

行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告

親信關係與績效評估之關聯性研究 —從差序格局探討領導者對部屬的評估差異及其影響

The Effects of Confidant Relationship on Performance Appraisal :

A Differential Matrices Perspective

計劃類別： 個別型計劃 整合型計劃

計劃編號：NSC 87-2416-H-033-008-

執行期間：86年8月1日至87年7月31日

個別型計劃：計劃主持人：諸承明 博士

共同主持人：戚樹誠 博士

處理方式： 可立即對外提供參考

(請打✓) 一年後可對外提供參考

 兩年後可對外提供參考

(必要時，本會得展延發表時限)

執行單位：中原大學企業管理學系所

中華民國 87年10月31日

摘要

在儒家思想與傳統文化的薰陶下，國人特別重視人倫關係，人與人之間一切的行為準則，均深受雙方關係所影響。由於國人的際關係具有明顯的差序格局，所以領導者在評估部屬的績效時，時常會受到雙方親信關係的影響，對於親信、自己人、與外人做出不同的評估，導致績效評估產生嚴重的評估偏差。倘若績效評估結果遭到扭曲，不僅會影響到昇遷、調職、與獎懲等人事決策的正確性，更會使資源分配不公平的現象得到合理解釋，造成員工情緒上的極大傷害。有鑑於此，本研究認為有必要採取關係取向的觀點，從國人特有的差序格局概念來探討領導者對部屬的績效評估差異，分析親信關係與績效評估之間的關聯性。具體而言，本研究經由實證資料之分析，共歸納下列三項重要的研究結果：

- (1)親信關係對於績效評估分數及員工態度具有顯著的正相關。親信關係愈強，主管給予部屬的評分愈高，主管評估與自我評估之差距也愈大，而員工的工作投入、組織承諾、與工作滿意度也將愈高。
- (2)主管給予親信的績效評估分數最高，自己人次之，而外人則最低，三者間之差異已達顯著水準。此外，親信的工作投入、組織承諾、與工作滿意度亦最高，自己人次之，外人最低，其間差異也達到顯著水準。
- (3)雖然親信關係對於各項績效評估指標均有顯著的正相關，但是其中對於質化過程指標的相關係數，顯著高於量化過程指標。顯示親信關係在不同評估指標下的效應強度並不相同，而評估指標確實具有部份的調和作用。

關鍵詞：績效評估、評估偏差、親信關係、差序格局

ABSTRACT

The influence of the Confucian thought and traditional culture makes Chinese attach much importance to interpersonal relationship. Due to the obvious differential matrices existing in Chinese society, confidant relationship plays a very important role on performance appraisal. The differences of performance ratings, appraised by supervisors toward confidants, insiders, and outsiders, will be remarkable. If there are serious rating biases on employee performance, not only it will affect the accuracy of personnel promotion, transfer, and reward policies, but it also becomes the rational explanation to the unfair resource allocation. In view of this, this study adopts survey data to analyze the correlations between confidant relationship and performance appraisal. The major results of this study include:

- (1) This study indicates that confidant relationship has significantly positive correlations on performance ratings and employee's attitudes. Increases in confidant relationships will lead to higher performance ratings, job involvement, organizational commitment, and job satisfaction.
- (2) There are significant differences among the supervisor appraisals toward confidants, insiders, and outsiders. The confidants are appraised the highest, the insiders appraised the second and the outsiders appraised the last.
- (3) The correlation coefficients of confidant relationship upon qualitative-process indicators are significant higher than the quantitative-process indicators'. Evidences show that performance appraisal indicators have some moderating effects between confidant relationship and performance ratings.

Keywords: Performance Appraisal, Rating Bias, Confidant Relationship, Differential Matrices

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與研究構想	1
第二節 研究目的	4
第二章 文獻探討	6
第一節 影響領導者評估偏差的因素	6
第二節 垂直對偶、差序格局、與親信關係	8
第三節 績效評估指標對評估偏差的調和作用	17
第三章 研究架構與研究方法	19
第一節 研究架構與研究假設	19
第二節 研究設計	21
第三節 衡量工具之分析	22
第四節 樣本特性描述	26
第四章 研究發現	33
第一節 親信特質與親信關係之關聯性分析	33
第二節 親信關係與績效評估結果及態度反應之關聯性 分析	34
第三節 親信特質與績效評估結果及態度反應之關聯性 分析	40
第四節 親信、自己人、外人三組績效評估結果及態度 反應之差異性分析	46
第五節 親信關係與績效評估各指標相關性之差異性分 析	56
第五章 結論與建議	62

第一節	研究結論	62
第二節	研究建議	64
參考文獻	68
附錄一	76
附錄二	83

表 目 錄

表 3-1	回收之銀行分行家數與百分比	27
表 3-2	回收之銀行類型與百分比	28
表 3-3	主管樣本依性別劃分之人數與百分比	29
表 3-4	主管樣本依年齡劃分之人數與百分比	29
表 3-5	主管樣本依學歷劃分之人數與百分比	30
表 3-6	部屬樣本依性別劃分之人數與百分比	31
表 3-7	部屬樣本依年齡劃分之人數與百分比	31
表 3-8	部屬樣本依學歷劃分之人數與百分比	32
表 4-1	親信特質與親信關係之相關分析表	33
表 4-2	親信關係與績效評估各項評估分數之相關分析表	35
表 4-3	親信關係與績效評估各指標評估分數(一)之相關分析 表	36
表 4-4	親信關係與績效評估各指標評估分數(二)之相關分析 表	36
表 4-5	親信關係與績效評估各項評估分數差距之相關性分析 表	38
表 4-6	親信關係與績效評估各指標評估分數差距(一)之相 關分析表.....	39
表 4-7	親信關係與績效評估各指標評估分數差距(二)之 相關分析表.....	39
表 4-8	親信關係與員工態度反應之相關分析表	40

表 4-9	親信特質與績效評估各項評估分數之相關分析表	41
表 4-10	親信特質與績效評估各指標評估分數(一)之相關分析表.....	42
表 4-11	親信特質與績效評估各指標評估分數(二)之相關分析表	42
表 4-12	親信特質與績效評估各項評估分數差距之相關分析表	43
表 4-13	親信特質與績效評估各指標評估分數差距(一)之相關分析表	44
表 4-14	親信特質與績效評估各指標評估分數差距(二)之相關分析表	45
表 4-15	親信特質與員工態度反應之相關分析表	45
表 4-16	親信、自己人、外人三組績效評估各項評估分數之一因子變異數分析	48
表 4-17	親信、自己人、外人三組績效評估各指標評估分數(一)之一因子變異數分析	49
表 4-18	親信、自己人、外人三組績效評估各指標評估分數(二)之一因子變異數分析	51
表 4-19	親信、自己人、外人三組績效評估各項評估分數數差距之一因子變異數分析	53
表 4-20	親信、自己人、外人三組績效評估各指標評估分數差距(一)之一因子變異數分析	54
表 4-21	親信、自己人、外人三組績效評估各指標評估分數差距(二)之一因子變異數分析	55

表 4-22	親信、自己人、外人三組員工態度反應之一因子變異數分析	56
表 4-23	親信關係與一般績效評估項目各評估指標相關係數之 Fisher Z 檢定表(一).....	57
表 4-24	親信關係與一般績效評估項目各評估指標相關係數之 Fisher Z 檢定表(二).....	58
表 4-25	親信關係與一般績效評估項目各評估指標相關係數之 Fisher Z 檢定表(三).....	58
表 4-26	親信關係與一般績效評估項目各評估指標相關係數之 Fisher Z 檢定表(四).....	58
表 4-27	親信關係與一般績效評估項目各評估指標相關係數之 Fisher Z 檢定表(五).....	59
表 4-28	親信關係與一般績效評估項目各評估指標相關係數之 Fisher Z 檢定表(六).....	59
表 4-29	親信關係與一般績效評估項目各評估指標相關係數之 Fisher Z 檢定表(七).....	59
表 4-30	親信關係與一般績效評估項目各評估指標相關係數之 Fisher Z 檢定表(八).....	60
表 4-31	親信關係與銀行授信單位特定績效評估項目各評估指標相關係數之 Fisher Z 檢定表(一).....	60
表 4-32	親信關係與銀行授信單位特定績效評估項目各評估指標相關係數之 Fisher Z 檢定表(二).....	61

