

國立臺灣大學理學院心理學研究所

碩士論文

Graduate Institute of Psychology

College of Science

National Taiwan University

Master Thesis



為『誰』辛苦為『誰』忙?職場中個我取向與主管取向成就動機之量表建立及中介效果檢驗

Working Hard for “Whom”? Scale Developing
and Mediation Effect of Individual-Oriented and
Supervisor-Oriented Achievement Motivation

張智傑

Chih-Chieh Chang

指導教授：鄭伯璦 博士 吳宗祐 博士

Advisors: Bor-Shiuan Cheng, Ph.D. Tsung-Yu Wu, Ph.D.

中華民國 107 年 7 月

July 2018



國立臺灣大學理學院心理學研究所

論文口試委員會審定書

張智傑 先生所提論文 為誰辛苦為誰忙？職場中
個我取向與主管取向成就動機之量表建立及中介效果檢驗

經本委員會審議，符合碩士學位標準，特此證明。

論文考試委員會

主席 黃敏萍

委員 周婉茹

黃敏萍

吳亭祐

姜定宇

鄭伯璫

指導教授：鄭伯璫 吳亭祐

所主任：鄭伯璫

中華民國107年 7 月 12 日



致謝



在開始做研究之前，早已耳聞學術的道路是艱辛的。然而出乎我意料之外的是，最艱辛的並不是來自於自己身上的痛苦。而是在無意間給周遭的人添了很多麻煩卻無能為力的糾結。但無論如何，這條路最終會走完一次，痛苦的背後，是愛與感恩。

首先感謝我們父母，在我最徬徨無助的時候，仍然給我無限的支持與愛。研究的這段時間，發生了許許多多，包含外公與阿婆的離世；但就算在這樣難以度過的時期中，就算我時常因為自身內在的糾結而只留露出冷漠；你們仍然都在。原來我是世界上最幸福的人，是你們讓我成為這樣的人、也讓我想起自己是這樣的人。我愛你們。是你們讓我在悲嘆深淵中仍然能夠找回溫暖、能夠找回前進的動力。

感謝我的兩位老師。我是一個過於天真、不切實際、任性妄為的學生，但你們每一次都孜孜不倦、苦口婆心的教導我、提點我。碩士學位上的那段拉丁文，意思是「恭喜你為人類的知識作出貢獻」。以我的努力程度和糟糕的性格，大概是幾乎不可能做到的；但在老師們的帶領之下，雖然狼狽不堪、雖然微不足道、雖然只有觸碰到一點點，但我似乎終於能夠貢獻出我微薄的力量。非常感謝 鄭伯堦老師給我幾乎無限的包容。非常感謝 吳宗祐老師總是非常細膩的告訴我我能夠怎麼做才能夠更好。真的非常感謝你們。

再來是特別感謝簡忠仁學長。學長並沒有任何義務幫助我完成我的研究論文，甚至我所選擇的題目也讓學長非常的頭痛；但學長仍然在我最無助的時候，向我伸出了最溫暖的手，帶著我繼續前進。非常感謝學長您的付出、非常感謝學長您願意在自己最忙的時候仍然擠出時間給我寶貴的意見、非常感謝學長願意這麼認真且有耐性地和我討論，就算我不懂、無法理解、態度不夠好、速度不夠快、寫出來的東西不夠精確，學長都沒有放棄我。人的一生如果能夠

遇到一個這樣的的人，某種程度上也可以說是沒有遺憾了吧。真的非常感謝你，學長。

還有非常非常多的人需要感謝，小白學長讓我遇見成就動機、同學們給我的意見、學弟學妹對我的鼓勵、各式各樣的善緣，族繁不及備載。能夠走到這裡，雖然有很多地方不夠圓滿，但真的是受了很多的人幫助。我一定要繼續努力地前進，並在有任何一點餘裕時，也好好的幫助更多的人。

希望所有的人都能夠越來越好。

摘要



過去學者期望能使用個我取向成就動機與社會取向成就動機來預測職場當中員工的工作績效，然而兩種成就動機在職場方面的研究卻一直較稀缺。回顧過去研究，發現過去量表使用大量家庭與學校場域的描述，這使得其量表難以運用在職場上。為了填補這些缺口，本研究將編製新的個我取向成就動機量表與主管取向成就動機量表，新的量表將專注於職場場域、並固定社會取向成就動機中的他人為主管(將社會取向成就動機轉換為主管取向成就動機)；除此之外，為回答個我取向與主管取向成就動機和工作績效的關係，並同時區辨這兩者，故本研究也將探索兩種成就動機各自的作用機制。本研究將分為兩部分進行，研究一為量表建立，包含了對過去题目的整理與篩選，以及透過因素分析對量表進行修訂；研究二為中介效果檢驗，其目的為檢驗編製量表之效度，進一步區辨個我取向成就動機與主管取向成就動機，並找出兩種成就動機各自的作用機制。經資料分析後，得到具良好信效度之個我取向成就動機與主管取向成就動機量表各 6 題，共 12 題。且發現個我取向成就動機會透過自我反思投入而對工作績效有正向關係；主管取向成就動機透過個人/主管適配度而對工作績效有正向關係。

關鍵詞：個我取向成就動機、社會取向成就動機、主管取向成就動機、自我反思投入、個人/主管適配度、工作績效



Working Hard for “Whom”? Scale Developing and Mediation Effect of Individual-Oriented and Supervisor-Oriented Achievement Motivation



Chih-Chieh Chang

Abstract

Past researchers intended to conduct individual-oriented achievement motivation and social-oriented achievement motivation in workplace to predict subordinates' job performance. However, from so far there are few studies in workplace. Reviewing the past studies, we find out that past scales focus on family and education field. As a result, it might be hard to conduct past scales in workplace. To bridge the gap of past scales, this research attempt to develop new scales of individual-oriented achievement motivation (IOAM) and supervisor-oriented achievement motivation (SOAM). The new scales focus on workplace, and define the others in the social-oriented achievement motivation as supervisor (social-oriented achievement motivation revers to supervisor -oriented achievement motivation revers). Otherwise, in order to use IOAM and SOAM to predict subordinates' job performance and distinguish IOAM and SOAM, this research also attempt to find out different mechanisms of IOAM and

SOAM to job performance. There are two parts in this research. In Study1, this research develop the new IOAM and SOAM scales, which including the integration of past scales and reviosn of scales by factor analysis. In Study2, in order to distinguishing IOAM and SOAM and find out the mechanisms of IOAM and SOAM, this research investigates mediation effect of IOAM and SOAM to job performance. As the result, new IOAM and SOAM had both 6 items. The IOAM and SOAM scales had great reliability and validity. According to the data outcome, IOAM can promote job performance via engagement in self-reflection. SOAM can promote job performance via subordinate-supervisor fit.

Keywords : *Individual-Oriented Achievement Motivation, Social-Oriented Achievement Motivation, Supervisor-Oriented Achievement Motivation, engagement in self-reflection, supervisor/subordinate fit, job performance*

目次



第一章 緒論	1
第二章 文獻回顧	5
第一節 成就動機之內涵.....	5
第二節 個我取向成就動機與社會取向成就動機.....	9
第三節 不同場域中的成就動機.....	13
第四節 個我取向與主管成就動機的中介機制.....	17
第三章 研究方法與研究結果	25
第一節 研究一 職場中個我取向與主管取向成就動機之量表建立.....	25
第二節 研究二 職場中個我取向與主管取向成就動機之中介效果檢驗....	47
第四章 綜合結果與討論	59
第一節 結果回顧.....	59
第二節 理論與管理實務意涵.....	60
第三節 研究限制.....	62
第四節 額外討論：成就動機的特殊性.....	63
第五節 未來展望.....	65
參考文獻.....	67
附錄一 量表修訂各階段題目	73
附錄二 中介效果檢驗使用量表	102



表目次



表 1 成就動機之基本定義	7
表 2 成就動機之基本定義(延伸後)	8
表 3 成就動機之概念解析	11
表 4 量表建立原則	17
表 5 分類測驗結果	30
表 6 第一次因素分析樣本組成	36
表 7 第一次探索性因素分析結果	37
表 8 題目審核與對稱處理結果	39
表 9 第二次探索性因素分析樣本組成	41
表 10 第二次探索性因素分析結果	41
表 11 驗證性因素分析樣本組成	45
表 12 區辨效度檢驗之拔靴法結果	45
表 13 中介效果檢驗樣本組成	48
表 14 施測問卷簡表	49
表 15 整體模式驗證性因素分析結果	52
表 16 各變項描述統計與相關分析	55
表 17 中介效果之拔靴法結果	56
表 18 假設檢驗摘要表	56



圖目次



圖 1：研究架構.....	24
圖 2：量表建立流程.....	27
圖 3：驗證性因素分析模型.....	46



第一章 緒論



在組織行為研究的歷史長河中，員工的工作動機一直是諸多學者所關注的研究議題(Pinder,1984; Rainey, 2000)。其中，員工努力不懈追求成就的傾向，更被視為是有效預測其工作績效的重要指標(McClelland & Winter, 1969)；一個面對困難的工作目標時能產生強烈興趣與欲望去攻克難關的員工，通常會有較好的工作表現。這種追求成就、渴望達到更高標準，願意為了目標而不斷努力，追求卓越的特殊動機，就是「成就動機」。

McClelland、Atkinson、Clark 及 Lowell(1953)先以西方文化為基底建立了單向度的成就動機理論；爾後余安邦與楊國樞(1987，1991)考量了東西方文化的差異，又將成就動機區分為個我取向成就動機與社會取向成就動機。個我取向成就動機為一種追求自己所設定目標的成就動機，而社會取向成就動機為一種追求他人或群體所設定目標的成就動機。

而無論是 McClelland 等人(1953)還是余安邦與楊國樞(1987，1991)都希望以成就動機用預測員工在職場中的工作表現，甚至由此擴大到對整個國家與社會發展的預測(McClelland, 1961)；但比較可惜的是，余安邦與楊國樞(1987，1991)所提出的兩種成就動機理論模型大多應用在教育領域當中用以預測學生的學業表現，而較少用以預測職場中員工的工作表現(徐瑋伶，2007)。歸根究底，這是因為過去研究忽略了華人文化中不同場域有不同的意義無法直接類推，在量表中大量使用偏向家庭、學校等多種情境的描述，而難以套用到職場。

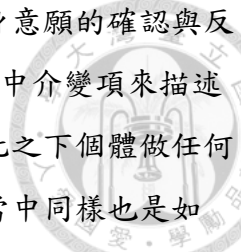
在孩童時代，個體在生理上需要父母的照顧、在心理上依賴著父母的支持，面對家中父母的要求無論是否打從心裡認同，都需要付出努力盡力完成，而幾乎無法逃避；然而當個體長大成人，生理與心理都發展的更加健全不需依賴他人時，同樣面對團體中權力更大的他人，則擁有了逃離與對抗的能力，而不一定需要委屈自己去完成他人設定的目標與標準。對華人來說，把在家庭中塑造的價值觀與動機轉換到其他場域時，不單單是場域的轉換，還代表著格局的擴大與更深入的反思。在家

庭當中個體是無法選擇；而在職場等其他場域中，個體則是有了選擇的能力之後仍然願意去完成他人的目標。這兩種不同場域的社會取向成就動機，其內涵以及心理歷程應當會有巨大的不同，所以社會取向成就動機無法像余安邦與楊國樞(1987，1991)所主張的可以簡單的在不同的場域之間轉換與延伸。另一方面，對個我取向成就動機來說，其目標是由自己所設定而較不會因為場域的轉換，而產生內涵上的變動；但將其場域轉換為職場也能夠更好地預測員工的工作表現，並能與職場當中的社會取向成就動機在概念上對稱，而能更好的比較。由此本研究認為應當重新界定職場中的成就動機，並重新建立職場中個我取向與社會取向成就動機之量表，且尋找中介機制以檢驗其心理歷程。

而在成就動機的基本概念上，McClelland 等人(1953)以及余安邦與楊過樞(1987，1991)本人對成就動機的定義都含有成就需求和成就目標兩大元素。但余安邦與楊國樞(1987，1991)在建立成就動機量表時，過度強調成就目標來代表整個成就動機的概念，而流失了部分內涵；由此本研究在重新建立量表時，會將成就需求和成就目標量大元素考慮進去，使其能更貼合成就動機的基本定義。

本研究將分為量表建立與中介效果檢驗兩部分進行。在量表建立部分，其一將改編過去量表建立職場版本的個我取向與社會取向成就動機量表，而為使量表描述更符合情境設定，且考量到職場中最重要且有權力的他人是主管，主管在組織中具有重要的影響，因此本量表將以主管取代過去量表中模糊的他人，由此社會取向成就動機將會轉變為主管取向成就動機，此部分的改編將能填補過去職場當中兩種成就動機研究較少的缺口、並能重新界定職場中的社會取向成就動機。其二則是用成就需求和成就目標兩大元素對量表進行增補，成就動機的定義當中包含了成就需求和成就目標兩大重要元素，而余安邦與楊國樞(1987，1991)所編製的量表，較側重成就目標的相關描述，大部分題目缺乏成就需求的內涵，而使量表中所能測量到的概念有所缺失，無法掌握成就動機之全貌，本研究考量成就需求和成就目標兩大元素，以豐富量表之內涵。

而在中介效果檢驗部分，考量到東西文化的特性，將以向內鑽研與向外延伸的心理歷程去探討個我取向成就動機與主管取向成就動機之中介機制。在西方文化下，個體做任何事情最重要的就是自己的意願，而在達成成就的過程當中更是如



此，由此個我取向成就動機在作用的過程當中，必定會涉及對自身意願的確認與反思，本研究將透過自我反思投入(engagement in self- reflection)做為中介變項來描述個我取向成就動機對工作表現產生影響的心理歷程；而在華人文化之下個體做任何事情非常需要考量的則是外在他人的意願，而在達成成就的過程當中同樣也是如此，由此個我取向成就動機在作用的過程當中，必定會涉及與他人的互動。在過去家庭場域的成就動機中，由於個體無法逃避，所以往往在達成成就的過程當中以罪惡感、無法避免的義務來描述其心理歷程(例：Tao & Hong, 2014)，是一種偏向強迫的心理狀態，就算個體不理解與認同他人所設定的目標、仍然要忍受痛苦完成。然而在職場中對一個能夠自由選擇的成人來說，仍然願意去達成他人所設定的目標時，個體更可能是透過與外在他人的理解與同步，而能激發自己內在的強大動力，並能夠全心全意去完成他人所設定之目標，在達成成就的過程當中堅持不懈。由此本研究將以個人/主管適配度(subordinate-supervisor fit)作為中介變項來描述主管取向成就動機對工作表現產生影響的心理歷程。這部分的研究將能彌補過去探索兩種成就動機中介機制較少的缺口、能更深入區辨個我取向成就動機與主管取向成就動機、且能夠找出有別於過去教育領域較常使用的中介變項。

綜上所述，本研究將分為研究一與研究二進行。研究一為量表建立，將建立職場中的個我取向與主管取向成就動機量表，並用成就需求與成就目標兩大元素對量表進行補強；研究二為中介效果檢驗，將透過自我反思投入來描述職場中個我取向成就動機的心理歷程，而透過個人/主管適配度來描述職場中主管取向成就動機的心理歷程。



第二章 文獻回顧



第一節 成就動機之內涵

壹、成就動機之起源與發展

動機一直是心理學家所重視的議題，過去學者對動機(motivation)的定義超過140種(Rainy, 2000)。而其中一個重要的起源是 Murray(1938)提出的人類基本需求，此派觀點認為是因為需求的不滿足，而產生行為的動機；而在需求的研究當中又以 Maslow(1954, 1965)的需求層次理論為首，其主張人類要滿足較低層次的需求後，才會去追求更高層次的需求。而後，McGregor(1960)也提出了被控制指揮的需求與自我成長的需求這兩種基本需求。但過去這些重視需求的相關理論並沒有獲得太多的實徵支持(Robbins, Judge, Millett & Boyle, 2013)。其中，相對於其他過於強調人類本能的理論，McClelland(1955)提出的三需求理論，成就需求、權力需求與歸屬需求的理論在實徵中得到最多的支持，其中又以成就需求理論有最多的討論。此觀點由於考量到了社會發展對個體動機的影響，而受到最多討論與驗證，並能在實務中有較多應用。

成就動機必須要追溯到 Murray(1938)所提出的成就需求，他將成就需求定義為「為完成困難的工作；為操弄、控制、或組織事物、人物、或思想；為儘快且獨立地做好；為克服障礙且達到高的標準；為超越自己；為超越且勝過別人；以及為使得個人的才能透過成功的學習而增進自我尊重」的動力，簡單地說：成就需求就是一種人類內心深處想要克服困難、追求卓越的原始驅力。

Murray(1938)對成就需求的描述太過複雜，且在他所描述的需求中，缺乏具體作用的引導方向 (McClelland et al., 1953)，使得動機的作用機制與歷程並不清楚。故 McClelland 等人(1953)加入了成就目標的概念；並強調個體內在的成就需

求，需要一個能夠追尋的優秀標準才能夠穩定作用(McClelland, 1955)。而成就需求加上成就目標的概念就是成就動機，McClelland 等人將成就動機定義為「與自己所持有的良好或優秀標準相競爭的衝動或欲望」。



貳、成就動機、成就目標與成就需求

成就動機包括成就需求以及成就目標，但這三者在过去卻彼此混用。

McClelland 等人(1953)提出成就動機時，曾經澄清過成就需求與成就動機的差異：像是成就動機比成就需求多了成就目標、成就需求著重於分析個體內在需求未滿足時之特性，但成就動機則更強調個體會因為動機而有具體的行為表現；但 McClelland 等人(1953)及之後學者仍然習慣將成就動機以及成就需求混用。而余安邦與楊國樞(1987)則是忽略成就需求並過於強調成就目標，使得成就目標以及成就動機混淆。故接下來將分別對成就需求、成就目標及成就動機之內涵進行澄清。

Murray(1938)最早提出了成就需求的概念，但他只是簡單地去觀察並描述一種內在抽象且模糊的驅力。如果我們把它簡化，成就需求就是一種想要克服困難、盡快把事情做好的基本驅力(余安邦，1990)，Murray(1938)所描述的成就需求是一種「追求卓越的基本驅力」。雖然 Murray(1938)這樣抽象複雜且不夠聚焦的定義似乎難以避免，因為來自內在的驅力本就難以捕捉；人類個體的驅力是抽象且無法直接觀察到的，然而驅力開始作用的那一瞬間，我們卻能清楚地看到個體的改變，而使得驅力作用的關鍵，就是目標。McClelland 等人(1953)開始強調成就目標：也就是「優秀的標準」在個體想要克服困難取得成就這一動機當中的重要性，個體唯有在持有優秀標準的狀態下才能引導出內在想要克服困難的基本驅力，而這種將成就需求與成就目標結合在一起使其能夠穩定展現的個人傾向，就是成就動機。(參見表 1)

在這裡，我們提到了三種不同的重要概念，分別是成就需求：「追求卓越的基本驅力」、成就目標：「優秀的標準」、成就動機：「與自己所持有的良好或優秀標準相競爭的衝動或欲望」，其中成就動機是成就需求與成就目標的結合。而在過去這三種概念並沒有被很好的區分，使得 McClelland(1953)之後的研究常常將成就目標

與成就動機混淆，余安邦與楊國樞(1987，1991)在其量表中用成就目標的概念代替了整個成就動機，使其量表中流失了許多內涵。



表 1 成就動機之基本定義

概念	定義
成就動機	與自己所持有的良好或優秀標準相競爭的衝動或欲望。 包含成就目標與成就需求。
成就目標	優秀標準。
成就需求	追求卓越的基本驅力

參、成就目標之延伸

余安邦與楊國樞(1987，1991)對成就動機進行了觀察，人為在成就目標的概念層次中，還有其他的重要的特徵，而以成就目標、成就行為、行為結果的評價及其後果、一般特徵來描述成就動機。在余安邦(1990)的論述中，成就目標包含優秀標準與誘因，而成就行為則包含過程中使用的方法、行為的堅持與延續、對行為的檢討與校正等，行為結果的評價及其後果則包含達成目標後評價的來源，一般特徵則是關於動機社會工具性與自主性的。但比較可惜的是，余安邦與楊國樞(1987，1991)提出這些特徵後，並沒有用一個理論框架來定義這些特徵，所以這些關於特徵的描述雖然豐富但較為鬆散，且之後幾乎沒有研究再進一步討論這些特徵。

而考量到這些特徵都在某種程度上與過去 McClelland 等人(1953)所提出的優秀標準(成就目標)有相似的特性，能夠去引導個體內在想要追求卓越的基本驅力，故本研究將這些特徵視為成就目標之延伸，並對成就目標得定義做進一步擴展，以重新界定其概念在成就動機之定位。成就目標的內涵讓個體的動機有明確的作用標的；成就行為的內涵則讓個體的動機在達成目標的過程中，有正確的方向而最終能達到某種標的；結果的評價及其後果則讓個體的動機能夠被檢驗，並確認自身是否有真的達到某種標的；一般特徵則是無法歸類到這三者之外但能也能引導個體動機幫助個體達到某種標的之特徵。

由此本研究在審核過去題目與建立量表時，會採用余安邦與楊國樞(1987，

1991)之標準，只要在某種程度上能夠使個體內在的動機引導出來：包含具體作用的優秀標準、能夠讓個體動機有明確作用的方向、使個體能夠檢驗自身是否有達到目標、讓個體能夠持續且穩定的接近目標等相關描述，都會視為成就目標之延伸。這樣的作法在建立量表上能夠使成就目標之描述更加有彈性；而在概念上則是更抓到核心成就目標的核心意涵，成就目標之所以在成就動機概念當中非常重要，是因為其可以引導出個體內在的成就需求；由此，若任一種關於成就動機之特徵，只要同樣能引導出個體內在的成就需求，也能在概念上放在同樣的位置。換言之，成就目標可以不用是非常死板的一個具體的優秀標準，只要能夠引導出個體內在的成就需求，成就目標可以延伸成不同的形式。(參見表 2)

表 2 成就動機之基本定義(延伸後)

概念	定義
成就動機	與自己所持有的良好或優秀標準相競爭的衝動或欲望。 包含成就目標與成就需求。
成就目標及其延伸	引導出個體內在渴望之標的。能以優秀標準之外的形式出現，包括方向指引、結果評價、使個體持續努力的激勵等
成就需求	追求卓越的基本驅力

肆、小結

本節對成就動機進行回顧、並對成就動機中的基本概念：成就目標與成就需求進行解析與釐清。其主要目的在於對成就動機整體概念進行簡單的介紹，以讓之後加入更多元素時不致混淆。

在成就動機的研究當中，有許多不同之觀點，Murray(1938)強調基本的原始驅力，其認為成就需求就是成就動機；McClelland(1953)強調除了基本原始驅力之外還需要受到社會的塑造才能夠形成完整的成就動機，成就需求與成就目標相結合才是成就動機；余安邦與楊國樞(1987, 1991)的定義當中同樣包含成就需求與成就目標，但更強調文化的薰陶，而將全部的心力都用於討論成就目標之特性與其內涵之延伸；之後也有像是認為成就目標本身即是成就動機(陳舜文, 2005)等多種的觀點出現。但無論如何，本節對過去概念的整理與解析是過去較缺少的，能夠增進對成就動機

之認識，且能夠用來檢視不同的成就動機之定義檢視其差別；而在之後的建立量表的過程中，本研究將遵循 McClelland(1953, 1955)、余安邦與楊國樞(1987, 1991)之定義，以成就目標與成就需求兩大元素對量表內容進行增補。



第二節 個我取向成就動機與社會取向成就動機

壹、不同文化下的成就動機

McClelland 等人(1953)所提出的成就動機帶有高度的個人主義色彩，個體追求成就是為了自身之自我實現與榮耀。他認為所有人都會想要達成自己所設定的目標，全世界人類都會養成這種追求自己目標的成就動機，成就動機是一種普世的概念(McClelland, 1961)。

