
國軍社會責任對部屬工作敬業與留任意願之影響： 以企業社會責任視角探討

李庭閣
國防大學

費吳琛
國防大學

張鈞復
南部地區後備指揮部

論文編號：IJCS 2020020

收稿 2020 年 6 月 6 日→第一次修正 2020 年 12 月 31 日→正式接受→2021 年 2 月 3 日。

基於社會認定及利害關係人理論，本研究延伸企業社會責任概念至國軍各單位應盡之社會責任，探討國軍如何擔負社會責任激發部屬的組織認同，進而提升工作敬業度與留任意願。蒐集 65 個國軍單位，共計 318 份有效之主管-部屬配對樣本。採用 Mplus 軟體，以多層次結構方程模型(multilevel structure equation modeling, MSEM)對具有跨層次特性的假設進行統計檢定分析。分析結果顯示：(一) 國軍社會責任對於部屬留任意願具有正向影響；(二) 組織認同對國軍社會責任與部屬工作敬業(或留任意願)具有跨層次的中介效果。最後，針對上述結果深入討論，並說明管理實務之意涵。

關鍵字：社會責任、組織認同、工作敬業、留任意願。

通訊作者李庭閣為國防大學管理學院資源管理及決策研究所副教授，地址：112 台北市北投區中央北路二段 70 號，電話：0937083095，E-mail：d96741001@ntu.edu.tw。作者費吳琛為國防大學管理學院資源管理及決策研究所副教授，地址：112 台北市北投區中央北路二段 70 號，電話：0936044529，E-mail：wcfai@ms5.hinet.net。作者張鈞復為南部地區後備指揮部少校參謀，地址：屏東縣里港鄉玉田村和平路 120 號，電話：0977286712，E-mail：jason700514@gmail.com。作者們衷心感謝匿名評審提供的寶貴意見。

The Influence of Military Social Responsibility on Subordinates' Work Engagement and Retention Intention: Based on the Corporate Social Responsibility Perspective

Ting-Ko Lee
National Defense University

Wu-Chen Fei
National Defense University

Chun-Fu Chang
National Defense University

Paper No. : IJCS 2020020

Received June 6, 2020→First Revised December 31, 2020→Accepted February 3, 2021.

Based on the social identity theory and stakeholder theory, this study explores how military social responsibility motivates subordinates' organizational identification, and thus their work engagement and retention can be promoted. This study extends the concept of corporate social responsibility to each unit of military social responsibility. A total of 318 valid supervisor-employee dual samples were collected from 65 units in the military. Multilevel structure equation modeling (MSEM) was used to analyze all hypotheses with cross-level characteristics by conducting Mplus 8. Results of multilevel data showed that: (1) the military social responsibility has the positive impact on the subordinates' retention intention; (2) organizational identification has the mediating effect on the relationship between military social responsibility and subordinates' work engagement (and retention intention). Finally, theoretical and practical implications are also discussed.

Keywords : *Social Responsibility, Organizational Identification, Work Engagement, Retention Intention*

The Corresponding Author, **Ting-Ko Lee**, is an Associate Professor in the Graduate School of Resources Management and Decision Science, College of Management, National Defense University, Address: No.70, Sec. 2, Zhongyang N. Rd., Beitou Dist., Taipei 112, Taiwan, Tel: 0937083095, E-mail: d96741001@ntu.edu.tw. **Wu-Chen Fei**, is an Associate Professor in the Graduate School of Resources Management and Decision Science, College of Management, National Defense University, Address: No.70, Sec. 2, Zhongyang N. Rd., Beitou Dist., Taipei 112, Taiwan, Tel: 0936044529, E-mail: wcfai@ms5.hinet.net. **Chun-Fu Chang**, is a Graduate student in the Graduate School of Resources Management and Decision Science, College of Management, National Defense University, Address: No.70, Sec. 2, Zhongyang N. Rd., Beitou Dist., Taipei 112, Taiwan, Tel: 0977286712, E-mail: jason700514@gmail.com.

緒論

以企業社會責任 (Corporate Social Responsibility, CSR) 為導向的經營策略已逐漸成為全球發展趨勢。約有 90% 之美國財星五百大企業 (Fortune 500) 具有明確的社會責任計畫 (Kotler & Lee, 2005)，由此可知，社會責任已成為企業主流文化的一部分。確實，從組織經濟角度而言，企業社會責任被認為是經理人在法律允許範圍內，藉由滿足所有權人需求 (股東) 實現利潤最大化 (Friedman, 1970)。然而，支持利害關係人理論 (stakeholder theory) 的學者主張，若僅專注在股東價值極大化的隧道視線容易忽視員工、顧客與社群等其他利害關係人之感受 (Freeman, 2004)。目前，已有來自 150 個國家，超過 8,000 多家公司簽署聯合國《全球契約》 (Global Compact)，涵蓋人權、勞工標準、環境與防止貪腐等議題，因此，社會責任的討論已逐漸從股東價值議題，移轉到執行社會義務的機制與過程 (Wang, Tong, Takeuchi, & George, 2016)。所以，部分研究開始從組織管理與行為的視角切入，主張企業主與員工的關係品質，係建立在員工知覺公司履行社會責任所產生被公平對待的信任感上，並激發員工後續態度與行為的正面效果 (Aguilera, Rupp, Williams, & Ganapathi, 2007)。因此，企業社會責任已逐漸跳脫既有的研究框架，傾向考慮更多元的影響因素，例如心理機制、態度或行為。

鑑於企業社會責任議題逐漸受到重視，學者從不同角度開始進行研究。爬梳既有文獻發現，大致上區分為組織與個體兩大層面。就組織層面而言，已有大量研究認為企業社會責任對公司績效有正向影響 (Chen, Roger, Tang, & Hung, 2013; McGuire, Sundgren, & Schneeweis, 1988; Mishra & Suar, 2010; Pelozo, 2009)；就個體層面而言，員工對企業社會責任或企業公民之察覺，影響其態度與行為，像是組織承諾 (Aguilera, Rupp, Ganapathi, & Williams, 2006)、組織認同 (Kim, Lee, Lee, & Kim, 2010)、組織公民行為 (Abdullah & Rashid, 2012; Bavik, 2019)、組織公平 (Ahmad, Shehzad, & Zafar, 2014)、工作滿意 (Vlachos, Panagopoulos, & Rapp, 2013)、工作績效 (例如，工作效率、工作效能、工作品質、角色內績效以及角色外績效) (Ahmad, Shehzad, & Zafar, 2014)，甚至提升員工為企業的宣傳力 (Vlachos, Panagopoulos, Bachrach, & Morgeson, 2017)。

雖然，前述理論已建構企業社會責任基礎，但仍有一些議題值得進一步釐清。首先，近年來，由於童

工、環境汙染、員工權利、性別平等問題不斷，世界許多國家均紛紛提出社會責任規範，公司除戮力追求股東價值極大化外，還必須有義務滿足其他利害關係需求，同時揭露企業履行社會責任的年度報告 (Bassen et al., 2006)。可惜的是，目前的社會責任大多聚焦在以獲利為主要考量的企業實體。然而，國軍組織鑲嵌於複雜的社會脈絡連結中，也是社會現象之縮影，有其應擔負的社會責任 (Bowen, Jensen, Martin, & Mancini, 2016)。隨著兩岸政經關係的變化及社會價值觀的改變，國軍的功能除展現在維繫國家安全與守備前線為主要任務以外，已逐漸思考如何滿足其他利害關係人之需求，以維持社會穩定與和平。利害關係人泛指「任一個會受組織行動、決策、行為與目標所影響的個人或團體」 (Freeman, 1984)。以國軍而言，所有人員必須擔負著對社會傳達至關重要的服務使命。從內部全體官兵部屬，乃至外部民眾、社區團體，甚至與國軍合作的供應商等，均屬於利害關係人之範疇。由此可知，社會責任不僅侷限於企業，亦同樣適用於國軍各單位 (Bowen et al., 2016) 或非營利組織 (Eller, 2017)。就目前國軍政策及實際作為而言，雖然平日已將執行護漁任務、外離島交通疏運、協助採收農產品等列為常態協助外，一但發生國家社會緊急狀況時，國軍在維護社會大眾之利益與安全上仍扮演重要的角色。例如，國軍因新型冠狀病毒 (COVID-19) 出動化學兵對從武漢回國的民眾進行人機消毒作業，以降低將病毒帶入國門的風險；同時，也積極投入國家口罩生產隊伍，協助大量生產以供全國使用¹。由此可見，國軍除依循法令規定執行各項工作，並須符合倫理規範外，更期望努力展現與民同在以及無私奉獻的助民情懷。因此，本研究認為國軍各單位若均能落實社會責任，必能重塑國軍形象、社會地位及聲譽。這樣的社會責任可形塑出一種具正向氛圍的組織環境，有助於部屬對單位的組織認同，這不但激發部屬的工作敬業態度，同時更有可能讓他們願意持續留任國軍各單位。

¹依據國防部後備指揮部資料顯示，在 COVID-19 侵襲下，因應國民的口罩需求，從 2020 年 2 月初起到 5 月底止，國軍支援口罩生產及口罩原物料生產廠商計有 49 餘家 (北部 25、中部 14、南部 10)，支援人次累積超過 70,000 人次，提升口罩產量到達每日 2,000 萬片，累計生產口罩數量約 11 億 1,974 萬 9,000 餘片。

其次，回顧既有文獻發現，組織認同已在社會責任的相關文獻中廣受重視，影響組織認同的前因變數雖然包含個人認知、團隊及組織環境等變數(王豫萱、胡昌亞，2013)，然而大多均聚焦在個體單一層次個體認知變項的探討(Afsar, Cheema, & Javed, 2018, Kim et al., 2010; Mozes, Josman, & Yaniv, 2011)。組織已經成為戰略會議與發展計畫的一種潛在環境，成員的身分與認同則是鑲嵌在組織現象中，當身份兼容並擴散到整個組織時則產生認同(Albert, Ashforth, & Dutton, 2000)。因此，組織認同代表一種心理過程(Elsbach & Bhattacharya, 2001)，反應個體與組織之間的連結橋梁，當個體產生組織認定程度越高，愈能表現出與組織價值觀一致的認同(Ashforth & Mael, 1989; Cheney, 1983; Mael & Ashforth, 1992; Wan-Huggins, Riordan, & Griffeth, 1998)。因此正如學者主張，認同可能在組織、群體、個體之間存在跨層次的效果(Albert et al., 2000)。根據社會認定理論(social identity theory, SIT)，當組織履行社會責任時，有利於提升組織正面形象及聲望，進而使員工對組織價值觀更有可能產生強烈認同(Peterson, 2004)。當國軍各單位擔負高度社會責任時，得以讓部屬彼此產生共享的公平與正義之價值觀，在單位內形成共有的認知與氛圍，如此牽動部屬內心歸屬感，讓自我概念與單位融合，進而使個體憑藉對單位的依戀產生認同。一旦，部屬對單位具有高度組織認同後，隨之引發工作動機，使其工作敬業與留任意願程度提升(Wegge, Van Dick, Fisher, Wecking, & Moltzen, 2006)。

