



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

兩種成就動機與工作表現：任務互依性的調節效果

Two Dimensions of Achievement Motivation and Work

Performance: The Moderating Effect of Task Interdependence

白昆欣

Kun-Hsin Pai

指導教授：鄭伯璦 博士

Advisor: Bor-Shiuan Cheng, PH.D.

中華民國 104 年 7 月

July, 2015



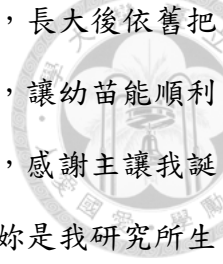
## 致謝



碩士走完一遭，最難寫的莫過於「致謝」。用一本論文來見證三年的努力已屬不易，僅用一面文字呈現過程中的迷茫、掙扎、頓悟及諸多感激，更是難上加難。但既然都「跳下去」做研究了，還是決定不留遺憾地把它完成。

謝謝鄭伯堦老師在學術研究及人生經驗上的傳授與薰陶，若我能在思考或未來成就上有所長進，您絕對是最佳推手之一。謝謝吳宗祐老師的指導與建議，您在做事與教學上的嚴謹態度令人佩服，是我所嚮往與學習效法的楷模。謝謝陳彰儀老師在人力資源知識上的傳授與口試上的諸多回饋，若未來能在職場上發光發熱，您絕對厥功甚偉。謝謝姜定宇老師給我的珍貴建議，讓我的論文內容更加豐富。

當然，學長姐們所給予的建議絕對是完成這艱難任務的關鍵。謝謝內聖外王忠仁學長總是不厭其煩跟我討論與知識傳授，讓我能在重圍之中有所突破。謝謝尚嚴領導婉茹學姐給予我的關心與關鍵論文。謝謝工商組花姿亭學姐的鼓勵與肯定。謝謝鳳霞學姐、紘億學長、書岑學姐所給我的許多回饋。也感謝怡均、恬瑩、元希、品樂學長姐們在 meeting 時給的建議以及二華與佩君無條件的協助翻譯。還有，很開心也很感謝我的最佳戰友們，尤其是威德總是願意陪我一起討論我所遇到的研究與統計難題，還有小熊、嘉嘉、以及飛利浦總是來不及的戰友們佩佩、韋丞及芳文，跟你們一起嘴砲聊天與奮鬥的回憶絕對不可少，期待未來我們都能在自己深愛的領域發光發熱。另外，也謝謝學弟妹們所提出的問題，謝謝提供溫暖歡笑與鼓勵的 S223 同伴，還有一起協助我蒐集資料的朋友們，祝你們未來也能精彩充實並且不留遺憾。



謝謝爸爸、媽媽與姐姐。從小我就是個愛玩與愛哭的小鬼，長大後依舊把家裡當餐廳與飯店，但你們依舊不吭一聲地默默為我預備一切，讓幼苗能順利茁壯成小樹，感謝你們的體諒與支持，這份榮耀要歸功於你們，感謝主讓我誕生一個情感如此豐富而表達卻如此內斂的家庭。謝謝筱薇。妳是我研究所生涯的避風港。過程中所經歷的大風浪，因為有妳在旁默默守護，總讓我能在痛苦的旅程中找回寧靜且平安地停泊。我所經歷的一切高興失落，因有妳而不致害怕，謝謝妳。

最後，感謝主對我的所有照顧與一切安排的美意。祢差派的眾多天使與許多朋友，都讓我的生命更豐富，使我變的更像個「人」，即便當中已有些人兩種角色都當過了。也感謝祢讓我有勇氣能貫徹我所喜歡的題目，即使結果不盡人意，但這不就是人生嗎？祢的道路高過我的道路。回首過去遭逢的一切快樂與挫折，盡是祢給我滿滿的各種祝福。



## 摘要

過去研究指出成就動機能夠有效預測個體追求成就的行為。後續有華人研究者依據文化的不同，提出「個我取向成就動機」與「社會取向成就動機」兩種概念。然而，這兩種成就動機對於員工工作表現的影響，仍然缺乏相關研究來探討其關係。另外，過去學者雖提到情境脈絡對於個體發揮兩種成就動機的重要性，卻缺乏實徵研究的支持。為了彌補上述缺口，本研究以個我取向成就動機與社會取向成就動機為出發點，根據其內涵異同來探討其對於員工不同之工作表現的影響，並以強調合作之任務互依性作為情境因子，進一步驗證兩種成就動機的核心意涵。本研究以跨層次模式分析 202 個部屬樣本（巢套於 87 個不同主管），結果發現個我取向成就動機對於工作績效與創造性績效有正向影響，且在任務互依性低的情境下，個我取向成就動機才能發揮其影響。至於社會取向成就動機則普遍對於工作表現沒效果，甚至對組織公民行為有負向影響，即便在任務互依高的情境下亦無效果。因此本研究透過額外分析的方式，發現社會取向成就動機的影響效果，需在個體自情境中感受到一定程度的工作自主性下才能發揮其正面影響。最後，針對本研究的主要研究發現、額外分析結果進行討論，並說明本研究之理論與實務意涵、研究限制及未來研究方向。

關鍵詞：個我取向成就動機、社會取向成就動機、創造性績效、組織公民行為、任務互依性



# **Two Dimensions of Achievement Motivation and Work**

## **Performance: The Moderating Effect of Task**

### **Interdependence**

Kun-Hsin Pai



### **Abstract**

Past studies had indicated that achievement motivation could predict one's behavior for pursuing achievement. Later, some Chinese researchers took cultural difference into account and proposed the different concepts of "Individual-Oriented Achievement Motivation (IOAM)" and "Social-Oriented Achievement Motivation (SOAM)". However, the relationship between subordinates' work performance and these two dimensions of achievement motivation remains to be unclear. Moreover, studies have also identified that context might play an important role for individuals to exhibit IOAM and SOAM, but only few studies have confirmed this assumption. In order to bridge the gap of knowledge, this study attempts to clarify the effect of IOAM and SOAM on working performance, using task interdependence as a context variable to further understand the core implication of IOAM and SOAM. This study adopted Hierarchical Linear Model (HLM) to analyze 202 subordinates' data (nested in 87 supervisors). Results showed that there is a positive effect of IOAM on job performance and creative performance. In addition, the positive relationship would only be observed under low level of task interdependence. On the other hand, there is no relationship between SOAM and job performance. Surprisingly, negative

relationship between SOAM and organizational citizenship behavior (OCB) was found, and the relationship maintained even at high level of task interdependence. Therefore, further analysis was done and revealed that only in the context with high job autonomy, SOAM would positively influence work performance. Finally, the research results, extra analyze results, theoretical and practical implication, limitation and future direction are discussed.

***Keywords: Individual-Oriented Achievement Motivation, Social-Oriented Achievement Motivation, creative performance, organizational citizenship behavior, task interdependence***



# 目次



<b>第一章 緒論</b> .....	1
<b>第二章 文獻回顧</b> .....	5
第一節 成就動機.....	5
第二節 員工工作表現.....	13
第三節 任務互依性.....	22
第四節 研究架構.....	26
<b>第三章 研究方法</b> .....	29
第一節 研究對象.....	29
第二節 研究工具.....	32
第三節 研究程序.....	38
第四節 資料分析.....	39
<b>第四章 研究結果</b> .....	43
第一節 變項區辨性檢驗.....	43
第二節 各研究變項之相關分析.....	44
第三節 主要效果與調節效果之檢驗.....	47
<b>第五章 討論與建議</b> .....	57
第一節 研究結果.....	57
第二節 SOAM 的反思與額外分析 .....	63

第三節 理論與管理實務意涵.....	71
第四節 研究限制.....	77
第五節 未來研究方向.....	78
第六節 結論.....	83
參考文獻.....	85
附錄一 主管問卷 .....	103
附錄二 部屬問卷 .....	111



## 表圖目次



表 1	IOAM 與 SOAM 的比較.....	11
表 2	樣本組成之人口學變項.....	30
表 3	成就動機量表初步因素分析結果.....	33
表 4	成就動機量表刪題後因素分析結果.....	34
表 5	整體模式驗證性因素分析結果.....	43
表 6	各變項描述統計與相關分析.....	45
表 7	主管效果虛無模型.....	48
表 8	主要效果 HLM 分析結果.....	50
表 9	調節效果 HLM 分析結果.....	52
表 10	研究假設與驗證結果.....	58
圖 1	研究架構圖.....	27
圖 2	任務互依性對 IOAM 與工作績效之交互作用圖.....	53
圖 3	任務互依性對 IOAM 與 Emic OCB 之交互作用圖.....	54
圖 4	任務互依性對 SOAM 與 Emic OCB 之交互作用圖.....	54
圖 5	任務互依性對 IOAM 與創造性績效之交互作用圖.....	55
圖 6	工作自主性對 SOAM 與工作績效之交互作用圖.....	67
圖 7	工作自主性對 SOAM 與 Etic OCB 之交互作用圖.....	68
圖 8	工作自主性對 SOAM 與 Emic OCB 之交互作用圖.....	69
圖 9	工作自主性對 SOAM 與創造性績效之交互作用圖.....	70



# 第一章 緒論



為什麼有些人會願意為了一個目標而持續不斷地付出努力？甚至將團體的成功置於個人福祉之前，而無條件為團體勞心勞力？這些都是研究動機的心理學家，亟欲了解的問題。組織場域當中，員工工作的動機一直是眾多研究者所感興趣的議題（Pinder, 1984; Rainey, 2000）。其中，員工追求成就的傾向，更是能夠有效預測其在未來之工作表現與績效（McClelland & Winter, 1969）。這種追求成就、願意為了目標而不斷努力超越標準的現象，心理學家用「成就動機」來表示。當我們要描述人類追求成就的行為，或持續努力達成目標的現象時，成就動機往往是最有效的預測因子（陳舜文，2005；McClelland, 1955）。

成就動機最早是在 McClelland、Atkinson、Clark、及 Lowell（1953）的研究中出現，他們對成就動機的定義是「個體想要滿足自己的成就需求，超越自己所設定之良好標準的心理欲望」，此衝動是人格當中相當穩定的一種特質傾向（disposition）。爾後相關研究開始增加，學者們陸續去探討成就動機與成就行為之間的關係，發現成就動機可以有效預測人們冒險行為的選擇與執行任務的持續性（Atkinson, 1957; Winterbottom, 1958），對工作滿意度（Veroff, 1982）亦有影響。在 Collins、Hanges 及 Locke（2004）的回顧研究當中，也發現成就動機對於工作選擇與創業行為（entrepreneurial behavior）有顯著的預測效果。

但誠如 McClelland 等人（1953）所定義的，成就動機指的是個人為了追尋自己的目標、滿足個人的成就需求而展現的慾望，但這似乎無法解釋某些人願意為了集體的榮譽而將個人利益擺在後面，不斷付出努力以完成集體重視目標的過程。隨著跨文化研究的興起，許多學者開始思考成就動機是否為一個放諸四海皆準的理論（Maehr, 1974; Maehr & Nichllos, 1980; Salili, 1994），因此，余安邦與楊國樞（1987）便嘗試從華人的「主觀文化」（Triandis, 1972）角度省



思，對原本的成就動機概念進行批判，進而提出兩種不同類型的成就動機概念。他們認為在西方基督新教與重視個人的文化價值觀下，所發展的成就動機概念，是個我取向成就動機（Individual-oriented achievement motivation，以下簡稱 IOAM）；而在華人儒家思想與重視集體的文化價值觀下，所發展的成就動機概念，是社會取向成就動機（Social-oriented achievement motivation，以下簡稱 SOAM）。余安邦（1990）以這兩種成就動機的概念為基礎，進行一系列的研究來證明 IOAM 與 SOAM 的概念差異，以及其對於成就行為的影響。後續的許多研究當中也證實這兩種成就動機確實不盡相同（Yu & Lieber, 1998; Yu & Yang, 1994），且社會誘因（social incentive，一種外在社會價值與標準的統稱）對於兩種成就動機的影響效果也不同（余安邦，1994）。


余安邦（1990）所提出之 IOAM 與 SOAM 原型，對於華人本土的工作動機研究發展，有相當大的貢獻（徐瑋伶，2007）。在徐瑋伶進一步回顧了台灣過去關於成就動機的研究後，發現相較於工作場域上的研究，教育場域之研究數量比例十分高，且都是沿用過去西方的成就動機概念，而非使用余安邦與楊國樞（1987）所提出之 IOAM 與 SOAM。爾後，雖然有少數學者開始使用 IOAM 與 SOAM 兩種成就動機來預測成就行為，但其樣本皆同樣為學生樣本，而非工作職場中的人（余安邦，1994；余安邦與楊國樞，1991；陳舜文，2005；Tao & Hong, 2014）。

過去研究指出，IOAM 與 SOAM 是個體經過其孩童時期之父母教育後所發展出的穩定特質，因此無論在成人或學生身上，都可以透過不同之成就行為的展現，觀察出兩種動機特質的影響（余安邦，1990）。而目前許多以學生為對象之研究，證明 IOAM 與 SOAM 的確為不同價值觀所形塑而成（Liem, Martin, Porter, & Colmar, 2012; Liem & Nie, 2008），且對於成就行為而言有不同的影響效果（Abd-El-Fattah & Patrick, 2011; Chang & Wong, 2008; Nie & Liem, 2013; Tao

& Hong, 2014)。但本研究認為，重視自我個體需求且傾向採取自我認同之行為的 IOAM，與重視社會群體需求且傾向採取社會認同之行為的 SOAM，應該也會對於個體在職場上的工作表現有所影響（如工作績效），甚至在某些需要員工額外付出或需要自主應變的工作表現上有些差異（如組織公民行為或創造性績效），但目前並未回顧到相關實徵研究去驗證上述可能。因此，本研究便試圖補足此缺口，以職場員工為對象探討 IOAM 與 SOAM 對於員工工作表現之影響，以及兩者對於哪些行為會有不同的影響效果。

另外，過去探討成就動機的研究當中，也指明情境脈絡對於這兩種不同之成就動機的重要性（余安邦，1990；陳舜文，2005）。不同的情境脈絡，可能會影響這兩種不同成就動機特質的展現。根據特質激發理論（Trait Activation Theory）的觀點，當外在情境中的線索與個體之特質相關時，會活化個體特質，進而強化該特質與行為展現之關係（Tett & Guterman, 2000）。IOAM 與 SOAM 兩種特質，除了對於成就目標的意義感受不同之外，其為了獲得成就而展現的行為也會有所不同：IOAM 高者傾向用自己的行為方式來獲取成就，而 SOAM 高者傾向用社會認同的行為方式來獲取成就。由此可知，環境中能否提供適當的線索，讓個體瞭解哪些行為較被認同，以及其個人對於團隊的重要性等，就會是一個關鍵的情境脈絡。

工作特性當中的任務互依性（Task interdependence）高低，正是能夠提供此線索的情境脈絡因子（Van der Vegt, Emans, & Van de Vliert, 1998）。當任務互依性高時，表示成員們彼此需要高度配合與溝通方能完成任務（Cummings, 1978），個體同時也會感受到自己對於他人的責任（Kiggundu, 1983），進而付出自己的心力以完成任務。過去許多研究者將任務互依性定義為團體層次的概念（Campion, Medsker, & Higgs, 1993; Schnake & Dumler, 2003; Slocum & Sims, 1980）；另一些研究者則定義為個人層次（Brass, 1981, 1985; Kiggundu, 1983;



Pearce & Gregersen, 1991)。Van der Vegt、Emans、及 Van de Vliert (2000) 以手術團隊為例，指出同樣都是其中一員，執行手術的醫師與負責麻醉的醫師其主觀感受到的任務互依性可能有所差異。換句話說，即便在同一個團隊或部門當中，任務互依性並非是整體的平均感受而是會隨每個人主觀感受而有所不同。因此，本研究以個人層次的任務互依性作為本研究之調節變項，探討個人所知覺之任務互依性的高低，會如何調節 IOAM 與 SOAM 對於員工工作表現（工作績效、組織公民行為與創造性績效）之關係。

綜合上述，本研究將在個人層次下進行研究，以台灣地區之員工為對象，探討不同的成就動機對於員工工作表現（分別是工作績效、組織公民行為與創造性績效）之影響。本研究試圖在工作場域上，釐清 IOAM 與 SOAM 各自的影響效果，進一步增加這兩種構念之區辨效度，並補足過去研究於職場場域研究缺乏的研究缺口。另外，本研究也會探討當個人在任務互依性不同的工作情境之下，其個人 IOAM、SOAM 與工作表現之關係是否會受到調節，進一步驗證在不同社會脈絡情境下，更能凸顯 SOAM 與 IOAM 兩種不同類型成就動機的特殊意涵。



## 第二章 文獻回顧



### 第一節 成就動機

本節將先針對成就動機的起源、發展脈絡與過去相關研究，來進行整理與回顧，同時闡述不同文化下所發展出的兩種成就動機：「個我取向成就動機」與「社會取向成就動機」之核心概念與定義，並且比較這兩種成就動機的異同，進一步討論其對於工作表現之可能影響，帶出本研究之相關效標。

#### 壹、成就動機的起源

在西方的文獻當中，動機一直是心理學家感興趣的議題，從學者對於動機（motivation）的定義超過了 140 種（Rainey, 2000）這點，就可以略知一二。自 Murray（1938）提出人類的基本需求後，許多心理學家開始系統性地研究何謂「動機」。在這當中又以 Maslow（1954, 1965）的需求層級論為首，主張人要滿足最基層的需求後，才能往上再繼續追尋更高層次的需求。接著，McGregor（1960）也提出了人的兩種基本需求，分別是被控制指揮的需求與自我成長的需求。但以上的需求理論並沒有獲得太多實徵的支持（Robbins, Judge, Millett, & Boyle, 2013），反而是 McClelland（1955）所提出的三需求論（分別是成就、權力及歸屬需求）得到最多的支持，其中又以成就需求為理論的核心重點。

McClelland（1955）中所提到的成就需求，主要是奠基於 Murray（1938）所提出的成就需求：個體為完成困難的工作，想要盡快且獨力完成，並克服障

礙達到高標以超越自己，進而增進自我尊重的一種慾望。而滿足此成就需求的慾望，就是 McClelland 等人（1953）所定義之成就動機。他們進一步主張成就動機是透過家庭教育的教化，進而形塑成為個人人格中相對穩定的特質。劉兆明（2001）回顧過去關於動機的研究中也發現，早期心理學家大多以個人特質的方式來研究「動機」的相關概念。

綜合上述，McClelland（1955）將成就動機定義為：「個人為了滿足自己的成就需求，做事時與自己的優秀標準相競爭的慾望」。這樣的定義，也成為日後歐美學者建構成就動機相關理論時的主要依據。接著，本文會針對後續所提出之成就動機的相關理論與觀點發展，做更進一步的說明與回顧。

## 貳、成就動機的多種研究派典

從 McClelland 等人（1953）提出成就動機的概念開始，往後的研究分別依循兩種不同層次之觀點發展（余安邦，1990），分別是：微觀層次（micro level）與巨觀層次（macro level）。前者主要是以個體為分析的單位，探討個體成就動機的本質、核心概念、及其與成就行為的關係等等；後者則是以一種由上往下看的社會文化角度，探討社會文化的宗教觀、價值觀以及社會化內涵對於成就動機內涵的影響，並且嘗試推論該文化下整體之成就動機強度與該社會經濟成長的關係。以下將會對這兩種不同派典的研究進行簡單的回顧與反思。

### 一、微觀層次

在微觀層次的研究派典之下，成就動機的研究便是要探討個體為了滿足「成就需求」或達成「成就目標」而付出努力的過程。也因此，微觀層次之成就動機的研究發展便可分成兩類：需求導向的研究取向（need-oriented research

approach) 與認知導向的研究取向 (cognitive-oriented research approach)。需求導向主要探討的議題包括：成就需求的本質內涵為何？個人成就需求與追求成就行為之間有何關連？採取此類取向的代表研究者有 Murray (1938)、McClelland 等人 (1953)、McClelland (1955, 1985, 1987)、以及 Atkinson

(1957, 1964) 所提出追求成功與害怕失敗兩因素組成的成就動機理論。其中 Atkinson (1957) 進一步指出，個體對於成就的主觀期望，以及成就對於個人的價值，也會影響個體的成就動機強度。如此之定義發展至少帶來兩種啟發：一為成就動機的概念，除了考慮成就需求外，或許還需考慮個體對於成就的定義與認知；二為個體是否只在乎成就所帶來的個人價值（如自尊或自我實現）而不關心成就所帶來的工具價值（如成就所帶來之酬賞、社會價值）。因此，許多研究成就動機的學者，便從認知的觀點來解釋成就動機，試圖更完整地解釋個體追求成就的現象。

認知導向的研究取向，主要探討的議題包括：何謂成就目標？追求成就目標時個人進行歸因的認知歷程為何？成敗歸因模式會如何影響未來預期？或是這樣的認知歷程與追求成就行為之間的關係為何？採取此類取向的代表研究者有 Heckhausen (1967, 1977)、Nicolls (1984)、Weiner (1972, 1974, 1985) 所提的成就歸因理論，以及 Dweck (1986)、Dweck 與 Leggett (1988) 所提的成就目標理論等等。認知導向的研究發展，雖然解釋了部分需求導向無法解釋的現象，但依然會有許多研究者存在些許疑問：歸因方式與目標背後代表的價值，是否對於所有成就行為的解釋都相同？是否個人在意的目標與他人期待個體完成的目標，會有不一樣的歸因解釋？目前許多研究者嘗試將兩種觀點整合（如 Elliot & Harackiewicz, 1994, 1996; Elliot & Church, 1997; Elliot & McGregor, 2001）。但還是有許多問題無法被解決，如成就的意義是否為普世價值？個體努力追求成就是否只為了滿足個人需求？因此為了回答這些問題，則需先往前回溯至個體如何習得「成就」的概念開始。根據 McClelland (1961) 的看法，個

人對於成就的定義會受到父母教育的影響，進而影響到後續個體的成就動機發展。而巨觀研究所欲瞭解並探討的，就是不同文化的價值觀，是否透過父母的教育進而影響到個體的成就動機。



## 二、巨觀層次

巨觀層次的研究，最早也從 McClelland (1961) 開始。當時他根據 Weber (1958) 以基督新教倫理解釋西方資本主義的觀點，主張基督新教倫理與資本主義兩者之間存在著中介變項，也就是基督新教倫理的文化價值觀，透過父母強調「獨立」的家庭社會化過程，塑造出子女的成就動機。而當社會中多數成員具有強烈的成就動機時，就會促進整個社會的企業發展，加速經濟與科技的成長 (余安邦，1990)。而後 McClelland (1965) 發現成就動機可以預測各社會地區的創業行為多寡 (entrepreneurial activity)，後續研究也支持這樣的觀點 (Collins et al., 2004; Durand & Shea, 1974; Wainer & Rubin, 1969)。

總結來說，巨觀層次的研究便是探討文化價值觀對於成就動機內涵的影響。在 McClelland 與 Friedman (1952) 探討父母教養方式的研究，發現於印地安人部落中，父母的獨立訓練會跟兒童成就動機有高相關。在 Winterbottom (1958) 對美國白人兒童做類似的研究後，也得到相同的結果。然而隨著不同文化的交流與接觸、非歐美國家的心理學研究興起等因素，學者們逐漸接受各個社會文化所重視之價值觀會有所不同，進而影響父母的教育方式。若將過去對於成就動機的觀點，套用在各個文化下是不適合的 (余安邦，1990)。綜合上述，不同文化下所強調之成就價值，可能會透過父母教育而形塑個體對於成就定義或成就價值的不同，進而影響到個體所展現之追求成就的行為也不同。因此，便開始有許多學者嘗試修正 McClelland (1955) 所提出之成就動機概念，認為成就動機應該隨著不同的文化而進行適當的修改。

## 參、成就動機的修正



文化對於成就動機的影響，不管從巨觀的觀點或微觀的觀點，其影響效果皆不容小覷。許多學者也同時指出，要探討文化與成就動機之間複雜的關係，必須先釐清成就在各個不同群體或文化中的意義（Kornadt, Eckensberger, & Emminghaus, 1980; Maehr, 1974; Maehr & Nicolos, 1980）。以下先回顧許多學者針對文化與成就動機的相關研究，接著再進一步帶出本研究所欲探討的重點概念：個我取向成就動機（Individual-oriented achievement motivation，以下簡稱 IOAM）與社會取向成就動機（Social-oriented achievement motivation，以下簡稱 SOAM），並討論兩者目前的研究現況以及概念異同。

### 一、不同文化下之省思

從巨觀角度來看，楊國樞（1982）認為在西方社會中，強調個體的自主獨立，而成就的概念便是要獨力完成某些艱困任務。因而父母便會對子女進行強調獨立的成就訓練，導致西方社會中普遍有較高的「自我取向成就動機」（Self-oriented achievement motive）；但在東方社會，強調個體要以集體作為優先，而成就的概念便是要依附於集體下努力，發揮個人所長以追求集體利益與福祉。因而父母便會對子女進行強調依賴的成就訓練，導致東方社會中普遍有較高的「他人取向成就動機」（Other-oriented achievement motive）。這樣的論點在後續研究中被陸續證實（余安邦，1990；Ho, 1986；Yang & Liang, 1973）。換句話說，不同社會的文化價值觀確實會透過不同的父母訓練方式，進而形塑個體產生具有文化意義的成就動機。因此個體對於「成就」的定義，應會隨著文化的不同，而產生質（qualitative）上的不同（De Vos, 1968）。

過去許多學者的實徵研究皆證實了 De Vos（1968）的觀點（Fyans, Maehr,



Salili, & Desai, 1983; Salili & Maehr, 1975)。De Vos (1973) 進一步指出，中國人是以家庭與家族的成就為目標；為了家庭與家族的利益，個人願意無條件地努力與付出 (Blumenthal, 1977)。另外 Kornadt 等人 (1980) 也指出，華人從小就被培養去追求與群體有關的目標，這樣的行為是被鼓勵與認同的 (Salili, 1995; Wilson & Pusey, 1982)，華人甚至會有一股慾望去達成家庭或社會等群體的期待 (Pusey, 1977)。綜合上述，Elena (1980) 認為以 McClelland (1955) 提出之成就動機並不能完全適用於非西方文化之社會。後續許多研究也指出不同社會文化除了對成就的定義不盡相同外，微觀角度之成敗歸因、或成就價值也不盡相同 (Crittenden, 1996; Duda & Allison, 1989; Kitayama, Markus, Matsumoto, & Norasakkunkit, 1997；黃光國，1995；陳舜文，2005)。

