

第壹章 緒論

第一節 研究動機

在知識爆炸的時代，「人」是目前企業最重要的資產，企業間的競爭已經變成是一場智慧資本的競爭。D' Aveni (1994)更認為在現今競爭激烈的動態環境中，企業內的部屬是企業發展競爭優勢的重要核心。由此顯示人資資源管理的重要性。

組織是否可以在人力資源的管理上，設計出一個管理手段，此方法可以同時提升部屬生產力和降低離職率，但卻不會產生新流程或增加額外成本？聽起來似乎沒有一個管理手段保證可以達到這些目標。不過，的確有一個方法，此方法可以提升達到這些目標的可能。而且，此方法是組織基本營運流程中的一部分。績效評估，就是一項可以提升績效、提升工作滿意度和組織承諾的技術 (DeCarlo & Leigh, 1996)。

績效評估的資訊可以用來判斷一個人工作貢獻的價值、工作品質或數量及未來發展的潛能，藉此提供個人為達成目標所需的幫助。因此Butler (1991)視績效評估是組織提升發展、溝通、和執行策略中不可缺的管理工具。透過績效評甚至可以影響企業策略的執行 (Schuler & Jackson, 1987)。所以績效評估常在人力資源管理中和績效連結中扮演非常重要的角色。此外在Kaplan & Norton (2004)的「策略地圖」中，企圖以財務、顧客、內部流程、學習與成長等構面的評量來連結企業的策略，使企業各層面的活動可以聚焦在其策略上。而「策略地圖」中目標—績效評估的連結將是決定策略地圖成敗的重要因素。由此可見績效評估在企業營運下的重要性。

雖然績效評的重要性與需要性是大家都承認的。但是，績效評估在實務上的使用卻是常被認為是有問題的 (Murphy & Cleveland, 1995)。例如，主管與部屬的人際關係會影響績效評估準則的選擇和部屬參與績效評估的機會，這會影響部屬對工作和主管的滿意度 (Nathan, Mohrman & Milliman 1991)；此外不同績效評估的使用目的也會影響部屬的滿意度 (Boswell & Boundreau, 2000)。因為績效評估的使用差異會產生不同的結果和成效，可能出現不一樣的預期或負面的

影響，所以組織常會對績效評估制度的成效感到不滿意。

Milliman (2002) 在對太平洋地區國家的企業對績效評估目的地認知的研究上發現，許多國家的企業對績效評估所認為應該做的其實是和目前實際績效評估的重心是有差異的。例如，澳洲企業認為應該重視績效評估在對部屬作發展的目的上，但是實際上卻並沒有特別注重績效評估在對部屬作發展的目的上；而臺灣企業則認為應該提高績效評估在薪資管理、升遷管理等…行政管理上的目的，而實際上也是有差異的。這都顯示企業往往可能礙於現實面考量或其他因素使得在執行績效評估上必須做一變動，這樣便可能產生一認知的差異。此認知差異是否會影響績效評估的過程和結果是令人好奇的。而環顧國內眾多學者對績效評估的研究卻很少探討認知差異的影響。因此，本研究將希望探討，企業內的主管與部屬在績效評估目的上是否也有一認知的缺口，而此認知的缺口是否會影響績效評估的運作對部屬滿意和組織承諾間的關係。

第二節 研究目的

根據上述研究動機，本研究將探討不同績效評估方法是否會造成主管與部屬認知差異，同時將探討認知差異會在不同績效評估方式對滿意度和組織承諾的影響上產生什麼干擾效果。本研究目的如下：

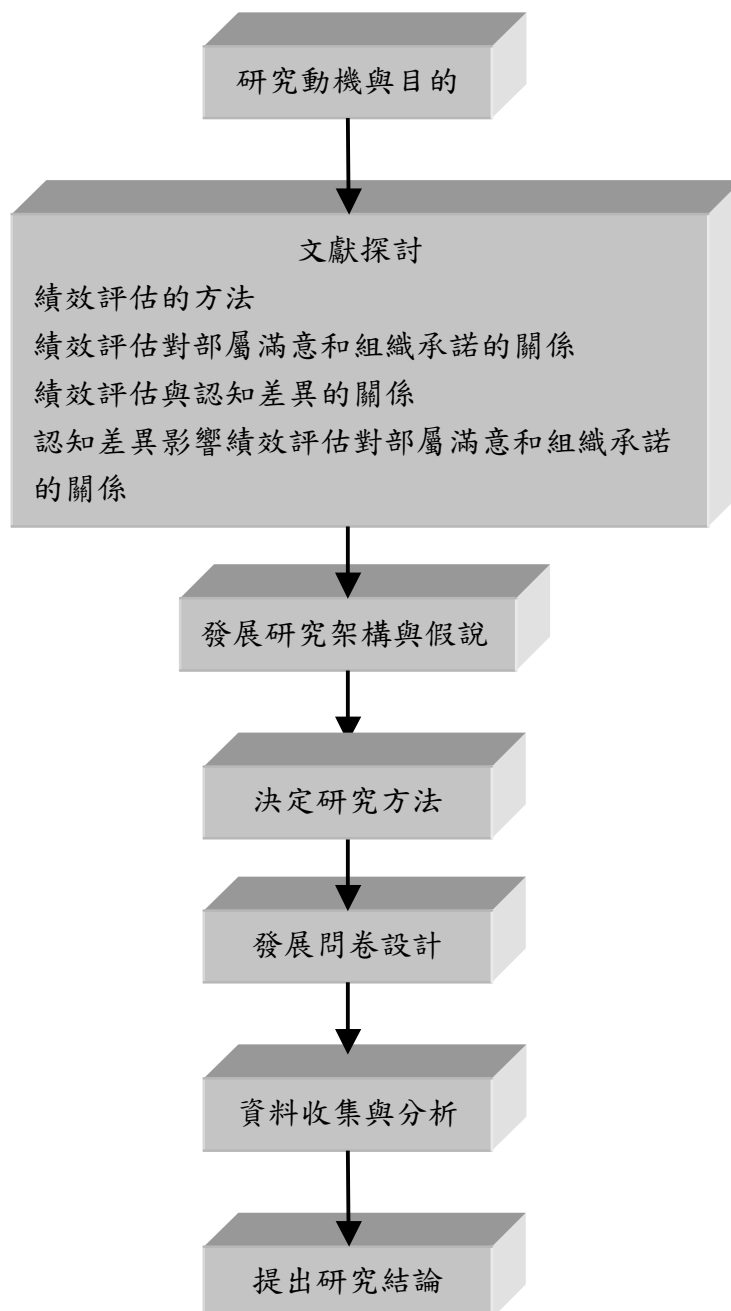
- (一) 不同績效評估的方法是否會造成主管與部屬在績效評估使用上有認知差異。
- (二) 主管與部屬在績效評估上的認知差異是否會影響績效評估對部屬滿意和組織承諾的關係。

第三節 研究步驟

(一) 研究步驟

首先根據上述的研究主題，進行文獻探討，並加以歸納整理，再發展出本研究的架構，之後依據文獻整理出每一構面的相關性，進而發展出研究的假說。最後，經由問卷調查收集資料與分析，驗證假說而做出結論與建議。見圖 1-1 研究步驟。

圖 1-1 研究步驟



第貳章 文獻探討

在文獻探討部分，首先探討先前學者對績效評估方法的研究，之後探討造成認知差異的原因。最後再探討認知差異對績效評估的影響。依據架構出本研究的推論。

第一節 績效評估

(一) 績效評估的意義

績效評估英文用語眾多，Performance assessment、Performance evaluation、Performance appraisal、Performance measurement 等均是形容績效評估的用語。其概念最早應用在工業上始於十九世紀初期，蘇格蘭的紡織工廠主人歐文以記事簿紀錄員工每日的勤務狀況，並以不同顏色來表示員工工作成績。1917年由史考特(Walter Dill Scott)導入於美國陸軍，到1919年才開始應用於民間企業，主要於計時性的工作以核算工人的工資，並於1923年在美國公務機關實施，至1950年起大為盛行，被作為導入企業員工管理發展方案之一部分(羅火地，2001)。

企業機構旨在以有效運用有限資源，經過合理轉換程序，藉以創造社會價值完成組織目標。對此運作歷程，內部員工必須同心協力，貢獻心力。但是根據學者研究，一般人之潛力通常只發揮20%~30%，如果沒有「適度激勵」，員工便難以有十足展現，因此需要建立績效評估度來適度激勵員工達成目標；此外績效評估也是組織策略性人力資源管理的核心，透過績效評估檢視人力資源運用的目標和達成程序，尤其強調未來導向，以作為減少員工缺失，提升員工工作能力。(吳秉恩，1999)

雖然績效評估的貢獻是受各學者們所普遍認同的，但是不同學者對於績效評估意涵有不同的解讀觀點，不同觀點都有其價值，因此以下列出績效評估的相關定義與看法，整理如下表2-1：

表2-1 員工績效評估定義

學者	績效評估之定義
Kelly P.R. (1958)	績效評估是用以判斷一個人工作貢獻的價值、工作的品質或數量，以及其未來發展的潛能，並藉以提供個人達成目標所需之幫助的依據。
Beach D. (1980)	乃是針對一個人的工作績效與發展潛能作系統性的評估。
Middlemist et al. (1981)	是衡量員工的工作行為與決定員工在其工作上所達成效果的程度。
Schuler & Huber (1990)	是持續評估組織每位成員的過程，績效評估是一種正式的，結構化的系統用以衡量評估與影響員工的工作相關屬性，行為和結果，以瞭解員工的生產力是如何，是否員工能在將來更有效率，如此不論是員工本身、組織和社會均能獲利。
French (1990)	指員工績效表現相對於設定之標準，做正式且有系統的評估，並與員工溝通評估事項。
陳國鐘 (1991)	係指主管人員在一定期間內評定下屬人員的工作績效，以及發覺員工工作上的優缺點及工作潛能，以提供有關部門作為該員工調薪、變動工作、改善績效及充分發揮工作潛能的依據。
黃英忠 (1993)	對於組織中成員的工作表現之正式評估。
王信智 (1998)	績效評估是企業對其員工在過去某一段時間內之工作表現或完成某一任務後，所做的貢獻度之評核，並對其所具有的潛在能力作一判斷。
李長貴 (1999)	績效評估是衡量組織生產力和競爭力的工具，也是組織行為和個體行為的結果量度。

資料來源：李美慧 (2002)，p. 7-8

總歸以上所述，我們可以得知績效評估一旦做的好，可以增強員工工作動機，對員工能力和不足之處更了解，有利發展後續訓練制度和提升部屬、主管間的瞭解及互動。同時組織整體目標也將會更為清楚和被企業中同仁所接受。

(二) 績效評估的目的

績效評估在國內外皆有眾多學者針對其意涵提出許多不同的看法及研究，各家學者看法論點雖然不同，但本質上來說，績效評估的主要目的在於提供資訊以供企業進行人事決策以及員工發展之參考（黃英忠，2002）。透過績效評估辨認出員工優缺點，這些資料將可以作為評估員工訓練需求和訓練效果的參考資料。此外利用績效評估資料也可以作為檢驗甄選程序和任用員工的依據。

而在員工輔導和發展方面，利用評估回饋員工的優良表現，並加以獎勵，而對缺點加以輔導，可以使員工表現越來越好。另外績效評估的主管可以透過與部屬討論工作目標，以完成目標的水準，有如目標管理。因此績效評估也有提升員工工作表現、發展部屬潛能、協助部屬設定工作目標以提升意願和努力程度的效果。

上述為績效評估的使用目的，但是實務上企業績效評估制度的使用上是否也是如此。Thomas & Bretz (1994) 在對美國大型企業在績效評估使用目的調查中，發現企業對績效評估使用目的的重要度排名分別是提升工作績效、管理功績報酬、建議部屬的工作期待、諮商部屬、作升遷決策、激勵部屬、評估部屬潛能、確認訓練需求、較佳工作關係、幫助部屬設定事業目標、更有效率的指派工作、作轉職決策、作解雇的決策、有助長期規劃、確保雇用程序有效、調整其他管理活動等 16 點目的。這顯示企業績效評估實務的使用目的主要還是在提升工作績效和連結薪資上，相對而言協助長期規劃、檢驗雇用程序和調整其他管理活動的目的是受到較少重視的。

而在績效評估不同使用目的所可能產生影響的研究上，學者（Boswell & Boudreau, 2000；Harri s, Smi th & Champagne, 1995；Cl evel and, Murphy & Williams, 1989）常將績效評估的分為二大目的，發展目的（development）和評估目的（evaluation）。發展目的重點是利用績效評估來改變部屬的態度、經驗、和技術，並希望利用績效評估來提升部屬的績效。包含確認個體的優勢和劣勢、設定目標、和確認訓練需求；而評估目的是用在支援人力資源活動上，例如薪資管理、升遷或辭職決策、確認好或不好的績效。

Boswell & Boudreau (2000) 認為不同的目的會有不同的績效評估制度設計，也會影響部屬的感受，同時因為發展為目的的評估會讓部屬覺得自己對組織的未

來是有價值的，所以會有較正面的回饋。而在之後的實證結果也驗證了當部屬認為績效評估目的是用在發展上時，對績效評估制度滿意度和對評估者的滿意度有顯著的正向關係；但是評估為目的的績效評估卻不會對績效評估制度滿意度和對評估者的滿意度產生影響。

Milliman (2002) 在對太平洋地區國家做一認為績效評估應該的目的和實際執行目的差異的驗證研究上，提出績效評估有 4 大目的，紀錄目的、發展目的、行政目的、讓部屬可以表達看法等四目的，整理如下表 (表 2-1)：

表 2-2 Milliman 績效評估的目的

績效評估的目的	項目
紀錄目的 (Documentation)	作為紀錄部屬績效
	作為表彰部屬的依據
	確認目標達成度
	確認部屬能力的強弱項
發展目的 (Develop)	規劃後續對部屬作發展訓練的活動
	設計提升部屬績效的方法
行政管理 (Administrative)	決定部屬薪資
	作為薪資管理的基準
	決定部屬的升遷
部屬表達 (Expression)	加入部屬觀點來商討
	允許部屬說出自己感受

他的研究發現，許多國家在對績效評估應該目的的認知和實際執行上是有差異的。例如，澳洲企業認為應該重視績效評估發展部屬的目的，但是實際上卻並沒有特別把注重績效評估在發展部屬的目地上；而臺灣企業認為應該提高績效評

估在行政管理上的目的，而實際上也是有差異的。這都顯示企業往往可能礙於現實面考量或其他因素使得在執行績效評估上必須做一變動。而此變動常是和真正認為績效評估應該做的是有所差距的。

經由以上對績效評估目的地的探討發現，Millinan (2002) 績效評估目的地的使用上是最完整的，因此，本研究利用 Millinan (2002) 績效評估的目的的架構並搭配其他學者的研究 (Thomas & Bretz, 1994; Boswell & Boudreau, 2000)，整理如下表 (表 2-2)：

表 2-3 績效評估的目的

績效評估的目的	項目
紀錄目的 (Documentation)	作為紀錄部屬績效
	評估部屬潛能
	確認目標達成度
	確認部屬能力的強弱項
行政管理 (Administrative)	確保雇用程序有效
	調整其他管理活動
	決定部屬薪資
	表彰部屬的依據
	決定部屬的升遷
發展目的 (Develop)	設計提升績效的方法
	諮商部屬
	激勵部屬
	幫助部屬設定事業目標
	建立較佳工作關係

(三) 績效評估的內容

Robbins (1989) 提出：企業評估部屬績效的評估內容，一般有三項，任務成果、工作行為及部屬特質（表2-3），分述如下：

1. 任務導向指標

著重的是部屬完成哪些工作或哪些產品，而不是如何完成工作，對哪些較不需考量或服務過程的工作較適合。利用任務導向的指標有二優點：第一，可以直接獲得績效資料，不需要透過評估者的認知過程來取得。其次，高階主管或組織利益有關者，如股票持有者，較關心組織的營運狀況，例如：投資報酬率、生產力。因此有學者主張當個人的貢獻度可以很容易被測量或是「方法—目的」連接度比較低時使用以產出基礎的評估標準較適當（Lee，1985）。

而任務導向的指標最常被批評的缺點，是若干質化的指標較難以量化，例如容易量測律師的接案數或醫師的診察病人數，但每個個案的困難度與耗費的時間、經歷並不一樣，律師的諮商與醫師的看診品質與能力，也難以有效量化。

2. 行為導向指標

著重部屬如何執行工作，這項指標對人際接觸的職務尤其重要，例如百貨組織的警衛或服務員是否對顧客保持愉悅的笑容及友善的態度，這對組織影響甚巨，所以組織會將所期望的行為列表作為部屬績效評估的指標。因此Lee (1985) 認為行為與績效轉換程序的程度高時以及「方法—目的」間有較高的連結度時以行為基礎的評估標準較適當。