爾後，開始有指出不同文化會追求不同性質的成就(Maher & Nicholls, 1980; Salili, Maehr & Gillmore, 1976)，故成就動機的內涵應具有頗高的文化特異性；自此開始學者們紛紛以不同的觀點對成就動機之內涵進行增補 (例如：Jerath, 1981; Maehr & Nicholls, 1980; Maehr & Sjögrn, 1971; Nicholls, 1984; Veroff, 1969; Yang, 1986; Yang & Ling, 1973)。這些學者認為在界定成就動機時，必須先認清成就在各個不同族群或文化的意義；成就的意義會因為文化的不同而有所不同(Maher & Nicholls, 1980; Salili et al., 1976)。以美國為例，成就強調自由意志(free)與現實主義(realism)，但以泰國為例，成就與「受人尊敬」(respect of others)及「傳統」(tradition)等有密切關聯。在不同的文化下，人們對成就的看法與價值觀是不同的，而人們對成就的基本看法都不同了，其所養成的成就動機也應當是不同的(Maehr, 1974)。余安邦與楊國樞(1987, 1991)則是在整理了這些學者的研究後，以西方文化與東方華人文化為主體將這些不同的成就動機理論歸納到兩個大方向。

余安邦與楊國樞(1987,1991)以華人文化的角度切入，在整理了過去許多學者的研究後，提出了個我取向成就動機與社會取向成就動機的理论模型。他們將個我取

向成就動機定義為「個人想要超越某種內在決定目標的動態心理傾向，而該目標的選擇由自己決定」，而將社會取向成就動機定義為「個人想要超越某種外在決定的目標的動態心理傾向，而該目標的選擇主要決定於他人或所屬之群體」。楊國樞(1982)認為在西方社會中，強調個體的獨立自主，成就的概念便是獨立完成某些艱鉅任務；但在東方社會中，則強調以集體為優先考量，成就就是要依附在集體下努力，發揮個人所長去完成集體或特定他人設定的目標，以追求集體的利益與福祉。在余安邦與楊國樞(1987, 1991)所提出的兩種成就動機的理论模型中，仍包含了成就動機與成就需求兩大元素。其中，「個人想要超越……的動態心理傾向」指的便是成就需求，而「某種內在或外在決定目標」指的就是成就目標。進一步來看，余安邦與楊國樞(1987, 1991)的論述中成就需求的部分和 McClelland 並沒有太大的差別，而成就目標的部分則添加了「他人設定」之觀點，以呼應華人文化強調他人取向之特色。(參見表 3)

根據余安邦(1990)的論述，個我取向成就動機最重要的特徵是成就目標及其延伸都是由自己所決定的；由此個體對自己的評價愈高時，其完成成就目標後產生的滿足也就愈高；反之，當個體對自己的評價愈差時，其完成成就目標後產生的滿足也就愈低。而社會取向成就動機最重要的特徵就是成就目標及其延伸都是由他人所決定的；由此他人對個體的評價愈高時，其完成成就目標後產生的滿足也就愈高；反之，當他人對個體的評價愈差時，其完成成就目標後產生的滿足也就愈低。

概括 Murray(1938)、McClelland 等人(1953)、余安邦與楊國樞(1987, 1991)之成就動機理論，所有個體內在都有追求卓越的基本驅力，但卻不清楚具體要怎麼做才是卓越；此時文化提供了重要的線索，告訴個體什麼是卓越，讓個體能夠追求具體的成就目標。西方強調個人主義、英雄主義，故在西方個體會追求自身之自我實現與榮耀；而在東方強調集體主義、與他人的關係，故對東方個體來說，追求成就就是「精忠報國」、「光宗耀祖」、「傳承家業」(余安邦, 1990)，去完成他人或團體所設定的目標。

表 3 成就動機之概念解析

成就動機	成就目標	成就需求
個我取向成就動機	自身所設定的優秀標準及其延伸	追求卓越的基本驅力
社會取向成就動機	他人所設定的優秀標準及其延伸	追求卓越的基本驅力

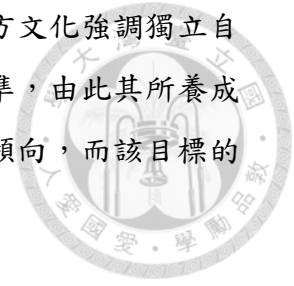
貳、個我取向成就動機

依據余安邦(1990)的整理與歸納，個我取向成就動機和西方喀爾文(Calvin)教派之基督新教倫理與個人主義觀念所影響。基督新教倫理強調個人必須努力工作、專心事業、追求成就，建天國於地上以榮耀上帝；對新教教徒而言，永久的救贖是人生最重大的事，個人唯有透過努力工作、事業有成，才能夠增加上帝的榮耀傳播主之名；在這樣的過程當中，個人必須獨自面對上帝，個人必須獨自而不假外力的完成上帝所交付的旨意，依靠自己的努力與誠心與上帝相處，而也只有這樣個人才能確知自己以被上帝揀選為選民，也是唯一能識別上帝救恩的確證(杭之，1988)。由此，在基督教家庭中，父母會積極地要求子女努力工作、追求成就以彰顯上帝的榮耀，而獲得上帝永遠的救贖。這些都促使過去西方將獨立與成就連結在一起，並以此來訓練兒童。

而個人主義(Dumont, 1986; Hsu, 1983)則助長了這種將獨立與成就連結的價值觀；個人主義將人視為獨立且不能分割的完整個體、強調個人的獨立自主，重視唯有個人獨立而不依賴他人所得到的成功，才是真正的成就。這種價值觀強調父母的職責與義務是指導與協助孩童自立，使兒童能建立起一到獨立自主的價值觀，使其能獨立計畫自己的生活，並能夠建構出一套評價自行為的優秀標準(Clausen, 1968)。

為進一步檢驗獨立自主對成就動機的重要性，McClelland 與 Friedman(1952)以北美八個印地安人部落為對象，探討父母的教養方式中，獨立訓練與其子女成就動機的關係，最後發現父母的獨立訓練與兒童的成就動機之間具高度正相關；而在 Winterbottom(1953, 1958)以 29 名白人中產階級的母親為對象的研究也發現，具有高度成就動機男孩的母親、比低度成就動機男孩的母親，更早期望她們的孩子具有獨立性，要求自己的孩子獨自做好某些事情的年齡較早。這些研究都強調獨立自主在西方文化中對成就動機的重要性。

簡言之，過去受到基督新教倫理與個人主義觀念所影響，西方文化強調獨立自主，由此其所強調的卓越，是個人以自身之能力獨自完成優秀標準，由此其所養成的成就動機，會是「個人想要超越某種內在決定目標的動態心理傾向，而該目標的選擇由自己決定」。



參、社會取向成就動機

楊國樞(1981)指出華人文化由於地域等環境因素發展出了農業生計經濟型態，這種生活型態需要團體一起面對生活中的挑戰。在這種個體無法獨活，唯有團體興盛個體才能存活的狀況下，人們只有互相依賴才能夠生存下去。依據余安邦(1990)的整理與歸納，在集體主義與家族主義的農業社會結構影響，人們必須養成依賴家庭及代表家族之家長的習慣，整個社會才能滑潤而順利的運作與適應。為了培育人們的這種性格，傳統中國家庭在教養子女時，會特別強調依賴訓練(楊國樞，1981)。傳統中國人視孩子為儲備之資產，是未來生活之保障。當孩子年幼時，父母固然愛護至極，但卻同時期望孩子長大後能夠反哺，像自己照顧孩子一樣照顧自己。換句話說華人文化下的父母雖然同樣重視孩子，但與西方文化不同，不會認為孩子長大後就應該獨立，而是認為父母與孩子之間應當存在相互依賴(interdependence)的關係持續終生(徐靜，1972; Hsu, 1963)。這種子女與父母間相互依賴之特性，反映在嬰兒時期與孩童時期之親子關係上，及父母對孩子無微不至地照顧，竭盡所能去滿足孩子身體方面的需求。在教養子女的過程中，父母則較不會鼓勵孩子自動發，而強烈要求子女要孝順，尊重父母的權威，絕對服從父母或長上的命令(吳燕和，1966；孫隆基，1983；曾焮煌，1972；楊國樞，1965; Ho, 1981, 1986; Solomon, 1971; Wolf, 1970, 1972)。

依賴訓練使得個體在追求個人的生活目標時，將傾向於依賴父母或他人的決定，其追求成就的過程當中更是如此。因此成就的優秀標準主要依賴於父母與外在他人所決定，且完成成就的過程中任何無益於成就的活動與行為，皆絕對的管制與禁止。個體習慣於父母告訴他怎麼做、如何做，而無論自己內心是否認同該目標，都不敢去違背父母的意願(余安邦，1990)。

簡言之，過去受到集體主義與家庭主義的農業社會結構所影響，華人文化強調依賴，由此其所強調的卓越，是能夠完成他人所設定的優秀標準，由此其所養成的成就動機，會是「個人想要超越某種外在決定的目標的動態心理傾向，而該目標的選擇主要決定於他人或所屬之群體」。



肆、小結

本節討論考量到東西文化差異而提出的個我取向成就動機與社會取向成就動機，並介紹其文化之淵源；對個我取向成就動機來說，其達成成就的過程當中最重要的是與自己的相處，在西方文化基督新教倫理與個人主義觀念的影響下，個體將成就與獨立自主相連結，其所養成的成就動機，就會是一種達成自己所設定目標之成就動機。而對社會取向成就動機來說，在華人文化集體主義與家族主義的農業社會結構影響下，個體將成就與依賴相連結，其所養成的成就動機，就會是一種達成他人所設定目標之成就動機。

然而，這些研究都過於強調兒童時代的教養對個體動機的塑造，並將其結果類推於兒童時代之外的其他場域與時間，但卻較少討論成就動機在不同場域之間是否能夠直接轉換與延伸。對個我取向成就動機來說，由於其動機只與自身相關，故受到不同場域與時空的影響較小；但對社會取向成就動機來說，其動機與外在的場域與他人相關，很容易受到不同場域與時空的影響，而這也是余安邦與楊國樞(1987, 1991)所編製之量表，較難應用在職場中的原因，故接下來將進一步討論社會取向成就動機與場域的關係，並從中界定本研究要使用的主管取向成就動機。

第三節 不同場域中的成就動機

壹、社會取向成就動機中的差序格局

「修身、齊家、治國、平天下」，對華人來說，願意去完成與回應不同場域中，不同他人的期待與要求，代表著個體願意承擔更多的責任，也代表著對華人文化中

完成他人決定的目標更深入的反思與格局的擴大。

對個我取向成就動機來說，在許多不同的場域中都表現出完成自己目標的渴望，只是一種自我性格統一的表現，而不需要付出額外的代價與辛苦。但對社會取向成就動機來說，個體每在多一個場域表現出完成他人目標的渴望，都代表個體需要付出更多的心力去適應不同場域中的不同狀況，並要付出更多的努力去回應不同場域中越來越多的他人所設定的目標。

這背後隱含著東西方文化看待不同場域不同群體的價值觀差異與動機性質之不同。依據費孝通(1947)提出的團體格局與差序格局理論，對西方文化來說，不同的場域是一種團體格局，大部分的團體都是平等而不會互相疊加的，場域之間的轉換與交流也非常的簡單自由；但對東方文化來說，則是一種差序格局，社會關係是逐漸從一個一個人推出去的，是私人關係的增加，所有的團體都是從家為基礎慢慢延伸出去，延伸的越多所涵蓋的人情、所包含的期待、所承擔的責任就越大，就像是水面上的波紋如果要影響到更遠的地方，其在中心所要付出的力量，就需要更大。

傳統中國社會的人際關係體系是由己到家，由家到國，由國到天下，是一條通路。在這種社會結構中，從己到天下是一圈一圈推出去的。在這個次序中，波紋最深、與每個人最切身、而且最被看重的是每個人自己的利益，其次是他的家，然後是他所在的更大一個範圍的團體，這樣一層一層推出去，最後到國和天下(費孝通，1947)。個體是否能夠將格局延伸到更多更遠的場域取決於個體各方面的能力與動機，包含個體是否願意去承擔更多。而不是如余安邦與楊國樞(1987，1991)所描述，單純把其他場域中的他人視為家族的延伸，就能夠在不同的場域當中展現出社會取向成就動機。個體每開始在家庭之外的場域培養與延伸出社會取向成就動機，背後都代表無數次困難且深刻的抉擇，因為個體要承擔更多責任並付出更多的努力。由此不論不同場域之社會取向成就動機在概念結構上有多麼相似，在家庭當中的社會取向成就動機不能簡單的類推到其他場域。

所以相比過去以偏向家庭與學校的場域來預測所有場域的社會取向成就動機(余安邦、楊國樞，1987，1991)，重新界定不同場域的社會取向成就動機並建立量表進行測量將會是更好的選擇。

貳、社會取向成就動機的情境特異性




除了社會取向成就動機在不同場域之間延伸比余安邦與楊國樞(1987, 1991)所描述的困難外，華人文化的情境特異性也是依據場域建立量表社會取向成就動機的一個重要因素。

余安邦與楊國樞(1987, 1991)期望建立一個普遍的成就動機量表，使其能運用包含職場等各個場域當中，預測個體的行為表現；但可惜的是，大多數在工作場域上的研究仍然使用西方單向度的成就動機模型，而較少使用余安邦與楊國樞(1987, 1991)所提出的雙向度的成就動機模型(徐瑋伶, 2007)。究其原因，其忽略了場域對於社會取向成就動機的重要性。

華人文化具有高度的情境特異性，華人在不同的情境中會依據不同的規則行動，在家中我們會遵守家法與祖訓、在學校會遵守校規(余安邦, 1990)，社會取向成就動機的概念沒有辦法脫離脈絡，其量表也同樣難以脫離脈絡；余安邦與楊國樞(1987, 1991)在量表中使用眾多而偏向家庭與學校的場域描述，期望藉由平均不同的場域，而建立一個能應用在社會中各個情境的量表，但一來其未說明為何這些情境加總平均就能作為普遍的社會取向成就動機；二來這些不同的情境可能是互斥的，自古忠孝難兩全，在華人的文化中並沒有預期個體能夠在所有的情境之中都表現出一致的成就動機。將這些不同情境下的成就動機平均，會忽略個體在不同情境下的差異，無法有效預測個體的行為表現。社會取向成就動機的量表無法脫離情境建立。社會取向成就動機具有高度的情境特異性，比起使用繁雜且混亂的情境建立量表，依照不同的情境建立社會取向成就動機的量表可能是較好的解決方式。

而考量到過去職場的研究較少，且相對於家庭，當個體長大成人時，其所要面對的困難會逐漸從職場上出現，測量個體在職場中的成就動機有其必要性，且余安邦與楊國樞(1987, 1991)建立量表時也希望其能運用在職場中，由此本研究將場域固定在職場發展量表。

參、社會取向成就動機中的特定他人



余安邦與楊國樞(1987, 1991)希望建立一個能夠運用在所有情境的社會取向成就動機量表，故在量表中依據情境使用非常多不同的他人，包括父母(7題)、老師(6題)、祖先(1題)、老師父母(1題)、親戚朋友(1題)、別人(6題)、同學(1題)、同學朋友(1題)、無明確他人(6題)等描述，希望平均出一個廣義的他人，來測量適用於所有情境的社會取向成就動機。但同樣，一來其未說明為何這些不同的特定他人加總平均後就能作為一個廣義的他人，二來則是特定的他人與廣義的他人對華人來說具有非常不同的意義；雖然西方的研究會傾向將個體本人之外的其他個體都當成是他人，但對華人來說這些他人會因為親疏遠近、因為情境的不同而有所區別。在家中，父母就是父母，華人不會將父母稱為「他人」。華人會將自己之外的人分為家人、熟人、和生人(楊國樞, 1993)，只有特定的情境中的特定人才會使得華人願意付出心力，完成其所設定的目標，華人不會因為任意一個陌生人的一句話就赴湯蹈火、肝腦塗地；廣義的他人絕對無法和特定的他人畫上等號。最後，余安邦與楊國樞(1987, 1991)在提出社會取向成就動機的概念時，都是使用特定的情境與特定的他人作為理論基礎，其所有的概念、具體實例都是使用特定的情境與特定的他人(余安邦, 1990)，沒有道理在發展量表時卻突然轉為使用廣義的他人來測量普遍的成就動機。

華人文化具有高度的情境特異性，華人在不同的情境中，會聽從不同的他人所發出的命令，在家庭中我們主要會遵從父母的決定、在學校我們主要會遵從師長的決定、在職場中我們主要會遵從主管的決定(余安邦, 1990)。

由此，依照不同的情境選擇使用不同的特定他人發展量表才能夠準確測量到特定的成就動機。考量到本研究將建立職場版本的成就動機量表，而主管在職場當中具有重要的地位，且最有機會為員工設定目標，由此本研究將職場中社會取向成就動機的他人固定為主管。

肆、小結

本節討論場域對成就動機的意義，社會取向成就動機具有高度情境特異性，故單純用家庭中的社會取向成就動機類推到所有場域是不切實際的；而對個我取向成就動機來說，雖然其概念內涵較不受情境所影響，但若依照場域建立特定量表，將能增加施測的精準程度。

考量到過去在職場方面的研究較缺少(白昆欣，2015；徐瑋伶，2007，劉兆明，2001)。本文將透過研究一，建立職場中的個我取向成就動機與主管取向成就動機量表，在職場中的社會取向成就動機中，考量到主管在職場中的重要性，故將量表中的他人固定為主管，而為主管取向成就動機。並在建立量表時，參考過去成就動機的概念發展與定義，以成就需求與成就目標兩大元素對量表內容進行增補。(參見表 4)

表 4 量表建立原則

題目內涵	過去量表	改編後
應用場域	混亂且繁雜、偏向學校與家庭場域	專注職場
設定目標的他人	混亂且繁雜、大多為父母和師長	固定為主管
成就動機的內涵	過於強調成就目標而流失部份內涵	以成就目標與成就需求進行增補

第四節 個我取向與主管成就動機的中介機制

在對過去的量表進行重新編製後，為檢驗兩種成就動機是否有差異，且能用來預測職場中個體的工作表現，並進一步探討兩種成就動機的差異，本研究將建立預測模型進行檢驗。

回顧成就動機的發展，在 McClelland(1955)的定義中，成就目標扮演著引導個體成就需求的作用，爾後余安邦與楊國樞(1987，1991)藉由提出不同性質的成就目標，指出成就需求可以和不同的成就目標結合而孕育出不同的成就動機；余安邦與楊國樞(1987，1991)所提出的個我取向與社會取向成就動機(在本研究當中會修改為

主管取向成就動機)，是透過兩種不同的成就目標使個體內在的成就需求得以展現，個我取向成就動機與主管取向成就動機對個體內在成就需求的引導方式有所不同，兩者的作用機制不同。由此不難發現探討個我取向成就動機與主管取向成就動機的作用機制，將有助於了解與區分兩種成就動機。故本研究將以個我取向成就動機與主管取向成就動機的作用機制為核心，建構理論模型區辨兩種成就動機。

余安邦與楊國樞(1987, 1991)認為無論是華人文化下還是西方文化下的人們都會努力工作、追求優秀的標準；而之所以在 McClelland 等人(1953)的單因子理論模型當中會認為華人幾乎找不到努力工作的人是因為：華人文化與西方文化下的人們其努力的原因是不同的。所以當我們拿西方人努力的原因來預測華人的工作表現，當然會產生華人好像都不努力工作的謬論(余安邦, 1990)。

為解決這一問題，余安邦與楊國樞(1987, 1991)提出了兩種成就動機的理論模型，希望能夠更清楚了去闡述兩種文化下的人們會養成怎麼樣不同的性格，而各自因為不同的原因去努力工作。然而，如果要探討並區辨兩種成就動機使個體努力工作的原因，我們除了要能清楚描述兩種成就動機之外，最好還需要尋找兩種成就動機的作用機制：也就是要去檢驗兩種成就動機的中介效果。但比較可惜的是在余安邦與楊國樞(1987, 1991)提出兩種成就動機的理論模型後到現在，還幾乎沒有研究能夠清楚描述兩種成就動機使個體努力工作的原因，仍然沒有清楚的中介機制。

為彌補這一部分的理論缺口，更好地回答余安邦與楊國樞(1987, 1991)建立理論最初所欲回答的問題：在華人文化與西方文化影響下的人們努力工作、追求優秀標準的原因是怎麼樣的不同?本研究將圍繞兩種成就動機的作用機制，檢驗兩種成就動機的中介效果，並由此建立整個理論模型區辨兩種成就動機。

壹、成就動機與工作績效

一、工作績效之定義

員工的工作表現(work performance)，是組織行為研究當中非常重視的指標。一個公司要能夠存活，需要很多的員工展現適當的行為來維持其營運與發展，一般學者會用工作績效(job performance)來代表這一部分的工作表現。

工作績效(Job performance)一直都是組織研究當中最重要指標之一。對組織而言，當員工能夠展現良好的工作績效時，就能夠幫助組織達成目標(Campbell, 1983)。工作績效指的是員工按照組織期望其角色所需執行的行為結果與效益(Campbell, 1983)，是一種角色內的工作表現；簡言之，工作績效就是員工達成組織目標的程度。

成就動機會使個體想要努力去達成目標(McClelland et al., 1953)，而在工作場域當中的努力，會使個體在工作上具有優良表現，使其能夠更好地完成組織所規範的工作。根據兩種成就動機的特性，個我取向成就動機與主管取向成就動機應會分別透過各自的方式引導個體內在的衝動與欲望來發揮作用。

二、兩種成就動機與工作績效：兩種努力工作的心理歷程

過去的研究指出，當個體有強烈成就動機時，會渴望付出努力做到完美，以獲得成就感(McClelland, 1987)。而在工作場域當中，成就動機則會使員工以工作任務為目標，付出心力追求良好表現。過去研究也普遍證明個我取向成就動機與工作績效具有正向關係(McClelland & Winter, 1969)。而雖然深入探討社會取向成就動機與工作績效的研究較稀少(白昆欣，2015；徐瑋伶，2007；劉兆明，2001)，但在理論上，社會取向成就動機做為一種成就動機，同樣能夠使個體願意在工作中付出心力追求良好表現，進而提升工作績效(白昆欣，2015；余安邦，1990；余安邦、楊國樞，1987，1991)。總體來說，無論是高度的個我取向成就動機或社會取向成就動機與主管取向成就動機，只要是成就動機都會促使個體產生良好的工作表現。(白昆欣，2015；余安邦，1990；余安邦、楊國樞，1987，1991； McClelland, 1987； McClelland & Winter, 1969)。

參考過去的研究幾乎可以預測，無論是哪種成就動機都應當和工作績效具備正向關係，但在機制的推論上則較乏善可陳；這部分的缺失會使個我取向成就動機與主管取向成就動機的概念意涵不夠清楚，並難以區辨兩者。依據余安邦與楊國樞(1987，1991)建構理論時的猜想，高度的個我取向成就動機與主管取向成就動機應當是通過不同的心理歷程而使個體產生優秀的工作表現，會因為不同的原因而努力工作：為了自己的目標而努力或為了主管的目標而努力。

在基督新教倫理(杭之，1988)與個人主義(Dumont, 1986; Hsu, 1983)之影響下，個我取向成就動機是個體將獨立與成就連結而塑造出的成就動機，個體在達成成就的過程當中，強調的是透過自身的努力而取得成功、完成困難的任務或達到自己所設定的優秀標準；是一種在達成成就的過程中，從自身取得目標、從自身取得動力、從自身獲得評價、對自身進行激勵而得以堅持的成就動機，故其是一種在達成成就的過程當中與自己深刻相處的成就動機，為一種向內鑽研的成就動機。

而在集體主義與家族主義的農業社會結構(楊國樞，1981)之影響下，主管取向成就動機是個體將依賴與成就連結而塑造出的成就動機，個體在達成成就的過程當中，強調的是去回應他人的期待與要求，並從中為了他人所設定的目標努力而取得成功；是一種在達成成就的過程中，從外在他人(本研究特指主管)取得目標、從外在他人取得動力、從他外在人獲得評價、從外在他人得到激勵而得以堅持的成就動機，故其是一種在達成成就的過程當中與他人深刻相處的成就動機，為一種向外延伸的成就動機。

個我取向成就動機與主管取向成就動機其動機最重要的特徵在於，達成動機的過程當中，其動機的來源、方向、回饋是來自於自己或外在他人。故對個我取向成就動機來說，最重要的歷程莫過於與自身之深刻相處、而對主管取向成就動機來說，最重要的歷程莫過於與外在他人(本研究為主管)之深刻相處；本研究將以自我反思投入與個人/主管適配度分別描述這兩段重要的中介歷程。