## 二、兩種成就動機原型

藉由以上研究的回顧與反思，瞭解到成就動機可能會隨社會文化的不同而有不同的面貌，是具有多向度性質與內涵的概念 (余安邦與楊國樞，1987；Jerath, 1981；Maehr & Nicholls, 1980；Maehr & Sjogren, 1971；Nicolls, 1984；Veroff, 1969)。余安邦 (1990) 認為，西方學者所提出之成就動機概念，是一種個我取向的成就動機 (IOAM)，此類型之成就動機深富西方個人主義的色彩，顯然不具有泛文化之普遍性，只是一種類型的成就動機。而在華人文化下，需要再用社會取向的成就動機 (SOAM) 才能較完整地描繪出華人的成就動機。

因此，余安邦與楊國樞 (1987) 從文化建構論的觀點，先將成就動機的定義修改如下：「個人想要超越某種外在決定的或內在決定的目標或優秀標準的動態心理傾向；而該目標或優秀標準的選擇是由社會或個人所決定的」。同時他們也認為，除了追求成就的動機之外，該動機應以何種方式來實現也是件重要的事情。因為在追求成就目標時，個人必須先瞭解何種行為是最恰當的，並且評價所擬採取之行為的恰當性，也就是追求目標之方式或行為的工具性價值

(instrumental value)。故成就行為或成就目標是同等重要的，這兩種皆會受到文化的影響 (Maehr, 1974)。另外，他們也對行為結果的評價、以及動機特質的一般特徵兩方面比較 IOAM 與 SOAM。最後，依據成就目標、成就行為、結果評價、一般特徵四方面來分別闡述 IOAM 與 SOAM。表 1 比較余安邦 (1990) 所提之 IOAM 與 SOAM 內涵。

表 1

IOAM 與 SOAM 的比較

	目標來源與 方向	行為的來源與 過程	後果及結果 評價	一般特徵
IOAM	追求之成就 目標與標準， 由 <u>內在</u> 的自 我所認定。	完成目標所應 做的行為，由 <u>內 在</u> 之自我所認 定。	由自己來評 價後果，並 從中獲得增 強。	重視成就的自主 <u>內在</u> 價值。
	<b>核心概念</b> 為了自我充實與自我實現而努力，重視成就結果的內在價值。			
SOAM	追求之成就 目標與標準， 由 <u>外在</u> 之重 要他人或團 體所認定。	完成目標所應 做的行為，由 <u>外 在</u> 之重要他人 或團體所認定。	由重要他人 或團體評價 後果，並從 中獲得增 強。	重視成就的社會 <u>工具</u> 價值。
	<b>核心概念</b> 為了社會認同與家庭榮譽而努力，重視成就結果的工具價值。			

註：修改自余安邦 (1990)

根據余安邦 (1990) 對於 SOAM 的內涵描述，共有五個特色：(1) 追求的成就目標與標準，是由重要他人、社會團體或整體社會而定；(2) 追尋目標與達到標準所應做的行為與方法，是被重要他人、社會團體或整體社會所認定或決定的；(3) 是由重要他人、社會團體或整體社會來評價結果，是否有達到目標或完美標準；(4) 由重要他人給予正負向增強，如讚美或責難、接受或拒絕、晉升與降職等；(5) SOAM 反映出高的社會工具性且與低的功能自主性。

簡單來說，SOAM 高的個體會為了獲得社會認同與家庭榮譽而付出努力 (Tao & Hong, 2014)，較重視成就結果的工具價值 (如集體榮譽)。



相對地，余安邦 (1990) 認為 IOAM 也應有五個特色：(1) 追求自己設定之成就目標與標準；(2) 追尋目標與達到標準所應做的行為與方法，是由自己認定或決定的；(3) 由自己來評價結果，判斷自己是否有達到目標或標準；(4) 基於自己評價的結果，給自己正負向增強；(5) IOAM 反映出高的自我工具性。簡單來說，IOAM 高的個體會為了個人實現與充實自我而付出努力 (Tao & Hong, 2014)，較重視成就結果的內在價值 (如自我肯定)。

由於個人的成就動機高低會受到所處社會環境之文化價值觀影響，經過父母的教育訓練而習得。然而隨著現代化的影響，目前的文化價值觀是多元且包含許多東西方的各自特色。因此余安邦 (1990) 認為，不管是在集體主義或個人主義之社會，個體都可能同時具有 IOAM 與 SOAM 兩種特質，只是普遍來說個人主義較盛行的西方人 IOAM 較高，集體主義較盛行的東方人 SOAM 較高。

另外，雖然這兩種動機是被兩種不同慾求所驅動，追尋不同的最終目標 (終極價值)，但是這兩個並不是互相衝突的概念：一個人可以付出努力去同時達成兩種不同內涵之成就目標 (Tao & Hong, 2014)。換句話說，一個人可以努力追求職場上的高成就，挑戰自己不斷突破、滿足自我實現與充實自己的成就需求，同時也滿足自己想為公司付出，獲得他人 (同事或主管) 認同，進而增進全公司榮譽的成就需求。這兩者之核心差異，主要來自於動力來源的不同，本研究接著將以核心定義之不同來進行假設的推論。

## 肆、小結



本節簡單回顧了過去關於成就動機的相關研究，從剛開始的概念、不同層次、不同派典之研究的興起，進一步討論成就動機的跨文化適切性，提出許多學者的省思與批判後，帶出余安邦與楊國樞（1987）所提出之 IOAM 與 SOAM 兩種不同類型之成就動機，並討論其內涵與異同。雖然兩種成就動機滿足需求之目的與背後意義不同，個體還是可以同時被兩種動機所驅動進而完成目標。

然而，根據余安邦（1990）的論點，這兩種不同的成就動機特質是普遍存在於學生與成人個體上，且會對於許多的行為展現上有所影響。根據其內涵而言，有可能對於不同的行為結果上有不同的影響，如為了集體價值而非個人價值的組織公民行為，或是需要思考與行為彈性方能展現之創造性績效；也有可能基於不同的理由而進行相同的行為，如個人的工作績效，需要進一步透過不同情境才能凸顯其概念意涵。因此接下來的小節，將簡單回顧員工不同的工作表現，以及會影響其關係的工作情境，進而討論這兩種成就動機對於員工工作表現之可能的影響效果。

## 第二節 員工工作表現

員工的工作表現（work performance），一直是組織行為研究當中十分重視的指標。Katz（1964）首先指出，一個公司要能存活，需要很多員工展現適當的行為來維持組織的營運與發展，而這些行為根據角色理論來看，可以簡單分成角色內行為（in-role behavior）與角色外行為（extra-role behavior）。前者指的是員工在組織中，要完成組織對其工作任務要求所從事的行為，一般學者會用「工作績效（job performance）」作為指標；而後者指的是員工除了完成其所賦予的工作外，還願意展現出超乎角色要求的創新與自主行為，一般學者會用「組織公民行為（organizational citizenship behavior，以下簡稱 OCB）」作為指

標。後續研究也證實 OCB 確實可以從工作績效當中區分出來 (Williams & Anderson, 1991)。爾後許多學者沿用這樣的分類方式，將員工表現的效標變項分成角色內績效與角色外績效 (Chen, Eberly, Chiang, Farh, & Cheng, 2014; Hui, Law, & Chen, 1999)。另外，在 Katz 的原始定義中，也表明了創新行為的重要性，對於組織的順暢運作而言是必須的。後續學者使用創造性績效 (creative performance) 作為指標，發現其對於組織的重要性不亞於工作績效，甚至會影響組織變革的成效 (Amabile, 1988)。

本研究欲以員工的工作績效、組織公民行為及創造性績效，作為員工工作表現的指標，探討 IOAM 與 SOAM 對於這三種表現的影響效果。因此本節將會針對工作績效、組織公民行為及創造性績效這三個表現指標，分別整理過去的相關研究與定義，並且推論 IOAM 與 SOAM 對於不同表現的關係。

## 壹、工作績效

### 一、工作績效的定義

工作績效一直以來都是組織研究中最受重視的指標之一。對於組織而言，透過績效考核評估員工的工作績效，並根據不同程度的表現給予必要的獎勵、訓練等管理措施，進而提高員工的工作表現。當員工能夠展現良好的工作績效時，就可以幫助組織達成目標 (Campbell, 1983)。

更明確地來說，當員工能夠完成組織期望其角色所需執行的行為時，該行為的結果與效益就是工作績效 (Campbell, 1990)。通常，公司會為不同員工設定各自的工作目標，這些目標會跟組織的目標相連結。而工作績效就是依據員工對組織目標貢獻程度的高低來加以測量 (Borman & Motowidlo, 1993)。換句

話說，員工達成組織目標的程度就是工作績效。



## 二、成就動機與工作績效

根據前一節對於兩種成就動機的回顧，IOAM 與 SOAM 都為了獲得成就感而願意付出努力，以達成成就目標，但兩者的差異，在於對成就目標背後所追求的終極價值是不一樣的（余安邦，1990）。IOAM 追求的是個人的榮譽，透過完成目標來自我充實與自我實現；SOAM 追求的是集體的榮譽，透過完成目標來獲取社會認同與榮耀團體。

在過去研究中指出，當個體有強烈的成就動機時，會願意付出努力將事情做到完美，以獲得成就感（McClelland, 1987）。在工作場域中，高 IOAM 者為了滿足自己的成就需求，傾向將工作上的任務目標視為成就目標，藉由目標的達成來滿足個人榮譽與成就感。在行為的過程中，傾向用自己喜歡的方式來進行，並自我檢視達成狀況以完成目標。過去研究也普遍證明成就動機對於工作績效的正向效果（McClelland & Winter, 1969），然而這些研究是以 IOAM 為主體，並沒有探討 SOAM 對於工作績效的關係。

楊國樞（1998）指出，中國人會傾向透過「家族化（Familization）」的過程，將家族的觀念類推到家族以外的組織生活，正是所謂的「泛家族主義」。而這樣的歷程會表現在三個層次上，分別是家族的結構型態與運作原則、倫理關係與角色關係、待人處事的觀念與行為。站在泛家族主義的觀點上，華人會傾向把自己所處的組織視為是家族的延伸。因此，高 SOAM 者會將組織的目標視為是個人極度重視的家族目標，並認為高的工作績效，不但可以獲得家庭中的其他成員認同（如主管、同事等），更可以讓整個組織的競爭力上升，進而提升集體之榮譽。而在行為的過程中，會傾向詢問他人建議與看法，並尋求主管或同事回饋以努力完成目標。而過程中的行為增強來源，也是以他人為主。



綜合上述，歸納出以下假設：

H1：兩種不同類型的成就動機與工作績效有相關。

H1a：個我取向成就動機（IOAM）與員工的工作績效有正相關。

H1b：社會取向成就動機（SOAM）與員工的工作績效有正相關。

## 貳、組織公民行為

### 一、組織公民行為的定義

自從 Katz（1964）提出角色外行為的想法後，便引起了許多研究者的興趣，學者們除了不斷修正過去 Katz 對於角色外行為的定義之外，更是努力去找出不同的行為向度，試圖更清楚地描繪出組織公民行為的概念與輪廓（如 Bateman & Organ, 1983；Farh, Earley, & Lin, 1997；Farh, Zhong, & Organ, 2004；Podsakoff & Mackenzie, 1997；Smith, Organ, & Near, 1983 等）。

根據 Katz 最早對角色外行為的定義，指的是員工所展現出對組織有利，但卻未列在工作規範要求當中的行為。這些行為包含協助同事解決工作問題、接受命令時不會推三阻四，以及適時提出建設性的意見等等（Bateman & Organ, 1983）。Smith 等人（1983）進一步指出，這些行為可以界定為：組織並無明確規定，同時不受正式獎酬系統約束的利組織行為。即便員工沒有展現這些行為，也不會受到組織的處罰（Organ, 1988）。總括來說，這種非角色規範內的行

為，學者稱為組織公民行為（organizational citizenship behavior，簡稱 OCB）。

接著，許多學者開始針對 OCB 的行為向度進行探討，嘗試將這種為組織好的角色外行為進行操作型定義。Smith 等人（1983）透過訪談組織基層之管理人員，將所獲得之行為事例進行分析而得出兩個因素：利他行為（altruism）與盡職行為（conscientiousness）。而後 Organ（1988）進一步提出另外三個重要向度：分別是禮節（courtesy）：避免造成他人困擾的建設性行為、運動員精神（sportsmanship）：能忍受暫時不便且不抱怨、公民道德（civic virtue）：真誠、負責地投入組織活動並關心組織的發展。以此五構面來描述 OCB 的觀點，也獲得實徵資料的支持（Moorman, 1991; Podsakoff & Mackenzie, 1997）。

近來，許多研究者開始思考 OCB 的不同成因（Bolino, 1999; Rioux & Penner, 2001），以及不同文化下的 OCB 其內涵向度是否相同。在 Farh 等人（1997）的研究當中，透過訪談資料將 OCB 的行為向度分成兩類，一類是文化普同（etic 客位，後稱 Etic）的 OCB 行為，另一類是文化特殊（emic 主位，後稱 Emic）的 OCB 行為，前者包含了：認同組織（identification with company）、協助同事（altruism toward colleagues）、敬業守法（conscientiousness）三個向度；後者則包含了維持人際和諧（interpersonal harmony）與保護公司資源（protecting company resources）兩個向度。這兩類的 OCB 行為其前因也不盡相同，尤其文化特殊（Emic）的 OCB 可能是華人特有之文化價值觀所引發的。過去研究也支持文化價值觀確實會影響 OCB 的展現（Paine & Organ, 2000），華人重視的集體主義更是其中一個原因（Moorman & Blakely, 1995）。後續有研究者使用合併後之 OCB（Etic & Emic）來作為 OCB 的行為向度內涵（Chen, Eberly, Chiang, Farh, & Cheng, 2014），證明在華人場域中此兩種 OCB 行為向度的概念是存在且概念上有其不同之意涵。

綜合上述研究結果可以發現，不同文化價值觀下所影響的個人動機，很有

可能會進一步去影響員工 OCB 的展現；另外，OCB 之行為向度也會隨著文化不同而有所差異。為了能更廣泛且全面的涵蓋 OCB 概念，本研究將 OCB 分成 Etic 與 Emic 兩向度來討論。



## 二、成就動機與組織公民行為

對於高 IOAM 者而言會為了自我成就需求而努力達成自己認同之目標，而這樣的目標與達成目標該展現的行為，通常以自我為中心思考，成就行為之結果也是為滿足成就需求而非其他工具性目的。換言之，對於高 IOAM 者來說，會傾向將個人實現與滿足個人成就需求列為優先。根據 Etic OCB 的內涵定義，該行為向度指的是東西方皆有之組織公民行為，其行為包含員工為完成工作而盡忠職守、願意協助同事完成、提出建設性方案來增進工作效能以表示認同組織。這些行為當中除了協助同事外，大多跟個人工作面上能有卓越表現較有關連。因此，本研究認為高 IOAM 者會為了達成個人目標而願意額外花時間努力，並藉由提出建設性方案以提升個人自尊，故 IOAM 與 Etic OCB 應會有正向關連。

相對來說，Emic OCB 則是強調個體額外付出努力去維護與他人之間的和諧關係，並鼓勵個體將組織利益視為首要，不佔用公司資源以維持順利運作。因此，對於視個人目標為主的高 IOAM 者而言，越不傾向做出對個人成就無關之維護和諧與保護公司資源等行為，甚至有可能做出為了個人目標而佔用公司資源（如印表機、電話等）的政治行為（曾家文與姜定宇，2012），故 IOAM 與 Emic OCB 應會有負向關連。

至於 OCB 對高 SOAM 者而言，其所代表的意涵可能正是高 SOAM 者所重視的成就行為。整體來說，OCB 是指員工額外為公司付出的行為，而 Earley（1989）曾指出，對於處在集體主義的華人而言，他們會傾向找尋方法來增加

團體的福祉，即便這項福祉並不會直接影響到個人。而強調為了集體而非個人的 OCB 行為，便是華人可能採取的一種表達方式。



站在泛家族主義（楊國樞，1998）與華人強調以大我為優先（楊中芳，1994）的價值觀下，OCB 的展現於華人組織當中，是一個對組織整體運作有利且能維護公司名譽的行為，其精神強調將組織整體福祉擺在個人福祉之上，也就是將大我的福祉置於小我的福祉之前，這是普遍受到華人社會認同的行為。因此，對於高 SOAM 者而言，他們會為了社會認同與集體榮譽而努力，而 OCB 的展現正好可以滿足 SOAM 者想得到社會認同的成就需求。不管是額外付出努力來完成工作任務、提出建設性方案以增進集體效能進而提升集體福祉等行為，高 SOAM 者皆會努力展現，故 SOAM 與 Etic OCB 應會有正向關連。另外，由於華人文化也認為和諧是維持團體運作甚至促進團體進步的必備條件（黃光國，1995），因此「維持人際和諧」便是華人很重視之行為；同時，高 SOAM 者也會將公司視為家庭的延伸，進而保護公司資源以利公司運作順暢，故 SOAM 與 Emic OCB 應會有正向關連。

綜合上述，歸納出以下假設：

H2：兩種不同類型的成就動機與組織公民行為有相關。

H2a：個我取向成就動機（IOAM）與員工的 OCB（Etic）有正相關。

H2b：個我取向成就動機（IOAM）與員工的 OCB（Emic）有負相關。

H2c：社會取向成就動機（SOAM）與員工的 OCB（Etic）有正相關。

H2d：社會取向成就動機（SOAM）與員工的 OCB（Emic）有正相關。



## 參、創造性績效

### 一、創造性績效的定義


在探討創造性績效 (creative performance) 以前，需要先將之定義與創造力 (creativity) 或組織創新 (organizational innovation) 的異同進行說明。這三者雖都跟創造力有關，但在其概念層次與工作意義上是不大相同的。許多學者對創造性績效的概念有共識，為「員工在想法、產品或生產程序上既新穎特別，同時有對於組織具有 (或潛在具有) 實用價值的產出」(Oldham & Cummings, 1996; Tierney & Farmer, 2002)。就概念層次而言，創造性績效強調的是在個人或團體上，新穎且有價值的產出；相較而言，組織創新則是在團體或組織層次上，表示組織對於這些創新想法的採納與實際執行，進而對組織造成的變革 (Amabile, 1988)。

另外創造性績效在工作意義上，則是奠基於創造力之上。創造力可能比較常用於需要創意的工作上做探討；但是創造性績效則是範圍較廣，只要員工發揮其本身的創造力，結合過去從未結合或未使用過的生產素材，獲得新奇又實用的想法、產品或程序，就是創造性績效 (Madjar, Oldham, & Pratt, 2002)。本研究欲探討個體在 IOAM 與 SOAM 動機特質的高低不同，會對於成就行為結果有何不同影響，因此採用與過去研究一致的創造性績效定義，定義在個人的層次上，即員工在想法、產品或生產程序上提供新穎且特別，同時對於組織具有 (或潛在具有) 實用價值的產出。

### 二、成就動機與創造性績效

過去探討創造性績效的成因，主要以 Amabile (1988) 的概念為主。其中





最主要影響的因子就是員工對於該工作有高度內在動機。當員工對於工作本身感到有興趣時，工作本身即為其願意投入、付出心力的主要原因。當個體對於此工作任務付出心力，並不是為了來自外在的原因時（如獲得他人認同或組織營運）就會更願意去嘗試、冒險，獲採取新穎的可能解決途徑，在這樣的情況下會有助於其創造力績效的提高（Amabile, Goldfarb, & Brackfield, 1990）。另外也有研究指出，當個體行為的自主性與彈性越大的時候，個體的創造力也會有所提升，進一步影響其創造性績效的展現。

根據余安邦（1990）的定義，對於高 IOAM 者而言，其在意工作任務本身的內在價值，也就是透過該任務完成來獲得個人之成就感。當該成就結果能夠滿足個人成就感時，高 IOAM 者就會傾向努力去獲得此成就。同時，高 IOAM 者在追求成就目標時，傾向用自己認同的方式來追尋成就，在過程中也會透過自己的評價來增強自己，行為本身較為彈性與自主。相較之下，高 SOAM 者會為了成就結果所帶來的工具價值而努力，而並不是被工作本身的誘因所激勵。另外，高 SOAM 者在追求成就目標時，傾向用社會認同的方式來追尋成就，在過程中會希望獲得他人的回饋或資訊來指引工作方向，行為本身彈性跟自主性都偏低。因此，雖然創造性績效對於組織整體而言有正向幫助，但 IOAM 與 SOAM 追求成就行為的傾向不同，也會導致高 IOAM 與高 SOAM 者在創造性績效的展現上有所差異。

綜合上述，歸納出以下假設：

H3：兩種不同類型的成就動機與創造性績效有相關。

H3a：個我取向成就動機（IOAM）與員工的創造性績效有正相關。

H3b：社會取向成就動機（SOAM）與員工的創造性績效有負相關。

### 第三節 任務互依性



#### 壹、任務互依性的定義

任務互依性 (task interdependence) 是工作特性的一種，指團隊成員必須和他人緊密合作、分享訊息與資源的程度 (Cummings, 1978)。而工作特性最早的研究，是起源於 Turner and Lawrence (1965) 的研究，他們提出了幾項不同的工作屬性，而這些工作屬性會影響工作者的滿足和出席率。接著在 1970 年代時有更多的學者投入相關研究，其中以 Hackman and Oldham (1975) 所提出的工作特徵理論為代表，他們認為光是工作特性的不同，就能夠引起工作者不一樣的心理狀態，進而影響工作者的表現。當時一共提出了七個構面 (包含了五個核心構面與兩個輔助構面)，核心構面包括：技能變化性、工作完整性、工作重要性、工作自主性及工作回饋性，而輔助構面則包括他人回饋性與他人合作性。後續學者皆以前面五個核心構面為研究主體，輔助構面則較少探討。

而隨著團隊工作的方式興起，需要與他人共同完成的任務形式越來越多，許多學者開始將注意力轉移至 Hackman and Oldham (1975) 所提到的輔助構面，並用互依性 (interdependence) 的概念來指稱 (Campion et al., 1993)。而任務互依就是互依性當中的一種工作特性。雖然過去研究中，對於任務互依性有兩派不同的觀點，分別是團體層次與個人層次的概念。但本研究認為，以個人層次的觀點來探討其對於成就動機與工作表現的調節效果，更能凸顯 IOAM 與 SOAM 的核心意涵。




## 貳、任務互依性的調節效果

整理上述定義，任務互依性指的是員工在工作中所感受彼此需要合作的程度。在一個任務互依性高的情境下，員工需要與他人緊密合作，彼此分享訊息、材料與資源，甚至需互相經驗流通方能達成任務目標 (Cummings, 1978)。爾後在 Kiggundu (1983) 的研究中發現，工作當中的任務互依性會引起員工感受到對於他人的責任，並且增進員工本身的工作表現。因此，本研究認為此種工作特性所塑造出的情境，對於重視個人需求或他人認同的兩種不同成就動機，應該會有不一樣的調節效果。

根據 Tett 與 Guterman (2000) 所提出之特質激發理論 (Trait activation theory, 簡稱 TAT) 的觀點，當個體處在一個與該特質相關連的情境當中，該特質會被激發或活化，進一步增強與其對應行為的關係。另外，過去研究也指出不同的情境可能會激發出不同的成就動機 (Hofer, Busch, Bender, Ming, & Hagemeyer, 2010)。因此，本研究將以 TAT 的觀點，來探討任務互依性的調節影響效果。以下分別針對 IOAM 與工作表現的關係，以及 SOAM 與工作表現的關係，進行任務互依性調節效果的說明與假設推論。

### 一、任務互依性對於 IOAM 與工作表現的調節效果

Stewart 與 Barrick (2000) 指出，在任務互依性低的情境下，成員可以依照自己的喜好獨立工作，不太需要跟他人合作與依賴他人分享的資訊，就能完成任務。對於高 IOAM 者而言，任務互依性的程度越低，越能讓其用自己所認同的方式來達成其個人目標，滿足個人的需求。換句話說，當任務互依性越高時，IOAM 與工作績效之關係會被任務互依性削弱。另外，任務互依性低的情境，能讓個體在行為的選擇上有更自主與彈性的空間，對於 IOAM 高者，此環



境也會激發其喜歡獨立行為的特質，並能夠用自己認為有效的方式不斷嘗試，因此 IOAM 與創造性績效的關係，應該也會隨著任務互依性的降低而提高。最後，任務互依性愈低的情境，愈不會感受到對於他人的責任以及來自他人的要求，對於 IOAM 高者更傾向將個人的成就目標視為首位，努力完成個人的成就目標而較不會顧慮到其他目標。因此對於完成個人目標額外努力的 Etic OCB 行為而言，在任務互依低的情況下，IOAM 與 Etic OCB 的正向關係應會更強。至於維護人際和諧或將集體利益置於個人目標之前的保護組織資源行為而言，當任務互依性較低時，個人更可能降低此類行為的展現而花精力去達成個人的目標。故隨著任務互依性的程度下降，IOAM 與 Emic OCB 的負向關係會更強。

