

組織權力、組織透明度與組織正義 和政府績效之影響性研究

呂佳螢*

《摘要》

「對外資訊公開」與「決策透明」，是衡量國家的民主化程度與實質民主績效測量的重要指標，但是，「對內組織的資訊公開」與「內部的決策透明」對於民主績效的影響性仍是未解之迷。本文藉由二〇一二年的臺灣文官調查資料¹，以循證的公共行政研究（evidence-based public administration）為基礎，試圖去釐清在公部門組織內，非正式化的組織權力對於政府績效的影響性為何；以及組織內的組織正義行使，及內部透明度的程度，是否對於績效管理有因果關係之連接，以及這三者（組織權力、組織正義以及組織透明度）在績效的影響表現上又是形成怎樣的關係，增進政府績效的政府阻力和推手到底為何。

投稿日期：102 年 1 月 4 日；接受刊登日期：102 年 4 月 30 日。

* 政治大學公共行政學系博士生，e-mail: jiain121@gmail.com。

¹ 論文初稿發表於國立台灣師範大學政治學研究所承辦的「2012 台灣政治學會年會學術研討會」。感謝評論人行政院人事行政總處地方行政研習中心李忠正主任給予的寶貴意見，以及 2012TGBS（臺灣文官調查-II）所有老師與團隊對此調查所付出的努力，特別感謝領導團隊的陳敦源老師在此研究過程中所給予的寶貴指導和建議。本文研究資料來自於陳敦源教授的國科會「民主治理下的政府效能：公共服務動機、繁文縟節、與政務/事務關係（臺灣文官調查-II）」，研究計劃編號：NSC 100-2410-H-004-097-MY2。

本文首先確立重要變項的定義與測量方法，使用 1,475 份的隨機抽樣調查問卷資料，其資料來源為陳敦源教授所主持之「民主治理下的政府效能：公共服務動機、繁文縟節、與政務／事務關係（臺灣文官調查-II」的國科會調查研究計畫。在研究分析上則使用多元迴歸分析建立模型。

在研究成果上，發現在影響組織績效的變項原因上，「組織權力」雖然對績效有影響，但卻會被組織的公開程度所弱化掉，也就是說當組織制度中真正要重視的是「組織透明度」以及「組織正義」的管理，才能產出比較好的績效，而非增進個人的組織權力。尤其特別要重視組織內關於「資訊透明」以及「分配正義」的行使，如能將內化為組織文化的重要組織精神，就能夠激勵文官在組織內更求表現，導出更好的組織績效成果表現。

[關鍵詞]：政府管理、績效、組織正義、組織透明度、組織權力

The Federal Employee Viewpoint Survey (FedView survey) is a tool that measures employees' perceptions of whether, and to what extent, conditions characterizing successful organizations are present in their agencies.

- 引自美國人事管理局（U.S. Office of Personnel Management, 2012）官網

壹、前言

臺灣民主慢慢走向對於透明化的渴求，如「資訊透明化」，從以往威權政府封閉式的威權資訊管理，阻擋民間獲得公共政策相關資訊或參與，走向憲法賦予人民的民主職權行使，而政府也在二〇〇五年打開潘朵拉之盒，公告施行「政府資訊公開法」，保障人民知的權利，讓民眾與政府之資訊橋重新接軌。政府的「資訊公開」與「決策透明」，是衡量國家民主化程度與實質民主績效測量的重要指標。但是「對內組織的資訊公開」與「內部的決策透明」對於民主績效的影響性仍是未解

之迷。美國人事管理局認為，一個成功組織的特色，在於組織必須要去了解內部員工的想法以及做些什麼，因此每兩年舉行例行聯邦員工問卷調查，試圖解開藏於組織內部可創造良好績效的因素為何。

而臺灣的政府文官在二〇〇八年前並未進行全國文官的全面了解，真正開始研究應是二〇〇八年陳敦源教授所進行的臺灣文官調查（TGBS），而二〇一二年則是第二次的文官調查，稱為 TGBS II。在此次調查中，將注意力從外部顧客的滿意（績效）連接到內部顧客的問題上。試圖去了解公部門組織間，對於本身內部顧客的組織正義行使和公部門的績效管理的因果關係連接。但在公部門間對於政府內部的組織正義實證資料卻非常缺少；部分為未發表的碩士論文資料，藉由單一機關內的小型立意調查進行分析，如退輔會（陳介生，2006）、國營企業（江國泉，2004）、臺南縣基層農會（林逸峰，2004）、台電公司（洪湘雅，2004）或者是對於組織制度上的調查，如公務人員績效評估與獎懲制度（林進明，2003）、行政機關績效獎金（許嘉峻，2006）或考績制度（黃佳苓，2006）。

本文從循證的公共行政研究（evidence-based public administration）的角度出發，藉由二〇一二年臺灣文官調查的資料；運用變異數分析（Analysis of Variance, ANOVA）、相關分析及多元迴歸分析，去探求公部門是否擁有晉升透明且功績清楚的正義及透明度，及對績效治理是否有關鍵的影響，並且從組織的另一面，研究中華組織文化中重視的非正式化的組織權力競奪，其對於績效的影響又是為何；以及在績效的影響表現上，組織權力、組織正義和組織透明度這三者間又是形成怎樣的關係，進而了解何為增進政府績效的政府阻力和推手。

貳、文獻理論與研究假設說明

本文主要探求的是影響組織績效的影響因素，在政府關於績效的管理研究上，大部分尋求的是績效管理評估工具上的革新，如美國政府的政府績效與成果法（*Government Performance and Results Act, GPRA*）、總統管理日程（President Management Agenda, PMA）與專案評估分級工具（Program Assessment Rating Tool, PART）等績效評估模式，或是英國政府的續階（next steps）及公民憲章等改革等；更甚者如對評估工具，如平衡計分卡或者是關鍵績效評估指標（KPI）等的研

究。

而臺灣也參考美國政府績效與成果法（GPRA），自二〇〇一年規劃許多績效管理制度上的改革，如訂頒「行政院所屬各機關施政績效評估要點」，二〇〇六年開始的燈號制管理，也於二〇〇九年度訂頒「行政院所屬各機關施政績效管理要點」，運用平衡計分卡（balanced scorecard）精神來檢討各項的施政績效。然而，組織績效的實證評估研究並不容易，績效評估工具可對於使用者進行適用與否的測量，但更末端的組織績效的表現，本身卻更難以定義和測量。

一、組織績效

組織績效的定義和測量問題往往還牽涉到績效的認定問題，在公部門中，績效非同私部門的產出量能界定清楚，更是複雜的政治環境與社會民眾觀感間的政治角力，Sander 與 Leeuw (2002) 認為政府績效充滿了矛盾，如使用績效指標，績效指標可能面向過於狹隘，或太過執著於分析，卻無法從績效結果中得出決定的分析癱瘓（analysis paralysis）問題，換句話說，目標錯置將績效的重點放在繁複的分析測量，而忽略了真正的績效表現為何。

公共部門的某些績效結果特性，像公部門的施政結果通常是不明確的政策目標、非營利的消費服務；或因自由裁量權的擴大產生的風險問題，這都是公部門績效測量上的矛盾與困境之處。因此在本研究中，從外部走向內部，離開指標性的績效評估指標測量，走向從臺灣的中高階文官的個人經驗感知（perception）來進行評價自我組織的績效成果。