貳、兩種成就動機的中介機制

一、自我反思投入與個人主管/適配度之定義

個我取向成就動機使得個體想要達成自己的目標，在這樣的過程中，個體會不斷的詢問、評價自己是否有更接近自己的目標，並由此修正自己的行為，這種向內鑽研的心理歷程涉及了對自我不斷地深入反思。

自我反思投入(engagement in self-reflection)是自我反思(self-reflection)的一種。自我反思指的是對自身的想法、感受、行為的檢驗和評估(Carver & Scheier,

1998)；而自我反思投入(Grant & Langford, 2002)則是不斷深入去檢驗自身想法、感受與行為的一種狀態，更加強調在自我反思當中個體希望更加了解自己的意涵，是一種向內鑽研的心理狀態。自我反思投入能夠對應個我取向成就動機向內鑽研的歷程。

而相較於個我取向成就動機對自我的探索與回饋，華人會透過與外在他人相互理解並達到價值觀的同步，使個體能夠全心全意地去達成外在他人所設定的目標。在組織行為研究當中，當個人和其工作環境之間互相得到供需平衡時，我們會稱個人和其工作環境之間的具有良好的適配度 (Murray, 1938; Pervin, 1968; Schneider, 1987)。其中個人和主管是否能夠滿足彼此的需求，而達到供需平，則是個人主管適配。個人/主管適配度在探討主管取向成就動機時是非常重要的，這是因為主管取向成就動機的作用機制中，其內在需求是否能夠被引導出來非常需要主管的配合，只有當主管能夠為個體設定目標時，個體才能夠使其內在的成就需求反應在具體目標上，並由此影響工作表現。高度的個人/主管適配度是主管取向成就動機向外展現的歷程是否能發生的先決條件。

對個我取向成就動機與主管取向成就動機的作用機制進行了初步分析，並由此找出與向內鑽研與向外延伸的心理變項後，接下來將分別對兩種中介路徑進行更多描述與分析。

二、個我取向成就動機與工作績效：自我反思投入的中介

對個我取向成就動機來說，其達成成就的過程當中最重要的是與自己深刻的相處；在基督新教倫理與個人主義之影響下，個體所要做的每一件事情都和個體自己的意願有最大關係，而在付出努力忍耐痛苦度過難關，而最終達成成就的過程中更是如此，個體需要不斷的透過對自己的反思，去確認自己是否真的想要達成這個目標、檢驗自己努力的方向是否正確、並不斷評量自己是否有離自身的目標更加接近，在與自己的相處當中，個體透過不斷地反思而能夠引導出自己內在的強大動力、讓自己在達成成就的過程中能夠堅持，並指引自己能在正確的方向上不斷努力。

在余安邦與楊國樞(1987, 1991)的兩種成就動機模型中，高度的個我取向成就動機會使個體不斷地為自我設定目標並努力達成(余安邦, 1990)，而在這樣的過程中個體會不斷地檢視自己內在深刻想要的目標是什麼、會在努力達成目標的過程中不斷地去確認自己離自己設定的目標是否有更加靠近、會在達到目標之後深刻評估自己是否有確實達到自己設定的目標。高度的個我取向成就動機會使得個體想要完成自己內心深處的目標，而這種目標是自己所設定的，其評價標準也是源於自己；所以在達成目標的過程當中個體會不斷地思考自己是否有更加接近目標，並不斷地做些事情去驗證自己是否有離目標更加靠近，這種不斷深入的檢驗自己的心理狀態，就是一種高度的自我反思投入。

而在工作場域當中，高度的個我取向成就動機會使個體傾向將工作上的目標和自己內心深處的目標相結合，此時對自我反思的投入會促使個體在工作中去驗證自己有沒有達到自己的目標，這會使個體產生更多的努力去完成工作目標，而造成高度的工作績效。

高度的個我取向成就動機會使個體專注於達成自己的目標並向內探索，而不關心自己與主管之價值觀是否相近，其動機歷程著重於和自己的深刻相處、而和與他人之間的理解與相處沒有關係，因此個我取向成就動機並不會透過另一種向外延伸的心理路徑：個人/主管適配度去中介其和工作績效的關係。

由此，歸納出以下假設：

H1：個我取向成就動機會透過自我反思投入的中介而與工作績效有正相關

三、主管取向成就動機與工作績效：個人/主管適配度的中介

對主管取向成就動機來說，其達成成就的過程當中最重要的是與外在他人深刻的相處；在集體主義與家族主義的農業社會結構之影響下，個體所要做的一件事情都和外在他人的意願有最大關係，而在付出努力忍耐痛苦度過難關，而最終達成成就的過程中更是如此，個體需要不斷的透過與外在他人的深刻相處，去確認自己是否真的有更接近這個目標、檢驗自己努力的方向是否正確而合乎外在他人所期待、並不斷評量自己是否有離外在他人設定的目標更加接近。

在這段歷程中最重要且特別的是，這種與外在他人的深刻相處是一種什麼性質的深刻相處？是與過去在教育領域的研究相同，個體是在情境與角色義務的壓迫下，無論內心願不願意都必須要忍受痛苦努力達成目標的深刻(Tao & Hong, 2014)？還是在職場當中有其他可能性？

在過去教育與家庭場域的社會取向成就動機中，個體做為未成熟的兒童其在生理與心理上都必須依賴父母的支持與照顧(楊國樞，1981)，在這樣的情況下，個體無論內心是否願意都無法逃避來自他人的要求(余安邦，1990)，此時觀測到的心理歷程的確很可能是一種受壓迫的狀態。但在職場當中，個體已經發展為一個成熟的大人，其在生理與心理上都可以不用在依賴特定的他人，面對來自情境與角色義務的壓迫，除了強迫自己接受外，個體更能夠選擇逃避與對抗；而當個體有其他選擇時，仍然願意去完成特定他人所設定的目標，其心理歷程將不在是一種受壓迫的狀態；而更可能是透過與他人的深刻相處與聯結，將自身的價值觀與他人同步而做出的選擇。

高度主管取向成就動機則會使個體產生想要完成主管設定之目標的欲望與衝動，個體無時無刻思考的則是主管設定的目標是什麼，自己有沒有更符合主管設定的目標；高度的主管取向成就動機使個體想要知道的不是所有的外在評價，而是自己的表現、自己展現出來的動機、自己的力量是不是能夠達到主管的要求。在這樣的過程當中個體會對主管的價值觀進行不斷的反思並嘗試深入的理解並認同，會使個體本身的價值觀能夠與主管的價值觀達到同步，而將自身向外延伸。是一種將個體自身含有的那種想達成優秀標準的基本驅力向外延伸之心理歷程。這種自身與外在主管價值觀同步的狀態就是高度的個人/主管適配度。

而在工作場域當中，高度的個人/主管適配度代表著主管與部屬解決問題方式類似、雙方的人際吸引力較高、互動的頻率較多（例：Lincoln & Miller, 1979; Tsui & O' Reilly, 1989; Zenger & Lawrence, 1989）；且高度的主管取向成就動機從主管接受到的目標往往就是工作上的目標，此時高度的個人/主管適配度會促使個體在工作中能夠全心全意地去完成主管所設定的目標，會使個體願意付出更多的努力去完成工作目標，而造成高度的工作績效。

高度的主管取向成就動機會使得個體專注於和主管的價值觀達到同步，了解自身是否有達到主管的標準並在這樣的過程當中和主管有深刻的相處；並不關心自己是否應該繼續向內探索、不關心所欲達成的目標對自己有什麼特別的意義，所以主管取向成就動機不會透過另一種向內鑽研的心理路徑：自我反思投入去中介其和工作績效的關係。

由此，歸納出以下假設：

H2：主管取向成就動機會透過個人/主管適配度的中介而與工作績效有正相關

參、小結

綜合而言，本研究所欲探討的是個我取向成就動機與主管取向成就動機各自的作用機制：自我反思投入與個人/主管適配度，這兩種向內鑽研以及向外延伸的引導方向，使個我取向成就動機與主管取向成就動機對個體工作表現產生的影響。本研究認為，高度的個我取向成就動機會透過向內鑽研的心理歷程：自我反思投入，引導出個體內在強烈的衝動與欲望，進而使得個體有較高的工作績效。而高度的主管取向成就動機則會透過向外延伸的心理歷程使個體與主管達到價值觀的同步，進而能夠全心全意去完成主管所設定的目標，使得個體有較高的工作績效(參見圖 1)。中介效果之檢驗為本文之研究二。

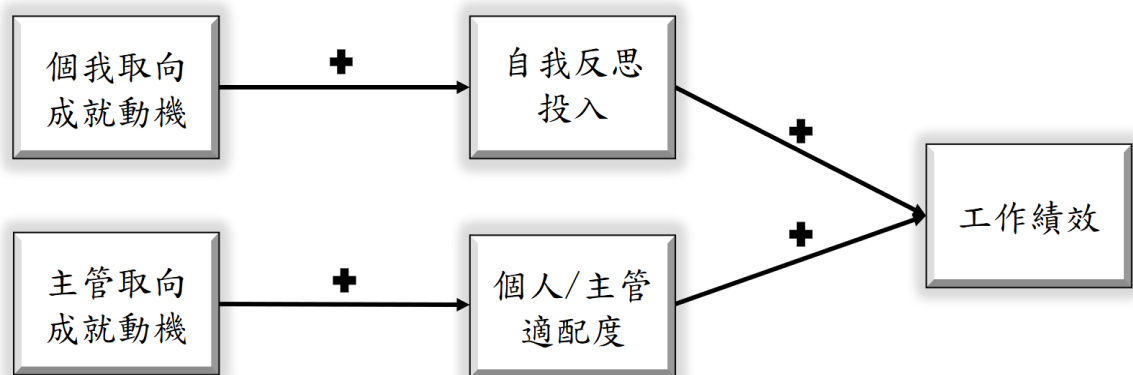


圖 1：研究架構

第三章 研究方法與研究結果



第一節 研究一 職場中個我取向與主管取向成就動機之量表建立

回顧了過去的研究，並找出楊國樞與余安邦(1987, 1991)量表的限制後，我們將對既有的個我取向成就動機與社會取向成就動機量表進行修訂，而由於我們將對量表的修改較多，故會分成流程一與流程二進行，流程一包含三階段，而流程二包含四階段，共七階段(參見圖 2)。七階段所使用之樣本皆為獨立樣本。

流程一為題庫篩檢，包含第一階段到第三階段，目的在於收集過去所有量表，將其中場域轉換為職場、他人轉換為主管，並從中篩選出較好的題目。在本研究中，未經過因素分析而未檢驗建構效度的題目稱為題庫；流程二為量表修訂，包含第四階段到第七階段，目的在於對研究一的題庫進行進一步審核與修改，以成就需求與成就目標兩大元素對量表內容進行補強，並對其進行因素分析編製成量表。在本研究中，經過因素分析而有一定建構效度的題目稱為量表。以下將就各階段進行進一步說明。

第一階段，本研究收集過去楊國樞與余安邦(1987, 1991)及之後各種版本的個我取向成就動機與社會取向成就動機量表(曾家文、姜定宇, 2012; 楊國樞, 鄭伯堦, 1987; 羅新興、周慧珍, 2006; 鐘伯光、劉皓、姒剛彥, 2003)，並以此進行初步的題目彙整，此時得到的題目為初始題庫。

第二階段，而在整理出初始題庫後，將邀請兩名國立台灣大學心理所研究生和研究者本人，組成三人專家小組的對初始題庫進行分析與改編。首先將相似的題目進行整合，並將所有題目的場域都固定在職場當中，且將社會取向成就動機中的他人統一為主管。此外，考量到過去的題目並非設計於職場領域，在經過修改後可能不夠貼合職場中的普遍情境，例如：「要是不能把工作做好，那實在是太對不起主管了」這一題修改自「要是不能出人頭地，那實在是太對不起祖先了。」，在原本家庭的情境當中還算合理，但用於職場卻過於強烈；故本研究將透過三人專家小組討論後，模仿過去量表並編制各 10 題原創題目以豐富題庫。最後，本研究邀請 3

位在職人士閱讀題目，以檢驗是否有文句不通順或無法理解的地方。經過這些流程所得到的題目為二次題庫。

第三階段，在得到二次題庫之後，參考 Schriesheim、Powers、Scandura、Gardiner 與 Lankau (1993) 的建議，對題目進行分類測驗以確保題目能有基本的內容效度，題目能對應到各自的定義；本研究讓填答者判斷所有題目，較符合個我取向成就動機的定義、主管取向成就動機的定義或著無法歸類，而若題目被歸類到正確定義的比率低於 0.8，本研究將判斷這些題目無法表達應有的內涵而刪除。經過分類測驗後得到的題目為三次題庫。從第一階段的量表彙整與分析到第三階段的分類測驗為流程一。

第四階段，在得到三次題庫之後，本研究將對題目進行第一次探索性因素分析，歸納題目的因素結構，並由此判斷這些題目是否能夠區分為個我取向與社會取向成就動機，本研究將刪除跨因素及因素負荷量低於 0.7 的題目。此時得到的題目為初始量表。

第五階段，在得到初始量表後，本研究將對題目進行再次審核，再次邀請兩名國立台灣大學心理所研究生和研究者本人，組成三人專家小組對初始量表進行檢驗，確認所有量表是否都包含成就目標以及成就需求兩大因素，並由此原則對題目再次進行修正；此外為使量表結構變的更簡單，並找出更多可能的題目，此階段也將對題目進行對稱處理；最後，將再一次對題目進行敘述上的潤飾，使其能更好理解。此時得到的題目為二次量表。

第六階段，在得到二次量表之後，本研究將對題目進行第二次探索性因素分析，歸納題目的因素結構，並由此判斷這些題目是否能夠對應到個我取向與主管取向成就動機的定義，本研究將刪除跨因素負荷及因素負荷量低於 0.7 的題目。而在對題目進行這些處理後得到的為三次量表。

第七階段，在得到三次量表之後，本研究將對題目進行驗證性因素分析驗證兩種成就動機之理論模型是否適配，並檢驗其信度、區辨效度與收斂效度。最後得到完整量表，而第四階段到第七階段所進行的題目審核與因素分析等步驟為流程二。

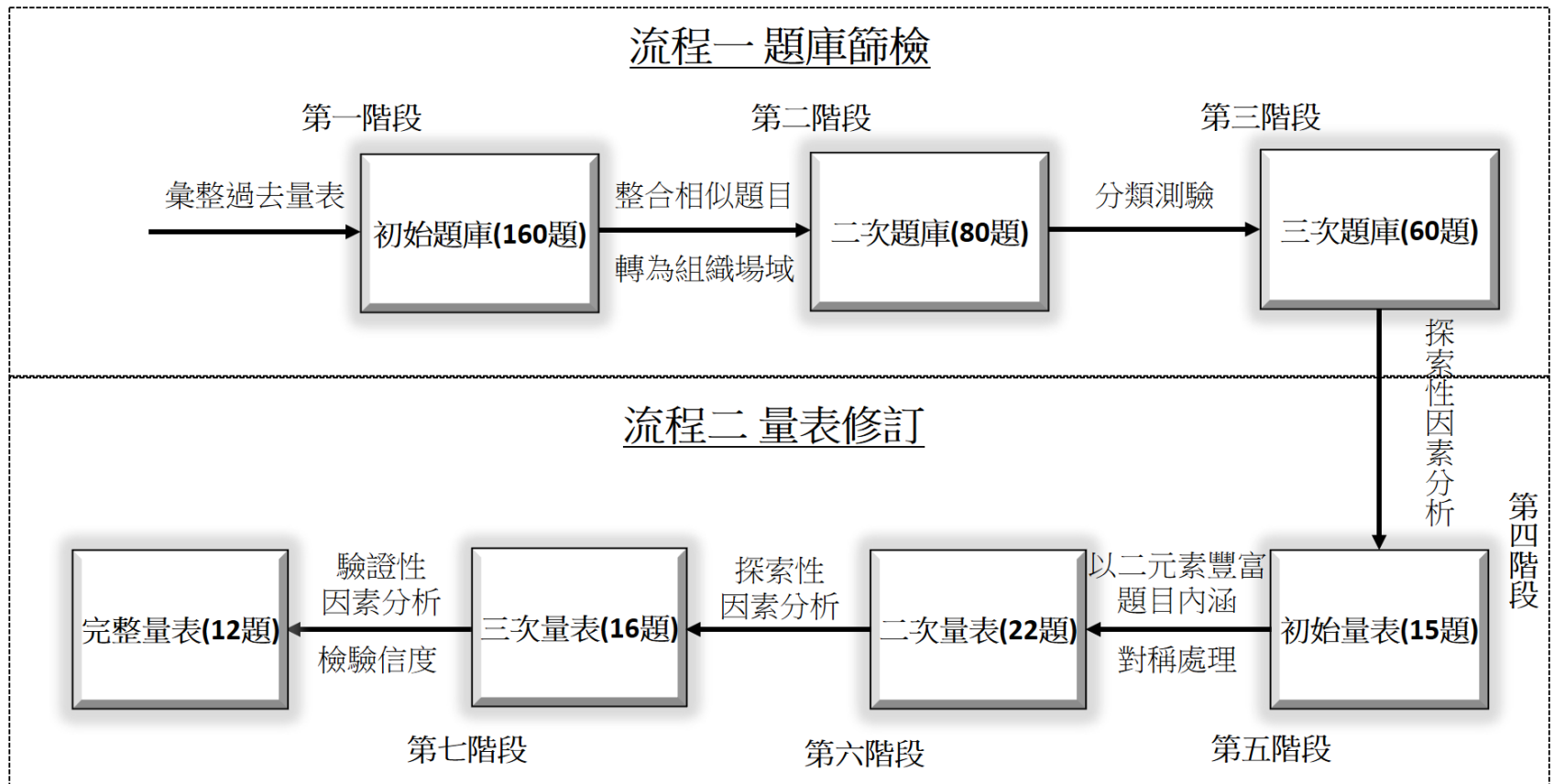


圖 2：量表建立流程

壹、流程一：題庫篩檢(第一階段到第三階段)



一、第一階段：初始題庫之建立

首先，本研究將收集與整理楊國樞與余安邦(1987, 1991)及相關的改編量表(曾家文、姜定宇，2012；楊國樞，鄭伯璜，1987；羅新興、周慧珍，2006；鐘伯光、劉皓、姒剛彥，2003)，彙整成為初始題目。而為方便討論與對照，在這裡會將所有題目進行編號；在初始題庫中，編號第一個字為 S 代表此題目是測量社會取向成就動機之題目，而若編號第一個字為 I 則代表此題目是測量個我取向成就動機之題目；此外，本研究也會列出改編版本量表的題目來源，使題目能互相對照，並作為整理與分析的依據。最後得到我取向成就動機與社會取向成就動機各 80 題，總計 160 題之初始題庫，此時得到之初始題庫為未經過任何修改、單純整理過去各量表的題庫。(參見附錄一之初始題庫)

二、第二階段：二次題庫之建立

本階段將對初始題目進行整合與刪除，並將題目的場域轉換為職場、社會取向成就動機中的他人固定為主管，轉換為主管取向成就動機。而為方便討論與對照，會再次將所有題目進行編號；在二次題庫中，編號第一個字為 S' 代表此題目是測量主管取向成就動機之題目，而若編號第一個字為 I' 則代表此題目是測量個我取向成就動機之題目；此外，本研究也會列出題目來源，使題目能互相對照，並作為整理與分析的依據。最後，經整合來源相同之題目，並整合修改後得到個我取向成就動機與主管取向成就動機各 40 題，共計 80 題的二次題庫，此時得到之二次題庫為整合相似題目、將場域修改為職場、他人固定為主管，但未經任何統計分析與檢驗的題庫。(參見附錄一之二次題庫)

三、第三階段：分類測驗與三次題庫之建立

而在建立了二次題庫後，為確保題目有基本的內容效度，至少在主觀上能夠被歸類到各題目背後的定義，故參考 Schriesheim、Powers、Scandura、Gardiner 及 Lankau(1993)的建議，對題目進行分類測驗。

在本階段將設計問卷，讓填答者先閱讀個我取向成就動機與主管取向成就動機的定義。其中個我取向成就動機的定義為「個人想要超越某種內在決定目標的動態心理傾向，且該目標的選擇由自己所決定」，而主管取向成就動機的定義為「個人想要超越某種外主管所決定目標的動態心理傾向，且該目標的選擇由主管所決定」。之後請填答者判斷二次題庫中的所有題目，較符合個我取向成就動機的定義、社會取向成就動機的定義或無法歸類。其中，若填答者對題目的分類和編製題目時所使用的定義相同，則為正確的分類；換言之，若題目編號的第一個字為 S'，則正確的分類是主管取向成就動機，而若題目編號的第一個字為 I'，則正確的分類是個我取向成就動機。而在收集所有填答者的資料後，本研究會在有效問卷中，以分類正確率 0.8 為標準，篩選超過 0.8 的題目，確保題目有基本的內容效度。

由於分類測驗的意義在於檢驗在主觀上，各題目是否能夠被與其定義相對應，故樣本的選擇只要能夠對概念進行分類即可；故在本階段，選取樣本時採用便利取樣，以國立臺灣大學學生作為分類測驗的樣本進行分類測驗。最後總共發放 252 份問卷，回收 252 份問卷，剔除空白、遺漏填答題或胡亂填答之問卷後，最後得到 241 份有效樣本。在樣本組成中，性別比例男性占 57.3%、女性占 42.7%，年級組成比例大一占 7.1%、大二占 5.8%、大三占 10.5%、大四及以上占 38.2%、研究所占 38.2%。

透過分類測驗的篩選後，我們保留分類正確比率超過 0.8 的 60 題題目作為三次題目（參見表 5）。其中，個我取向成就動機與主管取向成就動機各 30 題，共計 60 題。此時，我們得到的三次題庫為，描寫組織場域、將社會取向成就動機中的他人固定為主管、且具有一定內容效度的題目，但未經建構效度檢驗的題庫。（參見附錄一之三次題庫）

表 5 分類測驗結果

編號	題目	個我取 向成就 動機	主管取 向成就 動機	無法歸 類
S'1	為了不讓主管失望，我總是照著主管的期望去工作。*	0.05	0.92	0.03
S'2	我努力工作是因為只有把工作做好，才會讓我的主管有面子。	0.10	0.69	0.21
S'3	我很努力工作，因為主管通常會誇獎努力的員工。	0.14	0.68	0.18
S'4	我時常在想，自己目前的工作表現是不是已經達到主管的期待與標準。	0.11	0.78	0.11
S'5	我常為達到主管所期望的績效標準而加倍努力。*	0.05	0.83	0.12
S'6	在工作上，我會努力完成讓主管覺得有面子的事情。*	0.03	0.87	0.10
S'7	工作的時候，我總是按照主管所要求的標準去做。*	0.04	0.88	0.08
S'8	為了得到好的績效，我總是按照主管交代的方法做事。	0.14	0.66	0.20
S'9	要是不能把工作做好，那實在是太對不起主管了。	0.15	0.65	0.20
S'10	我的主管是最能夠分辨我工作做的好不好的人。	0.01	0.65	0.26
S'11	在規劃工作時，我會先考慮自己的目標是否符合主管的期待。	0.12	0.73	0.15
S'12	我總是按照主管的意願，去追求他們所設定的目標。*	0.05	0.92	0.03
S'13	工作時，我會根據主管的標準來要求自己。*	0.06	0.83	0.11
S'14	發現同事比我努力時，我就會擔心自己的表現不如別人。	0.10	0.61	0.29
S'15	主管交代的工作，我會盡力把它做好，以博得主管的好印象。*	0.07	0.91	0.02
S'16	主管稱讚我的同事時，我就覺得自己必須好好努力工作。*	0.09	0.87	0.04
S'17	在開始一項新任務之前，我希望我的主管能告訴我完成任務的詳細步驟。	0.05	0.60	0.35
S'18	主管對我的期望與要求，是我努力工作的動力之一。*	0.01	0.95	0.04
S'19	我希望知道主管對我工作表現的評價與回饋。	0.11	0.73	0.16
S'20	我比較喜歡我的工作表現能由主管來評定。*	0.05	0.82	0.13
S'21	主管認為有價值的東西，我都會想努力去獲得。*	0.01	0.87	0.12
S'22	為了讓主管相信我的能力很高，每件工作我都會盡力去做。	0.06	0.84	0.10
S'23	我關心的是能否有好的工作表現，而不是工作是否有趣。	0.28	0.38	0.34
S'24	我崇拜那些有位階很高的人。	0.10	0.64	0.26
S'25	主管認為有價值的事情，我通常會努力去做。*	0.04	0.87	0.09