綜合上述，歸納出以下假設：

H4：任務互依性會調節 IOAM 與工作表現的關係。

H4a：相較於任務互依性高的情境，在低的任務互依性情境下，IOAM 與工作績效的正相關較強。

H4b：相較於任務互依性高的情境，在低的任務互依性情境下，IOAM 與 OCB (Etic) 的正相關較強。

H4c：相較於任務互依性高的情境，在低的任務互依性情境下，IOAM 與 OCB (Emic) 的負相關較強。

H4d：相較於任務互依性高的情境，在低的任務互依性情境下，IOAM 與創造性績效的正相關較強。

## 二、任務互依性對於 SOAM 與工作表現的調節效果



在任務互依性高的情境下，成員們需要彼此溝通交換訊息，甚至給予彼此回饋方能達成目標 (Wageman & Backer, 1997)。隨著任務互依性的提高，個體可以獲得更多資訊，包含要如何跟他人合作，他人希望自己完成哪些項目、以及該如何完成等等資訊，對於高 SOAM 者而言，這樣的環境可以清楚知道其個人的績效表現對於整體效能的貢獻，並且瞭解他人或團體對於自己的期待標準，以及認同哪些方式來完成目標，因此任務互依性應會正向調節 SOAM 與工作績效的關係，也就是說，在任務互依性高的情境下，SOAM 與工作績效間的正相關會更明顯。但這樣的情境，也會使高 SOAM 者更傾向於依賴他人指示或詢問他人過去經驗已完成該任務，自行嘗試不同行為的傾向會更低，因此 SOAM 與創造性績效的負相關會更強烈。另外，任務互依性提升也會讓個體更能感受到對於他人的責任，進而讓高 SOAM 者感受到其成就結果的工具價值，以及對於組織集體效能與榮譽的影響，促使其將集體福祉擺在首位且展現更多的 OCB，無論在額外付出努力完成工作任務，或是額外付出努力維持人際和諧等，皆會有更強的正向關係。

綜合上述，歸納出以下假設：

H5：任務互依性會調節 SOAM 與工作表現的關係。

H5a：相較於任務互依性低的情境，在高的任務互依性情境下，SOAM 與工作績效的正相關較強。

H5b：相較於任務互依性低的情境，在高的任務互依性情境下，SOAM 與 OCB (Etic) 的正相關較強。

H5c：相較於任務互依性低的情境，在高的任務互依性情境下，SOAM 與

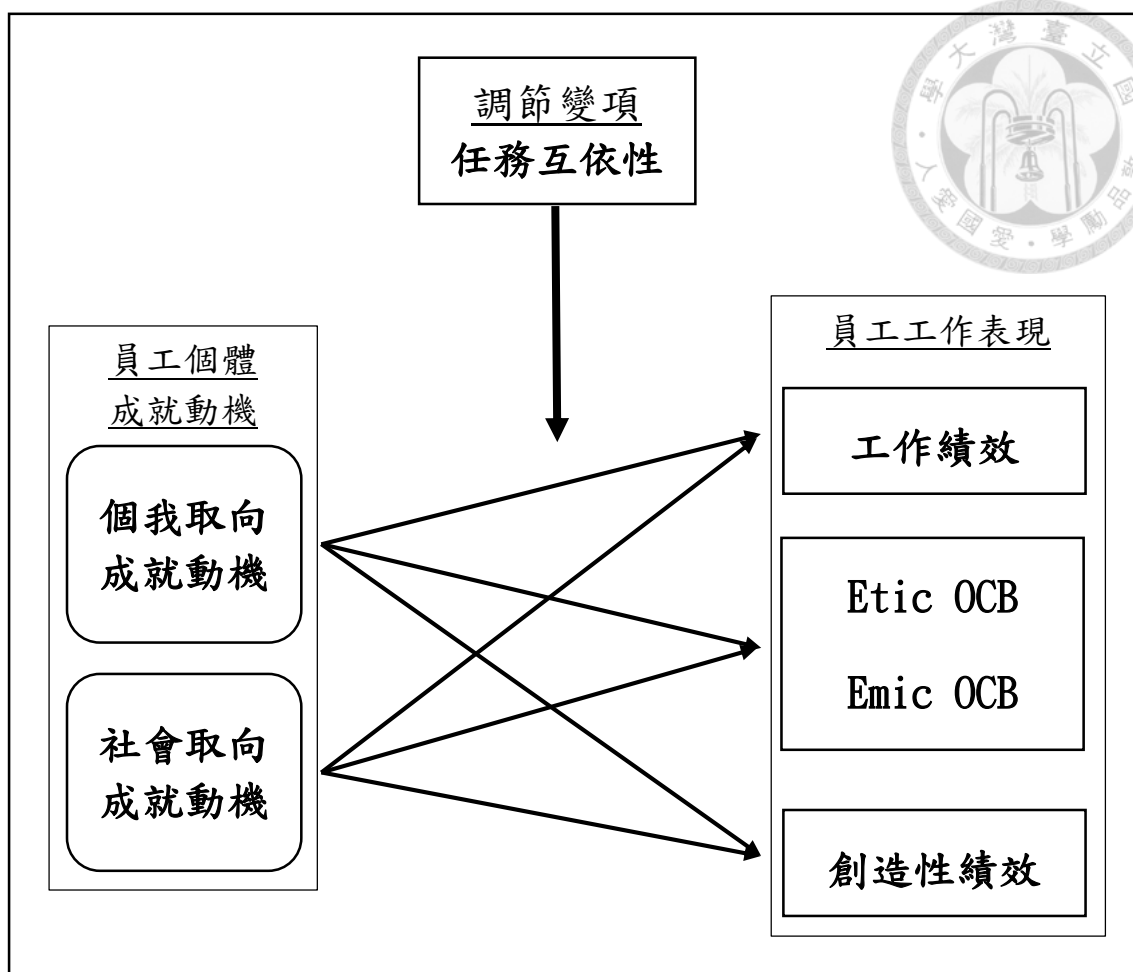
OCB (Emic) 的正相關較強。

H5d：相較於任務互依性低的情境，在高的任務互依性情境下，SOAM 與創造性績效的負相關較強。



#### 第四節 研究架構

綜合而言，本研究欲探討的是員工的 IOAM 與 SOAM 高低，是否會在其工作表現上的展現有所差異。成就行為的指標以工作績效、組織公民行為與創造性績效為主，並同時探討任務互依性的程度高低是否會調節以上的關係。本研究認為高 IOAM 或高 SOAM 的人，在工作績效上都會有正向效果；至於組織公民行為的部分，SOAM 有整體的正向效果，IOAM 則是對 Etic OCB 有正向影響，但對 Emic OCB 有負向影響；最後，在創造性績效部分，則是 IOAM 有正向影響，SOAM 則有負向影響。而任務互依性會負向調節 IOAM 與工作表現的所有關係；正向調節 SOAM 與工作表現的所有關係。圖一即為本研究架構圖。



註：Etic OCB 為客位組織公民行為；Emic OCB 為主位組織公民行為

圖 1：研究架構圖。





### 第三章 研究方法



本研究以問卷調查方式進行資料蒐集，來檢驗實務界中兩種類型的成就動機對於員工表現會有何種影響。問卷分成主管問卷與部屬問卷兩種，部屬問卷全部為自評變項，主管問卷則包含部分自評的人口學變項，以及他評部屬工作表現的變項。本研究皆為個人層次變項的探討。

問卷內容之編製是以過去研究者對各個構念所給予之定義，依據理論所發展完善之測量工具為基礎，直接採用或部份使用與修改以進行本研究各個概念的量測。其中部分概念是採用過去已發展完全之英文量表，根據回覆翻譯（back translation）的策略，先將原始英文量表翻譯成中文，再由心理學背景且精通中英文雙語之朋友，將中文翻譯為英文，並再根據此翻譯之英文結果，修改中文翻譯的內涵，反覆此過程直到結果與原始量表沒有太大差異，以確保跨文化情境下的量表翻譯效度（Sartorius & Kuyken, 1994）。以下分別就研究對象、研究工具、研究程序以及資料分析四個部分加以說明。

#### 第一節 研究對象

本研究在選取樣本時是以便利抽樣的方式，為了增加研究之外部效度，找尋施測對象時盡量以不同之產業為目標來進行便利抽樣，其中包括非營利組織、公營機構、服務業、製造業、營造業、飯店業等等。研究者透過私人關係與 39 位代發放者聯繫，並根據可協助數量依序寄出。收到問卷後再協助將問卷發放給該公司部門的主管與部屬填寫。

本研究雖然探討的是部屬的成就動機與工作表現之間的關係，但為了增加客觀性，乃由主管填答部屬之工作表現以取代部屬自評。整份問卷採取主管與部屬配對之方式來做施測，以一位主管搭配一位至三位部屬的方式成套蒐集，總共發出 107 套問卷，回收了 101 套問卷（整套問卷中只要有一份部屬問卷以及與之對應的主管問卷就算一套）共收回 253 份部屬樣本，回收率為 94.4%。後續檢查問卷，首先剔除空白、遺漏填答題數過多或胡亂填答之問卷，之後再將主管部屬共事時間小於半年的部屬樣本刪除。最後有 202 份樣本資料進入分析（有效回收率為 81.31%）。

在部屬樣本中，男女比例約一半（男 48%；女 52%），年齡平均為 35 歲左右（ $SD = 9.45$ ），年資大多在 6 年以下（62.9%），教育程度以大學學歷居多（44.6%），產業則是以生產製造最多（29.7%），且多來自行銷或業務部門（32.2%）。而主管樣本中，男性比例較高（65.9%），年齡平均為 42 左右（ $SD = 10.57$ ），超過一半以上主管的年資為 10 年以上（50.6%），教育程度也以大學學歷居多（35.6%）。整體分布狀況可以參閱表 2。

表 2  
樣本組成之人口學變項

項目	部屬 ( $N = 202$ )		主管 ( $N = 87$ )		
	人數	百分比(%)	人數	百分比(%)	
性別	男	97	48.00	58	65.91
	女	105	52.00	29	34.09
年齡	25 歲以下	23	11.39	6	6.90
	26-30 歲	52	25.74	9	10.34
	31-35 歲	45	22.27	12	13.79
	36-40 歲	28	13.86	12	13.79
	41-45 歲	21	10.40	9	10.34
	46-50 歲	16	7.92	16	18.39
	51 歲以上	17	8.42	23	26.44

(續下頁)

表 2

樣本組成之人口學變項

項目	部屬 (N = 202)		主管 (N = 87)	
	人數	百分比(%)	人數	百分比(%)
年資				
2 年以下	55	27.23	12	13.79
2-4 年	46	22.77	13	14.94
4-6 年	26	12.87	9	10.34
6-8 年	13	6.44	5	5.75
8-10 年	13	6.44	4	4.60
10 年以上	49	24.26	44	50.57
教育程度				
高中(職)及以下	33	16.34	16	18.39
專科	38	18.81	17	19.54
大學	90	44.55	31	35.63
研究所以上	41	20.30	23	26.44
未填答	0	0.00	0	0.00
職級				
一般職員	171	84.65	0	0.00
基層主管	26	12.87	40	45.98
中階主管	3	1.49	31	35.63
高階主管	0	0.00	15	17.24
未填答	2	0.99	1	1.15
所屬部門				
行銷 / 業務	65	32.18		
研發 / 資訊	46	22.77		
行政 / 管理	20	9.90		
其他	71	35.15		
產業類別				
生產製造	60	29.70		
服務產業	33	16.34		
資訊科技	25	12.38		
金融保險	22	10.89		
其他產業	62	30.69		
總共	202	100.00	87	100.00

## 第二節 研究工具



本研究問卷屬於自陳式 (self-report) 的類型，包含主管他評 (見附錄一) 與部屬自評問卷 (見附錄二)。在主管問卷中，依序蒐集主管對於其對應直屬部屬的組織公民行為、工作績效與創造性績效之三個研究變項，最後填寫主管個人背景資料；在部屬問卷中，依序蒐集員工之 IOAM 與 SOAM，以及部屬主觀知覺其工作特性之任務互依性，最後就是部屬的個人背景資料。

本研究所採用之工具皆引用或編修自既有量表。以下根據研究架構，分別就預測變項 (不同類型之成就動機)、效標變項 (部屬之工作績效、組織公民行為與創造性績效)、調節變項 (任務互依性)、以及控制變項 (人口學資料) 幾個部分進行整理與介紹。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、及信度與效度指標。

### 壹、預測變項：成就動機

IOAM 與 SOAM 之測量題目，本研究採用曾家文與姜定宇 (2012) 使用之成就動機量表，該題目是從余安邦與楊國樞 (1987) 的研究中，選出因素負荷量較高且具代表性的題目，兩種動機各選取五題。然而這些題目主要是針對學生樣本所編製的題目，其社會參照對象皆以老師與父母為主。本研究為了讓題目更接近工作場域之現實狀況，將部分題目進行適當的修改。

考量到員工工作場域當中，父母或老師並非是影響力最大的重要他人，取而代之的應該是主管或直屬上司。因此，隨著參照點的轉換，將原有「父母」

或「老師」一詞改為「上司」或「大家」。修改題目分別如下：「我努力念書，是因為只有把書念好，才会有好的前途」，改成「我努力工作，是因為父母認為只有把工作做好將來才会有好前途。」；「我很努力念書，因為老師通常會誇獎用功的學生」，改成「我很努力工作，因為上司通常會誇獎工作認真的同仁」；「我時常在想：自己目前的表現是否已經達到父母的期望與標準」，改成「我時常在想：目前的表現是否已經達到大家對我的期望或標準」。雖然經過修改後的題目並沒有經過其他實徵研究的使用，但該題目皆是余安邦（1990）所提出之成人版本成就動機量表當中的題目，且具有高因素負荷量者。

修改後的題目，一樣是 IOAM 與 SOAM 各五題。此部分請填答者依照其在工作中的對自己的看法，對題目敘述句進行評估，此部分問題是六點量尺，1 至 6 分別代表從「非常不符合」至「非常符合」。為了避免題目修改後產生不適切的現象發生，本研究先以探索性因素分析（exploratory factor analysis）分析各題目是否有交叉負荷（cross-loading）的情形，或與過去題目分類不同之項目。若有此情況之題目將不會納入後續之研究分析。初步因素分析結果如表 3 所示。

表 3

成就動機量表初步因素分析結果

題目	因素一	因素二
過去求學期間，我常為達到父母所期望的成績標準而加倍努力	.52	.10
為了不讓父母失望，我總是照著父母的期望努力去做	.74	.06
我努力工作，是因為父母認為只有把工作做好將來才会有好前途	.76	-.08
我很努力工作，因為上司通常會誇獎工作認真的同仁	.71	-.08
我時常在想：目前的表現是否已經達到大家對我的期望或標準	.72	.06
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	.08	.61
工作的時候我總是拼命去做，直到我滿意為止	.05	.64
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	.19	.43
即使沒別人在場，我也會把已經開始的工作做完，絕不半途而廢	-.08	.74
工作時遇到阻礙，我會根據自己的判斷嘗試用不同的方法去解決	-.13	.72

註：有效的  $N = 202$ 。萃取方法：主軸因子，因子數為 2。轉軸方法：最優斜交（promax）， $Kappa = 4$ 。

根據此分析結果，原為 IOAM 之「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」題目，其因素負荷量過低且有部分交叉負荷的情況產生，且刪除該題後 IOAM 的內部一致性指標 Cronbach's  $\alpha$  有些微上升，因此將該題目予以刪除。最後納入分析之題目，分別為 IOAM 4 題與 SOAM 5 題。

IOAM 量表內部一致性之 Cronbach's  $\alpha = .77$ ，而 SOAM 量表之內部一致性之 Cronbach's  $\alpha = .82$ 。後續分析將以 IOAM 與 SOAM 之平均數進行分析。相關結果與各題目因素負荷量，請見表 4。

表 4  
成就動機量表刪題後因素分析結果

題目	SOAM	IOAM
<b>社會取向成就動機 SOAM (Cronbach's <math>\alpha = .82</math>)</b>		
過去求學期間，我常為達到父母所期望的成績標準而加倍努力	.52	.10
為了不讓父母失望，我總是照著父母的期望努力去做	.74	.06
我努力工作，是因為父母認為只有把工作做好將來才会有好前途	.76	-.08
我很努力工作，因為上司通常會誇獎工作認真的同仁	.71	-.08
我時常在想：目前的表現是否已經達到大家對我的期望或標準	.72	.06
<b>個人取向成就動機 IOAM (Cronbach's <math>\alpha = .77</math>)</b>		
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	.08	.61
工作的時候我總是拼命去做，直到我滿意為止	.05	.64
即使沒別人在場，我也會把已經開始的工作做完，絕不半途而廢	-.08	.74
工作時遇到阻礙，我會根據自己的判斷嘗試用不同的方法去解決	-.13	.72
	特徵值	2.47 1.91
	解釋變異量(%)	28.34 19.70
	因素間相關	.11

註：有效的  $N = 202$ 。萃取方法：主軸因子，因子數為 2。轉軸方法：最優斜交 (promax)，Kappa = 4。



## 貳、效標變項

### 一、工作績效

工作績效的測量，本研究採用樊景立與鄭伯壘（1997）之角色內績效量表，此量表包含四題，由主管分別針對不同部屬的表現進行填答。本量表經由許多過去研究驗證具有良好的信效度指標。

此部分量表請主管依據其對於部屬的工作表現與看法進行評分，並在各題項當中圈選出最符合其觀察或感受的答案。此部分問題皆為六點量尺，1至6分別代表表示「非常不符合」、「不符合」、「稍微不符合」、「稍微符合」、「符合」，以及「非常符合」。後續採用此4題之平均數作為工作績效之指標。

### 二、組織公民行為

組織公民行為的測量，本研究採用 Farh 等人（1997）所編製之組織公民行為量表。此量表一共有五個行為向度，分別是認同組織、協助同事、敬業守法、維持人際和諧與保護公司資源。根據 Farh 與其同事認為，這五個向度還可以在進一步歸類為文化普同的 OCB（Etic OCB）與文化特殊的 OCB（Emic OCB），前者包含了認同組織、協助同事、敬業守法；而後者包含了維持人際和諧與保護公司資源。以下皆用 Etic OCB 代指文化普同的 OCB，Emic OCB 代指文化特殊的 OCB。Etic OCB 有 13 題，Emic OCB 有 7 題，全部一共 20 題。

此部分題目請主管依照其與員工在工作中相處經驗來做評估，並對題目敘述句進行評分，此部分問題皆為六點量尺，1至6分別代表「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」，以及「非常同意」。由於本量表之信效度已在過去研究中獲得實徵支持（Chen et al., 2011），因此本研究使

用驗證性因素分析 (confirmatory factor analysis) 進行驗證。

在這 20 題當中有一題「他／她上班時經常提早到達，並著手處理公務」，其因素負荷量稍低，與另一因素有部分交叉負荷，且刪除該題後原始量表之 Cronbach's  $\alpha$  有些微提升，因此將該題目刪除。最後留下之 19 題，確實可以依照概念分成兩個因子，且適配度良好 ( $\chi^2 = 437.91$ ,  $df = 165$ ,  $CFI = .89$ ,  $TLI = .87$ ,  $RMSEA = .10$ ,  $SRMR = .06$ )。最後納入分析之 Etic OCB 與 Emic OCB 題目，分別為 12 題與 7 題。其中，Etic OCB 量表內部一致性之 Cronbach's  $\alpha = .93$ ，而 Emic OCB 量表之內部一致性之 Cronbach's  $\alpha = .91$ 。後續分析將以 Etic OCB 的 12 題平均數與 Emic OCB 的 7 題平均數作為後續分析的依據。

### 三、創造性績效

創造性績效量表採用 Alge、Ballinger、Tangirala、及 Oakley (2006) 根據 George 與 Zhou (2001) 之 13 題所編製之簡版量表，共 5 題。此部分量表請主管依據其對於部屬的工作表現與看法進行評分，並在各題項當中，圈選出最符合其觀察或感受的答案。此部分問題皆為六點量尺，1 至 6 分別代表表示「非常不符合」、「不符合」、「稍微不符合」、「稍微符合」、「符合」，以及「非常符合」。本量表之內部一致性指標良好，Cronbach's  $\alpha = .92$ 。故本研究採用此 5 題之平均數作為分析時創造性績效之指標。

### 參、調節變項

工作特性當中的任務互依性概念，本研究採用 Van der Vegt 等人 (2000) 所使用之 5 題量表。此部分量表請員工依據其對於工作環境狀況之主觀看法進行評估，並在任務互依性的各題項當中，圈選出最符合其觀察或感受的答案。



此部分問題皆為六點量尺，1 至 6 分別代表表示「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」與「非常同意」。

其中一題「我依賴我的同事來完成我的工作」，研究者認為依賴一詞可能會讓填答者有負向感受，易造成作答者解讀錯誤，而非反映出該概念核心精神。觀察研究資料發現該題之題項反應與預期不同，平均數和標準差也與其他題目有明顯差異，且對構念之內部一致性造成影響。經兩位相關領域研究生討論後決定予以刪除。刪題之後，任務互依性的量表變為 4 題。本量表之內部一致性指標雖然稍低但尚可接受，Cronbach's  $\alpha = .73$ 。故本研究採用此 4 題之平均數作為分析時任務互依性之指標。

#### 肆、控制變項

本研究選擇控制部屬的人口統計變項分別為員工性別、年齡、工作年資與教育程度。過去研究指出個體在成長過程中所累積的知識與技巧可能都與創造力有關 (Amabile, 1988)，而人口學變項當中的年齡、年資與教育程度，會直接影響到此效果。且隨著年資越大，基於背景知識充足也可能展現較高之工作績效，因此將員工年齡、年資與教育程度作為本研究之控制變項。而過去研究雖沒有直接指明性別造成的影響，但本研究依舊先將性別納入控制變項，進行初步分析。

### 第三節 研究程序



本研究為取得客觀之結果變項指標，同時為了避免共同方法變異（common method variance）的影響，採取多重來源的方式進行測量，以領導者與部屬對偶資料的方式設計問卷。在一套完整的問卷中，包含一張主管施測說明、一份主管填答問卷；部屬填答問卷則是黃底、藍底、綠底色各一份。

本研究是採取委託施測的方式，首先寄一份問卷範本並附上簡要的研究企畫給各公司的訊息提供人，讓其瞭解相關內容並取得同意後，再代為聯繫該公司各單為願意配合施測的員工，以作為本研究的施測對象。確認該公司可協助之樣本數後，研究者將配對成套之問卷郵寄至該公司或親自遞交給訊息提供人，由負責代收發問卷者將成套問卷交給該公司的各部門或團隊主管，請其任選一位至三位直接部屬填答部屬問卷，並在主管填答問卷中所對應的部分，對其所選擇之部屬進行績效評估。若一間公司中有發放兩套以上之問卷，還會另外附一份輔助說明書給代收發問卷者。

此外，依據保密性的原則，本研究問卷均採不記名填答，也向受測者保證個人填答資料不會外洩，在指導語當中也強調填答的結果無對與錯，藉此來降低受測者填答上的憂慮，以避免答題上的偏誤。在問卷的回收上，每份問卷都附有一個回郵信封，當受試者完成問卷的填寫並加以彌封後，可以選擇彌封問卷交還給代收發問卷者，亦可以自行寄還給研究者。另外，為確保主管與部屬問卷對應無誤，本研究會要求主管於其問卷上對其所對應之部屬背景資料進行填答，回收問卷後，主管與部屬問卷必須在基本資料項目上正確對應，方可算一套有效樣本。最後再扣除對應有問題，以及亂答、漏答過多、具明顯反應傾向等問卷加以剔除，再以剩下的有效樣本來進行資料的分析。最後一共是 87 套主管部屬配對資料進入分析（有效回收率 81.31%），共有 202 位部屬資料。

## 第四節 資料分析



本研究以統計軟體 SPSS18 做初步的描述性統計分析、探索性因素分析、信度分析及相關分析。在模型適配度上，使用統計軟體 Mplus7 進行驗證性因素分析。在假設驗證的分析上，因為員工樣本資料有巢套效果，因此使用 HLM 以控制主管之影響效果。以下將針對各分析進行說明。

### 壹、描述統計

本研究之描述統計分析，用於各變項與樣本的背景資料，其中包含樣本組成的次數分配、百分比、平均數與標準差。透過這些分析結果，了解樣本組成分布及各變項分數的基本概況。

### 貳、因素分析

在整體研究變項之驗證性因素分析的部分，由於使用所有題目作為模式適配度的估計參數時，可能造成估計參數過多之情況 (Graves, Ruderman, Ohlott, & Weber, 2012)，因此針對題目較多的概念進行題目組合 (Hall, Snell, & Foust, 1999)。本研究所使用之組織公民行為題目較多，因此將組織公民行為依據 Etic 與 Emic 概念進行題目組合。最後，本研究分析量表的內部一致性信度，以瞭解測量變項是否具有穩定的內部一致性，同時考量刪除特定題目後內部一致性的改變程度，作為最後題目篩選標準。



## 參、信度分析與相關分析

在確定因素結構後，針對各因素內部之題目，進行內部一致性信度檢驗。本研究以 Cronbach's  $\alpha$  值 0.7 作為切分點，大於 0.7 表示該因素內之題目間具有高度的內部一致性 (Nunnally & Bernstein, 1994)。若低於 0.7 則需要檢核該因素內，是否有題目應予以剔除以提高內部一致性。


本研究中，針對所關注之變項進行相關分析，以初步瞭解各個變項之間的相關程度。相關係數介於-1 與 1 之間：0 到 1 之間為正相關，0 到-1 之間為負相關。

## 肆、階層線性模型分析

本研究的資料具巢套性質，為了控制主管所造成的組間差異效果，故使用階層線性模式 (Hierarchical Linear Modeling, 簡稱 HLM) 進行分析，避免資料之間不獨立的狀況。使用 HLM 進行分析的好處，還可以讓預測因素保持在適當分析層次的同時，並估計不同層次的因素對個人層次結果變項的影響 (Bryk & Raudenbush, 1992)。由於本研究資料是由一位主管對一至三位的部屬績效進行評分，具有巢套性質。因此本研究之假設檢驗將透過 HLM 的分析方式，以控制主管本身對於部屬績效資料不獨立的影響效果。