3. 特質導向指標

著重部屬的個人特質，忠誠度、可靠度、溝通能力、領導技巧等，為最常作為績效評估的特質。此類型的指標，考量的是解釋部屬怎麼樣的人，而不是他是否完成被交付的任務。雖然特質性評估工具容易建構，但她們並不是有效的工作績效指標，因為個人特質與工作績效並無直接關係。

表 2-4 Robbins 績效評估適用情境

準則	適用情境
任務導向	目的的達成比手段重要。
行為導向	難從成果來衡量個別部屬的貢獻度時。
特質導向	廣泛被使用，但衡量出的特質未必和工作績效有直接關聯。

資料來源 Robbins (1989) Organizational Behavior-concept, controversies, and applications

因為績效評估有此三內容導向，選出適合的內容導向是建立有效績效評制度的重點，Keel ey (1978) 認為應由工作性質來考慮適當的評估方式，而非同一評估方式即可適用任何組織與工作類型。Keel ey 將工作內容劃分成從例行性至非常不確定性。當工作例行性愈高時，適合以人員行為作為評估標準；當工作不確定性提高，則無法明確訂出達成某一目標的必然行為，而應以衡量目標之達成率較為合理。若工作目標亦難以測量時，則由評估者主觀判斷之。艾國強等 (1992) 則認為，隨著職務標準化程度與複雜程度的不同，績效評估的內容亦相對發生變化。標準化程度愈高，意謂著個人行動愈受到限制；愈低則愈能自由發揮個人能力。此時工作愈複雜，愈能充分發揮能力，擴大及深化職責範圍。

在文獻的探討上，學者最常將績效評估的內容分為而二內容來探討。Varma, Denisi & Peters (1996) 的研究中，將績效評估的內容分為特質項目 (trait item) 和任務項目 (task/outcome item)。特質項目：包含創造力、誠實、敏感度、態度、可靠度、判別力、創新能力、適應力、耐心、和進取心等；任務項目：包含工作的數量、品質、完成時間、工作標準、溝通、和工作知識等。

Pettijohn, Pettijohn, Taylor, & Keillor (2001) 將對銷售人員績效評估的準則分為對產出 (銷售量、訂單數、達成銷售目標等) 的評估，和對投入 (產品知識、銷售技巧、溝通技巧、態度等) 的評估。

Challagalla (1996) 也將對銷售人員的評估分為產出和行為控制，而較其他學者不同的地方是 Challagalla 將行為控制分為強調控制部屬例行事務的活

動控制 (activity control) 和強調個體技術和能耐的能力控制 (capability control)。

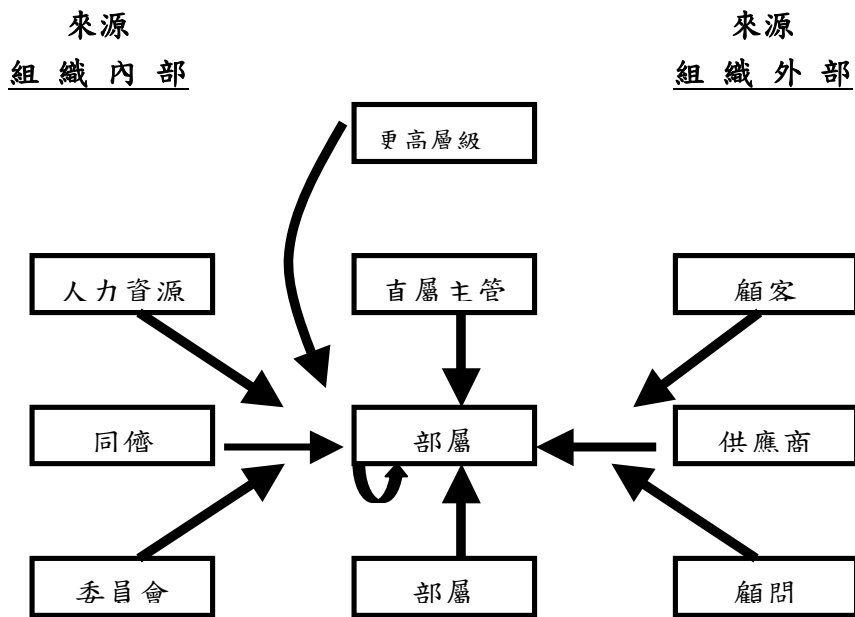
總歸上述學者的分類，發現對績效評估內容的使用導向分類其實都大同小異，都是將內容分為可量化和不易量化屬質的評估或是工作例行性高和例行性低的評估。因為不同的內容導向都有其適用的組織與工作類型，艾國強等 (1992) 則認為，隨著職務標準化程度與複雜程度的不同，績效評估的內容亦相對發生變化。標準化程度愈高，意謂著個人行動愈受到限制；愈低則愈能自由發揮個人能力。此時工作愈複雜，愈能充分發揮能力，擴大及深化職責範圍 (王雅慧, 1998)。因此找出適合的內容導向是建立績效評估制度一項重要的工作，本研究也將探討此三個評估重點的使用上有什麼不同的影響。

(四) 績效評估的形式

1. 績效評估的來源

Ammons (1987) 提出績效評估的來源包含組織內部來源和組織外部來源。內部的來源的組成包括直屬主管、更高層級主管、自己、下屬、同儕、人力資源部門、委員會等；而外部來源的組成則是顧客、供應商、和外部顧問。(圖 2-1) 其中最主要的評估來源是來自部屬的直屬主管，其他可能來源則是下屬的評估或自我的評估、客觀資訊、和組織外部來源。

圖 2-1 績效評估的來源



資料來源 Ammons (1987) Executive Satisfaction with Managerial Performance Appraisal in City Government, Review of Public Personnel Administration

(1) 主管評估

主管評估是最傳統和主要的來源，因為主管對於工作內容和標準應該有較充份的了解，加上他們具備有足夠的資格和機會來觀察員工的工作狀況，因此也擁有足夠的資訊來進行評估。但主管評估也容易產生如月暈效果、對比錯誤、刻板印象等評估者偏差 (rater's bias)，這些都會影響到評估結果的正確性。此外，評估者也可能因為掌握了某些資訊而影響了評估時的客觀性，例如若主管知道部屬在應徵時的表現不佳，在績效評估時可能會因此而給予較低的分數，因而降低了效標的「純度」，此種現象稱為「效標污染 (criterion contamination)」(何瑞儀，2004)，而以上種種問題也都是主管評估可能發生的偏誤。

(2) 部屬自評

自我評估就是由部屬親自評估自己的工作表現。在實務上，自評是最便利且快速的資料收集方式，自評績效能提供部屬自我檢視的機會、增進主管與部屬的溝通、降低單一面向評估的誤差 (Mitchell, 1985)，而因為自我評估可以增加部屬的參與感和控制感，所以部屬會對評估制度感到滿意且更接受主管對其批評

(Bassett & Meyer, 1968)。而在之後有學者做了不同的研究，Roberson (1993) 在部屬自評時同時加入主管的評估，Roberson (1993) 假設自我評估的部屬會對評估制度滿意、了解主管的預期、感到績效評估制度的公平，雖然Roberson的研究結果未支持上述假設卻發現意外的現象。他發現非自我評估團體的部屬若出現非正式自評的情況相於較沒有出現自評情況的部屬對會對績效評估制度感到滿意且感到評估程序的公平。

Roberson (1993) 的研究和Bassett & Meyer (1968) 的研究最大的差別就是研究設計上的差異，Bassett的研究中部屬不會感覺到主管的評估，而Roberson的研究中部屬感到有主管的評估。這不同的研究設計方法可能產生不同的結果，Roberson推測正式的自評企圖提高部屬的預期，而非正式自評沒有此效果；正式自評的制度下也很少有機會讓部屬參與績效評估制度的設計，非正式自評下的部屬則較容易提供自己的看法。因此了解不同的情況是讓自評產生效果的重要考量。

此外自評一個大問題是自評者容易出現對自己過於寬容的情況 (Williams & Levy, 1992)，因為有上述的問題和考量所以自評在實務上很少作為單一來源。

(3) 多方來源評估

因為若只使用單一來源的資訊來評估容易產生因為個人過於主觀的認知、太寬容、近因效果等情況，而造成評估的誤差和影響評估的有效性和可靠性，所以多方評估來源的資訊是必須的。藉由多方的評估來源將可以提供較客觀的評估，避免評估的可能誤差。

也因為多方評估的好處，因此近年來盛行做「三百六十度績效評估」。Tornow(1993)指出三百六十度評估是針對特定個人，以及包含受評者自己在內的多位評量者來進行評估，此評估結合了同儕、直屬主管、外部的客戶、自評等多元化的評估來源，透過自己與別人的評估來了解自己的優缺點與不足之處，使評估能達到較客觀的結果呈現。因此透過三百六十度評估不但可以獲得更多客觀的評估來源，也可以透過多方意見的回饋來改進後續的行為和績效。

雖然多方來源評估有上述的好處，但是也有學者提出多方來源評估可能的問題。例如 Baruch & Harel (1993) 認為當評估的構面模糊不明確時，將會大大降低評估的準確度，這問題可以透過發展清楚和一致的績效評估來解決，但是當不

同來源有不同的認知存在，這認知差異的問題將不易克服；此外也有學者認為當評估者間的相關度很低時，多方來源的評估不一定可以提升評估的正確性

(Kavanagh, 1986)，可是也有學者認為低相關性的評估者可以有不同的觀點和不同的機會觀察受評估者，所以會提升評估的有效性 (Baruch & Harel, 1993)，因此產生不同了爭論。

事實上，Harri s & Schaubroeck (1988) 之後對不同評估者間相關分析的驗證結果卻發現不同評估者間的相關性是很高的，其認為當評估者是受過訓練且很有經驗時，績效評估的將有很高的正確性和有效性，而選擇有能力的評估者將是決定來源有效的重要因素。因此本研究認為當評估者有能力來從事評估時，多方來源的評估資訊將可以提升評估結果的準確性和有效性。

2. 績效評估的時機

吳藹書 (1988) 提出評估的時機可分為完成後評估、定期評估、重要時機評估、例外評估與分段評估等五種。

一、完成後評估：

全部工作完成後才加以評估，主要缺點在於過去產生錯誤的不部分，不能運用績效評估來挽回。

二、定期評估：

在部屬工作進行中即給予定期的績效評估。頻率可能是每日、週、月、季、半年、一年、或一年以上，而大多企業是以一年一次為原則。

三、重要時機評估：

在行為方法上，重要時機多在兩個重要階段的銜接處。例如部屬因調遣晉升而責任加重，此時就可能需要辦理特別的業績考核。

四、例外評估：

固定的績效評估期間可能遺漏掉某些重要的工作訊息，為了避免此現象，可使用例外評估求得平衡。例外評估是在部屬顯示特殊表現或發生錯誤時，加以評

估之。因此在時間和範圍上皆具有彈性。

五、分段評估：

將工作分為若干進行步驟，在每個步驟完成後即予以評估。

此外Schuler(1992)將評估時間分為定期評估與不定期評估。定期評估與吳藹書(1988)之定期評估差不多。不定期評估則指在不定時點上評估部屬工作表現，優點是較能即時回饋部屬，使部屬即時瞭解工作上的優缺點以增進工作效能。

3. 績效評估的方法

績效評估之方法，非常繁多，根據吳秉恩(1999)整理，將績效評估的方法歸類為部屬與部屬比較和部屬與標準比較二大類。以下分別介紹。

(一) 部屬與部屬比較

指以「相對於其他部屬」的方式來評估，有以下方式：

1. 直接評等法

為最簡單的評估方式，及綜合選擇特定指標(如工作表現)，來評估部屬。缺點是難區分表現類似之部屬。

2. 交替評等法

解決直接評等法之缺點，先選出最優及最劣者，再對未評估者交替選出次優及次劣者，如此依序受評，直到所有受評者均有績效評估為止。但仍有「未能就全部受評者逐一比較評等」的瑕疵。

3. 配對評等法

為能解決交替評等法的缺點，逐一對所有部屬之每項特質，配對比較。其全面對部屬比對，較具公平性，但費時費力。

4. 強迫分配法

依據常態分配之法則，部屬之績效表現，在正常情況下，應為好壞分布，特

別是在依據部屬與部屬比較，以「相對標準」為原則，好壞自然可在分配曲線上列等。

(二) 部屬與標準比較

指以「絕對標準」的尺度，來評部屬分數，有以下方式：

1. 關鍵事件法 (behavioral observation scales, BOS)

依各事件完成時所應達成之目標，作為評估依據，其優點是針對「特定事件」而非「一般事件」，有明確對象，且評估可有累進性，較不易產生主管只依據最近表現而產生近因誤差。

此外因為關鍵事件法 (BOS) 只針對特定行為評估，Tziner et al. (2000) 認為可以讓目標更清楚、更可直接觀察、和較易受被評估者接受。

2. 評等尺度法 (graphic rating scales, GRS)

或稱圖表測度法，依據工作相關設立之考評項目，按評等尺度逐項評分，而後加總分數。

3. 行為定錨法 (behavior anchored rating scale, BARS)

或稱加註行為評等尺度法，此法乃為解決評等尺度法中，各項評估項目敘述不明確的問題。因此根據各評估項之評等尺度，逐一評述事例解釋給分標準，因此更明確，但也較複雜。

4. 目標評估法 (MBO)

由個人參與設定目標、自主執行及評估。

(四) 績效評估的公平性觀點—程序正義觀和分配正義觀

公平理論 (equity theory) 自1960年代起蓬勃發展，其主要論點是認為個人在社會交換關係中，會就其所付出的代價 (投入)，以及所獲得的報償 (產出) 做社會性比較。若自己投入產出比值與他人投入產出比值相當，則認為是公平的，個人將感到滿足；若自己投入產出比值與他人投入產出比值不相等，個人將感到不公平，因此為消除此種不愉快的心理感受，個人會產生消除或減低不公平

的動機，且其動機程度將與其認知不公平的程度成正比，根據公平理論，此時個人可能採取以下的幾點作法，可能有改變本身的投入、改變本身的所得、改變對投入及產出的認知、離開不公平的環境或改變參考對象等方法。

在績效評估公平與否的認知上和讓部屬可以有機會表達對現存正式評估制度、主管對部屬績效了解的相關知識、提升不足績效的計畫、和評估頻率的看法是有相關的。此外，還有一些公平的準則，像是主管減少錯誤的能力、創造一致的配置、依靠正確的資訊、正確的評估、專注在道德和倫理的標準上，這些都會影響績效評估的公平性。

文獻上指出在績效評估上有兩種公平的觀點，程序正義 (procedural justice) 和分配正義 (distribution justice)。Greenberg (1986) 認為績效評估前的請求和使用的投入、雙方的溝通、質疑評估的能力、評估者對被評估者工作的熟析度、和運用標準的一致度都是有關程序的構面。而決定薪資和升遷的以績效為基礎的評估和評估為基礎的推薦是關於分配構面。因此，程序正義是關於達成目的之過程的公平；而分配正義則是關於最終結果的產出公平。前者重視處理程序，後者則注重實質內容。

在實證的探討發現上，組織正義和組織績效是有高度關係的。Sweeney & McFarlin (1993) 發現分配正義可以推測個人層級的評估 (例如部屬對薪資的滿意度)；另外程序的正義可以影響組織層級的評估 (例如部屬的組織承諾)。在 Sweeney & McFarlin (1993) 的研究中程序和分配正義、滿意度、組織承諾只用一個變數來探討其關係。之後學者認為程序正義和分配正義會影響不同的滿意度 (例如對薪資、主管、升遷、資效評估制度不同的滿意度) 和組織承諾度 (組織承諾調查表或組織承諾指數) 的衡量。例如，Thomas (1996) 將程序正義構面分為公平性，雙方的溝通，信任，績效評估的清晰程度，對績效評估的了解程度等 5 因素；將滿意度分為對薪資、升遷、主管、和對績效評估制度的滿意度；將組織承諾衡量分為組織承諾調查表 (Organization Commitment Questionnaire 【OCQ】) 或組織承諾指數 (Index of Organization Commitment 【IOC】)。在對滿意度的影響上，研究結果顯示如果部屬對分配正義有較好的認知，他們在薪資和升遷上有較高的滿意度。部屬對主管有較高的信任和績效評估的清晰程度較高，則對主管的滿意度較高。而部屬對主管的信任和分配正義可以影響部屬對績效評估制度的滿意度；而在對組織承諾的影響上，分配正義對 OCQ 和 IOC 有顯著

