

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

陳琦凱* 張婉菁**

摘 要

本研究旨在發展多層次傳銷業的組織公平模式。研究首先探討組織公平、組織文化、領導成員交換關係與工作滿意的相關文獻。其次，檢驗組織公平、領導成員交換關係與外在工作滿意的關係，領導成員交換關係對組織公平與外在工作滿意關係的中介效果，以及支持型文化對組織公平與領導成員交換關係的調節效果。研究樣本為台灣多層次傳銷公司 263 位直銷商。問卷資料以相關分析、線性結構方程模式、階層迴歸等方法進行驗證。結果發現：一、組織公平與領導成員交換關係有顯著的正向關聯。二、領導成員交換關係與外在工作滿意有顯著的正向關聯。三、領導成員交換關係對組織公平與外在工作滿意的關聯具有顯著的中介效果。文末並對管理意涵及未來研究方向提出討論。

關鍵詞：組織公平、支持型文化、領導成員交換關係、外在工作滿意、多層次傳銷業

* 中華大學經營管理研究所碩士生

**新竹教育大學教育心理與諮商學系(所)助理教授(通訊作者)

壹、前言

Konovsky (2000) 在研究中曾指出：未來組織公平理論的研究需以更為特定的情境和理論加以結合。歸納過去組織公平的相關文獻，大多以傳統科層組織為主，對於新型態的多層次傳銷組織較少有深入的探討。因此，本研究旨在發展適用於多層次傳銷業的組織公平模式。

就組織公平而言，過去的研究多半在於探討與薪酬相關的分配公平，如「薪酬公平認知」和「加薪制度的公平知覺」，但是針對程序公平、人際公平與資訊公平的研究則相對少見。然而，在多層次傳銷組織中，組織成員的報酬並非由其上線（相當於傳統科層組織中的直接主管）所決定 (Berrin、Liden 及 Kraimer, 2006)。因此，組織公平中，和人際以及溝通相關的構念，如程序公平、人際公平與資訊公平，才是可能影響領導成員交換關係的重要因素。

其次，依據 Gerstner 及 Day (1997) 對於領導成員交換關係進行的後設分析 (Meta-analysis) 指出：有關領導成員交換關係的前因變項 (Antecedents) 研究非常少，多侷限於部屬的能力以及人口特性等。本研究嘗試填補此研究缺口。此外，依社會交換理論 (Social exchange theory)，當部屬將公平的知覺歸因於主管，會進一步影響領導成員交換關係 (Cropanzano、Prehar 及 Chen, 2002; Masterson、Lewis、Goldman 及 Taylor, 2000)。因此，本研究將探討在多層次傳銷組織中，下線對組織公平的知覺對於其與上線間領導成員交換關係的影響。

第三，Berrin *et al.* (2006) 的研究中，曾經以教育單位為樣本，探討組織文化對於組織公平-領導成員交換關係的關係。然而教育機構的非營利特性、組織結構以及主管成員關係，並無法直接推論至營利機構或其他型態的組織結構，因此本研究將之應用於多層次傳銷組織，進一步瞭解是否該影響能擴大推論至不同組織中。

最後，Berrin *et al.* (2006) 也提出：未來的相關研究應增加不同情境因素 (Contextual factors) 對於組織成員關係知覺方式的影響，例如組織結構或人力資源實務等。本研究選擇多層次傳銷組織正回應此建議，探討不同組織結構的影響。

綜上所述，本研究以發展多層次傳銷業的組織公平模式為目標，探討組織公平、領導成員交換關係、支持型文化和外在工作滿意之間的關係。研究目的包括：

- (一)探討多層次傳銷業的「組織公平」與「領導－成員交換關係」的關係。
- (二)探討多層次傳銷業之「支持型文化」對「組織公平」與「領導－成員交換關係」之調節效果。
- (三)探討多層次傳銷業的「領導－成員交換關係」與「外在工作滿意」的關係。
- (四)探討多層次傳銷業「領導－成員交換關係」對「組織公平」與「外在工作滿意」之間的中介效果。

貳、文獻探討與假設發展

本節首先介紹多層次傳銷業，其次彙整組織公平、領導－成員交換關係、組織文化以及工作滿意的相關文獻，以建構本研究之理論基礎，並依序發展假說。

一、多層次傳銷業

「直銷」或「傳銷」(direct selling)是1945年由美國加州的Nutrilite公司發展而來，有別於之前的行銷通路方法，又稱為「無店鋪販賣」。直銷通常是指銷售人員與消費者直接「面對面」或「一對一」進行銷售。地點通常是顧客認為最方便、合適的地方，並且由直銷人員於現場對產品或服務作詳細說明或示範(Peterson 及 Thomas, 1996)。

傳銷是一個完全以人為本的經營方式，靠著龐大的人際關係網進行口碑宣傳(吳水丕，民75)。每一位直銷商都是獨立經營的個體，由其自身的人際關係發展成事業基礎，並管理銷售體系，靠著組織中成員間的相輔相成，形成強大的力量(小林忠嗣，民82)。因此，各直銷商為了拓展產品銷路，無不全力以赴積極網羅能信任之下線(鄭雯芳，民83)。直銷商一般會加強與成員間的信任關係，建立雙向的溝通管道，增進溝通頻繁度，並隨時提供必要的協助與情感上的交流(陳得發、鄭旭棠，民88)。

傳銷可依組織結構區分為單層次傳銷與多層次傳銷。單層次傳銷主要由公司和直銷商所組成，每位直銷商大多有固定的業務區域，並由各區域

的經理輔導訓練。而當直銷的組織規模由親而疏、由點到面繼續往下拓展紮根時，即成為多層次傳銷(multilevel direct selling)。多層次傳銷和單層次傳銷不同之處在於，每一位直銷商除可將貨品銷售出去以賺取零售利潤外，還可以自行招募、訓練新的直銷商來銷售其產品，並獲得差額利潤，而新進的直銷商亦可複製銷售網路（陳得發、羅麗瓊，民 84）。多層次傳銷業近年來發展快速。依公平交易委員會 94 年底資料，參加多層次傳銷業人數為 403 萬 7 千人，較 93 年底之 387 萬 7 千人增加 16 萬人或 4.13%。根據內政部統計，94 年底臺灣地區人口總數為 2,277 萬人，即加入傳銷人口為 17.73%，較 93 年底之 17.09% 增加 0.64%。

過去多層次傳銷業的研究多出現於行銷相關領域，如銷售管理、消費者研究及顧客行銷等；而含蓋的主題以多層次傳銷業的產業發展為主（Lin 及 Karnak，2005；Duffy，2005），其次包括：銷售人員與消費者的關係（Young 及 Albaum，2003）、銷售人員的人口特性（Brodie、Stanworth 及 Wotruba，2002）以及單層次和多層次傳銷的離職率比較等（Wotruba、Brodie 及 Stanworth，2005）。然而，多層次傳銷組織有別於傳統科層組織的結構獨特性則未受到研究者同等的重視。

多層次傳銷組織體系，是由上線尋找新人加入其事業體成為下線後，授與經營態度及分享心得等資訊，使其融入整個組織；上下線的關係是多層次傳銷組織最基本的架構。由於組織設計和結構的不同，連帶影響了組織中主管與部屬間的關係，例如，多層次傳銷組織中的上線對於下線，不像傳統商業組織，沒有酬賞分配權。相反的，上線還需要透過下線的業務擴展來增加自己的績效和報酬，因此，上下線間存在著緊密的互助共生關係。由此可以推論：傳統組織理論中的組織公平知覺、領導成員交換關係未必能適用於此工作場域，本研究即在此基礎上發展假說並進行驗證。

二、組織公平與領導-成員交換關係

(一) 組織公平(Organization Justice)

Homans (1961) 為社會心理學家中最早倡導分配公平觀念的學者，在其所提出之社會交換理論(social exchange theory)中認為，個人在交換關係中會有兩種預期，一是個人之報酬應與成本成比例，二是淨報酬應與投資成比例；