圖 目 錄

圖 2-1	領導者與部屬交易關係的發展過程(Dienesch & Liden, 1986)	10
圖 2-2	資源支配者的心路歷程 (黃光國, 民 77)	14
圖 2-3	親信理論模型 (戚樹誠、林行宜, 民 83)	17
圖 3-1	研究架構	20

第一章 緒論

本研究採取差序格局(Differential Matrices)之觀點，探討領導者與部屬間的親信關係(Confidant Relationship)對於績效評估(Performance Appraisals)之關聯性，以分析管理者在評估員工績效時，是否會受到雙方親信關係影響而產生績效評估上的差異。由於績效評估資料在企業組織中常會做為薪資獎酬與昇遷調職的主要依據，所以績效評估若有偏差，很可能會影響員工的工作滿足、工作投入、與組織承諾，甚至引發員工的離職行為。況且在領導者欲授予親信員工額外獎勵時，為避免外界質疑，也一定會透過績效評估上先評定較佳的成績，然後再根據評估結果給予特殊獎酬，使資源分配不公的情形得到合理化。因此，研究親信關係與績效評估之關聯性，將是探討領導者與親信的互動行為中不可忽視的重點。

第一節 研究背景與研究構想

績效評估在人力資源管理中扮演著極為重要角色。一方面，績效評估是組織控制的重要機制，員工可以藉此評估結果瞭解過去的表現是否理想，使員工有檢討改進其行為的機會；另一方面，績效評估所提供的資訊，是許多人力資源管理決策的重要依據，舉凡員工晉昇與調職、薪資獎勵或處罰、員工教育訓練、以及員工生涯規劃等工作，都有必要參考員工的績效評估資料，才能做出正確而且公平的決定。Cleveland, Murphy, & Williams (1989)的研究即證實，績效評估資料對於薪資管理、績效回饋、確認員工優缺點、職位晉昇、以及佐證人事決策等管理業務，都具有相當重要的影響作用。此外，近年來許多學者強調薪資應與績效相結合，使得「視績效給付薪資」(Pay for Performance)

的觀念愈來愈受到重視 (Kanter, 1987)。然而，績效基準性薪資(Performance-Based Pay) 能否實施成功，除了薪資制度本身值得檢討外，績效評估的客觀性與公正性，更扮演著決定性角色。Lawler(1988)曾指出，一項獎酬制度的成功關鍵，取決於績效評估系統是否有效。而 Zenger (1992) 的研究也曾發現，由於許多公司並未進行完整而詳細的績效評估，只是挑選出績效最好或是最差的少部份員工進行獎懲，導致組織出現不正常的離職現象。由此可知，倘若沒有健全的績效評估系統，許多人力資源管理措施不僅不能發揮功能，甚至會產生負面效果，故績效評估一直都是人力資源管理中相當值得深入研究的主题。

雖然績效評估具有極為重要的功能，但實務上卻是很難做到完全的客觀與公正。儘管學術界與實務界多年來的努力，已經為績效評估發展出各式各樣進步的評估工具，但是最終仍需要「人」來做評估，自然也就無可避免會產生偏差。過去許多學者曾針對績效評估時的對比效果(Contrast Effects)、月暈效果 (Halo Effect) (Borman, 1975; Balzer & Sulsky, 1992)、與刻板印象 (Stereotyping) (Rosen & Gerdee, 1976 ; Dobbins, Cardy, & Truxillo, 1988) 等進行過研究，但是這些研究基本上只是針對評估的認知過程 (Cognitive Processes) 加以分析，所解釋的僅為評估者「非意圖性」的評估偏差，卻未能進一步探討評估者的「意圖性」(Intentional) 評估偏差。事實上，評估者基於特殊理由所故意造成的評估差異，對於員工的實質傷害更大，也是更值得研究的主题。一般而言，導致領導者在評估部屬績效時差別對待 (Disparate Treatment) 的原因有許多，包括高層壓力、雙方關係、個人好惡、以至於部屬掌握的權力與資源等。雖然這些因素都可能產生一定程度的影響，但是近年來已有許多研究開始將焦點集中在績效評估雙方的互動關係上。例如：Varma & DeNisi (1996) 的研究發現，評估者與被評估者的人際情感 (Interpersonal Affect) 對於績效評估結果之

間，具有非常顯著的相關性；而 Heneman, Greenberger, & Annonyo (1989) 的研究也嘗試採取領導者與部屬交易 (Leader-Member Exchange; LMX) 觀點，探討交易關係與績效評估之間的關聯性。

相對於西方學者提出的領導者與部屬交易理論 (LMX)，國內也有許多研究者專注於關係取向的探討，甚至認為中國社會的人際關係更為複雜而且具有社會交易潛在價值 (Potential Value of Social Transaction) (嚴奇峰，民 84)。其實自費孝通 (民 36) 提出差序格局的觀念以來，即不斷有學者分別從社會學、心理學、與管理學等不同角度，分析與解釋中國人的關係取向，並將此一概念運用在各自的領域上，探討差序格局對於各個行為層面之影響。黃光國 (民 77) 認為由於儒家所主張的愛是有差序性的，所以人際關係也會依序呈現出「工具性關係」、「混合性關係」、與「情感性關係」，進而在交易法則上形成「公平法則」、「人情法則」、與「需求法則」，基於不同的交易法則，隨後的行為反應自然也會有所差異。嚴奇峰 (民 81) 進一步指出，權位高者會視雙方關係價值的正負，分別對權位低者採取仁慈支配或是侵略支配的行為。張慧芳 (民 84) 的實證研究也發現領導者對部屬的信任程度是有差序性的，而信任程度也會顯著影響領導者對部屬所採取的授權幅度、決策參與、主動溝通、與對待態度等。雖然國內過去的研究尚未將差序格局觀念運用在績效評估的探討上，但是由績效評估結果將牽動薪資、獎懲、昇遷、與調職等重要人事決策的觀點看來，績效評估勢必在領導者與部屬之間扮演著極為重要的交易行為，自然也會受到雙方關係取向所影響。因此，本研究將探討中國人差序格局觀念在績效評估上產生的行為反應，並採取戚樹誠與林行宜 (民 83) 所建立的親信關係架構，深入分析領導者與部屬間的親信關係對於績效評估之關聯性。

第二節 研究目的

誠如上述所言，中國人受儒家思想影響，特別重視人際關係，但是這種人與人之間的關係並非全然均等，而是呈現出差序性的關係格局，意即中國人的社會關係可比為一組由內而外的同心圓，同心圓的中心是自我，距離中心的遠近則代表著雙方社會關係的遠近。以此觀點加以分析，在領導者的關係格局中，對於不同部屬將有著親疏不同的關係，也就是每個部屬會分別落在差序格局中不同的同心圓上，而親信關係便是屬於相當接近領導者的同心圓，對於領導者而言，親信則是非常親近且信任的部屬（戚樹誠，民 85）。類似的觀念也出現在西方學者的研究中，垂直對偶模式（Vertical Dyad Linkage Model; VDL）指出領導者會與部屬間發展出不同的對偶關係，基於對偶關係的強弱差異，部屬會被分為內群體（Ingroup）與外群體（Outgroup）兩類（Dansereau, Graen, & Gage, 1975; Graen & Cashman, 1975; Liden & Graen, 1980），而領導者部屬交易關係（LMX）則會隨著部屬為內群體成員或外群體成員，產生明顯的差異。

然而，垂直對偶模式與領導者部屬交易理論提出的內部群體與外部群體之觀念，用來解釋中國人複雜的差序性關係格局，似乎有略嫌不足之處。所以戚樹誠與林行宜（民 83）特別提出本土性的親信關係架構，根據領導者與部屬間的差序性關係，將部屬劃分為親信、自己人、與外人三類。這種區分方式顯然優於內部群體與外部群體的劃分方式，也更能符合國人特有的差序格局觀念。綜言之，有鑑於差序格局對於國人管理行為具有重要的影響性，而績效評估又是牽動各項資源分配與人事決策的重要機制，因此本研究認為實在有必要將兩者加以整合探討，以瞭解在差序格局的影響下，領導者對於部屬的績效評估是否也會隨之有所差異。而本研究為求研究結果更能反映出國人特有

