

# 探究船員在多元文化職場之 組織公民行為

## Investigating Seafarers' Organizational Citizenship Behaviors in the Multicultural Workplace

吳珮琪 (Pei-Chi Wu)<sup>①</sup>、郭俊良 (Jiunn-Liang Guo)<sup>②\*</sup>、李筱婷 (Hsiao-Ting Lee)<sup>③</sup>、  
朱財義 (Tsai-Yi Chu)<sup>④</sup>

### 摘要

**本**研究以個人環境適配觀點建構一船員的組織公民行為影響模式，並透過問卷調查方式蒐集 407 位船員組織公民行為之相關資料，期能藉由分析結果瞭解船員之組織公民行為的影響機制。研究結果顯示，「個人—組織」適配、「個人—工作」適配以及國籍差異皆會顯著地影響船員的組織公民行為。且國籍差異會在「個人—組織」適配與「個人—工作」適配對組織公民行為的影響關係上產生干擾效果。基於研究發現，本文建議航商在招聘船員時應將「個人—組織」適配與「個人—工作」適配納入考慮，並在薪資、僱用、升遷及訓練上營造一個公平的環境。

**關鍵字：**個人—組織適配、個人—工作適配、組織公民行為、國籍差異

### Abstract

This study empirically investigates seafarers' organizational citizenship behaviors based on the theory of person-environment fit. Using survey data collected from 407 seafarers working on vessels, a hierarchical regression

① 國立臺灣海洋大學商船學系碩士生，中華民國航海人員一等船長；E-mail: citypapa@gmail.com。

②\* 通訊作者，國立臺灣海洋大學商船學系助理教授；聯絡地址：20224 基隆市中正區北寧路 2 號，國立臺灣海洋大學商船學系；E-mail: gjl@ntou.edu.tw。

③ 國立臺灣海洋大學商船學系碩士生；E-mail: you06me10@yahoo.com.tw。

④ 國立臺灣海洋大學商船學系碩士生；E-mail: simba7412002@hotmail.com。

analysis was used to explore seafarers' organizational citizenship behaviors and its influencing factors. Results showed that seafarers' "person-job fit", "person-organization fit" and nationality differences would affect their organizational citizenship behaviors. In addition, nationality differences would not only influence the organizational citizenship behavior, but also play a moderate role. The research findings suggested that shipping companies should consider seafarers' characteristics of person-job fit and person-organization fit in their recruitments. Also, to create fair environments for seafarers in salary, employment, promotion and training is important for shipping companies.

**Keywords:** Person-job fit, Person-organization fit, Organizational citizenship behavior, Nationality differences

## 壹、緒論

人才的重要性，早在兩千多年前，孫子兵法中就已提出，「兵之勝在於篡卒，恆勝者五」，意即勝負取決於人才。企業的發展需要充沛的人才為後盾，而優質的人才更是企業競爭力的關鍵。船舶由於本身造價昂貴，加以船上所載運貨物之多樣性與危險性，航行於氣候多變的世界各個海域，面臨大自然所給予的種種挑戰，優質的專業航海人員便成為降低船舶意外事故的第一道防線；而技術精湛與忠誠度高的船員能幫助航運公司提供安全且高效能的服務。若是沒有優秀的航海人員，安全而有效率的航海事業就只能淪為空談。統計數據顯示，多數海難事故是因為人為疏失所造成，而且已經造成大量的油輪事故、拖船擱淺、觸礁、碰撞及火災與爆炸

(Rothblum, 2003)。對於船員的規範，國際公約及船員職務守則僅規範須達到之最低標準，但是船員若能有較高組織公民行為，積極防範潛在危險，便能有效降低因意外事故所造成的損失。由於航運業現今所面臨的是全球化競爭，以及營運成本與油價不斷高漲的嚴苛環境，若有效降低船舶因人員疏失所造成的意外事故之損失，便能間接增加航運公司在市場上之競爭力。

全球船員市場由於供應和需求國的不同以及為降低各項營運成本的考量下，造成現今世界商船船隊上船員混乘的現象(郭俊良，2007)，眾多研究亦都顯示多國船員混乘是海運界之常態(Guo et al., 2005; Theotokas and Progoulaki, 2007)。而臺灣自1995年起，亦已然成為外籍船員的主要輸入國之一(Li and Wonham, 1999)。誠如前

述，專業航海人才是航運企業競爭優勢的關鍵來源，而船員職場多元文化及船員混乘亦是海運界常態；因此無論本國籍船員或是外籍船員對航運企業而言，同樣都應該是公司所關注之重要人力資源。

一直以來，每當多種族或是多樣性文化交互影響融合時，都會造成不一樣的衝擊或火花。而在現今許多跨國企業中，文化或種族國籍的多樣性亦為一種雙面性的影響，它能成為企業管理的推動力亦可能成為企業管理的阻力。由於跨國企業的管理是一種跨文化的管理，其核心為對於文化差異的管理，因而文化差異管理的成效就會成為企業經營成敗的因素之一。船員混乘本身不是問題，它既非優點也非缺點，問題是如何管理，若沒有良好的管理將成為很大的風險 (Theotokas and Progoulaki, 2007)。

「組織公民行為」是用來檢視個別員工與組織之間關係的一項重要指標，員工與組織之間的互動關係將會影響員工的工作相關態度與行為 (Van Dyne and Ang, 1998)。近年來，學者對於組織公民行為的研究及定義眾多，本研究結合作者實務工作經驗，採用 Organ and Konovsky (1989) 之定義，將組織公民行為指涉為員工在組織正式酬償制度外，未直接或明顯認可的各種自發性行為，但此種行為是有助於組織整體運作的效率與效能；例如：保持工作環境乾淨清潔、幫助表現落後的同事、主動積極協助新進人員熟悉業務、妥善利

用工作以外的時間充實能力以提高工作能力、接受上級臨時指派的任務而無抱怨、以及促進組織正面形象等。組織公民行為應由五個因素組成，分別是利他行為、盡職行為、運動家精神、謙恭有禮和公民道德 (Organ, 1988)。利他行為係指願意花時間主動幫助同事完成任務或是防止同事在工作上可能會發生的錯誤；盡職行為係指員工的表現超過組織的基本要求標準；運動家精神則是指員工在面對不理想的工作環境時，保持正面的態度，並仍能忠於職守；謙恭有禮係指對待別人態度尊敬；公民道德是指員工主動關心、投入與參加組織中的各種活動。因此，若員工有較高的組織公民行為，便能夠提高組織的績效及增強組織對環境變化之適應能力，進而提高員工的工作效率和組織的績效 (Organ, 1988)。

隨著海運管理業務日趨複雜，航運管理階層也意識到愈來愈多的海事任務，已經無法依靠船員個人或小團隊的力量就能獨立完成，唯有集合各級船員組成一個完善的操船團隊，發揮團隊力量才能安全地完成航行任務 (李印中，2007；何良源，2007)。然而，船員是船舶安全操作的重心，亦是風險的起始點 (侯玉強、吳兆麟，2000；東昉，2005)，因此船員個人與其他同事在工作上相互扶持與學習，是船舶安全航行的關鍵要素，對於商船作業績效更具有舉足輕重的影響力 (楊仁壽、王思峰，2002)。

近年來，「個人－環境適配」(person-environment fit) 與員工工作態度及行為之對照關係是被廣泛探討的議題 (Kristof-Brown et al., 2005; Hoffman and Woehr, 2006; McCulloch and Turban, 2007)，它是用來表示當個人與所處的工作環境達到供需平衡，而許多針對不同職場所做有關員工態度的研究中也都不約而同地指出，個人環境的適配是能預估員工工作相關態度的重要指標。而歧視知覺亦是近幾年來在討論員工工作相關態度所關注的另一個議題，經由研究顯示歧視知覺對於工作滿意度、組織公民行為和組織承諾亦有關聯性 (Sanchez and Brock, 1996; Ensher et al., 2001)。為了確保擁有充足的海上人力資源可供運用，同時避免海運公司在船舶管理上面臨嚴重的人才荒 (郭俊良，2007)，如何有效的管理不同國籍或不同文化的船員，達到提高船員的工作相關態度及工作熱誠並降低離職意圖，便是航運公司成長及長期經營所須重視之課題。

外籍船員相較於臺灣籍船員所明顯不同的文化背景、教育程度、語言、宗教、生活習慣、經濟、社會結構以及價值觀，是否會影響其「個人－環境」適配與船員的組織公民行為，截至目前為止國內的相關研究甚少。故本研究擬聚焦在探究「個人－環境適配」與船員組織公民行為的影響程度，並同時檢視國籍差異及國籍歧視知覺在上述影響關係中所扮演的角色。本