且在第三者提供報酬給兩人以上時，個人會預期分配者應維持各受償者之投資報酬比例於相同水準。Adams (1965)引申 Homans 的觀念提出「公平理論」(equity theory)，指個體會自行選擇參考對象以從事社會性的比較，個體將自己的付出及報酬的比值與參考對象比較，當比值相等時，員工感覺公平而處於滿足的狀態，若比較結果優於或劣於參考對象時便會知覺不公平。

公平知覺並非單一構面的概念，最早學者將之區分為「分配公平」(distributive justice)與「程序公平」(procedural justice) (Folger及Greenberg, 1985)。爾後，有學者認為研究程序公平時，忽略了執行過程中，員工對於人際互動品質的感受，包括對於員工的尊重、提供決策的說明與解釋、同理心的展現等。因此從原有的程序公平中，提出互動公平 (interactional justice)來強調程序進行時的人際互動 (Bies 及 Moag, 1986)。許多學者對於組織公平逐漸採用分配公平、程序公平以及互動公平三構面的區分方式進行研究 (Moorman, 1991; Niehoff及Moorman, 1993; 林鈺琴, 民 85; 黃家齊, 民 91)。其中分配公平源自社會交換理論與結果分配公平性法則，所以組織成員依據所得分配，評估他們對管理決策的公平知覺 (Dailey及Kirk, 1992)。程序公平是指工作相關決策進行過程中是否包含正式機制以確保資訊蒐集的正確性、員工意見的表達等，著重在結構與制度設計的公平性。互動公平則是指決策程序進行當中所受到的人際待遇，員工覺得其需求是否被考量，以及是否提供決策的充分說明等。Masterson 等人(2000)提出組織中的個體處在兩類交換關係中：與直接的上司進行交換和更大的組織進行交換。在這一基礎上，程序公平預測與組織有關的後果(organization-referenced outcomes)；而互動公平預測與管理者有關的後果(supervisor-referenced outcomes) (李曄、龍立榮、劉亞, 民 92)。

近來 Colquitt (2001)提出在互動公平中應再區分為二構面，一是人際公平(interpersonal justice)，強調在組織程序進行當中，個人對人際處理的敏感性；二是資訊公平(informational justice)，強調組織是否有足夠合理、即時的解釋。分配公平和程序公平旨在解決組織的制度框架和內部協調機制問題。也就是說，組織的制度和內部協調機制既要體現成員在分配上的公平，也要保證成員擁有組織決策的參與權。而互動公平則包含了管理層對成員的尊重和關心，體現了以人為本的人性化思想。Colquitt (2001)在最近的一個研究中以四因素論為架構編制了一個測驗來測量分配、程序、資訊和人際公

平，驗證性因素分析的結果發現四因素模式與數據的契合度最好，並進一步顯示四個公平構面可預測不同的結果。

Nowakowski 和 Conlon (2005)回顧組織公平的相關研究，並比較兩篇後設分析的結論（Cohen-Charash 及 Spector，2001；Colquitt、Conlon、Wesson、Porter 及 Ng，2001）指出：一、組織公平被區分為分配公平、程序公平、人際公平和資訊公平四構念；二、組織公平的後果研究變項(Outcome variable)通常包括：知覺者的特性(Characteristics of the perceiver)、工作績效、組織公民行為、反生產力工作行為(Counterproductive work behavior)以及對成果、組織和領導者的反應(Reactions toward outcomes, the organization, and leader/supervisor)。

本研究依多層次傳銷業的特性，將組織公平的構面分為程序公平、人際公平與資訊公平，但不包含分配公平；並將後果變項的探討聚焦於領導成員交換關係。其原因如下：第一、本研究關心的是在上線的領導過程中，下線意見表達的程度，第二、人際相處及資訊交換過程中公正與否；以及第三、多層次傳銷業的獎金或報酬給付並非上線權限所在，因此不涉及分配公平的範疇，與本研究沒有直接關連性。

(二)領導-成員交換關係(Leader-Member Exchange, LMX)

Dansereau、Graen 與 Haga (1975)之垂直雙鏈論(vertical dyadic linkages, VDL)強調領導者與組織成員之間的互動關係，並以角色形成系統(role-making system)與社會交換理論為基礎，認為組織的目標是透過組織中各種不同的工作角色來達成；而組織成員在工作團體中扮演何種角色，則是由他與其主管之間的人際交換關係來決定。

該理論指出，主管對待每位部屬的方式並不相同，亦即主管與不同的部屬會建立不同的交換關係（Sparrowe 及 Liden，1997），在領導者與部屬間所發展出的關係中，可再進一步分成高品質與低品質交換關係：被歸類為高品質交換關係的員工將被視為「圈內人」(in-group)，被歸類為低品質交換關係的員工則被視為「圈外人」(out-group)。一般說來，高品質的交換關係意謂著領導者將會給予員工高度的信任、高度的互動、高度的支持、高度的正式或非正式獎酬；而低品質的交換關係則意謂著領導者將會給予員工低度的信任、互動、支持、相對較少的正式或非正式獎酬（Wayne、Shore 及

Liden, 1997)。而此交換關係是建立在情緒支持及重要資源交換的基礎上 (Graen 及 Scandura, 1987)，如信任(trust)與喜愛(liking)。此種關係已經從單純的工作契約所訂的經濟交易，轉化為兼具社會交換的複雜行為。因此，垂直雙鏈論又稱為領導－部屬交換模型。

依據Gerstner和Day (1997)對於領導成員交換關係進行的後設分析指出：有關領導成員交換關係的前因變項研究非常少，且多侷限於部屬的能力以及人口特性等。因此，本研究嘗試填補此研究缺口，將探討組織公平對領導成員交換關係的影響，詳細說明如下節。

(三)組織公平與領導-成員交換關係之關聯

根據社會交換觀點，唯有當部屬將組織公平歸因於主管，公平知覺才會進一步影響領導成員交換關係(Cropanzano、Prehar及Chen, 2002；Masterson *et al.*, 2000)。亦即，當員工知覺領導者是公平的，且領導者的行為出自於善意，員工會將此推論為領導者對他們的承諾，並有高品質的交換結果。

分配公平、程序公平及互動公平之知覺皆曾與領導-成員交換關係進行相關分析(Berrin *et al.*, 2006; Masterson *et al.*, 2000)。然而，在多層次傳銷組織中，組織成員的報酬並非由其上線所決定。因此，分配公平外，和人際以及溝通相關的構念，如程序公平、人際公平與資訊公平，才是可能影響領導成員交換關係的重要因素。以下分別說明三構面對於領導-成員交換關係中專業尊重、愛好與忠誠之影響：

首先，在程序公平上，多層次傳銷業中，上下線經由討論及交換意見作成決策。因此，當下線在決策過程中能表達其看法和感受，藉由程序進而影響結果或認為決策的程序是能摒除個人偏見的，那麼將容易使下線認為上線具備充分的專業能力來引導下線團體，也較容易對上線產生專業上的尊重。

其次，在人際公平上，黃家齊（民 91）說明主管與員工間的人際互動對於員工公平認知的影響。主管藉由對員工需要的關懷與尊重，以形成員工的公平知覺，此種良性的互動過程將使得雙方對於彼此關係進行更多的情感投資。多層次傳銷業強調如家庭般的氣氛，重視和諧文化，個人與領導者的交換多傾向於建立起長期的社會關係以滿足人們在情感方面的需求，其情感性關係大於工具性關係（李志、李苑凌，民 95）。因此，當上線和

善、體諒、坦誠地與下線討論問題，並予以下線適當的尊重時，容易使下線對於上線產生欣賞與喜好的感受。

再者，在資訊公平上，多層次傳銷業中，上下線透過人際互動可達成知識移轉，將經驗和資訊互相整合。因此，當上線能合理的解釋程序、重視溝通內容、並視下線的特定需求而調整時，容易使下線對於上線產生信心，認為上線會以支持的態度幫助其達成目標，展現忠誠。並會為下線的工作表現辯護，瞭解其工作上的問題和需求。

本研究依據上述推論，將探討在多層次傳銷組織中，下線對組織公平的知覺對於其與上線間領導成員交換關係的影響，發展假說一如下：

H1：下線的組織公平知覺與領導-成員交換關係間達顯著正相關。

三、支持型文化對組織公平與領導-成員交換關係之調節效果

(一)組織文化(Organizational Culture)