表 5 分類測驗結果(續)

編號	題目	個我取 向成就 動機	主管取 向成就 動機	無法歸 類
S'26	工作績效不好，在主管面前真是抬不起頭來。*	0.10	0.80	0.10
S'27	我常努力去做一些事，為了跟主管證明我是一個上進的人。*	0.03	0.88	0.09
S'28	主管的稱讚是我成就感的重要來源。*	0.01	0.94	0.05
S'29	主管的鼓勵是我堅持下去的關鍵動力。*	0.03	0.94	0.03
S'30	我希望在我的工作領域中獲得主管的認可。*	0.10	0.85	0.05
S'31	主管的工作目標就是我的工作目標。*	0.08	0.77	0.15
S'32	我總是學習並使用主管達成工作目標的方法。	0.15	0.50	0.35
S'33	我工作時極力爭取主管給我高評價。*	0.09	0.85	0.06
S'34	我希望主管能為我的工作表現驕傲。*	0.05	0.94	0.01
S'35	違反主管的意願設定目標會讓我失去工作動力。	0.08	0.61	0.31
S'36	我在工作中最想要得到的是來自主管的認同。*	0.01	0.89	0.10
S'37	主管訂下的目標是我工作中重要的指引。*	0.02	0.83	0.15
S'38	不知道主管對我的工作評價會讓我難以繼續工作。*	0.02	0.82	0.16
S'39	我希望主管能一直幫我設定工作目標。*	0.01	0.85	0.14
S'40	主管的評價使我有努力工作的方向。*	0.04	0.85	0.11
I'1	不管工作有多困難，只要自己認為值得去做，我就會盡力而為。*	0.89	0.05	0.06
I'2	我總是拼命的工作，直到達到自己滿意的目標為止。*	0.89	0.05	0.06
I'3	就算沒有人監督，我也會努力把進行中的工作做完，絕不半途而廢。*	0.84	0.09	0.07
I'4	我時常在想，自己目前的工作表現是否已經達到自己的期望與標準。*	0.89	0.03	0.08
I'5	我會根據自己的判斷，嘗試用不同的方法來解決工作上的困難。*	0.84	0.08	0.08
I'6	我喜歡工作，因為工作讓我覺得生活過得有意義。*	0.80	0.05	0.15
I'7	完成一項任務後，我會根據自己的標準來給自己打分數。*	0.88	0.05	0.07
I'8	工作時，我對自己有很高的要求與期望。*	0.96	0.02	0.02
I'9	我所追求的工作目標與價值，應該由我自己決定。*	0.88	0.03	0.09
I'10	我之所以投入於工作，是因為工作能夠帶來自我提升。*	0.88	0.03	0.09

表 5 分類測驗結果(續)

編號	題目	個我取 向成就 動機	主管取 向成就 動機	無法歸 類
I'11	為了個人的成功，我願意專心工作，努力不懈。*	0.95	0.03	0.02
I'12	工作不順利時，我會認真地檢討自己並找尋可能的解決方案。*	0.83	0.06	0.11
I'13	當我順利完成一件工作時，即使沒有人知道，我也會覺得有成就感。*	0.83	0.09	0.08
I'14	不管別人怎麼想，只要是我認為有價值的事，我就會盡力去做。*	0.88	0.08	0.04
I'15	順利完成工作是一件令人高興的事，工作報酬是次要的。	0.63	0.18	0.19
I'16	工作能按照自己的步調不斷進步，會讓我感到開心。*	0.88	0.05	0.07
I'17	完成一件任務後，我能夠清楚地評價自己的表現好不好。*	0.82	0.06	0.12
I'18	我通常會按照自己的選擇，做自己真正想做的事。*	0.93	0.02	0.05
I'19	我努力工作不是為了別人，是因為自己想要投入在這份工作上。*	0.89	0.10	0.01
I'20	當工作未能達到自己的目標與期望時，我會有種對不起自己的感覺。*	0.88	0.06	0.06
I'21	工作時，我會為自己訂立一個超乎別人要求的高標準。	0.77	0.07	0.16
I'22	工作表現如何還在其次，我享受工作的過程。*	0.80	0.03	0.17
I'23	我通常以我自己的方法工作，以便展現更高的績效。	0.62	0.02	0.36
I'24	工作本身自有樂趣，我熱衷於自己有興趣的工作。*	0.94	0.02	0.04
I'25	我會為了完成一件自己喜歡的工作，而熬夜到很晚。*	0.91	0.01	0.08
I'26	我很清楚自己要努力到什麼程度，才能達到自己的目標。*	0.86	0.06	0.08
I'27	工作結束之後，我立刻就能判斷自己表現的好壞。	0.55	0.05	0.40
I'28	一個人的成就高低，應該由自己來判斷。*	0.88	0.01	0.11
I'29	我會努力去做一些事，以向自己證明我是有能力的。	0.74	0.14	0.12
I'30	工作表現不理想時即使主管沒有責備我，我也會覺得對不起自己。*	0.88	0.05	0.07
I'31	只有自己才能為自己訂下工作目標。*	0.93	0.01	0.06
I'32	我總是尋找最適合自己的工作方法。*	0.85	0.03	0.13
I'33	如果工作本身能給我很大的樂趣或成就感，那就算沒有報酬我也要去。*	0.92	0.04	0.04
I'34	我努力讓自己能為自己的工作表現驕傲。*	0.85	0.05	0.10
I'35	違反自己的意願設定目標會讓我失去工作動力。*	0.89	0.00	0.11

表 5 分類測驗結果(續)

編號	題目	個我取 向成就 動機	主管取 向成就 動機	無法歸 類
I'36	我在工作中最想要得到的是完成自己目標的成就感。*	0.82	0.04	0.14
I'37	自己內心持有的目標是我工作中重要的指引。*	0.89	0.04	0.07
I'38	不管報酬有多高，我拒絕從事無聊或毫無成就感的工作。*	0.88	0.01	0.11
I'39	我希望不斷完成自己設定的工作目標努力前進。*	0.85	0.07	0.08
I'40	只有我能夠決定自己工作的價值。*	0.89	0.02	0.09

註：*為保留之題目，其分類正確率高於 0.8。

N = 241.

貳、流程二：量表修訂(第四階段到第七階段)



一、第四階段：第一次探索性因素分析

而在篩選出三次題庫後，為確立題目的因素組成與各題目的因素負荷，並從中選取較好的題目建立量表、確保建構效度，我們將對三次題庫進行探索性因素分析。

使用統計軟體 SPSS22，對題目進行探索性因素分析。採用主成分分析法，而由於過去研究中指出個我取向成就動機與社會取向成就動機兩種概念具有一定程度的相關(例：Tao & Hong, 2014)，且在理論上個我取向成就動機與主管取向成就動機之成就需求是相同的，應會有一定程度之相關。故選取型樣矩陣(pattern matrix)來判斷各題目的因素負荷，轉軸方法為最優斜交(promax)，Kappa = 4。在分析過程中，會先將所有題目全部放入進行分析，得到結果後刪除一題跨因素、或因素負荷最低的題目，反覆此分析-刪題的步驟直到所有題目皆有大於 0.7 的因素負荷且無跨因素負荷。

第一次因素分析選取樣本時採用隨機取樣，在台北各捷運站與轉運站隨機發放問卷，總共發放 406 份問卷，回收 362 份問卷，剔除空白、遺漏填答題或胡亂填答之問卷後，最後得到 325 份有效樣本，在樣本組成方面，性別比例男性占 45.5%、女性占 54.5%，平均年齡為 33.0 歲，職業組成資訊科技占 10.2 %、金融保險占 4.3 %、貿易銷售占 6.2 %、生產製造占 11.4 %、文教傳播占 19.1 %、法律會計占 3.7 %、公營機構占 5.2 %、物流零售占 6.5 %、非營利組織占 2.8 %、服務產業占 23.4 %、醫藥衛生占 6.8 %、其他占 0.6 %。(參見表 6)

先進行 KMO 與 Bartlett 檢定以判斷收集到的樣本是否能適合進行探索性因素分析；KMO = 0.900，大於 0.9，Bartlett 球型檢定 $p = 0.000$ ，小於 0.05 達統計顯著，由此判斷所收集到的樣本適合進行因素分析。

再來，觀察各因素的特徵值及解釋變異量，以決定選擇多少因素來解釋題目的變異。經分析後，發現有兩個因素之特徵值大於一，且能用兩個因素解釋題目變異

的 61.2%，代表這兩個因素能解釋大部分的題目變異；而觀察解釋變異量的變化，發現在選取第二個因素後對題目整體的變異解釋比例就沒有顯著上升，這代表選取第三個因素後對解釋題目的變異沒有太大幫助，故選取兩個因素來解釋題目的變異。

而在確定選取兩個因素來解釋題目的變異後，將用兩個因素來對題目進行區分，檢驗各題目的因素負荷，並由各因素內的題目組成來判斷因素的內涵（參見表 7）。其中，我們可以發現因素一中的題目都是主管取向成就動機的題目，而因素二中則都是個我取向成就動機的題目；由此，可以合理判斷因素一為主管取向成就動機，因素二為個我取向成就動機，且因素一與因素二內的題目能夠用來測量主管取向成就動機與個我取向成就動機。由此得到的題目為初始量表，其中，個我取向成就動機為 7 題，主管取向成就動機為 8 題，共計 15 題，此時得到之初始量表為具有一定建構效度能適用於職場且設定目標之他人固定為主管，但未檢驗是否符合成就動機基本定義之題目。（參見附錄一之初始量表）

在本階段中題目從 60 題刪減為 15 題，作為發展已久的量表來說不合常理。但檢視余安邦(1990)對個我取向成就動機與社會取向成就動機的建構效度研究，發現原始量表在發展過程當中有些許限制。在其 60 題版本原始量表的探索性因素分析中，個我取向成就動機與社會取向成就動機這兩個因子對整體量表的變異量為 19.6%，且所有題目的因素負荷量都低於 0.7，其中有 45 題因素負荷量低於 0.5，這代表原始量表的整體建構效度不高。故進行再次檢驗後會有很多題目被刪除與淘汰。

表 6 第一次因素分析樣本組成

項目	人數	百分比	項目	人數	百分比
性別			產業類別		
男性	148	45.53	資訊科技	33	10.15
女性	177	54.46	金融保險	14	4.31
			貿易銷售	20	6.15
年齡			生產製造	37	11.38
20 歲以下	32	9.85	文教傳播	62	19.08
21-30 歲	132	40.61	法律會計	12	3.69
31-40 歲	85	26.15	公營機構	17	5.23
41-50 歲	43	13.23	物流零售	21	6.46
50 歲以上	33	10.15	非營利組織	9	2.77
			服務產業	76	23.38
			醫藥衛生	22	6.77
			其他	2	0.62

$N = 325$.

表 7 第一次探索性因素分析結果

題目	因素一	因素二
S'36 我在工作中最想要得到的是來自主管的認同。	.84	-.13
S'28 主管的稱讚是我成就感的重要來源。	.82	-.01
S'40 主管的評價使我有努力工作的方向。	.81	.05
S'37 主管訂下的目標是我工作中重要的指引。	.80	-.08
S'29 主管的鼓勵是我堅持下去的關鍵動力。	.78	.09
S'33 我工作時極力爭取主管給我高評價。	.78	-.04
S'27 我常努力去做一些事，為了跟主管證明我是一個上進的人。	.74	.06
S'18 主管對我的期望與要求，是我努力工作的動力之一。	.72	.07
I'26 我很清楚自己要努力到什麼程度，才能達到自己的目標。	.02	.80
I'37 自己內心持有的目標是我工作中重要的指引。	-.03	.79
I'24 工作本身自有樂趣，我熱衷於自己有興趣的工作。	-.02	.78
I'36 我在工作中最想要得到的是完成自己目標的成就感。	.07	.78
I'19 我努力工作不是為了別人，是因為自己想要投入在這份工作上。	.04	.75
I'22 工作表現如何還在其次，我享受工作的過程。	.04	.74
I'40 只有我能夠決定自己工作的價值。	-.11	.74
特徵值	5.26	3.92
變異解釋量(%)	35.07	26.16
因素間相關	.11	

註：萃取方法：主成分分析；轉軸方法：最優斜交(promax)，Kappa=4。

N = 325.

二、第五階段：題目審核與對稱處理

在得到初始量表後，雖然量表具備一定的建構效度，且已經是描述職業場域、將社會取向成就動機的他人固定為主管的題目；然而，為確保這些題目能夠貼近成就動機的基本定義，還需要確認這些題目是否都含有成就動機的兩大因素：成就需求及成就目標。在流程一中，主要是對過去量表的收集與篩選，而新增的題目主要也是模仿過去量表所編製。

故在此階段，將再次組成三人專家小組，用更嚴謹的標準去檢驗與修改初始量表以確保所有題目都還有成就需求及成就目標兩大要素，若無則進行修改或刪除。其中，「I24 工作本身自有樂趣，我熱衷於自己有興趣的工作。」、「I22 工作表現如何還在其次，我享受工作的過程。」、「I40 只有我能夠決定自己工作的價值。」經討論後發現其過於偏離成就動機之內涵，故刪除。

此外，在本階段也將對題目進行對稱處理，這是過去楊國樞與余安邦(1987，1991)比較沒有考慮的方法。在個我取向成就動機與主管取向成就動機的概念中，兩者的成就需求是一樣的，而兩者的差異大多在成就目標；故在理論上，能夠用來描述個我取向成就動機的題目，將其中「目標由自我決定」的描述改成「目標由主管決定」的描述就可以用來描述主管取向成就動機，反之亦然。當然，在實際描述上可能仍然會有各種限制，使得對稱處理後的題目反而難以理解，但大體上題目的對稱處理能夠找出更多可能的題目。此外，有些題目本身就已經是對稱的，則會將其配對而不額外進行對稱處理。而考量到刪去部分題目，故在增加兩組全新的題目(參見表 8)。

本階段確認所有的題目都含有成就需求及成就目標這兩個成就動機的重要要素，並將題目進行對稱處理後，得到二次量表。其中，個我取向成就動機與主管取向成就動機各 11 題，共計 22 題，此時得到之二次量表為能適用於職場，且經過修訂所有題目皆含有成就需求與成就目標，但未經建構效度檢驗之題目。(參見附錄一之二次量表)

表 8 題目審核與對稱處理結果

初版量表	題目審核與對稱處理
S'36 我在工作中最想要得到的是來自主管的認同。	我努力工作是希望能夠獲得主管的認同。(原 S'36) 我努力工作是希望能夠獲得自己的肯定。(新題目)
S'28 主管的稱讚是我成就感的重要來源。	主管對我的稱讚，是我獲得成就感的重要來源。(原 S'28) 我對自己的肯定，是我獲得成就感的重要來源。(新題目)
S'40 主管的評價使我有努力工作的方向。	主管的指引讓我在工作時有明確的方向(原 S'40) 自己的目標讓我在工作時有明確的方向(新題目)
S'37 主管訂下的目標是我工作中重要的指引。	主管為我訂下的目標是我工作中重要的指引(原 S'37) 我為自己設定的目標是我工作中重要的指引(原 I'37)
S'29 主管的鼓勵是我堅持下去的關鍵動力	遇到困難時，主管的鼓勵是我堅持下去的關鍵(原 S'29) 遇到困難時，給自己打氣是我堅持下去的關鍵(新題目)
S'33 我工作時極力爭取主管給我高評價。	工作時我會努力爭取主管給我高評價(原 S'33) 工作時我會努力達成自己設定的高標準(新題目)
S'27 我常努力去做一些事，為了跟主管證明我是一個上進的人。	我努力工作是為了向主管證明我是一個有能力的人(原 S'27)
S'18 主管對我的期望與要求，是我努力工作的動力之一。	我努力工作是為了向自己證明我是一個有能力的人(原 I'19)
I'36 我在工作中最想要得到的是完成自己目標的成就感。	主管對我的期望與要求，是我努力工作的動力來源(原 S'18) 我對自己的期待與要求，是我努力工作的動力來源(新題目)
無，原創	在工作中，我努力追求達成自己目標時的成就感。(原 I'36) 想要獲得主管肯定的渴望使我不斷地努力工作。(新題目)
無，原創	想要完成個人目標的渴望使我不斷地努力工作。(新題目) 為了不讓主管失望，我不會輕言放棄工作中的難題。(新題目) 為了對得起自己，我不會輕言放棄工作中的難題。(新題目)

三、第六階段：第二次探索性因素分析

而在篩選出二次量表後，為確立題目的因素組成與各題目的因素負荷，並從中選取較好的題目確保建構效度，我們將對二次量表進行探索性因素分析。

使用統計軟體 SPSS22，對題目進行探索性因素分析。採用主成分分析法，而由於過去研究中指出個我取向成就動機與社會取向成就動機兩種概念具有一定程度的相關(例：Tao & Hong, 2014)，故選取型樣矩陣(pattern matrix)來判斷各題目的因素負荷，轉軸方法為最優斜交(promax)，Kappa = 4。在分析過程中，會先將所有題目全部放入進行分析，得到結果後刪除一題在抽取因素中因素負荷最低、跨因素的題目，反覆此分析-刪題的步驟直到所有題目皆有大於 0.7 的因素負荷且無跨因素。

第二次探索性因素分析選取樣本時採用隨機取樣，透過網路散佈和在台北各捷運站與轉運站隨機發放問卷，總共發放 282 份問卷，回收 282 份問卷，剔除空白、遺漏填答題或胡亂填答之問卷後，最後得到 276 份有效樣本，在樣本組成方面，性別比例男性占 45.6%、女性占 54.3%，平均年齡為 31.0 歲，職業組成資訊科技占 10.1 %、金融保險占 8.3 %、貿易銷售占 6.9 %、生產製造占 22.5 %、文教傳播占 11.6 %、法律會計占 2.2 %、公營機構占 5.4 %、物流零售占 3.6 %、非營利組織占 2.2 %、服務產業占 11.6 %、醫藥衛生占 7.6 %、其他占 8.0 %。(參見表 9)

首先，先進行 KMO 與 Bartlett 檢定以判斷收集到的樣本是否能適合進行探索性因素分析；KMO = 0.923，大於 0.9，Bartlett 球型檢定 $p = .000$ ，小於 0.05 達統計顯著，由此判斷所收集到的樣本適合進行因素分析。

再來，觀察各因素的特徵值及解釋變異量，以決定選擇多少因素來解釋題目的變異。經分析後，同樣發現有兩個因素之特徵值大於一，且能用兩個因素解釋題目變異的 68.6%，代表這兩個因素能解釋大部分的題目變異；而觀察解釋變異量的變化，同樣發現在選取第二個因素後對題目整體的變異解釋比例就沒有顯著上升，這代表選取第三個因素後對解釋題目的變異沒有太大幫助，故選取兩個因素來解釋題目的變異。

而在確定選取兩個因素來解釋題目的變異後，將用兩個因素來對題目進行區分，檢驗各題目的因素負荷，並由各因素內的題目組成來判斷因素的內涵（參見表 10）。其中，我們可以發現因素一中的題目都是主管取向成就動機的題目，而因素二中則都是個我取向成就動機的題目；由此，可以合理判斷因素一為主管取向成就動機，因素二為個我取向成就動機，且各因素一與因素二內的題目能夠用來測量主管取向成就動機與個我取向成就動機。最後得到的量表為三次量表，其中，個我取向成就動機與主管取向成就動機各 8 題，共計 16 題。（參見附錄一之三次量表）

表 9 第二次探索性因素分析樣本組成

項目	人數	百分比	項目	人數	百分比
性別			產業類別		
男性	126	45.65	資訊科技	28	10.14
女性	150	54.35	金融保險	23	8.33
			貿易銷售	19	6.88
年齡			生產製造	62	22.46
20 歲以下	18	6.52	文教傳播	32	11.59
21-30 歲	158	57.24	法律會計	6	2.17
31-40 歲	53	19.20	公營機構	15	5.43
41-50 歲	27	9.78	物流零售	10	3.62
50 歲以上	20	7.25	非營利組織	6	2.17
			服務產業	32	11.59
			醫藥衛生	21	7.61
			其他	22	7.97

$N = 276.$

表 10 第二次探索性因素分析結果

題目	因素一	因素二
主管取向成就動機(Cronbach's $\alpha=0.94$)		
我努力工作希望能夠獲得主管的認同	.91	-.06
在工作中，我努力追求完成任務之後主管給我的肯定	.88	-.00
想要獲得主管肯定的渴望使我不斷地努力工作	.86	.03
主管對我的期望與要求，是我努力工作的動力來源	.86	.03
我努力工作是為了向主管證明我是一個有能力的人	.85	-.01
為了不讓主管失望，我不會輕言放棄工作中的難題	.82	.02
主管為我訂下的目標是我工作中重要的指引	.80	-.02
遇到困難時，主管的鼓勵是我堅持下去的關鍵	.77	.04
個我取向成就動機(Cronbach's $\alpha=0.92$)		
我對自己的期待與要求，是我努力工作的動力來源	-.03	.87
我為自己設定的目標是我工作中重要的指引	-.07	.87
我努力工作是希望能夠獲得自己的肯定	-.03	.85
自己的目標讓我在工作時有明確的方向	.00	.83
在工作中，我努力追求達成自己目標時的成就感	.02	.80
我對自己的肯定，是我獲得成就感的重要來源	.03	.77
工作時我會努力達成自己設定的高標準	.03	.77
遇到困難時，給自己打氣是我堅持下去的關鍵	.07	.72
特徵值	7.54	3.44
變異解釋量(%)	47.11	21.49
因素間相關	.37	

註：萃取方法：主成分分析；轉軸方法：最優斜交(promax)，Kappa = 4。
N = 276.