綜上所述，我們將依據前述理論觀點提出從上而下的涓滴效果模型。類似於企業應肩負社會責任，基於國軍也必須同時肩負社會責任的主張(Bowen et al., 2016; Sun, 2001)，本研究認為國軍各單位也應有其須落實的社會責任，同時提出以下兩個問題：第一，國軍社會責任是否激勵部屬的工作敬業程度與留職意願？第二，國軍是否可透過社會責任的實踐，建立與部屬的歸屬感形成組織認同，進而提升工作敬業與留職意願？

本研究提出以下幾點潛在貢獻：第一，社會責任雖然已被明確指出是組織認同的重要影響因素，但部分研究仍是聚焦在顧客如何透過社會公益事業，產生對組織認同的心理，進而產生消費者的決策行為(Pérez & Del Bosque, 2015; Pérez, 2009)。然而，組織所應盡的社會責任並非僅侷限在滿足社群需求的行銷策略上，組織認同更可泛指人類對於歸屬感的認知(Ashforth &

Mael, 1989)，必須要以滿足部屬需求為主要目標。部屬係鑲嵌在單位的系絡中，單位主管通常對員工的認知與態度有較大的影響。因此，本研究從消費者對整體企業認同的視角，延伸至部屬對於國軍單位的認同(Hansen et al., 2011)。也就是說，單位主管對所承擔的社會責任應有一定程度的認知與瞭解，不僅反應在部屬對於組織目標與價值觀的理解，更形塑他們正向態度與行為(Afsar et al., 2018)。第二，社會責任已被視為具策略或行動之特質，考慮如何滿足利害關係人的期望，並已廣泛被經濟、社會、法律領域學者研究(Rupp, 2011)。本研究延伸既有研究將企業社會責任列入單一層次的框架模式，試著結合「宏觀的國軍單位社會責任」與「微觀的個體心理與行為」。更明確地說，部屬的價值觀受之於單位對社會責任認知之影響，形成一個共享的環境，透過滿足部屬期望的過程產生組織認同，進而影響他們的敬業與留任意願，形成一種由上而下的跨層次之涓滴效果(Masterson, 2001)。第三，雖然過往研究已有少數學者探討個人認知企業社會責任對工作敬業之影響(Gao, Zhang, & Huo, 2018)，然而後續對這中間如何運作的機制知之甚少。本研究延伸企業社會責任已被認為是組織認同之前置因素的前提下，主張因單位不同所形塑社會責任亦有不同程度，將對其所屬單位內的部屬產生不同程度的定義與識別，引發他們對單位的統一性與歸屬感之組織認同程度有所差異(Mael & Ashforth, 1992)。當部屬在身體、認知和情感都與自己的工作角色聯繫在一起時，他們將有可能把精力集中在單位目標上，並充分投入與參與工作，實現工作敬業態度(Gao et al., 2018)。另外，目前研究雖然已探討個體的企業社會責任認知對離職傾向之影響(Chaudhary, 2017)，然而文獻建議可進一步對社會責任與留職意願之關聯性進行深入研究(Jones, 2010)。為回應過往文獻之建議以形成對話，我們將國軍社會責任對部屬行為結果區分為兩條跨層次的中介路徑：單位層次的國軍社會責任將激發部屬的組織認同，進而分別提升其工作敬業程度與留任意願，請見圖 1 所示。

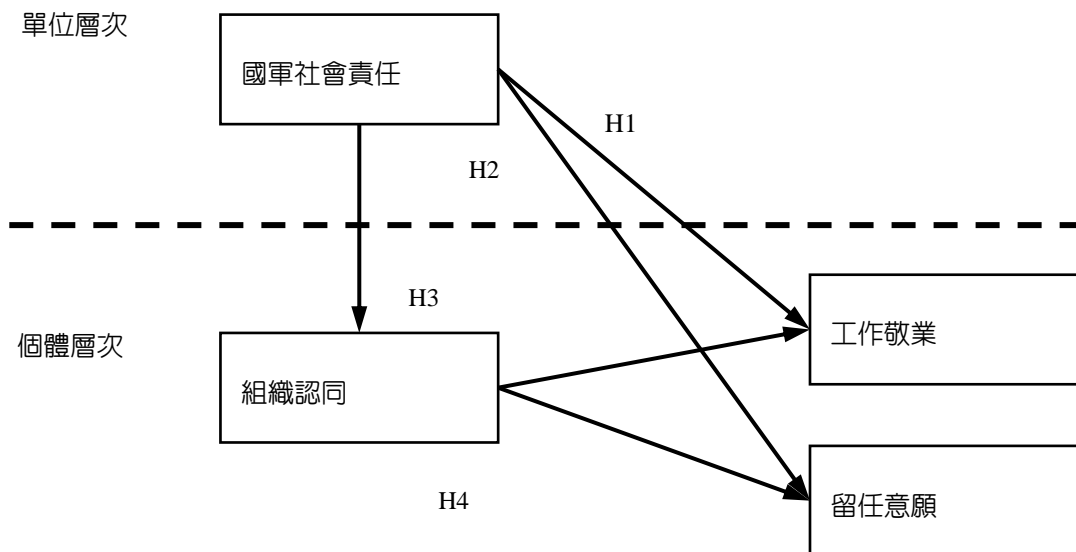


圖 1 研究架構圖

文獻探討與假說推導

企業社會責任

迄今，企業社會責任已發展六十餘年，其概念係由 Bowen (1953) 所提出，主張企業的主要義務在於追求符合社會價值觀及滿足社會目標的一切活動，同時也為企業社會責任的發展樹立了一個重要的里程碑。自此，企業社會責任之相關文獻如同雨後春筍般出現 (Carroll, 1991; De George, 1987; Ferrell & Fraedrich, 1997)。隨著社會及環境不斷的變遷，學者重新賦予企業社會責任新的時代意義。Sethi (1975) 認為企業社會責任是企業遵循現行的社會規範、期望與價值觀所表現出之行為。Carroll (1991) 則指出，具有企業社會責任之組織應努力獲取最大之經濟利益、遵守法律及道德規範，並成為良好的企業公民。世界企業永續發展委員會 (World Business Council for Sustainable Development, WBCSD) 則是將企業社會責任定義為「企業應持續致力於為經濟發展作出貢獻，進而改善員工、家庭、當地社區與整個社會的生活品質」，而此定義則廣泛被企業界與非企業界之團體與社會大眾所接受 (Holliday, Schmidheiny, & Watts, 2002)。

Carroll (1983, 1991) 進一步將企業社會責任區分為經濟責任 (economic responsibility)、法律責任 (legal responsibility)、道德責任 (ethical responsibility) 與自發性責任 (discretionary responsibility) 等四類。經濟責任是指提供符合社會大眾需求之商品與勞務，以獲取適當利潤，進而將獲利回饋給股東。法律責任是指企業在追

求經濟目標，從事各項活動與行為之同時，亦應遵守各項法律規範。道德責任是指企業從事任何符合社會大眾所期望之活動與行為，而此活動與行為並非法律所規範。自發性責任則是指企業自願且主動地、積極地從事各項回饋社會大眾、改善社會福祉之活動與行為，例如慈善捐款、關懷弱勢者、投身公益活動等。隨著時代與社會環境的演進，不難發現學者們對於企業社會責任之分類亦有所不同，但均強調企業應在遵循政府法規之下，致力於謀取內、外部利害關係人之最大利益，同時亦應主動積極從事符合社會期望之活動與行為。進入 2000 年以後，企業紛紛更將企業社會責任的概念融入到企業的經營策略與願景，同時也將概念性的企業社會責任理念轉化為實際行動。儘管學術界、政策制定者與實務界對企業社會責任存在不同見解，但他們普遍認為企業必須在規範和道德範圍之認定下進行運作 (Devinney, 2009)。

國軍社會責任

當企業已由傳統的「經濟利潤」導向，逐漸轉至「社會責任」導向時，學者開始逐漸關注軍隊組織或非營利組織應與社會責任之關係 (Bowen et al., 2016; Eller, 2017)。學者強調軍隊與社區或社會必須發展成為夥伴關係，發揮專業能力應用在公共事務上，因為軍隊的顧客是來自社會群眾與國家 (Alagappa, 2001)。此外，軍隊係屬於公部門，公部門與私部門的夥伴關係不僅有利於公共事務參與，更能發揮協作效益 (方世杰、李慶芳, 2016)。所以，鑲嵌在社會中的國軍單位

分別與政府、民間企業、社群、人民形成一種相互依存的關係。由此可知，國軍的決策、行為與目標勢必關係著上述群體，因此國軍必須以全體國民與和平安全為至上，依法配合政府在規範與道德下進行運作。例如，因應氣候變遷與溫室效應所可能帶來的世界性災難，國軍各單位配合政府要求，制定相關節能減碳的環保作為，以符合全球環境政策(Devinney, 2009)。尤其，當國民所得日益提高，人類社會走向新的生活型態，國軍以整體國家最大財富利益為考量，不僅扮演維持社會安定與國家安全的角色，更願意積極鼓勵部屬走入社區從事志願性服務工作，成為社區好公民為目標。因此，在經營管理上，國軍各階層領導者已逐漸跳脫傳統以集權為主的領導方式，逐漸採用企業思維與模式來管理各級單位人員。由此，本研究嘗試以企業社會責任視角切入國軍應擔負的社會責任。

根據企業社會責任視角(Carroll, 1979)與利害關係人理論(Freeman, 1984)，國軍各單位可能透過經濟、法律、道德、與自發性等四類屬性滿足利害關係人需求，展現國軍社會責任之特色。第一，在經濟層面，國軍對於維護利害關係人（如全國民眾、社區團體、供應商）之經濟利益不遺餘力，其具體作為可體現在以下重要事件。例如：配合中央政府總預算規模，國軍各單位均採節點管制方式控管預算支用。再者，高層配合國家整體建設與發展，建立國家安全目標與策略，並落實於各單位的執行，以讓國人安心經濟發展。例如，平時除各項演習、空際與海面巡邏確保國家安全外，更執行護漁任務以保障民眾生命財產安全。此外，國軍對供應商的協助也不遺餘力，像是各單位收購生產過剩農、漁業產品，以提升農漁民收益促進整體經濟。由此可知，國軍作為不但利於社會大眾，更對國家社會經濟發展有所助益。第二，在法律層面，要求國軍成員在各種內、外活動與行為，均需恪遵相關法令與規定，以展現守法重紀形象。例如，單位採購人員必須遵守法律規定以符合政府規定、各單位須依照規定與規範進行活動（像是招募與職缺徵選）以維護部屬應有權益。此外，有制定政策倡導工作場域中的性別及族群的多元，以保障在職場的平等待遇。第三、在道德層面，聚焦在法律未規範之道德層面部分。國軍必須符合社會大眾期望及倫理規範，以提升民眾對國軍之正面觀感。例如，性別平等已被國軍重視，因此將部屬是否公平地對待同事納入單位考評部屬的指標。此外，國軍在無明文規定下，仍願意主動協助農