組織文化是組織內成員所共有的觀點、信念及假設。Schein (1985)主張組織文化有三個不同的層次：基本假設、觀點、人為產物。組織文化就像組織管理系統的基礎，是由一連串管理實務和行為所強化出來的原則。這些原則或信念被一群人、群體或組織所共有。因此我們可以認為組織文化指的是一個組織所有的特質，這些特徵包括心理上和結構上的元素，而這些元素會影響員工的知覺和行為。

根據Wallach (1983)提出，組織文化可分為三個類型：科層型文化(bureaucratic culture)、支持型文化(supportive culture)和創新型文化(innovative culture)。一、科層型文化：通常為層級式組織，有清楚的責任和授權，工作性質大多已標準化和固定化，此類型文化通常建立在控制和權力的基礎上。二、支持型文化：此類型的工作環境通常相當開放、和諧，具有類似家庭的溫暖，組織中有高度的支持、鼓勵、開放、信任與合作的特徵，是十分人際導向的工作環境。三、創新型文化：此種組成所面臨的競爭環境通常較為複雜、多變、激烈及動態。在此環境下，具有企業家精神或充滿企圖心的人較容易成功，工作也比較具有創造性和風險性。

科層型文化中，工作內容規格化及標準化與多層次傳銷業中的兼職、

可自由上下班要素明顯不同。創新型文化方面，成員需要充滿企圖心來開拓通路，推廣產品。然而，在多層次傳銷業中，組織乃以人際關係為基礎，若上下線之間缺乏足夠的支持與信任，而只強調創造性和企圖心，將無法達成目標。因此，本研究採用支持型文化作為進一步探討的構念。

(二) 支持型文化的調節效果

Nowakowski 和 Conlon (2005) 曾比較 Cohen-Charash 和 Spector (2001) 和 Colquitt 等學者 (2001) 的組織公平後設分析歸納出，影響組織公平和後果變項關係 (Justice-Outcome relationship) 的調節變項 (Moderator) 包括脈絡及環境因素 (Contextual/environmental factors) 以及個體差異因素。前者例如：產品／職業規範 (Industry/occupational norms)、文化規範、組織結構、角色定義、人際間敏感度及訊息效度 (Interpersonal sensitivity and informational validity) 等；後者例如：個體遴選過程的經驗 (Individual's work/selection process experience)、自我效能、性別、個性、權力距離、公平敏感度 (Equity sensitivity) 等。

組織文化是組織的價值系統 (Value system)，會由成員實際的行為模式反應顯示。由於組織文化引導組織中訊息的詮釋方式，因此也會修正成員的偏離行為 (Berrin *et al.*, 2006)。支持型文化較明顯的工作環境中通常較為和諧，具有家庭式的溫暖以及鼓勵、開放、信任與合作的特徵。在組織中，成員感受到較高的支持，是十分人際導向的工作環境。

當組織成員知覺到程序公平、人際公平和資訊公平時，較易發展出正向的成員領導交換關係。尤其當組織文化強調人際關係的發展和成員彼此的支持時，該關係將更為強化。亦即，在多層次傳銷業中，當下線知覺到自己能在決策過程中表達意見，也感受到上線和善地與其討論問題、予以尊重，周到的向其解釋程序時，將使雙方發展出良好的互動關係，包括喜歡、信任和尊重上線。如果該傳銷組織又屬於支持型文化：較重視人際關係，對待成員一視同仁，經常給予成員獎勵，並且鼓勵彼此相互合作，讓成員感覺工作氣氛充滿活力，對工作有安全感時，該關係將更為顯明。成員將被鼓勵進行高品質的領導成員交換關係，減少組織內部成員的分離與生疏，此並有利於成員間之資訊分享，進一步促進內部的交流合作。

因此，在高支持文化下，當下線感受到程序、人際和資訊的公平時，

預期中組織公平與領導成員交換關係的正向關係將更為強化；反之，在低支持文化下，當下線感受到程序、人際和資訊的公平時，預期中組織公平與領導成員交換關係的正向關係將減弱。本研究依據上述推論，發展假說二如下：

H2：下線對支持型文化的知覺對組織公平與領導成員交換關係具有調節效果。

四、領導-成員交換關係與外在滿意

(一)工作滿意

工作滿意是一種態度，指組織成員對整體工作情境評估後的態度表現，心理學者分析態度是一種心理狀態，是觸動行為的內在歷程（張春興，民83）。而員工的行為會進而影響組織的績效，因此工作滿意是組織行為中不可忽視的元素。

工作滿意所涉及的相關因素眾多，Locke 及 Whiting (1974)歸納過去學者的相關研究，整理出影響工作滿意的因素可分為工作事件(Events)和行為者(Agents)：前者包括工作本身帶來的成就感，工作的報酬或升遷，還有工作的環境等，後者則指行為者本身與組織內外的其他人。Seashore和Tabor (1975)將工作滿意相關因素歸納為前因變數與後果變數。前因變數包括環境變項中的組織氣候、複雜程度、集中化程度、正式化程序，和工作變項中的工作特徵，個體變項中的知覺、認知及期望等。後果變數包括組織變項中的生產力、流動率、怠工，與個體變項中的退卻、工作績效等。

Robbins (2002)認為主管必須重視員工工作滿意的理由有三：一、滿意度和生產力有關。二、滿意度和缺勤率呈負相關。三、基於人道考量，管理者有責任提供員工一個有挑戰性、具鼓舞性和滿意的工作環境。相同的，多層次傳銷業希望員工能提高生產力，投入較多的工作時間，並應提供一個人性化的工作環境。

由於學者對於工作滿意的定義與內涵尚無一致的觀點，例如工作滿意包含內在滿意與外在滿意。而本研究著重於直銷商對工作本身之外的特定層面所產生的態度或情緒反應，即外在滿意構面，如人際關係、積極督導、

關心下線、提供工作上的安全感等。因此，本研究採用外在滿意化作為進一步探討的構念。

(二)領導-成員交換關係與外在滿意之關聯

根據領導-成員交換關係理論，老闆給下屬提供越多的關注、影響、支持、信息和其他資源，就會得到其更多的承諾（Dansereau、Graen 及 Haga，1975），下屬也往往透過提供組織所需要的貢獻，比如額外努力、高績效、承諾來回饋老闆。所以下屬得到主管越多的關注和資源就越希望保持成員資格，有越多的機會得到內部信息和決策就對組織目標和價值觀有越高的信仰，並為了組織利益而更努力工作。

過去研究一致顯示，領導成員交換關係對於員工工作態度具有重要的影響。由於較佳的領導－成員交換關係使成員獲得來自上級的信任、資源或情緒上的支持，因此當領導－成員交換關係品質提升時，成員的工作滿意度將隨之提升（Flaherty及Pappas，2000）。例如：領導者會針對其圈內人表現出信任、支持及擁有共同的目標，並給予較具價值的資源，像是金錢、時間和職權，相對地，亦同時換來部屬的更加努力與熱忱，當然也會產生較高的工作滿意（Schyns 及 Marcel，2006；Northouse，2001）。其次，部屬認知的關係品質與組織承諾、工作滿意都具有顯著的關係，且對組織效能、績效、出席率等組織行為變項具有正向關係（Lapierre 及 Hackett，2007；Stringer，2006；Liden、Wayne及Stilwell，1993）。再者，Frederik和Lievens (2006)說明若員工能定期接受到可依賴的主管從中支援，也會相對的喜愛主管，因為主管的行為是協助員工達成績效目標。鄭伯壘（民 84）也認為，一旦雙方能夠互相在經濟條件與社會關係上彼此信任，就能夠形成較長期的關係。而長期關係的維繫，仍有賴於業務上的繼續來往，並互為彼此著想。言下之意，互換標的則不只是限於經濟資源，而且還包括人情面子等社會資源。因此，若多層次傳銷組織中的下線與上線具有較高品質的社會交換關係，則對於工作本身之外的特定層面，如人際關係、積極督導、關心下線、提供工作上的安全感等，產生正面的態度和情緒反應。本研究依據上述推論，發展假說三如下：

