



探討組織心理擁有感對員工的組織承諾和工作績效的影響

The Relationship between Psychological ownership, affective commitment and job performance

劉敏熙 Min-Shi Liu¹

徐紹博 Shap-Po Hsu²

摘 要

人才是企業最重要的資產。在這個競爭越來越激烈的時代，企業主無不想盡辦法來留住重要人才，進而讓這些重要人才竭盡所能為組織創造價值，所以要如何讓員工認為企業就是自己的家，就是自己的一部份，而這種認知是帶有情感性的，並非僅是單純拿多少薪水做多少事的契約關係，本研究組織心理擁有感出發，探討組織心理擁有感對情感性與工作績效的影響，並發現三者具有顯著的關係。

Abstract

People are the most important asset. More complex and more competition in the business world. Boss tries many ways to keep worker who acquire advance ability, want them make much money for company. How to let workers feel them be part of company? This feel is kind of affection. Worker do the job not only for money. We start from Psychological ownership and how to affects affective commitment and job performance. We found the relations are positive.

壹、緒論

一、研究背景和動機

人才是企業最重要的資產。在這個競爭越來越激烈的時代，企業主無不想盡辦法來留住重要人才，進而讓這些重要人才竭盡所能為組織創造價值，所以要如何讓員工認為企業就是自己的家，就是自己的一部份，而這種認知是帶有情感性的，並非僅是單純拿多少薪水做多少事的契約關係。

選擇金融服務業作為主要研究的產業，乃是因為金融服務業大部分都是以高績效獎金來激勵、吸引、留住優秀的員工，所以本研究認為或許可以從另一個角度來激勵或留住有能力有才能的金融服務業的員工，如何讓員工並非是單看薪水高低或獎金多少的員工，所以本研究希望從情感層面作深入的探討。

¹東吳大學企業管理學系 Duck52423@msn.com

²東吳大學企業管理學系 Kayliu@scu.edu.tw

組織心理擁有感在人力資領域中不算是一個新名詞，早在 1978 年 Furby 就提出相關的概念，但是似乎沒受到熱烈迴響，近年來越來越多學者開始重視「員工對組織所產生佔有感即擁有感」（即使這個員工只是約聘人員），當佔有感產生會伴隨一些情緒性態度（例如組織承諾、工作滿意...等），最後產生的行為（如組織公民行為...等）。有學者認為透過組織心理擁有感的影響，融合個人與組織的共同目標與利益，進而影響個人及群體的態度與行為，組織心理擁有感亦可藉由許多的社會心理效果來影響員工行為與績效（侯勝宗，黃櫻美，羅育如和李思壯，2005）。

探討心理擁有感對情感性承諾的影響乃是因為本研究認為心理擁有感會產生情感性的認知，情感性的認知和組織承諾裡的情感性承諾似乎有其因果關係。而情感性承諾對工作績效的具有一定的影響力，過去研究 Van Dyne & Pierce (2004) 和 Vandewalle, Van Dyne & Kostova (1995) 和邱淑芬等人 (2002) 的研究結果皆證明組織心理擁有感與組織承諾具有正向關係；而 Ashforth & Saks (1996) 和 Meyer et al. (2002) 的研究證明情感性承諾對工作績效具有正向的影響。兩兩變數皆有學者拿來研究，其關係都具顯著，卻沒人將三者一齊討論，所以本研究認為若能將三者拿來討論對學界因該具有一定的貢獻。

依據上述的動機，整理出以下研究目的：

1. 當員工知覺組織心理擁有感越高時，則組織承諾中的情感性承諾也越高。
2. 當員工的組織承諾中的情感性承諾越高則員工績效越高。
3. 員工知覺組織心理擁有感會透過組織承諾中的情感性承諾影響員工績效。

貳、文獻探討

一、組織心理擁有感

組織心理擁有感乃是個體對目標物產生擁有的感覺。Pierce et al. (1991) 定義心裡擁有感是一種心理狀態，此種心理狀態會讓個體對目標物產生擁有的感覺（或目標物的某一部分）並認為目標物是他們的，即使員工並沒有真正的合法擁有這間公司，這種擁有感會讓員工心理產生意義，而這個意義會跟情感產生連結；Pierce et al. (2001) 認為心理擁有感滿足人們三個最基本的需求，家庭（擁有地方的感覺），效能與效力（*efficacy & effectance*）和自我認同（*self-identity*），當員工產生心理擁有感時，他們便能滿足這三種需求；Pierce, Kostova, & Dirks (2009) 認為心理擁有感是深深殖入人類動機，所以個體才能對不同的物體產生長時間的擁有感，並且從中得到滿足。

讓員工產生動機去改善和保護擁有物，這個想法讓組織行為學者更想去瞭解員工如何產生組織心理擁有感，舉例來說，最近學者們比較感興趣研究關於如何產生擁有感和擁有感所產生的結果 (Pierce, Kostova, & Dirks, 2001; Pierce, O'Driscoll, & Coghlan, 2004); Pierce et al. (1991) 認為組織心理擁有感與動機跟績效具有高度的相關，且容易讓員工產生角色外的行為，這種角色外的行為超越所組織明文的規定，讓組織能更順利的運行。本研