產品採收以降低農民人力成本，以及協助外離島交通疏運以確保民眾福祉等實際作為，均增加國軍在道德關懷之體現。第四，在自發性責任層面，國軍秉持「苦民所苦，急民所急」的精神，展現與民同在，無私奉獻的助民情懷。例如：愛民助民打掃以協助周邊社區清理環境，亦或是舉辦各項公益活動幫助偏鄉及弱勢團體，以及響應定期捐血活動。值得一提的是，國軍對於颱風或地震災害地區，事前的兵力部屬規劃與事後的緊急救援更是不遺餘力。綜上所述，國軍應肩負的社會責任與一般企業類似，同樣在於滿足利害關係人需求。因此，本研究將企業社會責任概念運用在國軍組織的社會責任，並進一步發展以下假設。

國軍社會責任對工作敬業及留任意願之影響

依據學者觀點，一個善盡社會責任的組織，除要實現經濟利益外，還應落實法律與道德規範及自發性等責任，也就是說，組織必須對所有利害關係人（包含消費者、員工、社區、供應商及政府部門）之影響盡可能達到極大化效益(Ferrell, Fraedrich, & Ferrell, 2005)。社會責任可體現在經理人與其他利害關係人同時面對的環境脈絡(context)，包含政治、歷史、文化、經濟、社會、與法律等；環境脈絡可視為組織與利害關係人為了解決事件(event)所共同鑲嵌的情境(contingent)(O'Riordan & Fairbrass, 2008)。以國軍而言，國軍擔負社會責任的活動應展現在各單位與利害關係人所共同鑲嵌的環境中，逐漸形成一種具有整體「環境」概念的組織策略，進而引發部屬的動機與後續行為(Litwin & Stringer, 1968)。

既有研究指出企業履行社會責任可普遍對員工行為帶來正向效果，像是情感承諾(affective commitment) (Wong & Gao, 2014; Chun, Shin, Choi, & Kim, 2013; Farooq, Payaud, Merunka, & Valette-Florence, 2014) 與工作滿意度(De Roeck, Marique, Stinglhamber, & Swaen, 2014; Lee, Song, Lee, Lee, & Bernhard, 2013)。當個體受到環境的影響後，會對環境產生不同程度的認知，進而展現出不同的態度與行為表現(Lewin et al., 1935)。例如，組織致力於推動社會責任後，將會為其帶來正面的形象，同時獲得較高的社會認同與組織聲譽，進而在組織內部形成正向的組織氛圍(Brammer & Millington, 2005)；當員工對於環境具有正向感受時，則對工作充滿熱情及活力，進而願意對工作付出更多心力(Staw, Sutton, & Pelled, 1994)。而工作敬業則正是個體在受到環境的影響後，藉由生理、認知、情感等

方面專注來表現自我，並願意在工作角色上高度投入所展現出的一種態度(Kahn, 1990)。國軍可謂是社會的縮影，同樣地，各單位也期待藉由滿足利害關係人需求的過程中，讓部屬獲得組織存在正當性與價值性的滿足感，由此促進部屬發揮活力、奉獻、專注特質，全心投入深的工作角色中，甚至自願從事額外工作。此外，學者認為工作敬業的提升來自於工作資源，工作資源包括工作控制、升遷、回饋、工作安全及參與決策上(Bakker & Demerouti, 2007)。國軍社會責任落實在各項預算的控管與工作監督、晉升的條件與公平、遵守各項法規及參與決策等活動，這些活動正體現在工作資源。當國軍單位具有高度肩負社會責任時，也許更容易讓部屬知覺內部環境所給予在工作上的資源，有助於部屬對單位信任、責任與互惠之提升(Bowen et al., 2016)。部屬因工作資源使其獲得內在基本需求的滿足，有助於提供他們在工作上展現積極與活力的狀態，同時激發持續全神貫注地投入在工作的奉獻(Van De Voorde, Veld, & Van Veldhoven, 2016)。綜上所述，當國軍各單位致力於推動社會責任後，會正向提升其單位內部屬工作敬業程度。

H1：高度的國軍社會責任對部屬的工作敬業具有正向影響。

企業社會責任除可提升員工的工作敬業外(Ferreira & Oliveira, 2014)，也可能吸引員工留任意願，留住企業所需人才(Bhattacharya, Sen, & Korschun, 2008)。鑲嵌在組織中的個體與組織間存在著相互依存與互動關係(溫福星、邱皓政, 2009)；更明確地說，個體行為表現會受之於所處組織環境的影響(Chartrand, 1991; Lewin et al., 1935)。若員工知覺獲得組織支持，表示依賴組織的資源，他們不僅將採取正向回饋，更願意繼續為雇主工作。因此，當組織單位形塑成正向的內部環境時，則有機會降低員工的離職傾向，也許更能增加他們的留任意願(Shim, 2010)。而社會責任可被視為一種組織策略或行動(Matten & Moon, 2008)，它所形成的環境不但激發員工情感與態度，更有利於行為結果之正向表現(Rupp, Ganapathi, Aguilera, & Williams, 2006)，像是持續留任意願(Wegge et al., 2006)。也就是說，國軍單位內的高度社會責任宛如共享的環境，從上而下地激發單位內成員的留任意願。

根據英國市場與意見調查公司 MORI (Market & Opinion Research International)的企業社會責任調查報告指出，高達58%的員工認為組織是否履行社會責任，

將成為其選擇效忠及留任之主因(Dawkins, 2004)。以往實證研究亦指出，當企業履行社會責任時，則會對員工管理帶來外顯及內隱的影響。外顯之影響包含降低工作怠惰與提升組織公民行為，而內隱之影響包含提升工作滿意度、忠誠度及留任意願(Bhattacharya et al., 2008)。另外，以美國零售銷售員為樣本的實證研究顯示，當員工覺察他們的雇主努力以做對的事情為目標導向展現良好道德風範時，會明顯降低其離職傾向(Pettijohn, Pettijohn, & Taylor, 2008)。

近年來隨著社會價值觀變遷，兼顧身分特殊性與人權考量，國軍各單位同樣落實法律規定與倫理道德，不僅保障與規範部屬，也滿足部屬被組織公平對待的需求。此外，國軍各單位以全民福祉與國家利益為最大考量，體現經濟與自發性責任，不僅透過滿足所屬社群以延伸符合全民期待，更有可能增加部屬身為組織成員的榮譽感，像是國軍單位通常會收購過剩的農產品，以期補貼農民的損失。因此，國軍各單位若願意擔負社會責任，讓部屬知覺身為組織一份子的榮譽與價值，更可能增加長久留任意願，將職業當成事業經營。故本研究提出當國軍各單位致力於社會責任時，會提升員工留任意願之程度。

H2：高度的國軍的社會責任對部屬的留任意願具有正向影響。

組織認同之中介效果

組織認同係屬於組織特性與其態度或行為間的中介因素(Elsbach & Bhattacharya, 2001; 王豫萱、胡昌亞, 2013)，由此，本研究認為國軍組織各單位擔負社會責任之行動，也許能提升部屬組織認同，進而影響其工作敬業與留任意願。組織認同係源自於社會認定理論，主要係指個體以組織成員定義自我的狀態，或是將自己歸屬於群體的知覺；當個體與所屬組織產生情感之連結時，會將自身視為組織的一分子，進而認同組織的價值觀與文化，同時也會願意為組織付出與貢獻(Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992)。可惜的是，過往研究將社會責任與組織認同放在個體層次探討(Wang et al., 2017)。支持社會認定理論的學者強調，領導者的作為對部屬的心理層面有著直接或間接地影響(Chen et al., 2017)。因為領導者所形成的環境，若能讓成員願意將自己與組織身分產生連結，成員愈有可能將組織身分列入自我概念中，由此對組織產生一種歸屬的認同感(Chen et al., 2017)。國軍各單位社會責任

的執行有賴於領導者作為，若領導者願意將國軍履行社會責任活動視為一種策略時，則更有可能形塑一個兼顧經濟、法律、道德及自發性等特色的內部環境。此時，部屬也許更容易對組織產生強烈的認同感(Peterson, 2004)。因此本研究認為國軍社會責任單位內所形塑的環境會對部屬組織認同形成一個由上至下的跨層次效果。

此外，組織對成員當成員鑲嵌在具有社會責任的組織下，產生組織認同後，可能進一步地以後續態度與行為作為回應(Edwards & Cable, 2009)，像是工作敬業(Rich, Lepine, & Crawford, 2010) 或留任意願(Wegge et al., 2006)。組織擔負社會責任容易形成內部良好環境，塑造整體正面形象以提升聲譽(Brammer & Millington, 2005)，使部屬對組織產生強烈歸屬感(Carmeli, Gilat, & Waldman, 2007; Peterson, 2004; Reyes & Pounder, 1993)。若部屬的情感與組織發生高度連結形成認同後，較易主動為組織付出與奉獻(Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992)，而工作敬業正是部屬在工作上反應出活力、奉獻、專注等特徵的表現(Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002)。學者針對美國保險公司職員進行調查研究即發現，當員工與組織價值趨於一致的心理意義程度愈大時，他們就可能意識到為組織提供奉獻與熱情的工作敬業態度是值得且有價值的。此外，員工的高度組織認同也會讓他們對組織有著強烈歸屬感與忠誠度(Buchanan, 1974; Cheney, 1983; Patchen, 1970)，由此產生高度留任意願，降低離職傾向(Bluedorn, 1982)。因為留任意願可被視為員工知覺想要繼續留在目前工作或組織單位中，繼續為其效力的一種想法(Ellenbecker, 2004)，其所展現之行為不僅具有正向意義，同時也是代表對組織認同所產生的意圖表現。

國軍各單位不但在政府預算範圍內戮力樽節各項預算的支出，嚴密管控部屬的工作效能；而且以發展保衛國家長期戰略為圭臬，提供全國民眾發展一個安心發展經濟貿易的環境。此外，各單位要求部屬必須恪遵各項規定，同時，在各項人事、獎勵和升遷制度上，均有制定相關規定，以避免不公平情事發生。值得一提的是，國軍單位具有自發性的特色。平日以實際行動關懷弱勢團體，例如安排三軍人型氣偶舞蹈表演、陸軍戰鬥刺槍術操演、空軍軍樂隊銅管五重奏表演等動態表演及互動攤位來支持「愛奇兒」活動。此