研究期能藉由探討影響船員組織公民行為的相關因素，增加船舶航行或作業安全，進而降低因船舶意外事故造成航商巨大的額外損失。

## 貳、文獻回顧與研究假設

由於船員工作職場的特殊性，多數工作皆需仰賴團體合作，例如：航行時駕駛臺團隊、進出港時艙艙繫泊作業團隊、一般保養工作時工作團隊等。因此，要安全地完成航行任務唯有組成一個完善的團隊，發揮團隊力量才能達成。依實務經驗，公司的船員職務守則僅規定了各級船員必須達到之最低標準，船員的組織公民行為則可以將船舶航行安全從消極的避免事故發生，提高到積極的防範潛在風險，例如：保持工作環境乾淨清潔，以避免產生滑倒或絆倒意外；主動教導新上船人員熟悉船上各式儀器的使用方法及限制，以減少新上船員因不熟悉儀器而造成的誤判或失誤等。故可理解地，組織公民行為對船舶航行安全所造成的正面影響值得關注。

誠如前述，本研究擬以適配概念探究船員之組織公民行為，並檢視「國籍差異」及「國籍歧視知覺」在上述關係中所扮演的角色，以下即針對上述所欲探討現象予以文獻回顧並提出相關研究假設。

## 2.1 適配概念之發展

近幾年來人力資源管理學者及心理學者常常探討的「適配」議題 (Murray, 1938; Pervin, 1968; Schneider, 1987)，最早是由 Lewin (1935) 所提出「行為 = f (人格, 環境)」的概念。雖然, Lewin (1935) 提出「行為 = f (人格, 環境)」的概念時, 並沒有關於這個方程式明確的定義, 但是一般認為它具有個人行為和所處環境相互影響的意涵, 故通常用個人環境適配表示個人與工作環境互相得到供需平衡。隨著愈來愈多相關學者研究, 有關 Person-Environment (PE, 個人-環境) 適配的解釋也存在著兩種觀點不同的定義 (Muchinsky and Monahan, 1987), 一為互補配適 (complementary fit), 係指個人與環境間可互相提供對方所需求的特質 (Cable and Edwards, 2004), 這種理論的基礎是來自僱傭關係理論——就業的基本邏輯是人們接受和保持工作的主要依據是獎勵規定投資回報的時間和能力 (Simon, 1951; Tsui et al., 1997)。另一則為補充適配 (supplementary fit), 係指個人與環境間有類似或一致的特質 (郭俊良等人, 2011; Cable and Edwards, 2004), 這種理論基礎是來自社會認同論 (Social Identity Theory, SIT)。最後大多數的學者都認為在描述 PE 時應同時採用上述兩種觀點, 因為這兩種觀點皆有其一致性及變化性。個人與環境有類似的特質及其需求能被對方所實

現時, 個人與環境將可達到最佳的適配 (Kristof, 1996; Cable and Edwards, 2004)。爰此, 對於個人環境適配, 本研究採取整合的概念來探究其對船員工作相關態度之影響。

個人與環境的適配包含了許多不同層面的意義: 個人與工作的適配 (person-job fit)、個人與組織的適配 (person-organization fit)、個人與群體適配 (person-group fit)、個人與主管適配 (person-supervisor fit) 以及個人對職業適配 (person-vocational fit) 等, 學者多以「個人-工作」適配及「個人-組織」適配作為對於員工態度影響的主要研究變數 (Kristof, 1996)。眾多文獻都已經證明「個人-工作」適配和「個人-組織」適配與組織承諾 (Vancouver and Schmitt, 1991)、工作滿意度 (Taris and Feij, 2001)、離職意願及傾向 (O'Reilly et al., 1991; Cable and Judge, 1996) 及組織公民行為 (莊瓊嘉、林惠彥, 2005) 等工作態度都有顯著相關性。因此, 本研究擬以「個人-工作」適配及「個人-組織」適配作為對於船員之組織公民行為的主要影響變數; 又相較於其他工作相關態度而言, 「組織公民行為」是較少被探究的, 且組織公民行為有利於形成一種積極的團隊氣氛, 創造一個使人更加愉快工作的環境, 並能增強組織對環境變化的適應能力, 提高員工的工作效率和組織的績效 (Organ, 1988)。換言之, 本研究將以船員職場為例, 探究於「個人-工

作」適配及「個人－組織」適配對「組織公民行為」的影響。

### 2.1.1 「個人－組織」適配

個人與組織的契合度稱為「個人－組織」適配。學者一般認為 P-O fit 是源於 Schneider (1987) 所提出的 ASA (Attraction-Selection-Attrition) 模式理論，並用此一模式來說明 P-O fit 的概念。該模式認為員工會被與自己特徵相似的組織所吸引，並經過組織甄選和自己的選擇而進入組織內工作，在經過組織的社會化後產生留任或離職兩種結果。該模式更指出，員工會進入特定的組織有部分原因是受其價值觀、理念或目標所吸引。其中個人與組織價值觀的適配是在研究 P-O fit 上較常被使用的，亦有以目標適配或個人特質與組織氣候的適配所做的研究。

### 2.1.2 「個人－工作」適配

廣義而言，個人工作適配是指個人與工作的契合度，即個人的特質與工作的特性能相互配合。個人與工作的適配根據 Edwards (1991) 的理論可分為以下兩種，一為供給-需要適配 (supplies-desires fit)：當工作的供給 (工作特性) 能滿足員工的需要 (目標或價值)。另一則為需求-能力適配 (demands-abilities fit)：當員工的能力 (工作經驗) 能符合工作的要求 (如業績)。Chuang (2005) 經由文獻回顧歸納，提出將知識 (knowledge)、技能 (skills)、能力 (abilities)、興趣 (interests)、工作性質 (job

characteristics) 以及人格 (personality) 作為個人與工作適配和個人與組織適配的適配元素。

### 2.1.2 「個人－工作」適配及「個人－組織」適配對「組織公民行為」之影響

「組織公民」的概念最早是由 Katz and Kahn (1966) 所提出，而後學者又陸續對此自發性行為做出許多不同的定義及研究，例如：「組織公民行為」(Organ, 1988; Schnake, 1991)、「利社會行為」(Brief and Motowidlo, 1986)、「角色外行為」(Van Dyne et al., 1995) 以及「組織自發行為」(George and Brief, 1992) 等。Organ (1988) 將「組織公民行為」定義為：非直接或明確規範於組織正式酬賞制度中，而是由員工自發性的表現出對組織營運有益之行為。根據 Organ (1988) 的研究，組織公民行為應由五個因素組成，分別是利他行為、盡職行為、運動家精神、謙恭有禮和公民道德。

眾多文獻顯示，許多原因會造成員工組織公民行為的增加或減弱，例如：薪酬公平 (林淑姬, 1994)、與主管的情感交換、工作支持、工作滿意度 (鄭耀男, 2004) 等。其中，「個人－組織」適配 (Chatman, 1989; Bretz and Judge, 1994; Kristof-Brown et al., 2005; Vilela et al., 2008) 及「個人－工作」適配 (莊瓊嘉、林惠彥, 2005) 亦被證實與「組織公民行為」

有正相關。雖然；船員職場的特性與一般工作職場不同 (如工作時間長、長時間遠離家庭生活，以及封閉式環境)，但與一般職場相同的是，船員亦是屬於船公司組織運作的一部分。因此經由以上文獻回顧，我們認為：

H<sub>1a</sub>：在船員職場中，「個人－組織」適配與「組織公民行為」為正相關。

H<sub>1b</sub>：在船員職場中，「個人－工作」適配與「組織公民行為」為正相關。

## 2.2 國籍差異與歧視知覺的角色效應

### 2.2.1 國籍差異的角色效應

依國際勞工組織 (International Labor Organization, ILO) 之定義，外籍勞工係指凡不具有該國籍而於該國家就業之勞動者。而 Robert (1986) 對外籍勞工所下的定義為：「凡不具本國公民資格，而於本國就業的勞動者」。上述之定義，顯見以國籍作為區別外籍勞工的標準，而船舶被視為國土的延伸，故「外籍船員」應係指「凡不具本國公民資格，而於本國船舶上就業的船員」；另外因近年來各大航商為求降低營運成本，紛紛將所屬船舶出籍，造成了「臺灣船員在臺灣航商之非臺灣籍船舶上服務」的現象日益普遍；但由於其船員為臺灣籍並且主要之營運管理訓練公司亦為臺灣航商，故並不屬於本研究「外籍船員」的範圍。