的影響。此外，評估公平的認知也會影響 OCQ，而對績效評估制度的了解會影響 ICQ。以上研究都顯示分配正義和程序正義對滿意度和組織承諾的影響關係。

第二節 績效評估對部屬滿意和組織承諾的關係

雖然績效評估一般被認為對績效有正面的影響，但是，若是設計不良或管理不適當時，則可能會對激勵效果、角色認知、和離職率產生負面的影響(Churchill & Walker, 1985)。因此一家組織的成功與失敗可能決定在其管理績效評估的方式，而其中績效評估的內容或準則的選擇是評估制度上一個重要的考量 (Muczyk & Gable, 1987)。

在文獻探討上可以看到許多學者已針對績效評估準則的使用影響加以探討，有些學者認為相對於產出導向評估，行為導向的評估對降低角色的模糊和主管的滿意度有正向的影響 (Challagalla, 1996; Nathan, Mohrman & Milliman, 1991; Pettijohn, 2001; Jaworski & Kohl, 1991)。但是也有些學者認為沒有所謂最好的績效評估準則 (Oliver & Anderson, 1995)，以下是分別論述各學者的研究結果。

Nathan, Mohrman & Milliman (1991) 的研究發現，績效評估的內容會受到主管和部屬之間人際關係所影響，而當準則越傾向產出和行為導向，相對於特質導向評估，員工對組織和績效評估制度的滿意度越高。然而卻不影響員工之後績效、工作滿意度和對主管的滿意度。Nathan et al. 認為這可能是因為先前員工的績效就已經很高，所以內容的使用對之後績效並不會有多大改變。

Varma, Denisi & Peters (1996) 的研究中，將績效評估的內容分為特質項目 (trait item) 和任務項目 (task/outcome item)，並且也證實主管與部屬人際情感關係的影響。較特別是其認為因為任務導向的評估相對於特質導向評估比較有明確標準，可以降低評估的模糊性，所以更深入驗證了評估的內容偏向使用特質導向時，因為有較大的模糊性，人際情感對特質導向評估影響會越大的關係，而這也將可能造成評估的誤差。Varma et al. (1996) 的研究主要在驗證人際情感和績效評估內容的影響關係，而沒有針對評估內容對部屬滿意和組織承諾的影響。另外 Pettijohn (2001) 將對銷售人員績效評估的準則分為對產出 (銷售量、

訂單數、達成銷售目標等)的評估,和對投入(產品知識、銷售技巧、溝通技巧、態度等)的評估,並探討對組織承諾、工作滿意的關係,其認為投入導向的評估可以有更頻繁溝通,所以投入導向的評估可以提升銷售人員的工作滿意度和組織承諾。研究結果驗證當使用投入來作為評估的準則時,部屬對組織承諾的關係會有顯著的正向關係,但是卻不影響工作滿意度。Pettijohn (2001)認為銷售人員工作滿意度的重要影響因素可能不是評估的準則,而是評估的形式或是公平性對滿意度影響較大。

Challagalla (1996) 績效評估不同內容對績效和滿意度關係的研究上,產出、活動、能力控制等三個內容的控制下被細分為三構面,分別是要達到特定內容目標的控制、用報酬連結評估內容的控制和未達到目標時的警告控制。其結果發現除了用報酬連結產出評估的控制和未達到能力目標的警告控制外,其他的控制都會提升績效結果。此外在對主管滿意度上,用報酬連結產出評估的控制會降低滿意度,而用報酬連結活動評估的控制會提升滿意度,能力控制下的三個構面也都顯示與滿意度的正向關係。

在 Jaworski & Kohl (1991) 的研究上,將銷售員對主管在績效評估產出回饋和行為回饋的認知又分為正面回饋和負面回饋,正面回饋是指對產出和行為績效結果作正面的敘述,而負面回饋則是對產出和行為績效結果作負面的敘述,並探討與滿意度和績效結果的關係。驗證結果發現正面的產出回饋對績效結果有正向的影響,而正向的行為回饋則對滿意度有正向影響。此外在負面的產出和行為回饋的影響上,結果顯示對績效結果和滿意度都沒有影響。Jaworski & Kohl (1991) 的數據資料來源主要是銷售人員的認知,並不等於事實情況,因此後續對實際情況和銷售員認知做一連結是其所建議的。

在不同評估方式影響部屬滿意和組織承諾方面,文獻指出不同的評估方式會影響績效評估的「目標的清晰度」、「目標承諾」和「可接受的程度」,這會影響績效評估的成效。因此在績效評估制度的建立上要努力提升目標的明確度,當明確度提升後部屬將更清楚知道績效評估的目的和作法,並提高對工作的承諾度 (Latham & Wexley, 1977)。

Tziner, Joanis & Murphy (2000) 在之後也探討比較評等尺度法 (GRS)、關鍵事件法 (BOS)、行為定錨法 (BARS) 對評估目標明確性、評估目標的認知、評估制度滿意的影響。Tziner et al. 認為因為關鍵事件法時是針對特定行為作

評估，在目標明確度上會優於對多重行為評估的行為定錨法。此外因關鍵事件法需要描述特定行為，有助於發展特定和清晰的績效提升計畫產生，可產生更大信任和提升接受度，所以關鍵事件法在目標明確性、評估目標的認知、評估制度滿意也會優於比較評等尺度法。Tziner et al. 最後的研究也證實把績效評估視為部屬發展的工具，並使用 BOS 法作為評估方法時，在目標明確度、部屬滿意度、部屬對目標的認知上皆優於 BARS 法，但相對於 GRS 法只有目標明確度優於它，這結果證實了不同評估方法有不同認知且對部屬滿意和組織承諾有不同影響。

第三節 績效評估與認知差異的關係

(一) 認知

認知 (cognition) 是指個體在從『不知』到『知』的歷程。此過程包含了知覺 (perception)、記憶 (memory) 及判斷 (judgement)，其最終結果形成『概念』(conception)。由以下 (表2-6) 整理各家學者對認知的定義發現，認知大致是個體經過對訊息的吸收，而產生的個別見解。

表2-6 認知的定義

學者	定義
Santoslefano (1969)	是個人組織吸收訊息的能力，而可經由某類訊息的刺激而產生活動。
Webster (1971)	指知道的過程，其中包括知覺、記憶、判斷，經由此歷程而獲得概念。
Eysenck (1973)	為生物獲知識或知覺環境的過程，包含知覺、發現、重識、想像、判斷、記憶、學習、思維和語言。
Goldstein (1978)	個體對環境的知覺與反應的中介過程，是一種概念形式而非思想的內容或知識的本身

資料來源：李再長 (1998) 『認知型態、創造性思考與設計表現之關係』

國科會專題企劃研究成果報告 p. 22

績效評估的文獻上也有學者探討認知過程在績效評估上的影響，Lance, Woethr & Fisi caro (1986) 架構出主管評估部屬績效的認知過程模型，在 Lance et al. 的模型下主管對部屬最後的績效評估結果會受到非關績效表現的印象 (Non-performance based general impression: NPBGI) 和有關績效表現印象 (Performance based general impression: PBGI) 所影響。而 PBGI 的判斷有五個影響因素，分別是主管的知識、資訊的傳遞、人際關係、效標關聯性和組織因素。此外這五個因素也會受到是受到 NPBGI 所以影響。在此認知模型下代表不是部屬表現什麼績效結果主管就會評估什麼結果，而是經過一系列的認知過程來判斷。

(二) 造成認知差異的原因

認知是一種思考、解讀的過程，在過程中許多不同的因素都會影響個體的認知，造成最後解讀的不同。本部分主要在說明造成主管與部屬認知差異的原因，分別是個體訊息解讀的差異、主管與部屬的人際關係、績效評估制度相關知識等，以下分別加以說明。

1. 個體對訊息解讀的差異

因為個體的差異，因此在個體對於相同訊息將可能有不同的解讀過程。而有不同的認知型態。Jung (1923) 將一般人的性格分為兩類：一類為內向型，指個性沉靜不擅於社交活動的人；另一類為外向型，指個性好動擅於社交活動的人。之後 Jung (1923) 又按照人的心理功能的不同，將一般人分為四類：(1) 感官型 (sensation) -- 此類型的人憑感覺器官，如眼、耳、鼻、口等，作為知覺基礎以了解世界；(2) 直覺型 (intuition) -- 此類型的人不憑感官經驗即直接對事物判斷；(3) 思考型 (thinking) -- 此類型的人凡事深思熟慮而後行動；(4) 感覺型 (feeling) -- 此類型的人憑感覺之好惡來決定行動。此四類型的人在收集資訊集和處理資訊上皆有所不同，因此會產生不同的認知型態。而 Jung (1923) 的理論還強調每個象次內的兩種認知型態是對立和互斥的。也就是說個人不能“同時”擁有及使用同一象次內的兩種態度或功能。以第一象次來說，內向型和外向型是兩種完全不同的處世態度；以第二象次而言，個人不能“同時”以感官和直覺兩種不同的功能來收集資料，因此當兩個人有不同認知型態時，將可能產

生彼此的認知差異。

2. 主管與部屬關係

Green & Scandura (1987) 提出「主管-部屬互換理論」(Leader-member exchange)。Green 認為主管與部屬的關係並不是像傳統的假設，主管的行為是立處在一個平穩、平均的領導風格下，而是主管在面對不同部屬時，常會發展出一套不同的「一對一」領導模式。內團體交換的主管與部屬關係中，主管與部屬有更多的對話和合作，主管和部屬關係如同合夥人的關係，彼此相互依賴、相互尊重並有命運休戚與共的情感，因此有更高的信任、溝通、支持、和對上層的影響力；而在外團體交換的主管與同仁關係中，部屬很少有機會可以表達自己的觀點，只有主管傳遞部屬訊息，部屬順從的接受。主管如同局外人，因此無須被定位為要與部屬產生相互依賴及命運共同體關係。在這不同的對待方式下將會影響部屬對自己是否被公平對待的組織正義產生不同認知。

在之後有學者也分別針對主管-部屬互換理論與績效評估的關係做了不同的探討。Murphy & Cleveland (1995) 認為應該視績效評估為真實的社會和溝通過程，而不只是一個衡量問題。Levy (1998) 也附和這觀點，認為要視績效評估為發生在組織情境下的交互關係過程的產物。針對上述學者觀點 Ellicker (2000) 架構出主管與部屬關係、績效評估商議事項、正義認知、和部屬反應的模型，並驗證出影響關係。

此外 Nathan et al. (1991) 在『人際關係對績效評估影響』的研究中證實這關係，其發現主管和部屬在績效評估之前的關係會對決定績效評估的內容有顯著的影響，而部屬參與評估的機會和部屬知道績效與其事業成就的清楚關係會透過這層人際的關係來影響部屬對組織的滿意度。在之後 Varma (1996) 也探討主管與部屬人際關係對績效評估制度影響，Varma 認為因為主觀的評估內容相對於客觀的評估容易受人際關係影響，所以假設人際關係對內容為特質導向的影響會大於任務導向的評估，其結果也證實了人際關係對績效評估準則選用的影響效果。

從以上學者研究中我們知道主管與部屬的關係是會有內外團體不同的情境，而這會影響著組織的公平正義，並影響部屬滿意和組織承諾和部屬反應。

3. 對績效評估制度的知識 (perceived system knowledge ; PSK)

所謂績效評估制度的知識指的是了解績效評估的運作目的和評估的標準的相關知識。部屬對績效評估制度的了解程度會影響其態度、滿意度和組織承諾等行為，因此強調組織在執行績效評估制度時要幫助部屬提升對績效評估制度的了解 (Harris, 1988)。之後 Monut (1983) 檢驗了部屬和主管對績效評估的認知差異，其認為此認知差異的造成可能主是主管相對於部屬對績效評估制度運作有較清楚的了解或是缺乏對部屬的資訊。而 Pooyan & Eberhardt (1989) 則認為是績效評估制度知識的差異和發展績效評估制度上投入程度的不同所造成，以上這些原因都可能造成對績效評估制度的運作有不同的解讀認知。

從上述學者的看法都顯示對績效評估制度的了解程度會影響主管和部屬對績效評估的認知差異，此外學者們也都認為提升對績效評估相關知識的了解有助改善主管和部屬的認知差異。

第四節 認知差異影響績效評估對滿意度和組織承諾的關係

在文獻和實務上績效評估制度都顯示是組織為了多方面的目的而架構的 (Cleveland, Murphy & Williams, 1989)，不同目的的績效評估都可能對影響評估的過程和產出，且部屬對績效評估目的地的認知也將影響其態度。雖然績效評估制度有多重目的，先前研究卻發現部屬往往只偏好特定的目的，一些研究顯示相較考核部屬績效為主目的地的評估，部屬較偏好開發目的的績效評估制度 (Boswell & Boubreau, 2000)，而把績效評估作為開發部屬的工具時，部屬的滿意度將會提升。但是因為部屬可能對績效評估的知識不足、不同層級特性或內外團體的不同而造成主管和部屬對績效評估不同的看法和解讀。此外在認知過程中主管的認知也可能受到不同資訊和受部屬先前印象的影響，這些素都可能影響最後的認知。所以當主管把評估制度作為開發部屬的工具時，部屬不一定也認為績效評估制度是為了開發自己而架構的，不見得會感到滿意。

在程序正義和分配正義上，如果主管與部屬與部屬有認知的差異，這也可能

會造成部屬認為評估過程不公平，而對評估結果和最後報酬分配的不滿，這也可能讓績效評估的效用產生負面影響。因此主管和部屬在績效評估認知上的衝突是否會阻礙評估的有效性，進而對個人行為和組織績效產生負面的影響，這將是本研究希望探討的。

第五節 假設推演

(一) 績效評估內容和型式與認知差異的關係

因為認知是資訊經過接收到解讀後的結果，訊息來源和內容的清晰度會影響個體對訊息的解讀，因此在績效評估制度的使用上則會因為不同內容和型式而影響主管和部屬對績效評估制度的認知。

在績效評估的內容上，內容為「任務成果」導向的績效評估是直接從最後目標達成結果來觀察，不需要透過評估者的認知過程來獲得資訊，所以在程序正義上主管和部屬較不會產生認知差異，而最後報酬的分配也因為評估準則是客觀的，所以也較不易造成主管與部屬在分配正義上的認知差異。此外使用任務成果導向的績效評在績效評估目的上很明顯是將重心放在評估部屬最後績效，所以也較不易造成主管和部屬在績效評估目的上的認知差異。

此外當使評估內容為「行為」和「特質」導向的評估時，部屬的行為和特質需要透過主管的認知過程來獲得資訊，因此在評估程序和報酬分配上便容易產生主管和部屬的認知差異，在目的認知上也可能因為行為和特質導向的評估容易讓部屬覺得受限制，覺得績效評估只是限制行為和個人特質的工具，所以容易和主管有績效評估目的上的認知差異。因此，推演出本研究的假設：

假設 1：

「任務成果」導向的績效評估對主管與部屬認知差異的關係。

假設 1.1：當績效評估的內容越傾向「任務成果」導向時，主管與部屬在績效評估「目的」上認知差異將越低。

假設 1.2：當績效評估的內容越傾向「任務成果」導向時，主管與部屬在

「程序正義」上的認知差異將越低。

假設 1.3：當績效評估的內容越傾向「任務成果」導向時，主管與部屬在「分配正義」上的認知差異將越低。

假設 2：

「工作行為」導向的績效評估對主管與部屬認知差異的關係。

假設 2.1：當績效評估的內容越傾向「工作行為」導向時，主管與部屬在績效評估「目的」上認知差異將越高。

假設 2.2：當績效評估的內容越傾向「工作行為」導向時，主管與部屬在「程序正義」上的認知差異將越高。

假設 2.3：當績效評估的內容越傾向「工作行為」導向時，主管與部屬在「分配正義」上的認知差異將越高。

假設 3：

「部屬特質」導向的績效評估對主管與部屬認知差異的關係。

假設 3.1：當績效評估的內容越傾向「部屬特質」導向時，主管與部屬在績效評估「目的」上認知差異將越高。

假設 3.2：當績效評估的內容越傾向「部屬特質」導向時，主管與部屬在「程序正義」上的認知差異將越高。

假設 3.3：當績效評估的內容越傾向「部屬特質」導向時，主管與部屬在「分配正義」上的認知差異將越高。

在績效評估的不同型式上，當評估來源越多時，多方評估的來源有更高機會可以提供更客觀的資訊，因此在評估程序正義上主管與部屬的認知差異會降低。此外因為更多客觀的資訊可以提升評估結果的準確性，可以提供報酬分配有效的

依據，因此在分配正義上主管與部屬的認知差異會降低。

當績效評估的頻率越越頻繁時，頻繁的評估可以提供主管立即的績效資訊，主管也可以對部屬提供即時的回饋。如此主管可以在較短時間內和部屬溝通需要改進地方，也可以讓部屬在每次評估後可以馬上表達自己的評估結果的看法，不需要等到一年或半年評估結果出現後才有機會看到評估結果。因此頻繁評估可以降低主管和部屬在評估程序正義和分配正義的認知差異。