採用的是 Brewer 與 Selden (2000) 的研究，此研究主要是了解在建立高績效政府的模型中，有哪些影響聯邦政府績效的重要因素，並且根據 Brewer 與 Selden (2000: 4) 的定義，組織績效是一種社會建構的現象，呈現出主觀的、複雜的、難以測量的特性。早期關於組織效能的研究，往往關注於與效率相關的面向上，但卻忽略了另外兩種，也就是平等和公平的價值，也導致錯誤的組織績效定義和結果，因此他們認為從組織的界線來看，組織績效可以分成內外兩種，從行政價值來看，組織績效可分成三種面向，總共可交叉出六種不同象限的組織績效可以達成，（引自陳敦源、簡鈺肆，2012: 11）。

將其整理如表 1：

表 1 Brewer 與 Selden 的六種組織績效

	內在 (internal) 績效	外在 (external) 績效
效率 (efficiency)	Type I	Type IV
效能 (effectiveness)	Type II	Type V
公平 (fairness)	Type III	Type VI

資料來源：Brewer 與 Selden (2000: 4)；作者自行整理

在組織績效的測量上，Brewer 與 Selden (2000) 所使用的是一九九六年功績委員會的功績原則調查資料，根據該調查資料，測量組織績效題組共有六道題，每個面向各有一道題，整個題組的 Cronbach α 值為 .70，就初探性研究的標準來看，信度良好（林震岩，2007：197）；而 Kim (2005) 參考 Brewer 與 Selden (2000) 對於組織績效的分類，但將每個面向增加到各 2 題，整個題組的 Cronbach α 值高達 0.8735，也顯示出信度良好（引自陳敦源、簡鈺肆，2012：11）。但在本研究中，經過研究團隊的腦力激盪，在每一個構面上增加一題臺灣適用的本土問題，每個面項共三題，共有 18 題，²以測量臺灣的文官績效情形。

二、組織正義理論

組織理論對於員工的工作行為態度有相當多的分析，其中的組織正義³（organizational justice）在許多管理理論中認為對於員工行為有其影響性，發現員工在其知覺工作場域的認知公平性，會影響工作滿意程度以及工作貢獻表現，根據 Sungjoo 在二〇一一的研究上發現，組織正義與文官的工作滿意度、信任度、離職等問題有其相關性，也就是說組織的組織正義行使程度低，員工對於組織的信任度也低，且也較會有離職的傾向。

組織正義可分為三面向來討論，也就是分配正義（distributive justice），程序正義（procedural justice）以及人際正義（interpersonal justice）。此一理論可說來自 Adams (1963) 的公平理論，也稱為社會交換理論（Social Exchange Theory）。此

² 後經過因素分析後刪為 16 題，如表 4。

³ 有些臺灣的文獻會將 organizational justice 的理論翻譯成「組織公平」；但在本文上認為其理論意義更貼近組織正義，因此使用「組織正義」一詞。

一理論說明員工的公平感主要來自於報酬的公平性，也就是說員工將組織中所得到的回報與自己對於組織的投入比例，與其他人比例進行比較，當發現比例是不相等時，所謂的不公平感就此發生，並改變自己的投入行為或選擇離開這個組織等。這是屬於組織正義中的分配正義（*distributive justice*），也是大多數文獻中在使用組織正義一詞所使用的，但除了分配正義外，組織正義理論也將關心逐漸轉移到「程序正義」（Greenberg, 1987），以及 Bies 及 Moag (1986) 所提出的「人際正義」的概念。

所謂的程序正義以及人際正義，程序正義包含了「形式正義」與「互動正義」二個構面（Greenberg, 1990a; 1990b），指的是組織中的員工對於決策或者是報酬的分配的程序是否覺得公平，Leventhal、Karuza 和 Fry 等人（1980）提出分配偏好理論（*Allocation Preference theory*），指出良好的分配程序能夠使分配者獲得最有價值的目標，以及達成所謂正義的目的，並提出了八項的程序正義原則。而人際正義包含兩種概念，除了原本的人際正義，說明在執行組織規則或決策時，上下屬之間的互動是否良好以及擁有尊重；另一種是資訊正義（*informational justice*），說明是否給當事人傳達了應該有的消息或者是資訊，也就是為什麼要進行某種程序來進行決策的分配。Greenberg (1987) 將組織正義理論進行整理與分類，利用「反應-表現」（reactive vs. proactive）及「內容-程序」（content vs. process）二個不同構面，說明不同的正義理論，⁴如表 2。

表 2 組織正義理論的分類架構與代表性理論

	內容 (content)	過程 (process)
反應 (reactive)	公平理論 (Adams, 1965)	程序正義理論 (Thibaut & Walker, 1975)
積極主動 (proactive)	正義判斷理論 (Leventhal, 1976; 1980)	分配偏好理論 (Leventhal, Karuza, & Fry, 1980)

資料來源：Greenberg (1987: 10)

⁴ 反應理論說明人們如何避免不正義的狀態，積極主動理論則是在於積極塑造正義的狀態；內容理論在於了解結果的分配是否正義，過程理論則了解組織的決策程序是否符合正義原則。

組織正義通常為決定員工的工作滿意度的重要影響因素，並且為組織績效管理之不可缺的基石。研究者認為只要是個人成就主義的員工，他就可以在此環境下被激勵並將他的績效表現最大化。換句話說，組織正義就是讓員工工作滿意度提升的關鍵碼（Lam, Schaubroeck, and Aryee, 2002）。因此可推論組織正義和績效有非常大的連結性。而私部門對於組織正義的實證研究相較於公部門來的多，研究也指出分配正義、程序正義和互動正義這三種組織正義，與員工績效表現的確有顯著的正相關的影響（許順旺、邱瑜婷，2011）。其本文的假設如下：

- 假設 1：組織正義會影響文官在工作績效上的表現。文官越認為組織是正義的，他越會在工作績效上力圖表現。

三、組織權力

當去探究在組織中，關於檯面上之管理是否正義的行使時，不得不去看組織的另一面，也就是檯面下，人與人之間是否隱藏有管理或權力流動的運行，或者說當在檯面下獲得更多權力和資源的時候，這跟檯面上的組織正義間的關係是如何的互相影響，對於績效又是怎樣的表現，因此本文探討另一因素主題為「組織權力」。

「組織權力」的概念是根據 Newman (1993) 的整合性分析模式（「人力資本模式」、「社會心理模式」和「系統模式」）中的系統模式的升遷障礙因素分析（黃煥榮，2000；Newman, 1993: 372）。組織權力根據 Fagenson (1990) 的界定，可說明為組織成員在組織中接近重要人物或者擁有資源的程度（Fagenson, 1990: 207）。而組織中的員工在此組織所擁有的組織權力的大小會影響個人的事業發展，進而影響整體的績效表現；組織的績效表現有時要仰賴在組織關鍵性資源的多寡，例如當組織需要知道解決方針時，如果可及時獲得相關資源的協助，就可順利解決組織的問題。正如資源依存理論（Resource Dependency Theory）的觀點，權力是伴隨著所控制關鍵性資源的多寡來決定，當組織內部的員工所擁有組織權力多且資源多的時候，對於組織績效上可能會有正向的影響性。