H3：下線知覺的領導－成員交換關係與外在工作滿意間達顯著正相關。

五、領導－成員交換關係對組織公平與外在滿意之中介效果

過去組織公平和工作滿意相關的研究發現兩者間同時具有直接和間接的關係。例如：互動公平與程序公平對工作滿意有顯著影響（Masterson *et al.*, 2000）。程序公平比分配公平更能預測工作滿意（Tremblay 及 Roussel, 2001）。Moorman、Niehoff 和 Organ (1993) 也發現，程序公平知覺能預測組織公民行為進而對工作滿意產生效果。Janssen 和 Van Yperen (2004) 並曾探討其在工作導向和工作績效及工作滿意間的中介效果。

本研究在社會交換關係的觀點下，將領導成員交換關係的品質作為中介人際機制 (Intermediate interpersonal mechanism) (Janssen 及 Van Yperen, 2004)，希望能驗證組織公平對工作滿意所產生的效果，是否經由領導成員交換關係而發生。亦即，以領導成員交換關係作為組織公平與工作滿意關係的中介變項；在多層次傳銷組織中，下線的程序公平、人際公平與資訊公平知覺，將透過下線與上線的社會交換關係的品質，如信任、互動和支持，影響下線對於工作之外的特定層面的態度和情緒反應。本研究依據上述推論，發展假說四如下：

H4：下線的組織公平知覺透過領導成員交換關係之中介效果，進而影響外在工作滿意。

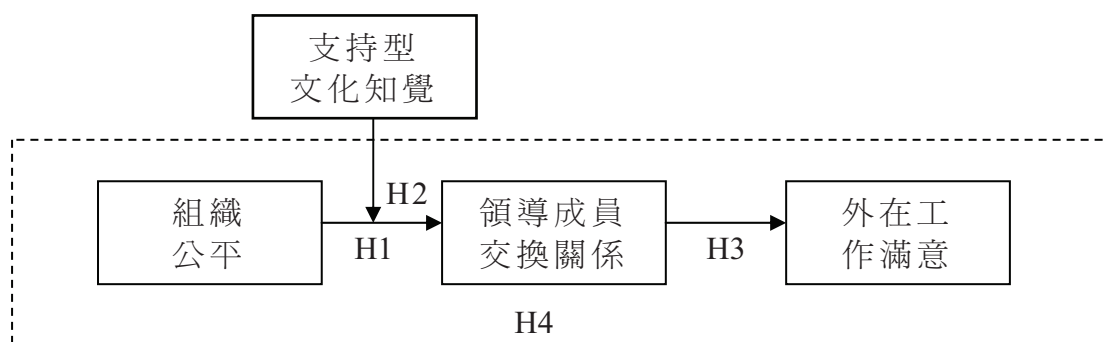


圖 2.1 研究架構

參、研究方法

本節將說明研究對象、研究變數定義與其驗證性因素分析(confirmatory factor analysis)以及本研究之分析方法。

一、研究對象

本研究對象為中華民國直銷協會會員公司之直銷商。樣本公司為國內三大直銷雜誌「直銷雙週報」、「直銷世紀」、「直銷人」所統計 2005 營業表現前十大公司，且其營業額較 2004 年有正向成長者。經三份統計數據交叉比對後取前四名（安麗、美樂家、如新、賀寶芙，當中因雅芳經營型態偏向單層次傳銷，故予以刪除）。四家總營業額已達該年多層次傳銷業營業額之一半。

問卷總計發放 1200 份，回收 753 份，回收率為 62.75%；刪除填答不全的 490 份無效問卷後，有效問卷為 263 份，有效率為 34.93%。其中男性佔 45.5%，低於女性所佔的 55.5%；年齡分布以 20-30 歲 50.2% 最高，31-40 歲 32.3% 次之；教育程度以高中佔全體 55.1% 最高，其次是國中（含）以下 27.7%，直銷商類型為產品愛用型 38.0%，發展事業型 62.0%；工作型態兼職佔 65.4%，全職佔 34.6%。加入直銷公司時間以 1-4 年 38.8% 最多，不滿一年 36.5% 次之（如表 1）。

表 1 樣本結構分析

樣本特性		人數	百分比	累積百分比
性別	男	117	45.5	45.5
	女	146	55.5	100.0
年齡	20歲(含)以下	8	3.0	3.0
	20~30 歲(含)	132	50.2	53.2
	30~40 歲(含)	85	32.3	85.5
	40~50 歲(含)	34	12.9	98.4
	50 歲以上	4	1.5	100.0
學歷	國中(含)以下	73	27.7	27.7
	高中	145	55.1	82.8
	大專/大學	43	16.3	99.1
	研究所以上	2	0.8	100.0
參加型態	產品愛用者	100	38.0	38.0
	發展事業者	163	62.0	100.0
職業型態	兼職	172	65.4	65.4
	全職	91	34.6	100.0
加入公司時間	不滿一年	96	36.5	36.5
	1~4 年(含)	102	38.8	75.3
	4~7 年(含)	43	16.3	91.6
	7~10 年(含)	13	4.9	96.5
	10 年以上	9	3.4	100.0

二、研究變數

本節分別說明組織公平、領導－成員交換關係、支持型文化與外在工作滿意之個別定義、使用量表、資料常態性檢驗及信效度之考驗。其中，構念效度由收斂效度(convergent validity)及區別效度(discriminant validity)組成。收斂效度可以由驗證性因素分析來判斷觀察變項與潛在構念間的假設關係是否與數據吻合（陳曉萍、徐淑英、樊景立、鄭伯勳，民 97）；而區別效度則可以：一、透過檢測各個潛在構念間的相關係數是否顯著低於 1 來判斷（陳曉萍、徐淑英、樊景立、鄭伯勳，民 97）；二、以各構面的平均變異抽取量之平方根是否大於該構面與其他構面的相關係數來判斷（Hair、Black、Babin、Anderson 及 Tatham，2006）；三、將各個潛在構念進行驗證性因素分析，以確認各構念彼此獨立（彭台光、高月慈、林鈺琴，民 95）。

最後，並說明對共同方法變異問題事前及事後的處理。

(一)組織公平

組織公平指員工藉由參考對象進行比較來衡量相對公平性。其中包含三構面：程序公平指決策過程中，規則是否依據公平標準；人際公平為上下線互動內容，包括同理心、適時關懷、解決問題的誠意等；資訊公平為願意交換分享，提供技術、經營與方法等資訊給夥伴。

本研究參考 Colquitt (2001)發展出的 16 題問項以衡量直銷商的組織公平知覺，李金波、許百華、陳建明（民 95）及 Roch 及 Shanock (2006)亦採用此量表。問項採 Likert 五點尺度。其偏態係數絕對值皆小於 3、峰度係數絕對值皆小於 10，表示此研究構面的資料符合常態性假設。

組織公平各因素之構念信度(construct reliability, CR)介於 0.84.89，皆在 Bagizzi 和 Yi (1988)建議值 0.6 以上。而平均變異抽取量(average variance extracted, AVE)介於 0.47~0.63 之間，唯程序公平略低於 Bagizzi 和 Yi (1988)的建議值 0.5。Cronbach's α 分別為 0.7235、0.8548 與 0.8943，量表總體信度為 0.9104。

(二)領導-成員交換關係

領導-成員交換關係指上下線間基於相互信任，共享風險與利益，建立長期密切的關係，達到彼此共同的目標。其中包含三構面：愛好為基於人際關係的相互吸引，而非工作崇拜；忠誠為透過公開支持的態度幫助對方達成目標；專業尊重為根據在組織內的表現，對上線產生推崇的感覺。

本研究參考 Liden 和 Maslyn (1998)發展出的 9 題問項來衡量直銷商對領導—成員交換關係的感受程度，共分為三構面。Berrin *et al.* (2006) 研究亦採用此量表。問項採 Likert 五點尺度。其偏態係數絕對值皆小於 3、峰度係數絕對值皆小於 10，表示此研究構面的資料符合常態性假設。

