 4-3

自我中心取向調節效果之階層迴歸分析 ($N = 367$)。

依變項	角色內績效	角色外績效 認同公司	角色外績效 勤勉審慎	角色外績效 協助同事
$N = 367$				
控制變項				
學歷	.06	.01	.05	.02
年資	.10†	.07	.09†	.10†
(ΔR^2)	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)
預測變項				
金錢態度 (LOM)	-.11*	-.09†	-.14**	-.10*
(ΔR^2)	(.01*)	(.01†)	(.02**)	(.01*)
調節變項				
自我中心取向 (IDIO)	.05	-.02	-.03	-.00
(ΔR^2)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)
二階交互作用				
LOM x IDIO	.01	-.14*	-.08	-.05
(ΔR^2)	(.00)	(.02*)	(.01)	(.00)
合計 R^2	.03	.03	.04	.02
調整後 R^2	.01	.02	.03	.01
F 值	2.04†	2.31*	2.87*	1.64
自由度	5, 362	5, 362	5, 362	5, 362

註：無括弧數值為標準化迴歸係數。

† $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

為了進一步瞭解交互作用的影響趨勢，研究參照 Aiken 與 West (1991) 的做法，將金錢態度與自我中心取向的平均數，分別加減一個標準差的值代入迴歸式中，以預測對角色外績效的認同公司之影響力，並繪製交互作用圖，如圖 4-1

所示。圖中顯示出，當員工擁有高自我中心取向時，其金錢態度對於認同公司的負向影響力將增強；然而在低自我中心取向的員工身上，金錢態度對於認同公司的負向影響力將削弱，趨近水平。此結果意謂著高自我中心取向且高金錢態度之員工，將擁有最低的認同公司表現；反之，在員工為低自我中心取向時，其金錢態度高低對於認同公司之影響將不大。

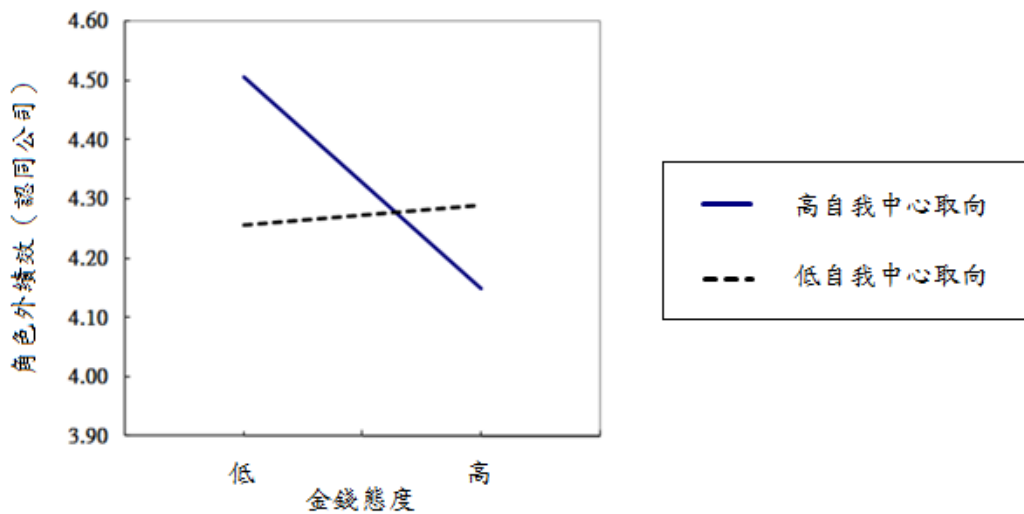


圖 4-1：金錢態度與自我中心取向對認同公司的交互作用。

貳、知覺公司倫理價值觀之調節效果

由表 4-4 可知，在排除控制變項、預測變項及調節變項的效果後，金錢態度與知覺公司倫理價值觀的交互作用項對於角色外績效的協助同事上，仍然具有顯著的額外解釋力， ΔR^2 值為.01 ($p < .10$)，而 $\beta = .10$ ($p < .10$)，代表知覺公司倫理價值觀對金錢態度與協助同事的關係有正向的調節效果，當員工知覺到公司重視倫理價值觀時，其金錢態度與協助同事的負向關係將因此削弱。然而金錢態度與知覺公司倫理價值觀的交互作用項在角色內績效、角色外績效的認同公司與勤勉審慎上，皆不具有顯著的額外解釋力 (ΔR^2 分別為.00、.00、.01)。因此本研究

的 H5 並未獲得支持，而 H6 由於只有在角色外績效的協助同事上具有顯著，因此假設部分獲得支持。

表 4-4

知覺公司倫理價值觀調節效果之階層迴歸分析 ($N = 365$)。

依變項	角色內績效	角色外績效	角色外績效	角色外績效
		認同公司	勤勉審慎	協助同事
$N = 365$				
控制變項				
學歷	.06	.01	.05	.01
年資	.10†	.07	.10†	.10†
(ΔR^2)	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)
預測變項				
金錢態度 (LOM)	-.12*	-.10†	-.15**	-.10*
(ΔR^2)	(.01*)	(.01†)	(.02**)	(.01*)
調節變項				
知覺公司倫理價值觀 (CEV)	.10†	.12*	.15**	.19***
(ΔR^2)	(.01†)	(.01*)	(.02**)	(.04***)
二階交互作用				
LOM x CEV	.03	.05	.07	.10†
(ΔR^2)	(.00)	(.00)	(.01)	(.01†)
合計 R^2	.04	.03	.06	.07
調整後 R^2	.02	.02	.05	.05
F 值	2.69*	2.25*	4.48***	4.97***
自由度	5, 360	5, 360	5, 360	5, 360

註：無括弧數值為標準化迴歸係數。

† $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$ 。

為了進一步瞭解交互作用的影響方式，將知覺公司倫理價值觀對於金錢態度與角色外績效之協助同事的調節效果，繪製成交互作用圖，如圖 4-2 所示。在交互作用圖中，可觀察到當員工知覺公司倫理價值觀低時，其金錢態度對於協助同事的負向影響力將受增強；然而在員工知覺公司倫理價值觀高時，金錢態度對於協助同事的負向影響力將削弱，斜率趨近水平。代表知覺公司倫理價值觀低弱之下，高金錢態度的員工將展現最少的協助同事；反之，在知覺公司倫理價值觀高

時，不但整體員工在協助同事上有高水平，且金錢態度高低對於協助同事之影響將不大。

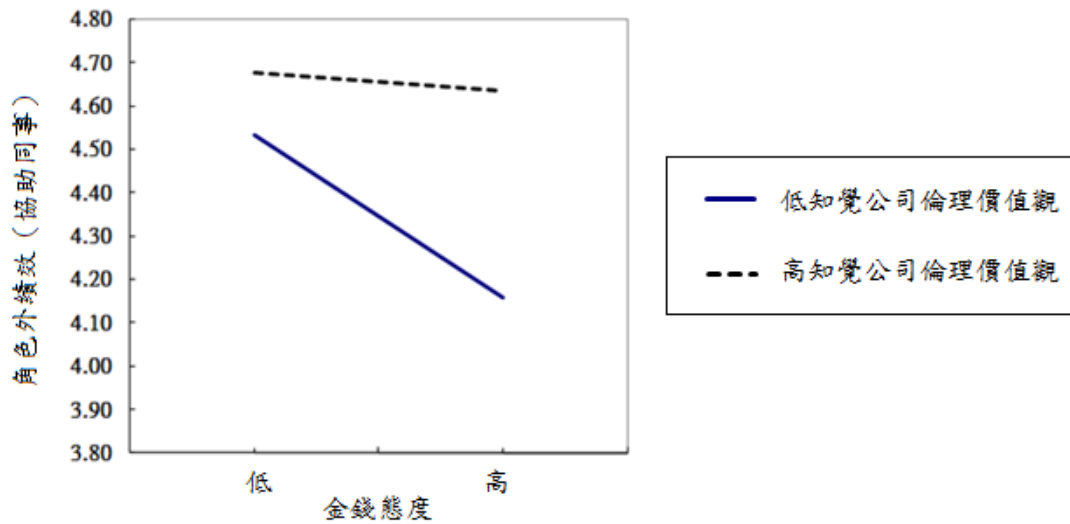


圖 4-2：金錢態度與知覺公司倫理價值觀對協助同事的交互作用。

參、三階交互作用

為了進一步觀察自我中心取向、知覺公司倫理價值觀及金錢態度的三階交互作用解釋力，依序將變項丟入迴歸式中：(1) 控制變項；(2) 金錢態度；(3) 知覺公司倫理價值觀；(4) 自我中心取向；(5) 三類二階交互作用；(6) 三階交互作用項。檢定結果如表 4-5。

由表 4-5 可知，在排除控制變項、預測變項、調節變項及二階交互作用項的效果後，金錢態度、知覺公司倫理價值觀及自我中心取向的三階交互作用項對於角色內績效之額外解釋力達到顯著的水準 ($\Delta R^2 = .01, p < .10$)，與角色外績效的勤勉審慎也擁有顯著的額外解釋力 ($\Delta R^2 = .01, p < .05$)，另外在對角色外績效的認同公司與協助同事上的影響力，則是未達顯著水準 ($\Delta R^2 = .00, .00$)。