但是為了得到組織權力所行使的組織政治行為，並非僅為了組織。如 Kreitner (2001) 認為這種刻意為了得到組織權力的組織政治行為，目的可能是維護團體的自我利益，但也有可能是增進自我的利益。「組織權力」對於績效也可能是負向的影響關係，因為當組織員工所追求的組織權力並非運用在解決組織目標上，而是在

追求個人利益上的時候，就可能形成組織成員間的衝突以及不和諧，變成某種組織政治行為的競逐，而這種現象對於組織會有隱藏並可能表現於外的負面影響（Ferris, Frink, Galang, Zhou, Kacmar, and Howard, 1996）。當然對於達成組織績效也有負向的影響。但因公部門的員工對於工作的公益使命和一般私人企業的員工有其不同，因此筆者將公部門的組織權力界定在將資源運用在維護組織的利益上，也就是工作的達成上，而非專注於個人利益的增進，因此假設組織權力對於績效是正向的而非負面的影響。

而在組織中非正式化組織權力的影響因素，除了來自於個人的職位或職權外，還有其他個人因素的影響。如年資和官等及性別，因為不同的交誼方式或者是社交脈絡的形成，如不同的歷史共同記憶（如男性的共同當兵體驗）或性別上的交誼限制（如宴席文化）（黃煥榮，2000）。當然，是不是主管職當然也有可能有不同的組織權力表現，其假設如下：

- 假設 2：組織權力會影響文官在工作績效上的表現。文官在組織內的權力越高其資源越多，越有可能在工作績效表現良好。
- 假設 3：文官本身的年資會影響文官在組織權力。
- 假設 4：文官本身的官等會影響文官在組織權力。
- 假設 5：性別本身會影響文官在組織權力。
- 假設 6：文官本身是否為主管會影響文官在組織權力。

組織權力和組織正義的連結，來自於組織內部的組織正義的行使上。Fortin 與 Fellenz (2008) 指出，組織內部的組織正義的管理實踐，可能會藏有一種在管理上的問題，就是管理層級的人員運用對於組織管理上的了解（資訊不對稱），做出對自我有利但對其他層級的員工非公平上的工作鑑定，甚至是影響公平程序的形成。因此可推論，組織正義的行使，極可能受到是否為管理人員的差別，也就是說本身如果在組織內具有較高的組織權力，極有可能影響管理人員（或本身就為管理人員）在組織制度上其正義的行使。

換句話說，組織權力會透過組織正義的中介影響，表現在績效上。但是當組織正義越彰顯的時候，非正式的組織權力就越無法影響績效，因為組織內每個人的資源都是公開且平均的分配。其本文的假設如下：

- 假設 7：組織權力會因為組織內組織正義的程度有不同的影響性。組織正義是重要的中介變項，會影響組織權力在績效上的表現，當組織正義越彰顯的時候，組織權力就越無用武之地。

四、組織透明度

公部門組織和私部門組織之不同處，有公益使命以及非營利的立基精神之差別。但是公部門所為人詬病的，除了在規章上的繁文縟節之外，還有層層節制之下的不透明感，以及傳統官僚歷史文化下的守舊或者資訊隱瞞的問題。私部門為了尋求更降低對話成本的溝通平台，因此著力在組織透明化的工具如 XBRL，⁵試圖去化解許多管理上的衝突、降低不信任感，以及在績效管理上的改進（Roohanid, Furusho, & Koizumi, 2009），而政府部門當然也尋求許多更有效的工具來進行和民眾間公共服務的連接，使公共服務更加便利與可親（Stirton & Lodge, 2001），如電子化政府等。但這是在對外資訊透明工具的尋求，並非是政府內部的管理透明的追求，政府內部管理仍舊藏在某種象牙塔中不為人知，並使用某種官僚精神的默契在行使之。正如青年馬克思（Karl Marx）形容的「官僚精神」（the spirit of bureaucracy，轉引自陳敦源，2009：27；Fischer & Sirianni, 1984: 21）：

官僚精神的一般形式就是秘密，這種神秘性是由其內部層級節制所支援，對外來說，它永遠是一個封閉的團體，因此，開放的精神以及愛國主義的情操，對官僚的神秘性而言都是一種背叛。

因此，筆者就組織內部管理「組織透明度」的概念，進行問卷上的設計，分為「程序透明」以及「資訊透明」兩種型態的組織透明度檢驗，試圖去了解組織中重要規定的決定程序有否進行分享公開，及重要資訊是否有隱瞞或成為權力把持的資訊問題。

⁵ XBRL (eXtensible Business Reporting Language，可延伸商業報導語言) 的誕生即為解決此一問題，這項新興資訊科技係以 XML (eXtensible Markup Language，可延伸標記語言) 技術為基礎，藉由國際標準之制訂，建構全球企業資訊供應鏈，以方便各階段參與者得以更有效率的方式取得、交換與分析比較企業的各項資訊，可解決日益繁雜之資訊揭露問題，提昇我國證券市場公開資訊之透明度並與國際接軌（臺灣證券交易所，2012）。

除此之外也探求組織透明度和績效間是否有影響性的關係，並且試圖去釐清如果組織經過程序和資訊上的傳遞透明，組織內的組織正義是否更容易彰顯出來。也就是說組織透明度和組織正義應該互為組織公平的表徵象徵。

同樣的，當非正式的組織權力當遇到組織內部的透明度程度越高的時候，也就越無影響績效的能力了。其假設如下：

- 假設 8：組織透明度會影響文官在績效上的表現。組織透明度越高，文官在績效上的表現越好。
- 假設 9：組織透明度會影響文官對於組織正義的認知。組織越透明，文官認為組織越正義的情形會愈高。
- 假設 10：組織權力會因為組織內組織透明度的程度不同，會影響組織權力在績效上的表現上，組織透明度是重要的中介變項。

五、假設模型說明

根據以上的分析，其研究假設模型圖繪如圖 1。「組織權力」為自變項、「組織正義」與「組織透明度」為中介變項；視這三者對於組織績效的影響；以及「組織權力」透過「組織正義」與「組織透明度」在績效上的影響。

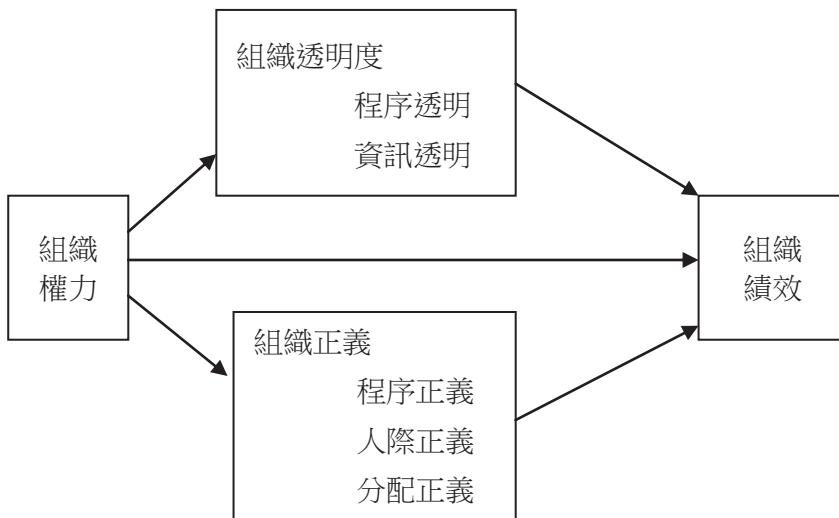


圖 1 研究假設模型圖

資料來源：作者自繪。

而本文將組織正義與透明度視為重要的中介變項的分析原因，在於認為公平且公開的內部管理制度，將有助於績效上的表現，更重要的是，在華人組織管理上，最複雜的人情關係或其他個人背景因素（如組織權力因素），在這樣的組織制度下，都可被有效的消除掉。也就是說在公部門如果要達成良好的組織績效，不需要靠著檯面下的政治行為或者是組織權力的獲得來增進，只需要一個公平且公開的場域，就可使文官更努力在績效的表現，因為表現皆可獲得公正的認可以及獎勵。