在評估的方式上，當有用明確的標準來評估部屬時，部屬的表現都有明確的依據，可以避免以部屬間互相比較的方法時，主管只是將部屬績效好壞做兩面的判斷，這樣就算是績效沒有很差的部屬也可能被視為績效不佳的後半段而完全否定部屬的努力，如此會讓部屬對評估的程序正義和分配正義不滿。因此當用個明確的標準來評估部屬時主管和部屬在程序正義上的認知差異會降低。因此推倒出本研究的假設：

假設 4：

績效評估「來源多寡」對主管與部屬認知差異的關係

假設 4.1：當績效評估的評估「來源越多」時，主管與部屬在績效評估「程序正義」上的認知差異將越低。

假設 4.2：當績效評估的評估「來源越多」時，主管與部屬在績效評估「分配正義」上的認知差異將越低。

假設 5：

績效評估「評估頻率」對主管與部屬認知差異的關係

假設 5.1：當績效評估的評估「頻率越頻繁」時，主管與部屬在績效評估「程序正義」上的認知差異將越低。

假設 5.2：當績效評估的評估「頻率越頻繁」時，主管與部屬在績效評估「分配正義」上的認知差異將越低。

假設 6：

績效評估「評估方式」對主管與部屬認知差異的關係

假設 6.1：當績效評估的評估方式是「部屬與標準比較」時，主管與部屬在績效評估「程序正義」上的認知差異將越低。

假設 6.2：當績效評估的評估方式是「部屬與標準比較」時，主管與部屬在績效評估「分配正義」上的認知差異將越低。

(二) 認知差異的干擾效果

不同的績效評估作法會影響主管和部屬的認知差異，認知差異越大代表主管和部屬的意見越不同，這可能讓部屬覺得績效評估不公平或意見不受重視，而對績效評估制度的效用產生負面影響。

當使用產出導向的評估時，部屬可能會覺得評估的依據是很客觀的，所以會對薪資感到滿意。但是當主管和部屬在程序正義和分配正義上有認知差異時，部屬可能覺得評估過程不公正，而且實際的薪資可能會不同於自己預期，因此會對薪資和評估結果造成負面影響。此外主管和部屬在績效評估的目的上有認知差異時，部屬可能會懷疑評估內容的用意，而產生負面的感覺。

當績效評估使用多方來源的評估時，客觀的資訊應該會讓部屬覺評估是公正的，因此會對評估結果感到滿意。但是如果在程序正義和分配正義和主管有認知的差異，代表部屬對於主管的評估過程和最後報酬分配有意見，可能是主管不常與部屬溝通評估的項目和改進方法；可能是主管對部屬不信任，常干預部屬工作；可能是主管在報酬分配比率上和部屬認知不同。上述主管和部屬在評估程序和報酬分配上的差異，便可能影響本來多方來源評估提供客觀資訊對部屬滿意關係的正面效果。

在使用頻繁評估時，頻繁的評估因為可以提供即時績效資訊和回饋，這可以改進績效評估制度的完整性和準確性，如此可以提升部屬對評估的滿意。但是當主管在程序正義上和分配正義上與部屬的認知不同時，代表主管與部屬並沒有有效利用頻繁評估立即資訊來溝通意見，或是組織內根本沒有良好的溝通制度，如此頻繁評估提供立即資訊的效用將會因為主管與部屬在程序正義和分配正義上

認知不同而大打折扣。

在評估方法上，以明確標準來評估部屬時，不會像用部屬間互相比較的方法，可能讓部屬覺得評估結果是否定努力成果。因此以明確標準來評估部屬時，部屬比較會感到滿意。但是當主管和部屬在程序正義和分配正義上有認知上的差異時，不如部屬預期評估的結果和報酬的分配也可能會讓部屬感覺不受重視，這讓部屬會懷疑績效評估的公正性，並產生對工作滿意和組織承諾的負面感覺。以上都說明了主管與部屬認知差異的可能負面影響，因此推倒出以下的假設：

假設 7

主管與部屬對績效評估的認知差異會影響績效評估「內容」與部屬滿意與組織承諾的關係

假設 7.1a：主管與部屬對績效評估「目的」的認知差異越大，會負面影響績效評估內容與部屬滿意度的關係

假設 7.1b：主管與部屬對績效評估「程序正義」的認知差異越大，會負面影響績效評估內容與部屬滿意度的關係

假設 7.1c：主管與部屬對績效評估「分配正義」的認知差異越大，會負面影響績效評估內容與部屬滿意度的關係

假設 7.2a：主管與部屬對績效評估「目的」的認知差異越大，會負面影響績效評估內容與組織承諾的關係

假設 7.2b：主管與部屬對績效評估「程序正義」的認知差異越大，會負面影響績效評估內容與組織承諾的關係

假設 7.2c：主管與部屬對績效評估的「分配正義」認知差異越大，會負面影響績效評估內容與組織承諾的關係

假設 8

主管與部屬對績效評估的認知差異會影響績效評估「來源多寡」部屬滿意與組織承諾的關係

假設 8.1a：主管與部屬對績效評估「程序正義」的認知差異越大，會負面影響績效評估來源多寡與部屬滿意度的關係

假設 8.1b：主管與部屬對績效評估「分配正義」的認知差異越大，會負面影響績效評估來源多寡與部屬滿意度的關係

假設 8.2 a：主管與部屬對績效評估「程序正義」的認知差異越大，會負面影響績效評估來源多寡與組織承諾的關係

假設 8.2 b：主管與部屬對績效評估的「分配正義」認知差異越大，會負面影響績效評估來源多寡與組織承諾的關係

假設 9

主管與部屬對績效評估的認知差異會影響績效評估「頻率」與部屬滿意與組織承諾的關係

假設 9.1a：主管與部屬對績效評估「程序正義」的認知差異越大，會負面影響績效評估頻率與部屬滿意度的關係

假設 9.1b：主管與部屬對績效評估「分配正義」的認知差異越大，會負面影響績效評估頻率與部屬滿意度的關係

假設 9.2 a：主管與部屬對績效評估「程序正義」的認知差異越大，會負面影響績效評估頻率與組織承諾的關係

假設 9.2 b：主管與部屬對績效評估的「分配正義」認知差異越大，會負面影響績效評估頻率與組織承諾的關係

假設 10

主管與部屬績效評估的認知差異會影響績效評估「方式」與部屬滿意與組織承諾的關係

假設 10.1a：主管與部屬對績效評估「程序正義」的認知差異越大，會負面影響績效評估方式與部屬滿意度的關係

假設 10.1b：主管與部屬對績效評估「分配正義」的認知差異越大，會負面影響績效評估方式與部屬滿意度的關係

假設 10.2 a：主管與部屬對績效評估「程序正義」的認知差異越大，會負面影響績效評估方式與組織承諾的關係

假設 10.2 b：主管與部屬對績效評估的「分配正義」認知差異越大，會負面影響績效評估方式與組織承諾的關係

第參章 研究方法

本章節分為四個部分探討，第一部分，根據上一章的文獻探討，發展出的研究架構以及研究假說，分別有以下構面：績效評估的內容和型式、績效評估的認知、組織承諾、以及部屬滿意。第二部分研究變數操作性定義與衡量，第三部分資料收集與分析方法，第四部分問卷信度與效度衡量。

第一節 研究架構

依據先前的文獻探討得知，績效評估的方式會影響組織承諾與部屬滿意，而本研究再進一步探討加入主管與部屬對績效評估目認知差異的影響。因此可分為兩個部份：第一部分探討不同的績效評估方式是否會影響主管與部屬對績效評估的認知差異；第二部份則探討主管與部屬對績效評估的認知差異是否會影響績效評估對部屬滿意度和組織承諾的關係。本研究的架構如下圖（3-1 圖）：

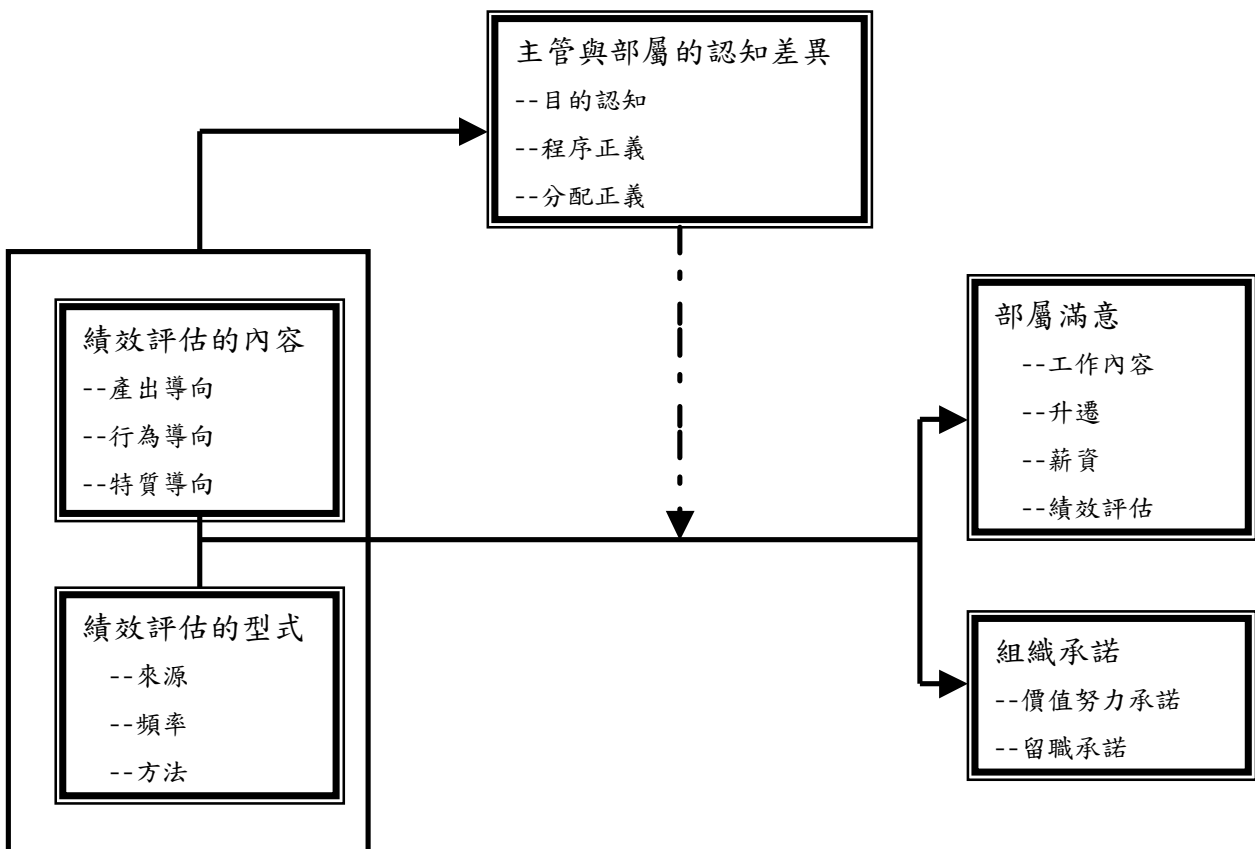


圖 3-1 研究架構

第二節 研究變數操作性定義與衡量

一、主管與部屬的認知差異

本研究的認知差異主要有三個構面，為績效評估主管與部屬在績效評估的「使用目的」、「程序正義」、和「分配正義」的認知差異，並透過分別對主管與部屬發放問卷的方式來計算出主管與部屬的認知差異。例如，以一個主管在「程序正義」上的分數分別計算出和其部屬在「程序正義」的差距分數，由此將可得到與部屬樣本數相同的「程序正義」認知差距分數。以下分別敘述認知差異的三個構面：

（一）績效評估的目的

評估本身只是一種方法，是一種手段，而其目的即是想表示出實際績效以及後續管理的建立。本研究根據文獻整理將績效評估的目的分為紀錄效績、行政管理、和部屬發展等三大目的，總共有14題，以Likert五個尺度做衡量，從「非常不同意」到「非常同意」分別給予1-5分。

績效評估目的的差距分數是分別計算出三項目的在主管和部屬認知上的比重，選出比重最大的目的作為主管或部屬認為績效評估的主要目的。當主管和部屬在主要目的的認知上相同時分數給予0分，當目的不同給予1分。

（二）績效評估的「程序正義」和「分配正義」

根據文獻整理，績效評估程序正義的定義為「組織成員對於績效評估過程中的認知性公平」；而分配正義的定義「為組織成員對於他所領到的薪酬或報酬的認知性公平（perceive fairness）」。程序正義和分配正義的認知差異是透過分別對主管與部屬發放問卷的方式來計算出主管與部屬的認知差異。

1. 程序正義

本研究根據Thomas & Linda (1996) 的研究，將程序正義分成五構面，第一，公平性 (fairness)，指部屬對績效評估最後結果的公平認知，此部分有四題， $\alpha = 0.8471$ ；第二，雙方溝通 (Two-Way Communication)，指部屬可以和主管討論績效評估相關事宜的程度，此部分有五題， $\alpha = 0.9128$ ；第三，信任 (Trust)，指部屬對主管在績效評估能力上的信任，此部分有三題， $\alpha = 0.8035$ ；

第四，清晰度(Clarity)，指績效評估過程的透明度，此部分有三題， $\alpha = 0.8322$ ；第五，了解(Understanding)，指部屬對績效評估程序的了解度，此部分有三題。五構面總共有18題，分別以Likert五個尺度做衡量，從「非常不同意」到「非常同意」分別給予1-5分，Cronbach's $\alpha = 0.8988$ ，代表有良好的信度。

2. 分配正義

此部分有三題，以Likert五個尺度做衡量，從「非常不同意」到「非常同意」分別給予1-5分，Cronbach's $\alpha = 0.9000$ ，代表有良好的信度。

(三) 績效評估的內容

績效評估內容的構面，本研究參考莊朝正(1998)「管理才能的評鑑量表的三大構面」分為產出、行為、特質三個構面：

- (1) 產出：以工作成果為評估依據，主要是對下屬實質有形的產出進行評估，而這些產出通常包含了質與量，並且有客觀的紀錄可衡量，評估內容以客觀的績效指標為主。此部分有3題，以Likert五個尺度做衡量，從「非常不同意」到「非常同意」分別給予1-5分，Cronbach's $\alpha = 0.7509$ ，有不錯的信度。
- (2) 行為：以行為基礎作為評估方式，主要是針對下屬在工作過程中的各項可能投注。此部分有7題，以Likert五個尺度做衡量，從「非常不同意」到「非常同意」分別給予1-5分，Cronbach's $\alpha = 0.8834$ ，有良好的信度。
- (3) 特質：以個人特質作為評估標準，評估的重心在衡量被認為此員工是否具有完成任務所具備的個人特質。又細分特質為理念、人際溝通、和專業能力，總共19題，以Likert五個尺度做衡量，從「非常不同意」到「非常同意」分別給予1-5分，Cronbach's $\alpha = 0.9329$ ，代表有高度的信度。

二、績效評估的形式

績效評估不同的形式，本研究參考先前文獻的研究和一般企業使用狀況將績效評估形式分為評估來源、評估頻率、及評估的方法：

- (1) 績效評估的來源：指績效評估由誰來評分，有直屬主管、部屬、同儕、自評、人力資源部門、委員會、供應商、顧客等評估來源，評估來源越多分數越高。
- (2) 績效評估的頻率：指績效評估的時機，評估頻率有每年一次、每半年一次、每季一次、每月一次、不定期評估。當每年一次評估時給予1分，當每季一次給予2分，以此類推。當評估頻率越頻繁分數越高。
- (3) 績效評估的方法：指績效評估的實行方式。參考吳炳恩(1999)的整理，並選出目前普遍使用的評估方式(評等尺度法、重要事蹟法、強迫分配法、加註行為尺度、及目標管理法)供勾選。當使用部屬與標準比較的方法時(評等尺度法、加註行為尺度、目標管理法)，給予1分，當只有使用部屬與部屬比較的方法時(強迫分配法)給予0分。

三、工作滿意

根據文獻整理，所謂工作滿意係「指一個人對於其工作所具有的感覺或情感性反應，也就是個人對特殊構面(包括工作本身、薪資、升遷、主管及同事、績效評估等多個構面)的情感性反應」。本研究最後只採用工作本身、薪資、升遷、及績效評估四個構面，主要原因績效評估主要還是由主管來評估部屬，所以對績效評估的滿意包含對主管滿意度，使用此四構面已可以完整表達部屬在績效評估期間的反應。組織將可藉由部屬對此四構面不滿意點的探討，加強和彌補評估制度不足之處。

