

國立交通大學

經營管理研究所

碩士論文

員工印象管理策略對於主管績效評量之影響

Effects of employee impression management
tactics on supervisor performance ratings.

研究生：梁帛辰

指導教授：蔡維奇 教授

中華民國九十三年六月

員工印象管理策略對於主管績效評量之影響

研究生：梁帛辰

指導教授：蔡維奇 教授

國立交通大學經營管理研究所碩士班

摘要



回顧過去文獻，許多學者已證實印象管理策略是影響主管績效評量的要素之一，但是卻少有學者探討印象管理策略的組合對於主管績效評量的影響。因此，本研究目的是欲探討逢迎討好、強制要求與理性說服策略間的組合對於主管績效評量的影響。

本研究以台灣 24 家企業共 390 位在職員工為對象，結果發現員工逢迎討好策略與理性說服策略對於主管績效評量均有正向影響。此外，當員工運用愈多的逢迎討好策略，理性說服策略與主管績效評量的正向關係會愈強，顯示逢迎討好策略與理性說服策略有交互作用的效果存在。透過本研究結果，希望能協助組織在做績效評估時，能多加注意員工印象管理策略對於主管績效評量的影響，讓組織能正確地衡量員工的工作績效。

關鍵詞：印象管理策略、績效評量、績效評估。

Effects of employee impression management tactics on supervisor performance ratings.

Student : PO-CHEN LIANG

Advisors : Dr. WEI-CHI TSAI

Institute of Business and Management
National Chiao Tung University

ABSTRACT

Review the past researches, there are many researches found that impression management tactics is one of the factors could affect supervisor performance ratings, but few researches investigate how the combined impression management tactics affect supervisor performance ratings. Therefore, the purpose of the research is to investigate how the ingratiation tactic, assertiveness tactic, and rational persuasion tactic and the combined impression management tactics affect supervisor performance ratings.

Data collected from 390 employees and supervisors in 24 firms. Results showed that employees' ingratiation tactics and rational persuasion tactic positively influenced supervisor performance ratings; in addition, when employees use more ingratiation tactic, it will enhance the positive relationship between employees rational persuasion tactic and supervisor performance ratings. Through the results, if organizations wish to reduce the effect of impression management tactics on supervisor performance ratings, it is suggested that supervisor should pay more attention to employees' impression management tactics to rate employees' performance correctly.

Keyword : Impression management tactics, Performance rating, Performance appraisal.

誌 謝

兩年研究所生涯，經歷許多歡樂、悲傷、喜悅與痛苦，這些歷練都將成為我邁向下一個人生階段的基礎。在學習過程中，深受指導教授蔡維奇老師嚴謹的治學態度與無私無悔的奉獻精神所影響，讓我得以進入人力資源管理的領域，並從中獲得許多啟迪與體會，在此謹向蔡老師敬上十二萬分的謝意。此外，尚要感謝劉念琪老師、曾芳代老師與胡昌亞老師給予我許多寶貴的意見，讓我的論文更添豐富。

在校期間，感謝光田、哲緯、慈惠、怡萍、美芳、怡紋的陪伴，陪我渡過許多不如意。在寫作論文期間，一路上有正偉和胤樺相互惕勵，一起學習、鼓勵，讓我得以順利走過研究所的歲月。感謝俊謝州學長時常給予我鼓勵，感妃君學姊與建丞學長給我許多論文上的建議。還要感謝老師的助理，瓊如，常常幫我們處理一些大小雜事，做我們與老師溝通的橋樑。

論文製作期間，感謝多位協助完成問卷的親朋好友(姑丈、大哥、二哥、懿慧、巧君、惠玉、艾琳、瑩珊、正偉、胤樺、光田、怡萍、耀村、宜生、岳昇、琨琳、靜雯、惠民、慶生、瓊如、君盈、健瑋等)，沒有您們的幫忙，此論文無法順利完成，再一次謝謝他們。

最後，我要感謝我的父母，謝謝他們無怨無悔的付出與鼓勵，讓我順利完成碩士學業。謝謝爺爺、奶奶、叔叔、嬸嬸、阿姨、姨丈的關愛，謝謝大哥維堯、二哥庭威，始終陪伴我成長。最後，感謝懿慧，謝謝她一直陪伴我走過許多挑戰，與我分享人生的喜怒哀樂。

梁帛辰 謹誌
於台北交大
93年夏

目錄

中文摘要.....	I
英文摘要.....	II
誌謝.....	III
目錄.....	IV
圖表目錄.....	V
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第二章 文獻探討.....	4
第一節 員工印象管理策略對於主管績效評量的影響.....	6
2.1.1 逢迎討好策略.....	6
2.1.2 強制要求策略.....	9
2.1.3 理性說服策略.....	11
第二節 員工印象管理策略的組合對於主管績效評量的影響.....	12
第三章 研究方法.....	14
第一節 研究架構與假設.....	14
第二節 研究對象.....	15
第三節 研究程序.....	16
第四節 研究變數與測量工具.....	17
第五節 統計分析.....	21
第四章 研究結果.....	22
第一節 各變數之因素與信度分析.....	22
第二節 敘述統計及相關分析.....	27
第三節 迴歸分析—研究假設驗證.....	29
第五章 結論與建議.....	32
第一節 研究假設之探討.....	32
第二節 研究限制.....	36
第三節 管理意涵與未來研究方向.....	38
第四節 結語.....	41
參考文獻.....	42
附錄一 員工填答問卷.....	48
附錄二 主管填答問卷.....	50

圖表目錄

表 2-1 印象管理策略的分類	5
圖 3-1 研究架構圖	14
表 3-1 本研究樣本	15
表 4-1 本研究控制變數之因素負荷量表	23
表 4-2 本研究自變數之因素負荷量表	25
表 4-3 本研究依變數之因素負荷量表	26
表 4-4 研究變數之敘述統計、相關係數表	28
表 4-5 階層迴歸分析表	29



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

邁入二十一世紀的今日，人力資源管理已成為企業創造競爭優勢的關鍵。誠如宏基集團董事長施振榮所言，宏基集團透過「人性本善」為主要企業文化、充分授權予員工、更積極推動員工入股制度與利潤分享等方式，讓宏基集團能不斷持續的成長與發展(黃同圳，民 91)，可見人力資源管理已在企業經營上佔有重要的地位。此外，近年來由於高科技產業與知識經濟的發展，各國企業開始發現人力資源是企業最重要的資產，而台灣企業也不例外，近年來國內經營上軌道的公司、高科技產業的公司，也已逐漸重視人力資源的重要性(李誠，民 91)。

由上述可見人力資源將是未來企業生存與致勝的重要因素。因此，在組織中該如何有效的評估、運用及發展員工的工作能力與技巧，以達組織目標，將是企業未來的一大挑戰(黃同圳，民 91)，也使得績效評估與管理工作日受重視(Anderson, 1993)。

績效評估一直是組織研究裡最常被探討的主題之一，且績效評估也是一個包含社會、情境、情感與認知的複雜程序(Ferris, Judge, Rowland & Fitzgibbons, 1994)。過去關於績效評估的研究大多著重在量表的發展、評量者的訓練與評估者認知程序等三個方向(Borman, White & Dorsey, 1995)。近年來，透過評量者認知程序來探討績效評估的過程已大受重視(Ferris et al, 1994；Tsui, 1986)。其中，有些學者認為，在績效評估中，主觀因素(如：情感、相似性)較客觀因素(如：客觀的工作表現)具有更大的影響力(Feldman & Klich, 1991)。Thacker(1999)指出，探討印象管理策略對績效評量的影響，是研究主觀因素影響績效評估的方式之一，因為部屬會運用印象管理策略(impression management strategy)來影響主管對

其觀感，進而導致主管在評量績效時產生偏誤(Ferris et al., 1994)。此外，Bates(2002)指出，不恰當的績效評估將會導致薪資、升遷與工作分派的不公平性，而且無法將績效與酬賞作正確的連結，導致員工對績效評估制度的不滿，進而降低員工的工作動機與增加員工的流動率。因此，本研究希望透過本文所得之研究成果，協助組織在做績效評估時，能多加注意員工印象管理策略對於主管績效評量的影響，讓組織能正確地衡量員工的工作績效。



第二節 研究目的

人力資源決策(例如：績效評量、升遷與薪資)存在於一個複雜且動態的情境中，因此，當組織在做人力資源決策時，必須多了解此動態的情境，並了解員工是主動而非被動的去影響這些決策(Ferris & Judge, 1991)。印象管理策略即為員工主動影響主管決策的方法之一(Ferris et al., 1994；Wayne, Liden, Graf, & Ferris, 1997)，且印象管理策略對於組織中人力資源決策的影響，已經獲得許多研究的證實(Kipnis, Schmidt, & Wilkinson, 1980；Thacker & Wayne, 1995；Wayne & Liden, 1995；Wayne et al., 1997；Higgins, Judge, & Ferris, 2003)。

雖然過去已經有許多學者都探討過員工印象管理策略對於人力資源決策的影響，但是在上述的研究文獻裡，未有任何實證研究探討過員工印象管理策略組合與主管績效評量的關係，而僅是提出一些初步想法(Wayne et al, 1997；Higgins et al., 2003)。因此，本研究除了延續過去的研究方向，繼續探討員工柔性策略(soft tactic)(以逢迎討好策略為代表)、剛性策略(hard tactic)(以強制要求策略為代表)與理性策略(rational tactic)(以理性說服策略為代表)對於主管績效評量的影響之外，更將進一步探討三種印象管理策略之組合對於主管績效評量的影響。除此之外，本研究也放入部屬的人格特質(勤勉審慎性(conscientiousness))與情緒穩定性(emotional stability)、主管與部屬的性別異同、教育程度差異、年齡差距以及部屬在組織的年資等控制變數，以確切了解當部屬使用印象管理策略及其組合，是否能影響主管評量該部屬的工作績效。

綜上所述，本研究主要有以下兩項研究目的：

1. 探討員工逢迎討好策略、強制要求策略與理性說服策略對主管績效評量影響。
2. 探討三種印象管理策略兩兩間對主管績效評量的影響是否有交互作用存在。

第二章 文獻探討

印象管理策略是指人們用來維護自我形象以及影響他人對自己看法之行為(Wayne & Liden, 1995)。在組織中，部屬為了獲取其欲獲得的目標，他(她)們通常會使用印象管理策略來影響主管(Blickle, 2003)。