表 4-5

三階交互作用之階層迴歸分析。

依變項	角色內績效	角色外績效 認同公司	角色外績效 勤勉審慎	角色外績效 協助同事
<i>N</i> = 364				
控制變項				
學歷	.06	.01	.05	.02
年資	.10†	.07	.10†	.10†
(ΔR^2)	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)
預測變項				
金錢態度 (LOM)	-.12*	-.10†	-.15**	-.11*
(ΔR^2)	(.01*)	(.01†)	(.02**)	(.01*)
調節變項				
知覺公司倫理價值觀 (CEV)	.10†	.13*	.15**	.19***
(ΔR^2)	(.01†)	(.02*)	(.02**)	(.03***)
自我中心取向 (IDIO)	.08	.01	.00	.04
(ΔR^2)	(.01)	(.00)	(.00)	(.00)
二階交互作用				
LOM x CEV	.05	.02	.05	.10†
LOM x IDIO	.02	-.13*	-.06	-.03
CEV x IDIO	.05	.02	.02	.08
(ΔR^2)	(.01)	(.02)	(.01)	(.02†)
三階交互作用				
LOM x CEV x IDIO	.10†	.04	.12*	.07
(ΔR^2)	(.01†)	(.00)	(.01*)	(.00)
合計 R^2	.05	.05	.07	.08
調整後 R^2	.03	.02	.05	.05
<i>F</i> 值	2.20*	1.97*	3.15***	3.27***
自由度	9, 355	9, 355	9, 355	9, 355

註：無括弧數值為標準化迴歸係數。

† $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

為了進一步瞭解三階交互作用效果是否符合假設之預期，研究參照 Aiken 與 West (1991) 的作法，將預測變項與調節變項高於與低於平均數一個標準差的值帶入迴歸式中，預測角色內績效與角色外績效之勤勉審慎，並繪製交互作用圖(見圖 4-3 與圖 4-4)。結果顯示在角色內績效中，高自我中心取向的員工在知覺公司

倫理價值觀高的情況時，金錢態度對於角色內績效的關係最為正向，其次才是低自我中心取向的員工且知覺高公司倫理價值觀下，假設七獲得部分支持；在角色外績效之勤勉審慎中，高自我中心取向的員工在知覺公司倫理價值觀低的情況下，金錢態度對於勤勉審慎的關係最為負向，在高自我中心取向且知覺公司倫理價值觀高時負向關係最弱，假設八獲得部分支持。

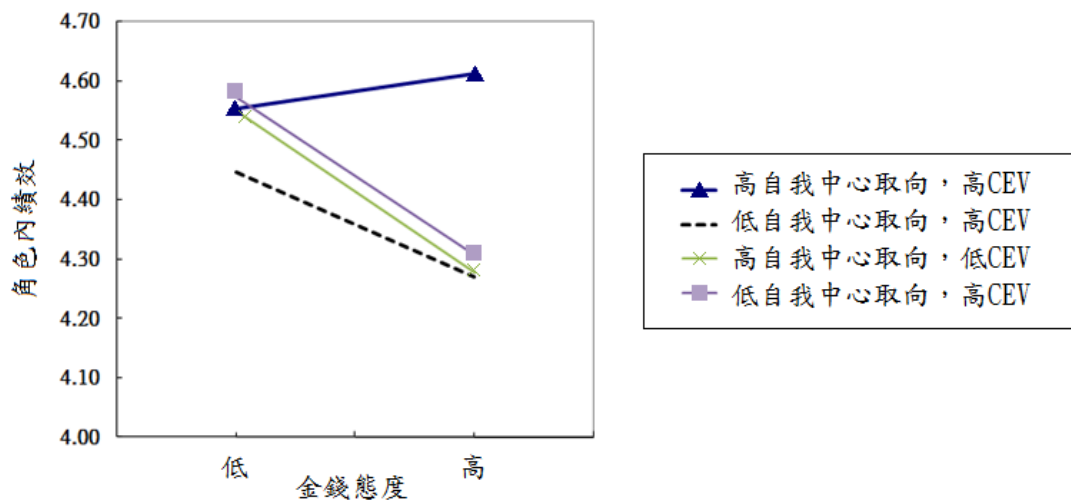


圖 4-3：金錢態度、知覺公司倫理價值觀、自我中心取向對於角色內績效之三階交互作用效果。

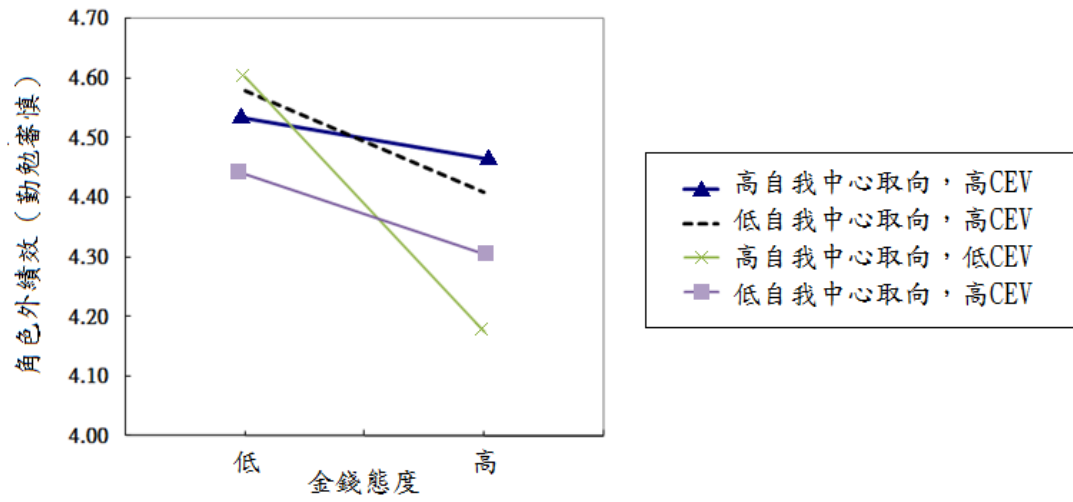


圖 4-4：金錢態度、知覺公司倫理價值觀、自我中心取向對於勤勉審慎之三階交互作用效果。



第五章 討論與建議

本研究結果之摘要表如表 5-1 所示。以下將分別就結果討論、研究貢獻、研究限制以及未來研究方向進行闡述。

表 5-1
研究結果摘要。

	研究假設	結果
假設一	金錢態度與角色內績效之間具有顯著的正相關。	不支持
假設二	金錢態度與角色外績效之間具有顯著的正相關。	部分支持
假設三	員工的自我中心取向將調節金錢態度與角色內績效間之關係。	不支持
假設四	員工的自我中心取向將調節金錢態度與角色外績效間之關係。	部分支持
假設五	員工的知覺公司倫理價值觀將調節金錢態度與角色內績效間之關係。	不支持
假設六	員工的知覺公司倫理價值觀將調節金錢態度與角色外績效間之關係。	部分支持
假設七	員工的金錢態度、自我中心取向、知覺公司倫理價值觀對於角色內績效存在三階交互作用。	部分支持
假設八	員工的金錢態度、自我中心取向、知覺公司倫理價值觀對於角色外績效存在三階交互作用。	部分支持

第一節 結果討論

本研究針對上述分析結果，將提出幾點進行幾點討論。首先、針對研究假設一的驗證結果，金錢態度對於角色內績效具有顯著的負向預測效果，即表示一個越在重視金錢的員工，將可能擁有越差勁的角色內績效表現，這不只不支持原先假設的正向效果，同時也和一般大眾認為有錢能使鬼推磨的想法背道而馳。推究其背後原因，本研究試圖從理論的不周延處與現實工作場域之現象給予討論。

單就自給自足理論的預測來說，當個體越容易注意到環境中的金錢線索時，將會以價值衡量投入每段交換關係中可能的損益比率，而造成專注於個人目標並且不輕易求助於他人 (Vohs et al., 2006)。然而細探 Vohs 等人 (2006, 2008) 的研究，實驗中受試者所執行的任務為單人的解題作業，此與組織場域中員工的工作往往需要合作、溝通、協調的性質大相逕庭，單靠個人的努力而拒絕他人協助並降低與外界的社會互動，此舉將可能造成金錢態度對於角色內績效的負向效果大過於正向的作用，最終成為使得角色內績效不升反降的主因。此外，若深探金錢對個人的意義可瞭解，人們對於金錢態度的積極不只代表著渴望賺取更多的金錢，同時隱含著他們對於成就、權力、及受尊重的需求 (Tang, 1995)。過去就有許多案例顯示，成就追求傾向與高績效關係並不穩定，甚至有負相關的出現