工作滿意的構面，本研究分為四個構面：

- (1) 工作內容：由工作內容所得到的滿意度。
- (2) 升遷：未來升遷發展所得到的滿意度。
- (3) 薪資：由薪資的經濟因素所得到的滿意度。
- (4) 績效評估制度：對績效評估使用和結果的滿意度。

工作內容、升遷以及薪資滿意，是採用胡雅婷(2005)參考 Smith, Kendall & Hulin(1975)所發展出的量表修改編制而成，Cronbach' s α 值分別為 0.7331、0.8994、0.8055，皆達到良好的信度；而對績效評估滿意度是採用 Thomas (1996) 所發表量表修改編制而成，Cronbach' s $\alpha = 0.9013$ ，代表有良好信度。工作內容、升遷、薪資和對績效評估制度滿意度四構面共有 23 題，以 Likert 五個尺度做衡量，從「非常不同意」到「非常同意」分別給予 1-5 分。

四、組織承諾

組織承諾是「個人對組織的認同及投入(identification and involvement) 態度傾向的相對強度」。根據 Mowday, Steer & Porter 的研究(1974)，組織承諾的構面分為三個部分：

- (1.) 價值承諾：對組織的認同。
- (2.) 努力承諾：對工作的投入與關心。
- (3.) 留職承諾：願意繼續留在組織中

本研究在此構面的衡量是採取 Porter, Steers, Mowday & Boullion(1974) 所編制的衡量問項修改而成，分為價值努力承諾和留職承諾，總共有 15 題，其中 3、7、9、11、12、15 題為反面敘述，其餘皆是正面敘述。以 Likert 五個尺度做衡量，從「非常不同意」到「非常同意」分別給予 1-5 分。價值努力承諾和留職承諾 Cronbach' s α 值分別為 0.8311 和 0.8256，皆有良好的信度。

第三節 資料收集與分析方法

(一) 資料收集

因為本研究要探討主管與部屬的認知差異，因此本研究的研究對象是針對有績效評估制度的組織並同時對一位主管與多位部屬發放問卷。此外因為成本及組織配合度的考量，本研究也採取親友及同學介紹方式發放問卷，及就業博覽機會請組織主管和部屬填寫問卷。問卷總共發放 153 間組織，最後回收問卷共有 61 間，回收率 40%；主管 61 份，部屬 156 份，總共 217 份問卷。

(二) 研究分析方法

根據本研究的假說，利用 SPSS for Windiw 10.0 版軟體工具，進行統計分析。

1. 敘述統計分析

用來描述樣本的特性分布狀況，如性別、產業別、教育程度、年齡。以樣本數、百分比、累積百分比來描述，了解樣本的特性。

2. 問卷效度

所謂問卷效度是指能夠真正測得變數性質的程度，效度高低的判斷比較主觀，一般而言，只要問項發展符合理論基礎、實證研究、邏輯推理，即能確保問卷有高的效度，而本研究問卷問項根據過去學者理論與實證研究發展，因此本研究問卷內容具有一定的效度。

3. 信度分析

本研究採用 Cronbach(1951)提出 α 信賴係數，是目前最常使用的信度指標，用來衡量結果的一致性，信度有兩方面的意義：一為穩定性；二為一致性。判斷信度的準則：若此數值介於 0.7 至 0.98 是屬於高信度，介於 0.35 到 0.7 之間是屬於中性度，低於 0.35 則屬於低信度。

4. 迴歸分析

根據某變數來預測另一變數之數值的統計方法，本研究探討績效評估的使用與認知差異、組織承諾及工作滿意的關係，將利用迴歸分析來進行。

第肆章 資料分析與結果

第一節 樣本分析

根據回收 217 份樣本，分基本資料與組織資料，以敘述統計方法，整理如下（表 4-1）：

217份樣本中男女生比率分別為41.4%和58.6%；年齡分布最多為31-35歲，佔32.6%和其次的26-30歲，佔25.3%；而教育程度多集中於大學程度，佔60.8%。

在組織產業別上，總共分為4類產業別。樣本收集結果金融業佔最多，佔36%，其次是高科技類的36%，傳統產業20.7%和最少的其他類，佔8.9%。

表 4-1 基本資料

變項	衡量項目	人數	百分比%	累計百分比%
性別	男	90	41.4	41.4
	女	127	58.6	100
年齡	25 以下	32	14.7	14.7
	26-30	55	25.3	40
	31-35	71	32.7	72.7
	35-40	43	19.8	92.5
	41 以上	16	7.5	100
教育程度	高中職	27	12.4	12.4
	大學	132	60.8	73.2
	研究所以上	58	26.8	100
產業	金融	78	36	36
	高科技	75	34.5	70.5
	傳統產業	45	20.7	91.1
	其他	19	8.9	100

第二節 成對樣本 T 檢定

本研究利用「成對樣本 T 檢定」比較主管與部屬在各方面的認知上是否有顯著的差異，結果9個認知項目上皆顯示了主管和部屬有顯著的認知差異。結果顯示主管在認知分數上都明顯大於部屬，代表相對於部屬的認知，主管認為在評估過程和分配報酬上是公平的。此外差異分數最大的為績效評估目的中的人紀錄差距際導向評估（0.3846），其次為程序正義中的了解認知差異（0.3547），最少為分配正義的認知差異（0.1688），整理如表4-2。

表 4-2 成對樣本檢定表

			平均數	標準差	P 值
成對 1	績效評估使用的目的	紀錄差距	.3846	.844	0.054
成對 2		行政管理差距	.2654	.721	0.000
成對 3		部屬發展發具	.2500	.800	0.001
成對 4	程序正義	公平差距	.2835	.913	0.000
成對 5		雙方溝通差距	.2244	.764	0.000
成對 6		信任差距	.2030	.711	0.000
成對 7		清晰度差距	.1966	.850	0.001
成對 8		了解差距	.3547	.846	0.000
成對 9	分配正義	分配正義差距	.1688	.909	0.001

N=156

第三節 相關分析

根據研究架構，本節主要目的在探討績效評估使用的內容和形式對認知差異的影響，以及和滿意度與組織承諾的關係。因此利用 Person 相關分析來檢驗各變數間是否顯著相關。檢驗結果如下表 4-3 所示：

(一) 績效評估內容對績效評估型式的相關分析

由表 4-3 可知偏向「產出導向」的績效評估與評估「頻率」和評估的「方法」呈現正向關，這表示偏向產出導向的績效評估可能需要更頻繁的監控績效產出，並且也會以較明確的標準來評估部屬。此外「行為導向」的評估與「評估來源」呈現負向關，代表行為導向的評估可能都是由特定評估者來觀察，較不需要多方來源的評估資訊。

(二) 績效評估內容與形式對認知差異的相關分析

在績效評估的內容方面，由表可知績效評估的各項內容導向與主管與部屬對績效評估「目的認知差異」、「程序認知差異」、「分配認知差異」都呈現正相關。此代表不管用何種內容導向的評估都會造成主管與部屬的認知差異。

而在績效評估的型式方面，績效評估的「頻率」與「程序正義」認知差異、「分配正義」認知差異呈現正相關。這代表除了績效評估的「頻率」會影響「程序正義」認知差異、「分配正義」認知差異，評估「來源的多寡」與「評估方法」都不太會影響主管與部屬的認知差異。

(三) 績效評估內容與形式對滿意度和組織承諾的相關分析

由表 4-3 得知績效評估內容的「行為導向」與「工作內容滿意度」呈現負相關，代表使用行為導向的評估會讓部屬對工作的內容感到不滿意。

在績效評估形式上，只有績效評估的「方法」與「薪資滿意度」呈現正相關。代表績效評估用特定的標準來評估部屬，而不是把部屬依績效做排序時，部屬會對可以獲得的薪資感到滿意。而評估的「來源」與「頻率」並不會影響部屬的滿意度和組織承諾。

(四) 認知差異與滿意度和組織承諾的相關分析

在主管與部屬的「目的認知差異」、「程序認知差異」、和「分配認知差異」、

上幾乎都與工作滿意度和組織承諾呈現負向的相關。這代表主管與部屬的認知差異會造成部屬對工作和對績效評估的不滿，同時也會降低部屬對組織的承諾。

表 4-3 敘述性統計與 Pearson 相關係數矩陣

變項	Mean	s. d.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
績效評估內容導向																
1. 產出導向	3.980	.4841														
2. 行為導向	4.001	.5155	.524**													
3. 特質導向	3.866	.4827	.571**	.617**												
績效評估形式																
4. 評估來源	2.403	1.362	.036	-.21**	-.025											
5. 評估頻率	3.173	1.464	.319**	.037	.077	.097										
8 評估方法	.7051	.4575	.302**	-.068	.131	.016	.163**									
主管與部屬認知差異																
7. 目的認知差距	.4359	.4975	.042	.014	.115	-.071	.037	.172								
8. 程序正義認知差距	.1391	.6215	.396**	.392**	.384**	-.015	.322**	.125	.021							
9. 分配正義認知差距	.1688	.9091	.274**	.372**	.338**	.068	.391**	.110	-.078	.536**						
10. 工作內容滿意	3.410	.5771	-.126	-.25**	-.018	-.075	.081	.040	.064	-.28**	-.33**					
11. 薪資滿意	3.302	.6107	.072	-.042	.154	-.142	.055	.056	-.165*	-.28**	-.22**	.636**				
12. 升遷滿意	3.036	.7935	.055	-.095	.007	-.126	-.037	.217**	-.008	-.078	-.194*	.396**	.484**			
13. 評估制度滿意	3.130	.5897	.077	-.048	.040	-.141	-.006	.239	.142	-.163*	-.154	.398**	.567**	.570**		
14. 價值努力承諾	3.239	.3853	.012	-.041	.135	-.131	.095	.045	-.013	-.23**	-.053	.404**	.438**	.269**	.424**	
15. 留職承諾	2.812	.5184	-.070	.046	-.001	.084	-.124	-.120	-.067	.028	.068	-.152	-.22**	-.081	-.176*	-.018

N=156. 相關係數大於 0.1 者達 0.05 顯著水準. *P< 0.1, **P< 0.05

第四節 迴歸分析

本研究在此部分的迴歸分析分為二部分。首先，以主管與部屬的認知差異為依變項，績效評估的內容和型式為自變項，探討績效評估不同的內容和型式對主管和員工的認知差異是否有顯著影響。此外，以主管與員工的認知差異作為干擾變數，研究主管和員工的認知差異是否影響績效評估的內容和形式對工作滿意和組織承諾的影響。

(一) 「績效評估內容」對「主管與部屬認知差異」之迴歸分析

此部分以績效評估的內容（產出、行為、特質）作為自變數，以主管與部屬認知差異作為依變數，驗證績效評估不同的內容導向是否會造成主管與部屬的認知差異。

從表 4-4 可知，「產出導向」的績效評估對主管與部屬的目的認知差異、程序認知差異和分配正義認知差異都沒有造成影響，假設 1-1、假設 1-2 和假設 1-3 皆不成立。這可能是因為雖然產出導向的評估有較明確的評估依據，但是可能有不同工作內容和不同產業狀況需要適當調整評估依據，因此不見得產出導向的評估就會降低主管和部屬在績效評估上的認知差異。

在「行為導向」的評估對目的認知差異、程序正義認知差異、分配正義認知差異的影響上，結果顯示行為導向的評估時與目的認知差異、程序正義認知差異、分配正義認知差異都呈現正向相關，這支持假設 2-1、假設 2-1、假設 2-3。這驗證使用行為導向的評估時的確容易造成主管和部屬在績效評估目的認知、程序正義、分配正義認知上的差異。

在「特質導向」的評估對目的認知差異、程序正義認知差異、分配正義認知差異的影響上，結果顯示特質導向的評估與目的認知差異呈現正相關，支持假設 3-1。但對程序正義差異和分配正義差異沒有顯著相關，假設 3-2 和假設 3-3 不成立。這代表雖然用特質導向的評估可以反應部屬的專業和能力，這可以代表部屬對組織可能的貢獻能力，所以不見得使用特質導向評估就會在評估程序正義和分配正義上有不公平的情況。

表4-4 不同評估內容對認知差異之關係

依變數 自變數	目的差距	程序差距	分配差距
常數	0.179 (0.375)	-2.524 (0.423) **	-3.020 (0.641) **
產出	-0.002 (0.102)	0.231 (0.115)	0.084 (0.174)
行為	0.199 (0.113) *	0.184 (0.127) *	0.246 (0.193) **
特質	0.125 (0.259) **	0.119 (0.141)	0.113 (0.214)
R ²	0.133	0.209	0.183
調整後R ²	0.113	0.194	0.156
F值	1.704*	13.400**	9.152**

表內數值為標準化迴歸係數；括弧內數字代表標準誤。*P< 0.1，**P< .05 N=156

(二) 「績效評估形式」對「主管與部屬認知差異」之迴歸分析

此部分以績效評估的形式（來源、頻率、方法）作為自變數，以主管與部屬認知差異作為依變數。驗證績效評估的不同形式是否會造成主管與部屬的認知差異。

下表4-5顯示，績效評估的「來源多寡」對主管與部屬在程序正義和分配正義上的認知差異都沒有相關，假設4-1和假設4-2皆不成立。這代表評估來源越多主管和部屬在程序正義和分配正義上的認知差異並不會減少。

在「評估頻率」上，結果顯示評估頻率對程序、和分配認知差異產生正向影響，這呈現假設5-1和假設5-2相反結果。代表評估越頻繁不但不會降低認知差異，還可能因為太過頻繁的評估而造成主管和部屬在程序正義和分配正義上的認知差異。因此組織在設計評估的頻率時，不能太過於頻繁對部屬做評估，而是要設計最適時機的評估。

在「評估方法」上，結果顯示對主管與部屬在程序正義和分配正義上的認知差異都沒有相關，假設6-1和假設6-2皆不成立。這代表以明確標準作為評估依據並不會降低主管和部屬在程序正義和分配正義上的認知不同。

表 4-5 不同形式評估對認知差異之關係

依變數 自變數	程序差距	分配差距
常數	-0.304 (0.147) **	-0.696 (0.210) **
來源	-0.047 (0.035)	0.030 (0.050)
頻率	0.315 (0.033) **	0.381 (0.047) **
方法	0.074 (0.105)	0.047 (0.150)
R ²	0.131	0.156
調整後R ²	0.104	0.140
F值	6.354**	9.389**

表內數值為標準化迴歸係數；括弧內數字代表標準誤。*P< 0.1，**P< .05 N=156

(三) 「認知差異」干擾績效評估內容對「工作滿意」關係之影響

此部分將主管與部屬在目的、程序正義、分配正義上的認知差異作為干擾變數，加以探討績效評估的不同內容導向對工作滿意度關係的影響。

表 4-6 顯示主管與部屬「目的」認知差異對績效評估內容與滿意度關係的干擾效果，結果顯示行為導向的評估對工作內容、升遷、薪資和對評估的滿意呈現負向相關，這與 Nathan et al. (1991) 驗證行為導向的評估會提升滿意度的結果相反。這可能是用行為導向的評估會讓部屬覺得用主觀的行為來作為升遷、薪資的依據無法反應個人在工作上的貢獻，還可能產生組織的政治行為，與主管關係好的部屬行為績效才會好，所以會對工作內容、升遷、薪資和對評估感到不滿意。

在「特質」導向的評估上，呈現與工作內容、升遷、薪資滿意上正向相關。這與 Challagalla (1996) 驗證出對部屬的才能控制與滿意度有正向關係相同的結果。代表使用相當於部屬能力的特質評估時，部屬會覺得工作內容是尊重部屬的專業能力，而在升遷和薪資上也可以有公平的待遇。

此外在主管與部屬目的認知差異的干擾下，結果顯示特質導向評估下的目的認知差異與工作內容和升遷滿意呈現負向相關，假設 7.1a：主管與部屬對績效評估「目的」的認知差異越大，會負面影響績效評估內容與部屬滿意

度的關係成立。代表雖然特質導向評估可以提升工作內容滿意和升遷滿意，但是若是主管和部屬對於績效評估的目的認知不一樣時，部屬會對工作內容和升遷感到不滿。

表 4-6 「目的」認知差異干擾績效評估內容對「工作滿意」關係之影響

依變數 自變數	工作內容滿意	升遷滿意	薪資滿意	評估滿意
常數	4.343 (0.410) **	3.000 (0.449) **	3.118 (0.605) **	3.003 (0.449) **
產出	-0.176 (0.150)	-0.054 (0.165)	0.043 (0.222)	0.074 (0.165)
行為	-0.782 (0.174) **	-0.527 (0.191) **	-0.408 (0.257) **	-0.352 (0.191) **
特質	0.740 (0.209) **	0.617 (0.229) **	0.344 (0.309) *	0.284 (0.229)
產出×目的差異	0.385 (0.204)	0.452 (0.223)	0.424 (0.301)	0.110 (0.223)
行為×目的差異	2.166 (0.244)	1.606 (0.268)	1.161 (0.360)	1.372 (0.268)
特質×目的差異	-2.586 (0.273) **	-1.970 (0.300) **	-1.638 (0.404)	-1.402 (0.300)
R ²	0.174	0.112	0.147	0.148
調整後R ²	0.140	0.100	0.109	0.0989
F值	5.217**	3.143**	1.225*	1.243*