的差序格局，雖然仍將參考國外的理論模式，但是研究的主要架構擬採取本土性的親信關係模式，在比較領導者對部屬間的績效評估差異時，將可提供親信、自己人、與外人三者間的對照關係，以便確實明瞭親信關係與績效評估之關聯性。基於上述的研究背景與研究構想之說明，本研究乃選定「親信關係與績效評估之關聯性研究 - 從差序格局探討領導者對部屬的評估差異及其影響」為研究主題，而主要的研究目的可分為下列五項：

- (1) 蒐集國內外的相關文獻，經由文獻資料的分析與評論，探討領導者與部屬之間的關係發展，以瞭解親信關係的來源與本質。
- (2) 採取差序格局之觀點，探討領導者因關係取向所產生的績效評估差異，以瞭解親信關係與績效評估間可能存在之關聯性。
- (3) 進行問卷抽樣調查，並利用實證資料來分析親信特質（親信關係的來源）、親信關係（親信關係的本質）、與績效評估之間的關聯性。
- (4) 利用實證資料，比較領導者對於親信、自己人、以及外人的績效評估結果之間，是否具有顯著差異。
- (5) 納入績效評估指標為情境變項，探討與驗證在不同的績效評估指標下，親信關係與績效評估之間的關聯性是否會有所差異。

第二章 文獻探討

本研究為配合研究目的之需要，蒐集國內外的有關文獻進行探討。主要內容可分為三大部份：首先，探討影響領導者評估偏差的因素；其次，分別闡述垂直對偶、差序格局、與親信關係等理論；最後，探討績效評估指標對評估偏差的調和作用。

第一節 影響領導者評估偏差的因素

造成績效評估偏差的主客觀因素甚多，舉凡評估目的、評估時機、評估工具、評估者的特質與訓練程度、以及被評估者特性等，都無可避免會在績效評估的正確性上產生某種程度的影響 (Ilgen, Barnes-Farrell, & McKellin, 1993)，甚至由不同的評估人員評估，也會產生明顯的差異，例如：Shore et al. (1992) 曾針對自我評估與同儕評估的評估效度進行過比較性研究，結果發現同儕評估的建構效度 (Construct Validity) 高於自我評估。然而，在眾多的影響因素中，評估者所扮演的重要角色，仍是最需要重視的。畢竟評估工具與評估時機等客觀因素，是可以透過制度改進加以克服，但是只要最終仍需由「人」來做評估，評估者所可能造成的評估偏差，自然也就成為最難解決的問題。雖然過去許多研究時常針對不同的評估人員（主管評估、同儕評估、自我評估、與部屬評估等）進行研究 (Farh & Dobbins, 1989; Shore, T.H., Shore, L.M., & Thornton, 1992)，但就實務上而言，採取同儕評估、自我評估、或部屬評估做為主要評估方式的公司並不多，絕大多數的企業組織仍是以主管評估為主，其他評估方法通常僅做為參考或輔助資料。因此，探討領導者為何會產生評估偏差？而影響領導者評估偏差的因素有那些？仍應是最值得深入研

究的方向。

以往在探討領導者的評估偏差時，多數研究都針對評估者本身的認知過程與認知型態 (Cognitive Styles) 進行分析 (Bernardin, Cardy, & Carlyle, 1982 ; Nathan & Lord, 1983), 強調領導者在績效評估的認知過程中，受到對比效果、月暈效果、或刻板印象等作用之影響，導致評估結果出現偏差 (Borman, 1975; Rosen & Gerdee, 1976; Dobbins, Cardy, & Truxillo, 1988; Balzer & Sulsky, 1992)。然而，近來已有許多研究開始重視評估雙方互動行為對於評估偏差之影響，而非單獨考量領導者或部屬的個別因素。以年齡為例，過去研究僅分別探討員工年齡對其評估得分之相關性 (Schwab & Heneman, 1978 ; Waldman & Avolio, 1986), 或是主管年齡對員工評估得分之相關性 (Mandell, 1956 ; Heneman & Cohen, 1988), 而近來則傾向將雙方年齡一併加以探討 (Ferris, Judge, Chachere & Liden, 1991 ; Liden, Stilwell, & Ferris, 1996) , 雖然部份研究僅將年齡相似性 (Age Similarity) 視為投射作用 (Projection) 的一種，仍從單純的認知觀點加以探討。但是本計畫認為年齡、性別、興趣、甚至價值觀的相似性，除了直接影響認知過程外，也會促使領導者與部屬的互動頻繁，發展出更為密切的關係，而基於雙方密切關係所產生的評估偏差，其實質影響性將甚於單純的認知偏差。事實上，目前已有研究將相似性觀念進一步推展到關係取向層次，探討領導者與部屬間關係對於績效評估之影響。Heneman, Greenberger, & Annonnyuo (1989) 將領導者與部屬交易理論 (LMX) 的觀點帶入績效評估的研究中，分析交易關係與績效評估間的關聯性。Ferris et al. (1991) 的研究則由領導者與部屬年齡的相似性推展出對偶效應 (Dyadic Effects), 並探討領導者與部屬間的對偶效應對於績效評估之影響。至於 Varma & DeNisi(1996) 的研究則證實了評估雙方的人際情感與績效評估結果間，具有非常顯著的相關性。此外，國內朱成 (民

75) 的研究也發現，部份企業會以員工的忠誠度做為績效的考量準則之一。雖然這類研究仍處於萌芽階段，獲得驗證的資料也並不多，但是已顯示出由關係親疏來探討評估偏差的研究，正逐漸受到重視。

第二節 垂直對偶、差序格局、與親信關係

在探討領導者與部屬之間的關係時，中西方均有許多理論與文獻值得回顧。就西方學者的研究而言，垂直對偶模式 (VDL) (後改稱為領導者與部屬交易理論 (LMX)) 是最著名的理論，該理論突破傳統西方學者認定領導者會以同一方式對待部屬的假設，而以交易關係來解釋領導者為何會對不同部屬採取不同的領導行為。類似的觀念在我國很早就受到重視，自早年費孝通 (民 36) 提出差序格局的觀念以來，即不斷有學者投入這方面的研究，黃光國 (民 77)、嚴奇峰 (民 81)、樊景立 (民 84)、鄭伯壘 (民 84)、以及戚樹誠 (民 85) 等人分別從社會學、心理學、與管理學各個角度加以探討，並已獲致豐富的研究成果。因此，以下將分別從垂直對偶模式、差序格局、與親信關係等層面，探討國內外有關的文獻。

一、垂直對偶模式 (Vertical Dyad Linkage Model; VDL)

傳統上，西方學者在建立領導行為理論時，都是基於領導者會以同一方式對待部屬的假設上。然而，在真實組織中這個假設卻未必經得起考驗。儘管西方社會重視平等精神，認為領導者應公平對待每一個部屬，但並不表示領導者真得能做到一視同仁、絲毫沒有一點偏袒。Graen 及其同僚注意到此一現象，遂進行一系列的研究，並提出垂直對偶模式 (VDL) 來說明領導者為何會採取不同領導行為的理由 (Dansereau, Graen, & Gaga, 1975 ; Graen & Cashman,

1975 ; Liden & Graen, 1980 ;Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982)。該模式主要強調領導者與部屬之間的互動對偶關係，並以角色形成系統 (Role-Making Systems) 與社會交易理論 (Social Exchange Theory) 為基礎，認為領導者基於時間壓力與資源有限等因素，將無法充份顧及到每一位部屬，領導者為了有效快速地解決問題，自然會根據自身經驗特別倚重某些部屬，使這些部屬所扮演的角色逐漸發展出異於一般部屬的角色，長期擔負著較多的權責與任務，而領導者為了獎勵這些部屬的辛勞與忠誠，也會給予更多關注與特殊權利。由於領導者與部屬間的雙方交易行為，已從單純地依工作契約所訂的經濟交易 (Economic Exchanges) 行為，轉化為兼具社會交易 (Social Exchanges) 行為的複雜關係，因此，垂直雙鍊模式隨後也改稱為領導者與部屬交易理論 (LMX)。