過去學者對於印象管理策略有許多種分類，經本研究整理後，將其各種分類分述如下表 2-1 所示。在所有印象管理策略的分類中，以 Kipnis 等學者(1980)的分類最常見(例如：Schriesheim & Hinkin, 1990；Falbe & Yukl, 1992)。Kipnis 與 Schmidt(1985)又依 Kipnis 等學者(1980)的分類，將印象管理策略分成下列三大群：柔性策略、剛性策略與理性策略。本研究參考 Thacker(1999)與 Blicke(2003)的作法，在三群中各取一種印象管理策略為代表，其中，柔性策略以逢迎討好策略為代表、剛性策略以強制要求策略為代表、理性策略以理性說服策略為代表，這是因為逢迎討好策略、強制要求策略與理性說服策略為三群印象管理策略中最常被過去研究探討的策略。因此，本研究將採用逢迎討好策略、強制要求策略與理性說服策略及其兩兩交互作用項，進一步探討它們與主管績效評量的關係。

表 2-1 印象管理策略的分類

		Kipnis et al., (1980)	Kipnis & Schmidt (1982)	Falbe & Yukl (1992)	Judge & Bretz (1994)	Wayne & Liden (1995)	Wayne et al., (1997)	Thacker (1999)	Singh et al., (2002)	Blickle (2003)
柔性策略(soft tactics)	逢迎討好策略(ingratiation)	●		●				●		●
	親切策略(friendliness)		●							
	善意策略(favor rendering)						●			
	鼓舞策略(inspirational appeal)			●						
	商議策略(consultation)			●						
	人際吸引策略(personal appeals)			●						
	主管導向策略(superivior-focused tactic)				●	●			●	
剛性策略(hard tactics)	強制要求策略(assertiveness)	●	●				●	●		●
	制裁策略(sanctions)	●								
	條件交換策略(exchange)	●		●						
	援用上級權威策略(upward appeals)	●	●							
	援用正統權威策略(legitimizing)			●						
	援用越級權威策略(higher authority)						●			
	凍結策略(blocking)	●								
	形成聯盟策略(coalition)	●	●	●						
	施壓策略(pressure)			●						
談判策略(bargaining)		●				●				
理性策略(rational tactics)	理性說服策略(rational persuasion)			●				●		●
	理性策略(rationality)	●	●							
	說理策略(reasoning)						●			
自我推薦策略(self-promotion)	自我推薦策略(self-promotion)						●			
	自我導向策略(self-focused tactics)					●			●	
	工作導向策略(job-focused tactics)				●				●	

資料來源：本研究整理。

第一節 員工印象管理策略對於主管績效評量的影響

印象管理策略是如何影響主管，導致主管在評量部屬工作績效時產生偏誤呢？主管通常在認知印象處理的過程(cognitive impression processing)中，會將部屬平時表現的印象儲存於記憶之中，作為日後評量此部屬工作績效的依據(Wayne & Liden, 1995)。因此，在組織情境中，部屬會透過運用印象管理策略來影響主管對他(她)的看法，在平日的工作場合中塑造自己希冀在主管眼中的形象，使得主管在評量此部屬的工作績效時產生偏誤(Ilgen & Feldman, 1983；Feldman, 1986)。

如前所述，本研究將採用 Kipnis 與 Schmidt(1985)的印象管理策略分類。底下將就員工逢迎討好策略、強制要求策略與理性說服策略對於主管績效評量之影響加以說明。



2.1.1 逢迎討好策略

逢迎討好策略(ingratiation)是指當部屬對其主管有所求時，會讚美、迎合主管，讓主管對他(她)有好的印象，使得此部屬的要求能獲得主管的支持與贊同(Falbe & Yukl, 1992；Blickle, 2003)。

過去關於逢迎討好策略的研究中發現，當部屬使用愈多此項策略，主管在評量績效時，將給予該部屬愈好的工作績效分數。Kipnis 與 Schmidt(1988)透過因素分析，將使用印象管理策略的員工分成四類—強制要求型、逢迎討好型、理性說明型與旁觀者型，並利用基層員工、基層主管與高階經理人三種樣本探討印象管理策略類型與工作績效、薪資及工作壓力的關係。該研究結果發現，在基層員工的樣本裡，逢迎討好型的女性員工會在績效評量時，獲得較好的績效分數。

Wayne 等學者(1997)也透過問卷的方式，探討六種印象管理策略對工作績效、升遷評估與薪資的影響。該研究請同一組織內的 1,413 位員工及其直線主管填答問卷(其職位包括管理部門、財務部門、行銷部門、工程部門及研發部門)，結果發現，當部屬使用較多的善意策略(逢迎討好策略的一種)，主管會較喜愛此部屬，同時會認為此部屬與其較相似，所以在評量此部屬的工作績效時，會給予較好的績效分數。

Judge 與 Bretz(1994)的研究則透過 1,561 位大學畢業生填答問卷，經由分析問卷之後發現，當部屬使用愈多的主管導向策略(類似逢迎討好策略)，將會獲得較高的外在工作成就(例如：工作績效、升遷與薪酬)與內在工作成就(例如：工作滿意度與生活滿意度)。因為主管導向策略是指部屬討好諂媚主管以獲取他(她)的喜愛，進而讓此部屬獲得較高的工作成就。

學者也透過縱貫的研究，發現員工的逢迎討好策略的確會影響稍後的主管績效評量。例如 Wayne 與 Liden(1995)先請兩所大學裡的 111 位職員在上班的兩週後與六週後填寫印象管理策略問卷，六個月後再請其直線主管填答績效評量問卷，發現當部屬使用愈多的主管導向策略，主管會較喜愛此部屬且認為該部屬與他(她)較相似，因此在績效評量時，會給予該部屬較好的績效分數。

Gordon(1996)與 Higgins 等學者(2003)透過統合分析(meta-analysis)皆發現，逢迎討好策略是最能讓使用者獲得較好工作績效分數的策略(r 分別為 0.11 與 0.35)。此外，Rao、Schmidt 與 Murray(1995)的研究發現，當部屬讓主管對他(她)形成好印象以實現個人目標(例如：獲取個人利益、獲得工作上的援助與獲取好的工作績效)，此部屬將使用愈多的逢迎討好策略，以利於達到個人目標。

為何當部屬使用愈多的逢迎討好策略將容易獲得到主管的喜愛呢？這是

因為當部屬使用逢迎討好策略時，基於 Heider(1958)的平衡理論(balance theory)，主管就會以增加對此部屬的喜愛作為回報。平衡理論是指當某甲相信某乙喜歡他(她)時，某甲就會較喜歡某乙(Ralston & Elsass, 1989)。因此，當部屬為達目的而讚美、奉承主管時，將會讓主管誤以為他(她)受到部屬的愛戴，基於平衡理論，主管將會以增加對此部屬的喜愛作為回報。而當主管較喜愛某位部屬時，主管通常會在認知印象處理的過程中，儲存此部屬工作表現好的部份而忽略工作表現差的部份，進而造成主管評量此部屬的工作績效時產生偏誤，使得此部屬獲得較好的績效分數(Robbins & DeNisi, 1994)。除此之外，當主管較喜愛某位部屬時，此主管也會較信任此部屬(Thacker, 1999)，提供該部屬較多的資源和給予較多的支持，因而讓此部屬能有較好的績效表現(Feldman, 1986)。

過去的文獻也發現當主管喜愛某位部屬時，該主管易在評量該部屬績效時，給予較好的績效分數。Varma、DeNisi 與 Peters(1996)請一家跨國企業的 112 位低階主管填答問卷，該研究發現，人際情感對於工作績效有顯著的影響。另外，Bates(2002)請美國南部某一州的州政府低階主管填答問卷，該研究發現，當主管愈喜愛某位部屬，該部屬愈能在績效評量時，獲得較高的績效評量分數。

當部屬運用逢迎討好策略時，除了能增加主管對其喜愛程度外，也能透過影響主管認為他(她)與該部屬的相似性來影響績效評量。因為基於自我確認理論(self-verification theory)，人們通常會較認同支持他(她)們觀點的人，且較易被他(她)們所吸引(Wayne & Liden, 1995)。人們通常也認為自己與那些表現出好行為的人較為相似(Wayne et al., 1997)，例如：讚美他人、給予他人協助等等。因此，當部屬使用逢迎討好策略時，主管會認為此部屬與他(她)較為相似。

Byrne(1971)所提的相似假說(similar-to-me hypothesis)指出，主管通常給予與自己較相似的部屬較高的評價。此外，人們基於維護自身形象，往往會將自身的

形象視為標準(Wayne et al., 1997)，且對於自身形象給予較正面的評價(Atwater & Yammarino, 1992)。此外，人們通常透過與標準的比較來認識他人(London & Smither, 1995)。因此，當主管認為某位部屬與他(她)較相似，也會認為此部屬與標準較接近，因而在績效評量時，會給予較正面的績效分數(Wayne et al., 1997)。同樣地，Strauss、Barrick 與 Connerley(2001)的研究也發現，當主管認為某部屬的人格特質感覺上與他(她)較為相似(perceived similarity)時，該部屬將會獲得較好的工作績效分數。

綜上所述，當部屬使用愈多的逢迎討好策略，將會增加主管對於此部屬的喜愛程度、信任程度與提高主管與此部屬的相似性，進而影響主管對部屬的績效評量分數。因此，本文提出假設如下：

假設 1：部屬的逢迎討好策略與主管的績效評量有正相關。



2.1.2 強制要求策略

強制要求策略(assertiveness)是指部屬對主管有所求時，會利用強硬的語氣去要求或威脅主管同意他(她)的請求(Falbe & Yukl, 1992；Blickle, 2003)。

過去關於強制要求策略的研究發現，當部屬使用愈多的強制要求策略，主管在衡量此部屬的工作績效時，將給予愈低的工作績效分數。Kipnis 與 Schmidt(1988)的研究結果發現，在基層員工與基層主管的樣本裡，強制要求型的員工(不論男性或女性)會比其他三類的員工(如逢迎討好型、理性說明型與旁觀者型)獲得較差的績效分數。Thacker(1999)的研究也發現，當部屬運用愈多的強制要求策略，主管在績效評量時會給予愈差的工作績效分數。同樣地，Higgins 等學者(2003)的統合分析也發現強制要求策略與績效評量的負關聯性($r=-.19$)。Case、Dosier 與