參、研究方法與敘述統計部分

以下將說明研究方法以及問卷之變數、描述統計與信度檢定部分。

一、研究方法與回收樣本數

本研究採用面訪但由受訪者自填的隨機抽樣問卷調查研究方法，資料來源為陳敦源、黃東益、蘇偉業、蕭乃沂等人所主持之國科會「民主治理下的政府效能：公共服務動機、繁文縟節、與政務／事務關係（臺灣文官調查-II）」，研究計劃編號：NSC 100-2410-H-004-097-MY2，執行期間自一〇〇年十月十七日至一〇一年五月三十一日，分兩波進行。本研究的分析單元則限定為行政院所屬各級機關的簡任、薦任和委任公務人員，原母體數為 68,552，⁶樣本抽樣母體數為 2,000 份，最後有效樣本⁷為 1,475 份如表 3，但因為官等的部分並未通過母體的卡方檢定，因此進行加權處理，加權後的官等數目分配同如表 3：

⁶ 樣本部分以一般行政機關並去除警察機關（因考量其特殊的任務屬性與大量人數）具備簡任、簡派、薦任、薦派、委任、委派官等之公務人員（即所謂正式編制文官）為研究母體，依據官等（簡任簡派、薦任薦派、委任委派，以下簡稱簡任、薦任、委任）等分層，採分層隨機抽樣方式分配受訪樣本。

⁷ 本問卷共計兩波進行，第一次回收在一〇〇年十二月底為 1,275 份，第二次回收到五月三十一日有 1,518 份，但剔除新舊官等變動不符合原始抽樣定義以及無效樣本的剔除，最後使用的為 1,475 份的樣本。

表 3 樣本官等與加權樣本分布表

官等別	母體數	樣本數	官等加權後之樣本數
簡任	246	206	181 (加權 0.88)
薦任	1,147	944	845 (加權 0.90)
委任	607	325	447 (加權 1.38)
總計	2,000	1,475	1,475
	卡方值 49.054 df= 2, P-value<0.001		調整官等三層樣本數和母體數皆為 0.74 的比例

資料來源：本研究。

二、問卷之變數、描述統計與信度檢定

以下將說明問卷構面在進行實際施測之因素分析檢驗結果，以及敘述統計的分析說明。

(一) 組織績效變數題組

組織績效的題組組織描述統計以及因素分析結果如表 4，⁸經過因素分析後，組織績效之構面可統整為一個因素（內部績效加上外部績效），其 KMO 值為 0.92、解釋變異量值為 41.58%；其信度 Cronbach α 為 0.91，信度良好；並因有兩題 V16、V19 因單獨一題無法成一因素因而刪除；並從平均數的回答來看（均大於 4），中央政府文官對於績效的表現較傾向正面的填答。

⁸ 問卷的編碼方式是 1 代表非常不同意，6 代表非常同意。第 16 題、第 19 題、第 22 題、第 25 題、第 28 題及第 31 題為研究案團體討論之自製題組。另外第 16 題、第 19 題及第 20 題設計成反向題，因此在進行信度檢定時，均已重新進行編碼。

表 4 組織績效的描述統計與信度檢定

構面	測量題目	尺度	平均數	標準差	因素負荷量	Cronbach α
內部績效	v14 我所服務的機關善於充分利用我的知識和技能來加速任務的達成。	6	4.43	.97	0.61	0.91
	v15 我所服務的機關一直致力於降低管理和業務執行的成本。	6	4.07	1.10	0.63	
	v17 過去兩年，我所服務的機關的整體生產力是有所提升的。	6	4.34	.95	0.67	
	v18 整體而言，和我業務互動頻繁的機關同仁們，在工作表現上是優異的。	6	4.61	.86	0.56	
	v20 我所服務的機關對於內部人員或應徵本機關職務的人，在人事管理各個面向的對待是相同的。（不因政治認同、性別、出生地、婚姻狀況、年齡或身心障礙者而有差異）	6	4.42	1.19	0.66	
	v21 整體而言，我所服務的機關內的同仁，不分職位高低都能獲得一定的尊重。	6	4.33	1.19	0.70	
外部績效	v22 我的長官在打考績的時候，往往不清楚同仁的工作表現。（R）	6	4.14	1.22	0.55	
	v23 我所服務的機關在回應外部顧客（民眾或其他機關）需求時非常迅速。	6	4.77	.85	0.62	
	v24 我所服務的機關在處理日常業務時，很少犯下大錯。	6	4.79	.79	0.59	
	v25 我所服務的機關在處理日常業務時，不會出現互踢皮球的狀態。	6	3.72	1.19	0.64	
	v26 我所服務機關的整體工作表現，足以讓民眾感覺所繳的稅是值得的。	6	4.44	.92	0.77	
	v27 我所服務的機關通常能夠達成設定的目標。	6	4.59	.79	0.79	
公平	v28 我所服務的機關通常能夠解決民眾的問題。	6	4.49	.82	0.74	
	v29 我所服務的機關在提供服務時，不會因民眾的個人背景而有差別待遇。	6	4.72	1.00	0.71	
	v30 我所服務的機關其外部顧客滿意度是高的。	6	4.37	.87	0.70	
	v31 我所服務的機關對於業務相關資訊的提供，不會因民眾的個人背景而有差別待遇。	6	4.76	.96	0.69	

資料來源：本研究。

(二) 組織正義變數題組

在組織正義的題組部分，⁹經過因素分析後，組織正義之構面可分為兩個因素，稱為「分配正義」與「程序暨人際正義」，其 KMO 值為 0.88、解釋變異量值為 57.44% 與 36.49%；其信度 Cronbach α 均為 0.98，信度良好；如表 5。並從平均數的回答來看（均大於 4），可發現文官對於組織內的正義表現傾向正面的填答。