表內數值為標準化迴歸係數；括弧內數字代表標準誤。*P< 0.1, **P< .05 N=156

表 4-7 顯示主管與部屬「程序正義」認知差異對績效評估內容與滿意度關係的干擾效果。結果顯示雖然產出導向的評估並不影響對升遷、薪資和評估的滿意，但是當使用產出導向時，若主管與部屬在評估程序上有認知差異時，評估程序的不公平可能會影響評估結果、升遷和報酬，所以會對升遷、薪資和評估感到不滿。這支持假設假設 7.1b：主管與部屬對績效評估「程序正義」的認知差異越大，會負面影響績效評估內容與部屬滿意度的關係。

表 4-7 「程序正義」認知差異干擾績效評估內容對「工作滿意」關係之影響

依變數 自變數	工作內容滿意	升遷滿意	薪資滿意	評估滿意
常數	3.670 (0.461) **	2.078 (0.481) **	2.990 (0.684) **	2.552 (0.500) **
產出	-0.015 (0.114)	0.105 (0.119)	0.100 (0.169)	0.120 (0.124)
行為	-0.469 (0.136) **	-0.323 (0.141) **	-0.276 (0.201) **	-0.194 (0.147) *
特質	0.421 (0.140) **	0.469 (0.145) **	0.176 (0.207) *	0.194 (0.151)
產出×程序正義差異	-0.016 (0.193)	-1.476 (0.201) *	-1.839 (0.285) **	-1.932 (0.209) **

行為×程序正義差異	1.071 (0.234)	1.608 (0.244)	0.973 (0.347)	0.784 (0.254)
特質×程序正義差異	-3.313 (0.213)	-0.515 (0.222)	0.789 (0.315)	0.933 (0.230)
R ²	0.191	0.216	0.160	0.109
調整後R ²	0.159	0.184	0.102	0.093
F值	5.879**	6.828**	1.594*	2.453**

表內數值為標準化迴歸係數；括弧內數字代表標準誤。*P< 0.1, **P< .05 N=156

表 4-8 顯示主管與部屬「分配正義」認知差異對績效評估內容與滿意度關係的干擾效果。結果顯示主管與部屬在分配正義上的認知差異並不會對績效評估內容和滿意度的關係造成負面的影響，因此不支持假設 7.1c：主管與部屬對績效評估「分配正義」的認知差異越大，會負面影響績效評估內容與部屬滿意度的關係。這可能是因為分配正義差異分數本身就很低(0.1688)，因此不會造成太大的負向干擾效果。

表 4-8 「分配正義」認知差異干擾績效評估內容對「工作滿意」關係之影響

依變數 自變數	工作內容滿意	升遷滿意	薪資滿意	評估滿意
常數	3.672 (0.430) **	2.312 (0.472) **	2.540 (0.639) **	2.642 (0.477) **
產出	-0.066 (0.109)	0.052 (0.119)	0.128 (0.161)	0.123 (0.121)
行為	-0.414 (0.122) **	-0.255 (0.134) **	-0.177 (0.182)	-0.151 (0.136)
特質	0.421 (0.134) **	0.404 (0.147) **	0.123 (0.199)	0.127 (0.148)
產出×分配正義差異	0.257 (0.169)	-0.522 (0.186)	-1.352 (0.252)	-1.328 (0.188)
行為×分配正義差異	-1.144 (0.140)	-0.651 (0.154)	0.472 (0.208)	-0.893 (0.155)
特質×分配正義差異	0.595 (0.194)	0.891 (0.213)	0.685 (0.288)	2.054 (0.215)
R ²	0.205	0.143	0.170	0.162
調整後R ²	0.173	0.109	0.132	0.092
F值	6.416**	4.160**	1.859*	1.645*

表內數值為標準化迴歸係數；括弧內數字代表標準誤。*P< 0.1, **P< .05 N=156

(四) 「認知差異」干擾績效評估內容對「組織承諾」關係之影響

在價值努力承諾上，表4-9顯示行為導向的評估對價值努力承諾產生顯著負面影響，這呈現Pettijohn (2001) 驗證出以投入來作為評估的準則時，與部屬對組織承諾的關係會有顯著的正向關係的相反結果。這可能是部屬認為行為導向的評估無法反應個人在組織內的貢獻，還可能容易產生主管會對內團體部屬和外團體部屬有不同的對待方式，因此降低組織承諾。雖然行為導向評估會降低價值和努力承諾，但是特質導向的評估與價值努力承諾卻呈現正向關係，這代表利用特質導向的評估會讓部屬覺得評估是以專業考量，同時以特質導向的評估也可以間接選出能力適合組織的員工，因此可以提升部屬的價值努力承諾。

此外在主管與部屬「目的」認知差異對績效評估內容與滿意度的干擾效果下，結果顯示特質導向下主管和部屬的目的認知差異價值努力承諾產生負向影響關係，假設7-2a：主管與部屬對績效評估「目的」的認知差異越大，會負面影響績效評估內容與部屬組織承諾的關係成立。代表雖然特質導向績效評估可以提升部屬的價值努力承諾，但是若主管和部屬對績效評估的目的認知不同時，部屬會降低其對組織的價值努力承諾。

在留職承諾上，並沒有任何內容導向顯示對留職承諾有影響。這代表部屬不會因為績效評估不同的內容導向而決定離開組織或是留下，影響部屬去留的可能是績效評估的不同形式或是其他因素，將在後面討論。

表 4-9 「目的」認知差異干擾績效評估內容對「組織承諾」關係之影響

依變數 自變數	價值努力承諾	留職承諾
常數	3.128 (0.288) **	2.856 (0.400) **
產出	-0.070 (0.106)	-0.030 (0.147)
行為	-0.505 (0.122) **	0.165 (0.170)
特質	0.607 (0.147) **	-0.135 (0.204)
產出×目的差異	-0.060 (0.143)	-0.721 (0.199)
行為×目的差異	1.611 (0.171)	-0.212 (0.238)
特質×目的差異	-1.650 (0.192) *	0.895 (0.267)

R ²	0.186	0.074
調整後R ²	0.150	-0.065
F值	2.349**	0.607

表內數值為標準化迴歸係數；括弧內數字代表標準誤。*P< 0.1，**P< .05 N=156

表 4-10 顯示主管與部屬「程序正義」認知差異對績效評估內容與組織承諾關係的干擾效果。結果顯示產出導向下的程序認知差異對價值努力產生負向影響關係，假設 7-2b：主管與部屬對績效評估「程序正義」的認知差異越大，會負面影響績效評估內容與部屬組織承諾的關係成立。代表雖然產出導向評估不對價值努力承諾造成影響，但是如果主管與部屬在程序正義上有認知差異時，部屬可能認為評估程序不公正而降低對價值努力的承諾。

表 4-10 「程序正義」認知差異干擾績效評估內容對「組織承諾」關係之影響

依變數 自變數	價值努力承諾	留職承諾
常數	2.706 (0.315) **	3.058 (0.457) **
產出	-0.009 (0.078)	-0.131 (0.113)
行為	-0.259 (0.093) **	0.090 (0.134)
特徵	0.443 (0.095) **	-0.014 (0.138)
產出×程序差異	-1.556 (0.132) *	-0.191 (0.191)
行為×程序差異	0.790 (0.160)	0.582 (0.232)
特質×程序差異	0.462 (0.145)	-0.342 (0.210)
R ²	0.154	0.078
調整後R ²	0.120	0.062
F值	4.517**	0.444

表內數值為標準化迴歸係數；括弧內數字代表標準誤。*P< 0.1，**P< .05 N=156

表 4-11 顯示主管與部屬「程序正義」認知差異對績效評估內容與組織承諾關係的干擾效果。結果顯示主管與部屬的認知差異部對評估內容與組織承諾關係沒有產生干擾效果。假設 7-2c：主管與部屬對績效評估「程序正義」的認知差異越大，會負面影響績效評估內容與部屬組織承諾的關係不成立。

表 4-11 「分配正義」認知差異干擾績效評估內容對「組織承諾」關係之影響

依變數 自變數	價值努力承諾	留職承諾
常數	3.037 (0.309) **	3.100 (0.422) **
產出	-0.047 (0.078)	-0.134 (0.107)
行為	-0.252 (0.088) **	0.115 (0.120)
特徵	0.359 (0.096) **	-0.046 (0.131)
產出×分配差異	-1.698 (0.122)	-2.660 (0.166)
行為×分配差異	0.149 (0.101)	0.488 (0.138)
特質×分配差異	1.473 (0.139)	2.237 (0.190)
R ²	0.178	0.850
調整後R ²	0.140	0.712
F值	2.087*	1.311

表內數值為標準化迴歸係數；括弧內數字代表標準誤。*P< 0.1，**P< .05 N=156

(五) 「認知差異」干擾績效評估形式對「工作滿意」關係之影響

表4-12的結果評估來源的多寡對滿意度並沒有顯著的影響，代表評估來源越多部屬並不會覺得對升遷和薪資有什麼影響，也不會影響績效評估的結果，所以希望利用多方來源評估提升部屬的滿意度可能是沒用的，影響部屬滿意度的可能是特定來源的評估。

在評估頻率對滿意度的影響上，結果顯示評估的頻率對工作內容和升遷滿意呈現正向影響關係。代表部屬覺得評估越頻繁工作內容越受重視，所以需要常評估，因此會對工作內容感到滿意。而頻繁的評估可以讓部屬的表現有立即的回饋，在部屬的升遷上可有較立即參考依據，所以會對升遷制度滿意。

在評估的方法對滿意度的影響上，結果顯示評估的方法對薪資和對評估的滿意度呈現顯著正向影響關係。這代表評估方法越是用特定的標準來評估部屬績效時，部屬會覺得評估方法是公平的，所以會對評估制度滿意。此外用特定的標準來評估部屬績效時，部屬覺得薪資的依據很明確，所以會對薪資滿意。

在主管與部屬「程序正義」認知差異對績效評估型式與滿意度的干擾效果下，結果顯示主管與部屬在評估頻率下的程序正義會對升遷滿意產生負向影響，假設9.1a：主管與部屬對績效評估「程序正義」的認知差異越大，會負面影響績效評估頻率與部屬滿意度的關係成立。代表雖然評估頻率越頻繁部屬會對升遷感到滿意，但是若是在程序正義上和主管產生認知差異可能會對評估結果產生影響，這會對部屬升遷有不好影響，所以主管與部屬在程序正義上的認知差異會對評估頻率與升遷滿意度的關係產生負向干擾效果。

表 4-12 「程序正義」認知差異干擾績效評形式對「滿意度」關係之影響

依變數 自變數	工作內容滿意	升遷滿意	薪資滿意	評估滿意
常數	3.259 (0.140) **	3.246 (0.148) **	3.042 (0.195) **	3.060 (0.143) **
來源	-0.073 (0.037)	-0.185 (0.039)	-0.184 (0.051)	-0.181 (0.038)
頻率	0.191 (0.035) **	0.185 (0.037) **	-0.019 (0.049)	0.031 (0.036)
方法	0.048 (0.099)	0.076 (0.105)	0.250 (0.138) **	0.273 (0.101) **
來源×程序差異	-0.178 (0.051)	-0.016 (0.053)	0.194 (0.071)	0.081 (0.052)
頻率×程序差異	-0.178 (0.048)	-0.226 (0.050) *	-0.011 (0.067)	-0.017 (0.049)
方法×程序差異	-0.009 (0.195)	-0.112 (0.205)	-0.270 (0.271)	-0.264 (0.198)
R ²	0.136	0.127	0.125	0.123
調整後R ²	0.108	0.109	0.119	0.088
F值	3.268**	3.601**	2.617**	3.486**

表內數值為標準化迴歸係數；括弧內數字代表標準誤。*P< 0.1，**P< .05 N=156

表 4-13 顯示主管與部屬「分配正義」對績效評估形式與滿意度關係的干擾效果。結果顯示主管與部屬「分配正義」並沒有產生負向的干擾效果，假設 8.1b、假設 9.1b 和假設 10.1b 皆不成立。這可能是因為主管與部屬在分配差異上的差異本來就不大，所以對績效評估型式與滿意度的關係並不會有顯著的影響。

表 4-13 「程序正義」認知差異干擾績效評形式對「滿意度」關係之影響

依變數 自變數	工作內容滿意	升遷滿意	薪資滿意	評估滿意
常數	3.197 (0.150) **	3.227 (0.164) **	2.914 (0.210) **	2.994 (0.156) **
來源	-0.017 (0.037)	-0.102 (0.041)	-0.091 (0.052)	-0.079 (0.039)
頻率	0.226 (0.034) **	0.159 (0.037) *	-0.009 (0.048)	0.035 (0.035)
方法	0.014 (0.102)	0.027 (0.112)	0.237 (0.144) **	0.217 (0.107) **
來源×分配差異	-0.187 (0.032)	-0.099 (0.035)	-0.142 (0.045)	-0.161 (0.034)
頻率×分配差異	-0.199 (0.032)	-0.229 (0.035)	0.061 (0.045)	-0.128 (0.033)
方法×分配差異	-0.020 (0.128)	0.077 (0.139)	-0.109 (0.179)	0.156 (0.133)
R ²	0.133	0.177	0.196	0.109
調整後R ²	0.128	0.124	0.159	0.083
F值	3.800**	2.073*	2.633**	2.725**

表內數值為標準化迴歸係數；括弧內數字代表標準誤。*P< 0.1，**P< .05 N=156

(六) 「認知差異」干擾績效評估形式對「組織承諾」的關係之影響

在組織價值努力承諾上，結果顯示評估頻率對價值努力承諾的正向影響關係。這代表評估頻率越頻繁，部屬可能認為自己的工作可以有立即的報酬依據，所以會願意努力工作。

在留職承諾上，評估頻率對留職承諾產生負向影響，這可能是因為頻繁的評估可以讓部屬願意付出努力，但是因為頻繁的評估可能對部屬產生過大壓力，因此還是會想找機會離職。

此外在主管與部屬「程序正義」認知差異對績效評估型式與組織承諾的干擾效果下，結果顯示在評估頻率下主管與部屬在程序正義上的認知差異並會對價值努力承諾產生負向干擾，因此假設9.2a：主管與部屬對績效評估「程序正義」的認知差異越大，會負面影響績效評估方式與組織承諾的關係成立。代表雖然頻繁的評估雖然可以增加部屬的價值努力承諾，但是如果主管和部屬在程序正義的認知上有差異時，部屬可能會懷疑評估的結果，而降低對組織的價值努力承諾。

表 4-14 「程序正義」認知差異干擾績效評形式對「組織承諾」關係之影響

依變數 自變數	價值努力承諾	留職承諾
常數	3.164 (0.093) **	2.939 (0.131) **
來源	-0.149 (0.024)	0.153 (0.034)
頻率	0.218 (0.023) **	-0.170 (0.033) *
方法	0.056 (0.066)	-0.114 (0.093)
來源×程序差異	-0.115 (0.033)	-0.152 (0.047)
頻率×程序差異	-0.178 (0.032) *	0.140 (0.045)
方法×程序差異	-0.080 (0.129)	0.090 (0.181)
R ²	0.136	0.111
調整後R ²	0.101	0.093
F值	3.917**	1.334*

表內數值為標準化迴歸係數；括弧內數字代表標準誤。*P< 0.1，**P< .05 N=156

表 4-15 顯示主管與部屬「分配正義」對績效評估形式與組織承諾的干擾效果，結果顯示主管與部屬分配正義並沒有對績效評估形式與組織承諾的產生負向的干擾效果。假設 8.2b、假設 9.2b 和假設 10.2b 皆不成立。這可能是因為主管與部屬在分配差異上的差異本來就不大，所以對績效評估型式與滿意度的關係並不會有顯著的影響。

表 4-15 「分配正義」認知差異干擾績效評形式對「組織承諾」關係之影響

依變數 自變數	價值努力承諾	留職承諾
常數	3.216 (0.105) **	2.960 (0.141) **
來源	-0.142 (0.026)	0.087 (0.035)
頻率	0.138 (0.024) *	-0.157 (0.032) *
方法	0.031 (0.072)	-0.090 (0.096)
來源×分配差異	0.016 (0.023)	-0.011 (0.030)
頻率×分配差異	-0.096 (0.022)	0.167 (0.030)
方法×分配差異	-0.030 (0.090)	-0.058 (0.120)