Wu and Winchester (2005) 曾針對全球船員人力市場之複雜特徵，而發展出一套探究全球船員人力市場之研究方法——Crew Study of Seafarers (CSS)，船員與船舶國籍的關係已從以往的「單層 (single-tier)」轉變成目前的「雙層 (two-tier)」。此意味著合格的船員可選擇在本國籍或是外國籍船舶上工作；對船舶經營者而言，亦只需考慮法規上的限制及管理經驗，而不再受限於船員的國籍。顯然地，「雙層」船員人力市場型態更加速船員的流動及船員混乘的現象。因此，當船員混乘已經成為全球性的現象，臺灣亦不可避免成為這股全球性洪流中的一員。外籍船員與臺灣船員之文化背景、語言、宗教、生活習慣、社會結構以及價值觀的差異，是否會直接對其「組織公民行為」造成影響？抑或對其「個人－組織」適配及「個人－工作」適配與「組織公民行為」之對照關係具有調節的效果呢？

船員職場較一般工作職場不同的是，無論臺灣籍船員或外籍船員皆多採用契約工的方式僱用，相較於臺灣航商僱用外籍船員多數經由當地的船員仲介公司，臺灣船員大多直接受臺灣航商僱用，故臺灣船員的性質較接近公司正式員工。在組織中，正式員工與組織間的關係建構於社會交換理論的基礎上，因而獲得較多組織所提供的資源 (如福利、訓練與晉升機會)，因此他們對組織會有較高的期望，願意

與組織發展長期的僱用關係，進而展現出較高的組織公民行為 (葉穎蓉，2004; Van Dyne and Ang, 1998; Stamper and Van Dyne, 2001)，相較之下，非正式員工與組織之間普遍存在經濟交換關係，因此非正式員工對組織的期望通常較低，晉升與接受訓練的機會也較正式員工少，因此往往展現低度的組織公民行為。綜觀過去的研究，因員工工作身分不同而影響組織公民行為的關係，並未能有一致的研究結論。有些研究證實標準工作者展現較高的組織公民行為，這是基於社會交換理論 (葉穎蓉，2004; Van Dyne and Ang, 1998; Stamper and Van Dyne, 2001)。但是亦有相反的結論，部分研究證實非正式員工展現較高的組織公民行為，究其原因，學者認為非正式員工可能為了取得與工作職責相關的掌控權力，而展現較多的組織公民行為 (Pearce, 1993; Feather and Rauter, 2004)，許奕興 (2011) 亦提出相類似論點，因臺灣就業市場大環境的不良，勞動法規與執行面的不完善，以致於非典型勞動的受雇者不得不更加工作投入，來穩定其個人的工作。綜觀上述，非典型受雇者或稱非正式員工都有可能為求穩定期工作或獲得工作職責之權利，而較正式員工或非典型受雇者展現出更積極或更高的工作相關態度。

此外，由於公司主管無法直接觀察船舶上船員之工作態度，因此各級船員的獎懲、合約展延或續聘，皆以船上主管之考評作為重要考量依據；且由於船上為一

層級分明的工作環境，非正式員工可能為了取得與工作職責相關的掌控權力，而展現較多的組織公民行為。就實務上而言，航商可以提供每年簽約的船員資源相當有限，因此較不符合正式員工會因獲得較多組織所提供的資源 (如福利、訓練與晉升機會)，而願意與組織發展長期的僱用關係，進而展現出較高的組織公民行為 (葉穎蓉，2004; Van Dyne and Ang, 1998; Stamper and Van Dyne, 2001) 的理論。因此，比較上述兩種論點，我們認為非正式員工展現較高的組織公民行為 (Pearce, 1993; Feather and Rauter, 2004) 的說法較符合船員職場的特性。

再者，由於航商可以提供每年簽約的船員資源相當有限，與正式辦公室員工差距很大；而當航商年終獲利分紅時，船員卻無法享受此分紅之權利；類似此種，同為公司臺灣籍員工卻有不同待遇之差異，亦可能對臺灣籍船員的組織公民行為造成負面之影響。綜觀理論面及實務面，遂擬定如下假說：

H<sub>2</sub>：臺灣船員之組織公民行為會較外籍船員之組織公民行為為低。

誠如上述，因為當外籍船員在本次僱用合約期滿後，並不一定會回到原僱用航商的船隊上工作，因此對外籍員工而言，前後為不同的船公司服務是極為普遍的情況，而每家航商的價值觀及經營理念都各有異同；故外籍船員在因「個人－組織」



適配對「組織公民行為」的正向關係上，應較本國籍船員不明顯。換言之，外籍船員因為與組織適配度高而展現較高的組織公民行為的情況會低於臺灣船員。綜合上述，我們推論：

H<sub>3a</sub>：在「個人－組織」適配與「組織公民行為」對應關係中，「國籍差異」扮演調節的角色；亦即，臺灣籍船員在「個人－組織」適配與「組織公民行為」之正向關係上，強於外籍船員。

也正因為外籍船員對組織的依賴及期望較臺灣籍船員低，因此我們可推論相較於臺灣船員之組織公民行為可能受個人組織適配，外籍船員之組織公民行為應該主要是受個人對工作的適配度高低的影響。亦即，外籍船員在「個人－工作」適配對「組織公民行為」的正向關係上，應較本國籍船員明顯。李惠茹(2001)曾於研究中提及在外籍勞工人力的招募甄選上，應先分析組織內工作的性質是否與所徵選的外籍勞工本身條件相符，並且考慮其在能力及相關工作要求上是否能稱職；由此可見，相較於本國籍員工，組織在僱用外籍員工時多以能否與工作適配為要點，而與組織的適配反而較不列入考慮。可理解地，因目前臺灣海運界之岸上管理船隊人才，絕大多數是由具備船上實務經驗的甲級船員所轉任(郭俊良，2007)；相對地，由於外籍船員將來較不可能轉任公司管理

職務，因此，公司將較會將個人與工作的適配列入考慮來作為主要聘僱標準。由於僱用外籍船員時就已經著重於其個人與工作的適配，因此外籍船員在因「個人－工作」適配對「組織公民行為」的正向關係上，應較本國籍船員明顯。

從實務而言，外籍船員較臺灣船員更容易選擇能提供較高職務的航商而非與自己目標或價值觀較為契合的航商；亦即，外籍船員受僱於甲、乙兩航商的船隊上從事同一種職務時，因其對航商的依賴性並不高，展現的組織公民行為並不會有太多差異，但若其在相同航商之船隊，但前後從事不同的職級(如操作級或管理級)，就有可能因對前後兩種不同性質的工作契合度而產生不同的組織公民行為。這種現象正好印證臺灣航運界的一個普遍現象：外籍船員為求快速升遷或較高薪資而流動的比例較本國籍船員高，因此本研究推論：

H<sub>3b</sub>：在「個人－工作」適配與「組織公民行為」對應關係中，「國籍差異」扮演調節的角色；亦即，外籍船員在「個人－工作」適配與「組織公民行為」之正向關係上，強於臺灣籍船員。

## 2.2.2 歧視知覺的角色效應

歧視知覺(perception of discriminate)係指個人知覺到因自己所屬的群體之成員資格而受到了不同或不公平的對待。根據「自我分類理論」，團體內的成員會依年

齡、種族、地位或宗教而自我分類，而社會認同理論中亦提到「個人在群體中會產生內群體的偏好及外群體的歧視」，若員工與其他同事在某些方面相差甚多，則可能被摒除在正式或非正式的社交活動外或被歧視 (Brewer, 1996)；研究顯示，歧視知覺對員工工作成果的影響力亦遠超出其他工作壓力 (Sanchez and Brock, 1996)，同時歧視知覺亦會對員工工作相關態度造成影響 (Ensher, 2001) 或是造成效率浪費，生產率和收入的損失；而當員工知覺公平性愈高，其組織公民行為則愈高 (McFarlin and Sweeny, 1992; Mueller and Wallace, 1996; Ensher et al., 2001)。現今世界商船船隊上船員混乘現象是海運界之常態 (郭俊良, 2007; Guo et al., 2005; Theotokas and Progoulaki, 2007)；若是不同國籍的船員因年齡、種族、地位或宗教而自我分類並產生對外群體之歧視，將會是船舶作業安全及人力資源運用的一大隱憂；因此，歧視知覺不僅對於船員長期的穩定性影響甚為重大 (Progoulaki, 2011) 亦會造成航行安全上的潛在威脅。近年來由於商船造船技術及航行設備性能快速提升，致使商船船員編制日益精簡，船員個人與其他同事之間的關係也變得更加冷漠 (邱子瑜、徐國裕, 2002；文小芹, 2003；何川, 2004)，可能會在執行團隊任務的時候，因不同的價值觀與感受，而與他人產生爭執，甚至引起言語或肢體上的衝突，又或者更進一步嚴重地影響到個人對組織的貢獻程度與