究認為組織心理擁有感會產生較強的動機，這種動機會對績效產生正向的影響。

綜合上述，本研究將採Pierce (1992)的定義，組織心理擁有感是一種心理狀態，此種心理狀態會讓個體對目標物產生擁有的感覺並認為目標物是他們的，這種擁有感會讓員工心理產生意義，而這個意義會跟情感產生連結，情感性的連結會讓員工對組織產生有更深的意義，不僅讓員工對組織做出承諾，而且會產生Beggan (1992)所認為的態度，當人們對組織產生擁有感時，他們會產生喜愛組織的想法，自然對組織有正向的態度出現，最後會伴隨一些正向的行為，自然工作績效會隨之上升;Furby (1991) 和 Pierce et al.(2001)認為擁有感會讓員工認為組織是自己的延伸，所以當組織成功，員工會認為是自己的成功。本研究認為若成員認為是自己的成功將更強化這個擁有感形成一種正向循環，兩者會相輔相成。

二、組織承諾

丁虹 (1987) 組織承諾係指個人對組織的認同與投入之態度傾向的相對強度; Blau & Boal (1987) 組織承諾是個人認同組織目標與組織整體，並希望維持為該組織一份子的強度;組織承諾是把員工的心和組織做一種連結，此種連結會讓組織的離職率大幅降低(Allen & Meyer, 1990; Johnson & Chang, 2008)，這種連結不僅對個人具有重要性，對組織甚至對於整個社會都有其價值。以組織層級面來看，情感性承諾會增強行政的效率與效能(Yaping, Kenneth, & Katherine, 2009; Ostroff, 1992)。Meyer & Allen(1991)將組織承諾定義為三個面向：(1) 持續性承諾：即部屬希望能繼續為組織工作的力量，相信離職可能會付出相當的代價；當允諾留在工作上的意願愈高，則稱之為高度持續性承諾，反之，則表示反應了較低的持續性承諾。(2) 情感性承諾：部屬希望能繼續為組織工作的力量是來自於認同組織的目標及價值，並且願意提供協助以使其能順利完成目標。(3) 規範性承諾：這是種組織員工對責任的感覺，其所以會留在組織內的原因是來自於他人的壓力，心中擔心別人對自己離職所可能產生的看法和意見再者，也不願意讓組織領導者因此而感到失望。

情感性承諾被認為是員工內心對喜愛組織的程度(Johnson, Sivadas, & Garbarino, 2008; Bansal et al., 2004; Gruen et al., 2000)。先前研究發現在三種承諾類型中，情感性組織承諾對員工之工作態度影響效果最佳(Carmeli & Freund, 2004)。研究者認為組織所提供正向的工作經驗會加速提升情感性承諾(Meyer et al., 2002);有研究則更進一步指出，從實務研究中，「工作經驗特質」已被證實是情感型承諾最重要之前置因素，尤其是那些能滿足員工心理需求，讓員工在組織內感覺舒服自在，以及感覺在工作中有能力可發揮之工作經驗 (Allen & Meyer,1990; 卓正欽, 2007) ; Iverson & Buttigieg(1999)也發現，工作挑戰性、目標困難性、個人目標性、回饋性及參與性對情感性承諾均有正向影響。所以本研究歸納情感性承諾之所以會產生乃是下列兩種原因(1)員工從過去經驗意識到組織滿足本身的需求(2)員工本身的價值是與組織的價值是相容的。。研究發現情感性承諾的員工有較低的離職率，較高的任務績效和幫助其他員工(Yaping, Kenneth, & Katherine, 2009; Meyer et al., 2002)。

綜合上述，本研究以Meyer & Allen(1991)對組織承諾的見解，認為組織承諾可分為持續性承諾、情感性承諾和規範性承諾三類。針對情感性承諾作為主要研究的變數，並參考Mowday, Porter & Steers(1982)所提出影響情感性承諾的前因變項，相關角色特徵、結構性特徵、工作經驗和個人因素。本研究認為組織心理擁有感的產生是因為先前的工作相關經驗所造成，而員工產生組織心理擁有感後，才開始對組織產生情感性承諾。之所以採用情感性承諾作為研究變數乃是因為情感性承諾較不易產生，且先前研究發現在三種承諾類型中，情感性組織承諾對員工之工作態度影響效果最佳(Carmeli & Freund, 2004)。所以本研究針對情感性承諾做深入的研究。

三、工作績效

工作績效被認為是員工對組織目標所做的貢獻程度(McCloy, Campbell, & Cudeck, 1994; Motowidlo, 2003; Grant, 2008); Williams 與Anderson (1991) 的定義為員工會努力達成公司, 所指派的目標並且達到所要求的績效, 以及承擔應盡的責任與義務。Robbins(1998)認為可以從任務成果、工作行為和員工特質來看工作績效, 所以一般來說績效的衡量, 可能會因為組織的性質不同, 任務不同、目標不同或所衡量的指標不同而有所差異。近來研究發現有意義的工作經驗對員工參與、績效和離職率有重要影響 (Perrin, 2003; Scroggins, 2008)。

綜合上述，本篇研究對工作績效的定義將採用Williams 與Anderson (1991) 的定義，該定義認為員工會努力達成公司所指派的目標並且達到所要求的績效，以及承擔應盡的責任與義務。