(McClelland, Atkinson, Clark, & Lowell, 1953)，探究原因可發現，成就追求傾向高者容易迴避他們認為對個人利益看不到前景的活動，又或者是為了面子、避免個人承擔錯誤責任，而對失敗的計劃承諾續擴 (Moon, 2001)。Hardin (1968) 曾以牧場放羊的例子來說明自我利益與集體利益之關係，當員工過度關心個人的利益最大化下，有時甚至會與組織所有者的利益衝突，長久下來他的個人獲利將可能衝擊到組織整體利益 (Earley, 1993; Hardin, 1968)。理論的探討之外，樣本群體的薪資結構也可能是一大因素。台灣企業普遍以按月給薪為主要薪資結構，儘管考績可能與年終獎金分配有關，但展現高角色內績效與薪資之間的關係並不強，此情況將可能影響員工對投注努力於角色內績效的投資報酬率評估不高，因而對此表現興致缺缺。

第二、假設二的驗證結果發現，金錢態度與角色外績效的各個向度 (認同公司、勤勉審慎、協助同事) 皆具有負向的預測效果，代表越重視金錢的員工對於角色外績效的展現將越少，此結果不僅呼應了自給自足理論對於金錢將造成社會

疏離與降低助人行為的看法 (Vohs et al., 2006, 2008)，同時也應證了過去學者的研究結果：金錢態度對助人行為有負向效果並且會降低敬業負責的表現 (Tang et al., 2002; Tang et al., 2008)。最後，有關曾有研究指出金錢態度與角色外績效呈現正向關係 (Tang et al., 2002; Tang & Kim, 1999)，本研究認為以「金錢為邪惡」、「金錢的預算控制」為內涵的金錢態度定義，可能無法精確表徵人們對金錢的渴望與價值的看法，也許此結果可得到些微佐證。

第三、根據假設三與假設五，有關自我中心取向與知覺公司倫理價值觀，對於金錢態度與角色內績效之關係的調節效果驗證中，可發現皆不如原先預期。探究其原因，可能來自於角色內行為受限於工作契約與薪資酬賞，使得角色內績效表現的變異性低，自我中心取向與公司倫理價值觀在其中難以有發揮之處 (Hatrup & Jackson, 1996)。惟組織與主管所強調的價值觀、規範比起員工個人特質 (金錢態度) 來的強勢，對於工作環境中的行為展現擁有更高的控制力 (Treviño, Butterfield, & McCabe, 1998)，因此我們仍可在表 4-4 中觀察到，金錢態度與知覺公司倫理價值觀對於角色內績效的交互作用項為正向，得以削弱原本金錢態度與角色內績效的負向關係，符合本研究之假設趨勢。

第四、從假設四與假設六的檢驗可知，有關金錢態度對角色外績效的關係中，自我中心取向僅對於認同公司有負向調節效果，而知覺公司倫理價值觀則對協助同事有正向的調節效果。儘管研究架設並未全獲支持，但在表 4-3、表 4-4 中我們可發現，其它角色外績效的交互作用項皆符合本研究之預測方向。至於，何以不同調節變項對角色外績效的不同向度作調節，並非本研究主要所關注之問題，尚待未來研究者針對金錢態度的內涵做深入研究。

最後、在假設七與假設八的三階交互作用驗證中，可以看到在角色內績效與角色外績效的勤勉審慎有顯著的效果。其中，勤勉審慎被認為是對角色內相關工作展現出遠超過最低標準的行為（Podsakoff et al., 2000），與角色內績效主要是程度上差異而非本質上的，過去實徵研究中往往難以將兩者區分（Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997; Van Scotter & Motowidlo, 1996），因此也就不意外兩者會同時出現在三階交互作用顯著之上。進一步觀察交互作用圖可發現（見圖 4-3、圖 4-4），儘管在金錢態度與角色內績效方面不如原先所預期為正向，仍不脫離本研究認為自我中心取向高的人在知覺到公司倫理價值觀低之下，個人特質對行為的展現將會最強勁的推論。惟獨有一群人最跳脫而且醒目，自我中心取向高同時知覺公司倫理價值觀高。他們的金錢態度對兩種績效表現的負向效果皆最為趨緩，甚至在角色內績效方面出現了正向的趨勢。這現象可能顯現了，比起因為重視、認同公司價值觀而謹言慎行的低自我中心取向者，那些將自我獨立於組織外、追求個人目標的高自我中心取向者，對於公司外在的規範將可能更加感受到窒息與寸步難行（Triandis et al., 1985），這是本研究當初未設想之處。

第二節 研究貢獻

壹、 理論貢獻

本研究結果，具有下列幾點重要貢獻。第一、將論述客觀金錢對人類行為影響性的自給自足理論，與主觀金錢態度做結合，以個人差異的觀點呈現渴望金錢的心理機制與行為反應。過去兩派研究分家，研究自給自足理論的學者在實驗室中，將研究焦點置於客觀經濟意涵的金錢（Vohs et al., 2006, 2008; Zhou et al., 2009），缺乏對現象界的洞察力；而金錢態度學者則專注於金錢態度的構念探究與量表發展（Furnham, 1984; Mitchell et al., 1998; Tang et al., 2006; Yamauchi &

Templer, 1982)，忽略了在理論層面去描繪金錢態度對人們的作用力。本研究藉由此舉，有助於填補過去金錢態度對行為影響的缺口，特別是組織中與薪資息息相關的角色內績效 (Mitchell & Mickel, 1999; Tang & Kim, 1999)。同時，也可釐清之前在金錢態度對角色外績效研究中總是草率帶過的理論推論部分 (Tang & Kim, 1999; Tang et al., 2002)，以及無法突顯金錢態度特殊影響力的遺憾 (Tang et al., 2008)。

第二、針對過去金錢態度與角色外績效間關係曖昧不明的狀況提出解決方法 (Tang et al., 2002; Tang & Kim, 1999)，首先重新強調金錢態度意涵的界定應反映它的研究目的與情境脈絡。因此，對營利組織中的績效表現研究，認為以「財慾」為核心的金錢態度內涵定義，將比「金錢為邪惡」、「金錢的預算控制財慾」來的恰當，以此驗證了金錢態度對角色外績效的負向效果。其次，藉由加入自我中心取向與知覺公司倫理價值觀的調節，使得個人因素、情境因素在其中扮演的角色更為清晰。

第三、突破了過去對公司價值觀與行為關係，大多以主要效果來探討的限制 (Hunt et al., 1989; Valentine et al., 2011; Vitell & Paolillo, 2004)，並透過強情境會削弱個人特質展現的觀點 (Mischel, 1977)，來解釋員工知覺公司倫理價值觀，在金錢態度對績效行為展現上可能帶來的調節影響。此嘗試是考量到每個組織對於倫理準則的定義不同 (Victor & Cullen, 1988)，若僅針對公司倫理價值觀在引導行為標準的作用，將可能有不周延處。

最後、本研究試著將中國傳統理學家對於義與利的思辨帶入實徵研究架構中。從個人對財慾所採取的態度 (金錢態度)，以及個人如何看待自身與社會團體間的關係，於個人目標與團體目標中間的選擇 (自我中心取向)，到外在環境對倫


理的規範，君子愛財是否應當取之有道（知覺公司倫理價值觀），由內而外的逐一將一般人在追求利益時所考量的因素納入了研究之中，並觀察這三者如何對個體在組織場域中的份內工作（角色內績效）與份外工作（角色外績效）產生交互作用。而研究結果也呈現出惟有透過減少對個人目標的重視、增加環境中對倫理價值觀的強調，才得以使金錢態度的負向效果趨緩，此現象多少回應了儒家所提倡重義輕利的觀點。

貳、實務意涵

員工對金錢的重視竟然會傷害角色內績效與角色外績效的表現，此點應該管理者最不樂見的情況。儘管孟子曾說：「王何必曰利？亦有仁義而已矣。」，但本研究還是要從利的角度給予幾點實務建議。首先，針對員工之金錢態度所帶來的負面效果，本研究並不建議組織從甄選中著手，雖然金錢態度低的員工在各項績效表現中都有較佳的評價，但營利組織畢竟以獲利為目標，此舉將可能使得激勵系統無從發揮。為此，可以透過將高金錢態度的員工配置於低互動需求的獨立個人作業上，以減少他們因社交疏離的而對角色內績效的負向影響。或是增加薪酬系統與角色內、角色外績效表現的連結性，以提高投資報酬之比率，強化金錢態度高的員工投注心力之意願。另外，由於低自我中心取向將削弱金錢態度對於績效表現的負面影響，組織可以藉由塑立與員工共同的目標、舉辦活動促進同仁之間的凝聚力，以達到員工對組織的一體感來降低員工重視金錢的負面影響力。

而在義的介入上，公司對於倫理價值觀的強調將有助削弱金錢態度對績效表現帶來的負向效果，甚至在高自我中心取向的人身上使金錢態度對角色效發揮正面影響的可能（見圖 4-3）。除此之外，過去研究也指出組織建立倫理環境時：將帶來更多高組織承諾的員工（Fritz, Arnett, & Conkel, 1999; Herndon, Fraedrich, & Yeh, 2001）、員工將擁有較高的工作滿意（Babin, Boles, & Robon, 2000）、並有助