### 一、巢套效果分析

在 HLM 的分析步驟上，本研究將根據 Hofmann (1997) 所提出的 HLM 分析程序，分別按照虛無模式 (null model) 與隨機係數迴歸模式 (random



coefficient model) 的程序進行研究假設的檢驗。在虛無模式階段，依序檢驗工作績效、組織公民行為 (Etic & Emic) 與創造性績效三個工作表現之結果變項，確認是否會受到共同評分者的巢套影響。在階層線性模型的概念中，通常會使用 ICC1 作為評分者影響的指標 (James, Demaree, & Wolf, 1984)。因此，本研究將以虛無模式來檢驗了評分者所造成的組間影響效果。假若主管效果十分顯著，會在用隨機係數迴歸模式來控制主管效果，而後再進一步分析。

## 二、主要效果分析

除了教育程度外，其餘變項均以總平均數中心化處理。Hofmann and Gavin (1998) 認為將 Level-1 的預測變項都進行總平均數中心化 (Grand-mean Centering) 後再放入迴歸分析中，以此控制評分者效果 (在本研究中為主管效果, supervisor effect) 是適合的方式。最後進行此分析時，首先放入控制變項，接著放入經過總平均數中心化的部屬 IOAM、SOAM 進入 HLM 分析軟體來進行主要效果的檢驗，驗證假設一、二與三是否成立。

## 三、調節效果分析

預測變項與調節變項之交互作用的假設檢驗，首先先放入控制變項，接著放入經過總平均數中心化的員工 IOAM、SOAM，最後再放入員工主觀知覺的任務互依性，以及預測變項與調節變項進行相乘而得之交互作用項，以檢驗調節效果是否成立，進一步驗證假設四與五。由於交互作用項與預測變項、調節變項會有高相關，為避免多元共線性問題 (multicollinearity)，本研究依據 Aiken 與 West (1991) 的建議，將預測變項與調節變項中心化 (center to mean)，並將兩個中心化分數相乘以得交互作用項。



## 第四章 研究結果



本研究欲探討部屬的成就動機對於工作表現的影響效果，以及其主觀所知覺的任務互依性，是否會調節成就動機與工作表現的關係。因為本研究樣本是三位部屬搭配一位主管，為了控制主管效果，主要之假設驗證分析皆使用 HLM 進行。在進行假設驗證分析之前，透過整體模式之驗證性因素分析與相關分析瞭解資料結構，確認資料的適配性。以下將對各分析結果進行說明。

### 第一節 變項區辨性檢驗

為檢驗本研究各變項間的區辨度，進行正式分析前先以驗證性因素分析確認各變項之模式適配度。根據驗證性因素分析結果，本研究所使用的七因素模式（IOAM、SOAM、任務互依性、工作績效、Etic OCB、Emic OCB、創造性績效）具有較佳的適配度（ $\chi^2 = 639.09$ ， $df = 303$ ， $CFI = .89$ ， $NNFI = .88$ ， $SRMR = .07$ ， $RMSEA = .07$ ），相較於將 Etic OCB 與 Emic OCB 合併之六因素模式，或 IOAM 與 SOAM 合併之六因素，其卡方差異檢定的結果上皆達顯著（ $\Delta\chi^2 = 143.66$  or  $206.91$ ， $df = 6$ ， $p < .01$ ）。相關適配度指標請見表 5。

表 5  
整體模式驗證性因素分析結果

因素內容	$\chi^2$	$df$	NNFI	CFI	SRMR	RMSEA
虛無模式：所有指標各自獨立	3461.23	351				
基準模式：七因子模式	639.09	303	.88	.89	.07	.07
六因子：Etic & Emic 合併	782.75	309	.83	.85	.08	.09
六因子：AM 合併	846.00	309	.80	.83	.09	.09
五因子：TI, AM, JP, CP, OCB	985.07	314	.76	.78	.10	.10
四因子：TI, AM, JP + CP, OCB	1319.39	318	.65	.68	.11	.13
三因子：TI, AM, Perf	1353.78	321	.64	.67	.11	.13

註：有效的  $N = 202$ 。TI：任務互依性。JP：工作績效。CP：創造性績效。Etic：Etic OCB。Emic：Emic OCB。Perf：員工績效。

## 第二節 各研究變項之相關分析



在假設驗證之前，本研究先針對各研究變項進行相關分析，以瞭解各變項間的關連性是否與現象或假設預測趨勢符合。各變項之平均數、標準差及相關係數，如表 6 所示。以下將各類變項內之相關與各類變項間之相關兩部分，分別加以說明。

### 壹、各類變項內之相關分析

控制變項部分，根據表 6 的內容，性別與其他控制變項並沒有顯著相關，表示本研究中男女在年資、年齡與教育程度上，並沒有顯著差異。年齡與年資部分是呈現顯著的正相關 ( $r = .74, p < .01$ )，顯示年齡越高的填答者在同一間公司服務的年資也越長。另外，員工的教育程度方面，跟年資與年齡呈現顯著的負相關 ( $r = -.42, p < .01$ ;  $r = -.39, p < .01$ )，表示年長的部屬其教育程度較低，較年輕的部屬則普遍學歷較高，這可能部分反映出目前高等教育較普及的現況。

預測變項部分，根據表 6 也可以發現，IOAM 與 SOAM 的相關並沒有顯著，雖然這跟過去在學生樣本的結果不盡相同 (如 Tao & Hong, 2014)，但這也反映出 IOAM 這種藉由達成個人目標以滿足自己成就需求為主的動機，與 SOAM 這種藉由達成社會目標以滿足集體成就需求為主的動機，是不一樣且單獨的概念。而在結果變項部分，彼此間的相關呈現中度正相關 ( $r = .26 \sim .77, p$  皆  $< .01$ )，表示在其中一種工作表現良好的部屬，在其他工作行為面上的指標也會表現較佳。



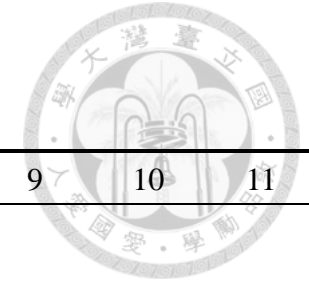


表 6  
各變項描述統計與相關分析

變項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>控制變項</b>													
1.員工性別	0.52	0.50											
2.員工年資	6.89	6.95	.03										
3.員工年齡	35.41	9.45	-.06	.74**									
4.教育程度	2.69	0.98	.04	-.39**	-.42**								
<b>預測變項</b>													
5.IOAM	4.65	0.61	-.10	.18**	.16*	-.03	(.77)						
6.SOAM	3.25	0.96	.03	-.02	-.10	-.05	.11	(.82)					
<b>結果變項</b>													
7.工作績效	4.67	0.77	-.03	.10	.12	.10	.11	-.04	(.91)				
8.Etic OCB	4.49	0.68	.05	.05	.07	.17*	.10	-.14	.77**	(.93)			
9.Emic OCB	5.08	0.71	-.04	-.14*	-.10	.13	-.13	-.18*	.26**	.31**	(.91)		
10.創造性績效	4.09	0.86	-.08	-.06	-.01	.23**	.08	-.14*	.73**	.74**	.25**	(.92)	
<b>調節變項</b>													
11.任務互依	3.95	0.88	-.11	-.05	-.07	.12	.10	.01	.17*	.12	.10	.15*	(.73)

註 1：有效的  $N = 202$ 。對角線的括弧為該量表之 Cronbach's  $\alpha$ 。性別部分男 = 0、女 = 1

註 2：\* $p < .05$ ，\*\* $p < .01$

## 貳、各類變項間之相關分析



控制變項部分，性別普遍與其他變項沒有相關，表示在本研究當中，男女部屬不管在兩種類型的成就動機，亦或在工作表現上，都沒有顯著差異。而在員工年資與年齡部分，則顯著地與 IOAM 有正相關 ( $r = .18, p < .01$ ;  $r = .16, p < .01$ )，表示年紀較長的員工其 IOAM 較高。另外，年資與 Emic OCB 有顯著的負向關係 ( $r = -.14, p < .01$ )，這部分與預期較不符合，顯示出待在公司越久的職員，更容易展現出破壞人際和諧與侵佔公司資源的行為。破壞人際和諧的行為可能是因為年資較高的部屬，相較於年資較輕的部屬掌握更多資源與人脈，因此比較不擔心得罪別人；至於侵佔公司資源的部分則與泛家族主義的預測不盡相同，待較久的員工並不會像保護家庭般保護公司，此部分留待後續章節再進一步討論。而在員工教育程度上的不同，則會顯著地影響其展現 Etic OCB ( $r = .17, p < .05$ ) 與創造性績效 ( $r = .23, p < .01$ )，表示員工教育程度越高，越會展現 Etic OCB 的行為，且越能發揮創意使其創造性績效更提升。

預測變項部分，發現 IOAM 普遍與工作表現有正相關但不顯著，而與華人文化特殊的 OCB 有負向關係但並不顯著。而 SOAM 部分則是與工作表現普遍呈現負相關，在工作績效與 Etic OCB 上雖有負相關但不顯著，而與 Emic OCB 有顯著的負向關係 ( $r = -.18, p < .05$ )，這樣的結果顯示員工 SOAM 越高，愈有可能不展現 OCB，此相關結果與預期相反，需要透過後續的分析釐清兩者關係。至於 SOAM 與創造性績效的顯著負相關 ( $r = -.14, p < .05$ )，此結果符合預期，因為高 SOAM 者其越依賴他人給予指示來完成目標，因此在較需要行為彈性之創造性績效較低，但還是需要後續分析以排除主管效果，確認兩者之間的真正關連。

調節變項部分，任務互依性普遍與工作表現之間有正向關連，其中與工作

績效和創造性績效是有顯著的正相關 ( $r = .17, p < .05$ ;  $r = .15, p < .05$ )，表示當員工知覺到其工作之任務互依性越高時，其工作績效和創造性績效會顯著的提高。但其調節效果如何，會在後續的分析中進一步釐清。



### 第三節 主要效果與調節效果之檢驗

本節將根據 HLM 的分析方法針對研究中所提及之推論與假設進行檢驗，藉此處理資料間彼此不獨立所造成的影響。在此分析中，控制變項部分除了教育程度外，其餘變項均以總平均數中心化處理。本研究的部屬資料巢套於主管下，但除了主管本身效果外，並沒有更高層次的變項。因此根據 Hofmann (1997) 的建議方式，陸續以虛無模式 (null model) 以及隨機係數迴歸模式 (random coefficients regression model) 進行分析。

首先，以 HLM 當中的虛無模型進行分析，找出 ICC1 指標，確定本研究資料是否有不獨立之狀況產生。若有顯著的主管效果，則以隨機係數迴歸模式控制主管效果，進而驗證本研究之假設。接著會陸續呈現 IOAM 與 SOAM 對於不同工作表現 (工作績效、Etic OCB、Emic OCB 及創造性績效) 的主要效果，以檢驗假設一、二及三。最後再呈現任務互依的調節效果，以檢驗假設四與五。

#### 壹、主管巢套效果檢驗與控制變項選取

跨層次分析的第一個步驟，在於確認結果變項是否存在組間變異，亦即工作績效、組織公民行為 (Etic & Emic) 以及創造性績效在不同團體 (主管) 中是否有所差異，若有則表示樣本之間並非完全獨立。此結果可透過 HLM 分析

當中的虛無模型加以驗證。分析結果如表 7 所示。根據分析結果，工作績效 ( $\tau_{00} = .18, p < .01$ )、Etic OCB ( $\tau_{00} = .24, p < .01$ )、Emic OCB ( $\tau_{00} = .31, p < .01$ )、創造性績效 ( $\tau_{00} = .29, p < .01$ ) 組間變異皆顯著。在此同時，四者的 ICC1 分別為：0.30、0.55、0.61、0.39，皆大於一般經驗的決斷值 (0.12)，由此確定這些工作表現指標會因其主管效果而受影響，以及表示三者的組間變異可以支持後續以跨層次分析的正當性。

表 7

主管效果虛無模型

依變項	固定效果		變異數成份		
	截距項 $\gamma_{00}$	標準誤	團體間變異 $\tau_{00}$	團體內變異 $\sigma^2$	ICC (1)
工作績效	4.67**	0.07	0.18**	0.42	0.30
Etic OCB	4.50**	0.06	0.24**	0.20	0.55
Emic OCB	5.06**	0.07	0.31**	0.20	0.61
創造性績效	4.10**	0.08	0.29**	0.46	0.39

註：\* $p < .05$ ，\*\* $p < .01$

接著在隨機係數迴歸模式中，依序檢驗研究中所獲得之控制變項，哪些是真正會影響工作績效、組織公民行為與創造性績效這三個工作表現的控制變項。在此步驟中，將個人層次控制變項放入 HLM 分析軟體中，檢驗這些控制變項對結果變項之影響效果。結果發現員工的性別與年資，對於結果的影響效果有限，且年資與年齡的相關極高，取其一為控制變項即可達成目的。因此本研究正式分析時，所採用之控制變項為員工的年齡與教育程度，排除性別與年資的控制，避免因為過多干擾變項導致原本有效果之關係被干擾，從顯著變成不顯著，進而增加了型二錯誤的可能性 (Type-II error) (Becker, 2005)。另外，教育程度會以未中心化的形式進入分析，年齡部分則會與其他變項相同，將其中心化後再放入 HLM 分析當中。以下分析將會以隨機係數迴歸模式來控制主管效果，分別分析主要效果與調節效果。

## 貳、成就動機的主要效果



IOAM 與 SOAM 的主要效果分析方式，第一步為放入控制變項（員工年齡與教育程度），接著再放入預測變項，依照其迴歸係數大小及顯著性指標，判斷主要效果是否顯著。

主要效果的分析結果如表 8 當中的 M2 所呈現。在工作績效的部分，IOAM 與工作績效之間有邊緣的正相關 ( $\beta_{3j} = .09, p < .10$ )，但 SOAM 與工作績效而言沒有任何關連。因此假設一部份，只有 IOAM 的效果與預測一致，H1a 獲得支持；SOAM 與假設一之預期不符，H1b 不支持。

在組織公民行為部分，根據表 8 當中的 M2 結果顯示，IOAM 與 Etic OCB 有邊緣的正相關 ( $\beta_{3j} = .07, p < .10$ )，與 Emic OCB 則沒有關連。至於 SOAM 部分，其與 Etic OCB 並沒有顯著關連，與 Emic OCB 則有些微的負向相關 ( $\beta_{4j} = -.08, p < .10$ )。因此假設二部分只有 H2a 獲得支持，H2b、H2c 皆沒獲得支持，H4d 甚至與預期方向相反。沒顯著與方向相反的假設推論，留待後續進一步討論。

至於創造性績效部分，根據表 8 當中的 M2 結果顯示，IOAM 與創造性績效有邊緣的正相關 ( $\beta_{3j} = .17, p < .10$ )。而 SOAM 部分則是對於員工的創造性績效而言，有顯著的負向關連 ( $\beta_{4j} = -.12, p < .05$ )。此結果符合假設三的預期，H3a 與 H3b 皆獲得支持。

表 8

主要效果 HLM 分析結果

依變項	M1				M2			
	工作績效	Etic OCB	Emic OCB	創造性績效	工作績效	Etic OCB	Emic OCB	創造性績效
截距項 $\gamma_{00}$	4.19**	4.07**	4.82**	3.43**	4.22**	4.10**	4.81**	3.47**
<b>控制變項</b>								
員工年齡 $\gamma_{10}$	.16**	.12*	.01	.07	.14*	.09+	.00	.03
教育程度 $\gamma_{20}$	.18**	.17**	.09	.25**	.17*	.15**	.09+	.24**
<b>主要效果</b>								
IOAM $\gamma_{30}$					.09+	.07+	-.02	.10+
SOAM $\gamma_{40}$					-.03	-.07	-.08+	-.12*
<b>調節效果</b>								
任務互依 $\gamma_{50}$								
<b>交互作用</b>								
IOAM*任務互依 $\gamma_{60}$								
SOAM*任務互依 $\gamma_{70}$								
團體間變異 $\tau_{00}$	0.19**	0.23**	0.31**	0.27**	0.19**	0.23**	0.30**	0.28**
團體內變異 $\sigma^2$	0.40	0.19	0.20	0.44	0.39	0.19	0.20	0.42

註：遺漏值採取完全排除法，此處分析之  $N = 197$ 。教育程度未中心化，其餘皆以總平均數中心化處理。

註：+ $p < .10$ ，\* $p < .05$ ，\*\* $p < .01$

### 參、任務互依性的調節效果



此部分的分析方法，一樣先放入控制變項與預測變項，接著放入調節變項（任務互依性），最後再放入經過中心化後的預測變項與調節變項交乘項，也就是 IOAM 與任務互依性的交乘項和 SOAM 與任務互依性的交乘項進入 HLM 分析。最後之分析結果為表 9 之 M4，主要判斷方式是依照不同交乘項對於工作表現的迴歸係數顯著性，驗證調節效果是否存在。若有顯著，則再透過交互作用圖的繪製，來探討結果是否符合假設預期。

首先從 M3 模式當中可以看到，工作本身的任務互依性，會些微調節員工之工作績效 ( $\beta_{5j} = .10, p < .10$ )，但是對於 Etic OCB、Emic OCB 及創造性績效而言，則沒有顯著影響效果。

在表 9 之 M4 當中的工作績效部分，可以發現任務互依性確實會負向調節 IOAM 與工作績效的關係 ( $\beta_{6j} = -.09, p < .05$ )。根據此結果繪製成交互作用圖（見圖 2），發現當任務互依性低時，IOAM 與工作績效的正向關係的確會更顯著；而任務互依性高時，IOAM 與工作績效的正向關係就會消失。但是以 H4a 的推論而言，IOAM 的動機特質，會在任務互依性低時更被活化，導致員工在此情境下工作績效更高，但圖 2 的結果卻顯示了任務互依性有更強的效果，反而在任務互依性低時，高 IOAM 才能發揮影響力去正向預測員工的工作績效，因此 H4a 僅獲得部分支持。至於 SOAM 與工作績效之間的關係，並無法被任務互依性所調節，因此 H5a 並沒有獲得支持。

表 9

調節效果 HLM 分析結果

依變項	M3				M4			
	工作績效	Etic OCB	Emic OCB	創造性績效	工作績效	Etic OCB	Emic OCB	創造性績效
截距項 $\gamma_{00}$	4.24**	4.10**	4.82**	3.49**	4.25**	4.10**	4.82**	3.48**
<b>控制變項</b>								
員工年齡 $\gamma_{10}$	.15*	.10+	.00	.04	.14*	.09+	.00	.03
教育程度 $\gamma_{20}$	.16*	.15**	.09	.23**	.16*	.15**	.09+	.23**
<b>主要效果</b>								
IOAM $\gamma_{30}$	.08	.07+	-.02	.09	.08	.07+	-.02	.08
SOAM $\gamma_{40}$	-.03	-.07	-.08+	-.12*	-.02	-.06	-.10*	-.12+
<b>調節效果</b>								
任務互依 $\gamma_{50}$	.10+	.03	.01	.08	.13*	.04	-.02	.11+
<b>交互作用</b>								
IOAM*任務互依 $\gamma_{60}$					-.09*	-.02	.06+	-.10*
SOAM*任務互依 $\gamma_{70}$					.03	.01	.06+	.02
團體間變異 $\tau_{00}$	0.19**	0.23**	0.30**	0.27**	0.17**	0.23**	0.32**	0.26**
團體內變異 $\sigma^2$	0.39	0.19	0.20	0.42	0.39	0.20	0.19	0.42

註：遺漏值採取完全排除法，此處分析之  $N = 197$ 。教育程度未中心化，其餘皆以總平均數中心化處理。

註：+ $p < .10$ ，\* $p < .05$ ，\*\* $p < .01$



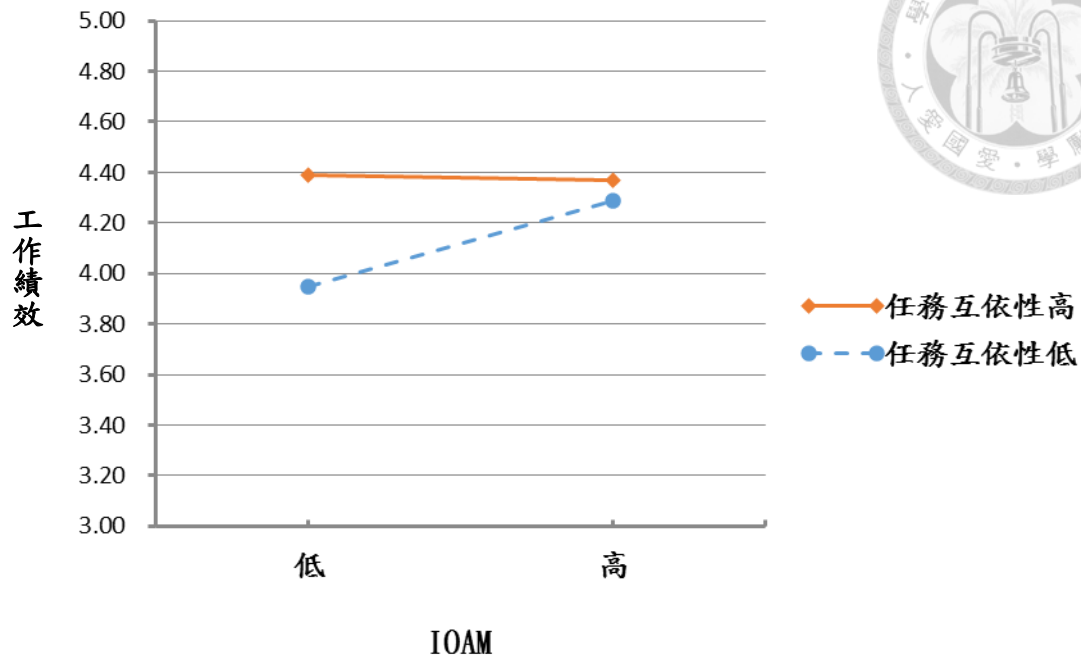


圖 2：任務互依性對 IOAM 與工作績效之交互作用圖。

在組織公民行為方面，分成 Etic OCB 與 Emic OCB 兩部分。根據 M4 的結果顯示，Etic OCB 的部分，任務互依性並不會去調節 IOAM 與之的關係，也不會去調節 SOAM 與之的關係，因此 H4b 與 H5b 皆未獲得支持。至於 Emic OCB 的部分，M4 的分析結果顯示任務互依性會些微的正向調節 IOAM 與 Emic OCB 的關係 ( $\beta_{6j} = .06, p < .10$ )，根據此結果繪製成交互作用圖 (見圖 3)，發現在任務互依性低的情境，高 IOAM 會負向預測 Emic OCB；而在任務互依性較高時高 IOAM 與 Emic OCB 變成幾乎沒有關係。因此，本研究的 H4c 推論是當任務互依性低時，會讓高 IOAM 者展現更少的 Emic OCB 行為，而當任務互依性高時，IOAM 與 Emic OCB 之間應有些微負相關或無相關，故 H4c 獲得支持。

另外，任務互依性也會邊緣地正向調節 SOAM 與 Emic OCB 的關係 ( $\beta_{7j} = .06, p < .10$ )，根據此結果繪製成交互作用圖 (見圖 4)，發現雖然任務互依的確會正向調節 SOAM 與 Emic OCB 之關係，但即便在高任務互依的情境當中，SOAM 依舊是負向預測 Emic OCB，而非如 H5c 預測的結果般會有較強的



正向相關。根據交互作用圖（見圖 4），只能證明任務互依性能夠部分抵銷 SOAM 所帶來的負向效果，而這跟本研究之預期為完全相反的結果，此部分留待後續進一步討論。總結來說，H5c 並沒有獲得支持。