表 5 組織正義的描述統計與信度檢定

構面	測量題目	尺度	平均數	標準差	因素負荷量	Cronbach α
分配正義	34. 我被要求的工作進度跟同事的工作進度相比是相當的。	6	5.12	8.77	.80	0.98
	35. 我被要求的工作負荷跟同事的工作負荷相比是公平的。	6	4.79	9.37	.79	
	36. 我認為我在工作上所負擔的責任是公平的。	6	5.00	9.22	.79	
	37. 我的主管制定工作相關決策時（包括工作指派、工作要求等）是公正無私的。【原程序正義】	6	4.97	9.61	.78	
組織正義	38. 我的主管在作工作相關決策前（包括工作指派、工作要求等）會傾聽所屬員工的意見。【原程序正義】	6	4.81	7.83	.91	0.98
	39. 我的主管在蒐集正確並完整的資訊後，才制定工作相關決策（包括工作指派、工作要求等）。	6	4.79	7.82	.91	
程序暨人際正義	40. 當我的主管制定與我工作有關的決策時（包括工作指派、工作要求等），會提供我一個充分的理由。【原人際正義】	6	4.78	8.14	.89	
	41. 我的主管對與我工作有關決策（包括工作指派、工作要求等），說明的非常清楚。【原人際正義】	6	4.93	8.61	.85	
	42. 當我的主管制定與我工作有關的決策時（包括工作指派、工作要求等），會給我一個說得通的解釋。【原人際正義】	6	4.85	8.13	.89	

資料來源：本研究。

⁹ 其題組是參考 Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993) 公平量表 (Justice Questionnaire) 的翻譯，原量表內容包含三部分：分配正義、程序正義與人際正義，並採用張菀真 (2009)。信度方面，各分量表內部一致性信度係數各為 0.74、0.85 及 0.92，信度良好因此採取使用，而其效度方面，其量表在臺灣實作經由確認性因素分析得 CFI=0.92。

(三) 組織權力

在組織權力的題組部分，¹⁰其構面可統為一個因素，其 KMO 值為 0.75、解釋變異量值為 87.44%；其信度 Cronbach α 均為 0.92，信度良好；如表 6。並從平均數的回答來看（在 3.75~4.4 之間），文官對於組織權力的狀況較傾向正面到較保留方式的填答。

表 6 組織權力的描述統計與信度檢定

構面	測量題目	尺度	平均數	標準差	因素負荷量	Cronbach α
組織權力	43. 我有管道能夠接觸到機關中具有影響力的人士。	6	4.40	9.41	.91	0.92
	44. 我有管道能夠接觸到一些對主管而言會有價值的人。	6	4.35	9.51	.95	
	45. 我有一些特殊的資訊或門路是主管或機關高層所需要的。	6	3.75	8.87	.93	

資料來源：本研究。

(四) 組織透明度

組織透明度為自製題組，¹¹其構面可統為一個因素，但 V47 因單題而無法構成因素所以刪除，其 KMO 值為 0.70、解釋變異量值為 63.75%；其信度 Cronbach α 為 0.70，信度尚可接受；如表 7。並從平均數的回答來看，文官在程序透明度回答部分呈現較負向的填答（均小於 4），表示中央政府內的程序透明度並不高，但對於資訊透明度而言則較傾向正面的填答，表示中央政府的程序透明度低於資訊的透明。

¹⁰ 組織權力使用 Fagenson (1990) 的英文問卷題組，再進行翻譯使用。組織權力原界定為組織成員在組織中接近重要人物（題目 43、44）；或者說其組織成員在組織所擁有資源的程度（題目 45）。(Fagenson, 1990: 207)

¹¹ 原第 46 與 48 題為反向題，因此有進行轉向的動作。

表 7 組織透明度的描述統計與信度檢定

構面	測量題目	尺度	平均數	標準差	因素負荷量	Cronbach α
組織透明度	46. 在我所服務的機關，陞遷所依據標準完全依據主管的主觀認定。(R)	6	3.16	1.23	.60	0.70
	48. 我所服務的機關，主管打考績的過程是完全不公開的。(R)	6	2.75	1.19	.52	
	49. 我所服務的機關，關於工作分配的資訊在內部是完全公開的。	6	4.82	7.51	.73	
資訊透明度	50. 我所服務的機關，同事間非常願意分享工作相關資訊。	6	4.97	7.48	.74	
	51. 我所服務的機關，有一定的管道可以了解外部顧客（民眾或其他機關）的意見。	6	4.94	7.47	.62	

資料來源：本研究。

肆、研究結果

在研究假設驗證部分，分兩部分來說明，一為研究假設的驗證部分，二為研究模型的部分。相關驗證數值部分可參考表 8-1、表 8-2 及表 8-3：

一、研究假設的驗證與研究結果

研究假設驗證的統計檢驗值對照表如表 8-1、表 8-2 及表 8-3，¹²說明如下：

從表 8-1 來看，「組織正義」的確可以影響中央文官在績效上的表現，並且「分配正義」相較於「程序暨人際正義」，在績效上更有影響能力。也就是說，跟良好的溝通或者是正當程序相比，中央文官更重視實質在工作上與其他人在投入上的公平性。在中央政府總年資越高的文官，越覺得組織內有良好的分配正義。這可能是年資越高的文官，越熟識或掌握組織分配工作的規則以及知識技術，因此更認為其工作分配是合理的。

¹² 在表 8-1、表 8-2 及表 8-3 的迴歸數值假設 1、假設 1-1、假設 1-2、假設 2、假設 9、假設 9-1 其 R^2 其數值偏低（0.01 或 0.02）的原因，在於其假設中的分析變項並非所有模型中的驗證變項，為單迴歸或者是變項間有互相抵消未確認的關係，為逐一檢驗的分析方式；而在最後模型的變項關係確認後，其最後模型確認其 $R^2=0.40$ ，有 40% 的解釋程度，就是尚可接受的模型解釋力。

表 8-1 研究假設驗證對照表

研究假設	結果	方法	檢驗值
假設 1：組織正義會影響文官在工作績效上的表現。文官越認為組織是正義的，他越會在工作績效上力圖表現。	成立	迴歸	標準化係數 0.12**， $P=0.00<0.05$ 調整後的 $R^2=0.01$
※研究發現 1-1： ¹³ 分配正義相對於程序暨人際正義來說；在績效上更有影響能力。	成立	多元迴歸	分配正義：標準化係數 0.12** , $P=0.00<0.05$ 程序暨人際正義：標準化係數 0.03, $P=0.35>0.05$ 調整後的 $R^2=0.02$
※研究發現 1-2：年資對於分配正義的表現是有正向的影響性，對於程序正義來說則沒有影響力。	成立	迴歸 相關	分配正義：標準化係數 0.06** , $P=0.03<0.05$ 程序暨人際正義：Pearson 相關=0.04, $P=0.12>0.05$ 調整後的 $R^2=0.01$
※研究發現 1-3： ¹⁴ 官等對於組織績效有不同的認知績效表現，簡任官員比薦任和委任官員，認為組織的績效表現更好。	成立	ANOVA	$F=18.77**$, $P=0.00<0.05$
※研究發現 1-4： ¹⁵ 性別對於組織績效有不同的認知績效表現，男性文官相較於女性，認為組織的績效表現更好。	成立	ANOVA	$F=8.74**$, $P=0.00<0.05$
※研究發現 1-5：資訊透明相對於程序透明來說；在績效上更有影響能力。	成立	多元迴歸	資訊透明：標準化係數 0.53** , $P=0.00<0.05$ 程序透明：標準化係數 0.24** , $P=0.00<0.05$ 調整後的 $R^2=0.41$