由於領導者與一般部屬間僅具有經濟交易關係，但是與少數部屬間卻同時具有社會交易關係，所以領導者與部屬之間的垂直鍊結關係並不一致。而根據不同的鍊結關係，部屬可劃分為內群體 (Ingroup) 與外群體 (Outgroup) 兩類，其中領導者對於內群體成員會更為信任，給予更多關注、特殊權利、甚至於較佳的績效評估；同樣的，內群體成員對於領導者也會有所回報，願意付出較一般部屬更多的心力來完成任務，並有較低的流動率與較高的滿足感。相對的，領導者對於外群體成員卻只有較少的接觸與獎勵，雙方關係也僅僅止於正式職權的互動上。至於領導者與內群體成員間此種特殊的社會交易關係，到底是如何形成與發展的，Dienesch & Liden (1986) 曾有過探討，並將領導者與部屬交易關係的發展過程分為三個步驟（如圖 2-1 所示）：首先，是雙方初步互動。而此互動是會受到雙方特質的影響，進而產生不同的反應。其次，是領導者委任。領導者會根據初步互動的反應，決定是否給予一些試驗性任務，以便由部屬執行任務的過程中，觀察出部屬的貢獻

度、忠誠度、與情感表現。最後，是雙方的行為表現與一連串的歸因過程。在領導者委任部屬任務之後，部屬如何表現與領導者如何回應，將會決定未來的雙方交易關係之性質。然而，在這過程之中，除了雙方客觀的行為表現值得注意外，雙方對於彼此行為的主觀歸因亦不容忽略。事實上，如何看待與解讀對方的行為，往往會比實際行為更具有影響性。因為領導者與部屬都是根據自己的認知，來決定下一步應該如何回應。倘若雙方都認知到對方具有善意，則會在原有的經濟交易關係外，逐漸發展出社會交易關係。

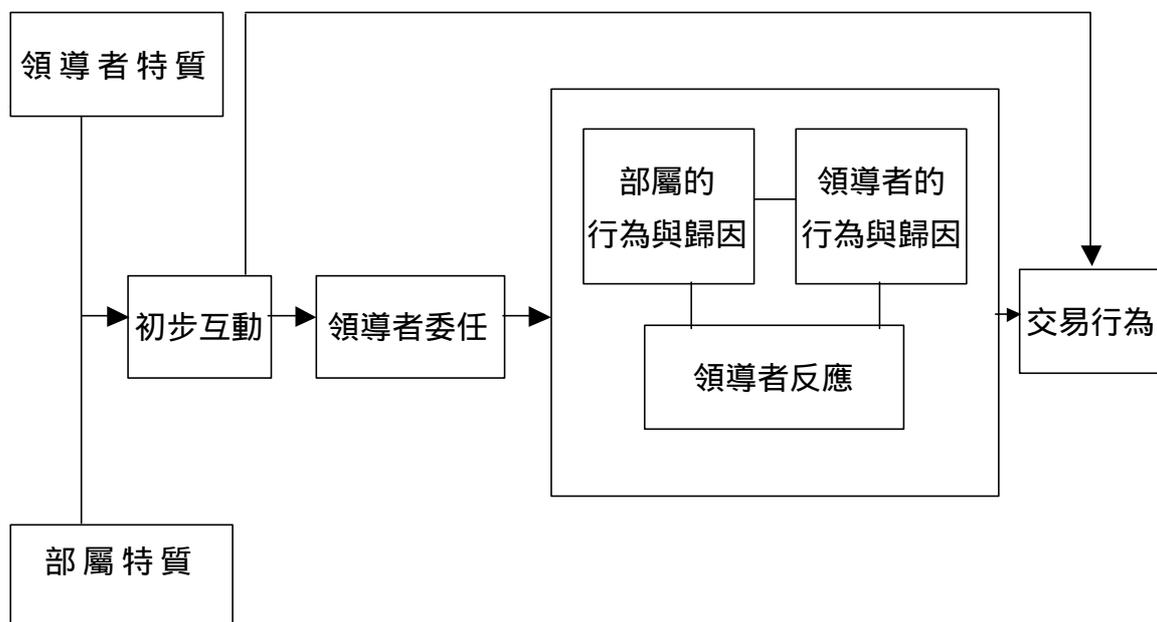


圖 2-1 領導者與部屬交易關係的發展過程(Dienesch & Liden, 1986)

二、差序格局

相對於西方社會而言，中國人是更重視人際關係取向的民族。費孝通（民 37）在對中國鄉村經濟進行了十年的田野調查之後，從比較社會學觀點提出差序格局的觀念，認為中國人的人際網路，較之西方團體更具有親疏、貴賤、上下、與遠近等差序性，並將此人際關係現象形容為「以『己』為中心，像石子一般投入水中，和別人所聯繫成的

社會關係，不像團體中的份子一般大家立了一個平面上的，而是像水的波紋一般，一圈圈推出去，愈推愈遠，也就愈推愈薄了」。費孝通之所以會提出差序格局的觀念，主要是源於他對當時中國社會結構的觀察心得。由於當時中國為一農業國家，社會結構相當穩定，家族關係仍然扮演著極為重要的功能，所以費孝通認為個體會根據血緣關係的親疏來判斷他人在自己社會網路中的地位，並據此決定彼此的角色關係，然後再依此關係進行適當的互動行為。由於血緣關係本身即具有強烈的差序性，故依據血緣關係所定出的互動關係準則，自然也就形成了明顯的差序格局。至於在血緣關係外，費孝通也提出了地緣關係，但認為地緣關係可謂血緣關係的空間投影。由此可知，費孝通提出的差序格局，其主要判斷準則即為血緣關係。

除了上述由血緣關係來解釋差序格局之外，黃光國（民77）也贊同「差序性」的概念，只是黃光國並不強調血緣關係，而是由傳統的儒家思想角度來加以闡釋。論及儒家思想，孔子、孟子、荀子三人應為主要的代表，而其中又以孔子學說為儒家思想的核心。以下將根據黃光國的觀點，分別扼要地說明孔、孟、荀三人的主要思想，並歸納出儒家思想與差序格局之關聯性。

（一）孔子重「仁」

孔子一生「述而不作」，並未留下個人思想的傳世之作，因此欲探求孔子思想並不容易。吾人只能由其整理古籍的詮釋之中，探尋孔子的內心世界；或是從孔子生平與門人信徒間的談話（論語），去推敲孔子的中心思想。由於這些資料並不能系統性地展示孔子思想，故常造成後人眾說紛云、莫衷一是的困擾。但是一般而言，學者多認為孔子的核心思想在於「仁」，這不僅因為「仁」字在論語中出現達一百零九次之多，更由於在孔子之前的典籍中都沒有「仁」字，因此可以推斷「仁」是孔子

為表達其一生思想所創造出的會意字。何謂「仁」？由「仁」字的結構可以發現，「仁」是由「二」、「人」組合而成，所以「仁」是在表達人與人之間的關係。由此可知，儒家思想的核心就在於探討如何維繫人際關係。吾人可由孔子對於「仁」的解釋中，一窺儒家對於人際關係所持的態度。在《中庸》哀公問政章裡，孔子曰：「仁者人也」，表示「仁」實乃「人心」，也就是「為人的基本道理」。在《論語》顏淵篇，樊遲向孔子問仁，子曰：「愛人」，顯示孔子認為「為人的基本道理就在於愛人，與他人保持相愛的人際關係」。

(二)孟子重「義」

然而，單從「愛人」尚不足以表達儒家對「仁」的看法。事實上，儒家以「仁」為出發點的「愛」是有差序性的，這與墨家的「兼愛」是不相同的。在《孟子》滕文公篇，孟子曰：「楊氏為我，是無君也；墨氏兼愛，是無父也；無父無君，是禽獸也！」由孟子的嚴辭批評可以得知，儒家強調的「愛人」是「差序性的」、「由內而外」、「推己及人」。如何才能符合「仁」的原則下，將「愛」推己及人？在《孟子》告子篇中，孟子曾言「仁，人心也；義，人路也」。由此可知，「義」是「仁」的行動準則，也就是要按照人與人之間的「義理」來決定「愛」的差序性。

(三)荀子重「禮」

為了使人與人之間的關係符合義理，並有依循的準則，這時需要有「禮」來規範。在《荀子》榮辱篇，荀子曾言：「故先王案為之制禮義以分之，使有貴賤之等，長幼之差，知愚能與不能之分，皆使人載其事而各得其宜。」又言：「故尚賢使能，等貴賤，分親疏，序長幼，此先王之道也。故尚賢使能，則主尊而下安；貴賤有等，