Keys(1988)的研究也指出，使用強制要求策略的部屬通常較不易達成其希望達成之目標(如績效評量、升遷與加薪)。

為何當部屬使用愈多的強制要求策略時，會得到較差的工作績效分數呢？這是因為主管通常會認為使用強制要求策略的部屬會對其權力造成威脅，且認為他(她)們自恃甚高，使得主管在作績效評量時，易給予此部屬較差之績效分數(Schilit & Locke, 1982；Thacker, 1995)。此外，當部屬使用愈多的強制要求策略，主管也較易視此部屬為跋扈的、堅持己見的，該主管將較不喜愛此部屬，進而給予較差的績效分數(Bolino & Turnley, 2003)。Thacker(1999)也指出當部屬使用愈多的強制要求策略，將無法得到主管對他(她)的信任，使得主管在做績效評量時，會給予較差的績效分數。



此外，主管也會藉由部屬表現出來的印象管理策略來推論該部屬處理事情的態度。Wayne 等學者(1997)指出當部屬使用愈多的強制要求策略時，主管會認為該部屬在其他情境下也是使用同樣強硬甚或威脅的態度處理事情，因而覺得該部屬不具備好的人際技巧。在現今強調團隊合作的組織裡，常常使用強制要求策略的員工，將無法獲得同儕之間的合作以完成工作，導致該主管會視此部屬為組織的負債，所以在績效評量時，會給予該部屬較低的績效分數(Bolino & Turnley, 2003)。

綜上所述，當部屬使用愈多的強制要求策略，將會降低主管對於此部屬的喜愛程度、信任程度，且主管將會認為該部屬為人跋扈、自恃甚高、具有較差的人際技巧與威脅他(她)的權威，進而在評量該部屬績效時，會給予較差的績效分數。因此，本文提出假設如下：

假設 2：部屬的強制要求策略與主管的績效評量有負相關。

2.1.3 理性說服策略

理性說服策略(rational persuasion)是指當部屬對主管提出請求時，通常會提出一套具邏輯性的理由、明確的證據與事實來說服主管同意或支持他(她)的請求(Falbe & Yukl, 1992；Blickle, 2003)。

過去關於理性說服策略的研究中發現，當部屬使用愈多此項策略，將會導致主管在績效評量時，易給予此部屬愈好的績效分數。Kipnis 與 Schmidt(1988)的研究發現，當主管評量部屬績效時，理性說明型的男性員工會獲得較好的績效分數。Wayne 等學者(1997)的研究也發現，當部屬使用較多的說理策略(類似理性說服策略)，主管會認為此部屬具有較好的人際技巧，而在評量此部屬的工作績效時，容易給予較高的績效分數。同樣地，Thacker(1999)與 Higgins 等學者(2003)也發現理性說服策略與工作績效的正向關聯性。

當部屬使用愈多的理性說服策略來說服主管，此部屬通常會被主管評定為較具工作相關的能力，且具有好的工作效率，使得主管在做績效評量時，易給予較高的績效分數(Thacker & Wayne, 1995；Wayne et al., 1997)。此外，Thacker(1999)的研究也發現當部屬使用愈多的理性說服策略，主管會較信任該部屬，進而在績效評量時，會給予較好的績效分數。

綜上所述，當部屬使用愈多的理性說服策略，將會被其主管認為此部屬較具有工作相關的能力與具有好的工作效率，且主管也會較信任該部屬，進而為此部屬帶來較高的績效分數。因此，本文提出假設如下：

假設 3：部屬的理性說服策略與主管的績效評量有正相關。

第二節 員工印象管理策略的組合對於主管績效評量的影響

回顧過去文獻，大多著重在單一印象管理策略對於主管績效評量的影響，鮮有探討策略組合的研究。根據策略組合的文獻，其對主管績效評量的影響大致可分為加成性(additive)及交互作用(multiplcative)兩種形式。所謂加成性的效果就是當部屬使用愈多的印象管理策略，對於主管績效評量有愈正面的影響。例如：當部屬同時使用愈多逢迎討好與理性說服策略時，將能獲得愈正面的績效評量分數。而交互作用的效果就是印象管理策略必須在某些情況下才會產生效果。例如：當部屬使用愈多的逢迎討好策略，理性說服策略與主管績效評量間的正向關係會愈強。

在加成性形式的研究中，大多數學者僅是提出一些看法，如：Kelly(1988)指出，部屬通常會同時使用多種印象管理策略以獲取其欲得到的工作成果，如較好的工作績效、升遷、加薪等，而 Case 等學者(1988)也指出，同時運用兩種印象管理策略會比只運用一種印象管理策略更能獲取其欲得到的工作成果。僅有 Falbe 與 Yukl (1992)探索柔性策略、剛性策略與理性策略對於目標者承諾、順從與抵抗的影響。該研究發現，當使用者同時運用柔性策略與理性策略，會較單獨運用柔性策略或理性策略，更能提高目標者的承諾與順從；當使用者同時運用剛性策略與理性策略，也會較單獨運用剛性策略或理性策略，更能提高目標者的承諾與順從。

然而，在交互作用形式的研究中，僅有學者提出一些看法，如：Higgins 等學者(2003)及 Thacker 與 Wayne(1995)的研究中皆提及員工印象管理策略之組合可能會對於主管績效評量有重要的影響，而 Rao 等學者(1995)則認為，當部屬運用逢迎討好策略，將會增強理性說服策略與主管績效評量的正向關聯性。

故本研究以前人之研究為基礎，進一步探究員工印象管理策略之組合對於主管績效評量的影響。本文與過去策略組合的研究(如：Falbe & Yukl, 1992)有以下幾點不同：(1)在 Falbe 與 Yukl (1992)的研究中，僅探討印象管理策略組合的加成性效果，而本研究則是探討印象管理策略組合的交互作用效果。(2)在依變數方面，Falbe 與 Yukl (1992)探討印象管理策略的組合對於目標者承諾、順從與抵抗的影響，而本研究則探討印象管理策略的組合對於主管績效評量的影響。

由於過去研究未探討過三種印象管理策略組合運用程度的高低與主管績效評量之間的關聯性，且根據過去研究的結果並無法明確推斷三種策略組合之間與主管績效評量的關係，故本研究無法建立明確的研究假設，只能提出研究問題。本研究的研究問題如下：在三種印象管理策略之中，任兩種印象策略的搭配使用，何種組合能讓部屬影響主管的績效評量過程。



第三章 研究方法

第一節 研究架構與假設

綜上所述，本文之研究架構如圖 3-1 所示：

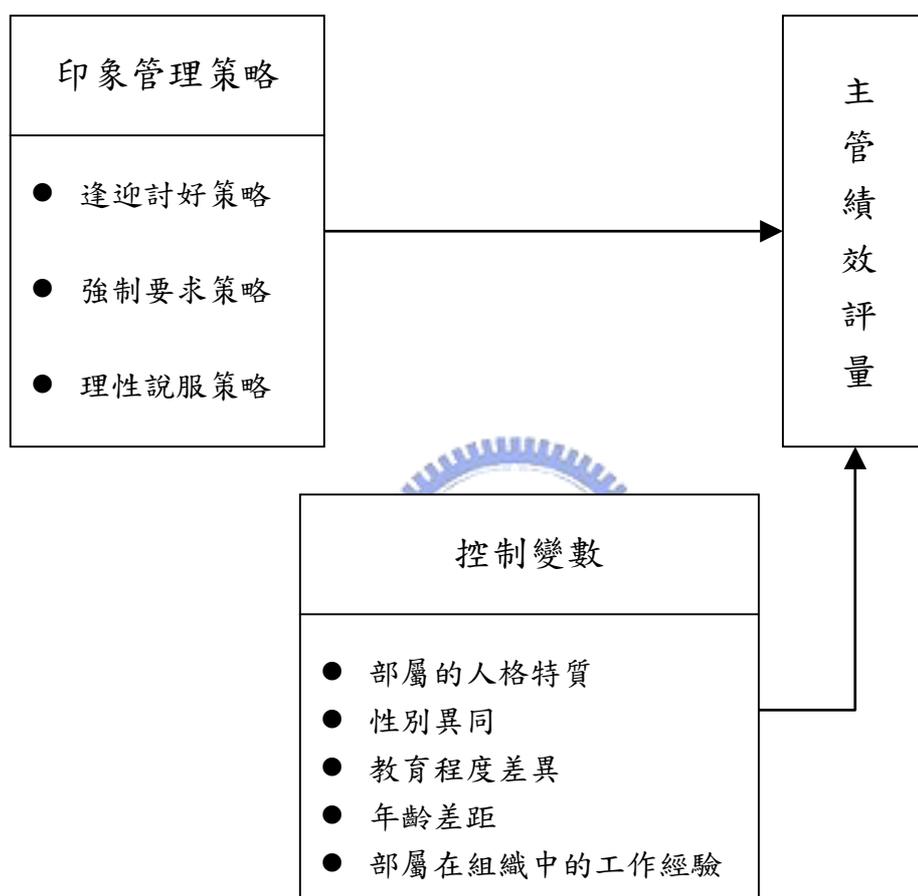


圖 3-1 研究架構圖

由研究架構圖，本研究提出的研究假設如下：

假設 1：部屬的逢迎討好策略與主管的績效評量有正相關。

假設 2：部屬的強制要求策略與主管的績效評量有負相關。

假設 3：部屬的理性說服策略與主管的績效評量有正相關。

第二節 研究對象

本研究針對企業員工及其直屬主管共發出 540 份問卷，回收 390 份，回收率為 72.2%。其中，員工填答問卷共發出 450 份，回收 315 份，回收率為 70%；主管填答問卷共發出 90 份，回收 75 份，回收率為 83.33%。員工平均年齡為 33 歲，男性佔 66%；主管平均年齡為 41.2 歲，男性佔 65.3%。本研究樣本共 24 家公司，其分佈情形如表 3-1 所示：

表 3-1 本研究樣本

公司別	樣本數 (員工)	樣本數 (主管)	公司別	樣本數 (員工)	樣本數 (主管)
建華銀行	9	2	中華航空公司	29	6
元大京華證券	16	4	惠普科技	5	1
元大證券投資信託	10	2	中華電信	22	5
南山人壽	18	5	台電	34	8
中國信託	18	4	中國石油	10	2
新光人壽	23	5	勤業眾信會計師事務所	4	1
國泰世華商業銀行	27	7	神達電腦	17	4
台新銀行	17	4	元大建設開發	5	2
聯強國際	18	4	士林電機	4	1
華碩電腦	9	2	SOGO 百貨	4	1
雄獅旅行社	3	1	福特汽車	6	2
台橡	2	1	凌陽科技	5	1