資料來源：本研究。

¹³ 在「組織正義」變項的處理方式，因素分析上可分為兩種變項；「分配正義」以及「程序暨人際正義」；在對於組織績效、組織透明度以及組織權力上的單迴歸的統計表現上是相同的，因此在模型分析上統整為一種稱為「組織正義」變項，但是在進行多元回歸的時候，發現產生出中介變項的結果，也就是說「分配正義」相對於「程序暨人際正義」才會是比較重要的決定績效變項，但為了理論構面上的完整，因此在模型透明選擇上，還是包括了兩種構面。

¹⁴ 「簡任」在組織績效的認知平均數 4.7，「薦任」在組織績效的認知平均數為 4.42，「委任」在組織績效的認知平均數為 4.36。官等越低在組織績效的認知越低。

¹⁵ 「男性」在組織績效的認知平均數 4.49，「女性」在組織績效的認知平均數為 4.39。

但在「組織績效」上則看到不同的面向，年資並沒有在組織績效的認知上產生差距，而是「官等」和「性別」則有組織績效認知上的差距；簡任文官以及男性，對於組織績效的認知上，比其他較低階的官等和女性，對於組織績效有更正面的認知表現，覺得組織內的績效是良好的，在先前的理論研究上並有說明為何會有個人背景上（年資與性別）對於績效上認知的差別，就 Hoppock 的《工作滿意》（*Job Satisfaction*, 1935）一書中對於員工工作滿意的系統性研究發現，個人的工作滿意和職業的階層有關，並且就徐承毅、李文雄、許志賢在二〇〇七年的研究指出，「性別」與「年資」對於對工作滿意度有顯著上差異，因為在薪酬與職位上的不對等導致對於工作上的不滿意。對比本研究來看，工作滿意度對於工作績效的影響性已經無庸置疑，因此年資與性別在績效認知上的差異，極大的可能性是對於工作上的不滿意而來。

從表 8-2 來看，「組織權力」則為弔詭的影響因素，首先單看「組織權力」在文官的背景因素的展現上，在統計的驗證下，至少在現行的中央政府來說，「性別」、「主管職」、「官等」與「年資」在「組織權力」上並沒有獲得差別性。也就是說，文官在獲取「組織權力」的個人背景因素上，是平等不因任何因素所干擾的。而政府官員擁有越高的組織權力就擁有越好的資源，並且有更好的績效表現，這在研究的迴歸統計上是成立的，表示中央文官在組織中所擁有的「組織權力」的大小的確會彰顯在績效上，而且還是正向的。但是這是就單迴歸的統計分析結果來看，組織的文化環境中還有其他制度因素要考慮在內，事實上，根據系統理論，整個組織內部的系統有許多不同的組織因素必須要考慮在內，並且有時會產生相互抵消的狀況。

這在統計驗證上也獲得驗證，當將「組織權力」、「組織正義」和「組織透明度」同時放在同一模型中進行對績效的影響檢驗時，「組織權力」對於績效的影響力就完全的消失了。除了證實「組織正義」和「組織透明度」具有對於「組織權力」的完全中介的能力之外，更說明了這兩個因素對於政府績效是非常重要的影響原因。

表 8-2 研究假設驗證對照表

研究假設	結果	方法	檢驗值
假設 2：組織權力會影響文官在工作績效上的表現。文官組織權力越高，在工作績效上表現更好。	成立	迴歸	標準化係數=0.07**， $P=0.00<0.05$ 調整後的 $R^2=0.01$
假設 3：文官本身的年資會影響文官在組織權力的相關。	---	相關	Pearson 相關=0.05， $P=0.05>0.05$
假設 4：文官本身的官等會影響文官在組織權力的相關。	---	ANOVA	$F=0.36$ ， $P=0.55>0.05$
假設 5：性別本身會影響文官在組織權力的相關。	---	ANOVA	$F=1.15$ ， $P=0.32>0.05$
假設 6：文官本身是否為主管會影響文官在組織權力的相關。	---	ANOVA	$F=0.06$ ， $P=0.98>0.05$
假設 7：組織權力會因為組織內組織正義的程度不同，會影響組織權力在績效上的表現上，組織正義是重要的中介變項。	成立	多元迴歸	組織權力：標準化係數 0.02， $P=0.23>0.05$ 組織正義：標準化係數 0.07**， $P=0.00<0.05$ 組織透明度：標準化係數 0.61**， $P=0.00<0.05$ 調整後的 $R^2=0.40$
假設 10：組織權力會因為組織內組織透明度的程度不同，會影響組織權力在績效上的表現上，組織透明度是重要的中介變項。	成立	多元迴歸	組織權力：標準化係數 0.02， $P=0.23>0.05$ 組織正義：標準化係數 0.07**， $P=0.00<0.05$ 組織透明度：標準化係數 0.61**， $P=0.00<0.05$ 調整後的 $R^2=0.40$

資料來源：本研究。

「組織透明度」是自製的題組，也是在國內第一次施作的結果，從「資訊透明度」的角度出發，從以往重視的向外連結的民眾資訊透明度，對內進行組織內的透明度檢視。對應組織正義的實質工作公平的理論，從另一面「程序」透明以及「資訊」透明來進行了解。

就假設驗證來看，如表 8-3，「組織透明度」對於組織績效是有正向的影響性，並且「資訊透明」比「程序透明」對於績效更有影響力。而如果整個政府的組織其「組織透明度」越高，文官認為組織中「組織正義」的程度就會高，表示兩者是相輔相成的，並且對於「組織正義」中的「程序正義」的影響力較大。另外還發

現，「組織透明度」除爐對組織績效有統計上顯著的正向影響力之外，在「組織正義」對於臺灣文官的績效影響性上，重要性以及影響的能力是更大的。

表 8-3 研究假設驗證對照表

研究假設	結果	方法	檢驗值
假設 8：組織透明度會影響文官在績效上的表現。組織透明，文官在績效上的表現越好。	成立	迴歸	標準化係數 0.63**， $P=0.00<0.05$ 調整後的 $R^2=0.40$
※研究發現 8-1： ¹⁶ 資訊透明相對於程序透明來說；在績效上更有影響能力。	成立	多元迴歸	資訊透明：標準化係數 0.53** , $P=0.00<0.05$ 程序透明：標準化係數 0.24** , $P=0.00<0.05$ 調整後的 $R^2=0.40$
假設 9：組織透明度會影響文官對於組織正義的認知。組織越透明，文官認為組織越正義的情形會愈高。	成立	迴歸	標準化係數 0.14**， $P=0.00<0.05$ 調整後的 $R^2=0.02$
※研究發現 9-1： ¹⁷ 組織透明度對於程序正義比較有其影響力，對於分配正義的影響則較低。	◎	多元迴歸	分配正義：標準化係數 0.05 $P=0.05>0.05$ 程序正義：標準化係數 0.19** , $P=0.00<0.05$ 調整後的 $R^2=0.04$
※研究發現 11： ¹⁸ 組織透明度相較於組織正義來說，對於文官的績效上更具有影響能力。	◎	多元迴歸	組織正義：標準化係數 0.08** , $P=0.00<0.05$ 組織透明度：標準化係數 0.62**， $P=0.00<0.05$ 調整後的 $R^2=0.40$

資料來源：本研究。

¹⁶ 「組織透明度」變項的處理方式，在因素分析的建議上按照不同的轉軸方式可分為兩種變項；「資訊透明度」以及「程序透明」，以及統整為單一變項「組織透明」；為兼顧理論的完整度，在模型分析的處理上筆者統整為單一變項處理，但是也同時進行了兩者在績效上的重要程度比較，因此得其結果。