R ²	0.131	0.106
調整後R ²	0.112	0.088
F值	1.058*	1.197*

表內數值為標準化迴歸係數；括弧內數字代表標準誤。*P< 0.1 , **P< .05 N=156



第五章 結論

第一節 結論

本章節根據第四章分析結果整理以下結論和最後的研究假設結論表 5-1，以下結論分為「績效評估內容和型式與認知差異的關係」和「認知差異的干擾效果」二部分，以下分別說明：

(一) 績效評估內容和型式與認知差異的關係

在內容導向影響認知差異上，結果顯示行為導向的評估會增加主管和部屬的認知差異，此外特質導向評估會增加對目的認知差異。因此組織希望降低主管和部屬的認知差異時，應該避免使用行為導向的評估。

在不同評估的型式上，評估來源的多寡與方式並不影響主管與部屬的認知差異。此外結果也顯示評估頻率越頻繁時，主管和部屬在程序正義和分配正義上的認知差異越大，這與先期的假設是相反的。因此希望透過多方評估來源和以較清楚標準來評估部屬來降低認知差異是沒用的，此外評估頻率越頻繁反而會增加主管和部屬在程序正義和分配正義上的認知差異，這是在績效評估制度設計上需要注意的。

(二) 認知差異的干擾效果

在認知差異干擾績效評估「內容」對「工作滿意」關係之影響下，主管與部屬在目的和程序正義的認知差異會對產生負向的干擾效果，這跟之前的預期是一樣的。因此避免主管與部屬在績效評估上產生認知差異預防部屬不滿意的重點。此外因為特質導向的評估可以提升部屬對工作內容和升遷的滿意，但行為導向評估卻會降低部屬滿意度，這顯示透過特質導向的評估是比較可以提升部屬滿意的。

在認知差異干擾績效評估「內容」對「組織承諾」關係之影響下，產出導向下的程序正義認知差異和特質導向下的目的認知差異都對價值努力承諾產生負面影響，這證實主管和部屬在程序正義和目的上認知差異會有負向干擾的假設。此外行為導向的評估對價值努力承諾有負面影響，而特質導向評估對價值努力承諾有正向影響，因此希望提升部屬對組織的價值努力承諾，

特質導向的評估是可行的。

在認知差異干擾績效評估「型式」對「工作滿意」關係之影響下，程序正義的認知差異顯示有負向干擾效果，這證實程序認知差異會對不同績效型式和滿意度的關係有負面干擾效果的假設。此外評估頻率越頻繁對部屬的工作內容滿意和升遷滿意有正向影響，以及以特定標準來評估部屬時對部屬薪資和評估制度滿意度有正向影響，因此希望增加部屬滿意度是可以利用頻繁的評估和有明確標準的評估來達到的。

在認知差異干擾績效評估「型式」對「組織承諾」關係之影響下，主管和部屬在程序正義上的認知差異顯示負面的干擾效果，這證實程序正義認知差異會對不同績效型式和組織承諾的關係產生負面干擾效果的假設。此外評估越頻繁部屬的會提升部屬的價值努力承諾，但對留職承諾卻是負向影響，因此若希望以頻繁的評估來提升部屬的價值努力承諾時，要有頻繁的評估可能會對部屬造成過大壓力而離職的考慮。

經由上述的結果整理，驗證了績效評估不同內容和形式的使用的確會影響部屬的滿意度和組織承諾。此外因為主管與部屬在績效評估的認知差異會產生負面的干擾效果，因此在建立績效評估制度時，也要將主管與部屬的認知差異考慮，以免造成因為認知差異而讓部屬感覺不公平而降低滿意度和組織承諾。

表5-1 研究假設支持與否

H1-1	當績效評估的內容越傾向「任務成果」導向時，主管與部屬在績效評估「目的」上認知差異將越低。	不成立
H1-2	當績效評估的內容越傾向「任務成果」導向時，主管與部屬在「程序正義」上的認知差異將越低。	不成立
H1-3	當績效評估的內容越傾向「任務成果」導向時，主管與部屬在「分配正義」上的認知差異將越低。	不成立
H2-1	當績效評估的內容越傾向「工作行為」導向時，主管與部屬在績效評估「目的」上認知差異將越高。	成立
H2-2	當績效評估的內容越傾向「工作行為」導向時，主管與部屬在「程序正義」上的認知差異將越高。	成立
H2-3	當績效評估的內容越傾向「工作行為」導向時，主管與部屬在「分配正義」上的認知差異將越高。	成立

H3-1	當績效評估的內容越傾向「部屬特質」導向時，主管與部屬在「分配正義」上的認知差異將越低。	成立
H3-2	當績效評估的內容越傾向「部屬特質」導向時，主管與部屬在績效評估「目的」上認知差異將越高。	不成立
H3-3	當績效評估的內容越傾向「部屬特質」導向時，主管與部屬在「程序正義」上的認知差異將越高。	不成立
H4-1	當績效評估的評估「來源越多」時，主管與部屬在績效評估「程序正義」上的認知差異將越低。	不成立
H4-2	當績效評估的評估「來源越多」時，主管與部屬在績效評估「分配正義」上的認知差異將越低。	不成立
H5-1	當績效評估的評估「頻率越頻繁」時，主管與部屬在績效評估「程序正義」上的認知差異將越低。	成立
H5-2	當績效評估的評估「頻率越頻繁」時，主管與部屬在績效評估「分配正義」上的認知差異將越低。	成立
H6-1	當績效評估的評估方式是「部屬與標準比較」時，主管與部屬在績效評估「程序正義」上的認知差異將越低。	不成立
H6-2	當績效評估的評估方式是「部屬與標準比較」時，主管與部屬在績效評估「分配正義」上的認知差異將越低。	不成立
H7-1a	主管與部屬對績效評估「目的」的認知差異越大，會負面影響績效評估內容與部屬滿意度的關係	成立
H7. 1b :	主管與部屬對績效評估「程序正義」的認知差異越大，會負面影響績效評估內容與部屬滿意度的關係	成立
H7. 1c	主管與部屬對績效評估「分配正義」的認知差異越大，會負面影響績效評估內容與部屬滿意度的關係	不成立
H7. 2a	主管與部屬對績效評估「目的」的認知差異越大，會負面影響績效評估內容與組織承諾的關係	成立
H7. 2b	主管與部屬對績效評估「程序正義」的認知差異越大，會負面影響績效評估內容與組織承諾的關係	成立
H7. 2c	主管與部屬對績效評估的「分配正義」認知差異越大，會負面影響績效評估內容與組織承諾的關係	不成立
H8. 1a	主管與部屬對績效評估「程序正義」的認知差異越大，會負面影響績效評估來源多寡與部屬滿意度的關係	不成立
H8. 1b	主管與部屬對績效評估「分配正義」的認知差異越大，會負面影響績效評估來源多寡與部屬滿意度的關係	不成立
H8. 2a	主管與部屬對績效評估「程序正義」的認知差異越大，會負面影響績效評估來源多寡與組織承諾的關係	不成立
H8. 2b	主管與部屬對績效評估的「分配正義」認知差異越大，會負面影響績效評估來源多寡與組織承諾的關係	不成立

H9. 1a	主管與部屬對績效評估「程序正義」的認知差異越大，會負面影響績效評估頻率與部屬滿意度的關係	不成立
H9. 1b	主管與部屬對績效評估「分配正義」的認知差異越大，會負面影響績效評估來源多寡頻率與部屬滿意度的關係	不成立
H9. 2a	主管與部屬對績效評估「程序正義」的認知差異越大，會負面影響績效評估頻率與組織承諾的關係	不成立
H9. 2b	主管與部屬對績效評估的「分配正義」認知差異越大，會負面影響績效評估頻率與組織承諾的關係	不成立
H10. 1a	主管與部屬對績效評估「程序正義」的認知差異越大，會負面影響績效評估頻率與部屬滿意度的關係	成立
H10. 1b	主管與部屬對績效評估「分配正義」的認知差異越大，會負面影響績效評估來源多寡頻率與部屬滿意度的關係	不成立
H10. 2a	主管與部屬對績效評估「程序正義」的認知差異越大，會負面影響績效評估頻率與組織承諾的關係	成立
H10. 2b	主管與部屬對績效評估的「分配正義」認知差異越大，會負面影響績效評估頻率與組織承諾的關係	不成立

第二節 研究限制與未來研究建議

本節主要在說明本研究的幾點限制，並提出後續研究的建議。

(一) 研究限制

1. 樣本收集限制

因為基於時間和成本考量，多數樣本是透過親友介紹的滾雪球方式以及就業博覽會上發放問卷所獲得，這些樣本可能有相關性高的可能。此外，填答者也多集中於25-35歲中間的工作者，所以樣本範圍為本研究的限制。

在發放收集問卷上，因為同時需要主管和其部屬的問卷來算出主管與部屬的認知差異。所以在拜託問卷上常出現，主管說無法約束部屬填達問卷，或者部屬無法要求主管填達問卷的配合度上的問題，大大增加問卷的收集難度。因此問卷的回收和樣本數太少也是本研究的限制。

2. 時間點的限制

本研究主要是在特定時間點所做的橫段面調查，事實上在績效評估不同時間點上可能出現不同的認知差異狀況，因此時間點為本研究的限制，後續研究可以利用縱段面來調查認知差異在不同時期的可能改變和影響。

（二）後續研究的建議

1. 不同結構認知差異的探討

本研究在探討認知差異上只是就一般性的主管與部屬，並沒有特別針對不同產業、不同部門、或不同人口結構的主管與部屬做探討。其實績效評估可能因為不同工作內容或是不同業務要求而可能有不同的認知差異。因此，未來可朝探討不同結構的認知差異上繼續研究。

2. 其他人力資源任務上的發展

本研究主要在探討「績效評估」上主管與部屬的認知差異，其實認知差異可能存在於任何的人力資源活動上。例如升遷制度、工作訓練制度、任用制度、和與工會關係都存在認知差異。所以認知差異上的探討將是未來人力資源的重點，將可以健全人力資源的發展。

第三節 管理上的建議

在本研究的驗證上發現績效評估不同內容導向和形式的使用的確會影響部屬滿意度和組織承諾，因此在建立績效評估的制度時，必須考慮不同部門和不同的產業有不同的工作內容，因此需要不同的評估重點。此外因為不同內容和形式的評估會造成主管和部屬在績效評估使用上的認知差異，認知差異可能會對績效評估與工作滿意度和承諾度的關係產生負面影響。因此在設計績效評估制度時建立清楚的架構和讓部屬有良好溝通管道是需要考慮的。

因此，在最後本研究參考Thomas & Bretz (1994) 提升部屬對績效評估制度滿意度的方法，並根據本研究研結果果提出以下幾點建議。希望可以透過以下建議減少主管和部屬在績效評估制度上的認知差異和結果的誤差，並提升績效評估的準確性和提升部屬滿意度：

1. 雖然結果顯示行為導向的績效評估對滿意度產生負向影響，但這不代表組織就應該不使用行為評估，行為導向評估還是有其優點，所以要考慮不同的工作內容和不同產業情況而定。
2. 研究結果顯示頻繁的評估和以明確標準評估部屬時，部屬會感到滿意。因此當部屬工作狀況改變很頻繁，或成果很容易衡量時，頻繁評估和有明確標準的評估是可以有好的成效的。
3. 讓部屬在績效評估制度的設計和發展和管理上有更多的參與，這將可以提升部屬對評估程序上的承諾。
4. 對評估者在使用績效評估制度上投入更多訓練，這不只是評論和紀錄績效的訓練，還要有效的與受評估者溝通和提供回饋。
5. 將績效評估的資訊視作為主管後續對部屬發展的一項資源。因為發展為目的的評估制度通常會比評估部屬為目的的評估對滿意度和承諾有價較正面的影響。
6. 訓練部屬重視績效評估的回饋機制，加強不只是主管要對績效評估負責，部屬也有要提供制度改進看法責任的觀念。
7. 訓練部屬加強對績效評估制度的準則、目標、和評估程序的了解，也就

是加強對績效評估制度的PSK（Perceived System Knowledge），這有助於降低績效評估制度使用上的認知差異。

參考文獻

中文部分

- 王雅慧，1998，**高科技產業員工績效評估制度特性之研究**，台灣科技大學管理技術研究所碩士論文
- 何瑞儀，2004，**績效評估來源和社會期許性對人格量表效標關聯效度之影響**，中央大學企業管理研究所碩士論文
- 艾國強，1992，**業績、薪資、獎金**，清泉出版
- 李美慧，2002，**績效評估公平性對組織承諾與工作績效的影響-以巨匠電腦組織為例**，台灣科技大學企業管理研究所碩士論文
- 李再長，1998，**認知型態、創造性思考與設計表現之關係**，國科會專題企劃研究成果報告
- 吳秉恩，1999，**分享式人力資源管理 理念、程序與實務**，翰蘆圖書
- 吳靄書，1988，**企業人事管理（第八版）**，大中國圖書
- 高美琴，2002，**師徒間認知差異對知識移轉績效之影響：調節模式的驗證**，東華大學企業管理研究所碩士論文
- 莊朝正，1998，**管理才能評鑑量表之建立—以某高科技組織為例**，中央大學人力資源管理研究所碩士論文
- 黃英忠、曹國雄、黃同圳、張火燦、王秉鈞，2002，**人力資源管理（第二版）**，華泰書局
- 張智寧，2000，**不同策略群組特性下部屬績效評估與組織績效之關聯性研究**，靜宜大學企業管理研究所碩士論文
- 魏雅萍，2000，**設計師與一般消費者對造形認知差異研究**，國立成功大學工業設計研究所碩士論文
- 羅火地，2001，**員工績效評估制度關鍵成功因素之研究**，台灣科技大學企業管理研究所碩士論文

外文部分

- Ammons, D . N. 1987. Executive satisfaction with managerial performance appraisal in city government. *Review of Public Personnel Administration*, 8 : 33-48
- Babakus, E., Cavens, D. W. & Moncrief, W. C. 1996. Examining the role of organizational variables in the salesperson job satisfaction model. *Journal of Personal Selling and Sales Management* .3 : 33-46
- Bassett, G. A. & Meyer, H. H. 1968. Performance appraisal based on self-review. *Personal Psychology*. 21 : 421-430
- Boswell, W. R. & Boudreau, J. W. 2000. Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers: The role of perceived appraisal use. *Human Resource Development Quarterly*. 11 : 283-299
- Boswell, W. R. & Boudreau, J.W . 2002. Separating the Developmental and Evaluative Performance Appraisal Uses. *Journal of Business and Psychology*, 16 : 391-412
- Baruch, Y., & Harel, G. 1993. Combining multi-source performance appraisal: An empirical and methodological note. *Public Administration Quarterly*. 17 : 96-110
- Buter, J., & Ferris, G. 1991. Strategy and human resources management. Cincinnati, OH : South-Western.
- Challagalla, G. N. , & Shernani, T. A. 1996. Dimensions and type of supervisory control : Effects on salesperson performance and satisfaction. *Journal of Marketing*. 60 : 89-105
- Churchill, G. A. & Walker, O. C. 1985. The determinants of salesperson : A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*. 22 : 130-135
- Cleveland, J. N., Murphy, K. R. & Williams, R. E. 1989. Multiple uses of performance appraisal : Prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*. 74 : 130-135
- D'Aveni, R. A. 1994. Hyper-competition : Management the Dynamics of Strategic Maneuvering , The Free Press
- DeCarlo, T. E., & Leigh, T. W. 1996. Impact of salesperson attraction on sales managers' attributions and feedback. *Journal of marketing*. 60 : 47-66