四、第七階段：驗證性因素分析與信效度檢驗

而在篩選出三次量表後，為進一步檢驗量表背後的理論模型是否適配，使用統計軟體 AMOS，以最大概似法 (method of maximum likelihood) 進行驗證性因素分析。本研究以 $\chi^2 / df < 5$ (Wheaton, 1987)、 $GFI > 0.9$ (Bentler, 1983)、 $AGFI > 0.9$ (Bentler, 1983)、 $NNFI > 0.9$ (Tucker & Lewis, 1973)、 $CFI > 0.9$ (Bentler, 1990)、 $SRMR \leq 0.08$ (Hu & Bentler, 1999)、 $RMSEA \leq 0.08$ (Browne & Cudeck, 1993) 之標準檢驗量表的理論模型是否適配。

驗證性因素分析選取樣本時採用隨機取樣，透過網路散佈和在台北各捷運站與轉運站隨機發放問卷，總共發放 320 份問卷，回收 320 份問卷，剔除空白、遺漏填

答題或胡亂填答之問卷後，最後得到 287 份有效樣本，在樣本組成方面，性別比例男性占 49.1%、女性占 50.9%，平均年齡為 34.9 歲，職業組成資訊科技占 10.8%、金融保險占 6.3%、貿易銷售占 4.9%、生產製造占 20.9%、文教傳播占 9.8%、法律會計占 1.7%、公營機構占 8.7%、物流零售占 3.8%、非營利組織占 1.0%、服務產業占 13.2%、醫藥衛生占 8.4%、其他占 10.5%。(參見表 11)

三次量表之 $\chi^2/df = 3.698$ 、 $GFI = 0.86$ 、 $AGFI = 0.82$ 、 $NNFI = 0.93$ 、 $CFI = 0.94$ 、 $SRMR = 0.04$ 、 $RMSEA = 0.10$ ， GFI 、 $AGFI$ 、 $NNFI$ 、 $RMSEA$ 並不理想，故對量表進行修正。首先觀察各題目之因素負荷，發現所有題目皆大於 0.7，代表適配度指標偏低，並非因為題目無法測量到其背後之構念，而是量表可能存在其他結構問題。

進一步觀察 AMOS 軟體提供之修正指標值(Modification Indices)，發現部分題目之間的殘差有高度共變，殘差為無法解釋的變異量，若兩題目之間的殘差有高度共變，代表它們無法解釋到的變異過於相像，同時使用兩題並不能讓量表有更高的變異解釋量。簡言之，這代表量表可以用更少的題目，也能夠提供相同甚至更多的解釋變異量。由此，找出兩種成就動機量表中，與其他題目有過高殘差共變的題目，刪除以簡化量表而讓整體模型更加簡單。最後個我取向成就動機刪除兩題：「我對自己的期待與要求，是我努力工作的動力來源」、「我對自己的肯定，是我獲得成就感的重要來源」，而主管取向成就動機也刪除兩題：「為了不讓主管失望，我不會輕言放棄工作中的難題」、「主管對我的期望與要求，是我努力工作的動力來源」。對量表進行修正後， $\chi^2/df = 2.50$ 、 $GFI = 0.93$ 、 $AGFI = 0.90$ 、 $NNFI = 0.97$ 、 $CFI = 0.98$ 、 $SRMR = 0.03$ 、 $RMSEA = 0.07$ ，所有題目之因素負荷大於 0.7，所有指標皆達到良好標準。(參見圖 3、題目內容參見附錄一之完整量表)

在對整體模型適配進行檢驗後，以 AMOS 統計軟體檢驗量表之收斂效度與區辨效度。收斂效度方面，以 Fornell 與 Larcker (1981) 建議之平均變異抽取量 (Average Variance Extracted, AVE) 檢驗，其建議 AVE 需大於 0.5，AVE 為所有標準化變異量平方合之平均。將從 AMOS 統計軟體得到之各題目標準化變異量代入公式，個我取向成就動機之 AVE 為 0.75，而主管取向成就動機之 AVE 為 0.74，皆高過 Fornell 與 Larcker (1981) 建議之標準 0.5，代表兩種成就動機量表皆有良好

收斂效度。而在區辨效度方面，以 Anderson 與 Gerbing (1988) 提出之信賴區間檢定(confidence interval test)進行檢驗，透過拔靴法(Bootstrap)，如果兩個構念相關之信賴區間未包含 1.00 或-1.00，則表示在統計上兩個構念能夠區辨，具有區別效度。本研究以拔靴法模擬 5000 次抽樣，在 95%的信心水準之下，個我取向成就動機與主管取向成就動機相關之信賴區間為 (0.4590, 0.6552)，不包含 1.00 或-1.00。表示個我取向成就動機與主管取向成就動機雖然為中度相關，相關係數為 0.56，但兩種成就動機之間能夠區辨，兩者具區辨效度。(參見表 12)

最後，用統計軟體 SPSS 對對整體量表進行信度檢驗，並對所有題目進行描述性統計檢驗。信度方面，個我取向成就動機之 Cronbach's α 為 0.95，以奇數題和偶數題分組之折半信度為 0.95；主管取向成就動機之 Cronbach's α 為 0.94，以奇數題和偶數題分組之折半信度為 0.94，兩種成就動機量表皆具有良好之信度；描述性統計方面，所有題目之標準差皆大於 0.75，代表題目本身具有一定區辨力，且所有題目之偏態與峰度皆小於 1.0，代表題目接近常態分配，所有題目具有一定程度之鑑別度。經過信效度檢驗後得到完整量表，個我取向成就動機與主管取向成就動機各 6 題，共計 12 題。(參見附錄一之完整量表)。

此外，對性別進行變異數分析檢驗男女之間是否有成就動機上的差異，結果發現男女之間個我取向成就動機($F(1, 287)=0.576, p=.448, p$ 大於.05)與主管取向成就動機($F(1, 287)=1.428, p=.233, p$ 大於.05)都無顯著差異，表示此量表不會受到男女性別影響，而能適用於男女性別使用。

表 11 驗證性因素分析樣本組成

項目	人數	百分比	項目	人數	百分比
性別			產業類別		
男性	141	49.13	資訊科技	31	10.80
女性	146	50.87	金融保險	18	6.27
			貿易銷售	14	4.88
年齡			生產製造	60	20.91
20 歲以下	12	4.18	文教傳播	28	9.76
21-30 歲	98	34.15	法律會計	5	1.74
31-40 歲	95	33.10	公營機構	25	8.71
41-50 歲	58	20.21	物流零售	11	3.83
50 歲以上	24	8.36	非營利組織	3	1.05
			服務產業	38	13.24
			醫藥衛生	24	8.36
			其他	30	10.45

註：性別部分男 = 1、女 = 0。
N = 287.

表 12 區辨效度檢驗之拔靴法結果

區辨構念	相關係數	Bootstrap 95% 信賴區間	
		BootLLCI	BootULCI
個我取向成就動機與主管取向成就動機	0.5464	0.4590	0.6652

註：拔靴法模擬 5000 次抽樣。
N = 287.

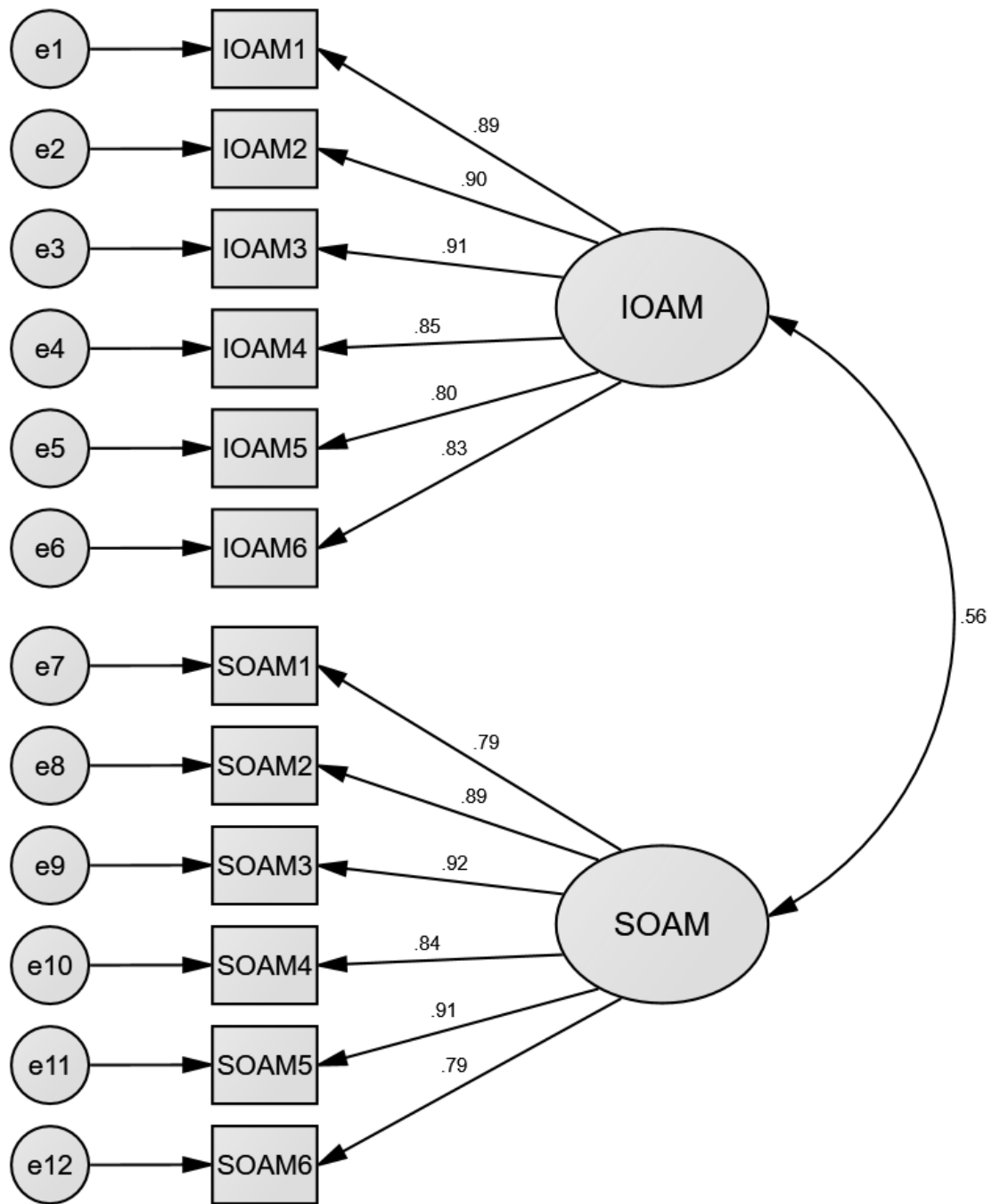


圖 3：驗證性因素分析模型

第二節 研究二 職場中個我取向與主管取向成就動機之中介效果檢驗

研究二以問卷法進行資料蒐集，來檢驗職場中個我取向成就動機與主管取向成就動機如何影響個體的工作表現。為檢驗作用機制中的因果關係，並減少共同方法變異之影響，本研究採用跨時點的問卷設計，分為時點一與時點二兩個時間點收集資料。兩個時點間格至少一個月，時點一包含兩種成就動機、人口統計學資料與控制變項，時點二包含中介變項、結果變項與調節變項。

問卷的編制是由過去研究對各概念所給予之定義，依據其理論與定義所發展完善之測量工具為基礎，直接採用或因應用場域不同而修改以進行本研究理論模型中各概念之測量。其中，部分概念的測量量表是外文量表，會根據回譯(back translation)策略，先將外文題目翻譯成中文，再由精通中英文雙語者譯回英文，之後逐一比對，以確定最後的翻譯版本(Brislin, 1980)，以避免跨文化差異產生語意不同的問題。

壹、研究對象

本研究在選取樣本時採用方便取樣，在各網路社群發放或透過私人關係與公司內部人員接洽協助發放問卷。總共發放 382 份問卷，回收 291 份問卷，剔除空白、遺漏填答題或胡亂填答之問卷後，最後得到 262 份有效樣本。在樣本組成中，性別比例男性占 46.2%、女性占 53.8%，平均年齡為 32.4 歲，職業組成資訊科技占 11.8%、金融保險占 6.5%、貿易銷售占 6.1%、生產製造占 19.8%、文教傳播占 9.9%、法律會計占 2.7%、公營機構占 8.4%、物流零售占 3.1%、非營利組織占 1.1%、服務產業占 11.8%、醫藥衛生占 8.8%、其他占 10.0%。(參見表 13)

表 13 中介效果檢驗樣本組成

項目	人數	百分比	項目	人數	百分比
性別			年資		
男性	121	46.18	2 年以下	105	40.08
女性	141	53.82	2-4 年	80	30.53
			4-6 年	26	9.92
年齡			6-8 年	17	6.49
20 歲以下	12	4.58	6-10 年	5	1.91
21-30 歲	116	44.27	10 年以上	29	11.07
31-40 歲	93	35.50			
41-50 歲	22	8.40	產業類別		
50 歲以上	19	7.25	資訊科技	31	11.83
			金融保險	17	6.49
教育程度			貿易銷售	16	6.11
高中職	5	1.91	生產製造	52	19.85
專科	18	6.87	文教傳播	26	9.92
大學	133	50.76	法律會計	7	2.67
研究所以上	106	40.46	公營機構	22	8.40
			物流零售	8	3.05
職級			非營利組織	3	1.15
一般職員	174	66.41	服務產業	31	11.83
基層主管	43	16.41	醫藥衛生	23	8.78
中階主管	26	9.92	其他	26	9.92
高階主管	19	7.25			

$N = 262$.

貳、研究工具

本研究所採用之量表皆為自陳式的結構化量表。以下根據研究架構，分別就預測變項(個我取向成就動機與主管取向成就動機)、中介變項(自我反思投入與心理真誠)、結果變項(工作績效)、調節變項(個人/主管適配度)以及控制變項(人口統計學資料與自我反思投入或心理真誠)幾個部分進行整理和介紹。而為了避免華人填答之趨中傾向，本研究皆採用偶數的李克式(Likert-type)6 點量尺。以下將逐一說明量表來源、題項內容、及信度指標。(參見表 14)

表 14 施測問卷簡表

概念名稱	量表來源	題數	發放時點
個我取向成就動機	自編	6	時點一
主管取向成就動機	自編	6	時點一
自我反思投入	Grant、Franklin 與 Langford (2002) 改編自 George 與 Zhou(2001)	6	時點二
主管/部屬適配度	李婉菱(2008) 改編自 Cable 與 DeRue(2002)	7	時點二
工作績效	樊景立與鄭伯璦(1997)	4	時點二

註：時點一與時點二間隔一個月。

一、預測變項：成就動機

個我取向成就動機與社會取向成就動機的測量，採用本文中經過研究一到研究三後所編製後的量表。此量表是從余安邦與楊國樞(1987)所編制之量表改編而來，其中個我取向成就動機與主管取向成就動機量表各含有 8 題，總共共有 12 題。本研究中，個我取向成就動機量表內部一致之 Cronbach's α 係數為 0.92，社會取向成就動機量表內部一致之 Cronbach's α 係數也為 0.92，皆具有良好信度，量表能夠測量到穩定的概念。此分量表會在時點一進行測量。

二、中介變項：自我反思投入與個人/主管適配

自我反思投入的測量，採用 Grant、Franklin 與 Langford(2002)所編製之量表，此量表改編自 Fenigstein、Scheier 與 Buss(1975)，共有 6 題。本研究中，自我反思投入量表內部一致之 Cronbach's α 係數為 0.95，具有良好信度，量表能夠測量到穩定的概念。

個人/主管適配度的測量，採用李婉菱(2008)所編製之量表，此量表改編自 Cable 與 DeRue(2002)，共有 7 題。本研究中，個人/主管適配度量表內部一致之 Cronbach's α 係數為 0.95，量表能夠測量到穩定的概念。此部分量表會在時點二進行測量。

三、結果變項：工作績效

工作績效的測量，採用樊景立與鄭伯壘（1997）所編製之量表，該量表共有 4 題。本研究中，工作績效量表內部一致之 Cronbach's α 係數為 0.89，具有良好信度，量表能夠測量到穩定的概念。此部分量表會在時點二進行測量。

四、控制變項：人口統計學資料、自我反思投入或個人/主管適配

本研究將會控制填答者的性別、年齡、工作年資、教育程度與工作職級，以控制填答者因為出身、經驗等其他因素而對其行為表現的影響。此外，由於本研究是檢驗成就動機是透過兩種中介機制，自我反思投入與個人/主管適配度中的哪一種作用機制產生作用。故在檢驗其中一種中介變項的路徑時，會控制另一種中介變項；換句話說，如果要檢驗自我反思投入的中介機制是否成立時，會控制心理真誠，如果要檢驗個人/主管適配度的中介機制是否成立時，會控制自我反思投入。以檢驗在這兩種可能的中介機制都存在時，成就動機是否會透過其中一種中介機制作用。

參、資料分析

本研究使用統計軟體 SPSS22 做初步的描述性統計分析、信度分析及相關分析。在模型適配度上，使用 AMOS24 進行驗證性因素分析。在假設驗證的分析上使用 SPSS22 外掛軟件 PROCESS2.1 進行中介效果的檢驗。以下就各部分進行說明。



一、描述統計與相關分析

本研究使用統計軟體 SPSS22 進行描述統計分析 (descriptive statistics)，其中包含樣本組成的次數分配、百分比與標準差。透過這些分析來了解樣本組成分布與各變項的基本情況。並透過相關分析 (correlation) 和內部一致性信度分析 (Cronbach' s α)，來了解樣本組成結構、變項之間的關聯、變項的信度指標。

二、驗證性因素分析

本研究將使用統計軟體 AMOS24，進行整體研究測量模式的驗證性因素分析，來檢驗模式適配度，以此確認每個因素都是能夠區辨、彼此不同的構念。只有當各構念彼此間能夠區辨時，之後關於主要效果、中介效果與調節效果的驗證才有意義。

三、Bootstrap 拔靴法

本研究使用統計軟體 SPSS 外掛軟件 PROCESS2.1 進行 Bootstrap 拔靴法來檢驗中介效果與調節式中介效果。Bootstrap 拔靴法可追塑至 Efron 於 1979 提出的重複抽樣(Resampling)方法。利用有限的樣本資料重複地反覆抽樣，然後估計出一個新的分佈，由此求出信賴區間，然後再看這個信賴區間是否經過 0，若沒有經過 0 則能確定其是達統計顯著的。

肆、研究結果

一、變項區辨性檢驗

為確認各研究變項之間是否能夠區辨，在進行假設驗證之前，先驗證兩種成就動機與考量不同模式的驗證性因素分析結果。

首先進行個我取向成就動機與主管取向成就動機之驗證性因素分析，再次檢驗本研究兩種成就動機理論模型之建構效度，其中 $\chi^2=104.41$ ， $df=53$ ， $NNFI=0.97$ 、 $CFI=0.98$ 、 $SRMR=0.04$ 、 $RMSEA=0.06$ ，代表兩種成就動機模型具有良好適配度。

而在整體模型適配度方面，根據驗證性因素分析結果(參見表 15)，與其他模式比較，本研究採用的模型為六因子模式(個我取向成就動機、主管取向成就動機、自

我反思投入、心理真誠、工作績效、個人/主管適配度)有較佳的適配度，且配適度指標位於可以接受的範圍 ($\chi^2 = 1293.97$, $df = 528$, $NNFI = 0.89$, $CFI = 0.90$, $SRMR = 0.05$, $RMSEA = 0.08$)。



表 15 整體模式驗證性因素分析結果

因素內容	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	NNFI	CFI	SRMR	RMSEA
虛無模式： 所有指標獨立	8560.42	528					
基準模式： 六因子模式	1293.97	485		.89	.90	.05	.08
四因子：ESR 和 SSF 合併	2744.10	489	1450.13**	.84	.85	.16	.13
四因子：AM 合併	2602.61	489	141.49**	.72	.74	.14	.13
三因子： ESR 和 SSF、 AM 合併	4050.42	492	1447.81**	.56	.55	.21	.16

註：ESR 為自我反思投入之簡寫，SSF 為個人/主管適配度之簡寫，AM 合併代表個我取向成就動機主管取向成就動機合併。

$N = 262$.

** $p < .01$.

二、各變項之相關分析

在進行假設驗證前，將先對各研究變項進行相關分析，以了解各變項間的關聯(參見表 16)。以下分別就各類變項內之相關與各類變項間之相關進行說明。

控制變項之相關分析 本研究中，性別與年齡、個人/主管適配度與工作績效有顯著的正相關($r = 0.13$, $p < .05$; $r = 0.18$, $p < .01$; $r = .14$, $p < .05$)，但並沒有普遍認可的理論特別指出男性會有較好的個人/主管適配度與工作績效及較高的年齡，故判斷這可能是樣本收集時的偏差，可能本研究在方法問卷時收到較多年齡偏大、且工作表現較好並和主管價值觀相近的樣本，由此可知控制基本人口學變項，以減少其他因素對模型預測的干擾還是非常重要的。在年齡方面，則和工作年資、工作職級、個我取向成就動機與工作績效有顯著的正相關($r = 0.49$, $p < .01$; $r = 0.53$, $p < .01$; $r = 0.18$, $p < .01$; $r = 0.27$, $p < .01$)，這表示隨著個體年齡越長，

越有可能在所屬公司待的越久，並可能因為時間而累積更多的工作經驗，有機會擁有更高的職級，有較高的個我取向成就動機，並會有更好的工作表現。而也發現工作年資和工作職級與工作績效有顯著的正相關($r = 0.21, p < .01$; $r = 0.17, p < .01$)，這代表個體在公司待的越久越有機會取得更高的職級，且越能更因為經驗的累積而有更好的工作表現。在工作職級方面，也發現其和個我取向成就動機、個人/主管適配度與工作績效有顯著的正相關($r = 0.23, p < .01$; $r = 0.13, p < .05$; $r = 0.35, p < .01$)，這可能代表職位越高的人往往其個我取向成就動機也越高，當個人與主管之價值觀相近時越容易升職，而會有更高的個人職等，且職位越高的人也會有更好的工作表現。

研究變項之相關分析 預測變項方面，個我取向成就動機與主管取向成就動機、自我反思投入、個人/主管適配度、工作績效有顯著的正相關($r = 0.33, p < .01$; $r = 0.48, p < .01$; $r = 0.25, p < .01$; $r = 0.45, p < .01$)，個我取向成就動機與主管取向成就動機皆是引發個體願意付出努力的個人傾向，兩者都含有努力不懈達成目標的內涵，且兩者在成就需求的內涵是完全一樣的，故兩者之間呈正相關符合理論的預測。個我取向成就動機與自我反思投入呈現正相關，這代表個我取向成就動機會使個體探索內在的自己，個我取向成就動機與個人/主管適配度呈現正相關，則可能代表越願意追求個人目標的個體越能夠與主管互相滿足彼此的需求。但具體會如何作用還需要後續分析進一步釐清。個我取向成就動機與工作績效呈現正相關，這可能代表個我取向成就動機越高會使個體越願意在工作上付出努力而有良好的工作表現，與預測相同。

同樣是預測變項方面，主管取向成就動機與自我反思投入、個人/主管適配度、工作績效有顯著的正相關($r = 0.19, p < .01$; $r = 0.42, p < .01$; $r = 0.26, p < .01$)。主管取向成就動機與自我反思投入正相關，這代表主管取向成就動機同樣會使個體探索內在的自己，主管取向成就動機與個人/主管適配度呈現正相關，可能代表當個體越願意完成主管設下的目標時，個體越能夠與主管互相滿足彼此的需求，但具體會如何作用也需要後續分析進一步釐清。主管取向成就動機與工作績效呈現正相關，這可能代表主管取向成就動機越高會使個體越願意在工作上付出努力而有良好的工作表現，與預測相同。其中我們發現個我取向成就動機與主管取向成就動機都和工

作績效呈現正相關，兩者都的確會使個體願意努力工作，故探索其作用機制找出潛在的中介變項的確是非常重要的。

中介變項方面，自我反思投入與個人/主管適配度、工作績效、有顯著的正相關($r=0.22, p<.01; r=0.44, p<.01$)。自我反思投入與心理真誠都是對自我的覺察，但在覺察到自我後選擇不同，自我反思投入會使個體更深入地去探究自身之想法，心理真誠則是使個體優先將真實的自我展現出來，這兩者都含有對自我的覺察，故有一定程度的正向關係完全符合理論預測。自我反思投入與工作績效呈現正向關係，這可能代表當個體越深入了解自己後，越能在職場中找到適合自己的方式完成工作任務進而有更好的工作表現。自我反思投入與個人/主管適配度呈現正相關，可能代表當個體越了解自己想要什麼時，個體越能夠與主管互相滿足彼此的需求。

同樣是中介變項方面，個人/主管適配度與工作績效有顯著的正相關($r=0.35, p<.01$)，這表示當個體與主管價值觀越相近，越能夠與主管互相滿足彼此的需求時，會使個體的工作表現顯著的上升，但具體的調節效果如何，還需要在後續的分析中進一步釐清。



表 16 各變項描述統計與相關分析

變項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
控制變項												
1.性別	0.46	0.50	—									
2.年齡	32.41	10.24	.13*	—								
3.教育程度	2.30	0.68	.11	.03	—							
4.工作年資	5.15	7.55	.02	.49**	-.02	—						
5.工作職級	0.58	0.94	.10	.53**	-.00	.21**	—					
預測變項												
6.個我取向成就動機	4.77	0.73	-.05	.18**	.07	-.01	.23**	(.92)				
7.主管取向成就動機	4.15	0.90	.07	-.07	.05	-.05	.02	.33**	(.92)			
中介變項												
8.自我反思投入	4.14	0.92	.04	.04	.10	.02	.09	.48**	.19**	(.95)		
9.個人/主管適配度	3.95	1.08	.18**	.11	.00	.02	.13*	.25**	.42**	.22**	(.95)	
結果變項												
10.工作績效	4.4	0.84	.14*	.27**	-.02	.17**	.35**	.45**	.26**	.44**	.35**	(.89)

註：對角線之括號為量表之 Cronbach's α ；性別部分女 = 0、男 = 1；教育程度部分高中職及以下 = 0、專科 = 1、大學 = 2、研究所(碩博士) = 3；工作職級部分一般職員 = 0、基層主管 = 1、中階主管 = 2、高階主管 = 3。
 $N = 262$.

