

# 團隊多層次觀點探討領導者與部屬交換關係對績效考核滿意度之影響：部屬尋求回饋行為與團隊正義氣候之中介角色

研究生/蔡佳盛/彰化師範大學人力資源管理研究所

指導教授/洪贊凱/彰化師範大學人力資源管理研究所

## 論文摘要

高效能的績效考核有助於增進組織績效，而提升績效考核滿意度最能夠增進績效考核效能，且團隊為主的工作設計廣為企業採用，因此提升團隊成員績效考核滿意度便為本研究之焦點。主管與部屬的交換關係是否會影響成員績效考核滿意度，且雙方的交換關係是否會影響部屬尋求回饋行為與團隊正義氣候，故本研究之研究目的為：1.探討個人層次領導者與部屬交換關係(LMX)對尋求回饋行為與考核滿意度之影響；2.探討尋求回饋行為對個人層次 LMX 與考核滿意度關係之中介效果；3.探討團隊層次 LMX 對團隊正義氣候與考核滿意度之影響；4.探討正義氣候對團隊層次 LMX 與成員考核滿意度之中介效果；5.探討正義氣候對個人層次 LMX 與考核滿意度關係之干擾效果。

本研究以經濟部商工登記資料庫中，高科技業公司之工作團隊主管與成員為母群體，每個團隊以主管 1 份與成員 3 份進行配對，有效回收問卷 243 份(81 個團隊)，並以階層線性模式驗證假設。研究結果發現：(1)個人層次 LMX 對尋求回饋行為、績效面談與績效制度滿意度有正向影響；(2)尋求回饋行為對績效面談滿意度有正向影響；(3)尋求回饋行為對個人層次 LMX 與績效面談滿意度之關係具有「部分中介」效果；(4)程序型正義氣候對績效面談與績效制度滿意度具跨層次的直接影響效果。

**關鍵詞：**領導者與部屬交換關係、績效考核滿意度、尋求回饋行為、正義氣候

## 與中小企業之關聯性

根據經濟部中小企業處出刊之「中小企業白皮書」，可得知中小企業占國內企業總數達 97%，且為台灣經濟發展的主體結構。然而相較大型企業而言，中小企業缺乏資金、策略經營能力...等，所以較不易推行人力資源管理等實務活動以提升組織績效。因此在有限的資源內，如何有效提升人力資源管理實務之績效考核效能，進而增進組織績效，且企業面臨的經營環境快速變化與競爭激烈，因此改採較扁平化的組織型態，由於團隊為主的運作模式因具彈性與效率，所以廣為企業界採用。對於強調彈性與效率的中小企業而言，如何有效增進其團隊運作，便成本研究關注之焦點。中小企業因缺乏資源，故較無法建置完整的績效考核制度，且缺乏開放與透明的機制，使得主管較無

法與員工針對績效表現進行面談與溝通，因此當缺乏有系統性的績效考核制度時，團隊主管如何能透過關係型的領導者與部屬交換關係提升成員對於績效考核的滿意度，且是否能透過交換關係有效增進員工主動性的尋求回饋行為與形塑團隊的正義氣候，進而增進績效考核滿意度。因此本研究期望透過領導者與部屬交換關係對績效考核滿意度影響之多層次模式的實證研究，提升中小企業之工作團隊成員的績效考核滿意度，進而提升其績效考核施行之效能。

## 壹、前言

### 一、研究動機

企業因經營環境變化快速且競爭激烈，紛紛改採扁平化的組織型態，且團隊為主的運作模式因具有彈性與效率，所以廣為企業界所採用。員工對組織績效的重要影響長久以來為企業所重視(Prahalad & Hamel, 1990)，良好的績效考核能增進員工績效並提升組織整體績效。在考核反應中又以績效考核滿意度最常為學者所提及(Giles & Mossholder, 1990; Keeping & Levy, 2000)。績效考核滿意度著重員工對績效考核過程面的觀感，較高的績效考核滿意度代表員工在績效考核的過程中，得到較高參與的機會以及較多的績效資訊，因此提升員工績效考核滿意度有助於增進績效考核效能(Levy & Williams, 2004)。雖然上述論點皆強調績效考核滿意度的重要性，然而回顧相關文獻，卻發現組織內部員工多不滿意現行的績效考核 (Bowles & Coates, 1993; Fletcher, 1993)，其會對組織帶來以下不良影響：一、績效考核無法達到預期影響員工行為以及未來發展的目的；二、降低員工工作滿意度(Poon, 2004)、工作績效(Pettijohn, Pettijohn, & d'Amico, 2001)與組織承諾(Kuvaas, 2006)。因此如何有效增進團隊成員績效考核滿意度，便為本研究關注之焦點。在績效考核的過程中，主管扮演制度的執行者，其能否就績效表現與成員進行面對面的溝通，透過互動給予成員回饋，是能有效提升成員績效考核滿意度的關鍵因素(Elicker, Levy, & Hall, 2006)。雖然主管對成員績效考核滿意度具有重要的影響，但在實務運作上主管多半不願意給予成員適度的回饋，使得成員往往無法得到正確的訊息，於是造成績效考核滿意度降低。然而團隊主管如何提升成員的績效考核滿意度呢？Elicker, Levy 與 Williams(2006)提出主管與成員的交換關係有助於提升績效考核滿意度，且交換關係的演進由原先團隊主管與成員一對一的交換關係，進而與團隊發展一致的交換關係(Graen & Uhl-Bien, 1995)，因此本研究欲探討主管與成員於不同層次之交換關係對績效考核滿意度之影響，而且透過交換關係的提升是否能激發成員主動性的回饋行為以及改變團隊的正義氛圍，進行增進團隊成員績效考核滿意度。