- Elicker, J. D. 2000. An organizational justice explanation of feedback reactions in different leader-member exchange relationships. The University of Akron
- Fedor, D.B., & Ferris, G. R. 1981. Integrating OB mod with cognitive to motivation. *Academy of Management Review*. 6 : 115-125
- Greller, M. M. 1978. The nature of subordinate participation in the appraisal interview. *Academy of Management Journal*, 21 : 646-658
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. 1987. Toward a psychology of dyadic organizing. In B. Staw & L.L. Cumming (Eds.), Greenwich, CT : JAI Press. *Research in Organizational Behavior*, 9 : 175–208.
- Greenberg, J. 1986. Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71 : 340-342.
- Hunt, S. D., Chonko, L. B., & Wood, V. R. 1985. Organizational Commitment and Marketing. *Journal of Marketing*. 49 : 112-128
- Harris, M. M., Smith, D. E., & Champagne, D. 1995. A field study of performance appraisal purpose: Research- versus administrative- based ratings. *Personnel Psychology*, 48 : 151-160
- Harris, H. M. & Schaubroek, J. 1988. A meta-analysis of self-supervisory, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*. 41 : 43-62.
- Jaworski, B. J. & Kohl, A. K. 1991. Supervisory feedback : alternative types and their impact on salesperson's performance and satisfaction. *Journal of Marketing Research* . 28 : 190-201.
- Johnson. 2000. Difference in supervisor and non- supervisor perceptions of quality culture and organizational climate. *Public Personnel Management*, 29 : 119-135
- Jung, C. G. 1923. Psychological Types, Routledge and Kegan Paul, London
- Keeley, M. 1978. A contingency framework for performance evaluation. *Academy of Management Review*. 3 : 428-438
- Karvanagh, M. J. 1986. Evaluating performance. *Personnel management*. Boston : Allyn and Baon.
- Lee, C. 1985. Increasing performance appraisal effectiveness: Matching task types, appraisal process, and rater training. *The Academy of Management Review*. 10 : 322-331

- Latham, G. P. & Wexley, K. N. 1977. Behavioral observation scales for performance appraisal purposes. *Personnel Psychology*, 30 : 255-268
- Lance, C.E., Woehr, D. J., & Fisicaro, S.A. 1986. Cognitive categorization processes in performance evaluation : Confirmatory tests of two model. *Journal of Organizational Behavior*. 12 : 1-20
- Lee, C. 1985. Increasing performance appraisal effectiveness : Marching task types, appraisal process, and rater training. *The Academy of Management Journal*. 2 : 322-331
- Levy, P. E., & Williams, J. R. 1998. The role of perceived system knowledge in predicting appraisal reactions, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*. 19 : 53-65
- Milliam, J., & Nason, S. 2002. An exploratory assessment of the purposes of performance appraisals in North and Central America and Pacific rim. *Human Resource Management*. 41 : 87-102
- Mount, M. K. 1983. Comparisons of managerial and employee satisfaction with a performance appraisal system. *Personnel Psychology*. 36 : 99-110
- Mitchell, T. R. 1985. An Evaluation of the Validity of Correlational Research Conducted in Organizations. *Academy of Management Review*, 10: 192-205.
- Muczyk, J. P., & Gable, M. 1987. Managing sales performance through a comprehensive performance appraisal system. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 7 : 41-52
- Murphy, K. R. & Cleveland, J. 1995. Understanding performance appraisal; social, organizational, and goal-based perspectives, Sage Publications, CA
- Nathan, B. R., Mohrman, A. M., & Milliman, J. 1991. Interpersonal relations as context for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction : a longitudinal study. *Academy of Journal*. 34 : 352-369
- Oliver, R. L., & Anderson, E. 1995. Behavior-and-outcome-based sales control systems: Evidence and consequences of pure-form and hybrid governance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 15,1-15
- Pettijohn, C., Pettijohn, L., Taylor, A. J. & Keillor, B. 2001. Are performance appraisals a bureaucratic exercise or can they be used to enhance sales-force satisfaction and commitment. *Psychology & Marketing*. 18 : 337-364

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boullion, P. V. 1974. Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59 : 603-609.
- Pooyan A., & Eberhardt, B. J. 1989. Correlates of performance appraisal satisfaction among supervisory and non-supervisory employee. *Journal of Business Research*. 19,215-226
- Roberson, L. 1993. Self-appraisal and perception of appraisal discussion : A field experiment. *Journal of Organizational Behavior*. 14 : 129-142
- Robbins, T. L. 1991. The influence of affect on the cognitive processes in performance evaluations. Unpublished doctoral dissertation, University of South Carolina, Columbia.
- Robbins, S. P. 1989. Organizational Behavior concept , controversies and application, Prentice-hall, International editions
- Schuler, R., & Jackson, S. 1987. Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*. 1 : 207-219
- Schuler, R. S. 1992. Managing Human Resources 4th ed. · Neww York
- Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L..1975. The measurement of satisfaction work and retirement. *Chicago:Rand McNally*.
- Steven, L., & Robert, W. 1994. Research and practice in performance appraisal : evaluation employee performance in America's largest companies. *Advanced Management Journal*. 59.2-20
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. 1993. Worker' evaluations of the "end" and the "mean" : An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55 : 23-40
- Thomas Li-Ping & Sarsfield-Baldwin, L. J. 1996. Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *Advance Management Journal* , 61 : 25-31
- Thomas, S. L., & Bretz, R. D. 1994. Research and practice in performance appraisal: Evaluating employee performance in America's largest companies. *Advanced Management Journal*. 59 : 28-34
- Tziner, A., Joanis, C., & Murphy, K. R. 2000. A comparison of three methods of performance appraisal with regard to goal properties ,goal perception, and rate satisfaction. *Group & Organization Management*, 25 : 175-190

- Ulrich, D. 1997. Measuring human resources : an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*. 36 : p.303-320
- Varma, A., Denisi, A. S., & Peters, L. H. 1996. Interpersonal affect and performance appraisal: A field study. *Personnel Psychology*. 49 : 341-360
- Williams, J. R., & Levy, P. E. 1992. The effects of perceived system knowledge on the agreement between self-ratings and supervisor ratings *Personal Psychology*. 45 : 835-847

附錄: 問卷 (分主管與部屬問卷)

親愛的先生/小姐：

您好!我是東海大學企業管理研究所的碩士生，目前正在從事碩士論文研究，這份研究問卷的目的是想了解「部屬與主管的認知差異，是否會影響績效評估的效用」，希望能夠藉由此份問卷，提供人力資源或各部門的主管一些績效評估制度上的建議。

本問卷採匿名方式填答，約需花費您五分鐘的時間，且僅供整體分析之用，絕不做個別的處理或洩漏，請您放心填答。本研究急需您的幫忙與合作，懇請您百忙中撥冗賜答，非常感謝您的支持與協助。

敬祝您

健康快樂 事業順利

東海大學企業管理系

指導教授：劉韻僖 教授

碩士生：林昶佑

E-mail: h34874372@ms1.cju.edu.tw

聯絡電話:04-2359-1064

A卷（由部門主管填答）：

第一部分：績效評估的使用目的

以下為績效評估的可能使用目的，請依據您認為績效評估使上的情況加以勾選：

	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 組織形式上的建檔	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 評估目標達成度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 確認部屬優勢和劣勢	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 評估部屬潛能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 決定薪資	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 決定升遷	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 確保雇用程序有效	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 調整其他管理活動	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 表彰部屬的依據	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 設計之後提升改進部屬績效的訓練	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 方便之後對部屬的諮商依據	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 激勵部屬	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 幫助部屬設定事業目標	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 建立較佳工作關係	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第二部分：績效評估的程序正義和分配正義

以下為績效評估使用程序和分配報酬上的狀況，請依據您認為目前的情況加以勾選：

程序正義					
	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
公平 (fairness)					
1 最後的績效評估結果能真實的反應部屬的工作績效	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 最後的績效評估是公平的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 最後的績效評估是無偏差的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 如果讓部屬評估自己的績效，結果和主管給予的最後評估是相似的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
雙方溝通 (Two-Way Communication)					
1. 在目前的績效評估上，會經常和部屬討論目標設定和改進方法	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 會指引部屬提升績效上的方法	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 在評估過程的期間會明確要求部屬有多少投入	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 會坐下來和部屬討論績效評估結果	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 績效被評估期間，部屬有機會表示自己的感受	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
信任 (Trust)					
1. 主管有足夠能力評估部屬的工作表現	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 熟悉部屬工作需要的項目和責任？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 正確的回報部屬的績效給自己的主管	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
清晰度 (Clarity)					
1. 部屬的績效評估結果與組織的人事活動（加薪，升遷，解聘等）有清楚的連結	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 會給予部屬關於績效評估準則的清楚資訊	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 會定期給予部屬績效評估清楚的資訊	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
了解 (Understanding)					
1. 讓部屬了解組織內績效評估的過程	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 部屬可以自由和主管討論工作相關的問題	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 在績效評估過程期，部屬可以自在的表達你其感受	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
分配正義					
	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 組織會考慮部屬付出的努力而公平的給予報酬	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 組織會考慮部屬的工作壓力和緊張的程度而公平的給予報酬	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 組織會考慮部屬的教育和訓練而公平的給予報酬	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 組織會考慮部屬工作的表現良好與否而公平的給予報酬	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第三部分：績效評估的內容和程序

請依據您認為以下績效評估內容在評估上重視的程度如何加以勾選：

績效評估的內容					
	非常 不 重視	不 重視	普 通	重 視	非 常 重 視
產出					
1. 工作的結果有無錯誤。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 是否因工作粗心而引起事故。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 是否工作有效率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 是否重視需在期限內將工作完成。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
行為					
5. 是否不以現狀為滿足，而常有改進工作的方法及研究革新的熱忱。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 是否不等上級督促也能自動自發。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 是否有盡快達成任務的慾望和熱忱。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 是否有熱忱去做自己義務以外的事情。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 對於自己所負責的業務遭遇困難時是否會努力解決。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 與同仁之間是否保持良好的協調配合且合力進行工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 對於組織的規定是否忠實遵守並確實實行	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
特質-理念能力					
	非常 不 重視	不 重視	普 通	重 視	非 常 重 視
12. 產生創新解決方法或點子。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 能針對問題採取有效的補救措施。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 能夠很快地找出自己掌管業務的問題點和機會點。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 能從各種不同角度看問題，並有效解決組織突發或異常問題的能力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 能預測變化，謀求適當對策。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. 能正確掌握科技發展的趨勢及即時應用科技新知。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
特質-人際溝通能力					
18. 促進工作夥伴們合作、交流資料並徵求意見。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 能夠整合各種意見，協調部屬、同事。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 與上司保持融洽的關係。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 和同事間維持良好的互動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 與其他部門的同仁間建立密切的關係。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. 與外界（如顧客、供應商等）維持良好的接觸。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. 向他人說明構想或工作時，能有效且生動的口頭表達。（包括手勢及語言之溝通）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
特質-專業能力					
25. 利用私人時間進修培訓課程，以提高與工作有關之技能。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. 就其專業領域提供諮詢和指導的能力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. 能夠獨立完成任務的能力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. 為自己訂下困難但仍可達成的目標，並制訂達成目標的計劃。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. 是否能提出改善工作的方法和程序。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. 在壓力沈重且資訊不足的情況下作出判斷的能力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

（二）績效評估的方式

以下為績效評估的評估方式，請依據目前的狀況加以勾選：

1. 來源

貴組織績效評估分數的來源有：（可複選）

- 直屬主管 部屬 同儕 自評 人力資源部門
 委員會 供應商 顧客

2. 績效評估的頻率

請問貴組織實行部屬績效評估的頻率為：

- 每年一次 每半年一次 每季一次 每月一次
 不定期評估

3. 績效評估的方法

請問貴組織實行部屬績效評估的方法為：（可複選）

- 評等尺度法（依照指定的項目進行部屬評估，並紀錄分數，最後加總統計）
- 重要事蹟法（主管紀錄部屬工作表現上良好或不佳的事蹟的書面記錄，作為評估的依據）
- 強迫分配法（將部屬績效表現的優劣按比例分配，例如前10%的部屬被列為最高工作群，後20%為次高群組）
- 加註行為尺度（在量化的績效尺度上，加上部屬特殊事蹟的描述）
- 目標管理法（依目標達成度來對部屬做評估）

第四部分：基本資料

以下是關於個人的基本資料，絕對保密，僅作為整體分析使用，請在適當的中打勾。

1、性別：

- 男 女

2、年齡：

- 25-30 歲 31-35 歲 36-40 歲 41-45 歲 45-50歲
 50歲以上

3、教育程度：

- 國中或以下 高中（職） 大學（專） 研究所或以上

4、請問您組織所屬的產業別為？

- 金融業 高科技業 傳統業保險業 其他_____

最後希望您可以檢查是否有遺漏未填的問項，並再次謝謝對本研究的參與。

B卷（由部門部屬填答）：

第一部分：績效評估的使用目的

以下為績效評估的可能使用目的，請依據您認為績效評估使上的情況加以以勾選：

	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 組織形式上的建檔	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 評估目標達成度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 確認部屬優勢和劣勢	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 評估部屬潛能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 決定薪資	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 決定升遷	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 確保雇用程序有效	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 調整其他管理活動	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 表彰部屬的依據	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 設計之後提升改進部屬績效的訓練	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 方便之後對部屬的諮商依據	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 激勵部屬	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 幫助部屬設定事業目標	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 建立較佳工作關係	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第二部分：績效評估的程序正義和分配正義

以下為績效評估使用程序和分配報酬上的狀況，請依據您認為目前的情況加以以勾選：

程序正義					
	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
公平 (fairness)					
1 最後的績效評估結果能真實的反應部屬的工作績效	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 最後的績效評估是公平的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 最後的績效評估是無偏差的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 如果讓部屬評估自己的績效，結果和主管給予的最後評估是相似的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
雙方溝通 (Two-Way Communication)					
1. 在目前的績效評估上，主管經常和你討論目標設定和改進方法	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 主管會在如何提升績效上給你指引	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 主管在評估過程的期間明確要求你多少投入	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 主管會坐下來和你討論的績效評估結果	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 績效被評估期間，你會被給予機會表示你的感覺	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
信任 (Trust)					
1. 主管有足夠能力評估你的工作表現	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 主管熟悉你工作需要的項目和責任	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 主管會正確的回報你的績效給他（或她）的主管	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
清晰度 (Clarity)					
1. 你的績效評估結果會與組織的人事活動（如加薪，升遷，解聘等）有清楚的連結	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 會給予你關於績效評估準則的清楚資訊	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 會定期給予你績效評估清楚的資訊	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
了解 (Understanding)					
1. 你了解組織內績效評估的過程	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 你可以自由和主管討論工作相關的問題	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 在績效評估過程期，你覺得可以自在的表達你的感覺	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
分配正義					
	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 組織會考慮你所付出的努力而公平的給予報酬	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 組織會考慮你工作壓力和緊張程度而公平的給予報酬	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 組織會考慮你所受的教育和訓練而公平的給予報酬	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 組織會考慮部屬工作的表現良好與否而公平的給	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

予報酬					
-----	--	--	--	--	--

第三部分：部屬滿意度和組織承諾衡量

工作滿意					
	非常 不同意	不 同意	普 通	同 意	非常 同意
工作內容滿意度					
1. 我認為本身的工作量與工作內容是適當的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 在組織我有機會嘗試不同性質的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我對目前工作的忙碌程度感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 在這個工作中我能得到某種成就感	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
升遷滿意度					
5. 在組織裡，我有升遷的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 有合理的升遷管道	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 有公平的升遷機會	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我覺得目前的工作很能發揮自己的理想。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 目前我的工作是被人所重視的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我覺得目前的工作是安定而且有保障。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 在組織中只要能力夠，就有升遷的可能。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 組織的升遷辦法是公平的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
薪資滿意度					
13. 組織給我的薪水與工作量令我滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 組織的調薪制度明確	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 我的工作待遇足夠維持收支平衡。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 我覺得目前的工作收入，足夠過舒適的生活。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
對績效評估的滿意度					
17. 你的績效被公平且正確的評估。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 你認為績效評估在組織內公平的運用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 你對你最後的評估感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

組織承諾					
	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 我願意付出額外的努力，以使組織獲得成功。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 我會對我的朋友說：「我服務的組織是一個值得效勞的 組織」	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 我對組織幾乎沒有什麼忠誠可言。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 為了繼續留在組織做事，組織指派給我的任何工作我都願意做。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 我發現我個人的價值觀與組織的經營理念十分類似。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 當我對別人提起自己是這家組織的一員時，我會覺得很驕傲。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 只要工作性質類似，到別家組織做事也無妨。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 這家組織真正能夠鼓舞我賣力發揮所長。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 目前的情況只要有少許的改變，就會使我離開這家組織。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 我很慶幸當年我工作時，能選擇這家組織而不是其他家。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 繼續在這家組織工作，不會有什麼好處。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 我經常很難同意組織中一些與部屬有關的重要政策。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 我十分關心組織的前途。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 這家組織可能是我服務過的組織中最好的一家。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 我決定在這家組織做事，顯然是件錯誤的事。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第四部分：基本資料

以下是關於 您個人的基本資料，絕對保密，僅作為整體分析使用，請在適當的中打勾。

1. 性別：

男 女

2. 年齡：

20 歲以下 21-25 歲 26-30 歲 31-35 歲 36-40 歲
 41 歲以上

3. 教育程度：

國中或以下 高中（職） 大學（專） 研究所或以上

4. 請問您組織所屬的產業別為？

金融業 高科技業 傳統業保險業 其他_____

最後希望您可以檢查是否有遺漏未填的問題，並再次謝謝對本研究的參與。