* $p < .05$. ** $p < .01$.

三、中介效果之檢驗

個我取向成就動機與主管取向成就動機，分別透過自我反思投入與心理真誠對工作績效的中介效果，採用拔靴法進行分析(參見表 17)。本階段分析為檢驗雙路徑的中介效果，故在檢驗自我反思投入的中介效果時將控制心理真誠。使用 SPSS 外掛軟件 PROCESS 2.16 之 model4，並以拔靴法模擬 5000 次抽樣，在 95% 的信心水準之下，個我取向成就動機透過自我反思投入而對工作績效之中介效果信賴區間為 (0.0457, 0.2482)，而主管取向成就動機透過個人/主管適配度而對工作績效之中介效果信賴區間為 (0.0306, 0.1453)，信賴區間皆不包含 0。因此，可以確定間接效果是顯著存在的 (Zhao, Lynch, & Chen, 2010)。個我取向透過個人/主管適配度而對工作績效之中介效果量為 0.14、而主管取向成就動機透過個人/主管適配度而對工作績效之中介效果量為 0.08，代表兩者之中介路徑皆對工作績效有正相關，由此可以判斷個我取向成就動機會透過自我反思投入的中介對工作績效有正相關，而主管取向成就動機會透過個人/主管適配度的中介對工作績效有正相關，支持 H1 與 H2。

表 17 中介效果之拔靴法結果

預測變項	中介變項	結果變項	效果量	Bootstrap 95% 信賴區間	
				BootLLCI	BootULCI
IOAM	ESR	工作績效	0.1393	0.0457	0.2482
SOAM	SSF	工作績效	0.0751	0.0306	0.1453

註：IOAM 為個我取向成就動機之簡寫，SOAM 為主管取向成就動機之簡寫，ESR 為自我反思投入之簡寫，SSF 為個人/主管適配度之簡寫；拔靴法模擬 5000 次抽樣。

$N = 262$.

肆、小結



本章對第五章所提出的假設進行驗證，最後發現所有假設皆成立，支持成就動機向內鑽研與向外延伸心理歷程之預測。(參見表 18)

個我取向成就動機會透過自我反思投入而與工作績效有正相關，這代表高度的個我取向成就動機會使個體不斷的對自我進行探索向內鑽研，從中不斷的給予自己回饋與動力，激發自身內在想要達成目標的渴望而能夠在工作上有更好地表現；而主管取向成就動機會透過個人/主管適配度與工作績效有正相關，則代表在個體會透過與主管之間價值觀達到同步，進而讓自己能夠全心全意地去完成主管所設定的目標。

表 18 假設檢驗摘要表

假設	內容	結果
1	個我取向成就動機會透過自我反思投入的中介與工作績效之間有正相關	支持
2	主管取向成就動機會透過個人/主管適配度的中介與工作績效之間有正相關	支持



第四章 綜合結果與討論



第一節 結果回顧

本研究將成就動機之概念帶入工作動機的領域當中，並討論場域對成就動機的意義。描述了社會取向成就動機的差序格局與情境特異性，並提出社會取向成就動機在場域之間的轉換並不像余安邦與楊國樞(1987, 1991)所描述容易，而需要付出更多心力承擔更多責任，才能從家庭場域擴大與延伸到其他場域，場域無法直接轉化，而是如水面上的波紋由中心延伸，每一層的延伸都代表更多人情與關係的累積，也代表格局的擴大。且場域之間也有規則的差異，具備情境特異性，難以直接由家庭場域的成就動機類推到所有場域的成就動機。由此依照不同的場域，並由場域的特性固定不同的他人建立量表會是更好地選擇；而對個我取向成就動機來說，由於場域間的轉換較容易，故各場域之間的差異較小，但依照場域編製量表也能夠更精準地測量不同場域的成就動機。考量到過去較缺少職場的研究，故本研究首先建立職場中個我取向與主管取向之成就動機量表，並由此重新界定職場中的社會取向成就動機(主管取向成就動機)。

而除了場域的討論外，本研究也藉由對 McClelland 等人(1953)、余安邦與楊國樞(1987, 1991)成就動機定義的研究，找出成就動機概念中的兩大元素：成就需求與成就目標。並由此兩大元素對量表之內涵進行補強。使得量表能夠更貼近成就動機之概念。

而在建立了量表後，為區辨兩種成就動機，並回歸余安邦與楊國樞(1987, 1991)建立量表時的初衷：回答華人與西方人會因為怎麼樣不同的原因而努力工作？故嘗試尋找兩種成就動機的作用機制並以此建構整個預測模型。最後回歸成就動機的定義與概念，個我取向成就動機受到個人主義與基督新教倫理之影響，其在達成成就的過程中最重要的是與自己的深刻相處，其目標是自己設定、其好壞是自己評價、其方向是自己確定、其動機能否堅持也是依靠自己的鼓勵；而主管取向成就動

機受到集體主義與家庭主義的農業社會結構之影響，其在達成成就的過程中最重要的是與外在他人的深刻相處，其目標是外在他人設定、其好壞是外在他人評價、其方向是外在他人確定、其動機能否堅持是依靠外在他人的鼓勵，故兩種成就動機分別會以向內鑽研與向外延伸的歷程，使個體內在的成就需求得以作用而使個體願意付出更多努力達成工作目標進而有良好的工作表現，發現自我反思投入和個人/主管適配度分別能夠對應個我取向成就動機與主管取向成就動機兩者對工作績效的的中介變項。

第二節 理論與管理實務意涵

壹、理論意涵

其一，提出了場域對社會取向成就動機之意義。過去在討論社會取向成就動機時，往往認為不同場域的成就動機可以輕易地轉換與類推(余安邦、楊國樞，1987，1991)，本研究透過討論場域對社會取向成就動機的意義，指出不同場域間的社會取向成就動機無法直接對等與延伸。社會取向成就動機具有差序格局的特性，從兒童時期在家庭場域養成的社會取向成就動機為基礎，每要延伸到家庭之外的場域都要負出更多的心力並承擔更多的責任，無法簡單的延伸與轉換；而社會取向成就動機也具備情境特異性，在不同的場合中個體會遵守不同的規則、展現出不同的角色義務，不同場域之間的規則與義務是不同的無法直接的類推。由此帶出了依據不同場域界定社會取向成就動機與建立量表的重要性。

其二，本研究重新界定了職場中的社會取向成就動機(主管取向成就動機)，並由此建立了職場中的主管取向成就動機與個我取向成就動機量表。過去在討論社會取向成就動機時，往往以家庭場域的社會取向成就動機，概括到包含職場等全部場域的社會取向成就動機(余安邦、楊國樞，1987，1991)，但社會取向成就動機具差序格局與情境特異性，場域之間具有差異難以類推，最終使得職場方面的研究較為稀缺。故本研究將場域固定為職場、將外在他人固定為主管界定主管取向成就動機之

概念，並建立了職場中的主管取向與個我取向成就動機量表，這將能填補過去職場當中研究較少之缺口。

其三，解析成就動機的基本定義，使其能夠更加簡單的理解。過去在討論成就動機的概念時往往較複雜難懂，本研究解析過去成就動機的定義，嘗試用成就需求與成就目標來代表整個成就動機的概念。事實上在成就動機提出開始，就已經有成就需求與成就目標之概念，且 McClelland 等人(1953)與之後學者的定義中，也一直都離不開這兩個概念，但可惜的是成就動機在概念上的討論與量表的建立都有複雜化的趨勢使得其概念越來越難以操作。本研究回歸成就動機的基本定義，找出過去原本就使用的概念，再次用簡單的結構來描述成就動機。並用成就需求與成就目標這兩大元素對量表進行增補使其概念更加豐富。

其四，檢驗了成就動機的中介效果。在過去的研究當中，幾乎沒有對成就動機的作用機制提出一個較完整的理論解釋、也因此較缺少關於中介變項的研究與討論；本研究透過成就動機的概念，指出兩種成就動機在完成成就的過程當中最重要即是與自己或他人的深刻相處，兩種成就動機分別為向內鑽研的成就動機與向外延伸的成就動機。這樣的觀點提供了另一條廣闊的思路，使我們能夠更加了解成就動機。本研究也由此找到了過去幾乎沒有拿來和成就動機討論的變項作為成就動機的中介變項：自我反思投入和個人/主管適配度。可見這樣全新的觀點的確為成就動機打開了新的一扇窗。

其五，本研究找出了和過去教育領域研究當中，不同性質的中介變項，找出了全新的作用機制。家庭與職場當中個體面對來自外在他人要求時，存在不同的心理歷程，當個體身心皆未成熟，而在家庭當中依賴父母生理與心理上的照顧時，面對父母的要求是退無可退的，由此當個體無法認同與理解父母的要求與期望時，只能強迫自身忍受痛苦(Tao & Hong, 2014)，盡力完成被設定的標準。但當個體長大成人時，面對來自外在他人的要求時，若不認同與不願意時，則有了逃避與對抗的能力；由此當個體有其他選擇但仍然願意完成他人的目標時，其內在的心理歷程就不再是痛苦或難受的，而更可能是透過與外在他人思想與價值觀的同步，使自己的格局跨大與延伸，進而讓自己能夠全心全意地完成外在他人所設定的目標。是一種和過去傳統研究性質完全不同的心理歷程。

貳、實務意涵

找出個我取向成就動機與主管取向成就動機的中介機制，使我們了解要如何對待個體，才會使這兩種成就動機能夠作用，並進一步使員工能夠有更好的工作表現。當員工擁有高度的個我取向成就動機時，其動機的作用全是透過自己設定目標自己完成自己評價。在這樣的情況下，並不需要一直盯著員工，員工自己就能有很好的工作表現。而當員工擁有高度的主管取向成就動機時，其動機的作用則需要透過主管設定目標來展現。在這樣的情況下，只要主管能夠恰當的幫助員工設定目標，員工的工作表現會有很大的提升。

第三節 研究限制

其一，本研究將社會取向中的他人固定在主管，但可能還存在著不同的特定他人，能夠幫助職場中員工設定成就目標，並由此使員工同樣能努力工作。可能仍然有其他的特定他人也非常適合做為職場中社會取向成就動機量表中的他人。

其二，由於使用跨時點的問卷設計，本研究不致受到共同方法變異的過度影響，但由於施測問卷皆為自評，資料收集來源相同，可能會流失部分重要資訊。未來或許可以使用問卷設計中加入他評。

其三，本研究專注於檢驗兩種成就動機的作用機制，故在結果變項上之檢驗較少。雖然作用機制的檢驗在目前的研究脈絡中非常重要，但未來可以加入更多職場上重要的效標變項，使得我們能夠更清楚了解兩種成就動機對個體行為上的具體影響。

其四，在中介變項的選擇方面，本研究採用自我反思投入與個人/主管適配度，兩者雖然能夠分別對應個我取向與主管取向成就動機之心理歷程，並增進對成就動機的理解，但自我反思投入與個人/主管適配度這兩者在概念上並不是這麼對等，自我反思投入是非常深層且在整個心理歷程中較前端發生的心理狀態，但個人/主管適配度則是相對較外顯，且在整個心理歷程中較後端發生的心理狀態；在理

想上若能夠找到更對稱之概念，做為兩者的中介機制將能更好的比較及區分兩種成就動機。

最後，在本研究的樣本分布上，一般職員超過一半。但成就動機本身就是追求卓越的動機，而主管之職位則具有責任與目標皆高於一般職員的特性，故設計研究專門檢驗成就動機對主管所造成的影響也是非常重要的，未來或許可以選擇將施測對象固定為主管來設計研究。

第四節 額外討論：成就動機的特殊性

成就動機是一個相對古老的概念，而在工作動機的研究當中，相比成就動機，往往習慣用諸如像是印象整飾(Goffman, 1959)等概念檢驗員工的工作動機。但本研究仍然重拾過去古老的概念，重新建立量表期望將成就動機能夠應用在職場當中，這是因為成就動機本身有著和其他概念不同的特殊性質。

成就動機是一種非常純粹之動機，其動機之最終目的就是完成困難任務(成就目標、優秀標準、難關等)本身。換句話說，個體願意完成一件困難的任務時，其背後往往有著其他誘因與驅力，像是完成困難的任務時可以讓自己有較好的形象、能夠地到更多的金錢、地位、酬賞等；但對高度成就動機之個體來說，完成困難的任務本身就是最高的報酬。個體如果是為了困難任務背後的金錢、地位、酬賞，那有其他更簡單的方式可以得到這些金錢、地位與酬賞時，很容易就會放棄困難的任務，而用其他方式去獲得報酬。但對成就動機來說，由於最大的報酬就是確認自己完成困難任務的那一瞬間，由此個體不但不會逃避困難的任務，反而會積極地去探求這些常人避之唯恐不及的任務。這種特殊的心理狀態是其他概念難以測量到的。

而談到純粹的動機，則必然要和內在動機 (Deci,1975; Deci & Ryan,1985) 做概念上的區分。內在動機和成就動機都是非常純粹的動機，過去也有學者將成就動機視為一種內在動機，但兩者在本質上有一定程度的區別。內在動機簡單來說就是做某件事情本身就是其動機的最終目的，但對成就動機來說，並不會單純因為做某件事情就感到滿足，成就動機是完成困難的目標本身是其最終的目的。做個簡單的比喻，同樣是彈鋼琴，對擁有高度內在動機的個體來說，彈鋼琴本身就是一種享

受；但對高度成就動機之個體來說，其會在彈鋼琴的過程中，去尋找困難的目標，拼命的想辦法讓自己在鋼琴上獲得成就；這兩種動機可能都會使個體在鋼琴上有很大的成就，但高度成就動機更可能讓個體專注於追求某些具體的成就指標，而有更特殊的表現，像是可能追求指法的極致，而創造出像是李斯特（Liszt）超絕技巧練習曲（12 Études D'exécution Transcendante, S.139）這樣的不世經典。內在動機與成就動機這兩種動機的內涵是不同的。

除此之外，則是社會取向成就動機容易和親和需求(McClelland, 1955)與印象整飾(Goffman, 1959)等動機混淆，但社會取向成就動機和這些概念也有本質上的不同。談到社會取向，一般最先想到的就是和他人相關，但社會取向成就動機與他人的任何聯繫，最終都會導向去完成一個優秀標準。由此與只要能和他人保持良好關係、受他人喜愛就滿足的親和需求不同，若單純的去肯定高度社會取向成就動機的個體並不會使其滿足，甚至某種程度上會使其不滿；因為社會取向成就動機期望的是完成他人設定的優秀標準，而完成目標後的肯定只是確認自己是否真的有完成他人設定的目標、要求與期待；換句話說，來自他人的親和、包括肯定、鼓勵等並不是高度社會取向成就動機個體最想要的，高度社會取向成就動機個體想要的是自己付出努力完成特定他人所設下之目標與要求，完成困難的目標本身始終是主軸。而和印象整飾等類似性質的動機也不同，社會取向成就動機在意的不是形象，其尋找外在的肯定同樣只是確認自己是否真的有完成他人設定的目標、要求與期待；無論是個我取向成就動機還是社會取向成就動機，其動機內涵最終的目的都導向完成困難的目標本身。

成就動機的概念能夠測量到人類面對困難任務的不同可能性，這樣的性質是成就動機這一概念最閃耀、最迷人、最特殊且重要的部分；透過對成就動機的探討與測量，將可能找出人類更多行為的可能性。也正是如此，在過去 McClelland(1961)曾經用成就動機之概念來預測整個社會國家的發展。毫無疑問，成就動機具備其他概念都難以取代的特殊性。

第五節 未來展望



在本研究完成後，當務之急就是在職場當中進行更多的檢驗，用更多的效標變項來檢驗兩種成就動機的實際作用。期望在此研究之後，成就動機這一概念能夠被更容易地理解，並由此能夠在職場中進行更多的驗證，由此完成余安邦與楊國樞(1987, 1991)建構兩種成就動機理論的初衷。

其二，則是在主管取向成就動機的部分，由於個體的動機受到主管的影響非常大，故主管如何影響個體，主管的領導方式可能也是非常適合未來研究切入的重點。探討不同的領導方式是否影響個體成就動機對工作表現的效果，將會是非常重要的且有趣的。

其三，則是不同場域成就動機的界定，透過討論社會取向成就動機的差序格局與情境特異性，不難發現依據不同的場域，對社會取向成就動機進行概念上的界定和量表上的編制是非常重要的，因為唯有這樣才能夠更精確的測量到不同場域當中成就動機的概念。

其四，則是關於不同場域成就動機的比較與相關研究，同樣是透過討論社會取向成就動機的差序格局，加上過去余安邦與楊國樞(1987, 1991)使用的泛家族主義理論，理論上成就動機是由家庭當中逐漸延伸出去的；那需要進一步探索與檢驗的就是，需要滿足怎麼樣的條件才能使家庭場域的成就動機能夠延伸到其他場域？在過去，家庭場域的成就動機往往強調痛苦與壓迫的心理歷程，但個體長大成人後有對抗與逃避的能力時，在其他場域當中則應當較不會出現這種痛苦與壓迫的心理狀態，不同場域之間是有差別的，探索其轉換與延伸的歷程將非常重要且有價值。


最後，則是主管與員工動機配對的研究。主管和員工都會有不同水準的個我取向成就動機與主管取向成就動機，那要怎麼樣的配對才會使得員工以及團隊的工作表現是最好的？是主管與員工的成就動機水準都一樣最好？還是主管與員工的成就動機水準互補會比較好？這也是非常重要且有趣的議題。



參考文獻



- 白昆欣 (2015):《兩種成就動機與工作表現：任務互依性的調節效果》(未出版之碩士論文)。國立臺灣大學心理學研究所，臺北市。
- 余安邦 (1990):《成就動機的建構效度研究》(未出版之博士論文)。國立臺灣大學心理學研究所，臺北市。
- 余安邦、楊國樞 (1991):〈成就動機本土化的省思〉。見楊中芳與高尚仁(編):《中國人、中國心—人格與社會篇》，頁 201-290。臺北市：遠流。
- 余安邦、楊國樞 (1987):〈社會取向成就動機與自我取向成就動機：概念分析與實徵研究〉。《中央研究院民族學研究所集刊》，64，51-98。
- 吳燕和 (1966):〈家庭現代化下的中國兒童養育〉。「現代化與中國文化」研討會論文彙編，31-39。香港：香港中文大學社會科學暨社會研究所。
- 李婉菱 (2008):《組織變革過程中內部工作轉換機制與個人特性對轉職者個人與環境適配程度之影響》(未出版之博士論文)。國立中央大學人力資源管理研究所，桃園市。
- 姒剛彥、鐘伯光、劉皓(2003):〈社會取向和自我取向運動成就動機量表的編制及其檢驗〉。《武漢體育學院學報》，37，136-140
- 杭之 (1988):〈韋伯理論、儒家倫理與經濟發展的糾纏〉。《當代》，23，112-121
- 孫隆基 (1983):《中國文化的深層結構》。新北市：谷風。
- 徐瑋伶 (2007):〈工作動機研究之回顧與前瞻〉。見鄭伯壘、姜定宇及鄭弘岳(編):《組織行為研究在台灣：回顧與展望(二版)》，頁 70-96。臺北市：華泰。
- 徐靜 (1972):〈從兒童故事看中國人的親子關係〉。見李亦國、楊國樞(編):《中國人的性格》，頁 201-218。中央研究院民族學研究所專刊乙種第四號。

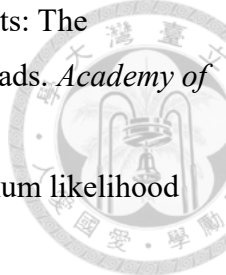
- 
- 陳舜文 (2005):《華人的社會目標與成就動機：以台灣大學生為例》(未出版之博士論文)。國立臺灣大學心理學研究所，臺北市。
- 費孝通 (1948):《鄉土中國》。上海：觀察社。
- 曾炆煌 (1972):〈從人格發展看中國人性格〉。見李亦園、楊國樞 (編):《中國人的性格》，頁 227-256。臺北市：桂冠。
- 曾家文、姜定宇 (2012):〈員工動機與政治技能行為：報之調節效果〉。《應用心理研究》，53，153-213。
- 楊國樞 (1993):〈中國人的社會取向：社會互動的觀點〉。見楊國樞、余安邦 (編):《中國人的心理與行為-理念及方法篇》，頁 87-142。臺北市：桂冠。
- 楊國樞 (1965):〈現代心理學中有關中國國民性的研究〉。《思與言》，2, 3-19。
- 楊國樞 (1982):〈心理學研究的中國化：層次與方向〉。見楊國樞與文崇一 (編):《社會及行為學研究的中國化》，頁 153-188。台北市：中央研究院民族學研究所。
- 楊國樞、鄭伯璜 (1987):〈傳統價值觀，個人現代性及組織行為：後儒家假說的一次微觀驗證〉。《中央研究院民族學研究所集刊》，64，1-49。
- 劉兆明 (2001):〈工作動機的整合模式：概念與架構之初步分析〉。《中華心理學刊》，43，189-206。
- 樊景立、鄭伯璜 (1997):〈華人自評式績效考核中的自謙偏差：題意、謙虛價值及自尊的影響〉。《中華心理學刊》，39，103-118。
- 羅新興、周慧珍 (2006):〈組織成員知覺主管支持對其離職傾向之影響—探討工作負荷與成就動機之干擾作用〉。《人力資源管理學報》，6，67-80。
- Anderson, J., & Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Bentler, P. M. (1983). Confirmatory factor analysis via noniterative estimation: A fast, inexpensive method. *Journal of Marketing Research*, 19, 417-424.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.

- Brislin, R. W. (1980) Translation and content analysis of oral and written material. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology: Methodology* (pp. 389-444). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology, 87*, 875-884.
- Campbell, J. P. (1983). Some possible implications of "modeling" for the conceptualization of measurement. In F. J. Landy, S. Zedeck, & J. Cleveland (Eds.), *Personnel selection in organizations*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1998). *On the self-regulation of behavior*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Clausen, J. A. (1968). *Socialization and society*. Boston, MA: Little, Brown.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York, NY: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum Press.
- Dumont, L. (1986). *Essays on individualism*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Efron, B. (1979). Bootstrap methods: Another look at the jackknife. *Annals of Statistics, 7*, 1-26.
- Fenigstein, A., Scheier, M. F., & Buss, A. H. (1975). Public and private self-consciousness: Assessment and theory. *Journal of Counseling and Clinical Psychology, 43*, 522-527.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*, 39-50.
- Grant, A., Franklin, J., & Langford, P. (2002). The Self-Reflection and Insight Scale: A new measure of private self-consciousness. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 30*, 821-836.

- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York, NY: Doubleday Anchor.
- Ho, D. Y. F. (1981). Traditional patterns of socialization in chinese society. *Acta Psychologica Taiwanica*, 23, 81-95
- Ho, D. Y. F. (1986). Chinese patterns of socialization: A critical review. In M. H. Bond (Ed.), *The psychology of the Chinese people*. (pp. 1-37). Hong Kong: Oxford University Press.
- Hsu, F. L. K. (1963). *Clan, caste and club*. Princeton, NJ: D. Van Nostrand.
- Hsu, F. L. K. (1983). *Rugged individualism reconsidered: Essays in psychological anthropology*. Knoxville, TN: University of Tennessee Press
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Jerath, J. M. (1981). The intrinsic and extrinsic components of achievement motivation. *Personality Study & Group Behaviour*, 1, 74-81.
- Lincoln, J.R., & Miller, J. (1979). Work and friendship ties in organizations: A comparative analysis of relational networks. *Administrative Science Quarterly*, 24, 181-199.
- Maehr, M. L. (1974). Culture and achievement motivation. *American Psychologist*, 29, 887-896.
- Maehr, M. L., & Nicholls, J. G. (1980). Culture and achievement motivation: A second look. *Studies in Cross-Cultural Psychology*, 2, 221-267.
- Maehr, M. L., & Sjogren, D. D. (1971). Atkinson's theory of achievement motivation: First step toward a theory of academic motivation? *Review of Educational Research*, 143-161.
- McClelland, D. C. (1955). *Studies in motivation*. New York, NY: Appleton-Century-Crofts.
- McClelland, D. C., & Winter, D. G. (1969). *Motivating economic achievement*. New York, NY: Free Press.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*. Oxford, England: Irvington.

- McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. New York, NY: Free Press.
- McClelland, D.C., & Friedman, G.A. (1952). *Cross-cultural study of the relationship between child-training practices and achievement motivation*. New York, NY: Holt.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, NY: Free press.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. New York, NY: Oxford University Press.
- Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, *91*, 328-346.
- Pervin, L. A. (1968). Performance and satisfaction as a function of individual-environment fit. *Psychological Bulletin*, *69*, 56-68.
- Pinder, C. C. (1984). *Work motivation: Theory, issues, and applications*. Glenview, IL: Scott Foresman & Co.
- Rainey, H. G. (2000). Work motivation. In R. T. Colembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior 2th* (pp. 19-42). New York, NY: Marcel Dekker Inc.
- Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organisational behavior*. Australia: Pearson Higher Education.
- Salili, F., Maehr, M. L., & Gillmore G. (1976) Achievement and morality: A cross-cultural analysis of causal attribution and evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *33*, 327-337.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, *40*, 437-453.
- Schriesheim, C. A., Powers, K. J., Scandura, T. A., Gardiner, C. C., & Lankau, M. J. (1993). Improving construct measurement in management research: Comments and quantitative approach for assessing the theoretical content adequacy of paper-and-pencil-survey-type instruments. *Journal of Management*, *19*, 385-417.
- Solomon, R. H. (1971). Education themes in china' s changing culture. *China Quaterly*, *22*, 154-170
- Tao, V. Y., & Hong, Y.-Y. (2014). When academic achievement is an obligation: Perspectives from social-oriented achievement motivation. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *45*, 110-136.



- 
- Tsui, A. S., & O'Reilly, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32, 402-423.
- Tucker, L. R., & Lewis, C. (1973). The reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38, 1-10.
- Veroff, J. (1982). Assertive motivations: Achievement versus power. In A. J. Stewart (Ed.), *Motivation and society* (pp. 99-132). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Wheaton, B. (1987). Assessment of fit in over-identified models with latent variables. *Sociological Methods and Research*, 16, 118-154.
- Winterbottom, M. R. (1953). *The relation of childhood training in independence to achievement motivation* (Unpublished doctoral dissertation). University of Michigan, Ann Arbor, MI.
- Winterbottom, M. R. (1958). The relation of need for achievement to learning experiences in independence and mastery. In J. W. Atkinson, (Ed.), *Motives in fantasy, action, and society* (pp. 453-478). Princeton, NJ: D. Van Nostrand.
- Wolf, M. (1970). Child training and Chinese society, In M. Freedom (Ed.), *Family and kinship in Chinese society* (pp. 37-62). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Wolf, M. (1972). *Women and the family in rural Taiwan*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Yang, K. S. (1986). Chinese personality and its change. In M. H. Bond (Ed.), *The psychology of the Chinese people* (pp. 106-170). New York, NY: Oxford University Press.
- Yang, K.-S., & Liang, W.-H. (1973). Some correlates of achievement motivation among Chinese high-school boys. *Acta Psychologica Taiwanica*, 15, 59-67.
- Zenger, T. and Lawrence, B. (1989) Organizational demography: The differential effects of age and tenure on communication. *Academy of Management Journal*, 32, 353-376.
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37, 197-206



附錄一 量表修訂各階段題目

初始題庫

作者	編號	題目	題目來源
余安邦、楊國樞 (1987):〈社會取向成就動機與個我取向成就動機:概念分析與實徵研究〉。《中央研究院民族學研究所集刊》, 64, 51-98。	S1	為了不讓父母失望,我總是照著父母的期望去做。	作者原創
	S2	我之所以努力念書,是因為只有把書念好,才會有好的前途。	作者原創
	S3	我很努力念書,因為老師通常會誇獎用功的學生。	作者原創
	S4	我時常在想:自己目前的表現是不是已經達到父母的期望或標準。	作者原創
	S5	我常為達到父母所期望的成績標準而加倍努力。	作者原創
	S6	我生活的主要目標,是努力完成讓我父母引以為榮的事。	作者原創
	S7	在做功課的時候,我總是按照老師所要求的標準。	作者原創
	S8	為了得到好成績我總是按照老師交代的方法念書。	作者原創
	S9	要是不能出人頭地,那實在是太對不起祖先了。	作者原創
	S10	一件工作做得好不好,通常是由我的父母或老師決定。	作者原創
	S11	我做任何事情以前,都會先考慮自己的目標是否符合父母的期望。	作者原創
	S12	我總是按照父母的意願,去追求他們心目中的目標。	作者原創
	S13	工作時,我常根據同學或朋友的標準來要求自己。	作者原創

初始題庫(續)

作者	編號	題目	題目來源
	S14	發現同學比我用功時，我就會擔心成績落於人後。	作者原創
	S15	老師交代的功課，我通常會盡力把它做好，以博得老師的好印象。	作者原創
	S16	老師稱讚班上其他同學時，我就覺得自己必須好好努力上進。	作者原創
	S17	在做一件事情之前，我常希望別人能告訴我如何去做的詳細步驟。	作者原創
余安邦、楊國樞	S18	老師對我的期望與要求，是我努力讀書的原動力。	作者原創
(1987):〈社會取向	S19	我希望知道別人對我的學業表現的評價。	作者原創
成就動機與個我取向	S20	我比較喜歡我的工作能由別人來評定。	作者原創
成就動機：概念分析	S21	社會上一般人認為有價值的東西，我都會想努力去獲得。	作者原創
與實徵研究〉。《中央	S22	為了讓別人相信我的能力很高，每件工作我都會盡力去做。	作者原創
研究院民族學研究所	S23	我不在乎自己對念書是否有興趣，我最關心的是考試成績如何。	作者原創
集刊》，64，51-98。	S24	我最崇拜那些有很高社會地位的人。	作者原創
	S25	父母認為有價值的事情，我通常會努力去做。	作者原創
	S26	不管事情有多困難，只要自己認為值得去做，我就會盡力而為。	作者原創
	S27	工作的時後，我總是拼命去做，直到自己滿意為止。	作者原創
	S28	即使沒有人到場，我也會好好地把已經開始的工作做完，絕不半途而廢。	作者原創



初始題庫(續)

作者	編號	題目	題目來源
余安邦、楊國樞 (1987):〈社會取向 成就動機與個我取向 成就動機:概念分析 與實徵研究〉。《中央 研究院民族學研究所 集刊》, 64, 51-98。	S29	我時常在想,自己目前的表現是否已經達到自己的期望或標準。	作者原創
	S30	工作時遇到阻礙,我通常根據自己的判斷,嘗試用不同的方法去解決。	作者原創
	I1	我喜歡工作,因為工作本身讓我覺得生活有意義。	作者原創
	I2	做完一件工作後,我喜歡根據自己的標準來加以評價。	作者原創
	I3	工作時,我常對自己有很高的要求與期望。	作者原創
	I4	我所追求的生活目標與價值,是由我自己來決定。	作者原創
	I5	不管事情有多困難,只要自己認為值得去做,我就會盡力而為。	作者原創
	I6	工作的時後,我總是拼命去做,直到自己滿意為止。	作者原創
	I7	即使沒有人在場,我也會好好地把已經開始的工作做完,絕不半途而廢。	作者原創
	I8	工作時,我常對自己有很高的要求與期望。	作者原創
	I9	我所追求的生活目標與價值,是由我自己來決定。	作者原創
	I10	我之所以喜歡念書,是因為念書本身可以讓我獲得許多知識。	作者原創
I11	為了個人的成功,我願意專心工作,努力不懈。	作者原創	
I12	考試不理想時,我通常會自己認真檢討,以改進讀書的方法。	作者原創	



初始題庫(續)

作者	編號	題目	題目來源
余安邦、楊國樞 (1987):〈社會取向成就動機與個我取向成就動機:概念分析與實徵研究〉。《中央研究院民族學研究所集刊》, 64, 51-98。	I13	當我圓滿完成一件工作時,即使沒有人知道,我也會覺得有成就感。	作者原創
	I14	不管別人怎麼想,只要是我認為有價值的事,我就會盡力去做。	作者原創
	I15	圓滿完成工作就是一件令人高興的事,工作報酬尚是次要。	作者原創
	I16	我在學校的功課能按照自己的目標不斷進步,是我最高興的事。	作者原創
	I17	做完一件工作之後,我很清楚評價成果所根據的標準是什麼。	作者原創
	I18	我通常按照自己的選擇,做自己真正想做的事。	作者原創
	I19	我追求高學歷,不是為了光宗耀祖,而是因為我自己對知識有興趣。	作者原創
	I20	當工作未能達到自己的預定目標或理想時,我會有一種對不起自己的感覺。	作者原創
	I21	我工作時為自己所訂的標準,常比別人要求我的標準高。	作者原創
	I22	考試成績如何還在其次,讀書本身才是我真正喜歡的。	作者原創
	I23	我通常以我自己的讀書方法念書,以便得到更好的成績。	作者原創
	I24	工作本身自有樂趣,我願意從事任何有意思的工作。	作者原創
	I25	我時常為了完成一件自己喜歡的工作,而一直熬到深夜。	作者原創
	I26	我很清楚自己要努力到什麼程度,才能達到自己的目標。	作者原創
I27	工作結束之後,我通常立刻就能判斷自己表現的好壞。	作者原創	



初始題庫(續)

作者	編號	題目	題目來源
余安邦、楊國樞 (1987):〈社會取向 成就動機與個我取向 成就動機:概念分析 與實徵研究〉。《中央 研究院民族學研究所 集刊》, 64, 51-98。	I28	一個人成就的高低, 應該由自己來判斷。	作者原創
	I29	我常努力去做一些事, 只是為了向我自己證明我能勝任愉快。	作者原創
	I30	考試成績不理想即使父母師長沒有責備我, 我也會覺得很對不起自己。	作者原創
楊國樞、鄭伯璜 (1987):〈傳統價值 觀, 個人現代性及組 織行為: 後儒家假說 的一次微觀驗證〉。 《中央研究院民族學 研究所集刊》, 64, 1- 49。	S31	過去在求學期間, 你常為達到父母所期望的成績標準, 而加倍努力。	出自 S5
	S32	在做一件事情之前, 你常希望別人能告訴你如何去做的詳細步驟。	出自 S17
	S33	工作時, 你根據同事或朋友的標準來要求自己。	出自 S13
	S34	你常做一些事, 只是為了向別人證明你是一個有用的人。	出自 S27
	S35	為了讓別人相信你的能力很高, 每件工作你都會盡力而為。	出自 S22
	S36	社會上一般人認為有價值的東西, 你都會想努力去獲得。	出自 S21
	S37	你生活的主要目標, 是去完成你父母引以為榮的事。	出自 S6
S38	你最崇拜那些有很高社會地位的人。	出自 S24	
S39	你比較喜歡你的工作成果能由別人來評定。	出自 S20	

初始題庫(續)

作者	編號	題目	題目來源
	S40	要是不能出人頭地，那實在是太對不起祖先了。	出自 S9
	I31	你時常為了完成一件自己喜歡過的工作，而一直熬到深夜。	出自 I25
楊國樞、鄭伯璜	I32	當你圓滿完成一件工作時，即使沒有人知道，你也會覺得很有成就感。	出自 I13
(1987):〈傳統價值	I33	不管事情有多困難，只要你自己認為值得去做，你就會盡力而為。	出自 I1
觀，個人現代性及組	I34	做完一件工作後，你喜歡根據自己的標準來加以評價。	出自 I7
織行為：後儒家假說	I35	你追求高學歷，不是為了光宗耀祖，而是因為你自己對知識有興趣。	出自 I19
的一次微觀驗證〉。	I36	工作的時後，你總是拼命去做，直到你自己滿意為止。	出自 I2
《中央研究院民族學	I37	不管別人怎麼想，只要你認為有價值的事，你就會去做。	出自 I14
研究所集刊》，64，1-	I38	你的生活目標的價值，應由你自己來決定。	出自 I9
49。	I39	你通常按照自己的選擇做自己想做的事。	出自 I18
	I40	你時常在想：自己的表現是已經符合了自己的期望或標準。	出自 I4



初始題庫(續)



作者	編號	題目	題目來源
	S41	我總是按照父母和/或我生活中其他重要人物的意願，去追求他們認為我在運動中應該有的目標。	出自 S12
	S42	教練對我的期望與要求，促使我努力刻苦地訓練。	出自 S18
	S43	要是我不能在比賽中出人頭地，那實在太對不起父母了。	出自 S9
姒剛彥、鐘伯光、劉皓 (2003):〈社會取向和自我取向運動成就動機量表的編制及其檢驗〉。《武漢體育學院學報》，37，136-140	S44	訓練碰到困難時，如果沒有別人的鼓勵，我就會有放棄的念頭。	出自 S29
	S45	訓練任務完成的情況和效果，通常是由我的教練來判斷的。	出自 S10
	S46	我比較喜歡我的運動成就能由別人來評價。	出自 S20
	S47	我最崇拜那些由於運動成名而有很高社會地位的人。	出自 S24
	S48	當我圓滿完成訓練任務時，如果沒有人知道我的表現，我就會沒有成就感。	出自 S28
	S49	如果公眾認為參與競技運動是值得和有意義的，我就會努力去訓練，去獲得好成績。	出自 S21
	S50	教練交待的訓練任務，我通常都會努力去完成，以博得教練的好印象。	出自 S15

初始題庫(續)



作者	編號	題目	題目來源
	S51	訓練時，我常根據隊友或朋友的標準來要求自己。	出自 S13
	S52	我希望知道別人對我運動表現的評價。	出自 S19
	S53	我常為達到父母和/或我生活中其他重要人物期望的運動成績標準而加倍地努力。	出自 S5
姒剛彥、鐘伯光、劉皓 (2003):〈社會取向和自我取向運動成就動機量表的編制及其檢驗〉。《武漢體育學院學報》，37，136-140	S54	當教練稱讚隊友的進步時，我就會立即感到自己努力不夠。	出自 S16
	S55	我訓練刻苦是因為教練經常會誇獎訓練刻苦的運動員。	出自 S3
	S56	比賽成績不好，在親戚朋友面前實在抬不起頭來。	出自 S26
	S57	我希望成為大家認可的高水準運動員。	出自 S30
	S58	我不在乎對自己從事的項目是否感興趣，我最關心的是我的運動成績如何。	出自 S23
	S59	只要父母認為參加競技運動有價值，我就會努力訓練。	出自 S25
	S60	為了在比賽中取得好的成績，我總是按照教練交待的方法去訓練，而很少去考慮這樣訓練是否合適。	出自 S8
	S61	我從事競技運動的主要目標是在比賽中取得好的成績，讓我的父母引以為榮	出自 S6

初始題庫(續)

作者	編號	題目	題目來源
	S62	在訓練中，我總是以教練提出的標準來要求自己，而極少去想是否應該有自己的標準。	出自 S7
	S63	我刻苦訓練只是為了向別人證明我是一個有上進心的人。	出自 S27
	S64	我時常在想自己目前的運動表現是否已經達到了父母和/或我生活中其他重要人物對我的期望。	出自 S4
姒剛彥、鐘伯光、劉皓 (2003):〈社會取向和自我取向運動成就動機量表的編制及其檢驗〉。《武漢體育學院學報》，37，136-140	S65	我在做任何與訓練和比賽有關的事情時，都會考慮自己的目標是否符合父母和/或我生活中其他重要人物對我在運動方面的期望。	出自 S11
	S66	發現隊友比我訓練刻苦時，我就會擔心成績落於人後。	出自 S14
	S67	每次訓練之前，我通常自己不會考慮該如何去訓練，而是希望教練能告訴我如何去訓練的詳細步驟。	出自 S17
	S68	為了讓別人相信我的運動能力，訓練和比賽我都會力爭好的結果。	出自 S22
	S69	為了不讓父母失望，我總是帶著他們的期望去刻苦訓練。	出自 S1
	S70	我之所以參加競技運動，是想通過在運動中取得好成績來對自己的人生前途產生積極影響。	出自 S2
	I41	我很清楚自己訓練時要刻苦到什麼程度才能達到自己的目標。	出自 I26
	I42	我時常為了完成一次重要的比賽而自己加班加點訓練。	出自 I25



初始題庫(續)



題目來源

出自 I30

出自 I2

出自 I12

出自 I11

出自 I28

出自 I27

出自 I14

出自 I16

出自 I10

出自 I20

出自 I24

出自 I22

出自 I17

作者	編號	題目	題目來源
	I43	比賽成績不理想，即使父母、教練沒有責備我，我也會覺得很對不起自己。	出自 I30
	I44	訓練的時候，我總是拼命去訓練，直到自己滿意為止。	出自 I2
	I45	比賽成績不理想時，我通常會自己認真檢討，以期和教練商量。	出自 I12
	I46	為了個人的成功，我願意專心訓練，努力不懈。	出自 I11
姒剛彥、鐘伯光、劉皓 (2003):〈社會取向和自我取向運動成就動機量表的編制及其檢驗〉。《武漢體育學院學報》，37，136-140	I47	一個人的運動成就，應該由自己根據自己的標準來評判。	出自 I28
	I48	比賽結束之後，我通常立即就能判斷自己表現的好壞。	出自 I27
	I49	不管別人怎麼看，只要我認為參與競技運動是值得和有意義的，我就會努力去訓練，去獲得好成績。	出自 I14
	I50	我的訓練成績能按照自己的目標不斷進步，是令我最高興的事情。	出自 I16
	I51	我之所以喜歡競技運動，是因為競技運動本身可以讓我學到許多的知識。	出自 I10
	I52	當比賽結果未達到自己的預定目標或理想時，我會覺得對不起自己。	出自 I20
	I53	訓練與比賽本身自有樂趣，我願意從事任何有意思的訓練和比賽。	出自 I24
	I54	運動成績是次要的，競技運動本身才是我真正喜歡的。	出自 I22
	I55	完成一次訓練或比賽之後，我很清楚評價結果所依據的標準是什麼。	出自 I17

初始題庫(續)



作者	編號	題目	題目來源
	I56	我喜歡運動，因為運動本身讓我覺得生活很有意義。	出自 I6
	I57	我時常在想自己目前的運動表現是否已經達到了自己的期望或標準。	出自 I4
	I58	我通常會與教練商量來調整自己的訓練方法，以便能夠取得更好的運動成績	出自 I23
	I59	即使沒有別人在場，我也會好好地把已經開始的訓練進行到底，絕不半途而廢	出自 I3
姒剛彥、鐘伯光、劉皓 (2003):〈社會取向和自我取向運動成就動機量表的編制及其檢驗〉。《武漢體育學院學報》，37，136-140	I60	完成一次訓練或比賽之後，我喜歡根據自己的標準來對結果進行評價。	出自 I7
	I61	我常努力去完成一些訓練或比賽，只是為了向自己證明我能勝任愉快。	出自 I29
	I62	不管訓練有多苦，只要自己認為值得去做，我就會盡力而為。	出自 I1
	I63	訓練遇到困難，我通常會根據自己的判斷，嘗試用不同的方法去解決。	出自 I5
	I64	參加高水準運動訓練，是我自己的選擇。	出自 I21
	I65	訓練或比賽時，我常對自己有很高的要求與期望。	出自 I8
	I66	圓滿完成訓練或比賽是一件令人高興的事，報酬是次要的事。	出自 I15

初始題庫(續)



作者	編號	題目	題目來源
	I60	完成一次訓練或比賽之後，我喜歡根據自己的標準來對結果進行評價。	出自 I7
	I61	我常努力去完成一些訓練或比賽，只是為了向自己證明我能勝任愉快。	出自 I29
姒剛彥、鐘伯光、劉皓 (2003):〈社會取向和自我取向運動成就動機量表的編制及其檢驗〉。《武漢體育學院學報》，37，136-140	I62	不管訓練有多苦，只要自己認為值得去做，我就會盡力而為。	出自 I1
	I63	訓練遇到困難，我通常會根據自己的判斷，嘗試用不同的方法去解決。	出自 I5
	I64	參加高水準運動訓練，是我自己的選擇。	出自 I21
	I65	訓練或比賽時，我常對自己有很高的要求與期望。	出自 I8
	I66	圓滿完成訓練或比賽是一件令人高興的事，報酬是次要的事。	出自 I15
	I67	我追求好的運動成績，不是為了光宗耀祖，而是因為我自己對運動有興趣。	出自 I19
	I68	我訓練時為自己制訂的標準，常比別人對我要求的要高。	出自 I21
	I69	我所追求的運動目標與價值，是由我自己來決定的。	出自 I9
	I70	當我圓滿完成一次訓練任務時，即使沒有人知道，我也會覺得有成就感。	出自 I13



初始題庫(續)

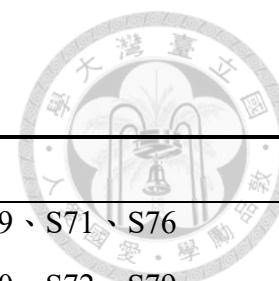
作者	編號	題目	題目來源
羅新興、周慧珍 (2006):〈組織成員知覺主管支持對其離職傾向之影響—探討工作負荷與成就動機之干擾作用〉。《人力資源管理學報》, 6, 67-80。	S71	為了不讓父母失望, 我會照著父母的期望而努力去做。	出自 S1
	S72	我之所以努力工作, 是因為有成就才會光耀門楣。	出自 S2
	S73	我努力工作, 是因為上司會誇獎工作認真的同仁。	出自 S3
	S74	我常在想: 自己目前的表現是不是已經達到父母的期望。	出自 S4
	S75	我常為了要達到父母的期望而加倍努力。	出自 S5
	I71	不管事情有多困難, 自認為值得去做, 我就會盡力而為。	出自 I1
	I72	工作的時候, 我總是拚命去做, 直到我自己滿意為止。	出自 I2
	I73	即使沒有別人在場, 我也會好好地把已經開始的工作做完。	出自 I3
曾家文、姜定宇 (2012):〈員工動機與政治技能行為: 報之調節效果〉。《應用心理研究》, 53, 153-213。	I74	我常在想: 目前的表現是否已經達到自己的期望。	出自 I4
	I75	工作遇到障礙時, 我會根據自己的判斷嘗試不同方法解決。	出自 I5
	S76	為了不讓父母失望, 我總是照著父母的期望努力去做。	出自 S1
	S77	我常為了達到父母所期望的成績標準而加倍努力。	出自 S5
	S78	我很努力念書, 因為老師通常會誇獎用功的學生。	出自 S3
S79	我之所以努力念書, 是因為只有把書唸好, 才会有好的前途。	出自 S2	
S80	我時常在想, 自己目前的表現是否已經達到父母的期望或標準。	出自 S4	

初始題庫(續)



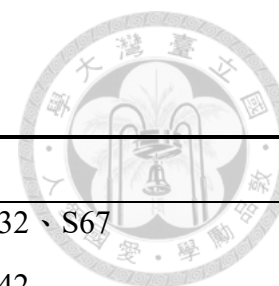
作者	編號	題目	題目來源
	I76	不管事情有多困難，只要自己認為值得去做，我就會盡力而為。	出自 I1
曾家文、姜定宇 (2012):〈員工動機與 政治技能行為: 報之調 節效果〉。《應用心理研 究》, 53, 153-213。	I77	即使沒有別人在場，我也會好好地把已經開始的工作做完，絕不半途而廢。	出自 I3
	I78	工作的時候，我總是拼命去做，直到我自己滿意為止。	出自 I2
	I79	工作時遇到阻礙，我通常會根據自己的判斷，嘗試用不同方法解決。	出自 I5
	I80	我時常在想，自己目前的表現是否已經達到自己的期望或標準。	出自 I4