於公司整體績效的提高 (Werhane & Freeman, 1999)，反當組織出現非倫理決策與活動時，組織績效將因此受損 (Clark & Leonard, 1998)。由以上看來，公司倫理價值觀對組織來說似乎是百利而無害，組織可透過下列幾種方式建立良好的倫理價值觀：一、針對具道德爭議的情境辨識、與非倫理行為可能造成的結果加以訓練 (Delaney & Sockell, 1992)，這是因為許多人陷入爭議性的行為單純只是沒有覺察到問題涉及道德問題，而訓練將能增強員工對於公司所要求的行為更為認識 (Singhapakdi, Vitell, & Franke, 1999)；二、發展公司的倫理法規可替公司帶來倫理環境，當員工在擁有倫理法規的公司工作，行為將比那些公司沒提供方向的人更合乎倫理規範 (Singhapakdi & Vitell, 1990)；三、管理者的倫理哲學、價值觀被視作為對員工倫理抉擇、與行為的最大影響因素 (McDonald, 1999)，當管理者以身作則之下，員工的行為將會更符合這些倫理期待 (Key, 1999)。



第三節 研究限制

壹、橫斷式研究設計

本研究設計為橫斷式設計 (cross-sectional design)，在因果關係的探討上，可能有因果倒置之疑慮 (Staw, 1975)。換言之，究竟是因為員工的金錢態度造成了角色內績效與角色外績效表現的下降？亦或是員工的低績效表現影響使得薪資的低落、挫折，因而更在意金錢？在本研究的設計之下，無法根據研究結果以確立因果關係。儘管有以上的可能性存在，根據過去研究的顯示，金錢態度比起一般態度來的穩定，建立於童年時期並且維持到職業生活中 (Kirkcaldy & Furnham, 1993)，若以時間點推論，應是金錢態度影響績效表現較為合理。然而，為避免因果混淆的問題，仍建議未來可採取縱貫式研究設計的策略，在不同時間點來進行變項的測量。

貳、 未控制知覺角色外績效酬賞的可能性

本研究在推論金錢態度與角色外績效的負相關時，曾以角色外績效與正式獎勵機制關聯性不如角色內績效來的密切作為假設前提，並非直接控制員工對角色外績效酬賞可能性的知覺。然而當員工認為展現角色外績效能為他帶來金錢酬賞的可能性高時，依據 Vroom (1964) 的期望理論，我們將可預期金錢態度對角色外績效有正向關聯。這是考量到隨著時機的遷移，員工展現角色外行為將會增加主管對其角色內績效的考評與升遷機會 (C. Hui et al., 2000; Van Scotter et al., 2000)，然而本研究認為在現今人力流動率高的社會中，努力於無法立即見效的角色外績效，它的投資報酬率似乎比起直皆迅速的角色內績效沒這麼吸引人，因此控制此變項與否，對於本研究之結果應不至於有太大變異。

第四節 未來研究方向

金錢心理學是門新學門，因此本研究的發現也帶出了一些值得關注的發想與研究缺口，在此提出來以作為對金錢心理學有興趣的學者將來的研究方向。以下將分別詳述之：

壹、 不同個人、情境因素調節的檢驗

儘管本研究在金錢態度與角色內績效關係中呈現負向，然而此結果卻有違一般常理，因此建議未來研究者能繼續深探可能的個人因素、或是情境適用上的限制。例如：一、組織中不同部門可能擁有不同的酬賞系統，業務部的績效更有可能反映在薪資中，增加投資報酬率的吸引力。

二、將自我中心取向細分為垂直個人主義、水平個人主義、垂直集體主義以及水平集體主義 (Triandis & Gelfand, 1998)，以瞭解採取不同文化價值觀的員工在金錢態度與績效表現間關係更細緻的變化。此外在文化層次上，由於 Triandis 與其同事甚至曾將這四種類型文化對應到 Fiske (1991, 1992) 所提出的關係模式架構上，認為不同文化可能促成相對應的社會互動方式。其中共享關係更容易出現於集體主義，而市場訂價關係出現在個人主義中，另外等價匹配與權威等級關係則分別出現在講究平等的水平文化與重視競爭以達到差異化的垂直型文化中 (Singelis, Triandis, Bhawuk, & Gelfand, 1995; Triandis, Gelfand, 1998; Vodosek, 2009)，未來研究者可透過跨文化的比較來觀察金錢態度效果的差異。

貳、金錢態度對行為展現的中介機制

從時間的觀點來看，考量到高金錢態度所引發的市場定價模式，重視付出後立即性的回報，因此金錢態度的高低也許不只是反映出個體的財慾，同時可能是人們對於利益回收時間的心理。對於角色內績效，員工所投資的努力往往在幾個月內的績效考核上就能看到結果；然而角色外績效所獲得的回饋，則主要出現在升遷、引介有影響力的人士、提供學習機會 (Van Scotter et al., 2000)，這些看似需要更有耐心才能回收的獲利。未來研究可從利益回收時間心理的角度，來看待金錢態度與績效表現間的中介歷程。延續上述展現角色外績效將帶來回饋的議題，事實上近年來越來越多研究發現，角色外績效背後除了利社會的動機外同時也存在著自利動機 (Allen, 2006; Hui, Lam, & Law, 2000; Van Scotter et al., 2000)。是否金錢態度會因為不同類型動機的中介而對角色外績效影響有所差異？

參、金錢態度量表的深化

在金錢態度量表的建立方面，本研究認為金錢態度之定義應該呼應研究的目的與情境脈絡，若以工作場域為例，則財慾、愛財可作為適當的核心概念，然而若未來研究要更深化探討富有文化意涵的金錢態度時，本研究提供了以下幾點建議：華人文化對於利益的概念畢竟有別於西方，金錢對於華人的意義不僅受限於金錢本身，更牽綁了整個社會。在利益的前端，我們重視獲利的來源與手段，強調愛財取之有道也反對不義而富且貴；在利益的後端，我們也在意獲利後的使用對象，反對獨善其身。另外金錢對於華人來說，更獨特之處在於它帶來的安全感，這樣的特性反映在有土斯有財的習俗與儲蓄行為上。

此外，人們的金錢態度也會因時代的遷移而有所變化，例如：國民政府剛遷台時期一切物資缺乏，曾活在那時代人們的金錢態度與經歷台灣成為亞洲四小龍、經濟起飛時代人們的金錢態度應該有所差異，更不用說生長在台灣經濟最富裕，進入職場時卻必須面對最惡劣的經濟困境、薪資水準的新世代，這群養成習慣使用明天的錢來付今天帳的世代，勢必在金錢態度與行為的展現上與其他世代有截然不同的作風。

參考文獻

- 楊國樞 (1992)：中國人的社會取向：社會互動的觀點。見楊國樞、余安邦（主編）：「中國人的心理與行為—理念及方法篇」，頁 87-129。台北：桂冠。
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, *84*, 888-912.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (2000). Attitudes and the attitude-behavior relation: Reasoned and automatic processes. *European Review of Social Psychology*, *11*, 1-33.
- Al-Zahrani, S. S. A., & Kaplowitz, S. A. (1993). Attributional biases in individualistic and collectivistic cultures: A comparison of Americans with Saudis. *Social Psychology Quarterly*, *56*, 223-233.
- Allen, T. D. (2006). Rewarding good citizens: The relationship between citizenship behavior, gender, and organizational rewards. *Journal of Applied Social Psychology*, *36*, 120-143.
- Amato, P. R., & Rogers, S. J. (1997). A longitudinal study of marital problems and subsequent divorce. *Journal of Marriage and the Family*, *59*, 612-624.
- The American freshman*. (1994). University of California at Los Angeles, LA, CA: Higher Education Research Institute.
- Ayllon, T., & Azrin, N. (1968). *The token economy*. New York, NY: Appleton Century Crofts.
- Babin, B. J., Boles, J. S., & Robin, D. P. (2000). Representing the perceived ethical work climate among marketing employees. *Journal of the Academy of*

- Marketing Science*, 28, 345-358.
- Baker, T. L., Hunt, T. G., & Andrews, M. C. (2006). Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values. *Journal of Business Research*, 59, 849-857.
- Barber, A. E., & Bretz, R. D. (2000). Compensation, attraction, and retention. In S. L. Rynes & B. Gerhart (Eds.), *Compensation in organizations* (pp. 32-61). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Barnett, T., & Vaicys, C. (2000). The moderating effect of individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgments and behavioral intentions. *Journal of Business Ethics*, 27, 351-362.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Begg, D., Fisher, S., & Dornbusch, R. (2003). *Economics* (7th ed.). London, UK: McGraw-Hill.
- Belk, R. W., & Wallendorf, M. (1990). The sacred meanings of money. *Journal of Economic Psychology*, 11, 35-67.
- Berti, A. E., & Bombi, A. S. (1988). *The child's construction of economics*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Bontempo, R., & Rivero, J. C. (1992). *Cultural variation in cognition: The role of self-concept in the attitude-behavior link*. Paper presented at the meeting of the American Academy of Management, Las Vegas, Nevada.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of*

Cross-Cultural Psychology, 1, 185-216.

Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology: Methodology* (Vol. 2, pp. 389-444). Boston, MA: Allyn & Bacon.

