

## 大學會計教師的組織公民行為：心理契約的觀點

# Organizational Citizenship Behavior of Accounting Faculty: A Psychological Contract Perspective

杜榮瑞\*

### 前言

周齊武教授與章正儀教授有感於新進會計教師對於生涯發展的疑惑，寫了一篇短文（Chow and Chang, 2023），指引如何成為一個有價值的教師，言簡意賅，語重心長。承「當代會計」厚愛，得以先睹為快，撰寫本文作為回應。周教授是國際知名的會計學者，連續獲 1982 與 1983 年美國會計學會的最佳論文獎殊榮（Chow, 1982, 1983），連續兩年獲得此獎項大概僅有他一人；但周教授更令人敬佩的是，他對後輩的提攜與啟迪，毫無保留，而且謙沖為懷。章教授則是勇於探索，勤於開拓領域的學者，別人認為困難而沒有論文發表潛力的領域，她卻一肩承擔，長期耕耘，終於在數位時代的今天，能夠成功將科技與會計結合並付諸會計教育上，使會計學子從容而自信地面對數位時代的挑戰。我有幸與兩位教授合作論文（例如 Chang, Yen, and Duh, 2002; Duh, Chow, and Chen, 2006; Chow, Duh, and Xiao, 2007; Duh, Chang, and Chen, 2007; Duh, Xiao, and Chow, 2008; Xiao, Duh, and Chow, 2011），保持聯繫，深受啟發，得以反映在自己的研究、教學、服務以及與同事的相處上面。本文的第二節進一步闡釋他們的觀點以及獻曝自己的經驗，第三節則以一個理論模型解釋上述觀念，或可發展成大樣本的實證研究，最後為結語。

### 會計博士班沒有教的一堂課

Chow and Chang (2023)的文章重點，不在如何作好研究；雖然研究在升等過程中佔比越來越高，但博士班的基本訓練就是如何閱讀、欣賞與評論乃至撰寫論文。他們在這篇短文的建議則是多數會計博士班所沒有教導的。<sup>1</sup>

---

\* 東海大學會計學系榮譽講座教授

<sup>1</sup> 在電機與資訊領域，中研院院士，哈佛大學 Bill Gates 講座教授孔祥重曾寫一篇文章給博士生，指引他們如何與指導教授互動，尤其是畢業後的聯繫。我從已故中研院研究員陳昇璋的網頁上獲知此文，可惜已不見了。附記：陳博士的意外去世為台灣 AI 界的一大損失，令人惋惜。

首先乃是「出去走走」，不要把自己關在研究室，即使在研究室專注於研究，出去走走，接觸人群的好處很多，哪怕只有十分鐘的閒聊，逐漸彼此更熟悉後，天南地北皆可談（「small talk」），包括研究點子的激盪，研究領域的擴張，教學經驗的分享，乃至球賽、旅行、登山、小說、電影與家庭狀況，這都讓自己了解別人，也幫助別人了解自己。另外就是參與研究 workshop，聆聽與提問可以激發自己的研究點子，也幫助發表人改善論文。如果能夠詳讀，甚至也閱讀文章中經常引用的幾篇文章，更有效益。多與 workshop 發表人接觸，自告奮勇接待他們（尤其是知名學者），常有意想不到的收穫。多年前我與周教授合寫一篇文章（Chow and Duh, 2013），鼓勵走出研究的「穀倉」（silo），<sup>2</sup>多作跨領域的交流，<sup>3</sup>周教授與章教授的文章進一步說明「出去走走，有益健康」。

其次是參與服務。當我們接到學校的聘書時，翻到背面可以看到密密麻麻的文字，不外乎「應該…」、「不應該…」、「可以…」或「不可以…」之類的規定，包括輔導與服務等，這就是契約，服務在升等過程中的佔比不高，績效衡量也較模糊，可能因而被忽視了，甚至「敷衍」應付。我認為在助理教授升副教授過程中，不要承擔太多的服務，因為準備課綱與教材以及思考如何呈現與表達，已經占了很多時間，但升等為副教授尤其是教授後，應勇於承擔，甚至主動要求，這不只是滿足契約的要求，而且具有「外溢效果」，可以認識更多人，了解更多研究室外的事物，增加人際關係的歷練，以及豐富教學內容與趣味，視野也變得較為寬廣，更重要的是培養具有領導一個學系甚至學院的能力，可以影響一個學系或學院的發展，體現影響力（impact）。