註：初始題庫為未經任何處理，純粹整理與歸納之題庫。



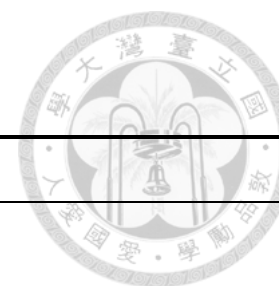
二次題庫

編號	題目	題目來源
S'1	為了不讓主管失望，我總是照著主管的期望去工作。	整合 S1、S69、S71、S76
S'2	我努力工作是因為只有把工作做好，才會讓我的主管有面子。	整合 S2、S70、S72、S79
S'3	我很努力工作，因為主管通常會誇獎努力的員工。	整合 S3、S55、S73、S89
S'4	我時常在想，自己目前的工作表現是不是已經達到主管的期待與標準。	整合 S4、S64、S74、S90
S'5	我常為達到主管所期望的績效標準而加倍努力。	整合 S5、S31、S53、S75、S77
S'6	在工作上，我會努力完成讓主管覺得有面子的事情。	整合 S6、S37、S61
S'7	工作的時候，我總是按照主管所要求的標準去做。	整合 S7、S62
S'8	為了得到好的績效，我總是按照主管交代的方法做事。	整合 S8、S60
S'9	要是不能把工作做好，那實在是太對不起主管了。	整合 S9、S40、S43
S'10	我的主管是最能夠分辨我工作做的好不好的人。	整合 S10、S45
S'11	在規劃工作時，我會先考慮自己的目標是否符合主管的期待。	整合 S11、S65
S'12	我總是按照主管的意願，去追求他們所設定的目標。	整合 S12、S41
S'13	工作時，我會根據主管的標準來要求自己。	整合 S13、S33、S51
S'14	發現同事比我努力時，我就會擔心自己的表現不如別人。	整合 S14、S66
S'15	主管交代的工作，我會盡力把它做好，以博得主管的好印象。	整合 S15、S50
S'16	主管稱讚我的同事時，我就覺得自己必須好好努力工作。	整合 S16、S54



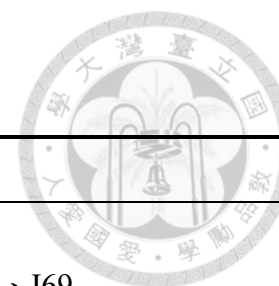
二次題庫(續)

編號	題目	題目來源
S'17	在開始一項新任務之前，我希望我的主管能告訴我完成任務的詳細步驟。	整合 S17、S32、S67
S'18	主管對我的期望與要求，是我努力工作的動力之一。	整合 S18、S42
S'19	我希望知道主管對我工作表現的評價與回饋。	整合 S19、S52
S'20	我比較喜歡我的工作表現能由主管來評定。	整合 S20、S39、S46
S'21	主管認為有價值的東西，我都會想努力去獲得。	整合 S21、S36、S49
S'22	為了讓主管相信我的能力很高，每件工作我都會盡力去做。	整合 S22、S35、S68
S'23	我關心的是能否有好的工作表現，而不是工作是否有趣。	整合 S23、S58
S'24	我崇拜那些有位階很高的人。	整合 S24、S38、S47
S'25	主管認為有價值的事情，我通常會努力去做。	整合 S25、S59
S'26	工作績效不好，在主管面前真是抬不起頭來。	整合 S26、S56
S'27	我常努力去做一些事，為了跟主管證明我是一個上進的人。	整合 S27、S34、S63
S'28	主管的稱讚是我成就感的重要來源。	整合 S28、S48
S'29	主管的鼓勵是我堅持下去的關鍵動力。	整合 S29、S44
S'30	我希望在我的工作領域中獲得主管的認可。	整合 S30、S57
S'31	主管的工作目標就是我的工作目標。	原創
S'32	我總是學習並使用主管達成工作目標的方法。	原創



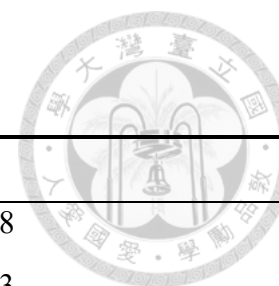
二次題庫(續)

編號	題目	題目來源
S'33	我工作時極力爭取主管給我高評價。	原創
S'34	我希望主管能為我的工作表現驕傲。	原創
S'35	違反主管的意願設定目標會讓我失去工作動力。	原創
S'36	我在工作中最想要得到的是來自主管的認同。	原創
S'37	主管訂下的目標是我工作中重要的指引。	原創
S'38	不知道主管對我的工作評價會讓我難以繼續工作。	原創
S'39	我希望主管能一直幫我設定工作目標。	原創
S'40	主管的評價使我有努力工作的方向。	原創
I'1	不管工作有多困難，只要自己認為值得去做，我就會盡力而為。	整合 I1、I33、I62、I71、I76
I'2	我總是拼命的工作，直到達到自己滿意的目標為止。	整合 I2、I36、I44、I72、I78
I'3	就算沒有人監督，我也會努力把進行中的工作做完，絕不半途而廢。	整合 I3、I59、I73、I77
I'4	我時常在想，自己目前的工作表現是否已經達到自己的期望與標準。	整合 I4、I40、I57、I74、I80
I'5	我會根據自己的判斷，嘗試用不同的方法來解決工作上的困難。	整合 I5、I63、I75、I79
I'6	我喜歡工作，因為工作讓我覺得生活過得有意義。	整合 I6、I56
I'7	完成一項任務後，我會根據自己的標準來給自己打分數。	整合 I7、I34



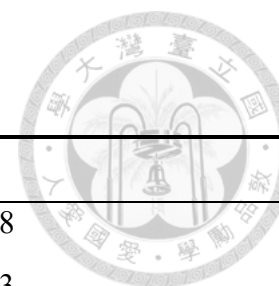
二次題庫(續)

編號	題目	題目來源
I'8	工作時，我對自己有很高的要求與期望。	整合 I8、I60
I'9	我所追求的工作目標與價值，應該由我自己決定。	整合 I9、I38、I69
I'10	我之所以投入於工作，是因為工作能夠帶來自我提升。	整合 I10、I51
I'11	為了個人的成功，我願意專心工作，努力不懈。	整合 I11、I46
I'12	工作不順利時，我會認真地檢討自己並找尋可能的解決方案。	整合 I12、I45
I'13	當我順利完成一件工作時，即使沒有人知道，我也會覺得有成就感。	整合 I13、I32、I70
I'14	不管別人怎麼想，只要是我認為有價值的事，我就會盡力去做。	整合 I14、I37、I49
I'15	順利完成工作是一件令人高興的事，工作報酬是次要的。	整合 I15、I66
I'16	工作能按照自己的步調不斷進步，會讓我感到開心。	整合 I16、I50
I'17	完成一件任務後，我能夠清楚地評價自己的表現好不好。	整合 I17、I55
I'18	我通常會按照自己的選擇，做自己真正想做的事。	整合 I18、I39
I'19	我努力工作不是為了別人，是因為自己想要投入在這份工作上。	整合 I19、I35、I67
I'20	當工作未能達到自己的目標與期望時，我會有種對不起自己的感覺。	整合 I20、I52
I'21	工作時，我會為自己訂立一個超乎別人要求的高標準。	整合 I21、I64、I68
I'22	工作表現如何還在其次，我享受工作的過程。	整合 I22、I54



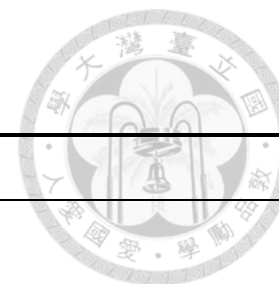
二次題庫(續)

編號	題目	題目來源
I'23	我通常以我自己的方法工作，以便展現更高的績效。	整合 I23、I58
I'24	工作本身自有樂趣，我熱衷於自己有興趣的工作。	整合 I24、I53
I'25	我會為了完成一件自己喜歡的工作，而熬夜到很晚。	整合 I25、I31、I42
I'26	我很清楚自己要努力到什麼程度，才能達到自己的目標。	整合 I26、I41
I'27	工作結束之後，我立刻就能判斷自己表現的好壞。	整合 I27、I48
I'28	一個人的成就高低，應該由自己來判斷。	整合 I28、I47
I'29	我會努力去做一些事，以向自己證明我是有能力的。	整合 I29、I61
I'30	工作表現不理想時即使主管沒有責備我，我也會覺得對不起自己。	整合 I30、I43
I'31	只有自己才能為自己訂下工作目標。	原創
I'32	我總是尋找最適合自己的工作方法。	原創
I'33	如果工作本身能給我很大的樂趣或成就感，那就算沒有報酬我也要去。	原創
I'34	我努力讓自己能為自己的工作表現驕傲。	原創
I'35	違反自己的意願設定目標會讓我失去工作動力。	原創
I'36	我在工作中最想要得到的是完成自己目標的成就感。	原創
I'37	自己內心持有的目標是我工作中重要的指引。	原創
I'38	不管報酬有多高，我拒絕從事無聊或毫無成就感的工作。	原創



二次題庫(續)

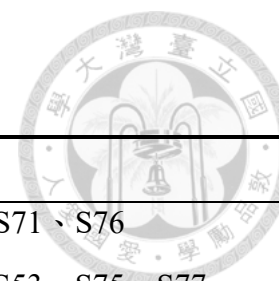
編號	題目	題目來源
I'23	我通常以我自己的方法工作，以便展現更高的績效。	整合 I23、I58
I'24	工作本身自有樂趣，我熱衷於自己有興趣的工作。	整合 I24、I53
I'25	我會為了完成一件自己喜歡的工作，而熬夜到很晚。	整合 I25、I31、I42
I'26	我很清楚自己要努力到什麼程度，才能達到自己的目標。	整合 I26、I41
I'27	工作結束之後，我立刻就能判斷自己表現的好壞。	整合 I27、I48
I'28	一個人的成就高低，應該由自己來判斷。	整合 I28、I47
I'29	我會努力去做一些事，以向自己證明我是有能力的。	整合 I29、I61
I'30	工作表現不理想時即使主管沒有責備我，我也會覺得對不起自己。	整合 I30、I43
I'31	只有自己才能為自己訂下工作目標。	原創
I'32	我總是尋找最適合自己的工作方法。	原創
I'33	如果工作本身能給我很大的樂趣或成就感，那就算沒有報酬我也要去。	原創
I'34	我努力讓自己能為自己的工作表現驕傲。	原創
I'35	違反自己的意願設定目標會讓我失去工作動力。	原創
I'36	我在工作中最想要得到的是完成自己目標的成就感。	原創
I'37	自己內心持有的目標是我工作中重要的指引。	原創
I'38	不管報酬有多高，我拒絕從事無聊或毫無成就感的工作。	原創



二次題庫(續)

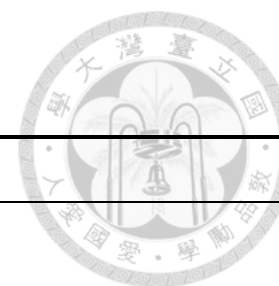
編號	題目	題目來源
I39	我希望不斷完成自己設定的工作目標努力前進。	原創
I40	只有我能夠決定自己工作的價值。	原創

註：二次題庫為，將初始題庫之場域轉換為職場，社會取向成就動機之他人固定為主管，並將相似題目整合之題庫。



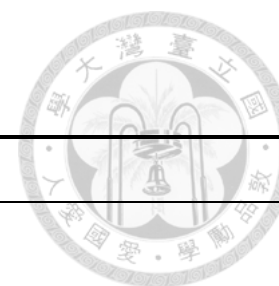
三次題庫

編號	題目	題目來源
S'1	為了不讓主管失望，我總是照著主管的期望去工作。	整合 S1、S69、S71、S76
S'5	我常為達到主管所期望的績效標準而加倍努力。	整合 S5、S31、S53、S75、S77
S'6	在工作上，我會努力完成讓主管覺得有面子的事情。	整合 S6、S37、S61
S'7	工作的時候，我總是按照主管所要求的標準去做。	整合 S7、S62
S'12	我總是按照主管的意願，去追求他們所設定的目標。	整合 S12、S41
S'13	工作時，我會根據主管的標準來要求自己。	整合 S13、S33、S51
S'15	主管交代的工作，我會盡力把它做好，以博得主管的好印象。	整合 S15、S50
S'16	主管稱讚我的同事時，我就覺得自己必須好好努力工作。	整合 S16、S54
S'18	主管對我的期望與要求，是我努力工作的動力之一。	整合 S18、S42
S'20	我比較喜歡我的工作表現能由主管來評定。	整合 S20、S39、S46
S'21	主管認為有價值的東西，我都會想努力去獲得。	整合 S21、S36、S49
S'22	為了讓主管相信我的能力很高，每件工作我都會盡力去做。	整合 S22、S35、S68
S'25	主管認為有價值的事情，我通常會努力去做。	整合 S25、S59
S'26	工作績效不好，在主管面前真是抬不起頭來。	整合 S26、S56
S'27	我常努力去做一些事，為了跟主管證明我是一個上進的人。	整合 S27、S34、S63
S'28	主管的稱讚是我成就感的重要來源。	整合 S28、S48



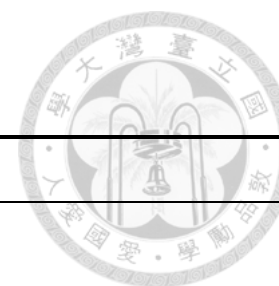
三次題庫(續)

編號	題目	題目來源
S'29	主管的鼓勵是我堅持下去的關鍵動力。	整合 S29、S44
S'30	我希望在我的工作領域中獲得主管的認可。	整合 S30、S57
S'31	主管的工作目標就是我的工作目標。	原創
S'33	我工作時極力爭取主管給我高評價。	原創
S'34	我希望主管能為我的工作表現驕傲。	原創
S'36	我在工作中最想要得到的是來自主管的認同。	原創
S'37	主管訂下的目標是我工作中重要的指引。	原創
S'38	不知道主管對我的工作評價會讓我難以繼續工作。	原創
S'39	我希望主管能一直幫我設定工作目標。	原創
S'40	主管的評價使我有努力工作的方向。	原創
I'1	不管工作有多困難，只要自己認為值得去做，我就會盡力而為。	整合 I1、I33、I62、I71、I76
I'2	我總是拼命的工作，直到達到自己滿意的目標為止。	整合 I2、I36、I44、I72、I78
I'3	就算沒有人監督，我也會努力把進行中的工作做完，絕不半途而廢。	整合 I3、I59、I73、I77
I'4	我時常在想，自己目前的工作表現是否已經達到自己的期望與標準。	整合 I4、I40、I57、I74、I80
I'5	我會根據自己的判斷，嘗試用不同的方法來解決工作上的困難。	整合 I5、I63、I75、I79
I'6	我喜歡工作，因為工作讓我覺得生活過得有意義。	整合 I6、I56



三次題庫(續)

編號	題目	題目來源
I'7	完成一項任務後，我會根據自己的標準來給自己打分數。	整合 I7、I34
I'8	工作時，我對自己有很高的要求與期望。	整合 I8、I60
I'9	我所追求的工作目標與價值，應該由我自己決定。	整合 I9、I38、I69
I'10	我之所以投入於工作，是因為工作能夠帶來自我提升。	整合 I10、I51
I'11	為了個人的成功，我願意專心工作，努力不懈。	整合 I11、I46
I'12	工作不順利時，我會認真地檢討自己並找尋可能的解決方案。	整合 I12、I45
I'13	當我順利完成一件工作時，即使沒有人知道，我也會覺得有成就感。	整合 I13、I32、I70
I'14	不管別人怎麼想，只要是我認為有價值的事，我就會盡力去做。	整合 I14、I37、I49
I'16	工作能按照自己的步調不斷進步，會讓我感到開心。	整合 I16、I50
I'17	完成一件任務後，我能夠清楚地評價自己的表現好不好。	整合 I17、I55
I'18	我通常會按照自己的選擇，做自己真正想做的事。	整合 I18、I39
I'19	我努力工作不是為了別人，是因為自己想要投入在這份工作上。	整合 I19、I35、I67
I'20	當工作未能達到自己的目標與期望時，我會有種對不起自己的感覺。	整合 I20、I52
I'22	工作表現如何還在其次，我享受工作的過程。	整合 I22、I54
I'24	工作本身自有樂趣，我熱衷於自己有興趣的工作。	整合 I24、I53
I'25	我會為了完成一件自己喜歡的工作，而熬夜到很晚。	整合 I25、I31、I42



三次題庫(續)

編號	題目	題目來源
I'26	我很清楚自己要努力到什麼程度，才能達到自己的目標。	整合 I26、I41
I'28	一個人的成就高低，應該由自己來判斷。	整合 I28、I47
I'30	工作表現不理想時即使主管沒有責備我，我也會覺得對不起自己。	整合 I30、I43
I'31	只有自己才能為自己訂下工作目標。	原創
I'32	我總是尋找最適合自己的工作方法。	原創
I'33	如果工作本身能給我很大的樂趣或成就感，那就算沒有報酬我也要去做。	原創
I'34	我努力讓自己能為自己的工作表現驕傲。	原創
I'35	違反自己的意願設定目標會讓我失去工作動力。	原創
I'36	我在工作中最想要得到的是完成自己目標的成就感。	原創
I'37	自己內心持有的目標是我工作中重要的指引。	原創
I'38	不管報酬有多高，我拒絕從事無聊或毫無成就感的工作。	原創
I'39	我希望不斷完成自己設定的工作目標努力前進。	原創
I'40	只有我能夠決定自己工作的價值。	原創

註：三次題庫為，對二次題庫進行分類測驗，其分類正確率超過 0.8 之題目，具一定內容效度。

初始量表

初始量表為，對三次題庫進行探索性因素分析後得到之量表，具備一定建構效度



主管取向成就動機

- S'36 我在工作中最想要得到的是來自主管的認同。
- S'28 主管的稱讚是我成就感的重要來源。
- S'40 主管的評價使我有努力工作的方向。
- S'37 主管訂下的目標是我工作中重要的指引。
- S'29 主管的鼓勵是我堅持下去的關鍵動力。
- S'33 我工作時極力爭取主管給我高評價。
- S'27 我常努力去做一些事，為了跟主管證明我是一個上進的人。
- S'18 主管對我的期望與要求，是我努力工作的動力之一。

個我取向成就動機

- I'26 我很清楚自己要努力到什麼程度，才能達到自己的目標。
- I'37 自己內心持有的目標是我工作中重要的指引。
- I'24 工作本身自有樂趣，我熱衷於自己有興趣的工作。
- I'36 我在工作中最想要得到的是完成自己目標的成就感。
- I'19 我努力工作不是為了別人，是因為自己想要投入在這份工作上。
- I'22 工作表現如何還在其次，我享受工作的過程。
- I'40 只有我能夠決定自己工作的價值。

二次量表

二次量表為，對初始量表對稱處理並用成就需求與成就目標增補量表內容之題目



主管取向成就動機

1. 我努力工作是希望能夠獲得主管的認同。
2. 主管對我的稱讚，是我獲得成就感的重要來源。
3. 主管的指引讓我在工作時有明確的方向。
4. 主管為我訂下的目標是我工作中重要的指引。
5. 遇到困難時，主管的鼓勵是我堅持下去的關鍵。
6. 工作時我會努力爭取主管給我高評價。
7. 我努力工作是為了向主管證明我是一個有能力的人。
8. 主管對我的期望與要求，是我努力工作的動力來源。
9. 想要獲得主管肯定的渴望使我不斷地努力工作。(新增題目，原創)
10. 在工作中，我努力追求完成任務之後主管給我的肯定。
11. 為了不讓主管失望，我不會輕言放棄工作中的難題。(新增題目，原創)

個我取向成就動機

1. 我努力工作是希望能夠獲得自己的肯定。
2. 我對自己的肯定，是我獲得成就感的重要來源。
3. 自己的目標讓我在工作時有明確的方向。
4. 我為自己設定的目標是我工作中重要的指引。
5. 遇到困難時，給自己打氣是我堅持下去的關鍵。
6. 工作時我會努力達成自己設定的高標準。
7. 我努力工作是為了向自己證明我是一個有能力的人。
8. 我對自己的期待與要求，是我努力工作的動力來源。
9. 想要完成個人目標的渴望使我不斷地努力工作。(新增題目，原創)
10. 在工作中，我努力追求達成自己目標時的成就感。
11. 為了對得起自己，我不會輕言放棄工作中的難題。(新增題目，原創)

三次量表

三次量表為，對二次量表進行探索性因素分析後得到之量表，具備一定建構效度



主管取向成就動機

1. 主管對我的期望與要求，是我努力工作的動力來源
2. 主管為我訂下的目標是我工作中重要的指引
3. 我努力工作是希望能夠獲得主管的認同
4. 在工作中，我努力追求完成任務之後主管給我的肯定
5. 工作時我會努力爭取主管給我高評價
6. 想要獲得主管肯定的渴望使我不斷地努力工作
7. 為了不讓主管失望，我不會輕言放棄工作中的難題
8. 遇到困難時，主管的鼓勵是我堅持下去的關鍵

個我取向成就動機

1. 我對自己的期待與要求，是我努力工作的動力來源
2. 我為自己設定的目標是我工作中重要的指引
3. 我努力工作是希望能夠獲得自己的肯定
4. 在工作中，我努力追求達成自己目標時的成就感
5. 工作時我會努力達成自己設定的高標準
6. 我對自己的肯定，是我獲得成就感的重要來源
7. 遇到困難時，給自己打氣是我堅持下去的關鍵
8. 自己的目標讓我在工作時有明確的方向

完整量表

完整量表為，對三次量表進行驗證性因素分析後得到之量表，具備良好模型適配度



主管取向成就動機

- SOAM1 主管為我訂下的目標是我工作中重要的指引
- SOAM2 我努力工作是希望能夠獲得主管的認同
- SOAM3 在工作中，我努力追求完成任務之後主管給我的肯定
- SOAM4 工作時我會努力爭取主管給我高評價
- SOAM5 想要獲得主管肯定的渴望使我不斷地努力工作
- SOAM6 遇到困難時，主管的鼓勵是我堅持下去的關鍵

個我取向成就動機

- IOAM1 我為自己設定的目標是我工作中重要的指引
- IOAM2 我努力工作是希望能夠獲得自己的肯定
- IOAM3 在工作中，我努力追求達成自己目標時的成就感
- IOAM4 工作時我會努力達成自己設定的高標準
- IOAM5 遇到困難時，給自己打氣是我堅持下去的關鍵
- IOAM6 自己的目標讓我在工作時有明確的方向

附錄二 中介效果檢驗使用量表



主管取向成就動機

1. 主管為我訂下的目標是我工作中重要的指引
2. 我努力工作是希望能夠獲得主管的認同
3. 在工作中，我努力追求完成任務之後主管給我的肯定
4. 工作時我會努力爭取主管給我高評價
5. 想要獲得主管肯定的渴望使我不斷地努力工作
6. 遇到困難時，主管的鼓勵是我堅持下去的關鍵

個我取向成就動機

1. 我為自己設定的目標是我工作中重要的指引
2. 我努力工作是希望能夠獲得自己的肯定
3. 在工作中，我努力追求達成自己目標時的成就感
4. 工作時我會努力達成自己設定的高標準
5. 遇到困難時，給自己打氣是我堅持下去的關鍵
6. 自己的目標讓我在工作時有明確的方向

自我反思投入量表



Grant, A., Franklin, J., & Langford, P. (2002). The Self-Reflection and Insight Scale: A new measure of private self-consciousness. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 30, 821-836.

1. 我會思索自己內在的想法
2. 我會花時間進行自我反思
3. 我會去感受自己內在的狀態
4. 我會去思考自己行為背後的主要原因
5. 我會花時間去探索自己內在的想法
6. 我會去探索自己對於外在事物的感受

個人/主管適配度量表

李婉菱(2008)：《組織變革過程中內部工作轉換機制與個人特性對轉職者個人與環境適配程度之影響》(未出版之博士論文)。國立中央大學人力資源管理研究所，桃園市。

改編自

Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 875-884.

1. 我個人的「價值觀」和我直屬主管的價值觀相似
2. 我的直屬主管與我之間能夠維持良好的溝通關係
3. 我的直屬主管所具備的行為典範以及指導下屬的能力與我的期望相符合
4. 我的直屬主管對我提出的要求是合理的
5. 我的直屬主管具有良好的領導能力
6. 我的直屬主管能夠提供我工作上以及職涯發展所需的知識以及技能協助
7. 相較於我的期望，我對於直屬主管的整體感覺是滿意的

工作績效量表

樊景立、鄭伯璜 (1997):〈華人自評式績效考核中的自謙偏差：題意、謙虛價值及自尊的影響〉。《中華心理學刊》，39，103-118。

1. 我對單位整體工作表現有重大貢獻
2. 我是本單位內表現優異的員工之一
3. 我的工作表現總是能夠合乎上級要求的標準
4. 我總是能如期完成上級交付的工作