Bryan, R. (2004). *July 28–August 1, A survey on causes of dissatisfaction at college*. Paper presented at the 112th Annual Convention of the American Psychological Association, Honolulu, HI.

Burke, E. (1790). *Reflections on the revolution in France*. London, UK: Penguin Classics

Burroughs, J. E., & Rindfleisch, A. (2002). Materialism and well-being: A conflicting values perspective. *Journal of Consumer Research, 29*, 348-370.

Byars, L. L., & Rue, L. W. (2000). *Human resource management* (6th ed.). Boston, MA: Irwin McGraw Hill.

Chen, X. P., Wasti, S. A., & Triandis, H. C. (2007). When does group norm or group identity predict cooperation in a public goods dilemma? The moderating effects of idiocentrism and allocentrism. *International Journal of Intercultural Relations, 31*, 259-276.

Chiu, C., & Yang, C. F. (1987). Chinese subjects' dilemmas: Humility and cognitive laziness as problems in using rating scales. *Bulletin of the Hong Kong Psychological Society, 18*, 39-50.

Clark, M. A., & Leonard, S. L. (1998). Can corporate codes of ethics influence behavior? *Journal of Business Ethics, 17*, 619-630.

Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management, 26*, 5-30.

Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for*

- the behavioral sciences* (3rd ed.). New York, NY: Lawrence Erlbaum.
- Connor, P. E., & Becker, B. W. (1975). Values and the organization: Suggestions for research. *Academy of Management Journal*, *18*, 550-561.
- Cowherd, D. M., & Levine, D. I. (1992). Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, *37*, 302-320.
- Crawford, T. (1994). *The secret life of money: How money can be food for the soul*. New York, NY: Allworth Press.
- 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* (Vol. 12, pp. 317-372). New York, NY: Wiley.
- Davidson, P., & Griffin, R. W. (2000). *Management: Australia in a global context*. Brisbane, AUS: Wiley.
- De Vries, R. E., Roe, R. A., & Taillieu, T. C. B. (2002). Need for leadership as a moderator of the relationships between leadership and individual outcomes. *The Leadership Quarterly*, *13*, 121-137.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Delaney, J. T., & Sockell, D. (1992). Do company ethics training programs make a difference? An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, *11*, 719-727.
- Diener, E., Diener, M., & Diener, C. (1995). Factors predicting the subjective well-being of nations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *69*, 851-864.
- Diener, E., Sandvik, E., Seidlitz, L., & Diener, M. (1993). The relationship between income and subjective well-being: Relative or absolute? *Social Indicators*

- Research*, 28, 195-223.
- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2004). Beyond money. *Psychological Science in the Public Interest*, 5, 1-31.
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in International Comparative Management*, 3, 127-150.
- Du, L., & Tang, T. L. P. (2005). Measurement invariance across gender and major: The love of money among university students in People's Republic of China. *Journal of Business Ethics*, 59, 281-293.
- Durkheim, E. (1997). *The division of labor in society* (L. A. Coser, Trans.). New York, NY: Free Press. (Original work published 1933)
- Earley, P. C. (1989). Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the People's Republic of China. *Administrative Science Quarterly*, 34, 565-581.
- Earley, P. C. (1993). East meets west meets mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management Journal*, 36, 319-348.
- Ebrey, P. B., Walthall, A., & Palais, J. (2006). *East Asia: A cultural, social, and political history*. Boston, MA: Houghton-Mifflin.
- Eby, L. T., & Dobbins, G. H. (1998). Collectivistic orientation in teams: An individual and group-level analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 275-295.
- Farh, J. L., Dobbins, G. H., & Cheng, B. S. (1991). Culture relativity in action: A comparison of self-ratings made by Chinese and U.S. workers. *Personnel Psychology*, 44, 129-147.
- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society.

- Administrative Science Quarterly*, 42, 421-444.
- Ferrell, O. C., & Fraedrich, J. (1997). *Business ethics* (3rd ed.). Boston, MA: Houghton-Mifflin.
- Fiske, A. P. (1991). *Structures of social life: The four elementary forms of human relations: Communal sharing, authority ranking, equality matching, market pricing*. New York, NY: Free Press.
- Fiske, A. P. (1992). The four elementary forms of sociality: Framework for a unified theory of social relations. *Psychological Review*, 99, 689-723.
- Forsyth, D. R. (1980). A taxonomy of ethical ideologies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 175-184.
- Fritz, J. M. H., Arnett, R. C., & Conkel, M. (1999). Organizational ethical standards and organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 20, 289-299.
- Furnham, A. (1984). Many sides of the coin: The psychology of money usage. *Personality and Individual Differences*, 5, 501-509.
- Furnham, A. (1996). Attitudinal correlates and demographic predictors of monetary beliefs and behaviours. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 375-388.
- Furnham, A., & Argyle, M. (1998). *The psychology of money*. New York, NY: Routledge.
- Furnham, A., Kirkcaldy, B. D., & Lynn, R. (1994). National attitudes to competitiveness, money, and work among young people: First, second, and third world differences. *Human Relations*, 47, 119-132.
- Gaines, S. O., Marelich, W. D., Bledsoe, K. L., Steers, W. N., Henderson, M. C., Granrose, C. S., . . . Takahashi, Y. (1997). Links between race/ethnicity and cultural values as mediated by racial/ethnic identity and moderated by gender. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 1460-1476.
- Gino, F., & Pierce, L. (2009). The abundance effect: Unethical behavior in the

- presence of wealth. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 142-155.
- Goldberg, H., & Lewis, R. T. (1979). *Money madness: The psychology of saving, spending, loving, and hating money*. London, UK: Springwood.
- Haberstroh, S., Oyserman, D., Schwarz, N., Kühnen, U., & Ji, L. J. (2002). Is the interdependent self more sensitive to question context than the independent self? Self-construal and the observation of conversational norms. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38, 323-329.
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. *Science*, 162, 1243-1248.
- Harpaz, I. (1990). The importance of work goals: An international perspective. *Journal of International Business Studies*, 21, 75-93.
- Haslam, N. (1995). Factor structure of social relationships: An examination of relational models and resource exchange theories. *Journal of Social and Personal Relationships*, 12, 217-227.
- Haslam, N., & Fiske, A. P. (1999). Relational models theory: A confirmatory factor analysis. *Personal Relationships*, 6, 241-250.
- Hatrup, K., & Jackson, S. E. (1996). Learning about individual differences by taking situations seriously. In K. R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations* (pp. 507-547). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Herndon, N. C., Fraedrich, J. P., & Yeh, Q. J. (2001). An investigation of moral values and the ethical content of the corporate culture: Taiwanese versus US sales people. *Journal of Business Ethics*, 30, 73-85.
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man*. New York, NY: Thomas Y. Crowell.
- Hetts, J. J., Sakuma, M., & Pelham, B. W. (1999). Two roads to positive regard: Implicit and explicit self-evaluation and culture. *Journal of Experimental*

Social Psychology, 35, 512-559.

Ho, D. Y.-F., & Chiu, C.-Y. (1994). Component ideas of individualism, collectivism, and social organization: An application in the study of Chinese culture. In U. Kim, H. C. Triandis, K. Ç, S. C. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications* (pp. 137-156). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

Hochschild, A. R. (1997). *The time bind: When work becomes home and home becomes work*. New York, NY: Metropolitan books.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14, 75-89.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hofstede, G., & McCrae, R. R. (2004). Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cultural Research*, 38, 52-88.

Hui, C., Lam, S. S. K., & Law, K. K. S. (2000). Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 85, 822-828.

Hui, C. H., & Triandis, H. C. (1986). Individualism-Collectivism a study of cross-cultural researchers. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17, 225-248.

Hunt, S. D., & Vitell, S. (1986). A general theory of marketing ethics. *Journal of Macromarketing*, 6, 5-16.

Hunt, S. D., Wood, V. R., & Chonko, L. B. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *The Journal of Marketing*, 53, 79-90.

Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization*. Princeton, NJ: Princeton

University Press.

Jackson, C. L., Colquitt, J. A., Wesson, M. J., & Zapata-Phelan, C. P. (2006).

Psychological collectivism: A measurement validation and linkage to group member performance. *Journal of Applied Psychology*, *91*, 884-890.

Jansen, E., & Von Glinow, M. A. (1985). Ethical ambivalence and organizational reward systems. *Academy of Management Review*, *10*, 814-822.

Jurgensen, C. E. (1978). Job preferences (What makes a job good or bad?). *Journal of Applied Psychology*, *63*, 267-276.

Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). A dark side of the American dream: Correlates of financial success as a central life aspiration. *Journal of Personality and Social Psychology*, *65*, 410-422.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, *9*, 131-146.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York, NY: Wiley.

Key, S. (1999). Organizational ethical culture: Real or imagined? *Journal of Business Ethics*, *20*, 217-225.

King-Farlow, J. (1964). The concept of "mine". *Inquiry*, *7*, 268-276.

Kirkcaldy, B., & Furnham, A. (1993). Predictors of beliefs about money. *Psychological Reports*, *73*, 1079-1082.