領導-成員交換關係之構念信度值介於 0.72~0.89，皆在 Bagizzi 和 Yi (1988)建議值 0.6 以上。而平均變異抽取量介於 0.50~0.74，皆大於 Bagizzi 和 Yi (1988)的建議值 0.5。Cronbach's α 分別為 0.8657、0.6796 與 0.8912，量表總體信度為 0.8930。

(三) 支持型文化

支持型文化指願意相互合作、互動，連結與分享資訊，如同家人一般，以達到事業成長。本研究參考 Wallach (1983) 發展出 21 題問項以衡量直銷商對直銷組織文化的感受程度，並採用其中「支持型文化」的 7 題來作為本構面之問項。問項採 Likert 五點尺度。其偏態係數絕對值皆小於 3、峰度係數絕對值皆小於 10，表示此研究構面的資料符合常態性假設。

支持型文化因素之構念信度值 0.84，在 Bagizzi 和 Yi (1988) 建議值 0.6 以上。而平均變異抽取量為 0.41，略低於 Bagizzi 和 Yi (1988) 的建議值 0.5。Cronbach's α 為 0.8372。

(四) 外在滿意

外在滿意指下線對團隊所下的決策、與上線的相處、個人讚許等的滿意程度。本研究採用明尼蘇達滿意度(MSQ)短題本的 20 題問項以衡量直銷商對直銷商工作滿意的感受程度，並採用其中「外在滿意」的 6 題來作為本構面之問項。問項採 Likert 五點尺度。其偏態係數絕對值皆小於 3、峰度係數絕對值皆小於 10，表示此研究構面的資料符合常態性假設。

外在滿意因素之構念信度值 0.88，在 Bagizzi 和 Yi (1988) 建議值 0.6 以上。而平均變異抽取量為 0.60，也大於 Bagizzi 和 Yi (1988) 的建議值 0.5。Cronbach's α 為 0.9155。

表 2 各構念初階因素之因素負荷量、構念信度與平均變異抽取量

構念	初階因素	因素負荷量	構念信度	平均變異抽取量
組織公平	程序公平	0.82	0.84	0.47
	人際公平	0.88	0.86	0.62
	資訊公平	0.88	0.89	0.63
領導－成員 交換關係	愛好	0.88	0.86	0.70
	忠誠	0.60	0.72	0.50
	專業尊重	0.86	0.89	0.74
支持型文化	支持型文化	1	0.84	0.41
外在滿意	外在滿意	1	0.88	0.60

表 3 各構念平均變異抽取量之平方根與相關係數

	組織公平	領導-成員 交換關係	支持型文化	外在滿意
組織公平	(0.752)			
領導-成員 交換關係	0.71	(0.806)		
支持型文化	0.756	0.700	(0.64)	
外在滿意	0.748	0.766	0.737	(0.79)

註：括號內數值為平均變異抽取量之平方根

整體而言，本研究具有良好的收斂效度與區別效度。在收斂效度方面：由表 2 得知，各因素的構念信度都達到學者的建議值 0.6 以上(Bagizzi and Yi, 1988)；而平均變異抽取量中，除了程序公平與支持型文化因素略低外，其他各因素也都達到學者的建議值 0.5 以上(Bagizzi and Yi, 1988)。

在區別效度方面，依本節前言所述之三種方式判斷：一、各個潛在構念間的相關係數皆小於 1（表 3）；二、除了組織公平與支持型文化，以及支持型文化與外在滿意外，其餘各構面的平均變異抽取量之平方根皆大於該構面與其他構面的相關係數（表 3）；三、將程序公平、人際公平、資訊公平、愛好、忠誠、專業尊重、支持型文化及外在滿意一同進行驗證性因素分析。模型中包含 8 個測量變項及 4 個潛在構念，以最大概似法進行估計。結果為： χ^2 值 = 80.62、自由度 = 14、p 值 = 0.000，達顯著水準，RMSEA = 0.15、RMR = 0.053、CFI = 0.95、NFI = 0.94 與 GFI = 0.92，測量變項的各參數估計均達顯著水準。由以上綜合分析可以確認，本研究模型中各構念彼此獨立，各潛在構念間具有區別效度。

對於共同方法變異問題的處理可分為事前與事後兩類。在事前處理上，由於本研究中之變項，包括組織公平、組織文化、領導成員交換關係以及工作滿意，皆為個體知覺變項，因此必須採取受試者自陳方式以取得研究資料。雖然此作法有產生共同方法變異問題之風險，然而，本研究在事前預防上對於測量工具以及問卷內容的編排採取以下的處理措施（彭台光、高月慈、林鈺琴，民 95，Podsakoff、MacKenzie、Lee 及 Podsakoff，2003），以降低該問題之影響。

1. 受訪資訊隱匿法：採用不記名之問卷調查，以減少個人偏誤傾向，例如社會贊同等。
2. 反向題項設計法：以減少受試者答題時不經心(careless)以及潛在一致性動機造成的影響。題項舉例：與我的上線工作會失去樂趣。
3. 題項文字組織法：以簡單易懂為原則，避免生澀的管理術語、同時問兩個問題或出現兩個否定詞。題項舉例：我能夠在訂定方案的程序中，申訴我的意見；本公司傳銷商間彼此相互合作等。

其次，在事後補救上，本研究對所有潛在構念一同進行驗證性因素分析。如前段區別效度內容所示，測量模型指標及各參數估計均達顯著水準，由此推論本研究模型中各構念彼此獨立，可以降低對共同方法變異問題的疑慮。

三、分析方法

(一)結構方程模式(structural equation modeling, SEM)

結構方程模式除可以處理潛在變項的估計問題，尚具下列幾項優勢：一、具理論先驗性，必須建立在一定的理論基礎上；二、同時處理測量與分析問題，將不可直接觀察的構念，以潛在變項的形式，利用觀察變項的模型化分析來加以估計，不僅可以估計測量過程當中的誤差，也可以用以評估測量的信度與效度；三、以共變數的運用為核心，亦可處理平均數估計，用以反應兩個變項的共同變異或相互關聯程度；四、重視多重指標的運用，使研究者可以從不同的角度來進行分析，避免過度倚賴單一指標。

由於較早的研究多以迴歸取向來驗證兩兩變數之間的關係，若要同時探討三個以上潛在構念的關係便稍嫌不足。本研究的中介模型，探討多層次傳銷商的組織公平知覺是否會透過領導-成員交換關係的中介作用，影響外在滿意。故採用結構方程模式，以同時處理多個潛在構念，進行路徑關係的檢測與測量誤差的控制，並配合所提出的特定假設找出最佳的模型。本研究採用 LISREL 8.3 版進行分析。

(二)階層迴歸分析(Hierarchical Regression)

Sharma、Mahajan 及 Wind 等學者(1984)建議調節效果採用階層迴歸的方式進行分析。本研究的調節模型，探討支持型文化對多層次傳銷商的組織公

平知覺和領導－成員交換關係的影響。故本研究選擇階層迴歸，採用 SPSS 10.5 版進行分析。

肆、研究結果

本節分別說明描述統計、結構方程模式與階層迴歸分析的結果。

一、描述性統計

各構念平均值在 4.09 至 4.17 間，標準差在 0.56 至 0.66 間。各構念間的相關均達 0.05 顯著水準（表 4）。組織公平認知、領導－成員交換關係、外在滿意與支持型文化間皆存在顯著正相關，值得進一步探討研究模式的配適度與各變項對外在工作滿意的影響。

表 4 研究構念平均數、標準差及相關係表

	平均值	標準差	1	2	3
1. 組織公平	4.11	0.56			
2. 領導-成員交換關係	4.09	0.60	0.71**		
3. 支持型文化	4.17	0.59	0.76**	0.70**	
4. 外在滿意	4.13	0.66	0.75**	0.77**	0.74**

**p<0.05, N=263

二、假說檢定

(一) 結構模型驗證

模型中包含 4 個潛在變項，8 個測量變項。以最大概似法進行估計。 χ^2 值 = 92.36、自由度 = 18、p 值 = 0.000，達顯著水準，RMSEA = 0.126、RMR = 0.017、CFI = 0.97、NFI = 0.97 與 GFI = 0.92。測量變項的因素負荷量如表 5 所示，各參數估計均達到顯著水準。由多元相關平方(squared multiple correlation, SMC)可得知結構模型對於潛在變項的解釋力，分別為 61%、76% 和 74%。