### 二、研究目的

領導者與部屬交換關係，著重團隊主管透過交換關係改變成員的態度與行為(Erdogan, Liden, & Kraimer, 2006; Graen & Uhlbien, 1995)，因此本研究提出以下三部分，期望補足過去理論與文獻之缺口：1、個人層次部分，當主管與成員發展一對一的交換關係時，是否能交換成員主動性的尋求回饋行為，釐清其所扮演的角色並降低不確定性，藉以提升績效考核滿意度；2、團隊層次部分，當團隊主管與成員共同發展一致性的交換關係時，團隊成員是否皆感受到共同的公平對待，進而交換較高的團隊正義氣候，並透過第三人正義效果，對績效考核滿意度產生直接影響效果；3、跨層次部分，正義氣候為團隊成員感受到的正義氛圍，此一團隊的脈絡因素是否扮演一情境促進因子，對領導者與部屬交換關係與績效考核滿意度間之關係產生跨層次的干擾效果。

## 貳、文獻探討

### 一、績效考核滿意度

績效考核滿意度為績效考核反應的一部分。實務運作上，雖然績效考核會隨著不同的組織特性與需求有所調整，然而組織成員普遍皆不滿意內部施行的績效考核(Bowles & Coates, 1993)；於學術研究中，績效考核的理論演進也從過往強調強化衡量工具的觀點，轉變為重視受考核者(團隊成員)對績效考核的反應，其中又以衡量成員的績效滿意度最能了解其對績效考核的反應，且透過考核滿意度有助於檢視績效考核是否正常運作(Keeping & Levy, 2000)。Cawley, Keeping 與 Levy(1998)提出績效面談滿意度與績效制度滿意度，為最常用來衡量績效考核滿意度的兩部分，且 Elicker, Levy 與 Hall(2006)同樣以上述兩大構念衡量績效考核滿意度。綜合上述文獻，本研究旨在探討成員對考核反應的過程面向，並採用 Elicker, Levy 與 Hall 對績效考核滿意度的定義，將其分為績效面談滿意度與績效制度滿意度，績效面談滿意度即團隊成員對主管進行績效面談的方式與面談內容的滿意度，績效制度滿意度即團隊成員對績效考核制度的滿意度。

### 二、領導者與部屬交換關係

在個人層次領導者與部屬交換關係(即 LMX)部分，Wang 等人(2005)認為領導者(即團隊主管)對追隨者(即團隊成員)傳達角色期望，且團隊主管與成員之間存在著互惠的交換程序，雙方針對交換關係的品質及成熟度進行角色協商。當領導者與部屬培養較好的交換關係時，部屬會得到主管較高的信任、資源、職權，並有較多機會得到主管較多的授權。綜合上述，本研究將 LMX 視為團隊主管與成員雙方存在著互惠的交換程序，當領導者與部屬之間存在著較高關係品質時，部屬會得到較高的信任、資源以及職權。成員具有較高品質的 LMX，便會接受主管較多的關注與資源，且成員多傾向以較高的績效表現、信

任、忠誠度與正向態度回報主管。高品質交換關係中的部屬會與主管進行較為開放與合宜的溝通(Elicker, Levy, & Hall, 2006), 當進行績效面談時主管會向成員傳達角色期望, 較高品質的交換關係會使得成員較易接受角色協調, 當雙方存在著互惠的交換關係時, 員工對績效面談也會有較高的滿意度。因此當彼此存在信任與忠誠, 部屬會傾向以正向態度回報主管, 團隊主管與成員透過雙方的互動增加彼此的信任感。信任主管有助於提升員工績效制度滿意度, 當交換關係品質提升時, 員工對主管有較高的信任(Korsgaard & Roberson, 1995), 於是員工績效考核制度滿意度也會隨之提升。

團隊層次 LMX 部分, Cogliser 與 Schriesheim 將 LMX 視為群體層次的現象, 即團隊內成員感受到一致的 LMX, 因此主管與員工個人以及群體發展互惠關係, 兩者並不會產生衝突。Ford 與 Seers(2006)認為團隊的 LMX 是代表整體團隊成員感受到一致的交換關係, 雖然主管會與不同成員個別發展不同品質的交換關係, 但主管會協調此差異性, 並針對員工提供較為公平的關注與機會。因此本研究採 Ford 與 Seers 對群體層次 LMX 的定義, 即主管會針對團隊內部成員提供較為公平且一致的關注與機會, 讓團隊內所有成員感受到一致的交換關係。

### 三、尋求回饋行為

Kim, Cable 與 Kim(2005)將尋求回饋行為視為知覺形成之一, 知覺形成能有效幫助員工因應環境及其不可預期的變動, 因此當員工了解工作環境以及存在環境中的社會期望時, 會透過尋求回饋行為等獲取資訊的方式加以了解。且成員藉由口頭詢問的方式, 向主管詢問自身的行為與績效表現, 藉此能夠降低不確定性以及釐清自身在團隊中的角色(VandeWalle, Ganesan, Challagalla, & Brown, 2000)。本研究在此採用 VandeWalle 等人(2000)對尋求回饋行為之定義, 將主管視為員工尋求回饋的主要來源, 員工會詢問主管對自身工作績效、角色期望、社會行為及其價值觀與態度上的行為表現。