外，當社會發生緊急危難時更為地方出動實際的協助與救援，例如陸軍各軍團預置兵力，以因應地震與颱風帶來重大災害時安排全面救災行動。近期，由於COVID-19 病毒侵襲全世界，國軍秉持「防疫視同作戰」精神，日前不但安排人力進入口罩工廠分擔口罩生產工作，而且也安排化學兵對武漢回國班機進行消毒作業。以上活動反應國軍在經濟、法律、道德與自法性社會責任，這些特色在各單位形成一種具法治、能力、信賴與專業的特色。若當國軍各單均能致力推動社會責任，將有機會博得聲譽(Brammer & Millington, 2005)，使部屬願意與組織產生連結形成認同(Carmeli et al., 2007; Chong, 2009; Kim et al., 2010)，進而有助於增進工作敬業及留任意願程度。據此，本研究提出以下假設：

H3：高度的組織認同會正向中介國軍社會責任與工作敬業間之關係；亦即，當國軍各單位擔負社會責任程度愈高時，愈能激發部屬的組織認同，進而提升他們的工作敬業。

H4：高度的組織認同會正向中介國軍社會責任與留任意願間之關係；亦即，當國軍各單位擔負社會責任程度愈高時，愈能激發部屬的組織認同，進而提升他們的留任意願。

研究設計與方法

研究樣本及研究設計

國軍屬於政府部門範疇，但應仍有其應盡之社會責任(Gond et al., 2011)。第一，國軍組織與民間企業類似，不僅有相類似的組織結構，且管理階層亦遵從企業概念及模式對各級單位及人員進行管理。國軍社會責任在於提供符合利害關係人（如全國民眾、社區團體、政府部門、與部屬等）需求之勞務或產品（例如：協助執行護漁任務、外離島交通疏運、協助民眾採收農產品等），進而維護及回饋利害關係人之利益。第二，國軍組織更應遵循政府相關法令規定，亦必須符合社會大眾期望及道德倫理規範，充分展現與民眾同在，無私奉獻的助民情懷。

本研究透過主管與部屬配對方式進行問卷施測。為使樣本能反應研究母體之特性，本研究係根據國軍三軍比例採分層抽樣，共計發放陸（包含後備）、海、

空等 92 個單位，分別請 92 位主管及其所屬單位部屬共 460 位填寫問卷。主管主要評估部屬的「工作敬業」程度；部屬則評估自己知覺的「國軍社會責任」、「組織認同」及「留任意願」，另外填寫性別與服務年資資料。因國軍社會責任屬於單位層次變項，由部屬個人完成評估後，研究者將分數加總聚合 (aggregate) 成為單位層次變項。

施測前，我們先期與單位主辦人事人員 (代理人) 取得聯繫並徵求同意後進行問卷發放。問卷發放作業與回收區分為兩種類型：第一，研究者親臨單位拜訪，現場指導問卷填寫，並在現場完成配對以及問卷收回。每個單位隨機抽取 3-5 位部屬完成部屬問卷填寫，單位主管則分別評估這些部屬的工作敬業程度。為降低部屬與主管擔心填寫會被揭露疑慮，我們分別準備具有可彌封的信封套，作答者完卷後隨即放入信封彌封繳交給研究者。第二，較偏遠地區則以電話請託與指導方式完成問卷填寫。研究者親自與各單位代理人取得聯繫並告知問卷有區分主管與部屬問卷，並請代理人協助隨機完成主管與部屬配對，一位主管與其 3-5 位部屬。同樣地，為降低部屬與主管擔心填寫內容會被彼此發現之疑慮，我們先行為每為部屬準備一個信封並在信封口彌封處黏貼雙面膠，部屬填完後隨即可將問卷放入信封並完成彌封；同樣地，主管問卷也比照此模式處理。俟代理人將主管與部屬問卷的信封收回後，再統一裝在我們事先準備的回郵大信封套中寄回。另，為提高受測者之填答意願，於問卷填答完畢後我們都贈送主管與部屬小禮物一份以表示對填答者的尊重與鼓勵。

我們共寄發出 92 份主管問卷與 460 份部屬問卷，實際回收配對問卷計 352 份。剔除填答不完整等無效樣本，有效回收配對樣本為 318 份 (65 位主管及 318 位部屬)，有效配對成功率 81.75%。每一單位包含 1 位主管及 3 至 5 位部屬 (各單位平均填答員工計 4.89 位)。在樣本結構方面，部屬多數為服務 5 至 10 年 (49%)，且具有大學學歷 (55%) 之男性 (83%)，年齡多介於年齡多為 26-30 歲 (36.5%) 之間。主管則多數為服務 15 至 20 年 (55.38%)，且具有大學學歷 (55.4%) 之男性 (95.4%) 校級軍官 (78.46%)，年齡多為 41 歲以上 (23.1%)。

為避免共同方法變異之問題 (彭台光、高月慈、林鈺琴，2006)，首先，在研究設計方面採事前預防，運用受訪者資訊隱匿法及題項意義隱匿法等 (Podsakoff et al., 2003)。其次，國軍社會責任的衡量方式係將每個

單位部屬填答後，平均加總彙整到單位層次的分數，如此可降低與其他變項間的共同方法變異問題。再者，相較於其他變項，工作敬業是由主管對部屬進行評估，不同源的處理方式亦可降低變項間的共同方法變異 (Podsakoff et al., 2003)。其次，本研究為求周延，在事後偵測上，採用哈門氏單因子測試法進行檢測。在未轉軸之情形下，以主成份分析法萃取第一個因子之解釋變量為 31.91%，尚未超過學者建議之 50% 的判定水準，表示變項之間未存在嚴重的共同方法變異問題。最後，依據學者建議 (Podsakoff et al., 2003)，我們採用驗證性因素分析模型比較，將理論模型 (國軍社會責任、組織認同、工作敬業、與留任意願) 與單一因子模型 (國軍社會責任、組織認同、工作敬業、與留任意願等合併成一個因子) 進行比較，發現兩具有顯著性差異，故再次驗證本研究變項之間沒有存在明顯共同方法變異問題，請見表 2。

衡量工具

本研究問卷題項均翻譯自國外原文量表，透過國內管理學及組織行為學相關學者完成翻譯，並依據實務現況進行部分文字及語意修訂，同時請專業翻譯員翻譯回英文後，再請通雙語的學者進行校對，藉以兼顧翻譯之精準與受測者對各問項之瞭解。尤其，「國軍社會責任」構念之量測主要係參考既有學者發展的「企業社會責任」量表修改。首先，我們初步由兩位管理學者進行題項的文字修正後，請國軍實務界主管 (像是各軍種與高司單位幕僚約 20 位主管) 對該構念題項進行校正。其次，再次請學者將原始題項與修正後題項進行比對，以確認在概念上並無偏離社會責任精神但又符合國軍社會責任需求。在正式發放大樣本前，本研究先行進行預試問卷的施測，其信度與因素負荷量均達標準。最後，經因素分析發現所有的衡量題項的因素負荷量均達標準，請參見附錄。

國軍社會責任

對企業來說社會責任是指企業應努力獲取最大之經濟利益、遵守法律及道德規範，並成為良好的企業公民，包含經濟、法律、道德及自發性等四個構面 (Carroll, 1979, 1991)。本研究主要係參考 Maignan & Ferrell (2000) 依據 Carroll (1979) 之企業社會責任概念所發展出並被多位學者使用的量表 (Galbreath, 2010; Moon, Hur, Ko, Kim, & Yoon, 2014)，同時我們針對國軍組織所應肩負社會責任活動加以修改，共計 18 題，由

部屬填答，請參閱附錄。因為單位主管依循國防部各項政策，指導本單位應執行與遵守之項目，所以各單位部屬隨著他們所在單位執行社會責任程度的不同而有知覺上的差異，這樣的差異對部屬心理與態度可能產生不同程度之影響。本變項以 Likert 七點尺度計分（1=非常不同意；7=非常同意），得分越高表示國軍的社會責任表現程度越高。

組織認同

組織認同是指個體以組織成員定義自我的狀態或是將自己歸屬於群體的知覺，反應個體對組織的認知、情感、評價、行為等特質(Mael & Ashforth, 1992; Patchen, 1970)。本研究採用 Mael 與 Ashforth(1992)所發展之組織認同量表，衡量題項共計 6 題，由部屬填答。例如，「當有人批評國軍時，我會感覺是對我的羞辱」、「我很在意別人對國軍的看法」等。本變項以 Likert 五點尺度計分（1=非常不同意；5=非常同意），得分越高表示部屬的組織認同程度越高。

工作敬業

工作敬業是指個人對工作主動積極，面對困難也能堅持不懈，充分投入於工作當中的正向態度，區分活力、奉獻與專注等三個構面(Schaufeli et al., 2002)。本研究採用 Schaufeli 等人(2002)建立之工作敬業量表，共 17 題。在活力構面的題項，例如，「我明顯感受到該部屬的工作意願」、「我感受到該部屬在工作上遭遇挫折時，仍會堅持不懈」；在奉獻構面的題項，例如，「目前的工作對該部屬具有挑戰性」、「我感受到該部屬在工作上的熱情」；在專注構面的題項，例如，「我感受到該部屬能專注於工作，以致忘了時間」、「我感受到該部屬在工作時，融入其中，無法自拔」。本變項以 Likert 七點尺度計分（1=非常不同意；7=非常同意），得分越高表示部屬的工作敬業程度越高。

留任意願

留任意願是指員工進入組織一段時間之後，對組織與工作本身進行評估，以及進行內外部因素比較後，選擇是否留任於目前組織繼續效力之想法(O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991; Tett & Meyer, 1993)。本研究採用 Tsui 等人(1997)所發展之量表，衡量題項共計 3

題，由部屬填答²。例如，「未來三年內我仍想要留在國軍組織當中」、「我會持續留在國軍組織當中」等。本變項以 Likert 七點尺度計分，分別給予 1 到 7 分（1=非常不同意；7=非常同意）。

控制變數

既有社會責任相關研究大多有將性別與年資等人口統計變數進行控制 (Afsar et al., 2018)，故本研究在個人層次方面，控制了性別（1 為男性、0 為女性）與年資（以月為單位）等兩個變數，以排除性別與年資等因素對組織認同、工作敬業及留任意願造成的效果（陳淑玲、黃謙茹，2014；劉仲矩、周玉涵，2016）。