四、組織心理擁有感與情感性承諾的關係

組織心理擁有感會影響人們的態度、動機與行為 (Van Dyne & Pierce, 2004)，而且組織心理擁有感逐漸成為探討員工態度與行為的重要預測因素 (Brown, 1989; Dirks, Cummings, & Pierce, 1996; Pierce, Rubinfeld & Morgan, 1991; Pierce, Kostova & Dirks, 2001; Van Dyne & Pierce, 2004; 侯勝宗, 黃櫻美, 羅育如和李思壯, 2005)。Pierce et al.(1991)定義組織心理擁有感是一種心理狀態，此種心理狀態會讓個體對目標物產生擁有的感覺（或目標物的某一部份）並認為目標物是他們的，即使員工並沒有真正的合法擁有這間公司，這種擁有感會讓員工心理產生意義，而這個意義會跟情感產生連結。情感性承諾被認為是員工內心對喜愛組織的程度(Johnson, Sivadas & Garbarino, 2008; Bansal et al., 2004; Gruen et al., 2000); 本研究認為員工對目標物產生產生意義時，勢必會更喜愛目標物，若這個目標物是整個組織，此時這種情感就是所謂的情感性承諾; 而Van Dyne & Pierce (2004) 和Vandewalle, Van Dyne & Kostova(1995)和邱淑芬等人 (2002)的研究結果皆證明組織心理擁有感與組織承諾具有正向關係，更加確認兩者的互有因果關係存在。

黃國隆 (1986) 和Steers(1977)皆認為組織承諾的前因變項裡有工作經驗這個因素; 有研究則更進一步指出，從實務研究中，「工作經驗特質」已被證實是情感型承諾最重要之

前置因素，尤其是那些能滿足員工心理需求，讓員工在組織內感覺舒服自在，以及感覺在工作中有能力可發揮之工作經驗（Allen & Meyer, 1990; 卓正欽, 2007）；而且假定承諾之所以會產生是(1)員工從過去經驗意識到組織有滿足本身的需求。(2)員工本身的價值是與組織的價值是相容的，且將影響情感型承諾的工作經驗變項歸納成二大類：(1)能滿足員工需求以及讓員工在生理上及心理上感覺舒服自在(2)讓員工感覺在工作中有能力可發揮（Allen & Meyer, 1990; 卓正欽, 2007）。

H1：當員工知覺組織心理擁有感越高時，則情感性承諾也越高。

五、情感性承諾的關係與工作績效的影響

張豐銘（2002）研究發現企業的薪資制度除了直接影響工作績效外，也會透過情感性承諾來影響工作績效，並指出企業員工之薪資制度認知愈高，則他們的工作績效也愈高，這兩變項間呈現顯著的正相關性及影響性；所以說員工並不一定只會因為薪資或獎金的高低來決定對工作的努力程度，還是會受到其他因素影響努力程度，有學者便認為可以透過融合個人與組織的共同目標與利益，進而影響個人及群體的態度與行為，組織心理擁有感亦可藉由許多的社會心理效果來影響員工行為與績效（侯勝宗, 黃櫻美, 羅育如和李思壯, 2005）。

情感性承諾是指個人為組織奉獻心力與組織盡忠的意願（Kanter, 1968）。所以可以說情感性承諾是一種內部的驅動力，讓員工願意從事組織所賦予的目標和對組織有利的行為（Wiener, 1982）；情感性承諾讓員工產生信仰，接納組織的價值不斷為組織而努力（Mowday, Porter, & Steers, 1982）；若能不斷做出對組織有利的行為，工作績效自然會提升。當員工產生情感性承諾時，員工會傾向幫助組織提供更好的服務品質（Allen & Grisaffe, 2001），服務品質的提升，就會讓顧客回購率上升，間接代表工作績效的上升，且該研究也發現高情感性承諾的員工比低情感性承諾的員工績效來的好。

有研究指出，人資部門所提供的產品(人資制度)或服務，若能夠先滿足員工的需求與期望，就能讓員工得到滿足(顧客滿意度)，而這些滿足的內部員工將會對組織產生忠誠度(情感性承諾)，會更願意努力提供較佳產品與服務來滿足外部顧客(Farner, Luthans, & Sommer, 2001; Harrison, Newman, & Roth, 2006)，也就是說組織透過一些手段讓員工的組織心理擁有感提升便能滿足員工三大基本需求，就能讓員工的情感性承諾提升，員工努力的動機就會更強烈，自然就會提供更佳的产品或服務給外部顧客，當外部顧客滿意且持續的回頭消費公司的產品或服務時，工作績效一定會提升。

H2:當員工的情感性承諾越高時則工作績效越高。

六、組織心理擁有感、情感性承諾與工作績效三者的關係

由過去之論文所顯示，當有經濟的誘因時，組織心理擁有感和績效間的關係將會快速成長發展（Conte & Svejnar, 1990 ; French, 1987），且會對員工的態度產生有利的影響，