表 5 路徑分析之因素負荷量估計表

潛在變項	測量變項	負荷量 ^a	t-value	SMC
支持型文化	支持型文化	1 ^b	—	—
組織公平	程序公平	0.82	—	0.61
	人際公平	0.88	16.77***	
	資訊公平	0.88	16.89***	
領導-成員交換關係	愛好	0.88	—	0.76
	忠誠	0.60	10.65***	
	專業尊重	0.86	18.71***	
外在滿意	外在滿意	1 ^b	—	0.74

註：a. 為標準化解，b. 在起始參數估計時被固定為 1.0

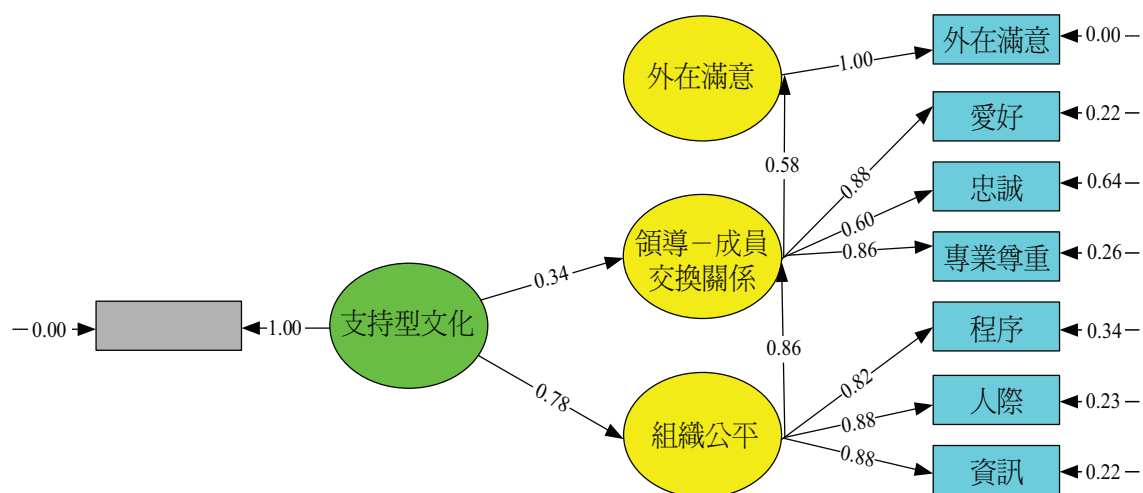


圖 2 結構模型路徑圖

表 6 結構模型各項係數彙整表

自變項		依變項					
		內衍變項					
		組織公平		領導成員		外在滿意	
		標準化	t-value	標準化	t-value	標準化	t-value
外衍變項	支持型文化						
	直接效果	0.78	14.30***	0.34	5.10***		
	間接效果	—		0.45	7.30***		
	整體效果	0.78	14.30***	0.80	16.50***		
內衍變項	領導成員						
	直接效果					0.86	18.74***
	間接效果					—	
	整體效果					0.86	18.74***
	組織公平						
	直接效果			0.58	7.63***	—	
	間接效果			—		0.50	7.57***
	整體效果			0.58	7.63***	0.50	7.57***

註：上表數據係依照修飾後的模型所得到的 t 考驗值與標準化解編製

結構模型路徑及係數如圖 2 和表 6 所示。組織公平對領導-成員交換關係的總體效果為 0.58($t = 7.63$)，達 .001 顯著水準。其中以人際公平和資訊公平同為最重要的因素，其次為程序公平。表示下線的組織公平知覺會影響領導-成員交換關係品質；當下線的組織公平知覺愈高，對上線的領導-成員交換關係品質愈好。因此，假設一獲得支持。

領導-成員交換關係對外在滿意的總體效果為 0.86($t = 18.74$)，達 .001 顯著水準。其中以愛好為最重要的因素，其次為專業尊重。表示領導-成員交換關係會影響外在滿意；當領導-成員交換關係品質愈高，其對外在滿意的外在滿意程度也愈高。因此，假設三獲得支持。

組織公平對領導-成員交換關係的關聯係數為正向且顯著($\beta = 0.61$ ， $t = 5.30$ ， $p < 0.001$)，且領導-成員交換關係對外在滿意的關聯係數為正向且顯著($\beta = 0.90$ ， $t = 6.82$ ， $p < 0.001$)。表示下線的組織公平知覺會影響領導-成員交換關係品質，進而影響下線的外在滿意；領導-成員交換關係具有中介效果。因此，假設四獲得支持。

(二) 階層迴歸分析

本研究欲檢驗支持型文化是否具調節組織公平與領導－成員交換關係的效果。模式一放入組織公平，模式二加入支持型文化，模式三再加入組織公平與支持型文化交互作用項。由於交互作用項是由二個預測變項相乘，原先二個自變項與相互項容易有高相關，形成共線性的問題。本研究，容忍度(tolerance)均大於 0.10，變異數膨脹係數(VIF)均小於指標值 10，表示自變項間沒有多元共線性的問題。

分析結果如表 7：模式一($F = 265.349, p < .001$)及模式二($F = 37.460, p < .001$)皆達顯著水準，模式三加入交互作用項後則不顯著($F = 1.261$)。其中三個預測變項的中的 β 係數分別為 0.421, 0.375, -0.046，唯交互作用項的 t 值為 -1.123，未達顯著水準。因此，本研究之假說二：「支持型文化會調節組織公平對領導－成員交換關係的關聯程度」未獲支持。

表 7 階層迴歸係數摘要表

	模式一	模式二	模式三
組織公平	.710***	.421***	.421***
支持型文化		.382***	.375***
組織公平*支持型文化			-.046
R^2	0.504	0.567	0.569
Adjust R^2	0.502	0.563	0.564
F	265.349***	37.460***	1.261

伍、結論與建議

本節分別說明重要研究結論、實務意涵、研究限制以及對後續研究的建議。

一、研究結論

本研究針對多層次傳銷業，建構其組織公平、領導成員交換關係、支持型文化和外在滿意之研究模式，包括：組織公平與領導-成員交換關係、領導－成員交換關係與外在滿意、支持型文化對組織公平與領導-成員交換

關係之調節效果，以及領導成員交換關係對組織公平與外在滿意之間的中介效果。除假設二外，其中三項假設皆獲得支持。以下分項討論之：

假說一：下線知覺較高的組織公平時，會有較佳的領導成員交換關係，即兩構念之間具有正向關聯，且其中又以人際公平和資訊公平同為最重要的因素。符合本研究預期多層次傳銷業以人為基礎，並注重推廣及銷售產品，拓展層級等資訊的交換；如提供有尊嚴的溝通情境，訊息的溝通內容符合當下的需要，並以坦誠的心態看待彼此。

假說二：下線對支持型文化的知覺調節組織公平對領導－成員交換關係的關聯程度。結果顯示此假說未獲支持，即多層次傳銷業的支持型文化，不會對直銷商的組織公平知覺和領導－成員交換關係的關聯產生顯著的影響。原因可能包括：成員兼職比例過高，加入公司時間較短等，造成成員對組織文化的接受程度尚未充分顯現。後續研究可進一步將專兼職及加入時間長短納入控制變項進行檢驗。

假說三：直銷商下線知覺較佳的領導-成員交換關係時，會有較高的外在滿意。本研究發現直銷商特別重視「愛好」與「專業尊重」兩因素：愛好中的情感互動影響下線的人際觀感，形成外在滿意的來源之一；而專業尊重強調上線在工作上應具備的專業知識與工作能力，能與下線在決策和工作環境上認知契合，在工作上有明確的方針及步驟，進而反應在外在滿意上。

假設四：下線的組織公平知覺透過領導-成員交換關係之中介效果，進而影響外在滿意。當下線知覺到較高的組織公平時，較易與上線發展良好的互動關係，因此對工作的滿意程度提升。