### 四、團隊正義氣候

團隊正義氣候源自於團隊成員對正義的感受, Naumann 與 Bennett(2000)認為相較於個人層次的正義知覺, 團隊正義氣候更能有效預測個人的工作滿意度及其工作態度與行為。由上述推論可知, 過去針對正義氣候多是探討團隊成員間知覺到的程序正義與互動正義, 因此本研究欲考量團隊社會脈絡的影響下, 正義氣候於團隊及個體的影響作用。參照 Elicker, Levy 與 Hall(2006)對程序正義與互動正義的定義, 並根據 Chan(1998)的直接共識法, 加總平均團隊成員正義知覺代表團隊正義氣候。

### 參、研究方法

本研究將針對樣本與施測方式、研究工具及分析方法等內容，分別說明如後。

## 一、研究架構與假設

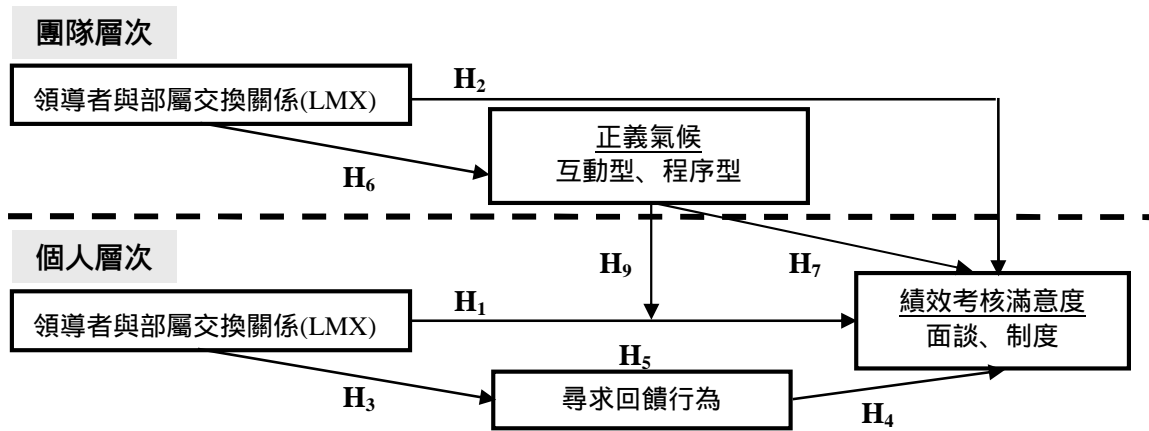


圖 1 研究架構與假設

**H<sub>1</sub>**：個人層次 LMX 對績效考核滿意度有正向影響。即團隊主管與成員雙方交換關係越高，成員的績效考核滿意度越高。

H<sub>1-1</sub>：個人層次 LMX 對績效面談滿意度有正向影響。

H<sub>1-2</sub>：個人層次 LMX 對績效制度滿意度有正向影響。

**H<sub>2</sub>**：團隊層次 LMX 對績效考核滿意度有正向影響。即團隊主管與成員共同發展高品質的交換關係時，成員的績效考核滿意度越高。

H<sub>2-1</sub>：團隊層次 LMX 對績效面談滿意度有正向影響。

H<sub>2-2</sub>：團隊層次 LMX 對績效制度滿意度有正向影響。

**H<sub>3</sub>**：個人層次 LMX 對尋求回饋行為有正向影響。即團隊主管與成員交換關係越好時，成員採用尋求回饋行為的頻率越高。

**H<sub>4</sub>**：尋求回饋行為對績效考核滿意度有正向影響。即尋求成員回饋行為的頻率越高，其績效考核滿意度越高。

H<sub>4-1</sub>：尋求回饋行為對績效面談滿意度有正向影響。

H<sub>4-2</sub>：尋求回饋行為對績效制度滿意度有正向影響。

**H<sub>5</sub>**：個人層次 LMX 會透過成員尋求回饋行為影響成員績效考核滿意度。

H<sub>5-1</sub>：個人層次 LMX 會透過成員尋求回饋行為影響成員績效面談滿意度。

H<sub>5-2</sub>：個人層次 LMX 會透過成員尋求回饋行為影響成員績效制度滿意度。

**H<sub>6</sub>**：團隊層次 LMX 對團隊正義氣候有正向影響。即團隊主管與成員共同發展高品質的交換關係時，團隊正義氣候會越高。

H<sub>6-1</sub>：團隊層次 LMX 對互動型正義氣候有正向影響。

H<sub>6-2</sub>：團隊層次 LMX 對程序型正義氣候有正向影響。

**H<sub>7</sub>**：團隊正義氣候對績效考核滿意度有正向影響。即成員感受到越高的團隊正義氣候時，績效考核滿意度會越高。

H<sub>7-1</sub>：互動型正義氣候對績效面談滿意度有正向影響。

H<sub>7-2</sub>：程序型正義氣候對績效面談滿意度有正向影響。

- H<sub>7-3</sub>：互動型正義氣候對績效制度滿意度有正向影響。
- H<sub>7-4</sub>：程序型正義氣候對績效制度滿意度有正向影響。
- H<sub>8</sub>：團隊層次 LMX 會透過團隊正義氣候影響績效考核滿意度。**
- H<sub>8-1</sub>：團隊層次 LMX 會透過互動型正義氣候影響績效面談滿意度。
- H<sub>8-2</sub>：團隊層次 LMX 會透過程序型正義氣候影響績效面談滿意度。
- H<sub>8-3</sub>：團隊層次 LMX 會透過互動型正義氣候影響績效制度滿意度。
- H<sub>8-4</sub>：團隊層次 LMX 會透過程序型正義氣候影響績效制度滿意度。
- H<sub>9</sub>：團隊正義氣候對 LMX 與績效考核滿意度之關係產生干擾作用**
- H<sub>9-1</sub>：在互動型正義氣候越高的情況下，會增強個人層次 LMX 對績效面談滿意度的正向影響；反之，在互動型正義氣候越低的情況下，會削弱個人層次 LMX 對績效面談滿意度之正向影響。