資料分析方法

首先，根據 Anderson 與 Gerbing (1988) 的兩階段法，第一階段先進行驗證性因素分析獲得良好信度、效度與模型配適度指標之情況下，方進行第二階段理論結構模型之驗證。其次，本研究架構變數分屬於個體層次與單位層次，國軍社會責任屬於單位層次，而組織認同、工作敬業與留任意願則屬於個體層次，如圖 1 所示。就最後進行分析的資料而言，我們蒐集來自 65 個國軍單位共 318 位部屬，這些單位中每個單位主管填寫 4-5 位部屬的工作敬業，部屬填寫自己單位的國軍社會責任。資料可能存在結構鑲嵌性質，因此本研究採用 Mplus 8 軟體，以多層次結構方程模型（multilevel structure equation modeling, MSEM）對具有跨層次特性的假設進行統計檢定分析。最後，為求檢定的嚴謹與穩健性，本研究進一步運用蒙地卡羅模擬法 (Monte Carlo simulation approach) 以 95% 的信賴區間估計中介效果 (Preacher, Rucker, & Hayes, 2007)。

研究結果

團隊層次資料分析

本研究的國軍社會責任係屬於單位層次概念，須將單位內每個人填答的分數加總平均成為單位分數，以作為後續跨層次分析時使用。根據 Klein 與

²留任意願量表原計有四題，經驗證性因素分析後發現其中一題的因素負荷量未達標準予以刪除外，其餘三題均保留。

Kozlowski (2000) 建議，在進行統計分析前，必須先進行檢驗個人層次變項加總至單位層次之可行性。所以，我們檢測資料的群內一致性 (within-group agreement) 與群間差異 (between-group variation)，以確定是否可將個人層次的變項彙總成單位層次。首先，本研究檢測 ICC (intra-class correlation)，區分為組間變異 (ICC 1) 與個人層次變項合併至單位層次的信度 (ICC 2)。經由分析結果顯示，國軍社會責任的 ICC 1 與 ICC 2 分別為 .31 與 .69。ICC 1 與 ICC 2 分別大於 .12 與 .60 之標準，均符合學者建議 (James, 1982)，由此支持我們進行後續跨層次分析。其次，為確認每一單位內成員具有一致性的填答，本研究計算每一個單位的 rwg (within-group interrater agreement measure)。經計算結果顯示，國軍社會責任的平均 rwg 為 .92，超過學者建議的 .60 標準。由上述檢定可知，部屬填答的國軍社會責任之個人資料適合彙整至單位層次。

驗證性因素分析

本研究參考學者建議，進行整體結構模型的假設驗證前應先進行驗證性因素分析 (Anderson & Gerbing, 1988)，以檢視研究構念之收斂效度與區別效度。就收斂效度 (convergent validity) 而言，首先，本研究變項與其衡量的題目之間均有足夠的因素負荷量， λ 值大於 .45， t 值 >1.96 ，均達顯著水準；其次，所有變項之組合信度 (composite reliability, CR) 達 .60，平均變異萃取量 (average variance extracted, AVE) 亦達 .50 以上 (Comrey & Lee, 1992; Fornell & Larcker, 1981; Tabachnick & Fidell, 2007)。由以上結果顯示，各變項均具有良好的收斂效度，如表 1 所示。此外，本研究針對所有潛在變數進行驗證性因素分析後，發現整體測量模型適配度指標均達標準： $\chi^2 = 236.41$, $df = 98$, $\chi^2/df < 2.412$, CFI = .955, TLI = .969, RMSEA = .067, SRMR = .041。

表 1 各變數收斂效度

變數	題項	λ 值	t 值	CR	AVE
國軍社會責任	1~18	.653~.869	10.503~47.124	.968	.632
組織認同	1~6	.592~.869	18.316~45.987	.882	.572
工作敬業	1~17	.848~.868	39.240~42.535	.915	.795
留任意願	1~3	.450~.925	8.031~34.783	.800	.592

就區別效度 (discriminant validity) 而言，本研究採用兩種方法：第一，本研究亦運用巢套式驗證性因素分析針對個人層次之變項 (組織認同、工作敬業與留任意願) 進行驗證性因素分析。由表 2 分析結果得知，個體層次三因子模型與資料的配適程度 ($\chi^2 =$

236.410, $df = 98$, CFI = .955, TLI = .969, RMSEA = .067, SRMR = .041) 優於三因子、二因子與單因子模型。第二，本研究檢視各變項的 AVE 值平方根均大於自己與其他變項的相關係數取絕對值。由以上這些結果顯示，本研究變項之間具有良好的區別效度。

表 2 巢套式驗證性因素分析

因子結構	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	Δdf	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
四因子模型	236.41	98			0.955	0.969	0.067	0.041
三因子模型	615.622	101	379.212***	3	0.833	0.801	0.136	0.198
二因子模型	1084.45	103	848.044***	5	0.681	0.628	0.173	0.127
單因子模型	2122.74	104	1886.344***	6	0.343	0.242	0.247	0.238

註：四因子模型為國軍社會責任、組織認同、工作敬業、留任意願 (比較基準模型)；三因子模型將工作敬業與留任意願合併為一個因素；二因子模型將組織認同、工作敬業與留任意願合併為一個因素；單因子模型將所有構念全部合併為同一個因素。*** $p < .001$

敘述統計分析

組織認同、工作敬業、留任意願等主要變項，以及性別與服務年資等控制變項的平均數、標準差、信度及相關係數，如表 3 所示。初步得知，組織認同與工作敬業 ($r = .253, p < .01$) 及留任意願 ($r = .299, p < .01$) 分別呈顯著正相關，後續將針對研究假設逐一

進行驗證。雖然所有變項以工作敬業與留任意願之相關係數 .319 為最高，惟透過變異數膨脹因子 (Variance Inflation Factor, VIF) 進行共線性檢定，發現各變數 VIF 值介於 1.175 至 1.537 之間，其最大值未大於 10，故未有嚴重共線性問題。

表 3 相關係數分析表

變數	M	SD	1	2	3	4	5
Level 1 個體層次 (n=318)							
1.性別	1.17	.376					
2.年資	9.434	5.512	.075				
3.組織認同	4.026	.555	.032	.145**	(.886)		
4.工作敬業	5.268	.814	-.092	-.106+	.253***	(.957)	
5.留任意願	4.889	1.099	-.028	.075	.299***	.319***	(.735)
Level 2 單位層次 (n=65)							
國軍社會責任	5.241	.588	(.938)				

註：括弧內的數字為該變數的信度。+ $p < .1$ ；* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

研究假設檢定

直接效果與中介效果假設檢定

由於本研究屬於多層次中介模型，探討單位層次國軍社會責任是否會對個體層次的組織認同產生正向效果，進而對個體層次的工作敬業與留任意願產生正向影響。因此，在進行假設檢定前，本研究先行針對個體層次的組織認同、工作敬業與留任意願等變數計算來自單位間的變異比例，以瞭解這些變數的變異來源(Judge et al., 2009; Scott & Barnes, 2011)。經計算後，個體的組織認同、工作敬業與留任意願的 ICC1 分別為 .172、.376、與 .252。代表組織認同、工作敬業與留任意願三個變數有 17.2%、37.6%、與 25.2%變異來自組間差異，也就是單位不同的差異。基於前述資訊顯示，本研究建立的多層次模型是適切的，故可進行後續的假設驗證(Judge et al., 2009)。

本研究以 Mplus 8.0 進行多層次的直接效果與中介效果分析，所有結果同時揭露於圖 2 與表 4。圖 2 呈現的是整體模型架構與各變項之間的路徑係數。表 4 呈現的是各路徑非標準化迴歸係數以及顯著情形。首先，本研究的 H1 與 H2 預測國軍社會責任對部屬的工作敬

業與留職意願有正向影響，檢測結果揭露於表 4。在 Model 2 中，同時加入個體層次(level 1)的控制變數即組織認同，並在單位層次加入國軍社會責任(level 2)，結果顯示，雖然國軍社會責任對工作敬業的有正向影響但不顯著 ($\gamma = .304, n.s.$)，故 H1 未獲得支持。然而，在 Model 3 中，我們也同時加入個體層次(level 1)的控制變數即組織認同，並在單位層次加入國軍社會責任(level 2)，結果顯示，國軍社會責任對留任意願有正向且顯著影響 ($\gamma = .490, p < .001$) 且具有顯著正向影響，故 H2 獲得支持。

其次，本研究的 H3 與 H4 預測單位層次的國軍社會責任會透過個體層次的組織認同分別對工作敬業與留職意願有正向影響，所有檢測結果揭露於表 4。Model 1 顯示，國軍社會責任 (level 2)對組織認同 (level 1)有正向顯著影響 ($\gamma = .214, p < .001$)。另外，從 Model 2 與 Model 3 可知，部屬的組織認同 (level 1) 對工作敬業 (level 1) 與留任意願 (level 1) 也具有顯著正向影響 ($\gamma = .399, p < .001$ ； $\gamma = .662, p < .001$)。故初步判定組織認同在國軍社會責任與工作敬業，以及在國軍社會責任與留任意願之間具有間接效果。

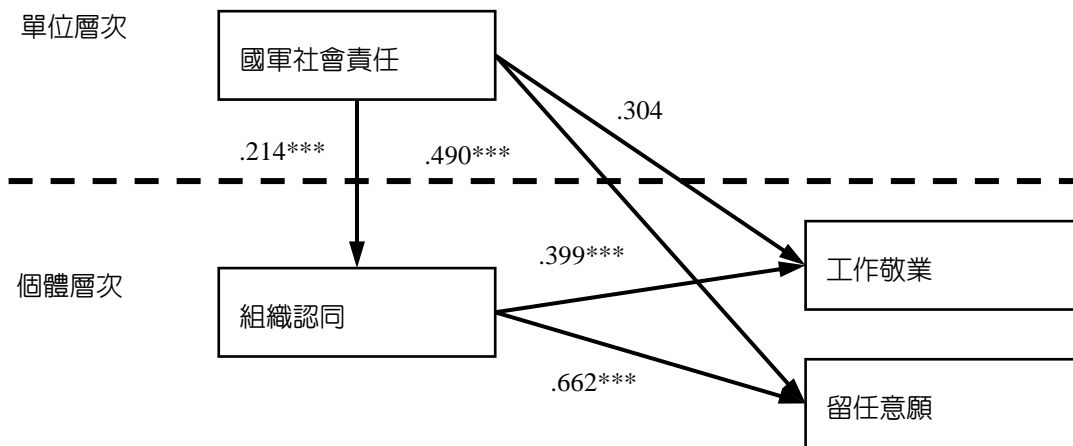


圖 2 多層次分析結果

註：圖中變項之間的係數均為未標準化係數，所有係數均由多層次理論模型一起估計。***p < .001

表 4 層級線性分析結果

依變數	Model 1		Model 2		Model 3	
	組織認同(Level 1)		工作敬業(Level 1)		留任意願(Level 1)	
	係數	標準誤	係數	標準誤	係數	標準誤
截距	3.926***	.096	4.170***	.181	4.751***	.225
控制變數						
性別	.083	.076	.144	.120	-.042	.173
年資	.015**	.007	-.006	.010	.006	.010
中介變數						
組織認同 (Level 1)			.399***	.117	.662***	.104
自變數						
國軍社會責任 (Level 2)	.214***	.069	.304	.195	.490***	.131
殘差變異數	.039*	.016	.531***	.120	.208***	.065

