

## 領導者與部屬交換關係對員工績效考核滿意度影響之研究---

### 尋求回饋行為之中介角色

#### Leader-Member Exchange and Performance Appraisal Satisfaction---A Mediating Role of Feedback Seeking Behavior

洪贊凱

#### 摘要

組織績效的重要性長久以來為人們所重視，學者認為組織的管理制度，能夠透過完善的績效考核制度提升公司整體績效表現(Huselid, 1995; Prahalad & Hamel, 1990)。相關研究也指出績效考核制度能幫助組織各功能運作更為完善，由此可知績效考核制度於組織中扮演重要的角色，學者亦提出衡量員工績效考核的反應，對研究人員與管理實務界人士皆是十分重要的議題，唯有員工體驗到正向的考核反應，績效考核才會對員工的行為與未來發展產生影響，透過提升員工考核的反應最能提升績效考核的效能，因此本研究探究員工對於績效考核的反應是具一定程度的重要性(Cascio, 1991; Cardy & Dobbins, 1994; Huselid, 1995; Keeping & Levy, 2000; Levy & Williams, 2004; Murphy & Cleveland, 1995)。相關研究指出員工對於考核反應的衡量中，又以績效考核滿意度最常為人們所衡量，組織內部成員多半不滿意現有的績效考核制度(Bowles & Coates, 1993; Fletcher, 1993; Meyer, 1991)。若員工對其績效考核感到不滿意時，會降低其工作滿意度、工作績效與組

織承諾，更進而提高其離職意圖(Kuvaas, 2006; Pettijohn, Pettijohn, & d'Amico, 2001; Poon, 2004; Robert & Reed, 1996)。因此本研究欲探究企業界施行績效考核之滿意度現況，並藉由績效考核滿意度了解績效考核制度的運作概況。過去績效考核滿意度相關研究皆著眼考核滿意度對其後果變項的影響(Blau, 1999; Kuvaas, 2006; Lilley & Hinduja, 2007; Pettijohn, Pettijohn, & d'Amico, 2001; Poon, 2004; Robert & Reed, 1996)，卻較少關注績效考核特性與其他的重要因素對績效考核滿意度的影響。主管與員工面對面的溝通是績效考核有效與否的關鍵要素之一，主管更能透過面談給予員工績效方面的回饋，然而 Kikoski(1999)指出主管多半不願意給予員工適度的回饋，使得員工常會接受到不完整與不正確的訊息，由此可見主管領導對於員工績效考核具有重要的影響，另外一項考核滿意度的重要因素便是員工對於績效考核的滿意度，意指制度能否有效判別員工績效表現。Levy 與 Williams(2004)提出過去相關研究僅聚焦於考核者(主管)或受考核者(員工)單方面的效果，卻忽略了兩者相互影響的效果，此一觀點呼應了 Elicker，Levy 與 Hall(2006)提出領導者與部屬交換關係(以下簡稱 LMX)對員工績效反應的重要性的觀點，LMX 主要在透過交換關係激發員工態度與改變員工行為，因此本研究欲探討增進考核者與受考核者間互動的效果，以提升員工績效考核滿意度。LMX 的本質主要在探討透過交換關係激發員工溝通、協調其角色期望與價值觀，並有效地影響員

工行為(Erdogan, Liden, & Kraimer, 2006; VandeWall, Ganesan, Challagalla, & Brown, 2000)，而尋求回饋行為是員工降低不確定性所採取之主動行為，因此當主管與員工關係品質提升的同時，員工是否能透過主動性的尋求回饋行為，釐清自身所扮演的角色與降低不確定性。過去研究多半以主管知覺到員工的尋求回饋行為做探討，然而尋求回饋行為主要是員工自發性的主動行為，Kim, Cable 與 Kim(2005)認為其是透過行為了解自身績效的回饋方式，員工對其本身回饋行為的知覺亦存在?得討論的空間，因此尋求回饋行為能否扮演 LMX 與績效考核滿意度之中介角色，以及是否會因主管他評或是員工自評產生不同差異，是本研究關注的議題。透過上述研究背景與研究動機的陳述，本研究欲探討 LMX 對員工績效考核滿意度的影響，並探討 LMX 是否會透過員工尋求回饋行為增進績效考核滿意度，並以主管與員工不同的觀點，探討尋求回饋行為是否為 LMX 與員工尋求回饋行為的中介角色。本研究採用問卷調查法，共分為主管與員工兩個來源收集資料，並根據彭台光、高月慈與林鈺琴(2006)提出之「來源隔離法」、「題項文字組織法」、「專家問卷審查」降低共同方法變異對本研究所造成的影響，並讓各量表具有一定程度之內容效度。各量表皆以 Likert 五等尺度計分，分別填答同意程度與行為頻率。LMX 採用 Graen 與 Uhl-Bien(1995)之 LMX-7 題版的量表；「尋求回饋行為」採