對組織展現組織公民行為的意願，並間接的影響航行作業安全。由上可知，當員工對不公平或因國籍差異而被歧視的感知愈高時，他們所展現出的組織公民行為就會愈低。綜上所述，本研究推論如下假說：

H<sub>4a</sub>：「國籍歧視知覺」對「個人－組織」適配與「組織公民行為」的影響關係應該是負面的；亦即，高「國籍歧視知覺」之船員在「個人－組織」適配與「組織公民行為」的正向關係上，較低「國籍歧視知覺」之船員弱。

H<sub>4b</sub>：「國籍歧視知覺」對「個人－工作」適配與「組織公民行為」的影響關係應該是負面的；亦即，高「國籍歧視知覺」之船員在「個人－工作」適配與「組織公民行為」的正向關係上，較低「國籍歧視知覺」之船員弱。

## 參、研究設計

### 3.1 研究架構

經由以上的文獻探討，並結合本研究主題，作者建立研究架構概念圖 (如圖 1)。其中，組織公民行為為本研究欲探討之應變項，根據「個人－環境」適配理論，我們推論船員之「個人－組織」適配、「個人－工作」適配、以及「國籍差

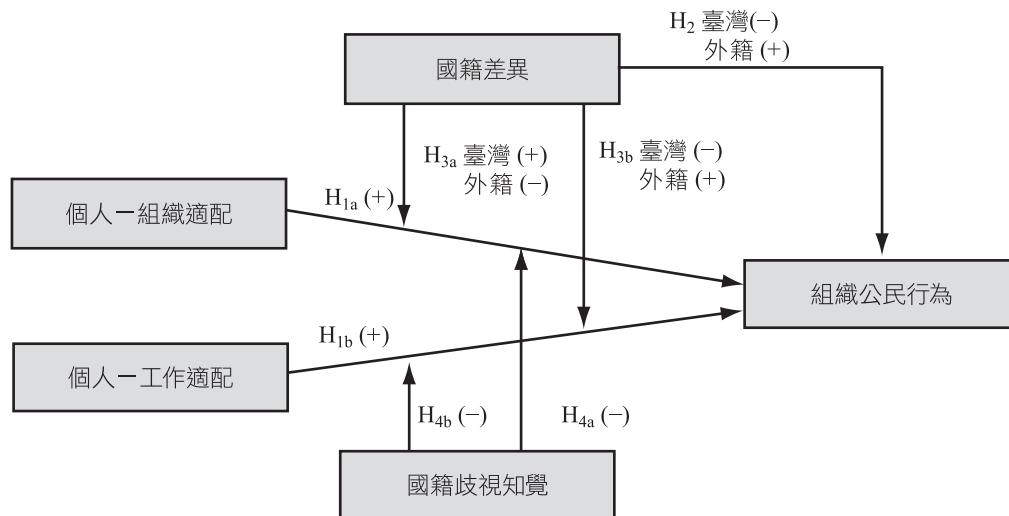


圖 1 本研究觀念架構圖

異」對其「組織公民行為」會有所影響。再者，「國籍差異」和「國籍歧視知覺」在「個人－組織」適配與「個人－工作」適配，對「組織公民行為」的關係中可能具有調節變項的作用。此外，性別、船型、職級、年齡及負面情緒等變項，本研究將之納為控制變項。

### 3.2 研究對象與資料蒐集

本研究為使蒐集之樣本貼近真實母群體情況，故發放調查問卷之對象盡可能地涵蓋從事國際航線之商船（包含：貨櫃、散裝、油輪、化學、工作船等）上的船員。為克服航海職場的特性——船舶之移動性及船員更換頻繁，作者遂由海、陸兩方面進行船員之問卷調查。海上方面，藉由作者親自登船拜訪灣靠基隆港之船舶，但顧及碼頭作業時船員之辛勞，特委託船

上船長或大副於船員公事閒暇時協助問卷施測，以期降低負面情緒之影響，並於下次灣靠基隆時由作者親自取回或請其將問卷寄回作者之研究室。在陸上方面，主要是鎖定由交通部委託國立臺灣海洋大學所承辦之管理級 ARPA、化學船訓練、液化氣船訓練、船長晉升訓練等各式「岸上晉升訓練」課程之受訓船員予以施測。值得一提地，本研究特別將問卷翻譯成簡體中文、英文及印尼文等三種外文，加上繁體中文共計有四種版本，視受測對象之國籍以發放適當的問卷。

問卷施測時間為 100 年 7 月開始至 100 年 12 月底，共計回收有效問卷 407 份，其中臺灣籍船員共 176 人，佔填答者的 43.2%；外籍船員共 231 人，其中大陸船員 88 人 (21.6%)、菲律賓 55 人 (13.5%)、印尼 17 人 (4.1%)、緬甸

17 人 (4.1%)、其他國籍 54 人 (13.2%)；男性船員 388 人 (95.3%)，女性船員 19 人 (4.7%)；在貨櫃船上服務者 211 人 (51.8%)，在櫃船以外的其他船型上服務者 196 人 (48.2%)。以作者實際在船上服務之經驗，此樣本應符合目前船員職場之實際狀況。

### 3.3 研究變項與衡量方式

#### 3.3.1 信度與效度分析

本研究以結構方程模式 (Structural Equation Modeling, SEM) 之驗證性因素分析 (Confirmatory Factor Analysis, CFA) 以確認船員之「組織公民行為」、「個人－組織」適配、「個人－工作」適配及「國籍歧視知覺」之信度與效度。本研究針對每一構面之每一題項的信度予以檢視，以直交轉軸最大變異法作為轉軸方式；發現每一題的因素負荷量皆大於 0.3，且都達顯著水準 ( $\alpha = 0.05$ )，此結果顯示各構面之衡量題項的信度都可以被接受 (Bollen, 1989)；續以組合信度 (Composite Reliability, CR) 以及平均變異數抽取量 (Average Variance Extracted, AVE) 加以檢定各構面的信度 (黃芳銘, 2002)。CR 值與 AVE 愈高則表示信度愈高，而根據 Bagozzi and Yi (1988) 建議個別潛在變項之組合信度 (CR) 宜大於 0.60，平均變異數抽取量 (AVE) 必須大於 0.50，由表 1 可知各構面之組合信度及平均變異數抽取

量，皆達到 Bagozzi and Yi (1988) 建議之門檻，顯見本研究各構面皆具有不差的建構信度。此外，作者亦檢視「組織公民行為」、「個人－組織」適配、「個人－工作」適配及「國籍歧視知覺」之 Cronbach'  $\alpha$  係數，發現其值介於 0.87 至 0.91 之間，亦證明了各構面具有不錯之信度。

在效度方面，由於各構面之每一衡量題項都有不低的因素負荷量，以及各構面之平均變異數抽取量 (AVE) 皆大於 0.50，可知其各構面皆具有不差的收斂效度。至於區別效度方面，由表 1 可知「組織公民行為」、「個人－組織」適配、「個人－工作」適配及「國籍歧視知覺」之平均變異數抽取量皆比其相關係數高，此表示本研究之各構面間具有高度的區別效度 (Fornell and Larcker, 1981)。

#### 3.3.2 「組織公民行為」

本研究所使用之「組織公民行為」衡量工具，係依據 Lee and Allen (2002) 所編製的量表，共計八題。各題項皆有七個選項供填答者勾選，從「非常不同意 (1 分)」至「非常同意 (7 分)」。本研究衡量「組織公民行為」之 Cronbach'  $\alpha$  值為 0.91。

#### 3.3.3 「個人－組織」適配

「個人－組織」適配之衡量工具係取自 Cable and DeRue (2002) 之量表共計六題，其中包含價值觀 (Value) 與目標 (Goal) 兩適配元素之題目各三題。各題項皆有七

個選項供填答者圈選，從「非常不同意 (1 分)」至「非常同意 (7 分)」。得分愈高者表示其與組織愈適配。本研究衡量「個人－組織」適配之 Cronbach' $\alpha$  值為 0.87。

### 3.3.4 「個人－工作」適配

「個人－工作」適配之衡量工具係取自 Cable and DeRue (2002) 之量表，共計六題，其中包含「需要－供給 (Need-supplies)」適配及「能力－需求 (Abilities-demand)」適配之衡量題項各三題。各題項皆有七個選項供填答者圈選，從「非常不同意 (1 分)」至「非常同意 (7 分)」。本研究衡量「個人－工作」適配之 Cronbach' $\alpha$  值為 0.89。