註：表格中的係數為非標準化估計值，所有係數均由多層次理論模型一起估計。*p < .05；**p < .01；***p < .001

為確認跨層次中介效果，本研究參考學者建議，運用蒙地卡羅方法 (Monte Carlo Method) 模擬 20,000 個樣本，產生間接效果的信賴區間(Preacher & Selin, 2012)。檢測結果如表 5 所示，在 95% 信心水準下，國軍社會責任-組織認同-工作敬業 (間接效果= .085, p < .01)、國軍社會責任-組織認同-留任意願 (間接效果

= .142, p < .01) 之信賴區間的上界與下界均不包含 0，表示存在間接效果。亦即，國軍社會責任不但會透過組織認同進而對工作敬業有顯著正向影響，也會透過組織認同進而對留任意願有顯著正向影響，故 H3 及 H4 的跨層次中介效果獲得支持。

表 5 中介效果檢定

路徑	係數	標準誤	95%信賴區間	
			下限	上限
國軍社會責任-組織認同-工作敬業	.085**	.034	(.018, .154)	
國軍社會責任-組織認同-留任意願	.142**	.052	(.040, .243)	

註：表格中的係數為非標準化估計值。中介效果與標準誤係數係由 Mplus8 軟體估計，信賴區間的上限與下限係由蒙地卡羅模擬法得出。 $*p < .05$ ； $**p < .01$

結論與建議

基於社會認定與利害關係人理論，本研究探討國軍社會責任透過部屬的組織認同，分別對工作敬業與留任意願之影響效果。蒐集 318 份有效的國軍主管-部屬配對樣本，採用 Mplus 8 進行多層次結構方程模型分析發現：(1) 雖然，國軍社會責任對部屬工作敬業之提升沒有顯著影響，但仍具正向影響效果；然而，國軍社會責任可透過部屬的組織認同進而產生工作敬業。

(2) 國軍社會責任顯著增加部屬留任意願；(3) 部屬組織認同對國軍社會責任與部屬工作敬業具有中介效果。以下針對研究結論整理出理論貢獻、管理實務意涵、研究限制與未來建議。

理論貢獻

爬梳文獻脈絡，學者雖然已針對企業社會責任進行大量探究，但多以企業形象、消費者行為與財務表現為主(Brown & Dacin, 1997; Chang, 2009; DeTienne & Lewis, 2005; Graves & Waddock, 1994)，較少著墨於組織內部屬心理與行為等議題，尤其是公部門組織。社會責任可視為一種組織特性，依據社會認定理論點，鑲嵌組織中的個體對於所屬社會類別或群體的認知，形成自我概念的基模，個體運用該基模與其所屬類別或群體產生連結 (Tajfel, 1974)，由此產生獨特的心理歷程，進而影響後續行為。以下為重要理論貢獻與意涵：

第一，延伸既有企業社會責任專注於探討如滿足股東這個利害關係人需求以提升財務績效之框架(Friedman, 1970)，基於利害關係人理論(stakeholder theory)，學者建議若僅將焦點放在股東價值極大化的經濟效益，容易讓經理人忽視顧客與社群等其他利害關係人之需求(Freeman, 2004)。組織長期忽略其他利害關係人的隧道視線不僅無法周延企業策略，更無法體現

法律、道德與自發性責任，以完整回應現今複雜的社會環境。然而，社會責任落實的視角不應專美於企業組織，隨著人民權利的高漲，國軍單位或非營利組織也同樣必須考慮社會責任(Bowen et al., 2016)，像是如何為社會或國家帶來整體經濟效益、關切那些涉及人權的法律議題、提升部屬倫理道德價值觀、與關注環境保護與社會慈善等。由此，本研究採用 Carroll (1991) 的企業社會責任四個構面，延伸運用到軍隊組織。國軍各單位對於社會責任的執行主要是體現在整體國家經濟需求(經濟)、保障部屬工作環境與人權所需的法律責任(法律)、符合大眾的倫理道德規範(道德)、以及發揮國家緊急危難的救援與協助(自發性)。國軍各單位主管若擔負社會責任不僅滿足部屬的需求，更擴及社群、供應商，甚至全國人民等外部需求。

第二，近年來，雖然已有研究針對企業社會責任與工作敬業或與離職傾向之關聯性進行實證研究(Chaudhary, 2017)，但大多數均聚焦於企業員工知覺之單一層次直接效果研究。目前，將社會責任視為單位層次進行跨層次進一步發掘企業社會責任對部屬的工作敬業與留任意願之影響，以及其中間機制的探討可說較為缺乏。根據正向組織行為之觀點，個體可藉由對組織環境的知覺達到不同程度之心理條件滿足，進而展現出不同的行為表現(Kahn, 1990; Lewin et al., 1935)，有助於提升員工在工作場所中的表現(Luthans, 2002)。這意味著國軍各單位肩負經濟、法律、道德與自發性等責任時，部屬對於單位善盡社會責任認知所形塑的環境將對其內心與後續態度與行為帶來正向影響(Bhattacharya et al., 2008)。本研究實證結果顯示，各單位的國軍社會責任呈現之特色確實可為部屬帶來正面效益，進而提升他們繼續留營的意願；然而，在控制部屬的組織認同後，國軍社會責任對工作敬業的直接效果並不顯著。工作敬業是一種積極、充實且與工作相關的心理狀態，內涵活力、奉獻、專注等三種特徵，屬於持續而普遍的情感認知狀態，並不集中於任

何特定對象、事件、個人或行為(Schaufeli & Bakker, 2004)。國軍平時除要肩負戰備整備任務，同時必須接受各項嚴格的演訓操練或基地訓練等高壓任務與生活，即使他們切慕於滿足利害關係人需求，但若無法將自己與所在單位產生連結，將自己視為組織的一部分，也許就無法對單位積極地付出與貢獻(Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992)。因此，若部屬沒有透過組織認同與單位發生情感連結，在任務繁重的精神與體力負荷有限之條件下，很有可能減弱在工作上的活力、奉獻與專注的態度，由此部屬工作敬業雖有提升，但卻不明顯。

第三，雖然國軍社會責任無法明顯增加部屬的工作敬業程度，然而實證顯示單位若有高度國軍社會責任時，可透過激發部屬組織認同，進而提升工作敬業及留任意願。這樣結果意味著，若國軍各單位履行社會責任時，所彰顯的組織特色可形成一個共享的認知氛圍，這有利於員工對組織產生強烈歸屬感，以形成組織認同(Carmeli et al., 2007; Chong, 2009; Kim et al., 2010)，由此，員工更樂意持續留在組織當中(Wegge et al., 2006)，主動為組織犧牲奉獻(Tsai, Chen, & Chen, 2012)。從社會認定理論的角度來看，組織認同是社會認同的一種特殊形式，當個人與所屬組織產生情感的連結，進而認同組織的價值觀、文化、使命及目標時，便會願意為組織付出與貢獻(Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992)。換句話說，部屬對於組織履行社會責任的目標與價值產生理解，形成組織認定的認知後，就可能有高度意願將自己視為組織成員(Ashforth & Mael, 1989)。成員藉由將自己歸屬組織的過程所形成的連結，產生一種休戚與共的認同感(Peterson, 2004)，進而主動展現為組織付出、奉獻的工作敬業狀態(Rich et al., 2010)。此外，當成員與組織的特質產生連結，有利於提升引發正向自我評價；也就是說，若成員對社會責任這個正向的組織特質具有吸引力，他們會對組織產生認知與情感，不但承認自己屬於組織的一份子，更藉由這份情感歸屬提升成員留任意願。所以，組織認同這樣的心理機制堪稱是引燃社會責任對部屬工作敬業與留職傾向之導火線，點燃彼此的連結。

管理實務意涵

當組織履行企業社會責任時，其行為風範將會符合社會規範與期望，體現組織價值觀(Sethi, 1975)，屬於一種正向的組織特性(Sen & Bhattacharya, 2001)。當個體受到這樣特色的影響後，產生不同程度的認知，

進而展現出不同的態度與行為表現(Lewin et al., 1935)。然而有別於民間企業，本研究以國軍為樣本探討國軍社會責任、組織認同、工作敬業及留任意願之關係，可說是社會責任體現在國軍組織的一篇試金石研究。以下提供三點在管理實務上的意涵：

第一，企業社會責任被學者廣泛運用在企業組織的範疇(Devinney, 2009)。近年來，已有學者強調社會責任也必須在公部門組織中發揮效用，因為公部門對於社會責任之執行影響的是社會經濟與國家整體策略發展。社會責任思維不論在公部門的政府組織或民間企業都應具有系統地一致性，因為外部環境的變遷都讓組織更有肩負社會責任的必要(Campbell, 2007)。因此，期望藉此研究開啟政府或非營利組織均能從企業社會責任角度思考如何有效提升員工敬業態度，以及將優秀人力留用之可能性。像是與國軍性質較為接近的警察與消防單位，平日警消單位也同樣肩負維護社會秩序與協助緊急危難情事。他們所肩負的社會責任同樣也可能對於部屬的心理層面與行為結果有著重要的影響意涵。

第二，雖然顧客是企業重要的服務對象，然而顧客也是有可能接受公部門的服務。國軍各單位預算來自全民納稅義務人，因此全民等同是國軍重要的顧客。尤其，近年來持續面臨經濟復甦問題，國軍有必要節省公帑，以國家整體發展利益最大化為優先考量，因此，主管必須緊密掌握各級人員在執行任務時是否有充分發揮效率。此外，國軍對外服務的單位提供透明清楚資訊，決定了民眾對於國軍效能服務之評價與信賴。例如，颱風來襲前，陸軍單位在北、中、南、東與外島地區，對於可能發生災害地區的超前預置與部署；後備單位在災害過後動員三軍各單位發揮急難救助，甚至急難當下也緊急動員兵力協助政府執行重大任務，像是國軍本著維護民眾安全責任，投入預防COVID-19 病毒侵襲的機組消毒作業與口罩生產等作為，以盡速重建社會秩序與減輕社會成本；國軍主計財務單位發揮預算監控與現金控管的專業，輔助三軍各單位進行對外各項採購評選作業時，均能依法進行評估確實審查合約，以降低交易成本。由此可知，國軍維護長期發展策略已逐漸從維護國防安全思維，延伸至民眾、廠商與社群整體需要的滿足上，透過滿足內部與外部利害關係人之需求，提升對社會整體之利益(Carroll, 1999)。