第三節 研究程序

本研究先請部屬回憶過去半年內對其直線主管使用印象管理策略的頻率，填寫印象管理策略問卷。為了釐清印象管理策略與主管績效評量的因果關係，兩週後，再由其直線主管依照過去半年內此部屬的工作績效，對該部屬的工作績效作評量。其中，本研究限定每位主管最多只能評量 5 位部屬的績效，以避免同一主管的問卷佔研究樣本的比率過高所可能產生的偏誤。

本研究問卷先發給在職員工填答，再請受託之員工於主管問卷上填寫受測員工姓名，兩週後，該受託員工再將主管問卷交予主管填答。其中該受託員工並未填答問卷，也未告知同事其主管將填答問卷。本研究為了避免主管填答的問卷資料外洩，在主管填答的問卷上皆預先貼好雙面膠，以便主管填答完畢後加以密封，且再附上可密封的信封一只，避免主管填答的問卷資料被該受託員工看見。此外，每份問卷前皆會說明此問卷的目的，且在左上角皆有編號，以利本研究將部屬與主管的問卷配對。



第四節 研究變數與測量工具

一、自變數

本研究之自變數為逢迎討好策略、強制要求策略與理性說服策略。題目係參考 Schriesheim 與 Hinkin(1990)的量表，問卷題目共 9 題，由部屬以 5 點 Likert 尺度填答(1=從未使用；5=總是使用)，問卷內容如下：

1. 逢迎討好策略

- (1) 向主管提出我的要求時，我表現的相當謙虛。
- (2) 在我提出我的要求前，我會想盡辦法讓主管感到心情愉快。
- (3) 我以友善的態度向主管提出我的要求。

2. 強制要求策略

- (1) 在與主管面對面時，我會直接且了斷的提出我的要求。
- (2) 我會用口頭向主管表達我的氣憤。
- (3) 我會用強勢的態度，向主管表達我的需求。

3. 理性說服策略

- (1) 我會用邏輯勸說，令主管信服。
- (2) 我會對我的要求提出合理的解釋。
- (3) 我會用一些資訊、知識來支持我的論點。

二、依變數

本研究之依變數為主管績效評量。題目係依據 Wayne 與 Liden(1995)、Wayne 等學者(1997)及郭惠雅(民 91)等人的問卷編製而成，問卷題目共 8 題，由主管以 5 點 Likert 尺度填答(1=非常不同意；5=非常同意)，問卷內容如下所示。此外，

為避免各家公司對於績效評量的標準不一，導致績效分數會因公司而異，故本研究將各家公司所得的績效分數予以標準化(計算 Z 分數)，以降低公司別對於績效評量的影響。

- (1) 整體而言，此部屬的工作表現能符合我預期的要求。
- (2) 就我的觀察，此部屬具有高的工作效率。
- (3) 整體而言，此部屬能有效地完成其工作的角色與責任。
- (4) 我認為此部屬整體的工作表現很好。
- (5) 我認為此部屬熟悉工作內容及責任。
- (6) 我認為此部屬具備足夠的工作知識及技能。
- (7) 我認為此部屬具備很高的工作熱忱。
- (8) 我認為此部屬的工作品質很好。



三、控制變數

本研究之控制變數為部屬的人格特質、主管與部屬的性別異同、教育程度差異與年齡差距以及部屬在組織中的年資，茲分述如下：

1. 部屬的人格特質

在過去的研究中發現，具有高勤勉審慎性與情緒穩定性的員工會有較好的績效評量，這是因為具有高勤勉審慎性的人通常是可信賴與可依靠的，且做事細心、周全，除此之外，更是高成就導向的(Barrick & Mount, 2000)。而具低情緒穩定性的人通常對全新的情境感到害怕、較擔心會面臨失敗以及易受無助感所影響(Judge, Locke, & Durham, 1997)。這些經常遭遇負面情緒影響的人，通常無法全神灌注於工作上，因而導致較差的工作績效。反之，具有高情緒穩定性的人，通常能有較好的工作績效(Barrick & Mount, 2000)。

Cable 與 Judge(2003)的研究發現，經理人的人格特質將會影響印象管理策略的使用。其中，具有高勤勉審慎性的經理人會較常使用理性說服策略，而具有高情緒穩定性的經理人也會較常使用理性說服策略。因為具有高勤勉審慎性的人通常是細心、循規蹈矩、講究實際且謹慎的，因此較易透過符合邏輯的推理、運用正當理由來說服主管。而具有高情緒穩定性的人通常是情緒穩定與從容自在的，不常感到焦慮、沮喪或適應不良，因此較會從理性的角度出發去說服主管。

因此，本研究將此兩項人格特質當作控制變數。題目係參考 Goldberg(1992)所發展的量表，共二十題，分別以十題來測量勤勉審慎性與情緒穩定性，由部屬填答問卷，問卷內容如附錄所示。

2. 主管與部屬的性別異同、教育程度差異與年齡差距

Bates(2002)的研究發現，部屬與主管的人口統計變項相似性愈高(教育程度差異與年齡差距愈小)，此部屬的主管評績效分數就會愈高。Wayne 與 Liden(1995)也發現部屬與主管的人口統計變項相似性愈高(相同性別與年齡差距愈小)，此部屬的主管評績效分數也會愈高。因此，本研究將主管與部屬的性別異同、教育程度差異以及年齡差距當作控制變數。

有關主管與部屬的性別異同此一變數，本研究參考 Wayne 與 Liden(1995)的做法，以性別相同為 0、性別相異為 1 加以衡量。

關於主管與部屬的教育程度差異，本研究參考 Bates(2002)的做法，先透過問卷得知主管與部屬的教育程度，再將部屬與主管的教育程度數值相減，取絕對值，所得出的數值愈小，表示該主管與部屬的差異愈小。其中，教育程度的計分方式為：國中及以下為 1；高中(職)為 2；專科(二專、三專、五專)為 3；大學及技術學院為 4；研究所及以上為 5。

至於主管與部屬的年齡差距，本研究參考 Wayne 與 Liden(1995)的做法，先透過問卷得知主管與部屬的年齡(以年計算)，再將部屬與主管的年齡相減，取絕對值，所得出的數值愈小，其主管與部屬的差距愈小。

3.部屬在組織中的工作經驗(以月計)

Sashittal、Berman 與 Ilter(1998)的研究指出，部屬在組織中的工作經驗愈長，其工作績效愈好，這是由於主管通常較信任他們熟悉的部屬，進而會對這些部屬的工作績效給予較高的評價。此外，在 Cable 與 Judge(2003)的研究中將部屬在組織中的工作經驗當作控制變數，因為他們認為當部屬在組織中的工作經驗愈長，會愈善用印象管理策略。因此，本研究也將部屬在組織中的工作經驗當作控制變數。



第五節 統計分析

一、各量表之因素分析與信度檢定

本研究針對人格特質問卷、印象管理策略問卷及績效評量問卷，進行因素分析與信度檢定。

二、相關分析

本研究以皮爾森(Pearson)相關係數之單尾檢定來驗證各變數之間的相關性。

三、階層迴歸分析

本研究採用階層迴歸進行分析，首先將部屬的人格特質、主管與部屬的性別異同、教育程度差異與年齡差距及部屬在組織中的工作經驗等控制變數放入迴歸方程式裡，之後再放入逢迎討好策略、強制要求策略與理性說服策略，最後放入三者之間的兩兩交互作用項，以驗證研究假說與回答研究問題。

其中，在交互作用項方面，假如研究結果發現交互作用項為顯著($p < .05$)，則表示員工印象管理策略間對於主管績效評量具有交互作用存在；然而，倘若交互作用項不顯著，但印象管理策略對於主管績效評量的主效果(main effect)達顯著($p < .05$)，則表示印象管理策略間對於主管績效評量具加成性效果。

第四章 研究結果

第一節 各變數之因素與信度分析

本研究針對控制變數(勤勉審慎性及情緒穩定性問卷)、自變數(逢迎討好、強制要求及理性說服策略問卷)與依變數(績效評量問卷)進行因素分析，以瞭解各變數的問卷題目是否測量同一概念，且透過信度分析來了解各變數的問卷題目內部一致性程度為何。

本研究以主軸因子法(Principal-axis factoring)，配合直接斜交法(Direct oblimin)來作因素分析，若為單一因子，則無須進行直接斜交法轉軸。因素分析之後，本研究續進行信度分析，倘若信度係數(Cronbach' α)大於.7，表示內部一致性佳。以下就各變數逐一探討。



一、控制變數

在控制變數中，本研究針對勤勉審慎性與情緒穩定性進行因素分析。其中，本研究設定萃取 2 個因子，倘若衡量題目之因素負荷量大於.3，表示該題目與構面因素關係較強，反之，則表示該題目與構面因素關係較弱，將予以刪除。其因素分析結果見表 4-1。由表 4-1 可知此 20 道題目的因素負荷量皆大於.3，且所有題目均如預期歸屬於正確的人格特質，此兩因子共可解釋 59.06%的變異量。其中，勤勉審慎性與情緒穩定性的信度係數(Cronbach' α)分別為.93 和.90，皆大於.7，表示內部一致性佳。

表 4-1 本研究控制變數之因素負荷量表

變數	因素	
	1.勤勉審慎性	2.情緒穩定性
1.凌亂無章的或井然有序的	0.741	-0.051
2.不負責任的或負責任的	0.846	-0.031
3.不可靠的或可靠的	0.881	-0.046
4.疏忽的或謹慎的	0.786	-0.026
5.不切實際的或務實的	0.727	-0.094
6.粗心的或細心的	0.723	-0.061
7.懶惰的或勤奮的	0.757	0.045
8.浪費的或節儉的	0.599	0.146
9.草率的或慎重其事的	0.816	0.105
10.輕率的或認真的	0.797	0.014
11.易怒的或心平氣和的	0.013	0.624
12.神經緊繃的或心情放鬆的	-0.117	0.804
13.容易緊張的或從容自在的	-0.091	0.801
14.善嫉妒的或不善嫉妒的	0.103	0.663
15.情緒不穩定的或情緒穩定的	0.043	0.757
16.不滿現況的或滿意現況的	0.021	0.565
17.缺乏安全感的或有安全感的	0.060	0.681
18.情緒化的或不會情緒化的	0.005	0.653
19.深感內疚的或不會內疚的	0.009	0.629
20.喜怒無常或的鎮靜的	0.147	0.612
Cronbach's α	0.940	0.900
特徵值	8.930	2.880
解釋變異量	44.68%	14.39%
累積變異量		59.06%