¹⁷ 「組織透明度」為自製變項，理論的發想來自於組織正義的一體兩面，因此在分析上特別想了解組織透明度對於「分配正義」以及「程序暨人際正義」上的影響能力差別，因此得其結果。

¹⁸ 「組織透明度」與「組織正義」的差別在於前者重視的透明的程度，後者重視的是實際在工作上實作公平的狀況；這兩者可說是一體兩面，因此在分析上筆者想要知道是否這兩者在績效上的重要影響性比較，在分析上特別將兩者均加入一起分析得其結果。

二、研究模型的驗證

以下是本研究修正後研究模型圖，如圖 2：

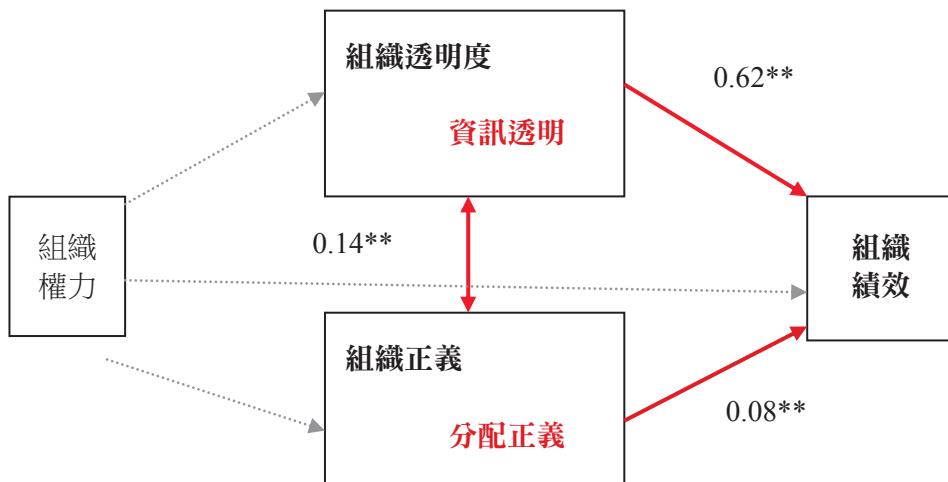


圖 2 修正研究模型圖

資料來源：作者自繪

總體來說，經過迴歸以及多元迴歸的分析，發現「組織權力」對於組織績效的影響力，被「組織透明度」以及「組織正義」所完全中介取代。因此模型中，對於組織績效有真正影響能力的，只有「組織透明度」以及「組織正義」。這也符合研究主題所要探討的重要驗證問題，也就是公開且公平的制度對於績效不但有實質的正向影響力，更重要的還可以消除一些檯面下不需要的政治行為，如組織權力的獲取；這並不是說組織權力或政治行為對於績效是不當的，而是說，在模型中說明的是，如果當組織管理上其正義是彰顯的且透明度非常高的時候，文官不需要藉由檯面下的資源或權力獲取，就可將公部門的組織工作績效變得更好。

研究模型中其 $F=473.34$ 、 $R=0.64$ 、 $R^2=0.40$ 、調整後的 $R^2=0.40$ ， $P=0.00<0.05$ ，表示模型具有 40% 的解釋能力。而模型所另外透露的更細部的訊息還有，在組織績效表現上，應該重視「組織透明度」以及「組織正義」的管理，並且要特別注意組織內關於「資訊透明」以及「分配正義」的行使，如能將內化為組織文化的重要組織精神，就能夠激勵中央文官在此組織內更求表現，在組織績效上的成果也就會

更好。

伍、研究結論

本文主要探求的是影響組織績效的因素，並且從組織文化中的潛文化-組織政治行為上其「組織權力」的獲取，以及形於外組織制度的公平與公開的量測-「組織正義」與「組織透明度」來進行組織績效的影響因素探討。組織文化（*organizational culture*）是由組織成員共有的價值觀、遵循原則、傳統及組織運作的作法來形成，它是一種「認知」，雖然無法實際的看到或觸摸，但藉由在組織內的工作經驗，成員會形塑這樣的規則並且影響在組織的績效表現上，這也必然影響文官體系組織文化的形成。事實上，在組織管理的原則上，最基本的條件是要給予員工一致公平的管理對待下，才能夠有效管理控制員工的績效達成（Thibaut & Walker, 1975），而本文也就此次的全國中央文官調查證實了這點。也就是說，如果要獲得良好的政府績效，政府必須在內部管理上做到管理上的公平，管理上對於組織內部的文官在工作上必須要有公平的量和質的分配外，並且必須在以下幾方面進行資訊公開以及透明化的處理，如必須「公開工作分配的資訊」、「型塑工作知識的分享平台」、「建立外部顧客的資訊交流管道」，以及對於「升遷」和「考績」的參考依據必須完全的透明並讓所有人了解，這樣才能夠讓員工知覺在這個組織中，是值得並且願意為組織的整體績效所效力。

就組織內部的地下正義-「組織權力」來說，當組織呈現封閉或者是非公開的組織文化氣息時，華人社會通常會訴諸於非正式權力如「關係」或者是「人情」等方式來獲得想要的資源或者是消息管道，樹立自己在組織的地位或者是達成工作目標。但是本研究驗證了，在透明且公正的組織管理中，文官並不需要尋求一些這些非正式權力的累積，也可以促進組織績效以及組織目標的達成。

另外「組織透明度」則是本研究中，對於組織績效的所發現的全新且重要的影響因素，雖然並沒有先前做過相關研究的文獻，但是在本研究的驗證上，除了其量表在因素分析的統計檢測後，題組的信度構面完整，表示是可以在臺灣持續進行研究的「組織透明度」題組量表之外，還發現「組織透明度」對於績效的影響比組織正義來的更大。也就是說，在政府管理組織內部的首要工作，必須要增加組織內

「組織透明度」的程度，這才能夠讓「組織正義」真正彰顯在組織管理上。

而後續分析上，目前臺灣關於研究組織正義的影響層次，除了本文分析的績效效能外，另外還有組織的群體意識，如組織承諾、離職意願、組織公民行為、信任關係等；或者是個人的價值層次滿足，如工作滿意度等。目前的實證分析資料大部分來自於私部門，並且投注於工作滿意或者是組織承諾等相關影響性（相關研究如陳琦凱、張婉菁，2009；王艾苓，2009；鄭雅方、賴鈺城，2011）。因此在公部門上，應可再加入其他組織文化影響因素進行驗證，比如部門間的信任、組織承諾、繁文縟節等因素，這是下一步可繼續進行的模型擴充檢驗的部分。