第三、國軍社會責任反應領導者在單位內部的渲染，形成一種對社會責任特色的共享環境，讓部屬增

加對於組織認同,進而增加留職意願與工作敬業態度。這也呼應社會責任不僅被強調是屬於企業所應當肩負的義務,社會責任也同樣必須由國軍各單位擔負。近年來,國軍透過建軍備戰等各方面努力,使得國人能夠安居樂業,無形之中增進了社會大眾的經濟利益,同時也藉由平面及電子媒體,廣為傳播國軍關心與回饋社會等實質活動。這些做法均企圖讓民眾體認國軍在社會的角色與定位,使部屬發自內心與單位鑲嵌,進而對單位產生認同,激發工作敬業態度,並主動留在國軍,繼續奉獻心力。因此,本研究真誠認為社會責任的落實不僅可改善國軍在社會大眾的形象,更有助於提升國軍人員對組織認同及後續工作表現與其他正向行為。雖然本研究結果發現國軍社會責任對部屬的行為影響確實存在從上到下的涓滴效果,例如留職意願;然而,單僅依社會責任所形成的環境並不足以提升工作敬業。若要提升國軍社會責任對部屬的工作敬業態度,也許可考慮其他條件因素,像是主管的領導風格。由於國軍屬性特殊必須考慮紀律與績效,因此主管領導方式若能在既有的威權下帶有仁慈或德行的風格,或許更能強化部屬活力、奉獻與專注。這也意味著由上至下對部屬工作敬業的影響,不僅來自於社會責任的價值與落實,也可能來自於正向積極領導風格的條件。

研究限制與未來建議

本研究也有若干研究限制與建議。第一,研究樣本屬於政府部門的範疇,相較於以往文獻多探討營利組織之企業社會責任,正好可提供其他政府部門或非營利組織(例如:警察、消防、慈善、志工、宗教、學校、環保等機構)較多之實務參考。我們建議其他公部門也可從企業社會責任角度,檢視組織是否有滿足利害關係人需求,以讓整體政府形象再提升。第二,雖然資料蒐集來自主管與部屬等兩種不同來源,屬於配對研究,減輕在共同方法變異上的問題。然而,建議後續研究者除控制資料的不同源外,也能在不同時間點進行資料蒐集,以更明確驗證變項之間的因果關係。第三,有別於傳統社會責任囿於以企業為研究對象,我們延伸既有社會責任研究,採用企業社會責任內涵探討國軍應有的社會責任。雖然,已經依循學者的研究量表進行修改與確認,同時邀集多位國軍高階主管與學者針對題項進行審慎評估,以期在學者與專家對於國軍社會責任的建議下,充分彰顯國軍社會責

任之內涵(Campbell, 2007)。然而,我們真誠期望社會責任在公部門研究這個濫觴能持續。不同地區單位特性可能因不同任務性質有所差異,未來若將國軍社會責任運用在像是如何增加空軍飛行員對組織承諾,抑或,國軍社會責任如何提升部屬建言行為等組織策略與行為議題進行深入探討,將會為國軍永續發展與公平公正上發揮更大效益。

參考文獻

- 方世杰、李慶芳, 2016。公私部門夥伴關係之特質、整合型研究架構與研究方向, 組織與管理, 第九卷第二期, 1-29。
- 王豫萱、胡昌亞, 2013。再探組織認同之本質: 2002-2012 之研究回顧與前瞻, 人力資源管理學報, 第十三卷第四期, 107-137。
- 陳淑玲、黃謙茹, 2014。轉換型領導對工作敬業心的影響歷程: 心理資本與服務氣候之跨層次中介觀點, 臺大管理論叢, 第二十五卷第一期, 1-28。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴, 2006。管理研究中的共同方法變異: 問題本質、影響、測試和補救, 管理學報, 第二十三卷第一期, 77-98。
- 溫福星、邱皓政, 2009。組織研究中的多層次調節式中介效果: 以組織創新氣氛、組織承諾與工作滿意的實證研究為例, 管理學報, 第二十六卷第二期, 189-211。
- 劉仲矩、周玉涵, 2016。公部門人員情緒勒索認知、工作壓力與離職傾向關聯之研究, 人力資源管理學報, 第十六卷第一期, 43-68。
- Abdullah, M. H., & Rashid, N. R. N. A. 2012. The implementation of corporate social responsibility (CSR) programs and its impact on employee organizational citizenship behavior. *International Journal of Business and Commerce*, 2(1), 67-75.
- Afsar, B., Cheema, S., & Javed, F. 2018. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 904-911.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. 2007. Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.

- Aguilera, R., Rupp, D. E., Ganapathi, J., & Williams, C. A. 2006. Justice and social responsibility: A social exchange model. Berlin: Paper presented at the Society for Industrial/Organizational Psychology Annual Meeting.
- Ahmad, I., Shehzad, K., & Zafar, A. 2014. Impact of CSR perception on dimensions of job performance with mediating effect of overall justice perception. *European Journal of Business and Management*, 6(20), 94-108.
- Alagappa, M., 2001. *Coercion and governance: The declining political role of the military in Asia*, Stanford: Stanford University Press.
- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. 2000. Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. 1988. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. 1989. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2007. The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bassen, A., Hölz, H. M., & Schlange, J., 2006. The influence of corporate responsibility on the cost of capital: An empirical analysis. Working Paper, Schlange & Co., Hamburg, Universität Hamburg, Deutsche Bank.
- Bavik, A. 2019. Corporate social responsibility and service-oriented citizenship behavior: A test of dual explanatory paths. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 173-182.
- Bhattacharya, C., Sen, S., & Korschun, D. 2008. Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 36-45.
- Bluedorn, A. C. 1982. A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35(2), 135-153.
- Bowen, G. L., Jensen, T. M., Martin, J. A., and Mancini, J. A. 2016. The willingness of military members to seek help: The role of social involvement and social responsibility. *American Journal of Community Psychology*, 57 (1-2), 203-215.
- Bowen, H. R. 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York, NY: Harper.
- Brammer, S., & Millington, A. 2005. Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 61(1), 29-44.
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. 1997. The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *The Journal of Marketing*, 68-84.
- Buchanan, B. 1974. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 533-546.
- Campbell, J. L. 2007. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. 2007. The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992.
- Carroll, A. B. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. 1983. Corporate social responsibility: Will industry respond to cutbacks in social program funding. *Vital Speeches of the Day*, 49(19), 604-608.
- Carroll, A. B. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. 1999. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Chang, C. -P. 2009. The relationships among corporate social responsibility, corporate image and economic

- performance of high-tech industries in Taiwan. *Quality & Quantity*, 43(3), 417-429.
- Chartrand, J. M. 1991. The Evolution of Trait-and-Factor Career Counseling: A Person Environment Fit Approach. *Journal of Counseling & Development*, 69(6), 518-524.
- Chaudhary, R. 2017. CSR and turnover intentions: Examining the underlying psychological mechanisms. *Social Responsibility Journal*, 31(3), 643-660.
- Chen, C. Y., Roger, Tang, H. W., & Hung, S. W. 2013. Corporate social responsibility and firm performance. *Journal of American Business Review*, Cambridge, 2(1), 181-188
- Chen, Q., Wen, Z., Kong, Y., Niu, J., & Hau, K.-T. 2017. Influence of leaders' psychological capital on their followers: Multilevel mediation effect of organizational identification. *Frontiers in Psychology*, 8(1776). doi:10.3389/fpsyg.2017.01776
- Cheney, G. 1983. On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communications Monographs*, 50(4), 342-362.
- Chong, M. 2009. Employee participation in CSR and corporate identity: Insights from a disaster-response program in the Asia-Pacific. *Corporate Reputation Review*, 12(2), 106-119.
- Chun, J. S., Shin, Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. 2013. How does corporate ethics contribute to firm financial performance? The mediating role of collective organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 39(4), 853-877.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. 1992. *A First Course in Factor Analysis*. Hillsdale, N.J.: L. Erlbaum Associates.
- Dawkins, J. 2004. *The Public's Views of Corporate Responsibility 2003*. London, England: Mori.
- De George, R. T. 1987. The status of business ethics: past and future. *Journal of Business Ethics*, 6(3), 201-211.
- De Roeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F., & Swaen, V. 2014. Understanding employees' responses to corporate social responsibility: mediating roles of overall justice and organisational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 91-112.
- DeTienne, K. B., & Lewis, L. W. 2005. The Pragmatic and Ethical Barriers to Corporate Social Responsibility Disclosure: The Nike case. *Journal of Business Ethics*, 60(4), 359-376.
- Devinney, T. M. 2009. Is The Socially Responsible Corporation a Myth? The Good, the Bad, and the Ugly of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 23(2), 44-56.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. 2009. The Value of Value Congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654-677.
- Ellenbecker, C. H. 2004. A theoretical model of job retention for home health care nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 47(3), 303-310.
- Eller, H. 2017. Corporate Governance and Corporate Social Responsibility: Research on the Interconnection of Both Concepts and Its Impact on Non-Profit Organizations. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 11(4), 848-852.
- Elsbach, K. D., & Bhattacharya, C. 2001. Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the National Rifle Association. *Organization Science*, 12(4), 393-413.
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. 2014. The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 563-580.
- Ferreira, P., & Oliveira, E. R. d. 2014. Does corporate social responsibility impact on employee engagement. *Journal of Workplace Learning*, 26, (3/4), 232-247.

- Ferrell, O. C., & Fraedrich, J. 1997. *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. 2005. *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases (Sixth Edition)*. India: Dreamtech Press.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39-50.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. 2004. The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik*, 5(3), 228-254.
- Friedman, M. 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits *The New York Times Magazine*, 13(1), 122-126.
- Galbreath, J. 2010. How does corporate social responsibility benefit firms? Evidence from Australia. *European Business Review*, 22(4), 411-431.
- Gao, Y., Zhang, D., & Huo, Y. 2018. Corporate social responsibility and work engagement: Testing a moderated mediation model. *Journal of Business and Psychology*, 33 (5), 661-673.
- Gond, J. P., Kang, N., & Moon, J. 2011. The government of self-regulation: On the comparative dynamics of corporate social responsibility. *Economy and Society*, 40(4), 640-671.
- Graves, S. B., & Waddock, S. A. 1994. Institutional Owners and Corporate Social Performance. *Academy of Management Journal*, 37(4), 1034-1046.
- Hansen, S., Dunford, B., Boss, A., Boss, R., & Angermeier, I. 2011. Corporate Social Responsibility and the Benefits of Employee Trust: A Cross-Disciplinary Perspective. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 29-45. doi: 10.1007/s10551-011-0903-0
- Holliday, C. O., Schmidheiny, S., & Watts, P. 2002. *Walking the Talk: The Business Case for Sustainable Development*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- James, L. R. 1982. Aggregation Bias in Estimates of Perceptual Agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 219-229.
- Jones, D. A., 2010. Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 857-878.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., & Hurst, C. 2009. Is emotional labor more difficult for some than for others? A multilevel, experience-sampling study. *Personnel Psychology*, 62, 57-88.
- Kahn, W. A. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kim, H.-R., Lee, M., Lee, H.-T., & Kim, N.-M. 2010. Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. 2000. *Multilevel theory, research, and methods in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kotler, P., & Lee, N. 2005. *Corporate Social Responsibility : Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Lee, C.-K., Song, H.-J., Lee, H.-M., Lee, S., & Bernhard, B. J. 2013. The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 406-415.
- Lewin, K., Adams, D. K., & Zener, K. E. 1935. *A Dynamic Theory of Personality: Selected Papers*. New York and London: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. 1968. *Motivation and Organizational Climate*. Cambridge, MA: Graduate School of Business Administration, Harvard Univ.
- Luthans, F. 2002. Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths.