則令行而不流；親疏有分，則施行而不悖；長幼有序，則事業捷成而有所休。故仁者，仁此者也；義者，分此者也；節者，死生此者也。」從荀子的談話中可以知道，經由「禮」的制定，人與人之間的關係獲得明確化，將使「差序性」更清楚地呈現出來。

歸納上述三點，將可明瞭儒家思想是以「仁」為核心，其中的道理就在於維繫「愛」的人際關係，但此種以「仁」為出發點的「愛」是有差序性的，必須要用「義」來判斷此種差序性。然而，為了使人際關係符合義理，可有依循的準則，就需要「禮」的規範。因此，黃光國認為儒家思想實際上乃是建立在「仁、義、禮」上的一整套倫理體系，藉此處理人與人之間的互動關係。綜合而言，當個體面對人際問題時，受儒家思想「仁、義、禮」的倫理體系引導下，其行為反應主要可分為三個步驟（如圖 2-2 所示）：首先，是判斷對方與自己的關係，其關係依序有工具性關係（與不熟識人之間的關係）、混合性關係（介於工具性關係與情感性關係之間）、以及情感性關係（重要親屬間的關係）三種類型。其次，將視雙方關係的類型，決定應採取何種交換法則來處理雙方的互動行為；對照上述關係類型，將分別採取公平法則、人情法則、或是需求法則。最後，個體將依不同的交易法則，做出適當的行為反應。若雙方屬於公平法則，以客觀決策反應即可；若雙方屬於人情法則，則會產生人情困境之反應；如雙方屬於需求法則，則會產生親情困境之反應。根據黃光國的分析可知，受儒家思想影響的中國人，確實具有差序性的人際關係，尤其當資源支配者受到請託時，更會視自己與請託者間不同的關係判斷與交換法則，做出不同的行為反應。

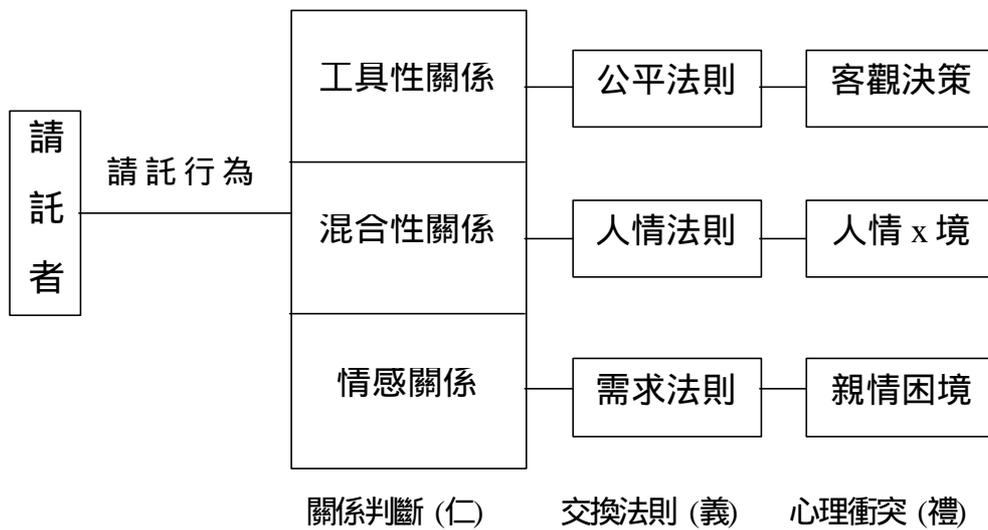


圖 2-2 資源支配者的心路歷程 (黃光國, 民 77)

三、親信關係

差序格局觀念根源於中國的鄉土社會之中，反映的是傳統農業社會基於血緣性或地緣性的人際關係結構。但是自七〇年代以來，華人社會發生了巨大的變化，台灣成功地自農業社會轉型為工商業社會，傳統的家族聚落逐漸式微，鄉村人口快速地向都市集中，台灣社會已發展成為高度都市化的生活型態；在此同時，中國大陸也歷經了文化大革命等一連串的政治衝擊，破壞了中國傳統的社會結構，而現階段推行的改革與開放政策，也將中國帶向通往工業化、商業化、與都市化的道路上。這些社會變遷現象，已使得源起於中國傳統社會的差序格局觀念，必須做適當的修正與調整，才能更貼切地解釋現今企業組織中的人際行為模式（彭懷真，民 78；陳介玄、高承恕，民 80；鄭伯壠，民 84）。同樣的，受傳統儒家思想影響所形成交換法則，也將隨著社會結構的變遷與企業組織的蓬勃發展，而應賦予新的詮釋。 Metzger (1988) 曾指出，現代中國文化的變遷是儒家文化體系為了適應當前文化的衝擊，所做的自我調適。亦即舊有的鄉土社會發展出的差序格局，遇到了強勢的工業文化之後，必須做一些自我調整，以配合工業文化的需要。然而，有所調整並非是要放棄儒家思想，也不表示差序格局就不再適用，而是儒家文化所規範的人

倫關係，將會隨時代變遷而有新的涵意，至於形成差序格局的原因，也將不限於血緣或地緣關係。事實上，儒家文化對國人行為的影響是既深且遠的，即使在工業化之後，中國人所展現出的差序性行為傾向，仍是不容忽視的。

傳統的中國社會中是沒有企業組織的，即便是有，其規模與重要性也不能與現今社會中的企業組織相提並論。因此，若想要將儒家思想與差序格局的觀念運用到企業組織中，仍須進行修正與調整。為此，已有許多學者進行過研究，並由傳統的差序格局觀點中，發展出適用於現今企業組織的各項理論與模式。彭懷真（民 78）在探討台灣企業主的企業內部關係時，根據訪談資料提出「信任格局」的看法，認為企業業主的內部關係主要是一種基於由「親」而「信」的人際關係，亦即企業主會對特定的部屬，經由親近而衍生出信任。陳介玄與高承恕（民 80）隨後在探討台灣企業運作的社會秩序時，亦根據訪談資料，肯定信任格局比差序格局的解釋力更強。然而，信任格局中認為「親近」是因、「信任」是果，親近關係必須在產生信任關係後才會對行為產生影響的觀點，仍值得加以探討。戚樹誠（民 85）為分析此一問題，特別針對主管及其親信進行研究，並分別獲得了各 58 份的主管問卷及親信問卷，分析結果顯示主管與親信之間的關係，並非單純的由「親近」而「信任」，亦即主管對部屬的「親近」與「信任」關係，相互間存在的是「獨立格局」而非「相依格局」。基於此觀點，戚樹誠提出親信關係的概念，並根據此概念解釋企業主管與部屬之間的互動關係。

誠如上述所言，戚樹誠（民 85）所提出的親信關係中，親信關係的本質將包括「親近」與「信任」兩個構面。而親信關係的來源（親信的特質）有忠誠度與工具價值兩個層面；至於親信關係的結果則為親信所扮演的角色。整體而言，親信關係的理論架構如圖 2-3 所示（戚樹誠、林行

宜，民 83)。首先，在親信的特質方面，主管在選擇親信時，會相當重視部屬的忠誠度，亦即部屬能將主管的目標視為自己的目標，並願意為主管賣命；至於主管在眾多部屬之中是如何發掘親信的，則主要根據部屬展現出的工作價值觀與主管的工作價值觀間是否相近而決定。其中主管在意的價值觀項目，依 Rokeach (1973) 的價值觀分類模式而言，大多數均屬於工具性價值觀 (Instrumental Values)，而不是目的性價值觀 (Terminal Values)。其次，在親信關係的本質方面，該研究指出親近構面與信任構面各包含了四個因素，其中親近構面包括體諒貼心、瞭解相知、家庭互動、與重視在意等因素；而信任構面包括表達溝通、開放接納、專家資格、與安全信賴等因素。最後，在親信扮演的角色方面，該研究根據個案訪談結果歸納出 15 項親信角色，而這 15 項的親信角色經由因素分析之後，得到了事業左右手以及公關情報員兩個重要的因素。除此之外，戚樹誠與林行宜 (民 83) 的研究亦證實，親信、自己人、與外人的忠誠度以及工具價值，都有顯著的差異；而主管對於親信、自己人、與外人的親近關係以及信任關係，也幾乎都存有顯著差異；至於親信、自己人、與外人所扮演的親信角色程度，亦全部證實為具有顯著的差異。由此分析結果可知，不僅親信關係的理論架構獲得支持，而親信、自己人、與外人的這種分類方式，就實證資料而言亦為有意義的劃分方式。