用 VandeWalle, Ganesan, Challagalla 與 Brown(2000)的量表，量表共計 5 題；「績效考核滿意度」採用 Elicker, Levy 與 Hall(2006)修正之量表，分為「績效面談」以「績效制度」滿意度兩大構面。員工個人背景變項納入成員年齡、年資、加入團隊時間、與主管共事的時間、績效考核的頻率與前期考核的滿意度；主管組織資料則是填寫部門人數、部門成立的時間、部門的類型與績效考核的頻率。本研究以經濟部商工登記資料庫之科技業公司為研究母體，以立意抽樣方式選取 120 間公司進行問卷發放，共計發出 450 份員工問卷，配對用的主管問卷 150 份，共計 150 套問卷，一套問卷分別配對 1 位主管與 3 位部門員工，合計 600 名企業界人士為本研究樣本。問卷於發放兩週後進行問卷聯繫與跟催，問卷回收時程約兩個月，問卷回收無論 1 位主管配 1 位、2 位或 3 位員工皆視為配對成功的樣本，問卷經配對後，剔除填答過於一致、明顯亂填以及遺漏過多題項的問卷，成功配對員工自評與主管他評的問卷，共計 284 份有效樣本，有效回收率為 63%。本研究採用驗證性因素分析驗證各量表之收斂效度；採用敘述性統計描述樣本特性與樣本組成，以了解各變項之平均值、標準差與變異數，用以說明各量表分數的集中與分散程度，並採用 Pearson 相關分析了解各變項的相關係數，並參照 Hair, Anderson, Tatham, Black(1998)的標準，檢定變項是否存在共線性的問題；本研究並以多元線性回歸

證「LMX」對「績效考核滿意度」的影響，「尋求回饋行為(自評/他評)」對「績效考核滿意度」的影響，「LMX」對「尋求回饋行為(自評/他評)」的影響，以及「尋求回饋行為(自評/他評)」的中介效果，驗證步驟參照 Baron 與 Kenny(1986)中介效果的驗證方式。根據驗證性因素分析結果，各變項採用量表之各適配度指標均達一定水準，由此可知各量表具良好之收斂效度。本次回收的樣本中男生約占 56% 為多數；已婚較多約占 59%；教育程度以大學為主(占 50%)；多為 5-8 人團隊(占 40%)；以研發設計團隊為大宗(占 37.8%)；考核頻率以一年一次居多數(占 47.9%)；前期考核員工多半感受普通(占 53.8%)；於該公司服務年資多為一年以上(占 82%)；與主管共事時間超過一年居多數(占 64.6%)；加入團隊時間多為一年以上(占 75.4%)，團隊成立時間多為四年以上(占 78.4%)。各變項彼此之間存在顯著的相關性，相關係數介於 0.16 至 0.66，不至於產生多重共線性的問題(Hair et al., 1998)，故本研究之樣本資料適合進行後續多元迴歸分析。本研究多元迴歸驗證中介效果，由迴歸分析結果可以得知，「LMX」對「績效面談滿意度」的影響呈現顯著，「主管他評尋求回饋尋求行為」對 LMX 與績效考核面談滿意度間之關係具有「部分中介效果」。「LMX」對員工績效考核滿意度」的影響呈顯著，「員工自評尋求回饋行為」對 LMX 與績效考核滿意度間之關係具有「部分中

介效果」。由上述分析結果可知，主管能夠透過提升與團隊員工的關係品質，增進員工績效考核的滿意度，唯有透過關係品質的改善，雙方才能有機會進行順暢的溝通，並進一步的了解各自的期望。由文獻推論與統計驗證可以得知，員工自評與主管他評的尋求回饋行為對 LMX 與績效考核滿意度的效果呈現不一致。員工與主管在一定程度的交換關係下，透過尋求回饋行為能夠增進 LMX 對績效面談與績效制度滿意度的解釋程度，因此企業應更重視員工心聲，鼓勵主管與員工有更多的機會討論績效表現與互動，藉以提升員工對於績效面談與績效制度的滿意度，更增進績效管理制度於企業中的整體效能。

關鍵字：領導者與部屬交換關係；績效考核滿意度；

尋求回饋行為；LMX