Koerner, A. F. (2002). *Appealing to the heart of a social-relationship: The role of relational models in pro-social message processing and persuasion* (Unpublished master thesis). University of Minnesota-Twin Cities, Minneapolis, MN

Krueger, D. W. (1986). *The last taboo: Money as symbol and reality in psychotherapy and psychoanalysis*. Florence, KY: Routledge.

- Lawler, E. E. (1971). *Pay and organizational effectiveness: A psychological view*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Lawler, E. E. (1981). *Pay and organization development*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Lea, S. E. G., Tarpy, R. M., & Webley, P. M. (2009). *The individual in economy. A survey of economic psychology*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Lea, S. E. G., & Webley, P. (2006). Money as tool, money as drug: The biological psychology of a strong incentive. *Behavioral and Brain Sciences*, 29, 161-175.
- Leiser, D., Sevon, G., & Levy, D. (1990). Children's economic socialization: Summarizing the cross-cultural comparison of ten countries. *Journal of Economic Psychology*, 11, 591-614.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York, NY: Harper and Row.
- Lindgren, H. C. (1991). *The psychology of money*. Odessa, FL: Krieger Publishing Company.
- Liu, J. E., Smeesters, D., & Vohs, K. D. (2012). Reminders of money elicit feelings of threat and reactance in response to social influence. *Journal of Consumer Research*, 38, 1030-1046.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Locke, E. A., Feren, D. B., McCaleb, V. M., Shaw, K. N., & Denny, A. T. (1980). The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance. In K. D. Duncan, M. M. Gruneberg, & D. Wallis (Eds.), *Changes in working life* (pp. 363-388). Chichester, West Sussex, UK: John Wiley.
- Lynn, R. (1991). *The secret of the miracle economy: Different national attitudes to competitiveness and money*. London, UK: Social Affairs Unit.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for

- cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253.
- Marta, J., Singhapakdi, A., Lee, D. J., Burnaz, S., Ilker Topcu, Y., Serap Atakan, M. G., & Ozkaracalar, T. (2012). The effects of corporate ethical values and personal moral philosophies on ethical intentions in selling situations: Evidence from Turkish, Thai, and American businesspeople. *Journal of Business Ethics*, 106, 229-241.
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69, 175-194.
- Marx, K. (2007). *Economic and philosophic manuscripts of 1844* (M. Milligan, Trans.). Mineola, NY: Dover Publications. (Original work published 1844)
- Mason, J. W. (1992). Meaning of money: A financial planning and counseling perspective. *American Behavioral Scientist*, 35, 771-780.
- McClelland, D. C. (1967). Money as a motivator: Some research insights. *The McKinsey Quarterly*, 4, 10-21.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*. New York, NY: Appleton-Century-Crofts.
- McDonald, G. (1999). Business ethics: Practical proposals for organizations. *Journal of Business Ethics*, 19, 143-158.
- Medina, J. F., Saegert, J., & Gresham, A. (1996). Comparison of Mexican-American and Anglo-American attitudes toward money. *Journal of Consumer Affairs*, 30, 124-145.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Milkovich, C. (2005). *Compensation* (8th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.
- Mischel, W. (1977). The interaction of person and situation. In D. Magnusson & N. S. Endler (Eds.), *Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Mitchell, A. (1971). Changing values. *International Advertiser*, 12, 5-9.
- Mitchell, T. R., Dakin, S., Mickel, A., & Gray, S. (1998). *The measurement of money importance*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Diego, CA.
- Mitchell, T. R., & Mickel, A. E. (1999). The meaning of money: An individual-difference perspective. *Academy of Management Review*, 24, 568-578.
- Mogilner, C. (2010). The pursuit of happiness: Time, money, and social connection. *Psychological Science*, 21, 1348-1354.
- Moon, H. (2001). The two faces of conscientiousness: Duty and achievement striving in escalation of commitment dilemmas. *Journal of Applied Psychology*, 86, 533-540.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
- Morgan, E. V. (1969). *A history of money*. Harmondsworth, Middlesex, UK: Penguin Books.
- Motowildo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Opsahl, R. L., & Dunnette, M. D. (1966). Role of financial compensation in industrial motivation. *Psychological Bulletin*, 66, 94-118.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Oyserman, D., Coon, H. M., & Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism

- and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 128, 3-72.
- Parsons, T., & Shils, E. A. (1951). *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Payne, S. L. (1980). Organization ethics and antecedents to social control processes. *Academy of Management Review*, 5, 409-414.
- Pedhazur, E. J. (1982). *Multiple regression in behavioral research*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from American's best-run companies*. New York, NY: Harper & Row.
- Piaget, J., & Inhelder, B. (1972). *The psychology of the child* (Vol. 5001). New York, NY: Basic Books.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 3, 351-363.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Prince, M. (1993). Self-concept, money beliefs and values. *Journal of Economic Psychology*, 14, 161-173.
- Puffer, S. M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of Applied Psychology*,

72, 615-621.

- Rhee, E., Uleman, J. S., Lee, H. K., & Roman, R. J. (1995). Spontaneous self-descriptions and ethnic identities in individualistic and collectivistic cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, *69*, 142-152.
- Rim, Y. (1982). *Personality and attitudes connected with money*. Paper presented at the Economic Psychology Conference, Edinburgh, UK.
- Rokeach, M. (1968). *Beliefs, attitudes and values: A theory of organization and change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York, NY: The Free press.
- Roskos-Ewoldsen, D. R., & Fazio, R. H. (1992). On the orienting value of attitudes: Attitude accessibility as a determinant of an object's attraction of visual attention. *Journal of Personality and Social Psychology*, *63*, 198-211.
- Rubinstein, C. (1980). Your money and your life. *Psychology Today*, *12*, 47-58.
- Rynes, S. L., & Gerhart, B. (2000). *Compensation in organizations: Current research and practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sampson, E. E. (2000). Reinterpreting individualism and collectivism: Their religious roots and monologic versus dialogic person–other relationship. *American Psychologist*, *55*, 1425-1432.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schneider, B. (1983). Interactional psychology and organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, *5*, 1-31.
- Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, *10*, 30-48.
- Schwepker, C. H., Ferrell, O. C., & Ingram, T. N. (1997). The influence of ethical climate and ethical conflict on role stress in the sales force. *Journal of the*

Academy of Marketing Science, 25, 99-108.

Silverman, D. (1971). *The theory of organisations: A sociological framework*. New York, NY: Basic books.

Simon, H. A. (1963). Economics and psychology. *Psychology: A study of a science*, 6, 685-723.

Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. P. S., & Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-Cultural Research*, 29, 240-275.

Singhapakdi, A., Kraft, K. L., Vitell, S. J., & Rallapalli, K. C. (1995). The perceived importance of ethics and social responsibility on organizational effectiveness: A survey of marketers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 49-56.

Singhapakdi, A., & Vitell, S. J. (1990). Marketing ethics: Factors influencing perceptions of ethical problems and alternatives. *Journal of Macromarketing*, 10, 4-18.

Singhapakdi, A., Vitell, S. J., & Franke, G. R. (1999). Antecedents, consequences, and mediating effects of perceived moral intensity and personal moral philosophies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 19-36.

Sivakumar, K., & Nakata, C. (2001). The stampede toward Hofstede's framework: Avoiding the sample design pit in cross-cultural research. *Journal of International Business Studies*, 32, 555-574.

Sloan, A. (2002). The jury's in: Greed isn't good. *News Week*, June 24, 37.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior - its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.

- Staw, B. M. (1975). Attribution of the “causes” of performance: A general alternative interpretation of cross-sectional research on organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 414-432.
- Strauss, G., & Sayles, L. R. (1980). *Personnel: The human problems of management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Tönnies, F. (1963). *Community and society*. New York, NY: Harper & Row.
- Tang, T. L. P. (1988). *The meaning of money revisited: The development of the Money Ethic Scale*. Paper presented at the 34th Annual Convention of the Southwestern Psychological Association, Tulsa, OK.
- Tang, T. L. P. (1992). The meaning of money revisited. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 197-202.
- Tang, T. L. P. (1995). The development of a short money ethic scale: Attitudes toward money and pay satisfaction revisited. *Personality and Individual Differences*, 19, 809-816.
- Tang, T. L. P., & Chen, Y. J. (2008). Intelligence vs. wisdom: The love of money, machiavellianism, and unethical behavior across college major and gender. *Journal of Business Ethics*, 82, 1-26.
- Tang, T. L. P., & Chiu, R. K. (2003). Income, money ethic, pay satisfaction, commitment, and unethical behavior: Is the love of money the root of evil for Hong Kong employees? *Journal of Business Ethics*, 46, 13-30.
- Tang, T. L. P., Furnham, A., & Davis, G. M. T. W. (2002). The meaning of money: The money ethic endorsement and work-related attitudes in Taiwan, the USA and the UK. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 542-563.
- Tang, T. L. P., & Gilbert, P. R. (1995). Attitudes toward money as related to intrinsic and extrinsic job-satisfaction, stress and work-related attitudes. *Personality and Individual Differences*, 19, 327-332.