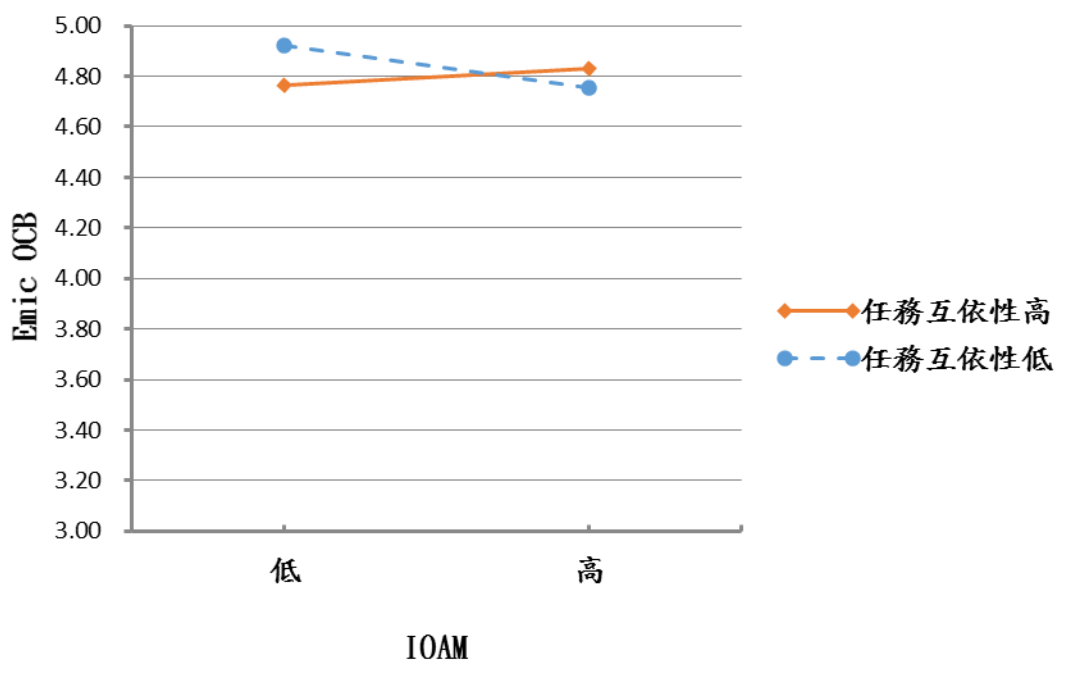


圖 3：任務互依性對 IOAM 與 Emic OCB 之交互作用圖。

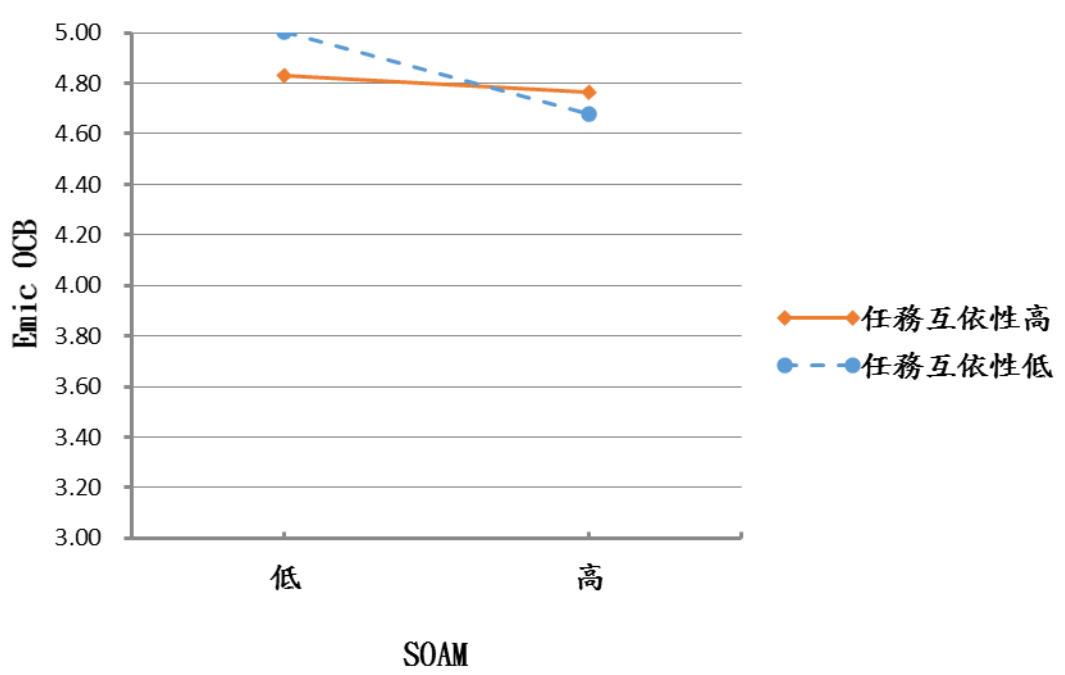


圖 4：任務互依性對 SOAM 與 Emic OCB 之交互作用圖。

最後在創造性績效的部分，根據 M4 的結果顯示，任務互依性會顯著地負向調節 IOAM 與創造性績效的關係 ( $\beta_{6j} = -.10, p < .05$ )，根據此結果繪製成交互作用圖 (見圖 5)，顯示出當任務互依性低時，IOAM 與創造性績效的正向關係會更顯著；而當任務互依性高時，IOAM 就與創造性績效沒有相關。根據 H4d 的推論，在任務互依性低時，IOAM 會更被激發出來，進而展現出更多的創造性績效。但以圖 5 的結果卻顯示只要任務互依性高就能帶來較高的創造性績效；而在任務互依低時，IOAM 才能發揮其效果，因此 H4d 僅獲得部分支持。至於 SOAM 與創造性績效之間的關係，並不會受到任務互依性的調節影響，因此 H5d 並不被支持。

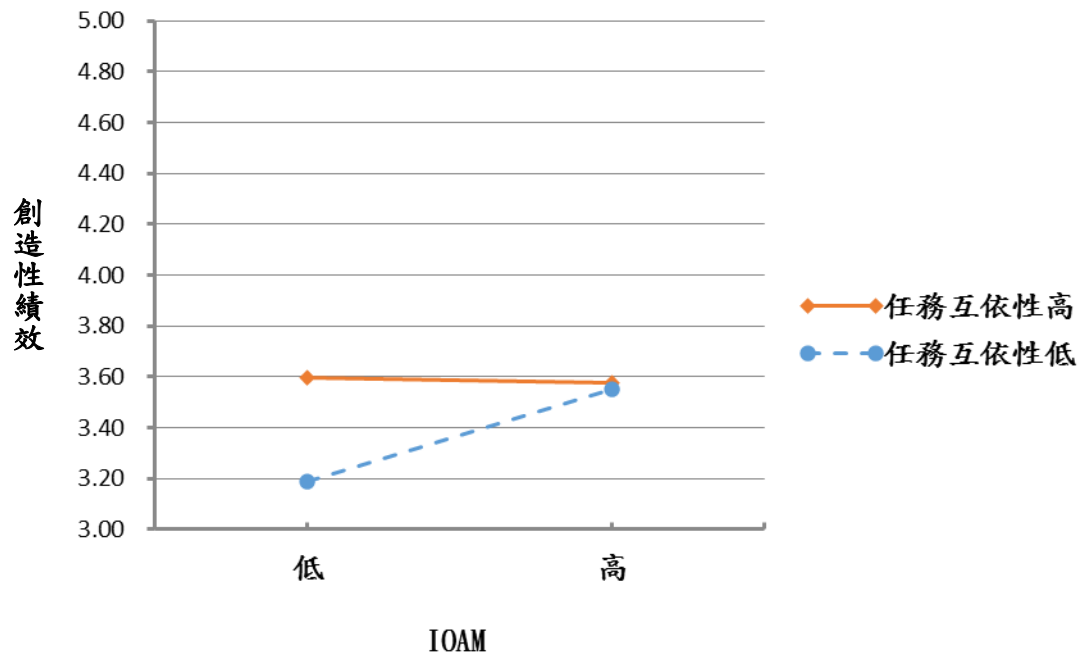


圖 5：任務互依性對 IOAM 與創造性績效之交互作用圖。



## 第五章 討論與建議



本章將針對前章之研究結果作進一步討論，期望能更瞭解成就動機與工作表現之間的關係，並探討 SOAM 相關假設未獲支持的原因。另外，本章還會另外透過額外分析來嘗試解釋 SOAM 要在何種狀況下才能發揮其效用。最後，本研究會根據研究與額外分析之結果，提出理論與實務意涵，並針對研究限制與未來研究方向進行說明與建議。

### 第一節 研究結果

根據本研究假設的驗證結果（見下頁表 10），員工 IOAM 的主要效果部分，當員工個人的 IOAM 較高，對於整體的工作表現而言是有正向的效果。不管是對於員工之工作績效、Etic OCB 或創造性績效，IOAM 皆能正向預測其工作表現。而 Emic OCB 的部分，高 IOAM 的員工並沒有如假設預測會有負向的影響效果。至於員工個人的 SOAM 部分，除了對於創造性績效有顯著的負向效果外，對於工作績效並沒有正向效果，甚至對於 Emic OCB 有負向的預測效果。由於 SOAM 對 Etic OCB 的迴歸係數與 IOAM 所預測的係數相近，但一個有顯著另一個卻無，表示當中或許有些許變異沒有被控制，因此研究者便觀察 robust 後的係數，發現 SOAM 對於 Etic OCB 的迴歸係數（ $\beta_{4j} = -.07$ ）顯著性從沒有變成顯著（ $p = .12$  變成  $p < .05$ ），表示 SOAM 無論是對 Etic OCB 或 Emic OCB 都有明顯的負向效果。

最後，在調節效果的部分，任務互依性確實會負向調節 IOAM 對工作績效與創造性績效的正向效果，而對於 Etic OCB 而言沒有負向調節的效果，Emic

OCB 的部分根據圖 3，可以看出在任務互依性低的情境，IOAM 確實會負向預  
表 10

研究假設與驗證結果


研究假設	驗證結果
<b>H1：兩種不同類型的成就動機與工作績效有相關</b>	
H1a：IOAM 與員工的工作績效有正相關	支持
H1b：SOAM 與員工的工作績效有正相關	不支持
<b>H2：兩種不同類型的成就動機與組織公民行為有相關</b>	
H2a：IOAM 與員工的 OCB (Etic) 有正相關	支持
H2b：IOAM 與員工的 OCB (Emic) 有負相關	不支持
H2c：SOAM 與員工的 OCB (Etic) 有正相關	不支持
H2d：SOAM 與員工的 OCB (Emic) 有正相關	不支持
<b>H3：兩種不同類型的成就動機與創造性績效有相關</b>	
H3a：IOAM 與員工的創造性績效有正相關	支持
H3b：SOAM 與員工的創造性績效有負相關	支持
<b>H4：任務互依性會負向調節 IOAM 跟工作表現的關係</b>	
H4a：相較於任務互依性高的情境，在低的任務互依性情境下，IOAM 與工作績效的正向關係較強	部分支持
H4b：相較於任務互依性高的情境，在低的任務互依性情境下，IOAM 與 OCB (Etic) 的正向關係較強	不支持
H4c：相較於任務互依性高的情境，在低的任務互依性情境下，IOAM 與 OCB (Emic) 的負向關係較強	支持
H4d：相較於任務互依性高的情境，在低的任務互依性情境下，IOAM 與創造性績效的正向關係較強	部分支持
<b>H5：任務互依性會正向調節 SOAM 與工作表現的關係</b>	
H5a：相較於任務互依性低的情境，在高的任務互依性情境下，SOAM 與工作績效的正向關係較強	不支持
H5b：相較於任務互依性低的情境，在高的任務互依性情境下，SOAM 與 OCB (Etic) 的正向關係較強	不支持
H5c：相較於任務互依性低的情境，在高的任務互依性情境下，SOAM 與 OCB (Emic) 的正向關係較強	不支持
H5d：相較於任務互依性低的情境，在高的任務互依性情境下，SOAM 與創造性績效的負向關係較強	不支持

測 Emic OCB。至於任務互依性對於 SOAM 與工作表現的調節效果而言，除了能削弱 SOAM 對於 Emic OCB 的負向效果外，皆無法調節其他效果。由於 SOAM 的效果除了在創造性績效上符合假設，其餘普遍不顯著或甚至較差，因此以下將先討論 IOAM 的主要效果與調節效果，而後再來討論 SOAM 的部分。

## 壹、IOAM 與工作表現的關係

根據過去的研究結果指出，當個體的 IOAM 較高時，表示其為滿足個人的成就需求之傾向較高。對於在職場上的員工而言，本研究認為會將工作任務的達成，視為獲得成就感之來源，藉由高績效來充實自我並提升信心，這部分與過去 McClelland (1961)、楊國樞與鄭伯璦 (1987) 等的研究結果一致。且高 IOAM 者，除了會為了滿足自己的成就需求而努力之外，其追求成就所表現之行為的諸多特點，如傾向用自己認同的方式來完成任務、較不依賴他人指示與回饋，以及行為的變通性較大等，能夠使其在工作方式的選擇上有較大的彈性，進而導致高的創造性績效。

至於組織公民行為的部分，Etic OCB 的概念主要是額外付出努力來讓工作結果更好，因此 IOAM 的人為了獲得更大的成就感，便有可能做出非工作規範卻能有助於工作結果的行為，如為提升工作品質而努力自我充實、無條件加班至任務完成，或提出建設性意見以增加工作效能等等。然而本研究預期 IOAM 高者雖會展現出 Etic OCB 的行為，卻不會為了集體的和諧或及集體的福祉而努力，甚至可能展現出組織政治行為來達成自己的目標，因此 IOAM 愈高其展現 Emic OCB 的可能就愈低。但研究結果卻不顯著，IOAM 並沒有負向預測 Emic OCB，究其可能原因，本研究認為華人的社會脈絡與情境會是一個關鍵因子。




黃光國（2004）指出，華人在個人目標與社會目標衝突時，即使重視個人自主性的個體，也會以滿足角色責任為優先。換句話說，追尋個人的成就目標是 IOAM 所重視的事情，但表現出維持和諧與以集體利益為優先則是華人社會當中相當普遍且重視的角色義務，因此高 IOAM 之個體雖然會想要為完成個人目標而展現出些許的組織政治行為（曾家文與姜定宇，2012），而這必須要在不違反個人角色義務（維持和諧）的前提下才可以。因此在華人文化中，即便 IOAM 再高，也不會明目張膽地做出破壞人際和諧或侵佔公司資源的事情。因此，IOAM 與 Emic OCB 並不會有直接的負向關連。但這樣的關係可能會因為情境的不同而有所改變。

本研究所使用的情境變項，是個人主觀知覺到的任務互依性。當任務互依性低的時候，個體就相當於處在一個跟他人工作彼此十分獨立的情境。在此種情境中人與人之間的互動變少，個體感受到對於他人的責任感降低，自身的角色義務感也隨之降低。此時，高 IOAM 者便有可能做出許多政治行為以達成個人目標，包含利用職權謀取個人利益、做事斤斤計較、爭功諉過等破壞人際和諧行為，或是利用公司資源或上班時間來處理私人事務等侵佔公司資源行為。本研究的結果初步證實了這樣的可能性。當任務互依性低的時候，高 IOAM 者跟 Emic OCB 的關係變為負向，但在任務互依性高時，其負相關便如同前段所述之原因而消失。

而個體所知覺到的任務互依性高低情境，也確實會顯著負向調節 IOAM 與工作績效、創造性績效的關係。當個體處於任務互依性低的情境時，高 IOAM 者可以較獨立的工作，且用自我認同的方式來達成目標，其行為變通性與彈性就可以更大；相對地，在高任務互依性的情境下，員工彼此們需要緊密合作、互相配合，此會導致高 IOAM 者較無法使用自我認同的行為方式，反而必須配合其他人之步調或他人認同之方式來達成目標，因此在任務互依性較低的情境





下，IOAM 與工作績效、創造性績效的正向關係會更顯著。然而，根據圖 2 與圖 5 的結果顯示，在高的任務互依性情境下，不管個體是高 IOAM 或低 IOAM 皆普遍有好的工作表現；而在任務互依性低的情境下，IOAM 才能發揮其正向之影響力。這樣的結果並不符合 Tett 與 Guterman (2000) 所提出之情境激發理論之預測，反而較符合 Meyer、Dalal、及 Hermida (2010) 所提出之情境強度理論。該理論主張，性格特質能否轉化為行為，端視情境強度而定。當個體處在強情境時，情境會主導行為；當個體處在弱情境時，個體的性格特質才有可能轉化為行為。以此觀點來看本研究結果，便會發現任務互依性為一強情境效果：當任務互依性高時，員工不論其 IOAM 高低，皆會展現出高工作績效與創造性績效；當任務互依性低時，情境強度下降，此時高 IOAM 者才能展現出其動機特質，進而導致員工的高工作績效與創造性績效。使用情境強度理論的觀點，同時也能解釋 IOAM 與 Emic OCB 的關係。也就是 IOAM 要在任務互依性低的弱情境當中，才會展現將其個人利益置於團體利益之前的相關特質與行為。這樣的結果與 Judge 與 Zapata (in press) 的研究結果類似：情境當中所提供的決策自由程度、工作產出對於他人的責任等等，會依照情境強度的理論觀點來影響特質與工作績效的關係。工作情境當中的任務互依性高低，會影響個體感受到對於他人責任的程度，因此確實應該以情境強度理論來解釋本研究結果，會優於以特質激發理論所提供的解釋。

至於 IOAM 與 Etic OCB 的關係，並沒有如預期般在任務互依性低的情境下關係更強。根據 M2 與 M4 的兩個結果，可以發現 IOAM 對於 Etic OC 的預測效果，在放入任務互依性與交互作用項後，並沒有顯著改變。兩種情況下 IOAM 對於 Etic OCB 皆有些微正相關，其顯著性也大致相同 (M2:  $\beta_{3j} = .07, p < .10$ ; M4:  $\beta_{3j} = .07, p < .10$ )，就統計意義而言，表示任務互依性對於 IOAM 與 Etic OCB 的關係並無調節效果。原本假設預期在任務互依性低的情境下，依照情境激發理論的觀點，IOAM 與 Etic OCB 的關係應更高。然而研究結果沒有更

高的原因，可能是因為 Etic OCB 本身的核心概念是員工額外所做且不會得到組織獎酬的行為，對於以滿足個人成就需求的高 IOAM 者而言，當任務互依性低時或許會將精力轉至更能直接獲得成就感之工作績效與創造性績效，以致於任務互依性低的情境無法使 IOAM 與 Etic OCB 的關係更強。

## 貳、SOAM 與工作表現的關係

從本研究的實徵結果來看，高 SOAM 者的確會因為在追求成就時，傾向尋求他人意見、使用社會或他人認同之方式來達成目標，導致其行為彈性與變通性較小，進一步限制個體發揮創意而無法提升個體之創造性績效。本研究所有關於 SOAM 的主要效果假設當中，只有此點符合預期。而 SOAM 對於能獲得社會認同以及對於組織整體有益處的組織公民行為不只沒有正向關連，還有顯著的負向關連。造成 SOAM 普遍的負向效果，研究者認為有兩種可能的解釋：一為高 SOAM 者要能展現其特質，進而能與員工的高工作績效或組織公民行為有正向關連，需視情境脈絡而定，如本研究中的任務互依性等工作特性因子；另一為 SOAM 本身的概念，可能有些定義上之問題，需要重新釐清與反思。

觀察其任務互依性的調節效果，便可知道第一種解釋是否可能成立。根據表 9 當中的 M4 分析結果，可以發現任務互依對於 SOAM 與工作表現的關係，除了 SOAM 與 Emic OCB 的關係被正向調節外，剩下的調節效果皆未達顯著。根據圖 4 的結果，雖然發現任務互依性能正向調節 SOAM 與 Emic OCB 的關係，但因為 SOAM 本身對於 Emic OCB 的負向影響太強，導致任務互依的結果並無法有效增強其關係，僅僅只有削弱 SOAM 的負向影響。因此，研究者認為是 SOAM 本身的概念可能有問題，需要重新省思與修正，才能反映出 SOAM 這種為集體福祉而努力達成成就目標的動機特質。此部分將於下節進行討論。

## 第二節 SOAM 的反思與額外分析



### 壹、社會取向成就動機的反思

根據余安邦（1990；余安邦、楊國樞，1987）所提出之兩種成就動機定義，他們認為 IOAM 與 SOAM 除了在成就目標、成就行為、過程評價及回饋來源不同之外，在動機的一般特徵上亦有所不同，其中一項特徵便是兩種成就動機的內化程度：高 IOAM 者對於其所追尋之成就價值的內化較強，而高 SOAM 者對於其所追尋之成就價值的內化較弱。本研究認為，若高 SOAM 對於成就價值本身的內化較弱，那追尋成就的行為就表示「即便該目標非個體所欲求，只要是重要他人或重視內團體所欲求之目標，個體就有可能去努力追求」。這點也可以從余安邦與楊國樞（1987）所編製的量表題目當中，可以發現 SOAM 當中因素負荷量最大的題目，分別是：「過去求學期間，我常為達到父母所期望的成績而加倍努力」與「為了不讓父母失望，我總是照著父母的期望努力去做」。由此可知，高 SOAM 者所追求的行為，是為了滿足父母期望或重要他人期望而努力獲得成就，個人本身是否想要、認同該目標價值並不重要。然而，前提上的不同可能會導致在概念與結果上的混淆。

研究者認為，「個體為了重要他人或重要團體不斷付出努力以獲得成就」的過程，其實應細分成兩種情況：一是認同重要他人與該成就價值後，而努力達到成就目標；另一是單純為了滿足他人而努力達成目標，個人是否認同該價值為其次。根據余安邦（1990）對於 SOAM 的定義以及其編製之題目，SOAM 應是屬於後者。但經過仔細思考後，研究者認為若一項目標只為了滿足重要他人所期待而非個體真心所欲，那該個體最多以達到他人所訂定之標準為主，並不


會努力地想要突破或超越該標準。而這樣的情況便不符合成就動機的核心概念「個體想要不斷超越某標準的傾向」。因此，若個體要有「不斷努力以超越該目標，且不斷追求卓越」的想法，那認同並內化該成就價值便是關鍵。唯有達成此前提，個體才有可能付出極大努力且願意不斷突破原本標準與現狀，而這也才符合「成就動機」的核心定義。

因此研究者認為，SOAM 的核心概念應適度修改成「個體認同重要他人與該成就價值後，主動為了重要他人而努力達到成就目標」。此時該成就價值對於該個體而言，是十分認同且成為該個體價值觀的一部份，而非余安邦（1990）所認為之內化程度低的特徵，故個體會為了這個成就價值而不斷努力，進而達成目標。

過去西方文獻當中，指出所謂價值觀內化（internalization）的歷程，就是將社會價值與要求逐漸整合為個人價值體系當中的過程（Grolnick, Deci, & Ryan, 1997）。然而此歷程要發生，最重要的是讓個體感受到其價值觀所體現的行為，是由個體自主決定執行而非被他人強迫的（Ryan & Connell, 1989）。換句話說，在過程中感受到自己出於某種價值觀之行為是自願而非強迫的，就表示該價值已經內化成該個體價值體系的一部份。過去曾討論此歷程的研究當中，以 Deci 與 Ryan（1985）所提出之自我決定論為代表，以下將進一步說明以自我決定論之觀點，如何看待 SOAM 將其成就價值內化成個體一部份的過程，提供一個解釋的可能性。

## 貳、自我決定論的觀點

站在 Deci and Ryan（1985, 2008）的自我決定理論（Self-determination



theory，以下簡稱 SDT) 觀點下，他們認為個體從事行為之動機可簡單分類為完全出自個人興趣之內在動機，若非如此的動機皆為外在動機，然而外在動機會依據個體內化行為背後價值的程度高低，而有不同類型的外在動機。換句話說，會因為內化程度的不同而有不同的外在動機，而不同的外在動機對於個體而言也會有不同的效果。而外在動機依據內化程度的高低，從低至高分別為外在調節動機、內射調節動機、認同調節動機及整合調節動機。由此來看過去余安邦（1990）所定義之 SOAM 概念，會發現其舊有測量之概念是一種內化程度較低，以內射調控（introjected regulated）為主的外在動機。換句話說，個體所追尋之成就目標與成就價值，主要是為了社會認同、榮耀父母及重要他人，重視該成就所帶來社會認同感或是避免罪惡感，至於本身是否喜歡該目標、是否認同其成就價值，或是否由個體自主決定並不重要。更甚者，如此的外在動機自主性較低，個體甚至可能會有被罪惡感逼迫去做的感覺。在 Tao 與 Hong（2014）針對華人學生樣本的研究中也發現，華人學生在學業成就上失敗的話，會有很強烈的罪惡感與羞恥感。藉此研究結果可進一步解釋，余安邦所定義之 SOAM 可能指的是一種內化程度極低且以內射調節為主的外在動機。

本研究認為 SOAM 對於工作績效、Etic OCB 以及 Emic OCB 沒有效果的原因，乃是因為過去余安邦（1990）所定義之 SOAM，其內化程度較低（為了社會認同與集體榮譽為主，而將個人認同與個人自主程度列為次要），導致其測量之題目皆是 SDT 觀點下以內射調控為主的外在動機。此動機雖然相較於單純外在動機而言內化程度較高，但這樣的動機還是以控制成分居多（Gagné & Deci, 2005），導致個體仍是被動決定去展現行為，而喪失了「成就動機」強調之主動超越標準的核心概念。換句話說，此種外在動機是以罪惡感與認同感作為控制的手段，讓個體去做出某些行為。因此，受此種動機所驅使之員工，很難會為了卓越的目標而努力，頂多只是為了讓自己的罪惡感消失，或是為了讓社會認同自己，而不會想要自主展現出對公司有助益之 OCB 行為或不斷付出努力達到

高工作績效以榮耀群體。

綜合以上，研究者認為 SOAM 的核心概念，應修改為「個體認同重要他人與該成就價值後，主動願意為了重要他人付出努力進而達成成就目標」，強調的是個體主動追求成就而非被動追求。以 SDT 的觀點來說，這樣的動機描述符合認同調控（identified regulated）的非控制動機。也就是個體已認同此集體成就行為之價值，將其視為自我的一部份，願意為了重要他人或集體福祉而不斷付出努力。而這樣的動機，甚至有可能進一步變成與內在動機相似之整合調控（integrated regulated）動機。

根據 Deci 與 Ryan（1985, 2008）的 SDT 理論，他們指出當外在環境能夠滿足個體的自主需求時，屬於控制動機的外在調節或內射調節，便有可能逐漸變成自主動機的認同調節與整合調節。將此觀點放入本研究中，可以了解到個體在余安邦（1990）所提出的 SOAM 測量獲得高分，表示個體雖然重視其成就價值，願意為了他人而付出努力達成目標，但這當中同時包含一種情況是「被罪惡感或社會認同的壓力」而展現行為，或是另一種情況是「認同其成就對於重要他人的意義」而展現行為，因而混淆結果。因此，環境脈絡中若有滿足個體自主需求的條件，個體能自主選擇是否展現行為時，高 SOAM 者就會是因為認同其成就價值後再展現出相關行為，並為了他人或集體而不斷努力。此時 SOAM 才能發揮其正向的效果，否則其所測量到的就是一種被罪惡感所控制的動機，喪失了主動追求成就的核心意涵。

### 參、工作自主性的影響效果

本研究在進行問卷調查的過程中，工作特性的因子除了蒐集任務互依性之

外，為了更清楚工作特性的情境對於 IOAM 與 SOAM 的影響，也一併蒐集個體主觀知覺的工作自主性 (job autonomy)<sup>1</sup>。若上一段之論述成立的話，就表示當個體有高的 SOAM 時，環境若能滿足其自主需求，此時高 SOAM 者就會因為感受到成就對於他人的意義，進而主動展現出追求成就的行為，並為了他人或群體而不斷努力。故在此情況下 SOAM 就有可能對工作績效與組織公民行為有正向效果。接下來本研究會進一步用實徵資料來驗證此說法成立之可能性。

若環境能滿足高 SOAM 者的自主需求時，個體便會認同其成就價值進而願意為了重要他人或集體榮譽而努力達成高績效。同時，也會願意展現出對組織有利卻不在規範內的組織公民行為，將大我的福祉視為優先。接著，研究者進一步利用 HLM 分析，探討工作自主性是否是一個關鍵之情境因子，能夠得以調節 SOAM 與工作表現 (工作績效、Etic OCB、Emic OCB 與創造性績效) 之關係。