### 3.3.5 「國籍歧視知覺」

誠如前述，當船員感覺因國籍的不同遭受歧視時，將會影響組織公民行為的展現，因此，我們採用 Sanchez and Brock (1996) 之 10 題項種族歧視量表，並加以修訂之，使其適於衡量船員之國籍歧視知覺。修訂後之量表亦包含 10 個題項，樣本題項為「在工作中，因為我和其他人國籍不同，所以不被其他人認同」。各題項皆有七個選項供填答者勾選，從「非常不同意 (1 分)」至「非常同意 (7 分)」。得分愈高者表示其對於因國籍而被歧視的感知愈高。本研究衡量「國籍歧視知覺」之 Cronbach' $\alpha$  值為 0.88。

### 3.3.6 「國籍差異」

由於臺灣船員的薪資普遍較高，因此受僱於外籍航商的情況已不多見，故本研究之「臺灣船員」係指在臺灣航商船隊上工作的臺灣籍船員，而不包含受僱於外國航商的臺灣船員。「外籍船員」則係指在臺灣航商或外籍航商船隊上工作的非本航商籍船員 (如中國大陸船員受僱於韓國航商)，而不包含本國籍船員受僱於本國籍航商 (如中國大陸船員受僱於中國大陸航商)。本題項為虛擬變項，臺灣籍船員設定為 1，外籍船員設定為 0。

## 3.4 資料分析

本研究擬以層級迴歸分析驗證前述之各項推論，為避免共同方法變異 (Common Method Variance, CMV) 所造成的影響，本研究採用 Rutner et al. (2008) 的方式，在問卷中加入「負面情緒 (negative affectivity)」的衡量作為預防方法，以利在執行迴歸分析時將個人情緒對於變項間的影響關係去除，並以 Harman 的單因素檢定 (Harman's single-factor test) 進行研究變項間共同方法變異的事後檢驗 (Podsakoff and Organ, 1986; Podsakoff et al., 2003)，將四個構面共 30 題題項，進行主成份因素分析，結果共取出 13 個特徵值大於 1 的因素，其中第一個因素的解釋變異量為 28.97%，因此得知本研究之共同方法變異問題並不嚴重。

此外，為減少共線性的現象，本研究之各調節變項係由各變項減去其平均數後的相乘積，並逐一檢視各迴歸模式中各變項的變異膨脹因數 (Variance Inflation Factor, VIF)，而本研究各變項之 VIF 值皆小於 2，根據 Tabachnik and Fidell (2001) 之說法，當 VIF 值小於 10 時即可認為不具共線性，故可知本研究結果並無多元共線性的疑慮。

## 肆、分析結果

### 4.1 對「組織公民行為」的影響分析

如表 1 所示，「個人－組織」適配、「個人－工作」適配、「國籍差異」與「組織公民行為」之 Pearson 相關係數皆達 0.01 的顯著水準，而「國籍歧視知覺」與組織公民行為的相關係數亦達 0.05 的顯著水準，此即初步顯示船員「個人－組織」適配、「個人－工作」適配、「國籍差異」及「國籍歧視知覺」皆會影響其組織公民行為。

本研究進一步以層級迴歸分析檢視「個人－組織」適配、「個人－工作」適配、「國籍差異」及「國籍歧視知覺」對「組織公民行為」的影響。首先，我們將性別、船型、職級、年齡及負面情緒等控制變項放入迴歸模式一，續將「個人－組

織」適配與「個人－工作」適配置入表 2 及表 3 的模式二。如表 2 及表 3 之模式二所示，模式之 F 值達顯著水準之 48.349，調整後  $R^2$  為 0.466，而  $R^2$  增量則為達顯著性之 0.378，此結果表示表 2 及表 3 之模式二具有統計上的解釋意義。由「個人－組織」適配及「個人－工作」適配之標準化迴歸係數分別為達顯著水準之 0.402 和 0.304，可知即使將控制變項的影響納入後，「個人－組織」適配及「個人－工作」適配仍然對「組織公民行為」有顯著性的影響。此結果意味著當個人－組織越適配或是個人－工作愈適配則組織公民行為也愈高，故假說  $1_a$  與假說  $1_b$  成立，此結果與許多針對不同職場員工所做的研究結論相同 (如莊瓊嘉、林惠彥，2005; Bretz and Judge, 1994; Kristof-Brown et al., 2005)；且對於「組織公民行為」而言，「個人－組織」適配的影響較「個人－工作」適配的影響大。

如表 2 之模式三所示，本研究繼續將「國籍差異」置入迴歸模式中，發現模式之 F 值達 43.926 並具顯著性，調整後  $R^2$  為 0.475，而  $R^2$  增量則為達顯著性之 0.009，此結果表示表 2 之模式三具有統計上的解釋意義。續檢視「國籍差異」的迴歸係數，發現其為 -0.116 且達顯著性。此結果表示不同國籍的船員之「組織公民行為」確實會有顯著的不同，並且臺灣船員之組織公民行為會較外籍船員之組織公民

表 1 平均數、標準差、相關係數及信度

研究變項	CR	AVE	平均數	標準差	$\alpha$	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 性別 <sup>a</sup>			-	-	-									
2. 船型 <sup>b</sup>			-	-	-	-0.03								
3. 職級 <sup>c</sup>			-	-	-	-0.08	0.02							
4. 年齡			35.92	11.10	-	0.21**	-0.05	0.04						
5. 負面情緒			2.74	0.66	0.68	-0.07	0.05	-0.05	-0.06					
6. 個人-組織適配	0.89	0.77	4.49	1.08	0.87	0.11*	-0.10*	-0.13**	0.08	-0.10				
7. 個人-工作適配	0.88	0.74	5.06	0.99	0.89	0.06	-0.14*	-0.03	-0.14**	-0.18**	0.59**			
8. 國籍 <sup>d</sup>			-	-	-	-0.25**	0.00	0.30**	0.07	0.28**	-0.19**	-0.14**		
9. 國籍歧視知覺	0.89	0.69	3.61	1.16	0.88	0.01	0.08	0.04	0.00	0.37**	-0.09	-0.18**	0.20**	
10. 組織公民行為	0.90	0.72	5.23	0.98	0.91	0.16**	-0.12*	-0.13**	0.18**	-0.17**	0.61**	0.57**	-0.27**	-0.12*

註：1. \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$

<sup>a</sup> 虛擬變項：1 = 男性，0 = 女性

<sup>b</sup> 虛擬變項：1 = 貨櫃船，0 = 其他船型

<sup>c</sup> 虛擬變項：1 = 甲級船員，0 = 乙級船員

<sup>d</sup> 虛擬變項：1 = 臺灣籍船員，0 = 外籍船員

表 2 「國籍差異」的調節效應

變項/模式	一	二	三	四
控制變項				
性別	0.099**	0.064	0.036	0.027
船型	-0.114**	-0.014	-0.017	-0.029
職級	-0.131***	-0.074	-0.043	-0.044
年齡	0.145***	0.087**	0.103***	0.087**
負面情緒	-0.153***	-0.086**	-0.054	-0.051
自變項				
P-O FIT (A)		0.402***	0.391***	0.378***
P-J FIT (B)		0.304***	0.299***	0.327***
國籍差異 (C)			-0.116***	-0.113***
調節變項				
A × C				0.179***
B × C				-0.116**
模式之 F 值	8.311***	48.349***	43.926***	38.015***
調整後 R <sup>2</sup>	0.088	0.466	0.475	0.493
ΔR <sup>2</sup>		0.378***	0.009***	0.018**

註：1. \*表  $p < 0.1$ ；\*\*表  $p < 0.05$ ；\*\*\*表  $p < 0.01$

2. 為避免產生共線性，調節變項係各自變項減去其平均數後之相乘積。

行為低。由上所述，可知本研究之假說 2 獲得支持。

此外，為清楚瞭解「國籍差異」與「個人－組織」適配及「個人－工作」適配對「組織公民行為」的交互作用情形，本研究特以 SPSS 統計軟體繪製圖如下之圖 2 與圖 3。表 2 顯示臺灣船員之組織公民行為會較外籍船員之組織公民行為低；然而，由圖 2 與圖 3 更可發現「國籍差異」對其「個人－組織」適配及「個人－工作」適配對「組織公民行為」的影響程度會有所差異；亦即臺灣籍船員在「個人－組織」適配與「組織公民行為」之正向關係上，強於外籍船員，但外籍船員在

「個人－工作」適配與「組織公民行為」之正向關係上，強於臺灣籍船員。綜合上述，可知本研究之假說 3<sub>a</sub> 及 3<sub>b</sub> 獲得支持。由此可得知，臺灣籍船員會因與公司的價值觀或目標一致而大幅提升其組織公民行為，而外籍船員則是因為與其工作的職務契合才會大幅提升組織公民行為。