註：表中數字為直接斜交法轉軸後之因素負荷量

二、自變數

在自變數中，我們萃取出三個因素，共可解釋 65.11%的變異量，結果顯示此九道題目分別如預期測量逢迎討好、強制要求與理性說服等策略，且每個題目在該構面之因素負荷量皆大於.3 以上，如表 4-2 所示。此外，逢迎討好策略與理

性說服策略的信度係數(Cronbach' α)皆為.75，而強致要求策略的信度係數(Cronbach' α)為.67，整體而言具有足夠的內部一致性。



表 4-2 本研究自變數之因素負荷量表

題目	因素		
	1.逢迎討好策略	2.強制要求策略	3.理性說服策略
1.向主管提出我的要求時，我表現的相當謙虛。	0.820	0.086	-0.038
2.在我提出我的要求前，我會想盡辦法讓主管感到心情愉快。	0.588	-0.036	0.041
3.我以友善的態度向主管提出我的要求。	0.712	-0.053	0.012
4.在與主管面對面時，我會直接且了斷的提出我的要求。	0.058	0.638	0.073
5.我會用口頭表達我的氣憤。	0.019	0.732	-0.088
6.我會用強勢的態度，表達我的需求。	-0.076	0.556	0.021
7.我會用邏輯勸說，令主管信服。	0.057	0.021	0.644
8.我會對我的要求提出合理的解釋。	-0.045	0.020	0.732
9.我會用一些資訊、知識來支持我的論點。	0.009	0.059	0.751
Cronbach's α	0.750	0.670	0.750
特徵值	1.310	1.900	2.650
解釋變異量	14.56%	21.14%	29.41%
累積變異量		35.70%	65.11%

註：表中數字為直接斜交法轉軸後之因素負荷量

三、依變數

在依變數中，8 道題目僅萃取出一個因子，共可解釋 66.43% 的變異量，結果顯示每個題目在該構面之因素負荷量皆大於 .3 以上，如表 4-3 所示。此外，信度係數(Cronbach' α) 為 .93(>.7)，表示內部一致性佳。

表 4-3 本研究依變數之因素負荷量表

題目	因素
	工作績效
1 整體而言，此部屬工作表現能符合我預期的要求。	.779
2 就我的觀察，此部屬具有高的工作效率。	.803
3 整體而言，此部屬能有效率地完成其工作的角色與責任。	.805
4 我認為此部屬整體的工作表現很好。	.761
5 我認為此部屬熟悉其工作內容及責任。	.818
6 我認為此部屬具備足夠的工作知識及技能。	.775
7 我認為此部屬具備很高的工作熱忱。	.756
8 我認為此部屬的工作品質很好。	.783
Cronbach's α	.930
特徵值	5.310
解釋變異量	66.43%
累積變異量	66.43%

註：表中數字為因素負荷量

第二節 敘述統計及相關分析

各變數之平均數、標準差及相關分析結果，見表 4-4。變數間的相關性乃以皮爾森相關係數(Pearson correlation coefficients)表示。

從表中可發現逢迎討好策略與理性說服策略呈顯著正相關($r=.31, p<.01$)，表示當部屬使用逢迎討好策略時，亦會使用理性說服策略。然而，強制要求策略和逢迎討好策略($r=-.08, p>.05$)、理性要求策略($r=.07, p>.05$)無顯著相關，表示部屬使用強制要求策略的多寡，並不會影響其逢迎討好策略與理性說服策略的使用多寡。

逢迎討好策略與理性說服策略皆與主管績效評量呈顯著正相關($r=.30, p<.01$ ； $r=.24, p<.01$)，表示當部屬使用較多的逢迎討好策略與理性說服策略，主管會在績效評量時，給予較正面的績效分數。至於強制要求策略，則與主管績效評量無顯著相關($r=-.05, p>.05$)。

在控制變數方面，部屬的勤勉審慎性($r=.17, p<.01$)、情緒穩定性($r=.14, p<.01$)皆與主管績效評量呈顯著正相關，表示當部屬具有較高的勤勉審慎性與情緒較穩定時，主管通常在績效評量時，會給予較高的績效分數。

此外，從表中也可發現勤勉審慎性與逢迎討好策略($r=.22, p<.01$)、理性說服策略($r=.17, p<.01$)呈顯著正相關，表示當部屬具有較高的勤勉審慎性時，通常會較常使用逢迎討好與理性說服策略，同樣地，情緒穩定性也與逢迎討好策略呈顯著正相關($r=.28, p<.01$)，亦即表示當部屬情緒較穩定，通常會較常使用逢迎討好策略。

表 4-4 研究變數之敘述統計、相關係數表

變數	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.性別差異	0.38	0.49	--									
2.年齡差距	9.27	5.36	-0.08	--								
3.教育程度差異	0.61	0.69	-0.01	0.01	--							
4.工作經驗	82.98	109.80	0.06	-0.40**	0.22**	--						
5.勤勉審慎性	40.24	7.14	-0.04	-0.05	0.03	0.05	0.94					
6.情緒穩定性	37.42	6.50	-0.06	-0.07	0.03	0.15**	0.51**	0.90				
7.逢迎討好策略	12.02	1.70	0.08	0.03	-0.06	-0.08	0.22**	0.28**	0.75			
8.強制要求策略	8.64	1.88	0.08	-0.11*	0.17*	0.28**	0.02	-0.04	-0.08	0.67		
9.理性說服策略	12.32	1.58	0.02	-0.07	-0.13*	-0.05	0.17**	0.08	0.31**	0.07	0.75	
10.主管績效評量	-0.14	1.05	0.08	0.00	-0.04	0.01	0.17**	0.14**	0.30**	-0.05	0.24**	0.93

註：對角線係數為 Cronbach's α 值

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

N=315

第三節 迴歸分析—研究假設驗證

本研究利用階層迴歸分析法來驗證逢迎討好、強制要求與理性說服策略及其兩兩交互作用對於主管績效評量之影響，結果見表 4-5。

表 4-5 階層迴歸分析表

變數	主管績效評量		
	模式一	模式二	模式三
控制變數			
性別差異	0.090	0.060	0.060
年齡差距	0.020	0.050	0.070
教育程度差異	-0.050	-0.020	-0.010
工作經驗	0.010	0.070	0.070
勤勉審慎性	0.140*	0.090	0.100
情緒穩定性	0.080	0.010	0.010
自變數			
逢迎討好策略		0.220**	-0.700
強制要求策略		-0.060	0.440
理性說服策略		0.170**	-0.420
交互作用項			
逢迎 X 強制			-0.060
逢迎 X 理性			1.480**
強制 X 理性			-0.550
R ²	0.023*	0.108**	0.123**
△R ²		0.085**	0.015*

註：表中係數為標準化迴歸係數

*p<.05；**p<.01

N=315

本研究在模式一中，先放入六項控制變數，包括兩個人格特質、主管與部屬的性別差異、年齡差距與教育程度差異，以及部屬的工作經驗，結果發現該六項控制變數對主管績效評量能解釋 2.3%的變異量($p < .05$)，且其中勤勉審慎性與主管績效評量具有顯著正相關($\beta = .14, p < .05$)，即當部屬具有較高的勤勉審慎性時，主管在績效評量時，通常會給予該部屬較高的績效分數。

在模式二中，放入主要的研究變數，即逢迎討好策略、強制要求策略與理性說服策略，表 4-5 顯示此三個自變數可以顯著地解釋控制變數以外的主管績效評量($\Delta R^2 = .085, p < .01$)，而逢迎討好策略與主管績效評量具有顯著正相關($\beta = .22, p < .01$)，假設一成立；理性說服策略與主管績效評量具有顯著正相關($\beta = .17, p < .01$)，假設三成立。然而，強制要求策略與主管績效評量無顯著負相關，其 β 值為 $-.06$ ，大於 $.05$ 顯著水準，故假設二不成立。

最後，在模型三中，本研究放入三種印象管理策略之兩兩交互作用項，表 4-5 顯示此三個交互作用項可以顯著地解釋在控制變數與自變數之外的主管績效評量($\Delta R^2 = .015, p < .05$)。在本研究最想瞭解三種印象管理策略的組合是否會影響主管績效評量的部分，結果發現逢迎討好策略與理性說服策略之交互作用對於主管績效評量具有顯著影響($\beta = 1.48, p < .01$)。至於逢迎討好策略與理性說服策略之交互作用形式，本研究將逢迎討好策略分為高與低兩種程度(平均數+1、-1 個標準差)。從圖 4-1 可看出，當部屬使用愈多逢迎討好策略，部屬使用理性說服策略與主管績效評量之間的正向關係會愈強。至於其他交互作用部分，理性說服與強制要求策略之交互作用對於主管績效評量則無顯著影響($\beta = -.55, p > .05$)，而逢迎討好與強制要求策略之交互作用對於主管績效評量也無顯著影響($\beta = -.06, p > .05$)。