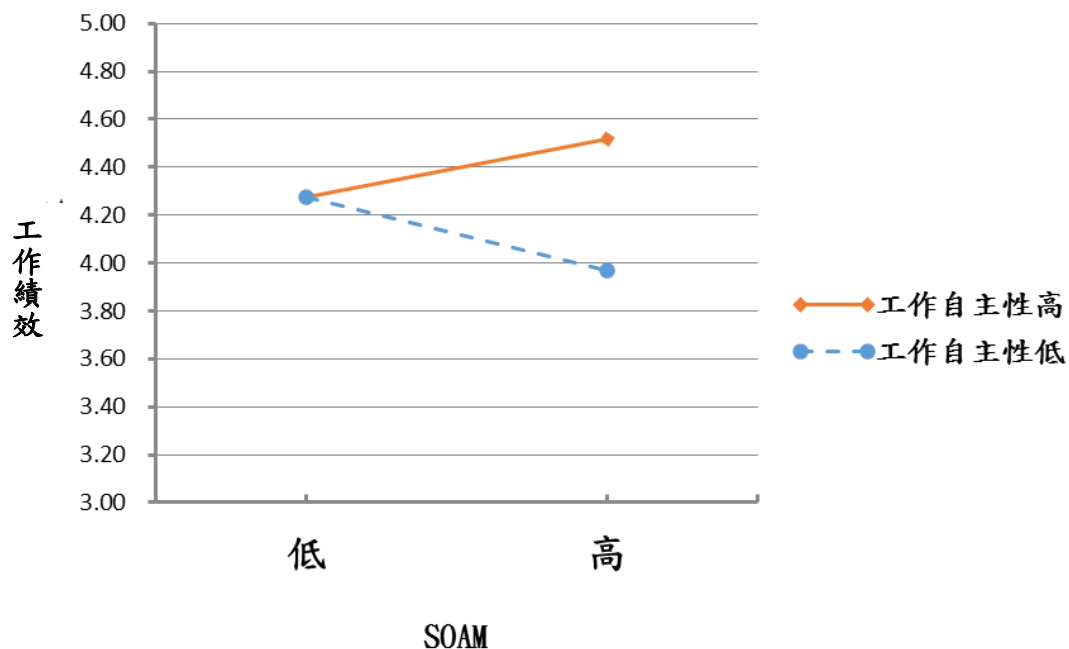


圖 6：工作自主性對 SOAM 與工作績效之交互作用圖。

<sup>1</sup> 此處所使用之量表為 Hackman and Oldham (1980) 所提出之工作特徵量表，當中的自主性量表。一共有三題，例如：我的工作給我相當程度的自主權。該量表之 Cronbach's  $\alpha$  為.72。

分析結果顯示，工作自主性對於 SOAM 與工作表現的關係皆有部分的影響。首先，工作自主性會雖然不能顯著地正向調節 SOAM 與工作績效的關係 ( $\beta = .14, p = .10$ )，但透過交互作用圖（見圖 6）可以發現，只有在能夠自主展現行為的前提下，SOAM 才能夠正向預測員工之工作績效；而在不能自主展現的情況下，SOAM 不但沒有效果，還有可能造成員工有被強迫的感受與壓力，進而降低員工之工作績效。

接著，工作自主性會顯著地正向調節 SOAM 與 Etic OCB 的關係 ( $\beta = .14, p < .05$ )，透過交互作用圖（見圖 7）可以發現其與工作績效有相同的效果，也就是只有在員工有了自主的感受後，高 SOAM 者便會因為其成就價值而努力展現出對於工作完成並有利集體的 Etic OCB；而當員工的自主需求沒有被滿足時，員工便會感受到展現這種行為是被認同感或罪惡感所驅使。而這種被強迫的壓力反而會讓員工展現出更少的 Etic OCB。

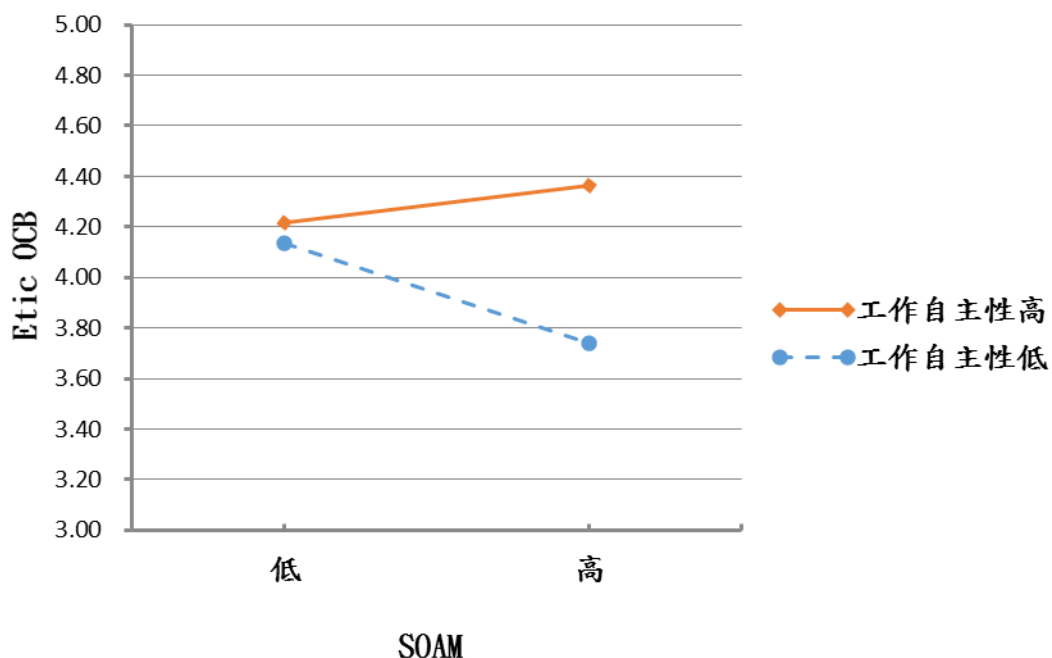


圖 7：工作自主性對 SOAM 與 Etic OCB 之交互作用圖。



再者，工作自主性也會些微地正向調節 SOAM 與 Emic OCB 的關係 ( $\beta = .13, p < .10$ )，透過交互作用圖（見下頁圖 8）可以發現其跟上述兩個工作表現有較不一樣的效果。根據此圖可以了解，當工作自主性低時，SOAM 對於 Emic OCB 有顯著的負向關係，但在高工作自主性時，則兩者幾乎沒有關係。此結果很有可能是因為 Emic OCB 的內涵，對於華人的認知觀念來說，是相較於基本的角色義務，甚至是基本的待人接物的準則，沒有展現出該行為才會被特別注意。因此當員工感受到其行為的自主性時，此種行為就會維持在一定程度上；但是當員工感受不到其行為的自主性時，反而更不展現此種行為。

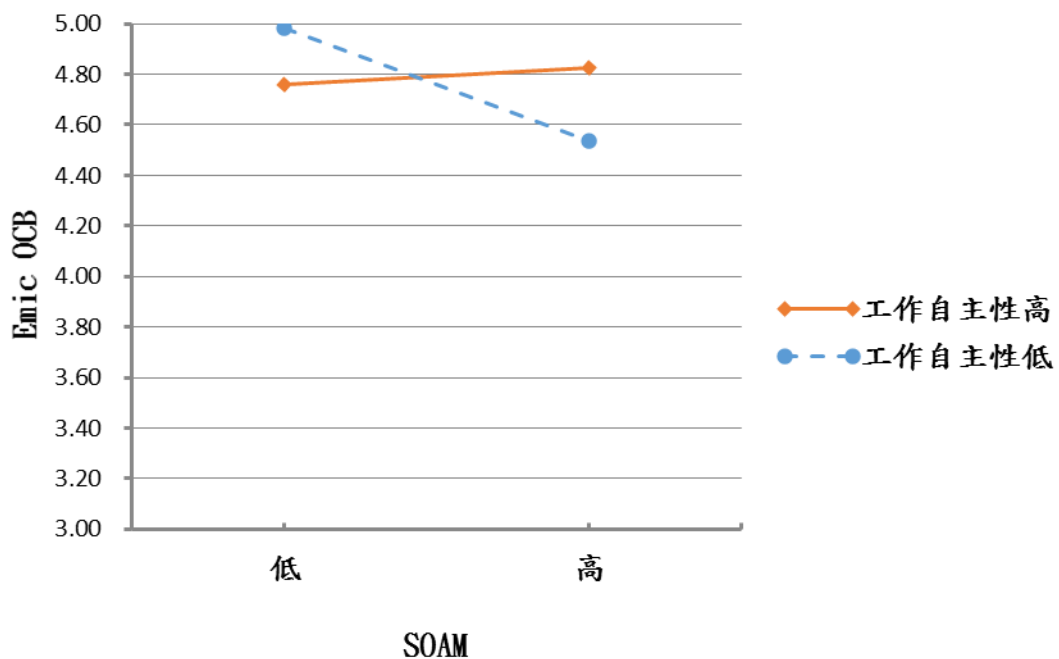


圖 8：工作自主性對 SOAM 與 Emic OCB 之交互作用圖。

最後，工作自主性並沒有辦法正向調節 SOAM 與創造性績效的負向關係，但是能夠稍微削弱 SOAM 的負向效果（見圖 9）。表示即便個體感受到工作上的自主性，SOAM 傾向於去尋求他人協助以及詢問他人意見的特性，會促使個體依照社會認同的方式來達成目標，故 SOAM 與創造性績效依舊為負向關係。

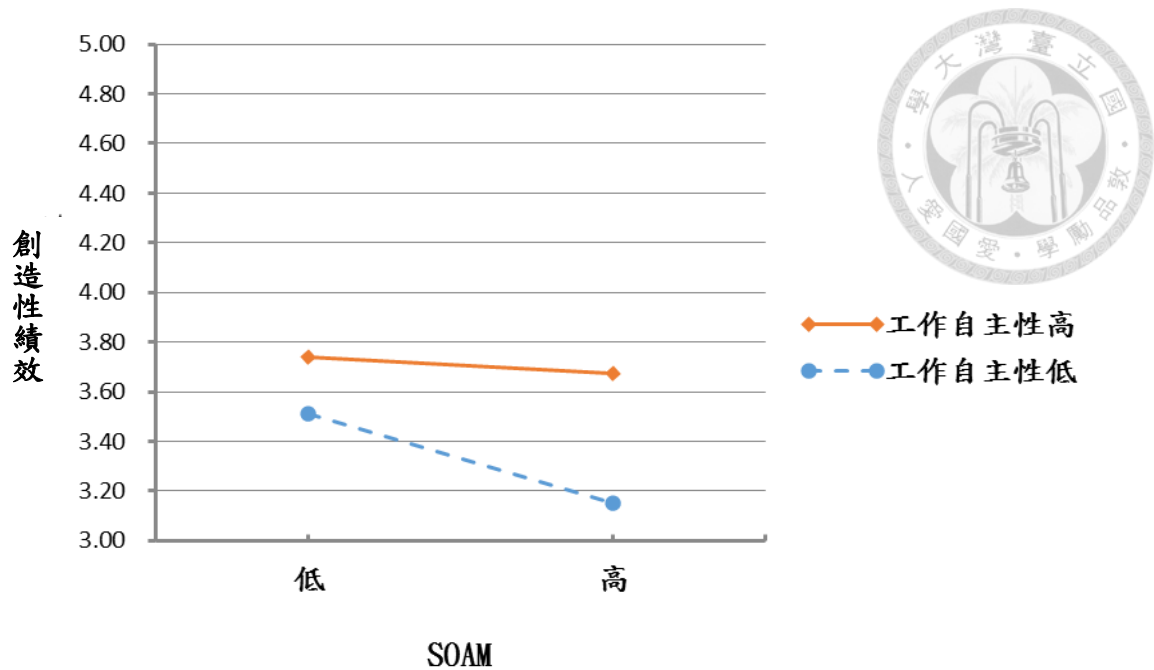


圖 9：工作自主性對 SOAM 與創造性績效之交互作用圖。

總結來說，透過本節的額外分析可以發現，余安邦與楊國樞（1987）對於成就動機的定義可能需要稍加修改，尤其是在 SOAM 其內化程度低的特徵上，做出定義的修改，才能完整表達 SOAM 本身的意涵。換句話說，當個體內化社會認同與集體福祉為重的成就價值後，個體才會為了這樣的成就而不斷努力以達到高標準，進而提升集體的榮譽，如此才符合成就動機的核心概念。若以生活上的例子來看，過去余安邦（1990）認為在華人重視家族榮譽的文化價值觀下，個體被家庭教育而形塑出高的 SOAM 後，會讓個體為了光宗耀祖而不斷努力，不管個體是學生或是成人皆會有此傾向。但若個體本身並不認同該家族，或不認為家族的整體福祉是重要的價值時，很難想像對於一個能自由選擇生活目標的成人而言，會為了家族榮譽而不斷努力追尋高成就表現，即便該目標是個人的義務，但沒有包含自主動機的成分時依舊難以激勵個體；相反地，若個體本身認同該家族且認為應把家族的整體福祉置於個人目標之前，且展現行為是自己自主決定而非被強迫時，個體才有可能為了家族的榮譽而不斷努力，進而獲得家族之認同且提升家族的榮譽。

### 第三節 理論與管理實務意涵



#### 壹、理論意涵

本研究主要目的是探討過去由余安邦與楊國樞（1987）所提出之兩種成就動機，是否會對於員工之工作表現有影響效果，並試圖透過任務互依性的情境變項，試圖凸顯 IOAM 與 SOAM 的內涵。然而，本研究結果只支持了 IOAM 的相關效果，SOAM 的部分則不大支持，需再透過額外分析的部分，才能釐清 SOAM 的定義與內涵，進一步提出可能的修正與解釋。另外，IOAM 與 SOAM 對於 OCB 的效果，也呼應了過去 OCB 研究的相關論點。因此，此節將會針對本研究之主要研究結果（包含調節與額外分析結果）與 OCB 影響效果做討論，說明本研究所帶出之理論意涵。

#### 一、成就動機的驗證與釐清

首先關於 IOAM 的效果探討，本研究支持個體有高的 IOAM 時，會將工作績效、Etic OCB 與創造性績效視為是個人成就感的來源之一，透過達成高工作表現以滿足個人的成就感。關於工作績效的效果部分，與過去許多關於成就動機的研究結果一致（如 McClelland, 1955; 1985; 1987）。

在創造性績效的部分，本研究也帶出了兩個理論上的貢獻。在 Schoen（2015）的研究中發現，由投射測驗測量而得的成就動機會與創造性績效有正向關。而這樣的效果在本研究中的 IOAM 也獲得支持，表示 IOAM 的確與西方所提出之成就動機概念類似。另外，此處結果也支持了 Collins 等人（2004）、Ho（1986）與余安邦（1990）的論點，他們認為無論是投射測驗或是自陳式量

表皆能有效測得成就動機的概念，並非如過去研究認為只有投射測驗才能測得個人成就動機之結論 (McClelland, Koestner, & Weinberger, 1989)。而透過調節效果的探討，也凸顯了 IOAM 在追尋成就目標時的行為特性，也就是傾向展現個人所認同的行為以完成目標，而非如 SOAM 傾向以他人認同之行為以完成目標的特性。

至於 SOAM 的部分，雖然本研究的結果並不支持，甚至發現 SOAM 對於工作表現而言普遍有負向的影響效果，必須透過額外分析的結果才能釐清了 SOAM 的真正意涵，以及 SOAM 在何種情況下才會有正向效果。然而此部分卻與過去研究不盡相同。過去探討學生成就表現的研究當中，發現許多亞裔的孩童或學生在重要他人決定目標的情境下，會比自我決定目標的情境表現更好 (Iyengar & Lepper, 1999)。Tao 與 Hong (2014) 也證明高 SOAM 的學生會比高 IOAM 的學生在學業表現上更佳。

這些結果確實支持原本余安邦 (1990) 所提出之 SOAM 內涵，也就是不管個人是否認同該目標，只要能滿足父母或重要他人的期待，個體便會努力去完成。但研究者認為上述研究雖證明余氏所定義之 SOAM 能夠導致學生產生高績效 (學業表現)，但這很有可能只是華人教育強調孩童要服從父母，並且做出符合社會或團體期望之行為 (陳舜文, 2005; 楊國樞, 1981; Ho & Kang, 1984) 的結果，並非全然是個體真正所欲達成之成就目標。況且，研究者認為此種內化價值極低的動機，並無法在有自由選擇目標能力之成人對象中得到驗證，唯有當該成人個體認同並內化該目標價值後，此種動機才能發揮作用。原本在本研究主要假設推論中並未考慮到此可能性，可能導致主要 SOAM 的效果皆不符合預期。

透過額外分析的結果發現，SOAM 的定義、特徵與測量題目需要做進一步修正，必須要考量個體從事這種為他人而不斷努力的動機行為，是否是因為個

體認同其成就價值而展現？還是因為重要他人所提供之外在酬賞過於強烈才促使個體展現？而本研究額外分析的結果證明，個體需感受到從事該行為的自主性後並認同該成就價值後，如此才能發揮 SOAM 的正向影響效果。此種透過滿足自主需求進而追求集體利益優先的成就過程，也帶出兩個可能的理論意涵，以下將分別論述之。

首先，Chao (1994) 認為，華人的社會化歷程會鼓勵個體將父母或重要他人的期待，內化至個體的價值觀當中。而這樣的歷程會同時增進個體之 IOAM 與 SOAM (Tao & Hong, 2014)。本研究認為，此種社會化歷程的效果，應該只會增進個體之 SOAM 而非 IOAM。原因是 IOAM 強調個體滿足「個人」內在的成就需求，而 SOAM 強調個體滿足「重要他人或重視群體」的成就需求，若個體重視其父母且將父母的期待內化至個人的價值當中，個體便有可能將父母的利益福祉置於個人的利益之前，並為了父母而不斷努力追求成就。這樣的成就動機，還是一種為了他人而努力的過程，而非為了個我而努力。因此，此種社會化歷程應該只會增進 SOAM 之內化效果，並非增進個人之 IOAM。換句話說，IOAM 與 SOAM 的真正核心差異，分別是為了個人以及為了他人或集體，但都是個體極為認同且願意為之付出努力不斷超越標準的動機特質。因此在華人社會脈絡下的個體，即便經歷了社會化的過程（強調大我優先的價值觀），會增加的應該也是 SOAM 而非 IOAM。

再者，根據過去 Deci 與 Ryan (1985, 2008) 所提出之 SDT 理論可得知，其內在動機是以個體為中心來思考，外在動機唯有透過「自主」的感受程度增高，才有可能逐漸內化至動機。他們也認為若個體為了獲得他人認同或為了集體榮譽而努力的這種動機，不大可能內化至認同調節或是整合調節。Miller (1997) 認為過去之 SDT 理論蘊含了西方文化中強調個人權利的價值觀，而此種觀點忽略了許多重視社會期許與角色義務的社會價值觀對於個體的影響。簡

言之，Miller 欲表達的就是並非所有文化都強調以個體為中心思考。本研究也贊同 Miller 之觀點，認為華人所強調之大我優先的價值觀，應該還是能夠一定程度的內化，進而成為個人價值體系的一部份進而影響個體行為，而非一切皆以滿足「個人」內在之需求為個人全部的價值觀。換言之，自主的概念並非都是以個人為出發點，以強調個人的獨立性為自主性發展的唯一內涵；相對地，也有可能以關係為出發點，以強調達到和諧之人際關係為自主性發展的另一來源。Markus 與 Kitayama (2003) 便指出，自主性的概念應分成個體化（獨立／與他人分離）和關係（相依／與他人連結）。而本研究提供了此種論述的間接證據，也就是不管是以獨立的自我認同為核心意涵，或是以關係連結的自我認同為核心意涵，皆有可能滿足個體的自主需求（吳志文、葉光輝，2011），而前者便是 Yeh 與 Yang (2006) 所提出之雙元自主性當中的個體自主性，後者則是雙元自主性當中的關係自主。

## 二、Etic 與 Emic OCB 的內涵

研究結果顯示 IOAM 會為了將其工作任務完成而願意額外付出努力展現出 Etic OCB 的行為。此效果也能在 SOAM 的額外分析中看出，當高 SOAM 在能滿足自主需求而將成就價值內化的情況下，也會展現出 Etic OCB 的行為。雖然 IOAM 與特定情境下的 SOAM 皆能正向預測 Etic OCB 的行為產生，但兩者達成之背後意涵應該是不同的：IOAM 高者會為了完成個人目標而額外努力，SOAM 高者會為了集體福祉而額外努力。這部分在未來研究方向會再討論。

然而 Emic OCB 的部分則需要重新思考其內涵定義。以 SOAM 的額外分析效果可得知，即便當個體認同大我之成就價值且能夠自主展現出為他人的成就行為時，SOAM 與 Emic OCB 也沒有顯著的正向關連，表示 Emic OCB 的內涵很有可能已經被華人視為是應盡的角色義務，而非員工額外做出的組織公民行為。此結果能間接呼應了 Chen 等人 (2011) 的研究結果，Etic OCB 是回報主

管仁慈與德行領導的角色外行為；Emic OCB 則是員工基本的角色義務，只有在主管展現威權領導時才会有負向關連。而本研究與 Chen 等人的研究也間接支持黃光國（2005）的論述，他認為維持和諧與保護家庭等是華人角色的基本義務。本研究結果間接證明華人會將這種義務視為個體待人接物的基本準則，比公司規範其角色內行為（如工作績效）會更為優先。

本研究關於 IOAM 還有一重要的發現，就是當高 IOAM 的個體在任務可以獨力完成且感受不到他人責任的情境下，有可能更明目張膽地將個人利益擺在角色義務之前，展現破壞人際和諧與侵佔公司資源等行為。此結果顯示 IOAM 並非對員工工作表現是完全正向的效果，也呼應曾家文與姜定宇（2012）的研究結果：IOAM 與員工展現之組織政治行為有關連。高 IOAM 反而會導致個體做出許多較自私的行為進而降低組織的績效表現。

## 貳、實務意涵

由於全球化現象的興起，文化差異對於組織管理造成的衝擊日益增強。而目前許多跨文化的研究指出，應透過本土化研究之觀點深入了解當地文化具有的特質，以及其對於組織行為的影響，進而瞭解不同文化價值與員工效能間的複雜關係，進而提供管理實務上的參考依據（Gelfand, Erez, & Aycan, 2007）。本研究便企圖以具有華人文化意涵之成就動機，探討其與西方研究者提出之成就動機概念，對於員工工作表現之間的影響有何異同。

過去研究已經證明員工的成就動機高低，對於其未來表現有顯著預測力。因此，目前許多企業已經將成就需求或成就測驗列為人才甄選的工具之一（Gatewood, Field, and Barrick, 2010）。然而，過去在測量應徵者之成就需求測

驗，多半是以單向度的概念來進行操作，其測驗分數代表的即為個體對於成功執著的程度。這多半是立基於 McClelland 等人（1953）所提出之成就動機，進而延伸發展而成。而這樣的測量工具於事後驗證其效標關連效度時，也證明其對於員工的工作績效有顯著預測力。然而，本研究所探討之成就動機是余安邦與楊國樞（1987）根據華人文化為出發點，對西方成就動機理論進行批判後而提出的成就動機，分別是個我取向成就動機與社會取向成就動機。本研究結果也顯示這兩種類的成就動機對於員工不同之工作表現有不同的影響效果。

應用到實務上，若該部門或該職缺是較需要創意或創造性績效的工作任務，例如研究發展部門、行銷企劃等工作，較適合找 IOAM 高的應徵者。本研究證實高 IOAM 者由於其行為變通性較大的特點，能讓其在創造性績效上表現良好。相對地，若個體的 SOAM 較高，則不適合安排在需要創意的職位上，因為其傾向於詢問他人的意見，依照過去或他人認同之方法來做事情，較難有突破現況之創造性績效產出。

而至於各個組織普遍在意之工作績效，只要該工作特性能夠讓個體自主的展現行為來完成任務，則不管應徵者的 IOAM 較高或是 SOAM 較高，根據本研究結果證明皆能導致高工作績效。另外，本研究也發現高 IOAM 者與高 SOAM 者皆有可能做出對組織整體有利，但卻不在其角色規範內的部分組織公民行為，如盡忠職守與延長工時以達成高績效等等。

然而，若考慮到每個工作會有其不同的工作特性時，如任務互依性（工作上彼此需要互相配合與密切合作的程度），就必須分開使用應徵者在 IOAM 與 SOAM 的特質傾向程度。根據本研究結果發現，若該任務較不需要彼此互相配合時，高 IOAM 者較能發揮其特質，但卻可能會為了個人利益而做出些對組織整體不利之行為。總結來說，本研究所探討之兩種成就動機，分別會在不同職缺或不同工作情境中有正向的影響效果。建議未來組織可使用這兩種成就動機



的相關測驗，做為甄選新進員工的工具之一。進而將不同特質高的應徵者，分配至適當的工作位子上以利其發揮，不但能讓個體有高工作績效，也能讓組織整體運作更順暢、效能更提升。



#### 第四節 研究限制

本研究欲探討員工成就動機與其工作表現之相關連，皆為員工個人層次之變項。雖然本研究分別透過部屬填答成就動機與主管的填答部屬的工作表現，以避免共同來源變異之問題，但本研究設計上依舊有些不足之處。因此在此小節中，將針對這些不足之處加以討論與說明。

首先，本研究是採取橫斷（cross-sectional）設計，也就是在同一時間點一併蒐集員工的成就動機與其工作表現，包含了個體的工作績效、組織公民行為與創造性績效。雖然透過不同來源蒐集資料，但因為是在同一時間點的資料，所以無法使用此資料進行因果關係的論述。但在概念上，成就動機為相對穩定的個體傾向，不會隨時間而改變。若以此為前提，則本研究之結果變項就有可能是因此傾向所造成，故可以在一定程度上彌補無法推論因果關係之缺陷。