圖 2-3 親信理論模型 (戚樹誠、林行宜，民 83)

第三節 績效評估指標對評估偏差的調和作用

在許多評估偏差的研究中，常會納入績效評估指標做為情境變項，探討在不同評估指標下的評估偏差是否相同，以瞭解評估指標對於評估偏差的調和作用 (Waldman & Avolio, 1986 ; Harris, Smith, & Champagne, 1995 ; Liden, Stilwell, & Ferris, 1996)。Waldman et al. (1986)的研究在探討年齡與績效評估間的關聯性時，將績效評估指標分為客觀性績效 (Objective Performance) 與監督性績效 (Supervisory Performance) 兩類，結果發現在客觀指標下年齡與評估結果為正相關，但在監督指標下年齡與評估結果則為負相關。Harris et al. (1995) 的研究則比較研究基準性評量 (Research-Based Ratings) 與管理基準性評量 (Administrative-Based Ratings) 的差異，結果發現管理性評量較之研究性評量更會形成寬鬆 (Lenient) 效應，而且在管理性評量下員工年資與評估結果之間，具有顯著的相關性，但在研究性評量下卻無此現象。至於 Liden et al. (1996) 的研究則將績效指標分為主觀性績效 (Subjective Performance) 與客觀性績效 (Objective Performance)，並分別在這兩種績效評估指標下，探討年齡對於績效評量之影響。由此可知，績效評估指標確實是探討評估偏差時重要的情境變項，本計畫在分析親信關係與績效評估之關聯性時，亦不可忽略績效評估指標可能產生的調和作用。

績效評估指標除上述的劃分方式外，Szilagyi (1984) 指出績效衡量包含「客觀 / 計量」與「主觀 / 計質」兩方面的考量；而 Carson et al. (1992) 則認為員工績效可分為工作成果與工作行為兩方面，另外就客觀程度而言，也可區分為主觀性與客觀性兩類。由此可知，就績效評估指標的性質而言，可分為量化 (Quantitative) 指標以及質化 (Qualitative) 指標兩類 (Levinson, 1979 ; Cascio, 1992)；就績效評估指標的內容而言，則可劃分為特質 (Trait)、行為

(Behavior)、以及成果 (Results) 三個層面 (Sherman, Bohlander, & Snell, 1996)。然而，由績效本身的意義觀之，員工特質嚴格說來並非績效的一部份，因為績效應該是員工表現出來的行為（過程）或成果（產出），而不是員工的內在心理狀態。至於主觀性與客觀性的分類方式，則已分別包含在「質化 - 量化」與「過程 - 產出」的概念中。因此，諸承明（民 87）根據評估指標的性質與內容，將績效評估指標主要劃分為「質化 - 量化」以及「過程 - 產出」兩構面。

事實上，當績效評估採取的是量化 / 產出指標時，因為有客觀（量化指標）而且明顯（產出指標）的績效標準存在，領導者將很難故意偏袒關係密切的部屬，評估偏差應該會受到某種程度的控制；但是若績效評估採取的是質化 / 過程指標，則因為缺乏客觀而且明顯的績效標準，領導者可以主觀認定部屬績效，此時領導者如果想要偏袒某些部屬而給予較佳的評估，確實是很難加以規範，故評估偏差也可能會因此而有所增加。綜合以上所述，績效評估指標對評估偏差可能產生的調和作用，確實有必要進行實證加以分析。

圖 3-1 研究架構

假設 3 . 親信特質與績效評估結果及態度反應之間具有關聯性。

假設 3a . 忠誠度與績效評估結果及態度反應之間具有關聯性。

假設 3b . 工具性價值觀與績效評估結果及態度反應之間具有關聯性。

假設 4 . 在不同的績效評估指標下，親信關係與績效評估分數之間的相關性，具有顯著的差異。

假設 4a . 在質化指標與量化指標下，親信關係與績效評估分數之間的相關性，具有顯著的差異。

假設 4b . 在過程指標與產出指標下，親信關係與績效評估分數之間的相關性，具有顯著的差異。

異。

第二節 研究設計

根據上述的研究架構，本研究的研究變項主要包括親信特質、親信關係、績效評估指標、以及績效評估結果及態度反應等四個部份。為驗證研究架構中所提出的各項研究假設是否成立，本研究選擇最易形成親信關係的銀行業為實證對象進行研究。首先，本研究嘗試與研究母體內的各家銀行進行聯絡，探詢其接受調查的意願。然後，針對願意配合的銀行，分別以人員攜帶問卷方式進行調查，而每家銀行將選定領導者數名及其部屬各 3 名，實際填答不同的調查問卷。總計本研究共獲得了 70 家的銀行的問卷資料，總計回收領導者問卷 70 份，部屬問卷 210 份，共計 280 份問卷。主要的進行步驟如下：

- (1) 針對國內各家銀行寄出信函，探詢對方的配合意願，針對願意配合的銀行中，進行問卷調查。
- (2) 採取電話聯絡方式再度確認對方的意願，並約定時間由研究人員親自攜帶調查問卷前往，當場解說問卷填答方式，然後將問卷直接交至各填答者的手上。
- (3) 每家銀行視配合意願抽取若干名領導者（分佈於不同的分行），並要求每位領導者在部屬之中，都分別選出親信、自己人、與外人三位部屬（絕對保密，不可讓部屬知道）參加問卷調查。
- (4) 問卷主要有兩種型式。一為領導者問卷，內容是領導者分別對忠誠度（親信、自己人、與外人的忠誠度）、工具性價值觀（本身的工具性價值觀）、以及親信關係進行評估，並將由領導者對三位部屬的績效進行評估。另一為部屬問卷，內容是部屬對本身的工具性價值觀、自我的績效表現、以及績效評

估系統的態度反應等進行評估。

第三節 衡量工具之分析

根據研究架構所示，本研究主要的研究變項包括親信特質、親信關係、績效評估指標、績效評估之反應、以及員工態度之反應等五個部份。這些研究變項多數均有國內外已發展完成的衡量工具可資利用，但是在績效評估指標與績效評估結果兩方面，仍有部份需要在參考國內外的研究方法之後，修改或自行設計衡量的工具。以下將概略說明本研究擬採取的衡量工具。

一、親信特質之衡量

親信特質之衡量主要可分為忠誠度與工具性價值觀兩部份，衡量工具如下所述。

(一)忠誠度量表

本研究使用 Buchanan (1974) 提出的忠誠度 (Loyalty) 量表，該量表經戚樹誠等 (民 83) 編譯為中文量表。忠誠度量表將由領導者填答，衡量領導者對親信、自己人、與外人的忠誠度知覺。此量表經戚樹誠與林行宜 (民 83) 的研究得知，在對親信、自己人、與外人的三組資料中，量表的 Cronbach's α 分別為 0.6354、0.6126、0.6568，顯示此量表的內部一致性尚稱合理。本研究的調查結果顯示該量表整體的 Cronbach's α = 0.5431，其信度略為偏低，但尚可接受。

(二)工具性價值觀量表

本研究使用戚樹誠與林行宜 (民 83) 修訂的工具價值量表，該量表主要係參考王叢桂 (民 81) 所編製的工作

價值觀量表，從中選取相關題目修改而成的。工具性價值觀量表經戚樹誠與林行宜（民 83）進行因素分析後，主要得到「能力禮教」與「謙和儉約」兩個構面，並得知在對本身、親信、自己人、與外人的四組資料中，此量表的「能力禮教」構面之 Cronbach's α 分別為 0.7164、0.8607、0.8597、0.8653，「謙和儉約」構面之 Cronbach's α 分別為 0.6320、0.7130、0.7404、0.7302，顯示此量表的內部一致性尚稱合理。本研究將該量表分別交由主管與部屬填答，其中主管填答之量表信度為 Cronbach's α = 0.8513，而員工填答之量表信度為 Cronbach's α = 0.8834，顯示該量表的信度尚稱理想。