- H<sub>9-2</sub>：在程序型正義氣候越高的情況下，會增強個人層次 LMX 對績效面談滿意度的正向影響；反之，在程序型正義氣候越低的情況下，會削弱個人層次 LMX 對績效面談滿意度之正向影響。
- H<sub>9-3</sub>：在互動型正義氣候越高的情況下，會增強個人層次 LMX 對績效制度滿意度之正向影響；反之，在互動型正義氣候越低的情況下，會削弱個人層次 LMX 對績效制度滿意度之正向影響。
- H<sub>9-4</sub>：在程序型正義氣候越高的情況下，會增強個人層次 LMX 對績效制度滿意度之正向影響；反之，在程序型正義氣候越低的情況下，會削弱個人層次 LMX 對績效制度滿意度之正向影響。

## 二、研究樣本與施測方式

本研究採用立意抽樣的方式蒐集資料，研究對象須具備績效面談(主管會就績效表現與員工進行溝通)與績效制度(一年至少進行一次正式的績效考評)，研究對象之績效表現需經由團隊主管主觀評量，且此主管負責執行該團隊的績效考核。本研究參照 George(1990)選取工作團隊的準則，即成員有共同的主管，且為了共同目標一同工作。

本研究以經濟部商工登記資料庫之科技業公司為母群體，選取 120 間公司，共 150 個工作團隊進行問卷發放，以 1 位團隊領導者搭配 3 位團隊成員進行配對樣本。將問卷分為「團隊成員問卷」及「團隊主管問卷」，團隊成員問卷包含績效考核滿意度、正義氣候、領導者與部屬交換關係量表；主管問卷僅包含該成員尋求回饋行為量表。另透過加總平均個人知覺至團隊層次的方式(Liao & Lupp, 2005)，消除因自陳式報告而造成的知覺膨脹。

## 三、研究工具

本研究皆採用國外學者發展之量表，因此參照文獻完成初稿後，請學術與實務界專家針對語意的清晰度及題項適切性等部分給予評論與建議，此方式將使本研究採用之各量表具有一定程度的內容效度。本研究量表之內容、信效度證據，分別說明如下

### (一)績效考核滿意度量表

採用 Elicker, Levy 與 Hall(2006)修正 Giles 與 Mossholder(1990)發展之量表，以 Likert 五等尺度計分。問卷分為績效面談與績效制度滿意度兩構面，每個構面各 3 題，相關例題如：「主管會針對績效表現與我進行一場有效的績效面談」以及「績效考核制度能夠公平且無誤的衡量我的績效表現」。題項所得之因素負荷量介於.75 至 .94 間，適配度指標皆在.90 以上、SRMR 為.04、RMSEA 為.10，以上指標值顯示此構面模式與實得資料的適配度佳，績效面談與績效制度滿意度之 Cronbach's  $\alpha$  值為.74 與.75。

### (二)領導者與部屬交換關係量表

採用 Graen 與 Uhl-Bien(1995)之量表，題項共計 7 題，本研究採 Likert 五等尺度計分，相關例題如：「直屬主管會了解我在工作上的問題和需求」。因素負荷量介於.69 至.86，適配度各指標為.90 以上、SRMR 為.05、RMSEA 為.13，以上指標值顯示此構面模式與實得資料的適配度屬可接受之範圍，整體 Cronbach's  $\alpha$  值為.91，由上述數值可知，此量表具有一定的信度與收斂效度。另在團隊層次 LMX 部分，群內一致性係數( $Rwg_{(j)}$ )的平均值為.95，且 ICC(1)達.41 大於 James(1982)建議之.12，且 ICC(2)達.68 大於 Ostroff 與 Schmitt(1993)建議之.50，故適合使用加總平均的方式將個人資料處理為團隊層次的資料。

### (三)尋求回饋行為量表

本研究採用 VandeWalle 等人(2000)之量表，題項共計 5 題，採 Likert 五等尺度計分，相關例題如：「該員工會向您詢問他在工作上的專業表現」。因素負荷量介於.76 至.95，適配度指標皆在.90 以上、SRMR 為.04、RMSEA 為.17，以上指標值顯示此構面模式與實得資料的適配度屬可接受之範圍，整體 Cronbach's  $\alpha$  值為.89，顯示此量表具有一定的信度與收斂效度。