(Blasi, Conte & Kruse, 1996; Buchko, 1992)，促使團隊合作和資訊的分享(Blasi, Conte & Kruse, 1996)。但是還是有學者認為，透過組織心理擁有感的影響，融合個人與組織的共同目標與利益，進而影響個人及群體的態度與行為，組織心理擁有感亦可藉由許多的社會心理效果來影響員工行為與績效(侯勝宗,黃櫻美,羅育如和李思壯, 2005)。有意義的工作經驗對員工參與、績效和離職率有重要影響(Scroggins, 2008)，當員工產生有意義的工作經驗時，員工可能會對組織產生擁有感和承諾，最後對績效造成正向影響。Van Dyne & Pierce (2004)和侯勝宗(2005)認為此種員工組織心理擁有感受對工作相關的態度(例如：組織承諾、工作滿足)、自我延伸(例如：以組織為基礎的自尊)與行為(績效與組織公民行為)有重要解釋力; Pierce et al.(1991)認為組織心理擁有感與動機跟績效具有高度的相關，組織心理擁有感會產生較強的動機。對績效的影響方面，組織心理擁有感會容易使員工產生角色外的行為;近來研究發現有意義的工作經驗對員工參與、績效和離職率有重要影響(Scroggins, 2008)。

H3：員工知覺組織心理擁有感會透過組織承諾影響工作績效。

參、研究方法

一、研究架構

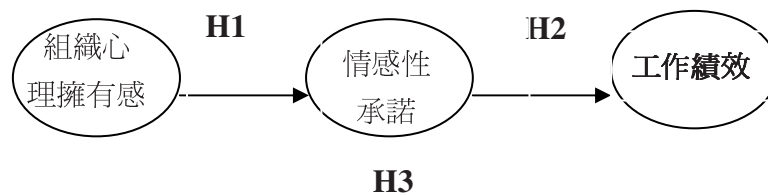


圖 1 研究架構圖

二、研究假設

H1：當員工知覺組織心理擁有感越高時，則情感性承諾也越高。

H2：當員工的情感性承諾越高時則工作績效越高。

H3：員工知覺組織心理擁有感會透過情感性承諾影響工作績效。

三、抽樣方式

(一) 研究母體或對象

近年來金融產業快速發展且競爭越來越激烈，紛紛出現各種金控公司，只要跟消費者的財務相關，都有其業務服務。金融服務業乃是指金融機構透過貨幣交易手段融通有價物品，向金融活動參與者和顧客提供的共同受益。而本研究所定義的金融服務業指金融服務提供者所提供的各種資金融通方面服務活動所構成的產業，且以銀行金融業(信託、保險、證券)為主體。所以本研究包含的對象很廣，例如：華南銀行、新光銀行、台新銀行、富邦銀行、國泰世華銀行、新光人壽、台灣人壽、南山人壽、國泰人壽、三商美邦...等。

本研究共有 439 位參與者，其中男性 168 位（38.26%），女性 271 位（61.73%），人數比約 2:3；其中主管人數為 92 人（20.95%），員工人數為 347 位（79.04%），人數比約 4:1；而平均年齡為 34.48 歲，20 歲以下 2 位（0.45%）、21~25 歲共 28 位（8.65%）、26~30 歲共 141 位（32.11%）、31~35 歲為 82 位（18.67%）、36~40 歲為 76 位（17.31%）、41~45 歲為 47 位（10.70%）、46~50 歲為 30 位（6.83%）、51~55 歲為 14 位（3.18%）、56~60 歲為 9 位（2.05%）；在目前工作服務年資平均為 10 年、5 年以下 128 位（29.15%）、6~10 年為 127 位（28.92%）、11~15 年為 78 位（17.76%）、16~20 年為 40 位（9.11%）、20 年以上為 66 位（15.03%）；在教育程度方面，擁有大學學歷為大宗，人數為 233 位（53.07%），次高為專科學歷、人數 98 位（22.32%），再來是高中或職業學校學歷為 64 位（14.57%），最後碩士學歷以上有 43 位（9.79%）。

四、研究程序

本研究採立意抽樣法，選擇符合本研究且有意願配合之企業，來提升問卷的回覆率。發放問卷時上面會標注限定員工必須在該公司待滿半年以上來增加研究的準確度，最後回收問卷，剔除剛進公司的員工來提升信效度。問卷發放方式主要有兩種：第一種方式，先透過電話詢問，挑出有意願的公司，透過問卷郵寄的方式，請人力資源部門幫忙代發，第二種方式則是用網路問卷的方法，首先也是透過電話詢問，是否有意願填寫，用寄發 e-mail 的方式，寄給人力資源的主管，請他們代為轉寄給部屬，增加受訪者資料的隱匿性，讓答卷者可以放心。問卷填答的員工限定必須在該公司做滿半年以上，排除新進員工所造成的偏誤，因為新進員工對整個組織瞭解有限，而且待在企業時間太短暫難對組織產生擁有感，更別說有情感性的承諾。

五、資料分析方法

本研究主要是以問卷調查方式進行資料收集，以統計方法進行資料分析，包含敘述性統計分析、信度分析、相關分析、驗證性因素分析和結構方程模式，來驗證假設。

（一）組織心理擁有感

組織心理擁有感參考 Dyne 和 Pierce（2004）的量表。量表採 Likert 六點量表的計分法，從「非常不同意」到「非常同意」，數字越高表示越同意。本研究以主成份分析法（Principal Component Methods）進行因素分析及最大變異轉軸後，結果顯示 a1.a2.a5.a7 有跨構面問題，故予以刪除，剩下三題的因素負荷量為 0.879、0.832、0.830 因素負荷量達一定水準，表示能適切地解釋題項欲衡量的目標，故心理擁有感在本研究中具有良好的構建效度，Cronbach's α 值為 0.868，高於標準 0.7 以上屬於穩定性與一致性。