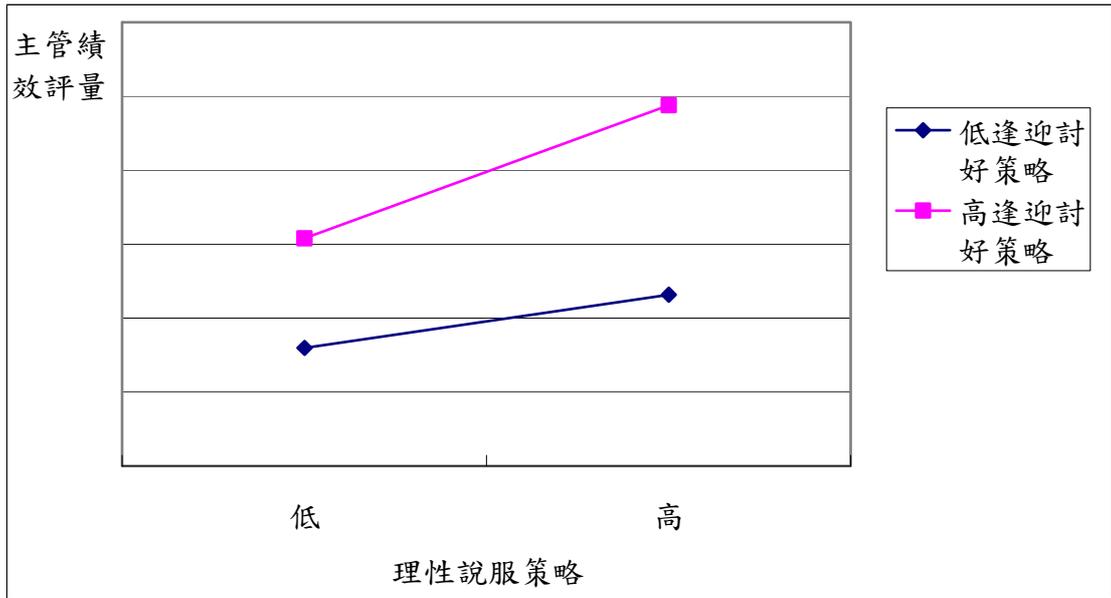


圖 4-1 逢迎討好策略與理性說服策略之交互作用圖



第五章 結論與建議

第一節 研究假設之探討

一、員工逢迎討好策略與主管績效評量

本文延續過去研究探討員工逢迎討好策略對於主管績效評量之影響，結果顯示逢迎討好策略與主管績效評量呈顯著正相關，表示當員工使用愈多逢迎討好策略，主管在績效評量時愈易給予較高的績效分數。此結果與過去許多研究之結果相符(Kipnis & Schmidt, 1988 ; Gordon, 1996 ; Wayne et al., 1997 ; Higgins et al., 2003)。然而，本研究透過不同時間點收集資料以及控制多項人口統計變數與人格特質，讓員工印象管理策略與主管績效評量間的因果關係更明確地被釐清。



當員工使用愈多逢迎討好策略，根據 Wayne 等學者(1997)的說法，主管會較喜愛該部屬，且也認為該部屬與其較相似，因而在績效評量時，會給予較高的績效分數。此外，Thacker(1999)也指出當主管較喜愛該部屬時，通常也會較信任他(她)們，進而提供該部屬較多的資源和給予較多的支持，使得此部屬能有較好的績效表現(Feldman, 1986)。因此，綜合過去研究都一致地認為員工使用逢迎討好策略的確會影響主管對該部屬的績效評量。

二、員工強制要求策略與績效評量

本研究結果發現強制要求策略與主管績效評量無顯著相關，此結果與過去多數研究的結果不一致(Kipnis & Schmidt, 1988 ; Thacker, 1999 ; Higgins et al., 2003)。

然而，亦有少數研究與本文的發現是一致的。例如在 Bolino 與 Turnley(2003)的研究裡，就發現員工性別確實會干擾(moderate)脅迫策略與績效評量分數的關

係，而該研究也發現，脅迫策略的主效果(main effect)並未達.05 顯著水準。另外，透過 Castro、Douglas、Hochwarter、Ferris 與 Frink(2003)的研究發現，或許本研究之結果可用員工正向情感的狀態加以解釋。根據 Castro 等學者(2003)的研究發現，員工使用剛性策略(強制要求策略即為剛性策略的一種)對於績效評量分數的影響會受到該部屬正向情感的影響。意即若部屬擁有較高的正向情感，當他(她)使用愈多的剛性策略，在績效評量中將會獲得愈好的績效分數，反之，若部屬具有較低的正向情感，當該部屬使用愈多的剛性策略，將會獲得較差的績效分數。故本研究結果發現強制要求策略與績效評量分數無顯著負相關，可能是因為受到施測者的正向情感狀態所致。然而，員工強制要求策略對於主管績效評量之影響關係，有待後續研究進一步釐清。

三、員工理性說服策略與主管績效評量

本研究結果顯示理性說服策略與主管績效評量分數呈顯著正相關，此也與過去研究結果相符(Kipnis & Schmidt, 1988；Wayne et al., 1997；Thacker, 1999；Higgins et al., 2003)。

Wayne 等學者(1997)認為，當部屬使用愈多的理性說服策略，將會被其主管認為此部屬較具有工作相關的能力與具有好的工作效率，進而為此部屬帶來較高的績效分數。Thacker(1999)的研究也發現當部屬使用愈多的理性說服策略，主管會較信任該部屬，在績效評量時，會給予較好的績效分數。因此本研究與過去研究相同，都一致地認為員工使用愈多的理性說服策略的確會影響主管對該部屬的績效評量，讓此部屬獲得較高的績效分數。

四、員工印象管理策略的組合與主管績效評量

以下分成三種印象管理策略組合加以說明。

1. 逢迎討好策略與理性說服策略之交互作用對於主管績效評量的影響

從相關係數的分析中可發現，當部屬使用逢迎討好策略時，亦會使用理性說服策略，此與過去的研究相符(Farmer, Maslyn, Fedor, & Goodman, 1997；Thacker & Wayne, 1995)。另外，本研究結果顯示，逢迎討好策略與理性說服策略之交互作用對於主管績效評量有顯著的影響。此與 Rao 等學者(1995)的看法相同。Rao 等學者(1995)認為，當部屬使用愈多的逢迎討好策略，將會增強理性策略與主管績效評量的正向關聯性。本研究提供實證資料，驗證了 Rao 等學者(1995)的看法。

相較於過去研究僅探討印象管理策略組合的加成性形式，本研究發現印象管理策略的交互作用形式也會對於主管績效評量產生影響，意指當部屬使用愈多的逢迎討好策略，將會增強理性說服策略與主管績效評量的正向關聯性。然而，為何同時使用這兩種策略會影響主管績效評量呢？這是因為當一個部屬使用愈多的理性說服策略，愈易被主管評定為較具工作相關的能力與較具有好的工作效率，且較易獲得主管的信任，因此當主管在評量績效時，該部屬易獲得較好的工作績效分數。若當此部屬同時使用愈多的逢迎討好策略，也愈易被主管認為其與主管本身相似，並且愈能得到主管的喜愛與信任，使主管在對此部屬做績效評估時，愈易以寬鬆的標準來評分，讓主管在評估此部屬績效時容易產生偏誤(Tsui, 1986)，在此同時亦產生月暈效果，即是指易以部屬某方面好的績效表現當作其全面的績效表現(Latham & Wexley, 1981)。基於月暈效果，主管愈易認為此具有好的工作能力、工作效率與值得信任的部屬能有更好的績效表現，使得此部屬得到較好的工作績效。因此，當部屬運用愈多的逢迎討好策略，能增強理性說服策略與主管績效評量分數的正向關係。

2. 強制要求策略與理性說服策略之交互作用對於主管績效評量的影響

首先，從相關係數的分析中可發現，當部屬使用愈多的強制要求策略，並不會使用愈多的理性說服策略，此與過去的研究不相符(Thacker & Wayne, 1995；Farmer et al., 1997)。再者，本研究結果顯示理性說服與強制要求策略之交互作用

對於主管績效評量則無顯著影響。

此研究結果可能是因為強制要求策略的使用雖會降低主管對該部屬的喜愛程度，主管卻不會因此認為該部屬是不具工作能力的。在績效評估中，儘管主管不喜歡該部屬，可能會使主管在評量該部屬績效時，給予較差的績效分數，然而，當該部屬透過理性說服策略來影響主管，仍會被主管認定其較具工作能力，故當主管在評量該部屬績效時，可能不會完全因為個人的喜好而完全忽視該部屬的工作能力。因此，當部屬運用愈多的強制要求策略，部屬使用理性說服策略對於主管績效評量之間的關係無顯著改變。

此外，由於本研究的印象管理策略皆為員工自評，員工可能為了呈現在問卷中避免操弄主管對其看法的手法被拆穿，導致不願意將真實情況呈現於問卷中 (Wayne & Liden, 1995)，因此本研究中強制要求策略的平均數僅為 8.64，明顯低於其他兩個策略的平均數。Yukl 與 Tracey(1992)也認為，由於強制要求策略通常是不符合社會期待且較不易為社會所接受的，因此可能導致員工在填答問卷的過程中，不願依實際狀況填答。基於受測者對於研究有所顧忌，也可能導致交互作用不顯著。

3.逢迎討好策略與強制要求策略之交互作用對於主管績效評量的影響

從本研究的相關分析可得知，當部屬使用愈多的逢迎討好策略，並不會使用愈多的強制要求策略。而且，本研究結果也顯示逢迎討好與強制要求策略之交互作用對於主管績效評量也無顯著影響。此研究結果可能是因為員工運用逢迎討好策略與強制要求策略皆是透過影響主管的情感成分，導致主管在績效評量時產生偏誤。然而，究竟兩種策略是如何影響績效評量，則有待後續研究繼續深入探討。

第二節 研究限制

本研究參考 Wayne 與 Ferris(1990)的做法，請主管在部屬填答印象管理策略問卷的兩週後後填答問卷，此做法與過去研究於同一時間收集員工印象管理策略與主管績效評量的做法相比(如：Wayne et al., 1997；Thacker, 1999)，更能明確釐清員工印象管理策略與主管績效評量之間的因果關係。即便如此，本研究仍有以下幾點限制：

第一，本研究中的印象管理策略皆為部屬自評，部屬可能因為社會的期望，導致印象管理策略的評量產生偏差(Wayne et al., 1997)。例如：強制要求策略可能較不為社會所期望的，導致部屬在填答問卷時較不願意將真實情況反應出來，又如理性說服策略可能是較為社會所期望，導致部屬在填答問卷時較有誇大真實使用該策略的情況。然而，回顧過去相關研究的做法，大多仍採用部屬自評(如：Wayne & Liden, 1995；Wayne et al., 1997)，這是因為倘若印象管理策略的使用由主管評量，會有相同方法偏誤(common method bias)的問題，此時印象管理策略與主管績效評量間的關係因相同方法偏誤而膨脹的機會將可能產生。因此，本研究使用部屬自評印象管理策略的使用程度應為妥當。

第二，在控制變數部分，相較於過去相關研究的做法，本研究除了列入人口統計變數之外，並將人格特質列為控制變數，但根據 Wayne 與 Ferris(1990)的研究結果發現，部屬客觀的績效表現對於主管評量該部屬的工作績效具有顯著的影響力；此外，Borman、White 與 Dorsey(1995)的研究也發現，無論是由主管或同事評量部屬的績效，部屬的任務精熟度(technical proficiency)對於績效評量分數皆有顯著的影響力。因此，若能將控制變數納入客觀的工作績效表現，將更能確定印象管理策略對於績效評量的影響。然而，由於客觀的績效表現資料取得不易，建議未來研究能將客觀的工作績效當作控制變數。