### (四)正義氣候量表

採用 Elicker, Levy 與 Hall(2006)之量表，以 Likert 五等尺度計分。問卷分為互動正義與程序正義兩構面，兩構面各為 3 題與 7 題，相關例題如：「我覺得績效考核的程序是客觀公平的」以及「在績效考核的過程中，主管會客氣的對待我」。題項之因素負荷量介於.62 至 .99 間，適配度指標 CFI 為.90 以上、SRMR 為.07、RMSEA 為.10，以上指標值顯示此構面模式與實得資料的適配度佳，互動正義與程序正義之 Cronbach's  $\alpha$  值為.93 與.88；而組成信度分別為.88 與.94，達 Raines-Eudy(2000)建議.50 以上之標準值，顯示量表內部一致性良好，具有一定的收斂效度。且互動正義與程序正義之  $Rwg_{(j)}$  平均值為.91 與.92，ICC(1)分別為.46 與.24，大於 James(1982)建議.12 之水

準,且 ICC(2)達.72 與.49,大於或與 Ostroff 與 Schmitt(1993)建議之.50相近,故適合使用加總平均的方式將個人資料處理為團隊層次資料。

#### (五)控制變數

Blau(1999)提出成員對前期考核滿意度會影響當期考核滿意度,因此本研究將其納入控制;Graen 與 Uhl-Bien(1995)認為主管與成員共事的時間也會影響其績效考核滿意度,因此將雙方共事時間納為控制變數。學者亦將團隊成立時間作為控制變數(Dobbins, Cardy, & Platz-Vieno, 1990),本研究將其視為團隊層次的控制變數。

#### 四、資料分析方式

本研究以驗證性因素分析檢視量表之信效度,以及敘述性統計與相關分析了解變項間之關係,再以階層線性模式(HLM)驗證本研究各假設。中介變數的驗證步驟參照 Baron 與 Kenny(1986)的方式,HLM之模式驗證參照 Hofmann(1997)之驗證條件。另本研究採用隨機效果進行參數估計與模式驗證,除強化樣本的推論性外,也可藉由貝氏估計縮動的特性,可以藉助所有資料的資訊進行參數之估計(溫福星, 2007),另本研究採用最大似估計法(maximum-likelihood)進行參數之估計,Hofmann 與 Gavin(1998)認為此一方式能在團隊層次產生最小平方的參數估計,在個人層次能產生實證貝式估計的參數,有利於HLM之分析。

#### 肆、研究結果

##### 一、各變項敘述性統計與相關係數

本研究扣除填答過於一致、明顯亂填以及群內一致性係數( $rwg_{ij}$ )低於.70之問卷後,主管問卷共計 81 份,員工問卷共計 243 份,員工樣本人口統計特性包括:54.3%為男性、58.4%單身、平均年齡為 32 歲、53.1%為大學院校學歷,團隊人數多為 6 人以下(51.9%),平均年資為 4.5 年,與主管共事的時間以 1 年至 3 年占多數(42.8%),團隊一年實施考核績效的頻率多在 2 次(含)以下(88.9%)。

本研究之控制變數大多與績效面談與績效制度滿意度呈顯著相關,且主要變數個人層次 LMX、尋求回饋行為、團隊層次 LMX、互動型正義氣候、程序型正義氣候皆與績效面談與績效制度滿意度相關係數介於.16 至.64 之間,且相關性皆達顯著水準( $p < .05$ ),適合採用階層線性模式分析進行後續假設驗證。

##### 二、績效面談滿意度階層線性模式分析之結果

本研究採用 Baron 與 Kenny(1986)中介效果的驗證步驟,並參照 Liao 與 Chuang(2007)運用階層線性模式(HLM)進行假設驗證的做法。首先,進行依變項之虛無模式分析,以了解變項是否適合進行後續分析。而中介效果的驗證部分,採用隨機係數與截距預測模式的混合模式進行分析,若個人層次截距項呈現顯著變異( $\tau_{00}$ 之  $p < .05$ ),則

適合進行截距模式分析，代表個人層次之截距變異成分可顯著地由團隊層次變數所解釋( $\gamma_{01}$  之  $p < .05$ )，即呈現跨層次直接效果；採用混合模式驗證獨立變項對中介變項存在顯著影響(條件一)；其次，獨立變項以及中介變項分別對依變項存在顯著影響(條件二)；最後，在投入中介變項之後，獨立變項對依變項的影響程度減弱(部分中介效果)或呈現不顯著(完全中介效果)；若截距模式之跨層次直接效果呈顯著( $\gamma_{01}$  之  $p < .05$ )，且個人層次之斜率存在顯著變異( $\tau_{11}$  之  $P < .05$ )，則適合進行斜率預測模式的分析，透過斜率預測模式驗證干擾變項對個人層次獨立變項與依變項間之關係是否具有干擾效果，若個人層次斜率變異受到團隊變數所解釋，且跨層次干擾效果呈顯著( $\gamma_{11}$  之  $p < .05$ )，即代表存在跨層次的干擾效果(Hofmann, 1997)。