（二）情感性承諾

情感性承諾乃參考用 Allen & Meyer(1991)發展的情感性承諾量表。量表採 Likert 六點量表的計分法，從「非常不同意」到「非常同意」，數字越高表示越同意。本研究以主

成份分析法 (Principal Component Methods) 進行因素分析及最大變異轉軸後，結果顯示 b1.b2.b3.b7.b8 有跨構面問題，故予以刪除，透過因素分析後發現三題的因素負荷量為 0.893、0.887、0.877，因素負荷量達一定水準，表示能適切地解釋題項欲衡量的目標，故心理擁有感在本研究中具有良好的構建效度，Cronbach's α 值為 0.934，高於標準 0.7 以上屬於穩定性與一致性。

(三) 工作績效

工作績效方面，採用 Williams 和 Anderson (1991) 之所發展出來的問卷。量表採 Likert 六點量表的計分法，從「非常不同意」到「非常同意」，數字越高表示越同意。本研究以主成份分析法 (Principal Component Methods) 進行因素分析及最大變異轉軸後，結果顯示 c1.c2.c3.c4.c5.c6.c9 有跨構面問題，故予以刪除，透過因素分析後發現三題的因素負荷量為 0.947、0.905、0.892，因素負荷量達一定水準，表示能適切地解釋題項欲衡量的目標，故心理擁有感在本研究中具有良好的構建效度，Cronbach's α 值為 0.917，高於標準 0.7 以上屬於穩定性與一致性。

表 1 因素結構分析表

	因素 1	因素 2	因素 3	α 值
組織心理擁有感				0.868
3. 我感覺現在的公司是我的。	0.879			
4. 我願意以公司為家。	0.832			
6. 大部份的員工覺得我們擁有現在工作的公司。	0.830			
情感性承諾				0.934
4. 這個公司對我意義非凡。		0.893		
6. 我會告訴我的朋友，我的公司是很棒的公司。		0.887		
5. 我覺得自己是公司這個大家庭裡的一份子。		0.877		
工作績效				0.917
8. 相較於其他同事，此員工工作品質方面的績效有達到標準。			0.947	
10. 相較於其他同事，此員工工作量方面的績效有達到標準。			0.905	
7. 相較於其他同事，此員工工作的整體績效有達到標準。			0.892	
特徵值	1.161	5.502	2.551	
變異解釋量百分比	10.557	50.019	23.188	

六、共同方法變異問題之處理

從上述所知，本研究皆由部屬自評，以自陳式(self-report)量表蒐集單一受試者的認知資訊，很容易產生同源偏差 (single source bias)，也就是共同方法變異(common

methodvariance)的偏誤，所以本研究將採用參考彭台光、高月慈與林鈺琴(2006)於「管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試與補救」的建議，事前預防採用反向題項設計法，可以減少答卷者的不專心或潛在一致性動機；事後用Harman's 單因素檢定法(Harman's one-factor test)進行研究變項間共同方法變異的檢定(Podsakoff & Organ, 1986)。Harman's 單因素檢定法的基本假設為，當一個主要的因素可以解釋所有變項間的多數共變異數時，則意味變項間存在著共同方法變異的問題。主成份因素分析（最大變異數直交轉軸）顯示，25 個題項抽取出的第一個因素之解釋變異量為 39.96%，顯示本研究採用自陳式量表來蒐集單一受試者的認知資訊並無嚴重的共同方法變異問題。

肆、結果與討論

一、相關分析

表 2 Pearson 相關矩陣分析法

項目	M	SD	組織心理擁有感	情感性承諾	工作績效
組織心理擁有感	3.18	1.25	1		
情感性承諾	4.07	1.15	0.570(**)	1	
工作績效	4.38	0.82	0.200(**)	0.312(**)	1

n=439 ⁺p<0.1 *p<0.01 **p<0.01

（一）主要關係

從表 4-2-1 可看出「組織心理擁有感」與「情感性承諾」呈現顯著正相關（ $r=0.570$, $P<0.01$ ），顯示心理擁有感水準越高，則組織承諾水準越高。

其次從表 4-2-1 「情感性承諾」與「工作績效」呈現顯著正相關（ $r=0.312$, $P<0.01$ ），顯示當組織承諾水準越高，工作績效水準也越高。

再者從表 4-2-1 「組織心理擁有感」與「工作績效」呈現顯著正相關（ $r=0.200$, $P<0.01$ ），顯示當心理擁有感水準越高，則工作績效也越高。

二、驗證性因素分析

在確認所有衡量均通過探索性因素分析後，本研究進一步進行驗證性因素分析(CFA)，進行最大概似法(maximum likelihood estimation)推估參數，觀察潛在變數之關係適配度，結果發現所有變數皆達 $P<0.001$ 的顯著水準。發現整體 $\text{Chi-Square/d.f.} = 2.039$ 、 $\text{NFI} = 0.966$ 、 $\text{CFI} = 0.976$ 、 $\text{GFI} = 0.941$ ；顯示本研究量表衡量問項適合度以達邊際以上之水準，通過驗證性因素分析的檢驗。