參考文獻

- 王艾苓（2009）。組織公平研究對學校行政的啟示，*學校行政*，第 59 期，頁 96-112。
- 林逸峰（2004）。組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、組織政治行為工作投入與工作行為之關聯性研究—以臺南縣基層農會為例。南華大學管理科學研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 林進明（2003）。公務人員績效評估與獎懲制度的滿意度對組織公平認知影響之研究—以關務人員為例。國立中央大學企業管理研究所碩士論文，未出版，桃園。
- 林震岩（2007）。*多變量分析 SPSS 的操作與應用*。臺北：智勝。
- 江國泉（2004）。組織公平性、工作滿足感與組織公民行為之關聯性研究—以國營企業為例。大同大學事業經營學系所學位碩士論文，未出版，臺北。
- 洪湘雅（2004）。組織公平、組織政治知覺與組織公民行為關係之研究—台電公司員工之觀點。真理大學管理科學研究所碩士論文，未出版，新北。
- 徐承毅、李文雄、許志賢（2007）。人事人員個人背景對工作滿意度之研究—以 T 公司為例。*通識研究集刊*，第 11 期，頁 217-250。
- 黃煥榮（2000）。*組織中玻璃天花板效應之研究：行政院部會機關女性升遷之實證分析*，國立政治大學公共行政學系博士論文，未出版，臺北。
- 陳敦源（2009）。透明之下的課責：台灣民主治理中官民信任關係的重建基礎。

文官制度季刊，創刊號，頁 21-56。

陳敦源、簡鈺肆（2012）。繁文縟節與組織績效之初探性研究。發表於 2012 TASPAA 台灣公共行政與公共事務系所聯合會國際學術研討會，成功大學政治學系主辦，臺南。

陳琦凱、張婉菁（2009）。多層次傳銷業組織公平、組織文化、領導成員交換關係與工作滿意之關係，**東吳經濟商學學報**，第 66 期，頁 1-32。

陳介生（2006）。行政機關績效獎金制度成效影響因素之探討：以退除役官兵輔導委員會為例，淡江大學公共行政學系公共政策碩士在職專班學位論文，未出版，新北。

許嘉峻（2006）。行政機關績效獎金之組織公平研究—以新竹市政府為例。中華大學行政管理學系研究所碩士論文，未出版，新竹。

黃佳苓（2006）。公務人員對現行考績制度公平性認知與其工作態度關係之研究—以高雄市文教機關為例。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，未出版，高雄。

張菀真（2009）。華人差序式領導與部屬效能與部屬態度。國立中正大學心理學所碩士論文，未出版，嘉義。

許順旺、邱瑜婷（2011）。國際觀光旅館餐飲部門組織正義、員工創新行為與績效表現之相關研究—以組織支持為干擾變項，**觀光休閒學報**，第 17 卷第 1 期，頁 49-74。

鄭雅方、賴鈺城（2011）。人格特質、組織公平、領導—成員交換關係與工作滿足之相關性研究—以多層次傳銷為例，**華人前瞻研究**，第 7 卷第 2 期，頁 77-95。

臺灣證券交易所（2012）。財務報告語言（XBRL）：關於 XBRL，2012 年 9 月 5 日取自臺灣證券交易所，網址：http://www.twse.com.tw/ch/listed/XBRL/about_XBRL.php。

Adams, J. S. (1963). Wage inequities, productivity, and work quality. **Industrial Relations**, No. 3: 9-16.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), **Advances in experimental social psychology** (pp. 267-299). New York: Academic.

- Bies, R. J., & J. S. Moag (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI.
- Brewer, G. A., & S. C. Selden (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10 (No. 4): 685-711.
- Fagenson, E. A. (1990). Perceived masculine and feminine attributes examined as a function of individuals' sex and level in the organizational power hierarchy: A test of four theoretical perspectives. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75 (No. 2): 204-211.
- Ferris, G. R., D. D. Frink, M. C. Galang, J. Zhou, K. M. Kacmar, & J. L. Howard (1996). Perceptions of organizational politics: Prediction, stress-related implication, and outcomes. *Human Relations*, Vol. 49 (No. 2): 233-266.
- Fortin, M., & M. R. Fellenz (2008). Hypocrisies of Fairness: Towards a More Reflexive Ethical Base in Organizational Justice Research and Practice. *Journal of Business Ethics*, Vol. 78 (No. 3): 415-433.
- Fisher, F., & C. Sirianni (1984). *Critical Studies in Organization and Bureaucracy*. Philadelphia: Temple University.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, No. 12: 9-22.
- Greenberg, J. (1990a). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, No. 75: 561-568.
- Greenberg, J. (1990b). Organizational justice: Yesterday today and tomorrow. *Journal of Management*, No. 16: 399-432.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. N. Y: Harper and brothers.
- Kim, S. M. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 15 (No. 2): 245-261.
- Kreitner, R., & A. Kinicki (2001). *Organizational Behavior* (5th Ed.). Burr Ridge, ILL: Irwin/McGraw-Hill.
- Lam, S. S. K., J. Schaubroeck, & S. Aryee (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, No. 23: 1-18.

- Leventhal, G. S. (1976). Fairness in social relationships. In J. W. Thibaut, J. T. Spence, & R. C. Carson (Eds.), *Contemporary topics in social psychology* (pp. 211-239). Morristown, NJ: General Learning.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum.
- Leventhal, G. S., J. Karuza, & W. R. Fry (1980). Beyond fairness: A theory allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* (pp. 167-128). New York: Springer-Verlag.
- Newman, M. A. (1993). Career advancement: Does gender make a difference? *American Review of Public Administration*, Vol. 23 (No. 4): 361-384.
- Roohanid, S., Y. Furusho, M. Koizumi (2009). XBRL: Improving transparency and monitoring functions of corporate governance. *International Journal of Disclosure and Governance*, Vol. 6 (No. 4): 355-369.
- Sander, V. T., & F. L Leeuw.(2002). The Performance Paradox in the Public Sector. *Public Performance & Management Review*, Vol. 25 (No. 3): 267-281.
- Stirton, L., & M. Lodge (2001). Transparency Mechanisms: Building Publicness into Public Services. *Journal of Law and Society*, Vol. 28 (No. 4): 471-489.
- Sungjoo, C. (2011). Organizational Justice and Employee Work Attitudes: The Federal Case. *The American Review of Public Administration*, No. 41: 185-204.
- Thibaut J, Walker L. (1975). *Procedural Justice*. Lawrence Erlbaum: Hillsdale, NJ.
- U.S. Office of Personnel Management (2012). 2012 Federal Employee Viewpoint Survey Results. Retrieved 2012,10.11 from: <http://www.opm.gov/>.

A Study of the Relationships among Organizational Power, Organizational Transparency, Organizational Justice and Performance of Government: A Case Study of the TGBS II, 2012

Chia-Ying Lu^{*}

Abstract

Government information disclosure and transparency in decision-making are important indicators to measure the democratization performance of the country, but the transparency of decision-making within the organization for the government performance remains a mystery.

This article uses the 2012 TGSB (II) survey data. It tries to understand the organization of the public sector by looking into whether there is a causal relationship between organizational justice, organizational transparency and organizational power for government performance. This study is based on evidence-based public administration research, using multiple regression and survey research methods, with 1,475 valid samples of the central civil service of Taiwan.

In the research, the organizational transparency and organizational justice as the main factors which affecting organizational performance. Although the organizational power affect performance too, but in a high

* Ph.D. Student, Department of Public Administration, National Chengchi University.

degree of organization transparency is not applicable. Recommended in the organization management must focus the information transparency and distributive justice exercise, which can motivate the behavior of the civil service, and Promote better performance results.

Keywords: government management, performance, organizational justice
organizational transparency, organizational power