- Tang, T. L. P., & Kim, J. K. (1999). The meaning of money among mental health workers: The endorsement of money ethic as related to organizational citizenship behavior, job satisfaction, and commitment. *Public Personnel Management, 28*, 15-26.
- Tang, T. L. P., Kim, J. K., & Tang, D. S. H. (2000). Does attitude toward money moderate the relationship between intrinsic job satisfaction and voluntary turnover? *Human Relations, 53*, 213-245.
- Tang, T. L. P., Sutarso, T., Akande, A., Allen, M. W., Alzubaidi, A. S., Ansari, M. A., . . . Vlerick, P. (2006). The love of money and pay level satisfaction: Measurement and functional equivalence in 29 geopolitical entities around the world. *Management and Organization Review, 2*, 423-452.
- Tang, T. L. P., Sutarso, T., Davis, G. M. T. W., Dolinski, D., Ibrahim, A. H. S., & Wagner, S. L. (2008). To help or not to help? The good samaritan effect and the love of money on helping behavior. *Journal of Business Ethics, 82*, 865-887.
- Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review, 11*, 601-617.
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly, 8*, 447-476.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management, 32*, 951-990.
- Triandis, H. C. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological Review; Psychological Review, 96*, 506-520.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism & collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Triandis, H. C. (2001). Individualism-collectivism and personality. *Journal of*

- Personality*, 69, 907-924.
- Triandis, H. C., Chan, D. K. S., Bhawuk, D. P. S., Iwao, S., & Sinha, J. B. P. (1995). Multimethod probes of allocentrism and idiocentrism. *International Journal of Psychology*, 30, 461-480.
- Triandis, H. C., & Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 118-128.
- Triandis, H. C., Leung, K., Villareal, M. J., & Clack, F. I. (1985). Allocentric versus idiocentric tendencies: Convergent and discriminant validation. *Journal of Research in Personality*, 19, 395-415.
- Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G. M., & Kidwell, R. (2011). Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: The impact of work context on work response. *Journal of Business Ethics*, 98, 353-372.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Van Raaij, W. F. (1981). Economic psychology. *Journal of Economic Psychology*, 1, 1-24.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531.
- Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85, 526.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.

- Villa, J. R., Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Daniel, D. L. (2003). Problems with detecting moderators in leadership research using moderated multiple regression. *The Leadership Quarterly, 14*, 3-23.
- Vitell, S. J., & Paolillo, J. G. P. (2004). A cross-cultural study of the antecedents of the perceived role of ethics and social responsibility. *Business Ethics: A European Review, 13*, 185-199.
- Vodosek, M. (2009). The relationship between relational models and individualism and collectivism: Evidence from culturally diverse work groups. *International Journal of Psychology, 44*, 120-128.
- Vohs, K. D., Mead, N. L., & Goode, M. R. (2006). The psychological consequences of money. *Science, 314*, 1154-1156.
- Vohs, K. D., Mead, N. L., & Goode, M. R. (2008). Merely activating the concept of money changes personal and interpersonal behavior. *Current Directions in Psychological Science, 17*, 208-212.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
- Wagner, J. A. (1995). Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups. *Academy of Management Journal, 38*, 152-172.
- Wagner, J. A., & Moch, M. K. (1986). Individualism-collectivism: Concept and measure. *Group & Organization Management, 11*, 280-304.
- Wasti, S. A. (2003). The influence of cultural values on antecedents of organisational commitment: An individual-level analysis. *Applied Psychology, 52*, 533-554.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York, NY: Oxford.
- Weber, M. (1958). *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. New York, NY: Charles Scribner's Sons.
- Webley, P., Burgoyne, C. B., Lea, S. E. G., & Young, B. (2008). *The economic*

- psychology of everyday life*. New York, NY: Psychology Press.
- Werhane, P. H., & Freeman, R. E. (1999). Business ethics: The state of the art. *International Journal of Management Reviews*, 1, 1-16.
- Wernimont, P. F., & Fitzpatrick, S. (1972). The meaning of money. *Journal of Applied Psychology*, 56, 218-226.
- Whyte, W. F. (1955). *Money and motivation: An analysis of incentives in industry*. New York, NY: Harper.
- Wilson, V. (1999). *The secret life of money: Exposing the private parts of personal money*. St. Leonards, NSW: Allen & Unwin.
- Yamauchi, K. T., & Templer, D. J. (1982). The development of a money attitude scale. *Journal of Personality Assessment*, 46, 522-528.
- Yankelovich, D. (1971). What new life styles mean to market planners. *Marketing Communication*, 299, 38-45.
- Yankelovich, D. (1981). *New rules: Searching for self-fulfillment in a world turned upside down*. New York, NY: Random House.
- Zelizer, V. A. (1989). The social meaning of money: "special monies". *American Journal of Sociology*, 95, 342-377.
- Zhou, X., Vohs, K. D., & Baumeister, R. F. (2009). The symbolic power of money reminders of money alter social distress and physical pain. *Psychological Science*, 20, 700-706.

附錄一

主管意見調查

親愛的主管，您好！

感謝您在百忙之中撥空填寫本問卷！本問卷的目的是希望瞭解您對某些問題的個人看法，以及員工表現的一些意見。您的填寫將使我們獲得來自實際組織環境中的寶貴意見，對本研究而言是相當大的貢獻。

以下是研究者向您所做的三項保證，希望您能安心填答：

1. 本問卷將純粹做為學術研究之用。
2. 問卷資料將完全保密，不會對外公開，也不會在貴公司留下任何記錄。
3. 日後報告學術成果時，將只報告整體趨勢，不會報告個別資料。

首先，請您由您的直接下屬中任選三位（部屬甲、乙、丙），並將三份以不同顏色印製的部屬問卷交給他們填答。為免發生不必要的錯誤，請先將三位部屬的基本資料填寫在下面：

部屬甲 編號：_____ 問卷顏色：黃色 性別：男女 年齡：_____ 職務：_____

部屬乙 編號：_____ 問卷顏色：紅色 性別：男女 年齡：_____ 職務：_____

部屬丙 編號：_____ 問卷顏色：綠色 性別：男女 年齡：_____ 職務：_____

完成以上步驟後，即可開始本問卷的填答。填答時請再次確認：您在特定顏色問卷上所指稱的部屬，即為填寫同色部屬問卷者。再次謝謝您的合作。祝您身體健康、工作順利！

台灣大學心理學研究所 鄭伯璦教授暨所長

元智大學領導學研究所 周麗芳助理教授

敬上

聯絡方式 手機：0915083535（嚴珮瑜助理）

e-mail：s967501@mail.yzu.edu.tw

手機：0968001068（蔡松純助理）

e-mail：sophia5999@gmail.com

第一部份

符合程度

本部分的主要目的，是想請您判斷 **部屬甲** 是否具有下列工作表現。請根據您的瞭解，在右邊欄位中（1 到 6）圈選出以下列敘述描述部屬甲的符合程度。

	符合程度					
	1	2	3	4	5	6
	非	不	不	有	符	非
	常	符	太	點		常
	不		符	符		符
	符	合	合	合	合	合
1 主動對外介紹或宣傳公司優點。.....	1	2	3	4	5	6
2 努力維護公司形象，並積極參與有關活動。.....	1	2	3	4	5	6
3 主動提出建設性的改善方案，供公司有關單位參考。.....	1	2	3	4	5	6
4 以積極的態度參與公司內相關會議。.....	1	2	3	4	5	6
5 上班時經常提早到達，並動手處理公務。.....	1	2	3	4	5	6
6 工作認真，並且很少出差錯。.....	1	2	3	4	5	6
7 即使無人注意或無據可查時，亦隨時遵守公司規定。.....	1	2	3	4	5	6
8 從不挑揀工作，盡可能接受新的或困難的任務。.....	1	2	3	4	5	6
9 主動幫助新來的同事適應工作環境。.....	1	2	3	4	5	6
10 樂意協助同事解決工作上的困難。.....	1	2	3	4	5	6
11 主動分擔或代理同事的工作。.....	1	2	3	4	5	6
12 主動與同事協調溝通。.....	1	2	3	4	5	6
13 能如期圓滿地完成工作。.....	1	2	3	4	5	6
14 工作品質總是能合乎標準。.....	1	2	3	4	5	6
15 工作效率優異。.....	1	2	3	4	5	6

第二部份

本部分的主要目的，是想請您判斷 **部屬乙** 是否具有下列工作表現。請根據您的瞭解，在右邊欄位中（1 到 6）圈選出以下列敘述描述部屬甲的符合程度。

	符合程度					
	1	2	3	4	5	6
	非	不	不	有	符	非
	常	符	太	點		常
	不		符	符		符
	符	合	合	合	合	合
1 主動對外介紹或宣傳公司優點。.....	1	2	3	4	5	6
2 努力維護公司形象，並積極參與有關活動。.....	1	2	3	4	5	6
3 主動提出建設性的改善方案，供公司有關單位參考。.....	1	2	3	4	5	6
4 以積極的態度參與公司內相關會議。.....	1	2	3	4	5	6
5 上班時經常提早到達，並動手處理公務。.....	1	2	3	4	5	6
6 工作認真，並且很少出差錯。.....	1	2	3	4	5	6
7 即使無人注意或無據可查時，亦隨時遵守公司規定。.....	1	2	3	4	5	6
8 從不挑揀工作，盡可能接受新的或困難的任務。.....	1	2	3	4	5	6
9 主動幫助新來的同事適應工作環境。.....	1	2	3	4	5	6
10 樂意協助同事解決工作上的困難。.....	1	2	3	4	5	6
11 主動分擔或代理同事的工作。.....	1	2	3	4	5	6
12 主動與同事協調溝通。.....	1	2	3	4	5	6
13 能如期圓滿地完成工作。.....	1	2	3	4	5	6
14 工作品質總是能合乎標準。.....	1	2	3	4	5	6
15 工作效率優異。.....	1	2	3	4	5	6