#### 4.1 「國籍歧視知覺」的調節影響分析

為探究「國籍歧視知覺」是否扮演如圖 1 中之調節角色，本研究將「國籍歧視知覺」分別與「個人－組織」適配及「個人－工作」適配相乘積，並逐一置入表 3



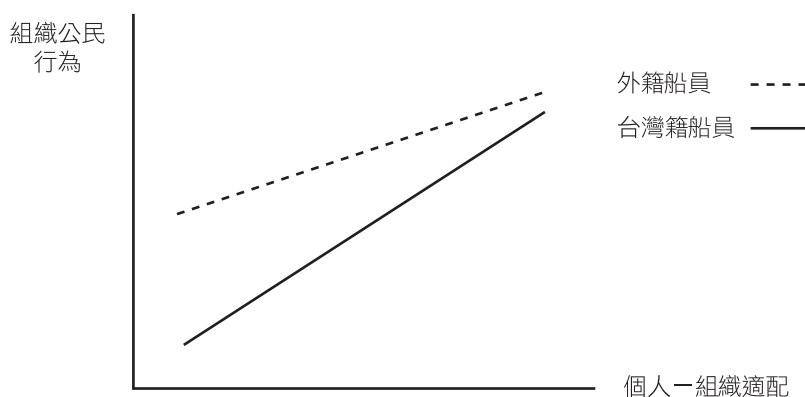


圖 2 「國籍差異」對「個人-組織」適配與「組織公民行為」的交互作用

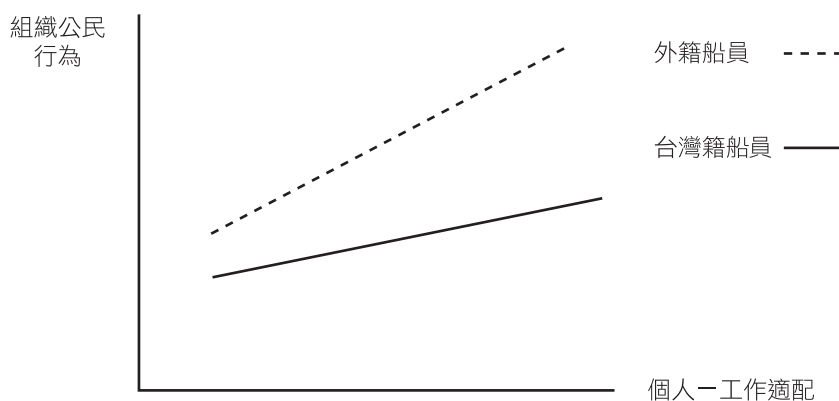


圖 3 「國籍差異」對「個人-工作」適配與「組織公民行為」的交互作用

之模式四中，其模式之 F 值雖達顯著水準之 34.356，但由於  $R^2$  無顯著性增量，此顯示表 3 中之模式四未具有統計上的解釋意義。也意味著「國籍歧視知覺」並無如圖 1 中假說  $4_a$  及假說  $4_b$  之調節功能；亦即「國籍歧視知覺」並不影響「個人-組織」適配及「個人-工作」適配對「組織公民行為」之正向關係。故對本研究假說  $4_a$  與  $4_b$  不成立。

## 伍、研究結果討論

隨著海運業的全球化與自由化的競爭壓力下，各航商為了能在全球海運市場佔有一席之地，無不設想方法降低各項營運成本，其中降低人事成本是最快速且立竿見影的方法。因此航商紛紛將船舶出籍以僱用較便宜的外籍船員並大幅精簡船上的人力配置，於是多國籍船員的混乘

表 3 「國籍歧視知覺」的調節效應

變項/模式	一	二	三	四
控制變項				
性別	0.099**	0.064	0.063	0.057
船型	-0.114**	-0.014	-0.015	-0.008
職級	-0.131***	-0.074	-0.075**	-0.068
年齡	0.145***	0.087**	0.087**	0.082**
負面情緒	-0.153***	-0.086**	-0.093**	-0.094**
自變項				
P-O FIT (A)		0.402***	0.402***	0.416***
P-J FIT (B)		0.304***	0.306***	0.304***
國籍歧視知覺 (D)			0.018	0.025
調節變項				
A × D				0.072
B × D				-0.099*
模式之 F 值	8.311***	48.349***	42.236***	34.356***
調整後 R <sup>2</sup>	0.088	0.466	0.465	0.467
ΔR <sup>2</sup>		0.378***	-	0.002

註：1. \*表  $p < 0.1$ ；\*\*表  $p < 0.05$ ；\*\*\*表  $p < 0.01$

2. 為避免產生共線性，調節變項係各自變項減去其平均數後之相乘積。

及人力精簡就變成一個普遍的情況。如同 Theotokas and Progoulaki (2007) 所言，船員混乘本身不是問題，它既非優點也非缺點，問題是如何管理，若沒有好的管理將成為很大的風險；因此如何妥善管理並運用各種國籍的船員，對於航商而言就變得極為重要。

近幾年來，隨著船舶的大型化、快速化、船上人力的精簡與裝卸技術的進步等因素，大幅降低船舶滯港時間，無形中增加了船員的心理上及工作上的負擔；而日趨嚴謹的各項檢查，更加重了船員的工作量如：港口國管制 (Port State Control, PSC)、船旗國管制 (Flag State Control,

FSC)、國際船舶與港口設施保全規則 (International Ship and Port Facility Security, ISPS)。此外，如同愈來愈多航運管理階層所意識到，日益頻繁海事任務，已經無法依靠船員個人或小團隊的力量就能獨立完成，唯有集合各級船員組成一個完善的操船團隊，發揮團隊力量才能安全地完成航行任務 (李印中，2007；何良源，2007)。航商在降低營運成本的考量下，更希望能將船舶安全從消極的避免事故發生層面 (如：符合各項國際法規之要求) 提高到積極的防範潛在風險層面 (如：Near miss 之案例檢討分析)，以降低因意外所產生之額外成本。因此，船員除了需要達到最低的

工作相關要求標準之外，更應該展現較高的組織公民行為以增加船舶航行或作業安全。爰此，本研究特針對船員的「組織公民行為」之影響機制予以探究，期能藉此增加船員的「組織公民行為」並將航行安全更向上提升。本研究以 Lewin (1935) 所提出的「行為 = f(人格, 環境)」理論為基礎，並納入「國籍差異」與「國籍歧視知覺」兩項研究變項，以層級迴歸分析法探究船員的「組織公民行為」之影響機制，茲將重要的研究結果敘述如後。

研究結果發現若是自覺「個人－組織」適配度愈高以及「個人－工作」適配度愈高，則其展現的「組織公民行為」也會愈高。此結果與許多對不同職場所做相關的研究相同 (如莊瓊嘉、林惠彥, 2005)。其中，「個人－組織」適配對「組織公民行為」的正向影響力較「個人－工作」適配大，這表示雖然「個人－組織」適配及「個人－工作」適配都會正向影響船員的「組織公民行為」，但是若是船員與船公司的價值觀或目標較相近，則船員所展現的組織公民行為會較船員因與工作適配高而展現出的組織公民行為來的更高。可理解地，因無論臺灣籍或是外籍之正式船員皆必須經歷實習的階段，故都已瞭解船員的職場特性，若選擇繼續留任在船員職場中，其個人對工作都應該有一定的適配度，相較於「個人－組織」適配，「個人－工作」適配對「組織公民行為」的影響也就不會那麼明顯。

再者，本研究發現，臺灣船員之組織公民行為較外籍船員之組織公民行為低，此結果與 Feather and Rauter (2004) 的研究結果「非正式員工展現較高的組織公民行為」相呼應。究其原因，從心理層面而言，組織若是僱用非正職人員，將會引起正職員工的不安、被取代的恐懼感、以及不公平的感受增加，因而對勞資雙方關係導致負面影響。實證研究結果顯示，非正職聘僱的使用，會造成正職人員忠誠度下降，以及自身離職意願提高，或透過其他方式來表達不滿 (Davis-Blake et al., 2003)。因此，組織公民行為的降低可能就是其中一種消極且無聲的方式，藉以表達上述之不安及不滿。另外，也由於管理者將花費更多心力在管理非正式人員身上，而轉移了對於正式員工的支持；抑或是正式人員在混合型勞力結構中，薪水不但沒有增加，反而工作晉升的機會減少 (特別是低階的工作)，並且要承擔更多的督導、訓練、以及糾正的工作 (Barnett and Miner, 1992)。故可理解地，臺灣船員的「組織公民行為」會由於上述複雜心理層面因素而較外籍船員低。