第三則攸關印象整飾（impression management）。也許有人自覺懷才不遇，沒有伯樂知己，如果有此感覺，可能要注意自己留給別人的印象為何，個人的努力固然不可或缺，但別人的拉拔則可省力省時，畢竟這是一個社會，重視人際互動。會議時，出於善意，適時表達意見，增加能見度，但沒有必要咄咄逼人引發注意，持續在會議（包括研討會）中發言與建議，會讓人留下印象，知道個人的優點，機會到時自然就會被考慮，而不會被埋沒在人群中。服裝儀容則較為主觀，但在會計領域，奇裝異服，或行止邈邈，總是給人不夠專業的形象。最後則是英文與國際禮儀的重要，不再贅述。

以上的闡釋似乎強調如何增加自己在組織中的價值，有些是較容易客觀衡量，有些則是主觀的評量，不僅有自利的動機，事實上也包括如何增加自己對組織的影響力，不論是組織內部成員的看法或是組織外部人士的知覺。我認為二者並不衝突，例如，參與服務不僅對自己有益外，也讓外系的同事對於自己的學系有更好的評價，從而可以有更多發揮的機會，這就是影響力；換言之，影響力不僅限於目

<sup>2</sup> 穀倉現象不僅存在學術界領域間的隔閡甚至缺乏互動，也存在產業界（林力敏譯，2016）。

<sup>3</sup> Merchant, Van der Stede, and Zheng (2003)有類似的觀察與深入的分析，認為侷限於單一學科的理论或方法會阻礙學科間的交流及知識的進展。

前流行的 impact factor，正如同一個企業的目的，不僅限於獲利，而且要成為好的地球公民，對於社會有良善的影響力（Serafeim, 2022）。

## 大學會計教師的組織公民行為：心理契約的觀點

同一份聘書，同樣的文字內容，卻會因人而有不同的解讀，如果聘書代表的是契約，因為解讀或認知不同，便形成不同型態的心理契約（Rousseau and Parks, 1993），有的人把它視為一種純粹交易的契約（交易型心理契約，transactional psychological contract），認為按聘書字面上的要求去做，獲得薪酬的回報就好了，好比去市場買東西，付錢為義務，拿到標的商品為權利。如果這麼看待聘書，個人只會作好所謂「份內」（in role）的工作，也期待只要這麼做便可以獲得回報，於是 workshop 不出現，遇到學校的評鑑（如 AACSB）的工作，能躲就躲，因為這些都是「份外」（ultra-role）的工作。相反的，如果將這份聘書當作關係型的心理契約（relational psychological contract），則個人對組織會有共存共榮的想法，期待組織提供發展、增進技能與知識的機會，幫助自己的成長，也不會任意解聘，而自己也會對組織具有承諾感，期待組織更好，不會對聘書上的文字作表面而狹隘的解讀，而勇於承擔「份外」的工作，成為良善的組織公民。

很明顯的，不同型態的心理契約引致的行為後果有所不同，這個差異反映於個人在組織中的價值，乃至於對社會的影響力。周教授的研究影響力持續至今，有興趣的讀者可以比較 Chow (1983) 與 Kachelmeier and Williamson (2010) 的文章，即可知曉，但他更大的影響力則在於提攜後進，指導後學，幫助同事，這是「份外」的工作，他卻樂此不疲，這就是自己的價值以及對於社會的影響力。章教授亦然，毅然走了沒人要走的路，儘管充滿荊棘，捱過孤獨而辛苦的時光，終於發展一套結合會計與資訊／通訊技術的課程，讓學生的就業更為順利也更為從容，這絕不是時下的 impact factor 可以比擬的，但這就是自身的價值與影響力。圖一代表這個理論模型。

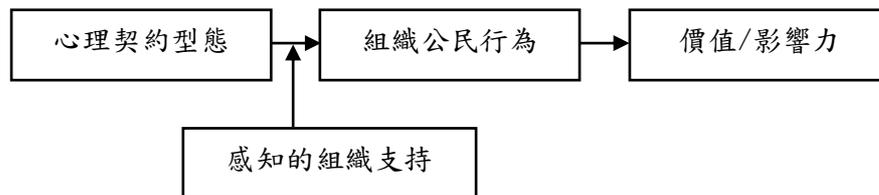


圖 1 理論模型

從員工角度而言，心理契約乃是員工（教師）主觀對於自己與組織（雇主）的相互義務與權利的預期（Rousseau and Parks, 1993; Robinson and Rousseau, 1994），如上所述，關係型心理契約較有可能促成教師的組織公民行為（Rousseau and Parks, 1993; Morrison and Robinson, 1997）；然而，若組織沒有讓教師感知到組織的支持，