### (一) 虛無模式分析

經虛無模式之驗證後，績效面談與績效制度滿意度之群間變異數( $\tau_{00}$ )分別為.14( $\chi^2=175.96$ ,  $df=80$ ,  $p < .001$ )與.14( $\chi^2=144.19$ ,  $df=80$ ,  $p < .001$ )，代表績效面談與績效制度滿意度在不同團隊間之變異顯著大於 0；且績效面談與績效制度滿意度之 ICC(1)分別為.28 與 .21，表示分別有 28% 與 21% 受到不同團隊所解釋，此變異可能由團隊層次的變項所造成，適合進行後續 HLM 之分析。

表 1 階層線性模式分析之結果彙整

| 依變項<br>層次與變項   | 尋求回饋行為<br>Model1    | 績效面談滿意度             |                     | 績效制度滿意度             |                     |
|----------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                |                     | Model2-1            | Model3-1            | Model2-2            | Model3-2            |
| <b>Level-1</b> |                     |                     |                     |                     |                     |
| 截距             | 2.91 <sup>***</sup> | 3.24 <sup>***</sup> | 2.98 <sup>***</sup> | 3.00 <sup>***</sup> | 2.54 <sup>***</sup> |
| 個人層次 LMX       | .30 <sup>***</sup>  | .65 <sup>***</sup>  | .61 <sup>***</sup>  | .60 <sup>**</sup>   | .61 <sup>***</sup>  |
| 尋求回饋行為         |                     |                     | .11 <sup>**</sup>   |                     | .06                 |
| 與主管共事時間        | .00                 | -.04 <sup>**</sup>  | -.05 <sup>**</sup>  | -.15                | -.03                |
| 前期考核滿意度        | -.02                | .17 <sup>***</sup>  | .15 <sup>**</sup>   | .15 <sup>*</sup>    | .13 <sup>+</sup>    |
| <b>Level-2</b> |                     |                     |                     |                     |                     |
| 團隊層次 LMX       | -.22                | -.07                | -.14 <sup>+</sup>   | -.11                | -.30 <sup>**</sup>  |
| 互動型正義氣候        | .08                 |                     | .02                 |                     | -.08                |
| 程序型正義氣候        | .03                 |                     | .18 <sup>*</sup>    |                     | .54 <sup>***</sup>  |
| 團隊成立時間         | .01                 | -.01                | -.01                | .00                 | .00                 |
| 截距變異成分         |                     | $\tau_{00}=.04**$   |                     | $\tau_{00}=.02*$    |                     |
| 斜率變異成分         |                     | $\tau_{11}=.05$     |                     | $\tau_{11}=.06$     |                     |
| n(Level-1)     | 243                 | 243                 | 243                 | 243                 | 243                 |
| n(Level-2)     | 81                  | 81                  | 81                  | 81                  | 81                  |
| Model deviance | 487.60              | 395.29              | 394.16              | 532.48              | 511.30              |

註：<sup>+</sup>  $p < .10$ ；<sup>\*</sup>  $p < .05$ ；<sup>\*\*</sup>  $p < .01$ ；<sup>\*\*\*</sup>  $p < .001$ ；模式中各解釋變數皆總平減化； $\gamma$  係數具強韌性的標準誤

(二) 隨機係數與截距預測模式之混合模式分析(請參閱表 1 數據)

|                                |          |         |                         |                      |
|--------------------------------|----------|---------|-------------------------|----------------------|
| Model1                         | 個人層次 LMX | 尋求回饋行為  | $\gamma_{10}=.30^{***}$ | H <sub>3</sub> 成立    |
| Model2-1                       | 個人層次 LMX | 績效面談滿意度 | $\gamma_{10}=.65^{***}$ | H <sub>1-1</sub> 成立  |
|                                | 團隊層次 LMX | 績效面談滿意度 | $\gamma_{01}=-.07$      | H <sub>2-1</sub> 不成立 |
| Model2-2                       | 個人層次 LMX | 績效制度滿意度 | $\gamma_{10}=.60^{***}$ | H <sub>1-2</sub> 成立  |
|                                | 團隊層次 LMX | 績效制度滿意度 | $\gamma_{01}=-.11$      | H <sub>2-2</sub> 不成立 |
| ↓                              |          |         |                         |                      |
|                                | 個人層次 LMX | 績效考核滿意度 |                         | H <sub>1</sub> 成立    |
|                                | 團隊層次 LMX | 績效考核滿意度 |                         | H <sub>2</sub> 不成立   |
| 團隊層次變項為符合驗證條件，僅繼續進行個人層次之中介效果驗證 |          |         |                         |                      |

註：<sup>+</sup>p<.10; \*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.00

而驗證個人層次與團隊層次 LMX 對績效考核滿意度之影響時，個人層次 LMX 對績效面談與績效制度滿意度之截距皆存在顯著變異 ( $\tau_{00}$  之  $p < .05$ )，符合 Hofmann(1997)驗證跨層次直接效果之條件。