二、親信關係之衡量

親信關係之衡量主要可分為親近人際關係與信任互動關係兩部份，衡量工具如下所述。

(一)親近人際關係量表

本研究使用戚樹誠與林行宜（民 83）修訂的親近人際關係量表，該量表係由杜仲傑（民 79）的人際親密量表修訂而成，此量表原是參考 Sternberg(1986) 的親密鍊結觀念所發展出來的。經戚樹誠與林行宜（民 83）刪除部份題目與額外增加兩個題目，修訂成為更符合衡量親近人際關係的量表後，進行因素分析，共得到「體諒貼心」、「瞭解相知」、「家庭互動」、與「重視在意」四個因素。本研究將該量表交由主管填答，得到量表之整體信度為 Cronbach's α = 0.9436，顯示該量表的信度相當理想。

(二)信任互動關係量表

本研究使用趙梅如（民 79）編譯的師生信任互動量

表，該量表係根據 Lapan (1976) 所編的 Source Credibilities Measure (SCM) 改編而成的。該量表經戚樹誠與林行宜 (民 83) 進行因素分析後，得到「專家資格」、「安全信賴」、「開放接納」、「表達溝通」四個因素，並選取各因素中因素負荷量在 0.5 以上的題目，修訂成更簡要的量表。本研究將該量表交由主管填答，得到量表之整體信度為 Cronbach's $\alpha = 0.8911$ ，顯示該量表的信度尚稱理想。

三、績效評估指標 (評估分數之衡量)

誠如文獻探討所述，本計畫在參考相關文獻後 (Szilagyi, 1984 ;Waldman et al., 1986; Carson et al., 1992; Liden et al., 1996;諸承明，民 87)，將績效評估指標劃分為「質化 - 量化」與「過程 - 產出」兩個構面。本研究根據這兩構面的績效評估指標，共設計了 8 個一般評估題項，此外，並針對銀行授信部門的特殊性質，設計了 4 個特定的評估題項。而此問卷將交由領導者與部屬填答，分別得到每位部屬的主管評估分數以及自我評估分數，以便相互加以比較。而本研究在不同績效評估指標下得到的評估分數，也可進行分析比較，以瞭解績效評估指標對於評估偏差的調和作用。

四、績效評估之反應

在績效評估之反應方面，除了上述的評估分數之衡量外，本研究也將衡量員工對績效評估的態度反應，以便分析親信關係對於績效評估成效之影響。在衡量變項方面，本研究擬衡量員工對績效評估的評估公平性、評估接受度、與評估滿意度。至於衡量工具方面，本研究在參考了陳信奇 (民 82)、朱金池 (民 77)、以及 Secunda (1984) 等人的問卷後，擬分別由過程與結果兩個層面，分別詢問員工對於績效評估過程與結果的公平性、接受度、以及滿意度

之知覺。

五、員工態度反應

(一)工作滿意度量表

在工作滿意度方面，本研究引用王芝(民 82)的工作滿足量表，該量表主要係由曹國雄(民 78)參考 Price & Mueller(1986)問卷翻譯而成。Price & Mueller(1986)問卷測得之 Cronbach's α 值為 0.88，而王芝(民 82)測得其 Cronbach's α 值則為 0.89，顯示該量表內部一致性之信度值理想。而本研究根據所回收之部屬問卷資料測得此量表的 Cronbach's $\alpha = 0.8904$ ，顯示量表的信度尚稱理想。

(二)工作投入量表

在工作投入方面，本研究採取陳正沛(民 72)等人根據 Lodahl & Kejner(1965)發展的工作投入量表加以修訂而成。該量表經過國內外多人使用，均證實內部一致性相當理想。本研究節錄該量表自陳乃明(民 76)之研究論文，該量表原本有二十題，但本研究為避免降低受測者填答的意願，故僅挑選出十題做為衡量之用，其中第 6、7、9、10 題為負向題，將利用電腦程式重新編碼，經統計之後測得量表信度的 Cronbach's $\alpha = 0.8052$ ，顯示量表信度尚稱理想。

(三)組織承諾量表

在組織承諾方面，本研究採取 Porter et al.(1974)設計的組織承諾問卷(OCQ, Organizational Commitment Questionnaire)。本研究乃採用宋曦光(民 78)所修訂而成的量表，該量表原本有十五題，但為避免降低受測者填答

的意願，故僅挑選出八題做為衡量之用，其中第 7、8 題為負向題，將利用電腦程式重新編碼，經統計之後測得量表信度的 Cronbach's $\alpha = 0.9244$ ，顯示量表信度相當理想。

第四節 樣本特性描述

誠如研究設計所述，本研究共獲得了 70 家分行的問卷，經過整理後，回收問卷總數為 280 份，其中包括 70 份的主管問卷及 210 份的部屬問卷。以下將分別針對本研究回收的銀行樣本與其成員的樣本，進行概要性的樣本特性描述。

一、銀行樣本之特性描述

本研究的主旨係探討親信關係與績效評估之關聯性，所以在樣本的選擇上，特別選取親信關係較為明顯之銀行業進行調查。而為了獲得代表性的實證分析資料，將參考中華徵信所(民 86)彙編的「1997 台灣地區大型企業排名」，根據其中的金融業排名資料，在扣除證券金融公司、票券金融公司、信託投資公司、信用合作社、以及農會組織之後，選定排名前一百名的銀行，做為本研究之研究母體。

本研究的實證資料以問卷調查的方式取得，抽樣時受限於交通因素，故研究的樣本是以新竹以北的分行為主，本研究共收到 70 家銀行分行的回卷，其銀行名稱如表 3-1 所示。在這些銀行之分行當中，以新竹區中小企業銀行之家數最多，共計 9 家；其次分別為台灣銀行與台灣中小企業銀行各 5 家；華南商業銀行 4 家；第一商業銀行、彰化商業銀行、世華聯合

表 3-1 回收之銀行分行家數與百分比

銀行名稱	分行數	百分比
台灣銀行	5	7.1
台灣省合作金庫	1	1.4
台灣土地銀行	2	2.9
第一商業銀行	3	4.3
華南商業銀行	4	5.7
彰化商業銀行	3	4.6
台灣中小企業銀行	5	7.1
中國國際商業銀行	2	2.9
台北銀行	1	1.4
交通銀行	2	2.9
中國信託商業銀行	2	2.9
中國農民銀行	1	1.4
世華聯合商業銀行	3	4.3
新竹區中小企業銀行	9	12.9
上海商業儲蓄銀行	3	4.3
美商花旗銀行	2	2.9
萬泰商業銀行	2	2.9
玉山商業銀行	2	2.9
萬通商業銀行	1	1.4
台新國際商業銀行	1	1.4
大眾商業銀行	2	2.9
富邦商業銀行	1	1.4
大安商業銀行	2	2.9
中華商業銀行	1	1.4
聯邦商業銀行	3	4.3
寶島商業銀行	1	1.9
遠東國際商業銀行	1	1.9
亞太商業銀行	1	1.9
安泰商業銀行	1	1.9
法國國家巴黎銀行	1	1.9
美商美國加州聯合銀行	1	1.9
日商東海銀行	1	1.9
總計	70	100.0%

商業銀行、上海商業儲蓄銀行、聯邦銀行各 3 家；台灣土地銀行、交通銀行、中國信託商業銀行、萬泰商業銀行、玉山商業銀行、大眾商業銀行、大安商業銀行、中國國際商業銀行、美商花旗銀行各 2 家；至於其餘的銀行則各只有 1 家分行為代表。

在資本別方面，本研究根據其外資是否超過 50% 之指標，區分為本國銀行及外商銀行。回收家數之中，外商銀行之分行共有 5 家，佔全部家數中的 7.1%；本國銀行則有 65 家，佔全部家數的 92.9% (如表 3-2 所示)。雖然外商銀行之比例較低，但此比例與外商銀行佔現有銀行之比例而言，仍屬適當，顯示此兩類型銀行家數的分配比例尚稱平均。

表 3-2 回收之銀行類型與百分比

資本別	分行家數	百分比
本國銀行	65	92.9
外商銀行	5	7.1
總計	70	100%

二、成員樣本之特性描述

本研究總計回收了成員的問卷共 280 份，其中主管問卷為 70 份，部屬問卷為 210 份。以下分別針對主管及部屬的受測樣本加以說明：

(一) 主管樣本之描述

在主管的性別方面，回收樣本中男性主管共 57 人，佔全部主管之 81.4%；女性主管共 13 人，佔全部主管之則為 18.6%，顯示主管的性別多數是男性。此與實際的銀行服務業裏，男性主管居多的情形相比較，仍屬一致(如表 3-3 所示)。