整體而言，模式之配適度及各項指標皆達理想標準，可作為多層次傳銷業研究及實務之應用。良好的領導成員交換關係，來自於下線所知覺到的組織公平，符合先前學者指出組織公平對領導成員交換關係有直接影響的結論（Berrin *et al.*, 2006；Manogran、Stauiffer 及 Conlon, 1994）。直銷商對於領導－成員交換關係的品質，提升了直銷商的外在滿意，亦符合先前學者指出領導成員交換關係對工作滿意有直接的影響（Masterson *et. al.*, 2000）。

二、實務意涵

假說一成立，指組織公平與領導-成員交換關係具有正向關聯，並且直銷商著重人際公平與資訊公平，甚於程序公平。因此上線若欲進一步促使領導－成員交換關係品質提高的話，應先提昇組織公平的認知，尤須重視提昇人際公平和資訊公平的知覺為主要關鍵。例如：和善、體諒、坦誠地與下線討論問題、讓下線覺得有尊嚴、予以適當的尊重、不存個人偏見；合理周到地解釋規程；重視溝通內容的適切性；並視下線的特定需求而有所不同。如此，與下線的領導-成員交換關係品質將有所提升。

假設三成立，指領導-成員交換關係與外在滿意具有正向關聯。因此上線若欲提高下線的外在滿意，應先提昇其對領導－成員交換關係的認知。例如：讓下線能夠欣賞自己，認為自己能成為朋友，一起工作享有樂趣，支持並信任下線的建議，充分發展下線的才能，使其專注於工作；其次，在下線沒擁有完整工作知識的狀況下，為其工作表現作辯護，了解下線在工作上的問題和需求，保護下線的無心之過，當下線遇到困難和挫折的時候，上線能承擔起責任並激勵團隊士氣，幫助下線渡過難關，增加下線的安全感和信任感；再者，具備充分的專業能力來引領下線，使得下線在業務上駕輕就熟。如此，雙方關係良好，將增加下線的外在工作滿意程度。

假設四成立，指組織公平會影響領導－成員交換關係，並進一步影響外在工作滿意。多層次傳銷業的工作特性偏好人際關係的經營，且關係到成員的工作滿意程度。當下線知覺到組織公平時，如透過下線對上線的喜好、專業尊重以及上線對下線的照顧，下線對於上線的對待方式、決策能力以及公司的政策都會更為滿意。所以若要提昇工作滿意，直銷公司需致力於組織公平執行與領導－成員交換關係的養成。

整體而言，本研究以直銷商的人際關係為主軸進行探討，其結果具有幾點重要啟示：第一，公平知覺。下線的組織公平知覺是管理者追求的目標，但公平是一種主觀感受，它的形成受到多種因素影響，因此管理者在過程中應力求公平，在組織內部倡導公開公正的管理氛圍，從客觀上保證組織公平的形成。第二，人際互動。是上線與下線間的互動對組織公平的形成有很大的影響。領導-成員交換關係理論中，上線的詳細指導或說明，

與下線的交流溝通，建立良好的上下線關係，對提高下線的工作滿意度具有重要的影響。第三，人際關係。要重視人際關係在企業管理中的重要作用。在華人文化中，「關係」是維護長期社會與經營成果的基礎。下線在公司體系中，不僅希望得到經營活動需求的滿足，也包括社會性和情感性的需求。然而，對關係的重視和對組織公平的追求，在某些情況下難以平衡。在重視與下線關係的同時，滿足不同下線的心理需求，採取相對應措施為組織公平的形成提供制度保障，是管理者需要進一步思考的問題。

三、研究限制及後續建議

本研究從文獻探討、研究架構的確立、量表的選擇與發展、樣本的抽樣，乃至於資料分析的過程，雖力求研究的完整性，但限於時間及人力的因素，仍有幾項限制如下：

第一，本研究之研究對象為台灣多層次傳銷公司之直銷商，但未將受測者的職務層級進行差異性或影響分析，對研究推論有所限制。建議後續研究能納入相關變數，以補強上線的觀點。

第二，支持型文化的調節作用不顯著，可能由於兼職比例過高，無法將組織文化的感受程度顯現出來。依公平交易委員會 94 年所出版的「多層次傳銷事業經營概況調查摘要分析」：專職比率未及 15% 占 51.04% 居第一，專職比率 15% 至 24% 占 17.71% 居次，顯示多層次傳銷參加人兼職比率高是產業本身特有的性質。建議後續研究能加強區分樣本結構，進行更縝密的分析。

第三，本研究問卷由同一受訪者回答，可能有共同方法變異問題。建議後續研究能採用多來源多特質多方法的研究設計或縱貫式研究以提升問卷結果的品質。並可增加個案訪談，以更深入了解實務問題並獲取建議。

第四，本研究以台灣地區多層次傳銷業為研究標的，但傳銷業中跨國經營者愈來愈多，建議後續研究可擴充至其他地區，探討傳銷業在不同區域的經營狀況。此外，本研究模型推論若欲至其它行業時，尚需進一步驗證。

參考文獻

1. 小林忠嗣（民82），*多層次傳銷學*，台北，百錄企管。
2. 吳水丕（民75），*多層次傳銷理論、觀念、實務*，新店。
3. 林鈺琴（民85），「組織公正、信任、組織公民行為之研究：社會交換理論之觀點」，*管理科學學報*，第十三卷第三期，頁391-415。
4. 李志、李苑凌（民95），「領導-成員交換理論及對組織公平管理研究的啟示」，*重慶大學學報*，第十二卷第二期，頁67-71。
5. 李金波、許百華、陳建明（民95），「影響員工工作投入的組織相關因素研究」，*應用心理學*，第十二卷第二期，頁176-181。
6. 李青芬、李雅婷、趙慕芬譯（民91），Robbins, P. 著，*組織行為學*，台北：華泰文化。
7. 李曄、龍立榮、劉亞（民92），「組織公正感研究進展」，*心理科學進展*，第十一卷第一期，頁78-84。
8. 張春興（民83），*現代心理學*，台北，東華書局。
9. 陳得發、鄭旭棠（民88），「多層次傳銷組織網的經營管理之研究」，*中華管理評論*，第二卷第一期，頁1-20。
10. 陳得發、羅麗瓊（民84），「台灣壽險業與多層次傳銷業的比較」，公平交易委員會委託之研究計畫報告。
11. 陳曉萍、徐淑英、樊景立、鄭伯勳（民97），*組織與管理研究的實證方法*，台北，華泰。
12. 黃家齊（民91），「人力資源管理活動認知與員工態度、績效之關聯性差異分析－心理契約與社會交換觀點」，*管理評論*，第二十一卷第四期，頁101-127。
13. 彭台光、高月慈、林鈺琴（民95），「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，頁77-98。
14. 鄭伯壘（民84），「差序格局與華人組織行為」，*本土心理學研究*，第三卷，頁142-219。
15. 鄭淑禎（民92），*組織文化對工作滿足、組織承諾與工作特性之影響-以多層次傳銷業為例*，大同大學事業經營研究所碩士論文。
16. 鄭雯芳（民83），*傳銷人員的經營績效控制與管理*，中山大學企業管理研究所碩士論文。
17. 行政院公平交易委員會，取自：<http://www.ftc.gov.tw/>
18. 直銷協會，取自：<http://www.dsa.org.tw/>
19. Adams, J. S. (1965), "Inequity in Social Exchange". *Advance in Experimental Social Psychology*, 2, pp.267-299.