包括重視教師對組織的貢獻以及在乎教師的幸福（Eisenberger, Huntington, Hutchison, and Sowa, 1986; Rhoades and Eisenberger, 2002; Riggle, Edmondson, and Hansen, 2009），這種可能性會降低，因為教師會覺得組織沒有盡到關係型心理契約的義務，除非可以解釋為何組織不這麼做（Morrison and Robinson, 1997）。當教師的組織公民行為傾向降低後，對於「份外」的工作不再熱衷，與同事關係不再熱絡，不僅自己的價值提升有限，對於組織乃至於社會的影響力也更低了。

### 結語

本文回應 Chow and Chang (2023) 的文章，並分成兩大部分，第一部分闡釋他們的觀點，輔以自己的觀察與經驗，第二部分則以兩位教授作為「個案」，應用組織心理學的文獻，歸納為一個理論模型，這些文獻絕大多數以企業（製造業或服務業）的員工（或主管）作為觀察對象，較少以教育機構（如大學）為設定背景（見 Ahmed, Nawaz, Ali, and Islam, 2015），歡迎有興趣的讀者一起合作研究。

## 參考文獻

- 林力敏譯，Gillian Tett 原著，2016，穀倉效應：為什麼分工反而造成個人失去競爭力、企業崩壞、政府無能、經濟失控？初版，台北：三采文化。
- Ahmed, I., M. M. Nawaz, G. Ali, and T. Islam. 2015. Perceived organizational support and its outcomes: A meta-analysis of latest available literature. *Management Research Review* 38 (6): 627-639.
- Chang, C. J., S. H. Yen, and R. R. Duh. 2002. An empirical examination of competing theories to explain the framing effect in accounting related-decisions. *Behavioral Research in Accounting* 14: 35-64.
- Chow, C. W. 1982. The demand for external auditing: Size, debt and ownership influences. *The Accounting Review* 57 (2): 272-291.
- Chow, C. W. 1983. The effects of job standard tightness and compensation scheme on performance: An exploration of linkages. *The Accounting Review* 58 (4): 667-685.
- Chow, C. W., and C. J. Chang. 2023. Commentary: Becoming a valued faculty member. *Journal of Contemporary Accounting* 24 (1): 1-3.
- Chow, C. W., R. R. Duh, and J. Z. Xiao. 2007. Management accounting practices in the people's republic of China. In *Handbook of Management Accounting Research*, Volume 2, Edited by C. S. Chapman, A. G. Hopwood, and M. D. Shields, 923-967, Oxford: Elsevier Publishing.
- Chow, C. W., and R. R. Duh. 2013. On why and how to break down the silos in accounting research (with an illustrative study at the interface between financial and management accounting). *China Journal of Accounting Studies* 1 (2): 63-90.
- Duh, R.-R., C. J. Chang, and E. Chen. 2007. Accountability, task characteristics and audit judgments. *Journal of Accounting Review* 45 (Special Issue): 51-76.
- Duh, R. R., J. Z. Xiao, and C. W. Chow. 2008. An overview and assessment of contemporary management accounting research in China. *Journal of Management Accounting Research* 20 (Special Issue): 129-164.
- Duh, R. R., C. W. Chow, and H. Chen. 2006. Strategy, IT applications for planning and control, and firm performance: The impact of impediments to IT implementation. *Information and Management* 43 (8): 939-949.
- Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison, and D. Sowa. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 71 (3): 500-507.
- Kachelmeier, S. J., and M. G. Williamson. 2010. Attracting creativity: The initial and aggregate effects of contract selection on creativity-weighted productivity. *The Accounting Review* 85 (5): 1669-1691.

- Merchant, K. A., W. A. Van der Stede, and L. Zheng. 2003. Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: The case of organizational incentive systems. *Accounting, Organizations and Society* 28: 252-286.
- Morrison, E. W., and S. L. Robinson. 1997. When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *The Academy of Management Review* 22 (1): 226-256.
- Rhoades, L., and R. Eisenberger. 2002. Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology* 87 (4): 698-714.
- Riggle, R. J., D. R. Edmondson, and J. D. Hansen. 2009. A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research* 62 (10): 1027-1030.
- Robinson, S. L., and D. M. Rousseau. 1994. Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior* 15: 245-259.
- Rousseau, D. M., and J. M. Parks. 1993. The Contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior* 15: 1-43.
- Serafeim, G. 2022. *Purpose Plus Profit: How Business can Lift up the World*. Nashville, TN: Harper Collins Leadership.
- Xiao, J. Z., R. R. Duh, and C. W. Chow. 2011. Exploring the direct and indirect performance effects of information/communication technology and management accounting and controls. *Accounting and Business Research* 41 (2): 145-169.