接著，本研究所有變項皆為自陳式量表，因此可能存在有共同方法變異的問題，亦即變項之間的關係，是因為相同方法而非概念導致有相關出現。而在 IOAM 與 SOAM 的題目選擇上，礙於填答者時間成本的考量，並沒有採用余安邦（1990）所設計之 60 題針對成人的量表，雖然有比對並挑選出因素負荷量較高的題目，但可能依舊沒辦法代表 SOAM 的完整概念。且本研究在問卷編排上，並沒有特別將 IOAM 與 SOAM 的題目順序隨機排序，因此兩者之間相關不顯著很有可能是因為填答者的反應傾向而非真實狀況。

另外在額外分析的部分，本研究針對 SOAM 的概念，進行可能的修正以釐清 SOAM 真正之核心內涵。然而要支持本研究所做的假設，需要進一步測量個體的知識系統中是否有擁有此種價值觀，且按照不同時間點，確認此種價值會隨著個體自環境當中滿足自主需求後，進一步內化至個人的價值系統中（如進公司時測量一次，經過一段時間讓個體反思並內化其價值觀後再測量一次）。這些都必須要經過驗證，方能支持本研究額外分析部分的假設推論。另外，本研究使用工作自主性的高低來當作個體自主感受滿足的程度，但這樣直接類比或許並不精準。此部分於未來研究方向會再討論。

最後，本研究認為所欲探討之現象應普遍存在於各種組織企業當中，但由於本研究採取的是方便取樣，透過周遭親朋好友的介紹找尋聯繫窗口以發放問卷，因此很可能樣本對象易集中於部分產業，如此一來就可能造成此結果所反映的只是部分企業而非普遍現象。另外，本研究的產業類別大多於生產製造，所佔之比例為 30% 左右，雖不算太高，但還是明顯多於其他產業的分布狀況。

## 第五節 未來研究方向

### 壹、因果關係的釐清

在前一節中有提到，本研究採取橫斷面的方式蒐集資料，因此無法推論其因果關係。因此未來可以透過縱貫式研究的設計，來彌補因同時間點無法推論因果的不足之處。另外為了避免共同方法變異之問題，未來或許可以考慮使用不同之測量方式來測量成就動機（如投射測驗、語句完成測驗等等），或將測量

題目隨機編排，以避免填答者反應心向的干擾。而在工作績效部分，則可以進一步使用客觀資料（如良率、實際業績量等）；組織公民行為部分，則可以考慮同時由主管與同事來進行評比，以觀察該員工真實展現之全貌。



## 貳、社會取向成就動機的修正與釐清

根據本研究之結果可以看出，過去無論是余安邦與楊國樞（1987）或余安邦（1990）所編製之成就動機量表，抑或是從當中抽取因素負荷量較高之簡式量表（如黃英忠、何金銘、陳儀蓉及柯元達，2003；曾家文、姜定宇，2012；羅新興、周慧珍，2006），並無法真正涵蓋 SOAM 之全貌。根據余安邦對於 SOAM 的定義，是認為個體對於 SOAM 所追求之成就目標與背後價值的內化程度較低，個體在意的是該成就所帶來的工具性價值（即能否讓個體獲得社會認同或集體榮譽），至於個體是否認同此成就價值並不重要。

然而，本研究從 SDT 的觀點便可發現，若展現該行為並非由個體自主決定（內化程度低），而是被社會認同感或集體榮譽感而驅動的個體，就本研究結果顯示其反而會感受到被強迫的感覺，導致更差的工作績效與組織公民行為；因此本研究認為唯有在個體認同成就之社會價值，並且能自主決定是否展現時，個體才有可能展現出高績效。換句話說，兩種類型成就動機要導致高績效，皆需要內化其成就價值（如讓自我更成長或為了大眾福祉），才有可能發生。然而，以上推論是本研究以西方文化下所發展出之 SDT 理論觀點，所提出的可能解釋，而這有待後續學者來驗證。更精確地說，IOAM 與 SOAM 都需要高度內化後方能展現其正向影響，然後兩者內化的過程可能有些不同。根據 Yeh 與 Yang（2006）所提出之雙元自主性模型，IOAM 可能是透過環境滿足其個體自主性後而內化其成就價值，而 SOAM 可能是透過環境滿足其關係自主性後而內


化其成就價值。以上論述皆須透過未來研究進一步驗證與釐清。

簡單來說，本研究認為後續學者應重新省思 IOAM 與 SOAM 之核心內涵，並根據其發展脈絡與背後文化意涵差異，重新定義並發展題目，藉此才能找出 SOAM 真正的核心價值。以本研究為例，發現從事行為之自主性可能是 SOAM 的關鍵之一。而將 IOAM 與 SOAM 的核心概念釐清後，便可再去思考是否有哪些變項可以更清楚地凸顯兩者獨特之內涵（如員工的合作行為或知識分享行為等等）。換言之，就是透過成就行為的不同表現來探討兩者可能的不同影響。

### 參、不同情境的影響效果

除了用不同之成就行為來看 IOAM 與 SOAM 的影響效果外，也可以進一步透過不同情境的效果，來凸顯兩者核心概念的異同。從本研究所使用之任務互依性的高低情境，便可反映出 IOAM 的核心概念。未來可以嘗試用不同的互依性來看這兩者的不同效果，如結果互依性（outcome interdependence），表示工作情境當中，彼此績效是共同努力來達成還是可以單獨計算的程度。簡言之就是績效的計算方式為個體或團體計件的程度。由於彼此的工作產出會更直接影響彼此的最終績效，其效果有可能會比任務互依性的影響效果更強。

另外值得未來學者進一步思考的是，何種情境會使這兩種動機特質的特色展現出來。根據 Judge 與 Zapata (in press) 的研究指出，在社交技巧需求、競爭需求、創意需求、是否為第一線服務人員的不同情境下，就可能激發出不同特質對於工作績效的不同影響。同時也可以思考，還有哪些情境能讓「將個人目標置於集體目標之前」的高 IOAM 個體更加凸顯。過去研究指出 IOAM 會為了個人目標而與組織政治行為有正向關連，本研究則發現此現象只在任務互依



低的情境下產生。本研究認為或許還有其他情境可以凸顯 IOAM 的特色，例如當員工處於一個同事之間彼此需要強烈競爭的業務工作環境之下，高 IOAM 者可能會展現出較多的政治行為以達成個人目標；相反地，高 SOAM 者可能會因為其在意的是團體和諧與集體榮譽，進而導致其在此環境中不願跟他人競爭，而減損個體之績效表現。而在此種情境下，IOAM 與 SOAM 對於 Etic OCB 的影響效果也可能產生差異，因為在業務量就等同於績效的環境當中，IOAM 者或許會專注於提升工作績效而不特別展現額外的公民行為，但是對於 SOAM 者而言，還是將集體利益擺優先而展現出 Etic OCB。

另外，應該也有些情境是能凸顯 SOAM 的特色。例如強調部屬服從的威權領導（鄭伯壘，1995），或許會讓高 IOAM 者無法使用自己認同之方式來達成目標，因此導致低績效；相反地，對於高 SOAM 者而言，高威權的領導者可以讓其清楚知道該用何種主管認同之行為達成目標，因此反而導致高績效。另外，團隊的凝聚力、團隊交換關係、團隊氛圍或甚至組織文化等等，也很可能讓高 SOAM 者更能發揮其特色而讓高 IOAM 者無法展現其特質。此部分應該還有極大的未來發展空間。

#### 肆、社會變遷之影響

隨著東西方文化的頻繁交流，華人社會已漸趨現代化，並且開始重視個人的一些相關價值觀（如探索自我、自我實現等），華人傳統價值觀念可能逐漸改變。在個人心理層次上，過去已有實徵研究指出 IOAM 與個人現代性

（individual modernity）有正向關連，SOAM 與個人傳統性（individual traditionality）有正向關連（余安邦，1990；Yang, 1981）。因此，若上述觀點成立，則隨著現代化的進展，IOAM 應與年齡呈現負相關，也就是年紀越小的員

工，其所受到的教育會跟西方較接近，因此其 IOAM 較高。而 SOAM 則應與年齡呈現正相關，因為過去的家庭教育較重視個體應以大我為主，因此 SOAM 應較高。然而本研究卻發現 IOAM 與年齡呈正相關，SOAM 則與背景變項無關。因此未來可探討不同年齡層的成就動機效果，可能會有世代 (cohort) 上的差異產生。

再者，過去在探討社會取向的相關概念時，重要他人的參照對象通常都是父母，這反映出華人五倫當中的父子軸概念 (Hsu, 1971)，然而當下社會當中，父子軸的概念是否依舊是影響個體最大的因素呢？或許有可能轉變為夫婦軸或是朋友軸為主。也就是說 SOAM 的參照對象，或許也應隨著時代變遷而做些修正。過去在汪敬傑 (2008) 的研究也顯示，他人向度的社會取向價值觀對於組織公民行為的影響最大，家族、權威與關係則只有部分影響，顯示出個體重視的對象，可能已不再是家庭為主，而是以他人或朋友為重。這些都在顯示華人最重視的參照對象並非一成不變。因此社會文化價值觀的變遷與個人的 IOAM 或 SOAM 關連，值得後續研究進一步釐清。另外，本研究的許多假設推論，都是站在泛家族主義 (楊國樞, 1998; 楊國樞、葉明華, 2005) 的立場來進行論述。然而這種將組織企業視為是家庭延伸的觀點，是否還會存在於現在的華人當中呢？又或者是此種家族化歷程的發生，需要在某些情境下才會發生 (如員工有高的組織承諾、組織忠誠等)，這些也是未來研究值得探索的部分。

## 伍、跨文化的樣本與理論驗證

在過去跨文化比較的研究中發現，美國學生在 IOAM 上略高於台灣學生，但在 SOAM 上卻沒有差異 (Lieber & Yu, 2003)。這樣的結果有可能表示余安邦 (1990) 所提出之論點並非絕對正確，有可能是西方社會也教育小孩為了家族而努力，也有可能是東方社會教育小孩要獨立自主。本研究認為後者發生的可能性較大。因此，到底哪種價值觀是目前華人社會較重視的、其與成就動機的

關連，皆需要後續研究進一步釐清與驗證。另外，由於華人文化圈包含的區域範圍廣闊（鄭伯璜，2005），未來研究也可以嘗試跨及不同華人地區來進行驗證。由於余安邦與楊國樞（1991）認為 IOAM 與 SOAM 應該是普遍存在於所有人心中動機特質，只是會隨著不同文化價值觀所重視的成就價值不同，而影響不同文化下之個體有高低差異的 IOAM 與 SOAM。因此本研究認為，未來研究可進一步嘗試同時在東西文化下的不同個體進行研究，以驗證 IOAM 與 SOAM 的確是普世性之成就動機概念。

## 第六節 結論

本研究嘗試釐清 IOAM 與 SOAM 的兩種動機特質，會對於職場上工作表現有何不同的影響，並且嘗試用情境因子去凸顯這兩者的意涵。雖然研究結果本身大多支持 IOAM 的效果，SOAM 在主要效果部分並沒有獲得支持。但透過額外分析的結果後發現，經過適當調整之 SOAM 概念，加入自主性的概念後，也許能解釋假設推論的研究結果。因此在最後面討論的部分，提出有可能之修正方向與建議，以及提出許多組織場域重要的個體行為，可能會分別受到 IOAM 或 SOAM 的影響而展現，而不同的情境（如領導者、團體氛圍、組織文化等）更能進一步凸顯兩者的核心差異。以此提出未來研究之可能方向。





## 參考文獻



- 余安邦（1990）。「成就動機的建構效度研究」（未發表之博士論文）。台北：國立臺灣大學心理學研究所。
- 余安邦（1994）。社會取向成就動機與個我取向成就動機不同嗎？從動機與行為的關係加以探討。「中央研究院民族學研究所集刊」，76，197-224。
- 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。
- 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（主編）：「中國人·中國心—人格與社會篇」，頁201-290。臺北市：遠流。
- 吳志文、葉光輝（2011）。雙元自主性的共存與範疇優勢性運作機制：以訊息區辨表現降低共同方法變異。「中華心理學刊」，53（1），59-77。
- 汪敬傑（2008）。「社會取向，組織文化及組織公民行為關係之探討」（未發表之碩士論文）。台北：國立台灣大學心理學研究所。
- 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（主編）：「組織行為研究在台灣：回顧與展望（二版）」，頁70-96。臺北市：華泰出版公司。
- 陳舜文（2005）。「華人的社會目標與成就動機：以台灣大學生為例」（未發表之博士論文）。台北：國立台灣大學心理學研究所。
- 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。
- 黃光國（1995）。儒家價值觀的現代轉化：理論分析與實徵研究。「本土心理學研究」，3，276-338。
- 黃光國（2004）。儒家社會中的生活目標與角色義務。「本土心理學研究」，

22, 121-193。

黃光國 (2005)。「儒家關係主義：文化反思與典範重建」。台北：國立臺灣大學出版中心。

黃英忠、何金銘、陳儀蓉、柯元達 (2003)。努力歸因對個我與社會取向成就動機影響工作投入的中介效果—以某一外送速食連鎖店為例。「人力資源管理學報」，3 (4)，93-108。

楊中芳 (1994)。中國人真的是「集體主義」的嗎？試論中國文化的價值體系。見楊國樞 (主編)：「中國人的價值觀—社會科學觀點」，頁321-434。台北：桂冠圖書公司。

楊國樞 (1981)。中國人的性格與行為：形成與蛻變。「中華心理學刊」，23 (1)，39-55。

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 (主編)：「社會及行為學研究的中國化」，頁153-188。台北：中央研究院民族學研究所。

楊國樞 (1998)。家族化歷程、泛家族主義及組織管理。見鄭伯璜、黃國隆與郭建志 (主編)：「海峽兩岸之組織管理」，頁19-59。臺北市：遠流。


楊國樞、余安邦 (1993)。「中國人的心理與行為—理念及方法篇」。台北：桂冠圖書公司。

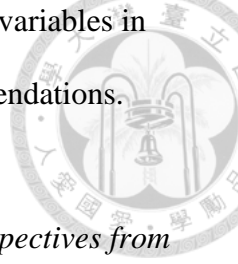
楊國樞、葉明華 (2005)。家族主義與泛家族主義。見楊國樞、黃光國與楊中芳 (主編)：「華人本土心理學 (上)」，頁249-292。臺北市：遠流。

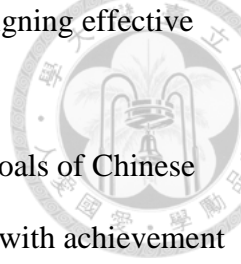
楊國樞、鄭伯璜 (1987)。傳統價值觀，個人現代性及組織行為：後儒家假說的一次微觀驗證。「中央研究院民族學研究所集刊」，64，1-49。

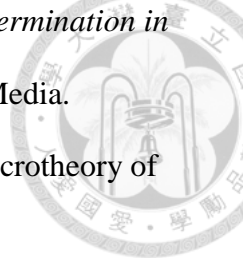
劉兆明 (2001)。工作動機的整合模式 概念與架構之初步分析。「中華心理學刊」，43 (2)，189-206。

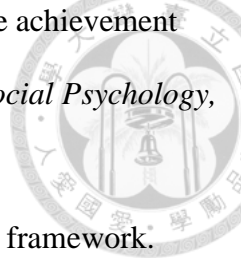
樊景立、鄭伯璜 (1997)。華人自評式績效考核中的自謙偏差：題意、謙虛價值及自尊的影響。「中華心理學刊」，39 (2)，103-118。

- 
- 鄭伯璿 (1995)。家長權威與領導行為之關係：一個台灣民營企業主持人的個案研究。「中央研究院民族學研究所集刊」，79，105-159。
- 鄭伯璿 (2005)。華人組織行為研究的方向與策略：由西化到本土化。「本土心理學研究」，24，191-245。
- 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(4)，67-80。
- Abd-El-Fattah, S. M., & Patrick, R. R. (2011). The relationship among achievement motivation orientations, achievement goals, and academic achievement and interest: A multiple mediation analysis. *Australian Journal of Educational & Developmental Psychology, 11*, 91-110.
- Alge, B. J., Ballinger, G. A., Tangirala, S., & Oakley, J. L. (2006). Information privacy in organizations: Empowering creative and extrarole performance. *Journal of Applied Psychology, 91*(1), 221-232.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior, 10*(1), 123-167.
- Amabile, T. M., Goldfarb, P., & Brackfield, S. C. (1990). Social influences on creativity: Evaluation, coaction, and surveillance. *Creativity Research Journal, 3*(1), 6-21.
- Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review, 64*(6p1), 359.
- Atkinson, J. W. (1964). *An introduction to motivation*. Princeton, NJ: D. Van Nostrand.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal, 26*(4), 587-595.

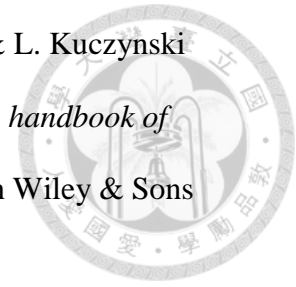
- 
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8(3), 274-289.
- Blumenthal, E. P. (1977). *Models in Chinese moral education: Perspectives from children's books. (Vol. 37)*. US: ProQuest Information & Learning.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations; San Francisco: Jossey-Bass*, 71-98.
- Brass, D. J. (1981). Structural relationships, job characteristics, and worker satisfaction and performance. *Administrative Science Quarterly*, 331-348.
- Brass, D. J. (1985). Technology and the structuring of jobs: Employee satisfaction, performance, and influence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(2), 216-240.
- Bryk, A. S., & Raudenbush, S. W. (1992). *Hierarchical linear models: applications and data analysis methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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.
- Campbell, J. P. (1990). The role of theory in industrial and organizational psychology. In M. D. D. L. M. Hough (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1* (2nd ed.) (pp. 39-73). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work

- 
- group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46(4), 823-850.
- Chang, W. C., & Wong, K. (2008). Socially oriented achievement goals of Chinese university students in Singapore: structure and relationships with achievement motives, goals and affective outcomes. *International Journal of Psychology*, 43(5), 880-885.
- Chao, R. K. (1994). Beyond parental control and authoritarian parenting style: Understanding Chinese parenting through the cultural notion of training. *Child Development*, 65(4), 1111-1119.
- Chen, X.-P., Eberly, M. B., Chiang, T.-J., Farh, J.-L., & Cheng, B.-S. (2014). Affective trust in Chinese leaders linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 40(3), 796-819.
- Collins, C. J., Hanges, P. J., & Locke, E. A. (2004). The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis. *Human Performance*, 17(1), 95-117.
- Crittenden, K. S. (1996). Causal attribution processes among the Chinese. In B. M. H. Ed (Ed.), *The handbook of Chinese psychology* (pp. 263-279). Hong Kong: Oxford University Press.
- Cummings, T. G. (1978). Self-regulating work groups: A socio-technical synthesis. *Academy of Management Review*, 3(3), 625-634.
- De Vos, G. A. (1968). Achievement and innovation in culture and personality. In E. Norbeck, D. Price-Williams & W. H. McCord (Eds.), *The Study of Personality: An Interdisciplinary Appraisal* (pp. 348-370). New York: Hold, Rinehart & Winston.
- De Vos, G. A. (1973). *Socialization for achievement: Essays on the cultural psychology of the Japanese*. Berkeley, UC: Univ of California Press.

- 
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Springer Science & Business Media.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182-185.
- Duda, J. L., & Allison, M. T. (1989). The attributional theory of achievement motivation: Cross-cultural considerations. *International Journal of Intercultural Relations*, 13(1), 37-55.
- Durand, D., & Shea, D. (1974). Entrepreneurial activity as a function of achievement motivation and reinforcement control. *The Journal of Psychology*, 88(1), 57-63.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040-1048.
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95(2), 256-273.
- Earley, P. C. (1989). Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the People's Republic of China. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 565-581.
- Elena, S. H. (1980). Chinese collective orientation and need for achievement. *International Journal of Social Psychiatry*, 26(3), 184-189.
- Elliot, A. J., & Church, M. A. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1), 218-232.
- Elliot, A. J., & Harackiewicz, J. M. (1994). Goal setting, achievement orientation, and intrinsic motivation: A mediational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 968-980.

- 
- Elliot, A. J., & Harackiewicz, J. M. (1996). Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(3), 171-185.
- Elliot, A. J., & McGregor, H. A. (2001). A 2 × 2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(3), 501-519.
- Farh, J.-L., Earley, P. C., & Lin, S.-C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.
- Farh, J.-L., Zhong, C.-B., & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241-253.
- Fyans, L. J., Salili, F., Maehr, M. L., & Desai, K. A. (1983). A cross-cultural exploration into the meaning of achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(5), 1000-1013.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gatewood, R., Feild, H., & Barrick, M. (2010). *Human resource selection*. Mason, HO: Cengage Learning.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 479-514.
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513-524.
- Graves, L. M., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Weber, T. J. (2012). Driven to work and enjoyment of work effects on managers' outcomes. *Journal of Management*, 38(5), 1655-1680.
- Grolnick, W. S., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1997). Internalization within the family:

The self-determination theory perspective. In J. E. Grusec & L. Kuczynski (Eds.), *Parenting and children's internalization of values: A handbook of contemporary theory* (pp. 135-161). Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.



Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159-170.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Hall, R. J., Snell, A. F., & Foust, M. S. (1999). Item parceling strategies in SEM: Investigating the subtle effects of unmodeled secondary constructs. *Organizational Research Methods, 2*(3), 233-256.

Heckhausen, H. (1967). *The anatomy of achievement motivation*. New York: Academic Press.

Heckhausen, H. (1977). Achievement motivation and its constructs: A cognitive model. *Motivation and Emotion, 1*(4), 283-329.

Ho, D. Y., & Kang, T. K. (1984). Intergenerational comparisons of child-rearing attitudes and practices in Hong Kong. *Developmental Psychology, 20*(6), 1004-1016.

Ho, D. Y. F. (1986). Chinese patterns of socialization: A critical review. In B. M. H. Ed (Ed.), *The psychology of the Chinese people* (pp. 1-37). New York: Oxford University Press.

Hofer, J., Busch, H., Bender, M., Ming, L., & Hagemeyer, B. (2010). Arousal of achievement motivation among student samples in three different cultural contexts: Self and social standards of evaluation. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 41*(5-6), 758-775.

Hofmann, D. A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear





- models. *Journal of Management*, 23(6), 723-744.
- Hofmann, D. A., & Gavin, M. B. (1998). Centering decisions in hierarchical linear models: Implications for research in organizations. *Journal of Management*, 24(5), 623-641.
- Hsu, F. L. (1971). Psychosocial homeostasis and jen: Conceptual tools for advancing psychological anthropology. *American Anthropologist*, 73(1), 23-44.
- Hui, C., Law, K. S., & Chen, Z. X. (1999). A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(1), 3-21.
- Iyengar, S. S., & Lepper, M. R. (1999). Rethinking the value of choice: A cultural perspective on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), 349-366.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98.
- Jerath, J. M. (1981). The intrinsic and extrinsic components of achievement motivation. *Personality Study & Group Behaviour*, 1(1), 74-81.
- Judge, T., & Zapata, C. (in press). The person-situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the big five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal*. doi: 10.5465/amj.2010.0837
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- Kiggundu, M. N. (1983). Task interdependence and job design: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31(2), 145-172.

Kitayama, S., Markus, H. R., Matsumoto, H., & Norasakkunkit, V. (1997). Individual and collective processes in the construction of the self: Self-enhancement in the United States and self-criticism in Japan. *Journal of Personality and Social Psychology, 72*(6), 1245-1267.



Kornadt, H.-J., Eckensberger, L. H., & Emminghaus, W. (1980). Cross-cultural research on motivation and its contribution to a general theory of motivation. *Handbook of cross-cultural psychology, 3*, 223-321.

Lieber, E., & Yu, A.-B. (2003). Individual differences and prototypical stories: Achievement motivation in Taiwan and the United States from individual and social perspectives. *Recent progress in asian social psychology: Conceptual and empirical contributions* (pp. 135-154). Westport, CT: Greenwood Press.

Liem, A. D., & Nie, Y. (2008). Values, achievement goals, and individual-oriented and social-oriented achievement motivations among Chinese and Indonesian secondary school students. *International Journal of Psychology, 43*(5), 898-903.

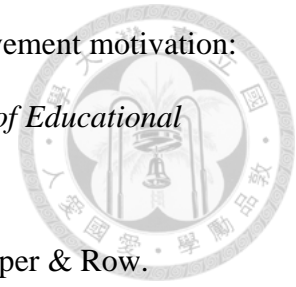
Liem, G. A. D., Martin, A. J., Porter, A. L., & Colmar, S. (2012). Sociocultural antecedents of academic motivation and achievement: Role of values and achievement motives in achievement goals and academic performance. *Asian Journal of Social Psychology, 15*(1), 1-13.

Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal, 45*(4), 757-767.

Maehr, M. L. (1974). Culture and achievement motivation. *American Psychologist, 29*(12), 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.



Malsow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

Malsow, A. H. (1965). *Eupsychian and personality*. New York: Free press.

Markus, H. R., & Kitayama, S. (2003). Models of agency: Sociocultural diversity in the construction of action. In V. Murphy-Berman & J. J. Berman (Eds.), *Cross-culture differences in perspectives on the self* (Vol. 49, pp. 18-74). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.

McClelland, D. C. (1955). *Studies in motivation*. New York:Appleton-Century-Crofts.

McClelland, D. C. (1961). *Achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

McClelland, D. C. (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*, 20(5), 321-333.

McClelland, D. C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist*, 40(7), 812-825.

McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. New York: Cambridge University Press.

McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*. Oxford, England: Irvington.

McClelland, D. C., & Friedman, G. A. (1952). A cross-cultural study of the relationship between child-training practices and achievement motivation appearing in folk tales. In G. E. Swanson, et al. (eds), *Readings in Social Psychology* (pp. 243-249). New York: Holt, Rinehart and Winston.

McClelland, D. C., Koestner, R., & Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ? *Psychological Review*, 96(4), 690.

McClelland, D. C., & Winter, D. G. (1969). *Motivating economic achievement*. New

York: Free Press.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: Free press.