三、路徑分析



1. 心理擁有感與情感性承諾的關係

本研究顯示「心理擁有感」對於「情感性承諾」有正向顯著的關係（ γ 值=0.66 t 值=12.617 $p<0.00$ ），故 H1: 當員工知覺「心理擁有感」越高時，則「情感性承諾」也越高可被接受。

2. 情感性承諾與工作績效的關係

本研究顯示「情感性承諾」對於「工作績效」有正向顯著的關係（ γ 值=0.213 t 值=4.185 $p<0.00$ ），故 H2: 當員工知覺「情感性承諾」越高時，則「工作績效」也越高可被接受。

3. 情感性承諾的中介效果

由驗證性因素分析後，發現組織心理擁有感要透過情感性承諾來影響工作績效，所以續以路徑分析來驗證情感性承諾的中介角色。路徑分析中，除了以路徑係數衡量自變項對依變項之直接影響外，自變項尚可經由其他變數對依變項產生間接的影響。表 4.5-1 說明對工作績效之直接、間接效果。

由表 4-5-1 發現，心理擁有感對工作績效的直接效果為 0.029 未達顯著水準，所以情感性承諾的確為心理擁有感對工作績效之中介變項。所以 H2: 「心理擁有感」對於「工作績效」有正向顯著的關係而「情感性組織承諾」為中介變項成立。

表 3 工作績效之直接與間接效果分析表

依變項 自變項	情感性承諾	工作績效		
	直接效果	直接效果	間接效果	總效果
組織心理擁有感	0.66**	0.029	0.14**	0.17**
情感性承諾		0.213**		0.213**

伍、結論與建議

一、結論

本研究針對金融服務從業人員來研究，探討組織心理擁有感、情感性承諾和工作績效三者的關係。本研究從情感面的心理擁有感出發，發現組織若能提升員工心理擁有感，對情感性承諾和工作績效都會有正向影響。

（一）組織心理擁有感與情感性組織承諾之關係

首先發現「組織心理擁有感對情感性組織承諾有顯著影響」，就如同Van Dyne 和Pierce（2004）的研究發現，並認為組織心理擁有感會影響人們的態度、動機與行為。此顯示組織若能透過一些手段來提升員工的組織心理擁有感，就能讓員工的情感性承諾提升，更深入來說，情感性承諾的定義為認同組織的目標及價值，並且願意提供協助以使其能順利完成目標，若組織能讓員工的心理擁有感提升，就能讓員工更認同組織的目標。

（二）情感性承諾與工作績效之關係

再來「情感性組織承諾對工作績效有顯著影響」，呼應Meyer et al.（2002）的研究發現情感性承諾的員工，有較高的任務績效和會更主動幫助其他員工。易言之，組織並不一定單只能靠獎金或升遷這些外在報償來提升員工的績效，或許能從情感面的方式來讓員工績效的提升，透過讓員工的情感性組織承諾上升，亦能達到使員工績效提升的目的。

（三）心理擁有感、情感性組織承諾和工作績效之關係

最後「組織心理擁有感對工作績效有顯著影響，而情感性承諾為中介變項」，更加呼應Van Dyne & Pierce（2004）的研究發現，認為組織心理擁有感會影響人們的態度、動機與行為。本研究認為這是一項重要的發現，過去人力資源所扮演的角色都是屬於輔助性的，如何讓組織運作的更順利更為有效率，不能為組織直接創造利潤。而本研究的發現，卻是能為組織帶來正面的效益，只要透過讓員工認為組織是屬於自己的一部份，自己是擁有組織的感覺，便能讓員工更加認同組織的價值和目標，進而為組織投入更多的心力，最後工作績效自然會增加。更驗證了之前學者的研究學者認為，透過組織心理擁有感的影響，融合個人與組織的共同目標與利益，進而影響個人及群體的态度與行為，組織心理擁有感藉由許多的社會心理效果來影響員工行為與績效(侯勝宗,黃櫻美,羅育如和李思壯, 2005)。對組織而言，這樣的效果比用高績效獎金來提升績效來的更好，乃是因為高績效獎金對其他競爭對手而言容易模仿，若是別家企業用更高的薪水或是獎金來挖角，員工將會不易留住，這些都不是企業所希望的。所以該從情感面出發，對員工而言這種情感將取代，所帶來的績效提升也較為顯著。

二、建議

一般來說，金融服務業是以高績效獎金來激勵和吸引優秀的員工。而本研究證實金融服務業亦可從另一種方式來激勵或留住有能力的金融服務業的員工，而非總是以高績效獎金來激勵和留住員工。如何讓員工並非是單看薪水高低或獎金多少的員工。所以本研究希望從情感層面作深入的探討，若是員工能夠更認同組織，更瞭解組織的目標為何，員工將會更努力為組織效力。而從本研究結果得知當員工的組織心理擁有感越強時，組織對員工就會產生意義，而這個意義會跟情感作一連結，且會讓員工的情感性承諾上升。