第三部份

本部分的主要目的，是想請您判斷 **部屬丙** 是否具有下列工作表現。請根據您的瞭解，在右邊欄位中（1 到 6）圈選出以下列敘述描述部屬甲的符合程度。

	符合程度					
	1	2	3	4	5	6
	非	不	不	有	符	非
	常	符	太	點		常
	不		符	符		符
	符	合	合	合	合	合
1 主動對外介紹或宣傳公司優點。.....	1	2	3	4	5	6
2 努力維護公司形象，並積極參與有關活動。.....	1	2	3	4	5	6
3 主動提出建設性的改善方案，供公司有關單位參考。.....	1	2	3	4	5	6
4 以積極的態度參與公司內相關會議。.....	1	2	3	4	5	6
5 上班時經常提早到達，並動手處理公務。.....	1	2	3	4	5	6
6 工作認真，並且很少出差錯。.....	1	2	3	4	5	6
7 即使無人注意或無據可查時，亦隨時遵守公司規定。.....	1	2	3	4	5	6
8 從不挑揀工作，盡可能接受新的或困難的任務。.....	1	2	3	4	5	6
9 主動幫助新來的同事適應工作環境。.....	1	2	3	4	5	6
10 樂意協助同事解決工作上的困難。.....	1	2	3	4	5	6
11 主動分擔或代理同事的工作。.....	1	2	3	4	5	6
12 主動與同事協調溝通。.....	1	2	3	4	5	6
13 能如期圓滿地完成工作。.....	1	2	3	4	5	6
14 工作品質總是能合乎標準。.....	1	2	3	4	5	6
15 工作效率優異。.....	1	2	3	4	5	6

第四部份

請填寫或勾選您的個人基本資料。

1. 性別： 1. 男性 2. 女性
2. 年齡：_____歲
3. 學歷： 1. 高中職及以下 2. 專科 3. 大學 4. 碩士 5. 博士
4. 於目前公司服務之年資：_____年_____個月
5. 目前之職級： 1. 一般職員 2. 基層主管 3. 中階主管 4. 高階主管
6. 目前所屬的工作部門：
1. 研發 2. 行銷/銷售 3. 生產 4. 品管 5. 財務/會計 6. 法務 7. 資訊
8. 人資 9. 公關 10. 一般行政/管理 11. 其他_____
7. 您公司所屬的產業：
1. 高科技製造 2. 傳統製造 3. 零售/批發 4. 金融/保險 5. 地產
6. 物流 7. 網路通訊 8. 顧問 9. 公關與媒體 10. 出版 11. 休閒服務
12. 設計 13. 營建 14. 醫療保健 15. 法律服務 16. 其他:_____.

問卷至此結束，您辛苦了！

最後請您檢查有無遺漏的題項，謝謝您的合作！

附錄二

員工意見調查

親愛的女士、先生，您好！

感謝您在百忙之中撥空填寫本問卷！這是一份以組織成員為對象，針對員工個人特質、人際互動與環境知覺進行調查的問卷，目的在於瞭解這三者間可能存在的相互影響效果。您的填寫將使我們獲得來自實際組織環境中的寶貴意見，對本研究而言是相當大的貢獻。

以下是研究者向您所做的三項保證，希望您能安心填答：

4. 本問卷將純粹做為**學術研究**之用。
5. 問卷資料將**完全保密**，不會對外公開，也不會在貴公司留下任何記錄。
6. 日後報告學術成果時，將只報告**整體趨勢**，**不會報告個別資料**。

在接下來的幾頁中，您將會看見幾種不同類型的題目，所有題目都沒有所謂的「對」與「錯」。請先詳細閱讀每一部份的答題說明，再根據您**個人真實的感受與想法**，對題目進行判斷。正常情況下，專心作答所需的填答時間應在 20 分鐘以內。完成作答的問卷，請放入黃色的信封中，並加以彌封，因此不會有研究者以外的人員，可以看到問卷填寫的內容。最後，請填答完畢後儘速將問卷交予聯絡人、或直接與研究者聯絡您方便的地點與時間收取問卷。

再次謝謝您的合作。祝您身體健康、工作順利！

台灣大學心理學研究所 鄭伯璦教授暨所長

元智大學領導學研究所 周麗芳助理教授

敬上

聯絡方式 手機：0915083535（嚴珮瑜助理）

e-mail：s967501@mail.yzu.edu.tw

手機：0968001068（蔡松純助理）

e-mail：sophia5999@gmail.com

第一部份

本部分的主要目的是想瞭解您所屬組織的一些情況。請針對下列各敘述句進行評估，並在右邊欄位中（1 到 6）圈選出符合現狀的程度。

	符合程度					
	1	2	3	4	5	6
	非	不	不	有	符	非
	常	符	太	點		常
	不	符	符	符		符
	符	合	合	合	合	合
1 本公司的主管常從事我認為不道德的行為。.....	1	2	3	4	5	6
2 在本公司為了獲得成功，常常必須跟個人的道德標準妥協。.....	1	2	3	4	5	6
3 本公司的高層很明確地讓大家知道，不道德的行為是不會被容許的。.....	1	2	3	4	5	6
4 如果本公司的主管被發現為了個人的私利而從事不道德的行為（並非為了公司的利益），他/她會立即地被懲戒。.....	1	2	3	4	5	6
5 如果本公司的主管被發現為了公司的利益而從事不道德的行為（並非為了個人私利），他/她會立即地被懲戒。.....	1	2	3	4	5	6



第二部份

本部分的主是想瞭解您對一些現象、事物的**看法與觀點**，包括對個人與群體之關係、金錢的態度等。請針對下列各敘述句進行評估，並在右邊欄位中（1 到 6）圈選出您對各個句子的同意程度。

	同意程度					
	1	2	3	4	5	6
	非	不	不	有	同	非
	常	同	太	點		常
	不		同	同		同
	意	意	意	意	意	意
1 群體的成功比個人的成功更重要。.....	1	2	3	4	5	6
2 只有在考慮到群體的福祉之後，才應該追求個人的目標。.....	1	2	3	4	5	6
3 為了團隊的成功，個人應該放棄自己的目標。.....	1	2	3	4	5	6
4 群體的福祉比個人的獎酬更重要。.....	1	2	3	4	5	6
5 被所工作群體中的其他成員接接納是很重要的。.....	1	2	3	4	5	6
6 即使個人目標受到傷害，主管仍應鼓勵群體忠誠。.....	1	2	3	4	5	6
7 我想要成為很富有的人。.....	1	2	3	4	5	6
8 成為有錢人是很美好的事。.....	1	2	3	4	5	6
9 擁有很多金錢（變得有錢）是很棒的一件事。.....	1	2	3	4	5	6
10 我努力工作是為了金錢。.....	1	2	3	4	5	6
11 金錢驅使我努力工作。.....	1	2	3	4	5	6
12 金錢使我很有動力。.....	1	2	3	4	5	6
13 金錢是好的。.....	1	2	3	4	5	6
14 金錢是重要的。.....	1	2	3	4	5	6
15 金錢是有用的。.....	1	2	3	4	5	6
16 金錢是權力。.....	1	2	3	4	5	6
17 金錢給予人相當大的權力。.....	1	2	3	4	5	6
18 金錢可買到最好的產品和服務。.....	1	2	3	4	5	6

第三部份

請填寫或勾選您的個人基本資料。

1. 性別： 1. 男性 2. 女性
2. 年齡：_____歲
3. 學歷： 1. 高中職及以下 2. 專科 3. 大學 4. 碩士 5. 博士
4. 於目前公司服務之年資：_____年_____個月
5. 與目前直屬主管共事時間：_____年_____個月
6. 目前之職級： 1. 一般職員 2. 基層主管 3. 中階主管 4. 高階主管
7. 目前所屬的工作部門：
1. 研發 2. 行銷/銷售 3. 生產 4. 品管 5. 財務/會計 6. 法務 7. 資訊
8. 人資 9. 公關 10. 一般行政/管理 11. 其他_____
8. 您公司所屬的產業：
1. 高科技製造 2. 傳統製造 3. 零售/批發 4. 金融/保險 5. 地產
6. 物流 7. 網路通訊 8. 顧問 9. 公關與媒體 10. 出版 11. 休閒服務
12. 設計 13. 營建 14. 醫療保健 15. 法律服務 16. 其他:_____.

問卷至此結束，您辛苦了！最後請您檢查有無遺漏的題項，謝謝您的合作！