Meyer, R. D., Dalal, R. S., & Hermida, R. (2010). A review and synthesis of situational strength in the organizational sciences. *Journal of Management*, 36(1), 121-140.

Miller, J. G. (1997). Cultural conceptions of duty: Implications for motivation and morality. In D. Munro, J. F. Schumaker & S. C. Carr (Eds.), *Motivation and culture* (pp. 178-192). New York: Routledge.

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.

Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142.

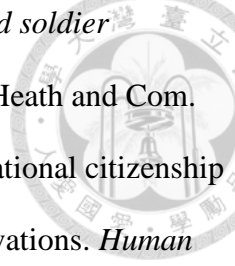
Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.

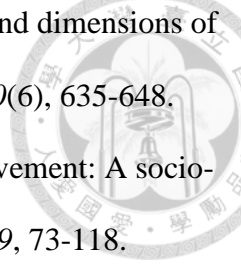
Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, 91(3), 328-346.

Nie, Y., & Liem, G. A. D. (2013). Extending antecedents of achievement goals: The double-edged sword effect of social-oriented achievement motive and gender differences. *Learning and Individual Differences*, 23, 249-255.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. (1994). The assessment of reliability. *Psychometric Theory*, 3, 248-292.

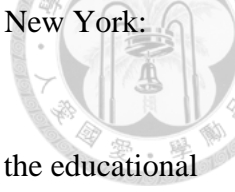
Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.

- 
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*: Lexington, MA, England: Lexington Books/DC Heath and Com.
- Paine, J. B., & Organ, D. W. (2000). The cultural matrix of organizational citizenship behavior: Some preliminary conceptual and empirical observations. *Human Resource Management Review, 10*(1), 45-59.
- Pearce, J. L., & Gregersen, H. B. (1991). Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology, 76*(6), 838.
- Pinder, C. C. (1984). *Work motivation: Theory, issues, and applications*. Glenview, Illinois: Scott Foresman & Co.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human Performance, 10*(2), 133-151.
- Pusey, A. W. (1977). *A comparative study on achievement motivation between Chinese and Americans*. (Unpublished Master's Thesis). Bucknell University, PA.
- Rainey, H. G. (2000). Work motivation. In R. T. Colembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior 2th*. (pp. 19-42). New York: Marcel Dekker Inc.
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology, 86*(6), 1306-1314.
- Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organisational behavior*. Australia: Pearson Higher Education.
- Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*(5), 749-761.

- 
- Salili, F. (1994). Age, sex, and cultural differences in the meaning and dimensions of achievement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(6), 635-648.
- Salili, F. (1995). Explaining Chinese students' motivation and achievement: A socio-cultural analysis. *Advances in Motivation and Achievement*, 9, 73-118.
- Salili, F., & Maehr, M. (1975). A cross-cultural analysis of achievement-related concepts. *Unpublished manuscript, University of Illinois, Urbana-Champaign*.
- Sartorius, N., & Kuyken, W. (1994). Translation of health status instruments. In J. Orley & W. Kuyken (Eds.), *Quality of life assessment: International perspectives* (pp. 3-18). New York: Springer Berlin Heidelberg.
- Schnake, M. E., & Dumler, M. P. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 283-301.
- Schoen, J. L. (2015). Effects of implicit achievement motivation, expected evaluations, and domain knowledge on creative performance. *Journal of Organizational Behavior*, 36(3), 319-338.
- Slocum, J. W., & Sims, H. P. (1980). A typology for integrating technology, organization, and job design. *Human Relations*, 33(3), 193-212.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Stewart, G. L., & Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 43(2), 135-148.
- 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(1), 110-136.
- Tett, R. P., & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and

- cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34(4), 397-423.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137-1148.
- Triandis, H. C. (1972). *The analysis of subjective culture*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Turner, A. N., & Lawrence, P. R. (1965). *Industrial jobs and the worker: An investigation of response to task attributes*: Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration.
- Van der Vegt, G., Emans, B., & Van de Vliert, E. (1998). Motivating effects of task and outcome interdependence in work teams. *Group & organization management*, 23(2), 124-143.
- Van der Vegt, G., Emans, B., & Van de Vliert, E. (2000). Team members' affective responses to patterns of intragroup interdependence and job complexity. *Journal of Management*, 26(4), 633-655.
- Veroff, J. (1969). Social comparison and the development of achievement motivation. In C. P. Smith (Ed.), *Achievement-related motives in children* (pp. 46-101). New York: Russell Sage Foundation.
- Veroff, J. (1982). Assertive motivations: Achievement versus power. *Motivation and society*, 99-132.
- Wageman, R., & Baker, G. (1997). Incentives and cooperation: The joint effects of task and reward interdependence on group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 139-158.
- Wainer, H. A., & Rubin, I. M. (1969). Motivation of research and development entrepreneurs: Determinants of company success. *Journal of Applied*

*Psychology*, 53(3), 178-184.

- 
- Weber, M. (1958). *The Protestant ethic and the spirit of capitalism*. New York: Scribner's.
- Weiner, B. (1972). Attribution theory, achievement motivation, and the educational process. *Review of Educational Research*, 42(2), 203-215.
- Weiner, B. (1974). *Achievement motivation and attribution theory*. New York: General Learning Press.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological review*, 92(4), 548-573.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wilson, R. W., & Pusey, A. W. (1982). Achievement motivation and small-business relationship patterns in Chinese society. In S. L. Greenblatt, R. W. Wilson & A. A. Wilson (Eds.), *Social interaction in Chinese society* (pp. 195-208). New York: Praeger Publishers.
- 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: A method of assessment and study*. (pp. 453-478). Princeton, NJ: D. Van Nostrand.
- Yang, K.-S. (1981). Social orientation and individual modernity among Chinese students in Taiwan. *The Journal of social psychology*, 113(2), 159-170.
- Yang, K.-S., & Liang, W.-H. (1973). Some correlates of achievement motivation among Chinese high-school boys. [Some correlates of achievement motivation among Chinese high-school boys.]. *Acta Psychologica Taiwanica*, 15, 59-67.
- Yeh, K. H., & Yang, Y. J. (2006). Construct validation of individuating and relating



autonomy orientations in culturally Chinese adolescents. *Asian Journal of Social Psychology*, 9(2), 148-160.



Yu, A.-B., & Lieber, E. (1998). *The Achievement Experience and Associated Attributional Characteristics of College Students in Taiwan: A Narrative Analysis*. . Paper presented at the International Conference on the Application of Psychology to Quality of Learning and Teaching., the Department of Psychology, University of Hong Kong, Hong Kong.

Yu, A.-B., & Yang, K.-S. (1994). The nature of achievement motivation in collectivist societies. In U. Kim, H. C. Triandis, K. Ç, S. C. Choi & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications* (pp. 239-266). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.



## 附錄一 主管問卷



### 主管意見調查

親愛的主管，您好：

感謝您百忙之中協助這份研究問卷調查，您的協助對本研究具有相當大的貢獻。本問卷希望了解您對部屬表現的想法，純粹做為學術研究之用，採「不記名填答」。問卷結果不會對外公開，所有資料完全保密，亦不會在貴公司留存，敬請安心作答。

請您任選三位您團隊 / 部門中的直接下屬(部屬甲、乙、丙，若不足三位可任選兩位或一位)，將紙袋中的「部屬問卷」(分別為黃、藍、綠三色)分別交給這三位部屬。發放問卷後，請將部屬資料填在下方表格以方便對應。(根據保密原則，請不要寫出部屬的真實姓名)。填答時請務必確認您所指稱的部屬對象。

正常情況下，本問卷的填答時間約為二十分鐘。填答完畢後，**請您先檢查有無漏答**。並儘速將問卷對折連同部屬問卷放入牛皮紙袋中，彌封後交還給聯絡人。

再次感謝您的參與，並祝您身體健康、事業順利。

台灣大學心理所工商組特聘教授 鄭伯璦

台灣大學心研所工商組研究生 白昆欣

Email: r01227121@ntu.edu.tw

連絡電話：0936-338858

### 請先根據您所挑選的對象分別填入相關資料

部屬甲	黃底問卷	<input type="checkbox"/> 男	<input type="checkbox"/> 女	年齡：	職務：
部屬乙	藍底問卷	<input type="checkbox"/> 男	<input type="checkbox"/> 女	年齡：	職務：
部屬丙	綠底問卷	<input type="checkbox"/> 男	<input type="checkbox"/> 女	年齡：	職務：

請翻頁開始填答 (本問卷為雙面印製)

## 第一部份：以部屬甲為對象填答

請再次確認您所指的部屬甲為同代號／顏色（黃）問卷之部屬



部屬甲的性別： 男     女

部屬甲的職務為：\_\_\_\_\_

您與部屬甲共事的時間：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_個月

您對部屬甲的感受	非 常 不 同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
請依照您與 <u>部屬甲的相處經驗</u> ，填寫下面各陳述句的同意程度，並在右邊欄位中（1到6）圈選出最符合現狀的答案。						
1. 他／她會主動對外介紹或宣傳公司優點，或澄清他人對公司的誤解。...	1	2	3	4	5	6
2. 他／她會努力維護公司形象，並積極參與有關活動。.....	1	2	3	4	5	6
3. 他／她會主動提出建設性的改善方案，供公司有關單位參考。.....	1	2	3	4	5	6
4. 他／她以積極的態度參與公司內相關會議。.....	1	2	3	4	5	6
5. 他／她會主動幫助新進同仁適應工作環境。.....	1	2	3	4	5	6
6. 他／她很樂意協助同仁解決工作上的困難。.....	1	2	3	4	5	6
7. 他／她會主動分擔或代理同事之工作。.....	1	2	3	4	5	6
8. 他／她會主動與同事協調溝通。.....	1	2	3	4	5	6
9. 他／她上班時經常提早到達，並著手處理公務。.....	1	2	3	4	5	6
10. 他／她工作認真，並且很少出差錯。.....	1	2	3	4	5	6
11. 他／她即使無人助益或無據可查時，亦隨時遵守公司規定。.....	1	2	3	4	5	6
12. 他／她從不挑選工作，盡可能接受新的或困難的任務。.....	1	2	3	4	5	6
13. 他／她會為提昇工作品質，而努力自我充實。.....	1	2	3	4	5	6

您對部屬甲的感受 (續)	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
請依照您與 <u>部屬甲的相處經驗</u> ，填寫下面各陳述句的同意程度，並在右邊欄位中 ( 1 到 6 ) 圈選出最符合現狀的答案。						
14. 他／她經常在背後批評主管或談論同事之隱私。……………	1	2	3	4	5	6
15. 他／她會在公司內爭權奪利、勾心鬥角，破壞組織和諧。……………	1	2	3	4	5	6
16. 他／她會假公濟私，利用職權謀取個人利益。……………	1	2	3	4	5	6
17. 他／她常斤斤計較，爭功諉過，不惜抗爭以獲得個人利益。……………	1	2	3	4	5	6
18. 他／她會利用上班時間處理私人事務，如買股票、跑銀行、逛街、購物、上美容院…等。……………	1	2	3	4	5	6
19. 他／她會利用公司資源處理私人事務，如：私自利用公電話、影印機、電腦、公務車等。……………	1	2	3	4	5	6
20. 他／她經常藉口請假，視為福利。……………	1	2	3	4	5	6

您對部屬甲的看法	非常不符合	不符合	稍微不符合	稍微符合	符合	非常符合
請依照您平時對 <u>部屬甲的工作表現與看法</u> 來評估下面各陳述句，並在右邊欄位中 ( 1 到 6 ) 圈選出最符合您觀察或感受的答案。						
1. 他／她對本單位整體工作表現有重要貢獻。……………	1	2	3	4	5	6
2. 他／她是本單位內表現優異的員工之一。……………	1	2	3	4	5	6
3. 他／她時常能如期完成我所交付的工作。……………	1	2	3	4	5	6
4. 他／她的表現時常能合乎我所要求的工作標準。……………	1	2	3	4	5	6
5. 針對問題，他／她可以想出有創意的解決方法。……………	1	2	3	4	5	6
6. 他／她不會害怕承擔風險。……………	1	2	3	4	5	6
7. 他／她會對其他人推銷並擁護自己的新想法。……………	1	2	3	4	5	6
8. 他／她時常能想出創新的點子。……………	1	2	3	4	5	6
9. 他／她會在工作中展現創意。……………	1	2	3	4	5	6

針對部屬甲的問卷至此結束，請翻頁針對部屬乙、丙進行填答，謝謝

## 第二部份：以部屬乙為對象填答



請再次確認您所指的部屬乙為同代號／顏色（藍）問卷之部屬

部屬乙的性別： 男     女

部屬乙的職務為：\_\_\_\_\_

您與部屬乙共事的時間：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_個月

您對部屬乙的感受	非 常 不 同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
請依照您與 <u>部屬乙的相處經驗</u> ，填寫下面各陳述句的同意程度，並在右邊欄位中（1到6）圈選出最符合現狀的答案。						
1. 他／她會主動對外介紹或宣傳公司優點，或澄清他人對公司的誤解。...	1	2	3	4	5	6
2. 他／她會努力維護公司形象，並積極參與有關活動。.....	1	2	3	4	5	6
3. 他／她會主動提出建設性的改善方案，供公司有關單位參考。.....	1	2	3	4	5	6
4. 他／她以積極的態度參與公司內相關會議。.....	1	2	3	4	5	6
5. 他／她會主動幫助新進同仁適應工作環境。.....	1	2	3	4	5	6
6. 他／她很樂意協助同仁解決工作上的困難。.....	1	2	3	4	5	6
7. 他／她會主動分擔或代理同事之工作。.....	1	2	3	4	5	6
8. 他／她會主動與同事協調溝通。.....	1	2	3	4	5	6
9. 他／她上班時經常提早到達，並著手處理公務。.....	1	2	3	4	5	6
10. 他／她工作認真，並且很少出差錯。.....	1	2	3	4	5	6
11. 他／她即使無人助益或無據可查時，亦隨時遵守公司規定。.....	1	2	3	4	5	6
12. 他／她從不挑選工作，盡可能接受新的或困難的任務。.....	1	2	3	4	5	6
13. 他／她會為提昇工作品質，而努力自我充實。.....	1	2	3	4	5	6

您對部屬乙的感受 (續)	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
請依照您與 <u>部屬乙的相處經驗</u> ，填寫下面各陳述句的同意程度，並在右邊欄位中 ( 1 到 6 ) 圈選出最符合現狀的答案。						
14. 他／她經常在背後批評主管或談論同事之隱私。……………	1	2	3	4	5	6
15. 他／她會在公司內爭權奪利、勾心鬥角，破壞組織和諧。……………	1	2	3	4	5	6
16. 他／她會假公濟私，利用職權謀取個人利益。……………	1	2	3	4	5	6
17. 他／她常斤斤計較，爭功諉過，不惜抗爭以獲得個人利益。……………	1	2	3	4	5	6
18. 他／她會利用上班時間處理私人事務，如買股票、跑銀行、逛街、購物、上美容院…等。……………	1	2	3	4	5	6
19. 他／她會利用公司資源處理私人事務，如：私自利用公電話、影印機、電腦、公務車等。……………	1	2	3	4	5	6
20. 他／她經常藉口請假，視為福利。……………	1	2	3	4	5	6

您對部屬乙的看法	非常不符合	不符合	稍微不符合	稍微符合	符合	非常符合
請依照您平時對 <u>部屬乙的工作表現與看法</u> 來評估下面各陳述句，並在右邊欄位中 ( 1 到 6 ) 圈選出最符合您觀察或感受的答案。						
1. 他／她對本單位整體工作表現有重要貢獻。……………	1	2	3	4	5	6
2. 他／她是本單位內表現優異的員工之一。……………	1	2	3	4	5	6
3. 他／她時常能如期完成我所交付的工作。……………	1	2	3	4	5	6
4. 他／她的表現時常能合乎我所要求的工作標準。……………	1	2	3	4	5	6
5. 針對問題，他／她可以想出有創意的解決方法。……………	1	2	3	4	5	6
6. 他／她不會害怕承擔風險。……………	1	2	3	4	5	6
7. 他／她會對其他人推銷並擁護自己的新想法。……………	1	2	3	4	5	6
8. 他／她時常能想出創新的點子。……………	1	2	3	4	5	6
9. 他／她會在工作中展現創意。……………	1	2	3	4	5	6

針對部屬乙的問卷至此結束，請翻頁針對部屬丙進行填答，謝謝

### 第三部份：以部屬丙為對象填答

請再次確認您所指的部屬丙為同代號／顏色（綠）問卷之部屬



部屬丙的性別： 男  女

部屬丙的職務為：\_\_\_\_\_

您與部屬丙共事的時間：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_個月

您對部屬丙的感受	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
請依照您與 <u>部屬丙的相處經驗</u> ，填寫下面各陳述句的同意程度，並在右邊欄位中（1到6）圈選出最符合現狀的答案。						
1. 他／她會主動對外介紹或宣傳公司優點，或澄清他人對公司的誤解。...	1	2	3	4	5	6
2. 他／她會努力維護公司形象，並積極參與有關活動。.....	1	2	3	4	5	6
3. 他／她會主動提出建設性的改善方案，供公司有關單位參考。.....	1	2	3	4	5	6
4. 他／她以積極的態度參與公司內相關會議。.....	1	2	3	4	5	6
5. 他／她會主動幫助新進同仁適應工作環境。.....	1	2	3	4	5	6
6. 他／她很樂意協助同仁解決工作上的困難。.....	1	2	3	4	5	6
7. 他／她會主動分擔或代理同事之工作。.....	1	2	3	4	5	6
8. 他／她會主動與同事協調溝通。.....	1	2	3	4	5	6
9. 他／她上班時經常提早到達，並著手處理公務。.....	1	2	3	4	5	6
10. 他／她工作認真，並且很少出差錯。.....	1	2	3	4	5	6
11. 他／她即使無人助益或無據可查時，亦隨時遵守公司規定。.....	1	2	3	4	5	6
12. 他／她從不挑選工作，盡可能接受新的或困難的任務。.....	1	2	3	4	5	6
13. 他／她會為提昇工作品質，而努力自我充實。.....	1	2	3	4	5	6



您對部屬丙的感受 (續)	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
請依照您與 <u>部屬丙的相處經驗</u> ，填寫下面各陳述句的同意程度，並在右邊欄位中 ( 1 到 6 ) 圈選出最符合現狀的答案。						
14. 他／她經常在背後批評主管或談論同事之隱私。……………	1	2	3	4	5	6
15. 他／她會在公司內爭權奪利、勾心鬥角，破壞組織和諧。……………	1	2	3	4	5	6
16. 他／她會假公濟私，利用職權謀取個人利益。……………	1	2	3	4	5	6
17. 他／她常斤斤計較，爭功諉過，不惜抗爭以獲得個人利益。……………	1	2	3	4	5	6
18. 他／她會利用上班時間處理私人事務，如買股票、跑銀行、逛街、購物、上美容院…等。……………	1	2	3	4	5	6
19. 他／她會利用公司資源處理私人事務，如：私自利用公電話、影印機、電腦、公務車等。……………	1	2	3	4	5	6
20. 他／她經常藉口請假，視為福利。……………	1	2	3	4	5	6

您對部屬丙的看法	非常不符合	不符合	稍微不符合	稍微符合	符合	非常符合
請依照您平時對 <u>部屬丙的工作表現與看法</u> 來評估下面各陳述句，並在右邊欄位中 ( 1 到 6 ) 圈選出最符合您觀察或感受的答案。						
1. 他／她對本單位整體工作表現有重要貢獻。……………	1	2	3	4	5	6
2. 他／她是本單位內表現優異的員工之一。……………	1	2	3	4	5	6
3. 他／她時常能如期完成我所交付的工作。……………	1	2	3	4	5	6
4. 他／她的表現時常能合乎我所要求的工作標準。……………	1	2	3	4	5	6
5. 針對問題，他／她可以想出有創意的解決方法。……………	1	2	3	4	5	6
6. 他／她不會害怕承擔風險。……………	1	2	3	4	5	6
7. 他／她會對其他人推銷並擁護自己的新想法。……………	1	2	3	4	5	6
8. 他／她時常能想出創新的點子。……………	1	2	3	4	5	6
9. 他／她會在工作中展現創意。……………	1	2	3	4	5	6

針對部屬丙的問卷至此結束，請翻頁填寫基本資料，謝謝

## 基本資料

請填寫或勾選您的基本資料。



1. 性別： 1.  男    2.  女
2. 年齡： \_\_\_\_\_ 歲
3. 學歷： 1.  高中職及以下    2.  專科    3.  大學    4.  研究所 ( 碩博士 )
4. 在目前服務公司的年資： \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 個月
5. 您目前工作職級： 1.  基層主管    2.  中階主管    3.  高階主管
6. 目前所屬的工作部門：
  1.  行銷/業務    2.  生產/製造    3.  行政/管理    4.  研發/資訊
  5.  財務/法律    6.  公關/企劃    7.  客服/人資    8.  其他： \_\_\_\_\_
7. 目前公司的產業類別：
  1.  傳產製造    2.  資訊科技    3.  金融保險    4.  法律會計
  5.  服務產業    6.  貿易銷售    7.  醫藥衛生    8.  文教傳播
  9.  物流零售    10.  公營機構    11.  非營利組織    12.  其他： \_\_\_\_\_

**請再次檢查是否有漏答題目**

**問卷至此結束，您辛苦了！**

## 附錄二 部屬問卷



### 員工意見調查

親愛的企業界朋友，您好：

感謝您百忙之中協助這份研究問卷調查，您的協助對本研究具有相當大的貢獻。本研究目的在於瞭解職場中的領導風格與工作動機，以及您的一些看法與感受。問卷的每一部份都有填寫說明，請仔細閱讀完說明後，再開始作答。

本問卷為**不記名填答**，資料僅供學術研究之用，不會移作其他用途，敬請安心填答。本研究關心的是您個人的看法，因此問卷中的回答都沒有所謂的標準答案，您只要按照您的實際情況與感受填寫即可。若是填答品質不佳或是內容不完整，都將形成廢卷，將平白浪費您的寶貴時間。

正常情況下，本問卷的填答時間約為十分鐘。填答完畢後，**請您先檢查有無漏答**，並儘速將問卷對折並彌封至白色信封交還給主管。

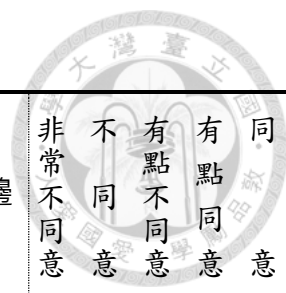
再次感謝您的參與，並祝您身體健康、事業順利。

台灣大學心理所工商組特聘教授 鄭伯壘

台灣大學心研所工商組研究生 白昆欣

Email: r01227121@ntu.edu.tw

連絡電話：0936-338858



### 第一部分

請依照您目前的工作環境狀況，針對下面各陳述句進行評估，並在右邊欄位中（1到6）圈選出您的同意程度。

非常不同意 不同意 有點不同意 有點同意 同意 非常同意

1. 我的工作不讓我有機會提供任何個人的創見或判斷。……	1	2	3	4	5	6
2. 我的工作給我相當程度的自主權。……	1	2	3	4	5	6
3. 我可以自己決定我的工作該怎麼進行。……	1	2	3	4	5	6
4. 我需要獲得同事提供的資訊與建議，以完成我的工作。……	1	2	3	4	5	6
5. 我依賴我的同事來完成我的工作。……	1	2	3	4	5	6
6. 我的工作獨立的，很少需要與他人一起完成工作。……	1	2	3	4	5	6
7. 我必須和同事緊密地合作才能妥當的完成工作。……	1	2	3	4	5	6
8. 同事們為了完成他們的工作，必須從我這邊獲取訊息與建議。……	1	2	3	4	5	6

### 第二部分

請您依照您在工作中對自己的看法，針對下列敘述句進行評估。並請在右列欄位中（1到6）圈選出您的符合程度。

非常不符合 不符合 有點不符合 有點符合 符合 非常符合

1. 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。…	1	2	3	4	5	6
2. 工作的時候我總是拼命去做，直到我滿意為止。……	1	2	3	4	5	6
3. 我通常按照自己的選擇，做自己真正想做的事。……	1	2	3	4	5	6
4. 即使沒別人在場，我也會把已經開始的工作做完，絕不半途而廢。						
5. 工作時遇到阻礙，我會根據自己的判斷嘗試用不同的方法去解決。	1	2	3	4	5	6
6. 過去求學期間，我常為達到父母所期望的成績標準而加倍努力。…	1	2	3	4	5	6
7. 為了不讓父母失望，我總是照著父母的期望努力去做。……	1	2	3	4	5	6
8. 我努力工作，是因為父母認為只有把工作做好將來才會有好前途。	1	2	3	4	5	6
9. 我很努力工作，因為上司通常會誇獎工作認真的同仁。……	1	2	3	4	5	6
10. 我時常在想：目前的表現是否已經達到大家對我的期望或標準。…	1	2	3	4	5	6



### 第三部分：基本資料

請填寫或勾選您的基本資料。

8. 性別： 1.  男 2.  女
9. 年齡：\_\_\_\_\_歲
10. 學歷： 1.  高中職及以下 2.  專科 3.  大學 4.  研究所(碩博士)
11. 在目前服務公司的年資：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_個月
12. 與目前主管的共事時間：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_個月
13. 您目前的工作職級： 1.  一般職員 2.  基層主管 3.  中階主管 4.  高階主管
14. 目前所屬的工作部門：
1.  行銷/業務 2.  生產/製造 3.  行政/管理 4.  研發/資訊
5.  財務/法律 6.  公關/企劃 7.  客服/人資 8.  其他：\_\_\_\_\_
8. 目前公司的產業類別：
1.  生產製造 2.  資訊科技 3.  金融保險 4.  法律會計
5.  服務產業 6.  貿易銷售 7.  醫藥衛生 8.  文教傳播
9.  物流零售 10.  公營機構 11.  非營利組織 12.  其他：\_\_\_\_\_

**請再次檢查是否有漏答題目**

**問卷至此結束，您辛苦了！**