組織行為的研究中，組織所關心的莫過於員工的工作績效，工作績效改善或激勵的

有效方法始終為其所追求。所以未來人力資源部門，在思考如何該安排何種教育訓練課程來提升員工的專業能力的同時，不妨可以想一想提升員工的專業能力的目的為何？不就是想要員工的工作績效提升嗎？或許可以思考另外的方式來提升員工的工作績效，如何讓組織在員工心底產生意義，且認為組織就是自己的一部份。這跟教育訓練比起來雖然困難許多，但所帶來的效益絕對比教育訓練還大，進一步來說，教育訓練僅能讓員工的專業知識與技能更上一層樓，卻不一定能提升員工為公司付出的意願。假若組織能提升員工的組織心理擁有感，組織在員工心理產生意義，而這意義會讓員工更認同組織的目標與價值，當員工打從心理認同組織的目標與價值，員工會更想留在組織，當然更有意願運用自己的專業為企業創造價值。對組織而言，亦可算是一種不易模仿且持久的競爭優勢。

參考文獻

- 丁 虹，(1987)，企業文化與組織承諾關係之研究。政治大學企業管理研究所博士論文。
- 侯勝宗、黃櫻美、羅育如、李思壯(2005)，心理擁有感與科技採用行為研究：量表發展，科技管理學刊，十卷，四期，81-110頁。
- 卓正欽（2007），人力資源效能知覺對組織承諾的影響。國立中央大學人力資源管理研究所博士論文。
- 彭台光、高月慈與林鈺琴(2006)，管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試與補救，管理學報，第 23 卷，第 1 期,77-98 頁。
- 張峰銘（2002），薪資制度、組織承諾與工作績效關係之研究-以鍋爐製造業為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 黃國隆（1986），中學教師的組織承諾與專業承諾之研究。國立政治大學學報，53，55-58。
- 蘇義祥（1998），中華電信專戶服務部門領導型態與工作績效關係之研究：服務人員特質及成熟度的調節作用。國立中山大學企業管理學系碩士論文
- Allen, N. J. & Grisaffe, D. B. (2001). "*Employee commitment to the organization and customer reactions: Mapping the linkages*", Human Resource Management Review, 11, 209-236.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). "*The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization*", Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18.
- Abelson, R. P. & Prentice, D. A. (1989). "*Beliefs as possessions: a functional perspective.*" In A. R. Pratkanis, S. J. Beckler, & A. G. Greenwald (Eds.), Attitude structure and function , 361-381.
- Abelson, R. P. (1986). "*Beliefs are like possessions.*" Journal for the Theory of Social Behaviour., 16, 223-250.
- Angel, H. L., Perry, J. L.(1981). "*Dual Commitment and Labor-Management Relationship Climates.*" Academy of Management Journal, 29, 31-50.
- Angel, H. L., Perry, J. L. (1983). "*Organizational commitment: Individual and organizational influences.*" Work and Occupations, 10(2), 123-146.
- Bandura, A. (1997). "*Self-efficacy: The exercise of control.*" New York: Freeman.

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). *"The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration."* Journal of Personality and Social Psychology, 51(6): 1173-1182.
- Beaglehole, E. (1932). *"Property: A study in social psychology."* New York: Macmillan.
- Beggan, J. K. (1992). *"On the social nature of nonsocial perception: the mere ownership effect."* Journal of Personality and Social Psychology, 62, 229-237.
- Becker, H. S. (1960). *"Notes on the concept of commitment."* American Journal of Sociology, 66, 32-40.
- Blasi, J., Conte, M., & Kruse D. (1996), *"Employee Stock Ownership and Corporate Performance among Public Companies."* Industrial and Labor Relations Review, 50, 60-79.
- Blau, G., & Boal, K.(1987). *"Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism."* Academy of Management Review, 12, 288-300.
- Blumberg, M. & Pringle C. D. (1982). *"The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance."* Academy of Management Review, 7, 60-69.
- Borman, W. C., & Motowidlo S. J. (1997). *"Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection."* Research Human Performance, 10, 99 – 109.
- Buchanan, B. (1974). *"Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations."* Administrative Science Quarterly, 19, 4, 533-546.
- Buchko, A. (1992), *"Employee Ownership, Attitudes and Turnover: An Empirical Assessment."* Human Relations, 45, 711-734.
- Campbell, J. (1990). *"Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology."* Chicago Consulting Psychologists press.
- Carmeli, A. & Freund A. (2004). *"International Journal of Organization Theory and Behavior."* Boca Raton: Fall . 7, 3, 289-309.
- Conte, M. A. and J. Svejnar (1988), *"Productivity Effects of Worker Participation in Management, Profit-sharing, Worker Ownership of Asset and Unionization in U.S. Firms."*, International Journal of Organization, 6, 139-151.
- Csikszentmihalyi, M. & Rochberg-Halton, E. (1981). *"The meaning of things: Domestic symbols and the self. Cambridge"*: Cambridge University Press.
- Dittmar, H. (1992). *"The social psychology of material possessions: To have is to be."* New York: St. Martin Press.
- Dyne, L. V., & Pierce, J. L. (2004). *"Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior."* Journal of Organization Behavior, 25, 4, 439-459.
- Deming, W. E. (1986). *"Out of the crisis."* Cambridge:Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study.
- Dobbins, G. H., Cardy, R. L., & Carson, K. P. (1991). *"Examining fundamental assumption: A contrast of person and system approaches to human resource management."* Research in Personnel and Human Resources Management, 3, 1-88.
- Farner, S., Luthans, F., & Sommer, S. M. (2001). *"An empirical assessment of internal customer service."* Management Service Quality, 11, 5, 350-358.