第三，如表 4-5 模式三所示，本研究所提模型的解釋變異量(R^2)之大小與過去研究發現相仿(如：Thacker & Wayne, 1995)僅達 12.3%，這是因為主管績效評量為一個包含社會、情境、情感與認知的複雜程序(Ferris et al., 1994)，而本研究僅探討印象管理策略此一變數對其影響程度，此並非表示其他變數(如：客觀工作表現、組織公民行為)對於主管績效評量的影響力不如印象管理策略，而本研究發現僅是釐清印象管理策略的確能夠影響主管績效評量，建議未來研究能加入其他影響主管績效評量的變數。



第三節 管理意涵與未來研究方向

本研究結果發現，當部屬使用愈多的逢迎討好策略與理性說服策略，將會影響主管對該部屬的績效評量，讓該部屬獲得較正面的績效評量分數。此外，當部屬運用愈多的逢迎討好策略，將會增強理性說服策略與主管績效評量分數的正向關係。透過本研究發現，建議組織未來若欲在績效評量中能更公正、公平與客觀地評量部屬績效，應多加注意印象管理策略，特別是逢迎討好策略與理性說服策略，對於主管績效評量的影響，讓員工真實的工作表現能反映在績效分數上。

組織可透過要求主管隨時保持員工績效表現的紀錄，來減少主管在績效評量時，單憑過去印象來評分(黃同圳, 民 91)。另外，組織也可提供主管關於績效評量方面的訓練，讓主管熟悉上述印象管理策略對績效評量的影響，以避免偏誤產生，例如參考架構訓練(frame-of-reference training)，組織可透過此訓練讓主管學習如何正確地評估部屬績效(吳淑華, 民 90；Woehr & Huffcutt, 1994)。最後，倘若組織氣氛許可，也可透過增加多方面的評量資訊來源(如使用多位評估者)，以避免部屬對主管運用印象管理策略所產生的績效評量誤差(吳淑華, 民 90；黃同圳, 民 91)。

此外，本研究的發現也能夠提供企業員工參考使用。在組織中，當部屬對主管提出要求時，若能盡量以“理”為出發點，用合理的訴求與明確的證據說服主管，此時若能再以友善、謙遜的態度，加上適切的討主管歡心(即逢迎討好策略)，將更能獲得主管的支持與青睞，進而獲取較好的績效分數。相反地，若僅是使用理性說服策略，雖仍能提昇個人的績效評量分數，但效果就會稍打折扣。

至於未來研究方向，為了避免員工過去的工作表現影響績效評量，建議未來研究可針對新進員工進行探討。此外，本研究並未如過去大多數研究於同一時點

收集資料，而改以兩週的時間間隔來衡量部屬運用印象管理策略的多寡對於主管評量該部屬績效的影響，是一種較好的方式，建議後續研究仍可透過縱貫研究分析，探討印象管理策略在組織情境中對於績效評量的影響。

另外，本研究為避免相同方法偏誤(common method bias)，印象管理策略採員工自評，以與績效的評量來源(即主管)有所分別，但缺點是員工可能不願意將真實情況反應出來，故建議未來研究可採同事評量，以降低該部屬不願將真實情況反應出來的偏差。

本研究結果發現，當部屬使用逢迎討好策略的多寡，會影響理性說服策略與績效評量分數的正向關係。建議未來研究除了績效評量之外，可繼續探討印象管理策略組合對於升遷或薪資的影響。此外，除了本研究所採用的三個自變數—逢迎討好策略、強制要求策略與理性說服策略之外，仍有一種策略受到學者高度的重視，該策略為自我導向策略(Wayne & Liden, 1995； Wayne et al., 1997； Higgins et al., 2003)。過去研究發現當部屬使用愈多自我導向策略，將使得主管在評定該部屬績效時，易給予負面的評價。因此建議未來研究可納入自我導向策略。

後續研究也可探討印象管理策略與績效評量間的調節變數，如：正向情感、性別、組織文化等。值得注意的是，在過去探討印象管理策略的文獻中，大多衡量印象管理策略使用的多寡，鮮有研究探討印象管理策略使用的品質。Ferris、Perrewe、Anthony 與 Gilmore(2000)提出的政治技巧，即是欲解決上述問題。因此本研究建議後續研究可探討政治技巧對於印象管理策略與績效評量之間的影響。

過去研究發現人格特質會影響印象管理策略的運用。Mowday(1978)指出，具有高成就導向(need for achievement)與權力導向(need for power)的人，通常較易

運用印象管理策略。Farmer 等學者(1997)的研究發現，具有高馬基維利主義(Machiavellianism)與外控性格(external locus of control)的部屬，較易運用柔性印象管理策略。本研究透過相關分析發現，具有高勤勉審慎性的員工通常較常使用逢迎討好及理性說服策略，而具有高情緒穩定性的員工則通常較常使用逢迎討好策略，此與 Cable 與 Judge(2003)的發現部分相同。此外，本研究的研究結果也與過去研究相符(如 Barrick & Mount, 1991)，即具有高勤勉審慎性($r=.17, p<.01$)、高情緒穩定性($r=.14, p<.01$)的員工其績效表現也較好。因此，建議後續研究可探討其他人格特質對印象管理策略及工作績效的影響。

最後，根據過去學者對於印象管理策略的定義，在組織情境中，皆認為這些行為皆是員工為了獲取某些他(她)們認為有價值、重要的目標，然而，這樣的假設卻仍未獲證實(Ferris et al., 1994)。舉例而言，當部屬運用逢迎討好策略，不一定表示他(她)們只是為了獲取目標，可能只是單純地喜愛主管所表現出的行為而已。因此，隱身於印象管理策略之後的員工意圖，仍有待後續研究加以探討。

第四節 結語

組織內的員工透過印象管理策略的運用，來塑造及維護個人形象，以獲取其希冀的目標(Wayne & Liden, 1995；Blickle, 2003)。而績效評估是一個包含社會、情境、情感與認知的複雜程序(Ferris et al., 1994)，當主管在評定部屬績效時，通常會在其記憶中提取過去該部屬的表現及印象，這些被提取的表現及印象可能是主管在平日工作中所觀察到的，也可能是部屬透過印象的塑造來影響主管對其的看法(Wayne & Liden, 1995)。

為了使主管在評定員工績效時，能較公正、客觀且無誤的，本研究遂探究印象管理策略在組織情境中的影響力。從整理過去文獻得知，印象管理策略對於績效評量分數具有正面的影響。本研究延續過去學者的研究，持續探討印象管理策略在組織中運用的情況，結果發現，當部屬使用愈多的逢迎討好策略、理性說服策略，將會使得主管在績效評量時，給予該部屬愈正面的績效評量分數。另外，本研究也以探索性方式，瞭解印象管理策略交互作用是否存在，結果發現，當部屬使用愈多的逢迎討好策略，將會增強理性說服策略與主管績效評量的正向關聯性。

透過本研究的結果，組織未來若欲在績效評量中能更公正、公平與客觀地評量部屬績效，應多加注意印象管理策略對於績效評量的影響，讓員工真實的工作表現能反映在績效分數上。

參考文獻

中文部分：

李誠，「掌握時代脈動的人力資源管理」，人力資源管理十二堂課，李誠主編，天下遠見，頁 1-3，民國九十一年。

Susan, E, Jackson & Randall, S, Schuler 著，人力資源管理—合作的觀點，吳淑華譯，滄海書，台中，民國九十年。

黃同圳，「績效評估與管理」，人力資源管理的十二堂課，李誠主編，天下遠見，頁 109-154，民國九十一年。

黃同圳，「人力資源管理策略—企業競爭優勢之新器」，人力資源管理的十二堂課，李誠主編，天下遠見，頁 21-52，民國九十一年。

郭惠雅，「從事行政業務人員的工作特性、工作態度與工作績效之關係研究—以某國立大學為例」，國立成功大學，碩士論文，民國九十一年。



英文部分：

- Anderson, G. C. (1993). *Managing performance appraisal systems*, Blackwell, Oxford.
- Atwater, L. F. & Yammarino, F. J. (1992). Dose self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions ?
Personnel Psychology, 45, 141-164.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2000). Select on conscientiousness and emotional stability.
In E. A. Locke(Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior* (pp. 15-28).
Malden, MA : Blackwell.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance : a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Bates, R. (2002). Liking and similarity as predictors of multi-source ratings. *Personnel Review*, 31, 540-552.
- Blickle, G., (2003). Some outcomes of pressure, ingratiation, and rational persuasion used with peers in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 648-665.
- Bolino, N. C. & Turnley, W. H. (2003). Counternormative impression management, likeability, and performance ratings : the use of intimidation in an organizational setting. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 237-250.
- Borman, W. C., White, L. A., & Dorsey, D. W. (1995). Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80, 168-177.
- Brennan, J. G., Miller, L. E., & Seltzer, J.(1992). Influence tactics and effectiveness. *The Journal of Social Psychology*, 133, 747-748.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York : Academic Press.
- Cable, D. M. & Judge, T. A. (2003). Managers' upward influence tactics strategies : the role of manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 197-214.

- Case, T., Dosier, L., Murkinson, G., & Keys, B. (1988). How managers influence supervisors : A study of upward influence tactics. *Leadership and Organizational Development Journal*, 9, 25-31.
- Castro, S. L., Douglas, C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., & Frink, D. D. (2003). The effects of positive affect and gender on the influence tactics—job performance relationship. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10, 1-17.
- Falbe, C. M. & Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*, 35, 638-652.
- Farmer, S. M., Maslyn, J. M., Fedor, D. B., & Goodman, J. S. (1997). Putting upward influence strategies in context. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 17-42.
- Feldman, J. M. (1986). A note on the statistical correction of halo error. *Journal of Psychology*, 71, 173-176.
- Feldman, D. C. & Klich, N.R. (1991). Impression management and career strategies. pp.67-80 in R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Applied impression management : How image making affects organizations*. Newbury Park, CA : Sage.
- Ferris, G. R. & Judge, T. A. (1991). Personnel/human resource management : A political influence perspective. *Journal of Management*, 17, 447-488.
- Ferris, G. R., Judge, T. A., Rowland, K. M., & Fitzgibbons, D. E. (1994). Subordinate influence and the performance evaluation process : Test of a model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 101-135.
- Ferris, G. R., Perrewe, P. L., Anthony, W. P., & Gilmore, D. C. (2000). Political skill at work. *Organization Dynamics*, 28, 25-37.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4, 26-42.
- Gordon, R. A., (1996). Impact of ingratiation on judgements and evaluations : A meta-analytic investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 54-70.

- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York : Wiley.
- Higgins, G. A., Judge, T. A., & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes : A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 89-106.
- Ilgen, D. R. & Feldman, J. M. (1983). Performance appraisal : A process focus. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.). *Research in Organization Behavior, 5*, 141-197. Greenwich, CT : JAI Press.
- Judge, T. A. & Bretz, R. D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management, 20*, 43-65.
- Judge, T. A., Locke, E. A. & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction : A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior, 19*, 151-188.
- Kelly, C. (1988). *The destructive achiever* reading, MA : Addison-Wesley.
- Kipnis, D. & Schmidt, S. M. (1980). Intraorganizational influence tactics : Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology, 65*, 440-452.
- Kipnis, D. & Schmidt, S. M. (1982). *Profile of organizational influence strategies*. San Diego, CA: University Associates.
- Kipnis, D. & Schmidt, S. M. (1985). The language of persuasion. *Psychology Today, 4*, 40-46.
- Kipnis, D. & Schmidt, S. M. (1988). Upward-influence styles : Relationship with performance evaluations, salary, and stress. *Administrative Science Quarterly, 33*, 528-542.
- Lamude, K. G. (1993). Supervisors' upward influence tactics in same-sex and cross-sex dyads. *Perceptual and Motor Skills, 77*, 1067-1070.
- Lamude, K. G. (1994). Supervisors' influence tactics for handling managers' resistance. *Psychological Reports, 75*, 371-374.
- Latham, G. P. & Wexley, K. N. (1981). *Increasing productivity through performance appraisal*. Reading, Mass. : Addison-Wesley.
- London, M. & Smither, J. W. (1995). *Can multi-source feedback change perceptions of goal*

accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes ? Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology*, 48, 803-839.

Mowday, R. T., (1978). The exercise of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 23, 137-156.

Ralston, D. A. & Elsass, P. M. (1989). Ingratiation and impression management in the organization. pp.235-249 in R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Applied impression management : How image making affects organizations*. Newbury Park, CA : Sage.

Rao, A., Schmidt, S. M., & Murray, L. H. (1995). Upward impression management : Goals, influence strategies, and consequences. *Human Relations*, 48, 147-167.

Robbins, T. L. & DeNisi, A. S. (1994). A closer look at interpersonal affect as a distinct influence on cognitive processing in performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 79, 341-353.

Sashittal, H. C., Berman, J., & Ilter, S. (1998). Impact of trust on performance evaluations. *The Mid-Atlantic Journal of Business*, 34, 163-184.

Schilit, W. K. & Locke, E. A. (1982). A study of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 27, 304-316.

Schriesheim, C. A. & Himkin, T. R. (1990). Influence tactics used by subordinates : A theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson subscales. *Journal of Applied Psychology*, 75, 246-257.

Singh, V., Kumra, S., & Vinnicombe, S. (2002). Gender and impression management : playing the promotion game. *Journal of Business Ethics*, 37, 77-89.

Strauss, J. P., Barrick, M. R., & Connerley, M. L. (2001). An investigation of personality similarity effect (relational and perceived) on peer and supervisor ratings and the role of familiarity and liking. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 637-657.

Thacker, R. A. & Wayne, S. J. (1995). An examination of relationship between upward

- influence tactics and assessments of promotability. *Journal of Management*, 21, 739-756.
- Thacker, R. A., (1995). Gender, influence tactics and job characteristics preferences : New insights into salary determination. *Sex Roles*, 32, 617-637.
- Thacker, R. A., (1999). Perceptions of trust, upward influence tactics, and performance ratings. *Perceptual and Motor Skills*, 88, 1059-1070.
- Tsui, A. S. (1986). Interpersonal affect and rating errors. *Academy of Management Journal*, 29, 586-599.
- Varma, A., DeNisi, A. S., & Peters, L. H. (1996). Interpersonal affect and performance appraisal : A field study. *Personnel Psychology*, 49, 341-360.
- Wayne, S. J. & Liden, R. C. (1995). Effects of impression management on performance ratings : A longitudinal study. *Academy of Management Journal* , 38, 232-260.
- Wayne, S. J. & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions : A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75, 487-499.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Graf, I. K., & Ferris, G. R. (1997). The role of upward influence tactics in human resource decisions. *Personnel Psychology*, 50, 979-1006.
- Woehr, D. J. & Huffcutt, A. I. (1994). Rater training for performance appraisal—a quantitative review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 189-205.
- Yukl, G. & Tracey, J. B.(1992). Consequence of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77, 525-535.

附錄一 員工填答問卷

您好！

感謝您在百忙之中撥冗填寫此問卷，此份問卷的目的在瞭解員工在公司內會表現哪些行為。為使本研究能反應實際狀況，故需要您給予協助。關於您的填答，僅供學術研究之用，絕不對外公開，敬請放心填選。再次感謝您熱衷學術、獎掖後進之忱！

國立交通大學經營管理研究所
指導教授 蔡維奇 博士
研究生 梁帛辰 敬上

第一部份 個人資料(僅供整體資料分析用，內容絕不對外公開)。

1. 請問您的性別： 男 女
2. 請問您的年齡：_____歲
3. 請問您的教育程度：國中及以下；高中(職)；專科(二專、三專、五專)大學及技術學院；研究所及以上。
4. 請問您任職於目前的公司已有多久的時間？_____年_____月。

第二部份 組織中的行為表現

以下題目是想要瞭解您過去半年在公司中是否有表現下列行為，請以打「√」來回答以下問題。關於您的填答，僅供學術研究之用，絕不對外公開，敬請放心填選。

問 題	從未 使用	很少 使用	偶而 使用	經常 使用	總是 使用
請根據您 <u>過去半年</u> 的經驗，回答下列題項：					
1. 向主管提出我的要求時，我表現的相當謙虛。．．．．．	<input type="checkbox"/>				
2. 在與主管面對面時，我會直接且了斷的提出我的要求。	<input type="checkbox"/>				
3. 我會用邏輯勸說，令主管信服。．．．．．	<input type="checkbox"/>				
4. 在提出我的要求前，我會想盡辦法讓主管感到心情愉快。	<input type="checkbox"/>				
5. 我會用口頭表達我的氣憤。．．．．．	<input type="checkbox"/>				
6. 我會對我的要求提出合理的解釋。．．．．．	<input type="checkbox"/>				
7. 我以友善的態度向主管提出我的要求。．．．．．	<input type="checkbox"/>				
8. 我會用強勢的態度，表達我的需求。．．．．．	<input type="checkbox"/>				
9. 我會用一些資訊、知識來支持我的論點。．．．．．	<input type="checkbox"/>				

請繼續填答下頁！

第三部份 人格特質

下表中的最左欄及最右欄是描述您個人人格特質的形容詞，此兩個形容詞是相對稱的。請根據您對自己的瞭解，在每一題的數字中“圈選”一個較符合您個人特質的答案。關於您的填答，僅供學術研究之用，絕不對外公開，敬請放心填選。

以凌亂無章的為例：假如你覺得自己是個井然有序的人，且也非常同意這個說法，則在靠近“井然有序的”的方格中把“5”這個數字圈選起來；若覺得自己的生活有些凌亂無章，則在靠近“凌亂無章的”的方格中，選一個最適當的程度，如將“2”這個數字圈選出來。

	非常同意	同意	無意見	同意	非常同意	
凌亂無章的	1	2	3	4	5	井然有序的
不負責任的	1	2	3	4	5	負責任的
不可靠的	1	2	3	4	5	可靠的
疏忽的	1	2	3	4	5	謹慎的
不切實際的	1	2	3	4	5	務實的
粗心的	1	2	3	4	5	細心的
懶惰的	1	2	3	4	5	勤奮的
浪費的	1	2	3	4	5	節儉的
草率的	1	2	3	4	5	慎重其事的
輕率的	1	2	3	4	5	認真的
易怒的	1	2	3	4	5	心平氣和的
神經緊繃的	1	2	3	4	5	心情放鬆的
容易緊張的	1	2	3	4	5	從容自在的
善嫉妒的	1	2	3	4	5	不善嫉妒的
情緒不穩定的	1	2	3	4	5	情緒穩定的
不滿現況的	1	2	3	4	5	滿意現況的
缺乏安全感的	1	2	3	4	5	有安全感的
情緒化的	1	2	3	4	5	不會情緒化的
深感內疚的	1	2	3	4	5	不會內疚的
喜怒無常的	1	2	3	4	5	鎮靜的

問卷至此結束，非常感謝您的協助！

附錄二 主管填答問卷

您好！

感謝您在百忙之中撥冗填寫此問卷，此份問卷的目的在瞭解員工工作績效的狀況。為使本研究能反應實際狀況，故需要您給予協助。關於您的填答，僅供學術研究之用，絕不對外公開，敬請放心填選。再次感謝您熱衷學術、獎掖後進之忱！

國立交通大學經營管理研究所
指導教授 蔡維奇 博士
研究生 梁帛辰 敬上

第一部份 個人資料(僅供整體資料分析用，內容絕不對外公開)。

- 1.請問您的性別： 男 女
- 2.請問您的年齡：_____歲
- 3.請問您的教育程度： 國中及以下； 高中(職)； 專科(二專、三專、五專)； 大學及技術學院； 研究所及以上。

第二部份 員工的工作績效

以下題目是想要瞭解員工在組織中的工作績效表現，請依據您個人過去半年分別針對各個受評員工的觀察，圈選適當的數字。各數字所代表的意義如下：「1」=非常不同意、「2」=不同意、「3」=無意見、「4」=同意、「5」=非常同意。在回答下列問題之前請先把評估之員工的姓名填入空格之中。關於您的填答，僅供學術研究之用，絕不對外公開，敬請放心填選。

問 題 請根據您 <u>過去半年</u> 的觀察，回答下列題項：	受評估員工的姓名(請在下欄填寫受評估員工姓名)				
1 整體而言，此部屬工作表現能符合我預期的要求。	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2 就我的觀察，此部屬具有高的工作效率。	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3 整體而言，此部屬能有效率地完成其工作的角色與責任。	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4 我認為此部屬整體的工作表現很好。	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5 我認為此部屬熟悉其工作內容及責任。	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6 我認為此部屬具備足夠的工作知識及技能。	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7 我認為此部屬具備很高的工作熱忱。	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8 我認為此部屬的工作品質很好。	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

問卷至此結束，非常感謝您的協助！