Model2-1 中，個人層次 LMX 會顯著影響績效面談與績效制度滿意度，因此在 Model3-1 與 Model3-2 分別投入中介變項尋求回饋行為。在 Model3-1 中，投入尋求回饋行為之後，個人層次 LMX 對績效面談滿意度之關係仍呈顯著，但係數由 .65 下降至 .61，且尋求回饋行為對績效面談滿意度呈顯著，假設 H<sub>4-1</sub> 成立，故尋求回饋行為對個人層次 LMX 與績效面談滿意度之關係呈部分中介效果，所以 H<sub>5-1</sub> 成立；互動型正義氣候對績效面談滿意度影響不顯著，故假設 H<sub>7-1</sub> 不成立，然而程序型正義氣候會顯著影響績效面談滿意度，故假設 H<sub>7-2</sub> 成立。在 Model3-2 中，投入尋求回饋行為之後，個人層次 LMX 對績效制度滿意度之相關性與係數皆未降低，且尋求回饋行為對績效制度滿意度之影響不顯著，故假設 H<sub>4-2</sub> 不成立，尋求回饋行為對個人層次 LMX 與績效制度滿意度之關係不具中介效果，故 H<sub>5-2</sub> 不成立。根據上述假設驗證，因團隊層次 LMX 對績效面談與績效制度滿意度之影響皆未達顯著，所以假設 H<sub>8</sub> 皆不成立。

正義氣候之跨層次干擾效果部分，在 Model2-1 中，個人層次 LMX 對績效面談滿意度影響之斜率未存在顯著變異 ( $\tau_{11}=.05$ ,  $p > .05$ )，故互動型與程序型正義氣候對個人層次 LMX 與績效面談滿意度間之關係未存在跨層次的干擾效果，假設 H<sub>9-1</sub> 與 H<sub>9-2</sub> 皆不成立。在 Model2-2 中，個人層次 LMX 對績效制度滿意度影響之斜率未存在顯著變異 ( $\tau_{11}=.06$ ,  $p > .05$ )，故互動型與程序型正義氣候對個人層次 LMX 與績效制度滿意度間之關係未存在跨層次的干擾效果，故假設 H<sub>9-3</sub> 與 H<sub>9-4</sub> 皆不成立。

## 伍、結論與建議

### 一、研究結論

#### (一) 團隊主管應與成員培養高品質的交換關係，以有效提升成員績效考核滿意度

本研究結論說明，團隊主管與成員的交換關係，確實能夠增加員工績效考核滿意度，學者提出高交換關係會增進員工信任、情感與忠誠，且主管通常透過轉換型領導增進員工的高交換關係(Cogliser & Schriesheim, 2000; Graen & Uhl-Bien, 1995)。綜合上述研究，主管與員工建立高品質的交換關係會提升員工的績效考核滿意度。當團隊主管與成員建立交換關係時，主管仍需注意雙方關係品質的提升不是為了讓員工得到較好的績效評比，使得團隊成員績效考核滿意度提升；而是透過交換關係提升雙方的溝通與信任，進而提升員工績效考核滿意度。Wang 等人(2005)亦提出轉換型領導有助於發展交換關係，且公司應以發展並提升團隊主管與成員之對偶關係品質為目標，提供主管領導方案的相關訓練，讓主管重視員工的心聲，並提供主管與員工各種正式與非正式的互動，透過提升雙方的關係品質，以提升成員績效考核滿意度。另過去研究多認為成員不滿意績效考核，絕大部分因為員工無法得到即時且滿意的資訊，雙方不願意就績效表現進行晤談或擬定改善方案，使得員工績效面談滿意度降低。然而主管是員工獲得績效資訊的重要來源(Dobbins, Cardy, & Platz-Vieno, 1990)，若主管能重視與員工建立交換關係，應有助於雙方交換對績效資訊的討論，主管較能就員工績效表現給予適度的回饋，且雙方亦了解透過非正式的互動與主管例行性的回饋，將有助於提升員工對於績效面談與績效制度的滿意度。

#### (二) 多了解並鼓勵團隊成員展現尋求回饋行為

本研究由主管他評員工尋求回饋行為，但雙方在尋求回饋行為上存在不同的認知，因此在例行性與非例行性的績效面談中，主管應多傾聽員工的心聲，並提供員工尋求回饋的時機與管道，讓主管感受到與員工欲表達的尋求行為呈現較為一致的結果。主管應了解成員尋求回饋行為背後的動機，以幫助主管釐清員工主動的尋求回饋行為是為了增進績效表現或僅是為了求得好印象，以便主管判斷如何給予回饋。在績效考核中，也需要建立員工主動詢問績效表現的機制，且定期由人力資源部門針對員工反映的問題(例如工作滿意度調查)，於重要會議中提出與主管一同討論，就現行績效制度運作的現況進行檢討，審視有無必要性進行績效指標與制度的修正與調整。藉由暢通溝通管道的方式，建立主管與員工的相互信任與溝通，進行提升員工績效考核滿意度。

#### (三) 除著重團隊主管與成員的交換關係外，仍須重視績效決策的透

## 明度與公平性

本研究著重在績效考核的過程中，團隊主管應與成員建立良好的交換關係，此一交換關係有助於增進成員的績效考核滿意度，但程序型正義氣候對績效考核滿意度仍具有跨層次直接效果的影響性，研究結果亦呼應 Levy 與 Williams(2004)績效考核重視社會脈絡的觀點。團隊主管除重視與成員的互動關係，透過關係的建立提升與成員的互動，在績效決策的過程中應重視團隊成員共同感受到的程序型正義氣候，透過讓成員參與建立績效目標、接受主管回饋等方式，增進績效決策的透明度與員工認知的公平性，進而提升成員感受的程序正義。且根據相關研究(Liao & Rupp, 2005)，有效的管理訓練方案有助提升主管於決策程序上的公平性，主管會學習評估員工是否得到公平的對待，且有助產生正義氣候，避免不公正的正義氛圍在團隊中擴散，因此投入有效的訓練方案有助於增進正義氣候。且如 Mossholder, Bennett 與 Martin(1998)之建議，我們應該將印象管理與社會觀點整合入訓練活動中，並將正義行為與組織各功能(如薪酬、績效考核等)結合，透過上述方式提升團隊程序正義，有助於增進成員績效考核滿意度。