除了國籍差異會顯著影響組織公民行為外，本研究亦發現國籍差異會對「個人－組織」適配及「個人－工作」適配對「組織公民行為」之影響關係產生調節作用；易言之，臺灣籍船員在「個人－組織」適配與「組織公民行為」之正向關係上強於外籍船員，但外籍船員在「個人－

工作」適配與「組織公民行為」之正向關係上強於臺灣籍船員。此結果可歸因於外籍船員直屬於船員仲介公司而非船公司，外籍船員有可能被不同的船公司所僱用，因此個人－組織適配對組織公民行為的影響就比臺灣船員弱；又僱用外籍船員時，多以工作能力（個人－工作適配度高）為第一考量，因此可理解的，其個人－工作適配對組織公民行為的影響較臺灣船員高，此結果與黃英忠（1992）所發現之結果相類似。

最後，在本研究中「國籍歧視知覺」並無如預期中之調節效果。亦即，「國籍歧視知覺」並不會在「個人－組織」適配及「個人－工作」適配對「組織公民行為」之影響關係中產生調節作用。可能原因之一是，船員的混乘已經是常態，船員習慣與不同國籍的同事相處，因此並不會有明顯的因國籍而被歧視的感覺。但亦有另一種可能，外籍船員在面對國籍歧視時主觀上並不認為此種歧視為不公平；也就是說雖然對外籍船員存在某些歧視或偏見，然而外籍船員也默認此歧視與偏見，並形成一種虛假意識，此種現象在實務上極為普遍（如擔任同一時職務，臺灣籍船員與外籍船員的薪資不同）。

## 陸、結論與建議

經本研究結果得知「個人－組織」適

配及「個人－工作」適配對「組織公民行為」都有顯著性的正向影響；爰此，無論是在招募聘僱臺灣籍船員或外籍船員時，都應將「個人－組織」適配及「個人－工作」適配列入考慮。因此為避免人力資源訓練的浪費，建議航商在選擇船員時，「個人－組織」適配及「個人－工作」適配較高者應是航運公司僱用的較佳對象。

由於「國籍差異」不只直接影響船員「組織公民行為」，亦在船員「個人－組織」適配及「個人－工作」適配對「組織公民行為」之影響關係上扮演重要調節效果。由此可知，臺灣籍船員因為公司僱用外籍船員而產生不安全感，但其對公司的依附性及向心力依然較外籍船員強；也正因如此，所以對於公司會有較高的期待，所以當公司為能達到期望時，反映在組織公民行為上的落差就會較外籍船員大。因此當航商因成本考量而僱用相對較便宜的外籍船員時，應同時注意僱用外籍船員對臺灣籍船員所帶來的衝擊，如工作被取代的不安感或不公平的感受增加；以避免因為花費較多心力在管理外籍船員身上而轉移了對於臺灣船員的支持；抑或使臺灣船員必須要承擔額外的督導或訓練工作。同時在僱用外籍船員時，除了優先考慮其個人與工作能力之適配外亦應該同時考慮其與組織的適配度。

因目前臺灣航商海上人力資源多數仰賴外籍船員，因此本研究結果亦可應用於外籍船員之招聘與管理。航商於招募外

籍船員時勿只以薪資作為唯一考慮，應將「個人－工作」適配度之高低亦納入重要招聘考量；並於後續相關職務派遣上盡量符合船員個人之工作能力。若是船員能力技能遠大於其所在之職位，則船員可能會因為無法獲得合理之升遷或加薪，導致心中不滿而降低其組織公民行為，進而傾向離開公司；同樣，若是船員能力技能遠低於其所在之職位，則有可能因其無法掌握自身工作，進而造成船上其他同仁的負擔或是船舶航行營運上之危險；此種現象又以外籍船員較為顯著，因此航商在招募及管理外籍船員時應多加注意。

航商應同時注意公司公平氣氛的營造，在薪資、僱用、升遷與訓練上應建立公平的制度並明確公開，重要決策的過程及理由更應該加以說明，避免因不瞭解而造成的誤解。此外，並應努力將公司在各項福利、訓練與晉升的機會上營造一個公平的環境，此舉可以增加船員之「組織公民行為」，進而對航行安全有實質上的提升效果，以達到降低成本並增加航商在世界航運業市場上的競爭力。

由上可知，雖然本研究以適配的觀點拓展了船員職場的相關研究，但在執行過程中，亦有下列數項研究限制：(1) 影響船員「組織公民行為」的因素相當多，本研究只探討「個人－組織」適配、「個人－工作」適配、「國籍差異」及「國籍歧視知覺」之影響；由分析結果顯示「組織公民行為」變異量被解釋之比例僅達 47% 左

右，顯見仍有許多重要變數並尚未被列入探討。因此建議後續研究者，可將其他因素納入探討或是以質性研究加以輔助，期能對影響船員組織公民行為的因素有更全面性的深入瞭解。(2) 本研究之「個人－組織」適配、「個人－工作」適配、「國籍差異」、「國籍歧視知覺」及「組織公民行為」的衡量方式，僅以船員的主觀角度，並未顧及航商、船舶管理者、船上主管或船員仲介公司的立場，建議後續相關研究能納入其看法，以增加研究之客觀性。(3) 對於船員的工作相關態度亦包含許多不同層面，如離職傾向、工作績效、以及工作滿意度等，建議後續相關研究可針對其他工作相關態度加以深入研究。

## 參考文獻

- 文小芹，2003，試論國際船員勞務市場的形成及變化對航海教育的影響，*航海教育研究*，第 20 卷，第 1 期，6-10。
- 何川，2004，遠洋船員心理壓力研究，*航海技術*，第 2 期，77-78。
- 何良源，2007，不同性格船員的管理技巧，*中國船檢*，第 9 期，92-93。
- 李印中，2007，船員培訓品質的綜合評價體系研究，*青島遠洋船員學院學報*，第 28 卷，第 3 期，44-48。
- 李惠茹，2001，企業外籍勞工管理措施與績效關聯之研究，國立中央大學人力資源

- 管理研究所碩士論文，中壢市。
- 東昉，2005，關於我國航海本科教育的幾點思考，*航海教育研究*，第 22 卷，第 3 期，1-4。
- 林淑姬，1994，薪酬公平、程序公平與組織承諾、組織公民行為關係之研究，國立政治大學企業管理研究所，未出版博士論文，臺北市。
- 邱子瑜、徐國裕，2002，船長在管理上如何因應未來海運發展之趨勢，*船舶與海運*，第 18 卷，278-289。
- 侯玉強、吳兆麟，2000，船舶安全配員研究，*大連海事大學學報：自然科學版*，第 26 卷，第 1 期，47-51。
- 莊瓊嘉、林惠彥，2005，個人與環境適配對工作態度與行為之影響，*臺灣管理學刊*，第 5 卷，第 1 期，123-148。
- 郭俊良、曾維國、丁士展，2011，海上實習對船員就業職場之影響，*航運季刊*，第 20 卷，第 3 期，39-60。
- 郭俊良，2007，臺灣船員工作不安全感之研究，國立臺灣海洋大學航運管理所博士論文，基隆市。
- 許奕興，2011，勞動彈性化對工作投入的影響——以工作保障為中介變數，國立臺灣政治大學勞工研究所學位論文，臺北市。
- 黃英忠，1992，前程發展管理在企業人力發展中的運用，*人力資源學報*，創刊號，27-44。
- 黃芳銘，2002，*結構方程模式：理論與運用*，五南出版社，臺北市。
- 楊仁壽、王思峰，2002，三種組織學習的類型與其介入模式，*商管科技季刊*，第 3 卷，第 4 期，249-274。
- 葉穎蓉，2004，由心理契約檢視員工工作身份對工作態度與行為的影響：以公部門的約聘人員為例，*人力資源管理學報*，第 4 卷，第 4 期，105-129。
- 鄭耀男，2004，國民中小學教師的組織公民行為之影響模式，*師大學報：教育類*，第 49 卷，第 1 期，41-62。
- Bagozzi, R.P. and Yi, Y., 1988. On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Barnett, W.P. and Miner, A.S., 1992. Standing on the shoulders of others: career interdependence in job mobility. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 262-281.
- Bollen, K.A., 1989. *Structural Equation Modeling with Latent Variables*, John Wiley: New York.
- Bretz, R.D. and Judge, T.A., 1994. Person-organization fit and the theory of work adjustment: implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 44(1), 32-54.
- Brewer, M.B., 1996. Managing diversity:

- the role of social identities. In: Jackson, S.E. and Ruderman, M. (Eds.), *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace*, American Psychological Association: Washington, DC, 47-68.
- Brief, A.P. and Motowidlo, S.J., 1986. Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Cable, D.M. and Edwards, J.R., 2004. Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822-834.
- Cable, D.M. and Judge, T.A., 1996. Person organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Cable, D.M. and DeRue, D.S., 2002. The convergent and discriminate validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
- Chatman, J., 1989. Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chuang, A., 2005. The perceived importance of person-job fit and person-organization fit between and within interview stages. *Social Behavior and Personality*, 33(3), 209-226.
- Davis-Blake, A., Broschak, J.P. and George, E., 2003. Happy together? How using nonstandard workers affects exit, voice, and loyalty among standard employees. *Academy of Management Journal*, 46(4), 475-485.
- Edwards, J.R., 1991. Person-job fit: a conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6(2), 283-357.
- Ensher, E.A., Grant-Vallone, E.J. and Donaldson, S.I., 2001. Effects of perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and grievances. *Human Resource Development Quarterly*, 12(1), 53-72.
- Feather, N.T. and Rauter, K.A., 2004. Organizational citizenship behavior in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 81-94.
- Fornell, C. and Larcker, D., 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- George, J.M. and Brief, A.P., 1992. Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- Guo, J.L., Liang, G.S. and Ye, K.D., 2005. Impacts of seafaring diversity: Taiwanese ship-officer's perception. *Journal of the*

- Eastern Asia Society for Transportation Studies*, 6, 4176-4191.
- Hoffman, B.J. and Woehr, D.J., 2006. A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 389-399.
- Katz, D. and Kahn, R.L., 1966. *The Social Psychology of Organizations*, First Edition, Wiley: New York.
- Kristof, A.L., 1996. Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. and Johnson, E.C., 2005. Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Lee, K. and Allen, N.J., 2002. Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.
- Lewin, K., 1935. *A Dynamic Theory of Personality*, McGraw-Hill: New York.
- Li, K.X. and Wonham, J., 1999. A method for estimating world maritime employment. *Transportation Research Part E*, 35(3), 183-189.
- McCulloch, M.C. and Turban, D.B., 2007. Using person-organization fit to select employees for high-turnover jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(1), 63-71.
- McFarlin, S.B. and Sweeney, P.D., 1992. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Muchinsky, P.M. and Monohan, C.J., 1987. What is person environment congruence-supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268-277.
- Mueller, C.W. and Wallace, J.E., 1996. Justice and the paradox of the contented females worker. *Social Psychology Quarterly*, 59(4), 339-349.
- Murray, H.A., 1938. *Explorations in Personality*, Oxford University Press: New York.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J.A. and 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.
- Organ, D.W., 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books: Lexington, Massachusetts.



- Organ, D.W. and Konovsky, M.A., 1989. Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- Pearce, J.L., 1993. Toward an organizational behavior of contract laborers: their psychological involvement and effects on employee co-workers. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1082-1096.
- Pervin, L.A., 1968. Performance and satisfaction as a function of individual-environment fit. *Psychological Bulletin*, 69(1), 56-68.
- Podsakoff, P.M. and Organ, D.W., 1986. Self-reports in organizational research: problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J. and Podsakoff, N., 2003. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Progoulaki, M., 2011. Dealing with the culture of the maritime manpower in a socially responsible manner. *WMU Journal of Maritime Affairs*, 10(1), 7-23.
- Robert, 1986. Efforts to promote the economic and technological development of the republic of China. *Engineering Costs and Production Economics*, 10(4), 263-266.
- Rothblum, A.M., 2003. Human error and marine safety. United States Coast Guard Research and Development Center. Available at: [http://www.bowles-langley.com/wp-content/files\\_mf/humanerrorandmarinesafety26.pdf](http://www.bowles-langley.com/wp-content/files_mf/humanerrorandmarinesafety26.pdf)
- Rutner, P.S., Hardgrave, B.C. and McKnight, D.H., 2008. Emotional dissonance and the information technology professional. *MIS Quarterly*, 32(3), 635-652.
- Sanchez, J.I. and Brock, P., 1996. Outcomes of perceived discrimination among Hispanic employees: is diversity management a luxury or a necessity? *Academy of Management*, 39(3), 704-719.
- Schnake, M., 1991. Organizational citizenship: a review, proposed model, and research agenda. *Human Relations*, 44(7), 735-759.
- Schneider, B., 1987. The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Simon, H.A., 1951. A formal theory of the employment relationship. *Econometrica*, 19(3), 293-305.
- Stamper, C.L. and Van Dyne, L., 2001. Work status and organizational citizenship behavior: a field study of restaurant employees. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 517-536.
- Tabachnik, B.G. and Fidell, L.S., 2001. *Using Multivariate Statistics*, 4th Edition, Allyn and Bacon: MA.

Taris, R. and Feij, J.A., 2001. Longitudinal examination of the relationship between supplies-values fit and work outcomes. *Applied Psychology*, 50(1), 52-80.

Theotokas, I. and Progoulaki, M., 2007. Cultural diversity, manning strategies and management practices in Greek shipping. *Maritime Policy and Management*, 34(4), 383-405.

Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W. and 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.

Vancouver, J.B. and Schmitt, N.W., 1991. An exploratory examination of person-organization fit-organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, 44(2), 333-352.

Van Dyne, L. and Ang, S., 1998. Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management*, 41(6), 692-703.

Van Dyne, L., Cummings, L.L. and Parks, J.M., 1995. Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in organizational behavior*, 17, 215-285.

Vilela, B., Gonzalez, J. and Ferrin, P., 2008. Person-organization fit, OCB and performance appraisal: evidence from matched supervisor-salesperson data set in a Spanish context.

*Industrial Marketing Management*, 37(8), 1005-1019.

Wu, B. and Winchester, N., 2005. Crew study of seafarers: a methodological approach to the global labor market for seafarers. *Marine Policy*, 29(4), 323-330.

## 附錄：研究變項之衡量工具

### 一、負面情緒：(五點尺度)

1. 發生在我周圍的事情，最後結果大都不是我所希望的。
2. 遇見陌生人時，我會緊張不安。
3. 被別人批評時，我會想好幾天。
4. 遇到棘手的事情，我會擔憂好幾天。
5. 我認為美好的結局，只會發生在電影及小說中。
6. 我的人緣，比不上其他多數人。
7. 我的自信心，比不上其他多數人。
8. 我是一個平凡的船員。

### 二、個人－組織適配：(七點尺度)

1. 我對事物的看法和我公司對事物的看法相似。
2. 我個人的價值觀和我公司的價值觀及文化相似。
3. 我公司的價值觀及文化與我生活中所重視的事物相似。
4. 我強烈認同船公司的目標。
5. 我個人的目標與公司的目標非常相似。

6. 我與部分同事一樣，都不關心船公司的目標。

### 三、個人－工作適配：(七點尺度)

1. 目前工作給予我的東西，與我所要追尋的相契合。
2. 我想要的工作特性在我目前的工作中都有。
3. 這份工作給予我的一切，與我想從這份工作中獲得的相類似。
4. 我的專業技術與目前工作所要求的相配合。
5. 我的能力及所受訓練，與目前工作所要求的相配合。
6. 我的能力及受過的教育，與目前工作所要求的相配合。

### 四、組織公民行為：(七點尺度)

1. 我會樂於參加有助於提升船公司形象的行動，但這些行動並非是工作上所要求的。
2. 我會隨著船公司的發展而不斷提升自己。
3. 當其他同事批評船公司時，我會幫船公司說話。
4. 當在公眾場合中聊到我的船公司時，我會覺得很自豪。
5. 我會提供意見，以改進該船公司的運作。
6. 我對船公司很忠誠。
7. 我會採取行動去保護船公司以避免潛在的問題。

8. 我對船公司的形象很關心。

### 五、國籍歧視知覺：(七點尺度)

1. 別人用我的國籍背景來開玩笑或進行負面評論時，我會感到不舒服。
2. 有時會令我覺得我的國籍是一種限制。
3. 許多人對我的文化及國籍有刻板印象，且照他們所想的那樣對待我。
4. 當我的英文溝通能力不足時，別人會認為我是不愛交際的。
5. 我有時候覺得人們因為我的國籍而試圖剝奪我升遷的機會。
6. 當人們迫使我與他們一樣時，會困擾著我。
7. 因為我和其他人國籍不同，所以不被其他人認同。
8. 我的口音是一種限制。
9. 我覺得其他人會因我的國籍不同而排擠我。
10. 如果我從事我文化中的習俗，其他人會看不起我。