- French, J. L., (1987). *“Employee perspectives on stock ownership: Financial investment or mechanism of control?”*, Academy of Management Review, 12, 3, 427-435.
- Furby, L. (1978). *“Possession in humans: an exploratory study of its meaning and motivation.”* Social Behavior and Personality, 6, 49-65.
- Gail, W. & Robert C. (1987) . *“Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment:Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales.”* Journal of Applied Psychology, 72, 4, 638-642.
- Gruen, T.W., Summers, J.O. & Acito, F. (2000). *“Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations”*, Journal of Marketing, 64, 34-49.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P.L. (2006). *“How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences.”* Academy of Management Journal, 49, 2, 305-325.
- Hrebiniak, L. G., Alutto, J. A. (1972)*“Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment.”* Administrative Science Quarterly, 17, 555-573.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). *“A three component conceptualization of organization commitment.”* Human Resource Management Review, 1, 61-89.
- Meyer, J.P., Herscovitch, L. (2001). *“Commitment in the workplace: toward a general model.”* Human Resource Management Review, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). *“Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences.”* Journal of Vocational Behavior, 61, 20-52.
- Mobley, W. H. (1977). *“Intermediate Linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover.”* journal of Applied Psychology. 62, 237-240
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *“Employee-Organization Linkage-The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover.”* New York: Academic Press.
- Morrow, P. C. (1983). *“Concept redundancy in organizational research: The case work of commitment.”* Academy of Management Review, 8, 486-500.
- McCloy, R. A., Campbell, J. P., & Cudeck, R. (1994). *“A confirmatory test of a model of performance determinants.”* Journal of Applied Psychology, 79, 493-505.
- Motowidlo, S. J. (2003). *“Job performance.”* In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), Handbook of psychology: 12. Industrial and organizational psychology (39-53). Hoboken, NJ: Wiley.
- Johnson, M. S., Sivadas, E. & Garbarino E.(2008). *“Customer satisfaction, perceived risk and affective commitment: an investigation of directions of influence”* Journal of Services Marketing, 22, 5, 353-362.
- Johnson, R. E., Chang, C. H. (2008). *“Relationships Between Organizational Commitment and Its Antecedents: Employee Self-Concept Matters”* Journal of Applied Social Psychology, 38, 513-541.
- Kantor, R. M.(1968). *“Commitment and Social Organization”* American Sociological Review, 33, 499-517.
- Scroggins, W. A.(2008).*“The Relationship Between Employee Fit Perceptions, Job Performance, and Retention.”* Implications of Perceived Fit Employee Responsibilities and Rights Journal , 20, 57-71

- Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1997). *"That ' s not my job ' : developing flexible employee work orientations."* Academy of Management Journal, 40, 899 – 929.
- Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. (2009).*"Psychological ownership: theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes."* Journal of Organizational Behavior ,30, 173–191.
- Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. (2001). *"Toward a theory of psychological ownership in organizations."* Academy of Management Review, 26, 298–310.
- Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A., & Morgan, S. (1991). *"Employee ownership: a conceptual model of process and effects."* Academy of Management Review, 16, 121–144.
- Pierce, J. L., O'driscoll , M. P. & Coghlan, A. (2004). *"Work Environment Structure and Psychological Ownership: The Mediating Effects of Control "* Journal of Social Psychology, 144 , 507 – 534.
- Porteous, J. D. (1976). *"Home: the territorial core."* Geographical Review, 66, 383–390.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). *"Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians."* Journal of Applied Psychology, 59, 03-609.
- Porter, L. W., Mowday, R.T., & Steer, R. M. (1979). *" The measure of organizational Commitment."* Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247.
- Robbins, S. P. (1998). *"Organizational Behavior."* Prentice-Hall, 140-142.
- Sartre, J. P. (1969). *"Being and nothingness: A phenomenological essay on ontology."* New York:Philosophical Library.
- Schmitt, N., Gooding, R. J., Noe, R. E., & Kirsch, M. (1984). *" Meta-analyses of validity studies."* published between 1964 and 1982 and the investing of study characteristics Personnel Psychology, 37,407-422
- Scroggins, W. A.(2008). *" The Relationship Between Employee Fit Perceptions, Job Performance, and Retention: Implications of Perceived Fit "* Employ Respons Rights
- Staw, B. M.(1977). *"Two Side of Commitment."* Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management.
- Solinger, O.N., Olffen,V. W., Roe, R.A(2008). *"Beyond the three-component model of organizational commitment."* Journal of Applied Psychology. 93(1), 70-83.
- Vandenberghe, C.,& Tremblay, M.(2008). *"The Role of Pay Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two-Sample Study "* Journal of Business and Psychology ,22, 275-286
- Walter, A., Ritter, T., & Gemunden, H. G. (2001). *"Value createon in buyer seller relationships."* Industrial Marketing Management, 30, 365-377.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). *"Job satisfyion and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior"*, Journal of Management, 17, 601- 617
- Yaping, G. , Kenneth S. L. & Katherine, R. X. (2009). *"Human Resources Management and Firm Performance: The Differential Role of Managerial Affective and Continuance Commitment"*, Journal of Applied Psychology, 94, 1, 263–275