20. Bagizzi, R. P. and Y. Yi (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, pp.74-94.
21. Berrin, E., R. C. Liden, and M. L. Kraimer (2006), "Justice and Leader-member Exchange: the Moderating Role of Organizational Culture." *Academy of Management Journal*. 49, No.2, pp.395-406.
22. Bies, R. J. and J. S. Moag (1986), "Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness." *Research on Negotiation in Organizations*, 1, pp. 43-55.
23. Brodie, S., J. Stanworth, and T. R. Wotruba (2002), "Comparisons of Salespeople in Multilevel vs. Single Level Direct Selling Organizations." *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22, No.2, pp.67-75.
24. Cohen-Charash, Y., and P. E. Spector (2001), "The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, pp.278-321.
25. Colquitt, J. A., D. E. Conlon, M. J. Wesson, C. O. L. H. Porter, and K. Y. Ng (2001), "Justice at the Millennium: A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research." *Journal of Applied Psychology*, 86, pp.425-445.
26. Colquitt J. A. (2001), "On the Dimensionality of Organizational Justice: a Construct Validation of a Measure." *Journal of Applied Psychology*. 86, No.3, pp.386-400.
27. Cropanzano, R., C. A. Prehar, and P. Y. Chen (2002), "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice." *Group and Organization Management*, 27, pp.324-351.
28. Dailey R. and D. Kirk (1992), "Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Satisfaction and Intend to Turnover." *Human Relations*. 45, No.3, pp.305-317.
29. Dansereau Jr., F., G. Graen, and W. J. Haga (1975), "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process." *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, pp.46-77.
30. Duffy, D. L. (2005), "Direct Selling as the Next Channel." *Journal of Consumer Marketing*, 22, 1: 43-45.
31. Flaherty K. E. and J. M. Pappas (2000), "The Role of Trust in Salesperson-sales Manager Relationships." *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 20, No.4, pp.271-278.
32. Folger, R. and J. Greenberg (1985), "Procedure Justice: An Interpretative Analysis of Personnel Systems." *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3, pp.141-183.
33. Frederik, A. and F. Lievens (2006), "A Within-Person Perspective on Feedback Seeking." *Psychologica Belgica*, 46, No.4, pp.269-286.
34. Gerstner, C. R. and D. V. Day (1997), "Meta-analytic Review of Leader-member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues." *Journal of Applied Psychology*. 82, pp.827-844.
35. Graen, G. B., and T. A. Scandura (1987), "Toward a Psychology of Dyadic Organizing." *In Research*

- in *Organizational Behavior*, Vol. 9, edited by B. M. Staw & L. L. Cummings, pp.175-208.
36. Homans, G. C. (1961), *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
37. Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson, and R. L. Tatham (2006), *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). Prentice Hall.
38. Janssen, O., and N. Van Yperen (2004), "Employees' Goal Orientation, the Quality of Leader-member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction." *Academy of Management Journal*, 47, No. 3, pp.368-384.
39. Konovsky, M. A. (2000), "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations." *Journal of Management*, 26, No.3, pp.489-513.
40. Lapiere, L., and R. Hackett (2007), "Trait Conscientiousness, Leader-member Exchange, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Test of an Integrative Model." *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 80, No.3, pp.539-554.
41. Liden, R. C., and J. M. Maslyn (1998), "Multidimensionality of Leader-member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development." *Journal of Management*, 24, pp.43-72.
42. Liden, R. C., S. J. Wayne, and D. Stilwell (1993), "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-member Exchanges." *Journal of Applied Psychology*, 78, pp.662-674.
43. Lin Jun; Karnak, Rebecca. (2005). "At Last, Progress on Direct Selling." *China Business Review*, 32, No.6, pp.28-28.
44. Locke, E. A., and R. J. Whiting (1974), "Sources of Satisfaction and Dissatisfaction among Solid Waste Management Employees." *Journal of Applied Psychology*. 59, No.2, pp.145-156.
45. Manogran P., J. Stauiffer , and J. Conlon (1994), "Leader-member Exchange as a Key Mediating Variable between Employees' Perceptions of Fairness and Organizational Citizenship Behavior." *Academy of Management Proceedings*. pp.249-267.
46. Masterson, S. S., K. Lewis, B. M. Goldman, and M. S. Taylor (2000), "Integrating Justice and Social Exchange: the Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships." *Academy of Management Journal*, 43, No.4, pp.738-748.
47. Moorman, R. H. (1991), "Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship." *Journal of Applied Psychology*. 76, No.6, pp.845-855.
48. Moorman R. H., B. P. Niehoff, and D. W. Organ (1993), "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational commitment, and Procedural Justice." *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, No.3, pp.209-225.
49. Niehoff, B. P. and R. H. Moorman (1993), "Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior." *Academy of management Journal*. 36, No.

- 3, pp.327-336.
50. Northouse P. G. (2001), *Leadership Theory and Practice* (2nd ed.) California: Thousand Oaks.
51. Nowakowski, J., and D. Conlon (2005), "Organizational Justice: Looking back, Looking Forward." *International Journal of Conflict Management*.16, No.1, pp.4-29.
52. Peterson R. A. and R. W. Thomas (1996), "What is Direct Selling? Definition, Perspectives, and Research Agenda." *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16, No.4, pp.1-16.
53. Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. Lee and N. P. Podsakoff (2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies." *Journal of Applied Psychology*. 88, No.5, pp.879-903.
54. Roch, S. G. and L. R. Shanock (2006), "Organizational Justice in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions." *Journal of Management*. 32, No.2, pp.299-322.
55. Schein, E. H. (1985). "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture." *Organizational Dynamics*, 12, No.1, pp.13-28.
56. Schyns B. and A. C. Marcel (2006), "A Model of Task Demands, Social Structure, and Leader-member Exchange and Their Relationship to Job Satisfaction." *The International Journal of Human Resource Management*, 17, No.4, pp.602-615.
57. Seashore, S. E., and T. D. Tabor (1975), "Job Satisfaction and Their Correlations." *American Behavior & Scientists*. 18, pp.333-368.
58. Sparrowe R, and R. C. Liden (1997), "Process and Structure in Leader-Member Exchange." *Academy of management Review*. 22, No.2, pp.522-557.
59. Stringer L. (2006), "The Link between the Quality of the Supervisor-employee Relationship and the Level of the Employee's Job Satisfaction." *Public Organization Review*. 6, No. 2, pp.125-142.
60. Sharma, S., V. Mahajan, and Y. Wind (1984), "Parameter Estimation in Marketing Models in the Presence of Influential Response Data: Robust Regression and Applications." *Journal of Marketing Research*. 21, No.3, pp.268-277.
61. Tremblay, M., and P. Roussel (2001), "Modeling the Role of Organizational Justice: Effects on Satisfaction and Unionization Propensity of Canadian." *International Journal of Human Resource Management*, 12, No.5, pp.717-737.
62. Wallach E. J. (1983), "Individuals and Organizations; the Cultural Match". *Training and Development Journal*. February, pp.29-36.
63. Wayne S. J., L. M. Shore, and R. C. Liden (1997), "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective." *Academy of Management Journal*. 40, No.1, pp. 82-111.
64. Wotruba, T., S. Brodie and J. Stanworth (2005), "Differences in Turnover Predictors between Mul-

tilevel and Single Level Direct Selling Organizations.” *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 15, No.1, pp.91-110.

65. Young, L. and G. Albaum (2003), “Measurement of Trust in Salesperson-customer Relationships in Direct Selling.” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23, No.3, pp.253-269.

Soochow Journal of Economics and Business

No.66 (September 2009) : 1-32.

The Relationship among Organizational Justice, Organizational Culture, Leader-Member Exchange and Job Satisfaction in Multilevel Direct Selling Industry

Chi-Kai Chen* Wan-Jing April Chang**

Abstract

The purpose of the present study was to establish the organizational justice model in multilevel direct selling industry. In this study, organizational justice was adopted as independent variable, leader-member relationship as mediator, extrinsic job satisfaction as dependent variable, and supportive culture as moderator on the relationship between organizational justice and leader-member relationship. The sample was 263 direct sales of multilevel direct selling companies in Taiwan. Pearson correlation, structural equation modeling and hierarchical regression were employed to examine the proposed model. The results showed that: first, organizational justice is significantly positive related to leader-member relationship; second, leader-member relationship is significantly positive related to extrinsic job satisfaction; and third, leader-member relationship played the significantly mediating role on the relationship between organizational justice and extrinsic job satisfaction. Finally, managerial implications and suggestions for future research are provided.

* Graduate Student Graduate School of Business Administration Chung Hua University.

**Assistant Professor Department of Educational Psychology and Counseling National Hsinchu University of Education.

Keywords: Organizational justice, Supportive culture, Leader-member exchange, Extrinsic job satisfaction, Multilevel direct selling industry