- The Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. 1992. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Maignan, I., & Ferrell, O. 2000. Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23, (3), 283-297.
- Masterson, S. S. 2001. A trickle-down model of organizational justice: Relating employees' and customers' perceptions of and reactions to fairness. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 594-604.
- Matten, D., & Moon, J. 2008. "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- McGuire, J., Sundgren, A., & Schneeweis, T. 1988. Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 31(4), 854-872.
- Mishra, S., & Suar, D. 2010. Does corporate social responsibility influence firm performance of Indian companies? *Journal of Business Ethics*, 95(4), 571-601.
- Moon, T.-W., Hur, W.-M., Ko, S.-H., Kim, J.-W., & Yoon, S.-W. 2014. Bridging corporate social responsibility and compassion at work: Relations to organizational justice and affective organizational commitment. *Career Development International*, 19(1), 49-72.
- Mozes, M., Josman, Z., & Yaniv, E. 2011. Corporate social responsibility organizational identification and motivation. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 310-325.
- O'Riordan, L., & Fairbrass, J. 2008. Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 745-758.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. 1991. People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Patchen, M. 1970. *Participation, Achievement, and Involvement on the Job*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Pelozo, J. 2009. The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management*, 35(6), 1518-1541.
- Pérez, A., & Del Bosque, I. R. 2015. An Integrative Framework to Understand How CSR Affects Customer loyalty through Identification, Emotions and Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 571-584.
- Pérez, R. C. 2009. Effects of Perceived Identity Based on Corporate Social Responsibility: the Role of Consumer Identification with the Company. *Corporate Reputation Review*, 12(2), 177-191.
- Peterson, D. K. 2004. The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Business & Society*, 43(3), 296-319.
- Pettijohn, C., Pettijohn, L., & Taylor, A. J. 2008. Salesperson Perceptions of Ethical Behaviors: Their Influence on Job Satisfaction and Turnover Intentions. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 547-557.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Preacher, K. J., & Selig, J. P. 2012. Advantages of monte carlo confidence intervals for indirect effects. *Communication Methods and Measures*, 6(2), 77-98.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. 2007. Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.

- Reyes, P., & Pounder, D. G. 1993. Organizational Orientation in Public and Private Elementary Schools. *The Journal of Educational Research*, 87(2), 86-93.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. 2010. Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Rupp, D. E. 2011. An Employee-Centered Model of Organizational Justice and Social Responsibility. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 72-94.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. 2006. Employee Reactions to Corporate Social Responsibility: An Organizational Justice Ramework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537-543.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. 2004. Job demands, job Resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. 2002. The Measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Scott, B. A., & Barnes, C. M. 2011. A multilevel investigation of emotional labor, affect, withdrawal, and gender. *Academy of Management Journal*, 54, 116-136
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. 2001. Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Sethi, S. P. 1975. Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*, 17(3), 58-64.
- Shim, M. 2010. Factors influencing child welfare employee's turnover: Focusing on organizational culture and climate. *Children and Youth Services Review*, 32(6), 847-856.
- Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. 1994. Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace. *Organization Science*, 5(1), 51-71.
- Sun, C. -M., 2001. Commitment and control of organizational behavior and belief" in Alagappa, M. (ed.), *Military Professionalism in Asia: Conceptual and Empirical Perspectives*, Honolulu: Rowman & Littlefield, 61-76.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. 2007. *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- Tajfel, H. 1974. Social identity and intergroup behaviour. *Information (International Social Science Council)*, 13(2), 65-93.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. 1993. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Tsai, W.-C., Chen, H.-Y., & Chen, C.-C. 2012. Incremental Validity of Person-Organization Fit Over the Big Five Personality Measures. *The Journal of Psychology*, 146(5), 485-509.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. 1997. Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Van De Voorde, K., Veld, M., & Van Veldhoven, M. 2016. Connecting empowerment-focused HRM and labour productivity to work engagement: the mediating role of job demands and resources. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 192-210.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A., 2013. Feeling good by doing good: Employee CSR-induced attributions, job satisfaction, and the role of charismatic leadership. *Journal of Business Ethics*, 118, 577-588.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., Bachrach, D. G., and Morgeson, F. P., 2017. The effects of managerial and employee attributions for corporate social responsibility initiatives. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 1111-1129.

- Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., & George, G., 2016. Corporate social responsibility: An overview and new research directions: Thematic issue on corporate social responsibility. *Academy of Management Journal*, 59(2), 534–544.
- Wang, W., Fu, Y., Qiu, H., Moore, J. H., & Wang, Z. 2017. Corporate social responsibility and employee outcomes: A moderated mediation model of organizational identification and moral identity. *Frontiers in Psychology*, 8 (1906). doi:10.3389/fpsyg.2017.01906
- Wan-Huggins, V. N., Riordan, C. M., & Griffeth, R. W. 1998. The Development and Longitudinal Test of a Model of Organizational Identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(8), 724-749.
- Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking, C., & Moltzen, K. 2006. Work motivation, organisational identification, and well-being in call centre work. *Work & Stress*, 20(1), 60-83.
- Wong, I. A., & Gao, J. H. 2014. Exploring the direct and indirect effects of CSR on organizational commitment: the mediating role of corporate culture. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(4), 500-525.

附錄

以下是填答者對於國軍單位在執行經濟、法律、道德與自發性等特色之同意程度

變項	子構面	題項	λ 值	t 值	CR	CR	AVE		
經濟		1.單位能以國家整體利益發展最大化為優先考量。	.725	24.170	.775				
		2.單位能戮力樽節各項國防預算的支出。	.767	28.750					
		3.單位能緊密掌握各級人員的任務執行之效益。	.869	46.753					
		4.高層能為建軍備戰建立長期的發展策略。	.828	38.300					
法律		5.單位有要求各級官兵遵守各項法律的相關規範。	.653	18.706	.612				
		6.單位能遵守招募規範並維護部屬應有權益。	.856	47.124					
		7.我們有制定政策來倡導工作場域中性別及族群的多元組合。	.790	32.526					
		8.在各項人事、獎勵和升遷制度上，均有制定相關規定，以避免不公平情事發生。	.800	34.922					
國軍 社會 責任	道德	9.單位在業務與任務執行上著完善明確的行動準據。	.785	33.547	.896				
		10.單位是一個值得被人民所信賴的組織。	.776	18.753					
		11.公平地對待同事是我們單位考評員工過程的一部分。	.791	19.758				.968	.632
		12.國軍在人員若要反映單位中的不當事件時（如不當管教、性騷擾等），會有一套完善保密機制。	.834	16.985					
		13.單位對於「可公開」的政府資訊，能正確提供或完整揭露給相關單位及人士。	.846	23.961					
		14.單位鼓勵並支持各級官兵申請各項公餘進修或證照培訓課程。	.761	14.694					
自發性		15.單位支持官兵在工作與個人生活之間取得平衡	.761	10.503	.790				
		16.單位會鼓勵並支持官兵參與社會上各項有關慈善或公益活動（例如：捐血活動）。	.758	28.209					
		17.國軍有制定各級單位減少資源浪費的政策（例如：節能減碳政策）	.822	37.941					
		18.我們會主動與周邊機關、社區及學校建立起良好敦親睦鄰關係。	.856	45.464					

李庭閣為國防大學資源管理及決策研究所副教授。國立臺灣大學商學研究所博士。研究領域與興趣在於創業家精神、領導、家族企業、企業社會責任。學術論文曾發表於人力資源管理學報 (TSSCI)、中山管理評論(TSSCI)、Corporate Social Responsibility and Environmental Management (SSCI)、Journal of Family Business Strategy (SSCI)、Journal of Management and Organization (SSCI)、Entrepreneurship Research Journal (SSCI)、International Journal of Hospitality Management (SSCI)、Journal of Transport Management (SSCI)、Corporate Social Responsibility and Environmental Management。

Ting-Ko Lee is an Associate Professor in the Graduate School of Resources Management and Decision Science, College of Management, National Defense University. He received his Doctoral degree in Business Administration, National Taiwan University. His main research areas include entrepreneurship, leadership, family business, and corporate social responsibility (CSR). His research papers have been published at Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Journal of Human Resource Management and Zhongshan Management Review, Journal of Family Business Strategy, Journal of Management and Organization, Entrepreneurship Research Journal, International Journal of Hospitality Management, Journal of Transport Management, Corporate Social Responsibility and Environmental Management.

費吳琛為國防大學資源管理及決策研究所副教授。美國奧克拉荷馬州立大學統計學博士。主要研究領域包括組織行為、統計模型建構等。學術論文曾發表於 Journal of Information System、Technovation (SSCI)、管理學報(TSSCI)、科技管理學刊 (TSSCI)、管理與系統 (TSSCI)、人力資源管理學報(TSSCI)、交大管理學報 (TSSCI)、國防管理學報等期刊。

Wu-Chen Fei is an Associate Professor in the Graduate School of Resources Management and Decision Science, College of Management, National Defense University. He received his Doctoral degree in Statistics of Oklahoma State University. His main research areas include organizational behavior, statistical model construction, etc. His research papers have been published at Journal of Information System, Technovation, Journal of Management, Journal of Science and Technology Management, Journal of Management and System, Journal of Human Resource Management, Chiao Da Management Review, Journal of National Defense Management, etc.

張鈞復為南部地區後備指揮部少校參謀。國防大學資源管理及決策研究所碩士。主要研究領域為組織行為。學術論文曾榮獲 2018 年第十一屆崇越論文大賞(TSC)，優良論文獎。

Chun-Fu Chang is a Major Staff Officer in the Southern Region Reserve Command. He received his Master's degree in Graduate School of Resources Management and Decision Science, College of Management, National Defense University. His main research area is organizational behavior. His academic paper had won the 11th Chong Yue Paper Awards (TSC) and got the excellent paper award in 2018.