## 二、研究建議

### (一) 缺乏顯著性的研究發現

由於樣本發放的方式是透過主管轉發，所得之樣本資料較缺乏極端值，所以會降低交互效果的檢定力(Erdogan, Liden, & Kraimer, 2006)。但經審視分析資料後發現，主管與成員的交換關係與成員績效考核滿意度的平均分數僅介於普通至滿意(介於 3 分至 4 分)之間，因此得到的資料仍有一定的差異性存在，此變異程度的問題對研究結果應不至於產生影響，建議未來可由第三方(如人力資源單位)代為發放問卷，應會得到變異程度較大的資料。另程序正義相對較低的 ICC(2) 值，表示回收之團隊在正義氣候上具相似性，可能的原因為抽樣對象來自於同一個產業，且該產業在績效考核程序上有相似的特性(Chatman & Jehn, 1994), Bliese(2000)亦認為較低的 ICC(2)值較難呈現團隊層次變數的效果。

### (二) 因果推論性的問題

本研究採用橫斷面研究設計的方式，對本研究模式中各變數因果關係之推論可能會產生影響。Liao 與 Rupp(2005)以及 Jawahar (1999)亦認為應採用縱貫面研究設計的方式，就團隊主管與成員關係發展的不同時程，對員工工作態度、團隊氛圍的影響進行探討。亦採用此一方式，運用縱貫面研究設計進行因果性的驗證與探討。故跨期績效考核滿意度的研究，應是未來研究者可以深入探究的方向。

## 參考文獻

### 一、中文部分

溫福星(2007)。階層線性模式：方法、原理與應用。台北：雙葉。

### 二、英文部分

- Baron, R. M., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Blau, G. (1999). Testing the longitudinal impact of work variables and performance appraisal satisfaction on subsequent overall job satisfaction. *Human Relations*, 52, 1099-1113.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implication for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski(Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 249-381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bowles, M. L. & Coates, G. (1993). Image and substance: The management of performance as rhetoric or reality? *Personnel Review*, 22(2), 3-21.
- Cawley, B. D., Keeping, L. M. & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 615-633.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234-246.
- Chatman, J. A., & Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be? *Academy of Management Journal*, 37, 522-553.
- Cogliser, C. C., & Schriesheim, C. A. (2000). Exploring work unit context and leader-member exchange: A multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 487-511.
- Dobbins, G. H., Cardy, R. L., & Platz-Vieno, S. J. (1990). A contingency approach to appraisal satisfaction: An initial investigation of the joint effects of organizational variables and appraisal characteristics. *Journal of Management*, 16(3), 619-632.
- Elicker, J. D., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). The role of leader-member in the performance appraisal process. *Journal of Management*, 32(4), 531-551.
- Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395-406.
- Fletcher, C. (1993). Appraisal: An idea whose time has gone? *Personnel Management*, 23, 34-37.
- Ford, L. R., & Seers, A. (2006). Relational leadership and team climate: Pitting differentiation versus agreement. *Leadership Quarterly*, 17, 258-270.
- George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107-116.
- Giles, W. F., & Mossholder, K. W. (1990). Employee reactions to contextual and session components of performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 75, 371-377.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hofmann, D. A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of Management*, 23, 723-744.
- Hofmann, D. A., & Gavin, M. B. (1998). Centering decisions in hierarchical linear models: Implications for research in organizations. *Journal of Management*, 24, 623-641.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 219-229.
- Jawahar, I. M. (2006). Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. *Journal of Labor Research*, 11(2), 213-236.
- Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2000). Performance appraisal reactions: Measurement, Modeling, and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 708-723.
- Kim, T., Cable, D., Kim, S. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232-241.
- Korsgaard, M. A., & Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal decisions. *Journal of Management*, 21, 657-669.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal

- satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522.
- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30(6), 881-905.
- Liao, H., & Chuang, A. (2007). Transforming service employees and climate: A multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationship. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 1006-1019.
- Liao, H., & Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90, 242-256.
- Mossholder, K. W., Bennett, N., & Martin, C. L. (1998). A multilevel analysis of procedural justice context. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 131-141.
- Naumann, S. E., & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43, 881-889.
- Ostroff, C., & Schmitt, N. (1993). Configuration of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1345-1361.
- Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S., & d'Amico, M. (2001). Characteristics of performance appraisals and their impact on sales force satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 12(2), 127-146.
- Poon, J. M. L. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel Review*, 33, 322-334.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competencies of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Raines-Eudy, R. (2000). Using structural equation modeling to test for differential reliability and validity: An empirical demonstration. *Structural Equation Modeling*, 7(1), 124-141.
- VandeWalle, D., Ganesan, S., Challagalla, G. N., Brown, S. P. (2000). An integrated model of feedback-seeking behavior: Disposition, Context, and cognition. *Journal of Applied Psychology*, 85, 996-1003.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.