表 3-3 主管樣本依性別劃分之人數與百分比

主管性別	人數	百分比
男性	57	81.4
女性	13	18.6
總計	70	100%

在主管的年齡方面，回收樣本中年齡在 30 歲以下的主管並沒有；30-39 歲的主管有 16 人，比例為 22.9%；40-49 歲的主管有 26 人，比例為 37.1%；50-59 歲的主管有 26 人，比例為 37.1%；至於 60 歲或以上的主管則有 2 人，比例僅佔 2.9%(如表 3-4 所示)。其中以年齡在 50-59 歲與 40-49 歲的主管最多，顯示銀行業的主管年齡較大。

表 3-4 主管樣本依年齡劃分之人數與百分比

主管年齡	人數	百分比
30 歲以下	0	0.0
30-39 歲	16	22.9
40-49 歲	26	37.1
50-59 歲	26	37.1
60 歲或以上	2	2.9
總計	70	100%

在主管的學歷方面，回收樣本中研究所畢業或以上之主管有 8 人，比例為 11.4%；大學畢業的主管有 34 人，比例為 48.6%；專科畢業的主管有 18 人，比例為 25.7%；高中(職)畢業或以下的主管有 10 人，比例為 14.3%。其中以大學畢業的主管最多，專科畢業次之(如表 3-5 所示)。

表 3-5 主管樣本依學歷劃分之人數與百分比

主管學歷	人數	百分比
研究所畢業或以上	8	11.4
大學畢業	34	48.6
專科畢業	18	25.7
高中(職)畢業或以下	10	14.3
總計	70	100%

(二)部屬樣本之描述

由於本研究要求每位主管在其部屬群體之中，分別選出代表親信、自己人、與外人三種不同角色的三位部屬，分別來填答部屬問卷，因此在回收的部屬樣本中，可區分為代表親信、自己人、與外人三種不同角色的三種群體之部屬問卷，其中每一群所回收之樣本數均為 70 份。以下分別針對部屬之樣本加以說明之。

在部屬的性別方面，回收樣本中男性部屬共 120 人，佔全部部屬 57.1% 之比例；女性部屬共 90 人，佔全部部屬之比例則為 42.9% (如表 3-6 所示)。

在部屬的年齡方面，回收樣本中年齡在 20-29 歲的部屬有 52 人，比例為 24.8%；30-39 歲的部屬有 122 人，比例為 58.1%；40-49 歲的部屬有 32 人，比例為 15.2%；50-59 歲的部屬則僅有 4 人，比例為 1.9%；至於 60 歲或以上的部屬並沒有(如表 3-7 所示)。其中以年齡在 30-39 歲的部

屬最多，40-49 歲的部屬次之，顯示銀行業的部屬年齡尚屬青壯年。

表 3-6 部屬樣本依性別劃分之人數與百分比

親信性別	人 數	百 分 比
男性	120	57.1
女性	90	42.9
總 計	210	100%

表 3-7 部屬樣本依年齡劃分之人數與百分比

親信年齡	人 數	百 分 比
20-29 歲	52	24.8
30-39 歲	122	58.1
40-49 歲	32	15.2
50-59 歲	4	1.9
60 歲或以上	0	0.0
總 計	210	100%

在部屬的學歷方面，回收樣本中研究所畢業或以上之部屬有 14 人，比例為 6.6%；大學畢業的部屬有 89 人，比例為 42.4%；專科畢業的部屬有 89 人，比例為 42.4%；高中(職)畢業或以下的部屬有 18 人，比例為 8.6%。其中以大學、專科畢業的部屬最多(如表 3-8 所示)。

表 3-8 部屬樣本依學歷劃分之人數與百分比

親信學歷	人 數	百 分 比
------	-----	-------

研究所畢業或以上	14	6.6
大學畢業	89	42.4
專科畢業	89	42.4
高中(職)畢業或以下	18	8.6
總計	210	100%

第四章 研究發現

本研究為探討領導者與部屬間親信關係對於績效評估之關聯性，將採用相關分析法，探討其間之關聯性，然後再進行一因子變異數分析以及 scheffe 多重比較法來檢定親信、自己人、外人三者間的績效評估結果及態度反應是否有顯著差異。此外，本研究亦將以 Fisher Z 的檢定方式，探討不同績效評估指標與親信關係之間的相關係數，是否亦存在有顯著之差異，以驗證情境變數之可能干擾。

第一節 親信特質與親信關係之關聯性分析

在親信特質與親信關係之關聯性分析方面，相關分析顯示親信特質中的忠誠度對於親信關係及其各構面均有顯著的正相關，其中忠誠度對信任構面的相關性較高，相關係數為 0.6091，對親信構面的相關性較低，相關係數為 0.4717，對親信關係整體的相關性則居中，相關係數為 0.5666。而工具性價值觀之差距對於親信關係及其各構面的相關性，則均未達顯著水準（如表 4-1 所示）。

表 4-1 親信特質與親信關係之相關分析表

親信特質 親信關係	忠誠度	工具性價值觀之差距
親信	0.4717 ***	-0.0723
信任	0.6091 ***	-0.0812
親信關係	0.5666 ***	-0.0813

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

第二節 親信關係與績效評估結果及態度反應

之關聯性分析

一、親信關係對於績效評估主管評估分數之關聯性分析

在親信關係對於績效評估主管評估分數之關聯性分析方面，相關分析顯示親信關係與績效評估主管評估分數均有顯著的正相關，其中親信關係對於一般績效評估項目的相關性較高，對於銀行授信單位特定績效評估項目的相關性則略低一些。在一般績效評估項目中，除費用及出缺勤狀況兩項的相關係數較低外，其餘項目的相關係數均高於0.6000，其中尤其以對於服從性、合作性、領導力的相關性最高，相關係數分別為 0.6906、0.7138、0.7498。至於在銀行授信單位特定的績效評估項目中，則以工作態度與敬業精神的相關性最高，相關係數分別為 0.5183、0.6288、0.6028（如表 4-2 所示）。

接下來，本研究將績效評估各項評估分數依量化、質化、產出、過程等分類方式加以合併，然後再與親信關係進行相關分析。其中各指標評估分數(一)係由一般績效評估項目分數，依其特性按量化、質化、產出、過程等分類方式加總而成的，而且各指標與親信關係之間均有顯著的正相關，相關係數中以量化指標較低一些，而質化指標則普遍較高（如表 4-3 所示）。至於各指標評估分數(二)係由銀行授信單位特定的績效評估項目，依其量化、質化、產出、過程等分類方式加總而成的，而且各指標與親信關係之間亦有顯著的正相關，相關係數中以產出指標較低一些，而過程指標則較高（如表 4-4 所示）。

表 4-2 親信關係與績效評估各項評估分數之相關分析表

績效評估 各項評估分數		親信關係		
		親近	信任	親信關係
一般 績效 評估 項目	目標達成率	0.6025 ***	0.6258 ***	0.6667 ***
	服務品質 及滿意度	0.6361 ***	0.6991 ***	0.7101 ***
	工作效率	0.6563 ***	0.6639 ***	0.7089 ***
	費用	0.3071 ***	0.3002 ***	0.3221 ***
	出缺勤狀況	0.3320 ***	0.3932 ***	0.3825 ***
	判斷力、 策劃力、決解力	0.6022 ***	0.6548 ***	0.6684 ***
	責任性、 主動性、工作態度	0.6023 ***	0.6697 ***	0.6752 ***
	服從性、 合作性、領導力	0.6906 ***	0.7138 ***	0.7498 ***
銀行 授信 單位 特定的 績效 評估 項目	授信金額	0.4702 ***	0.5171 ***	0.5241 ***
	授信品質與滿意度	0.4408 ***	0.5790 ***	0.5331 ***
	辦理授信 申請案之件數	0.5115 ***	0.5787 ***	0.5773 ***
	工作態度 與敬業精神	0.5183 ***	0.6288 ***	0.6028 ***

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

表 4-3 親信關係與績效評估各指標評估分數(一)之相關分析表

親信關係 績效評估 各指標評估分數(一)	親信關係		
	親近	信任	親信關係
量化產出指標	0.6243 ***	0.6319 ***	0.6715 ***
質化產出指標	0.6395 ***	0.7034 ***	0.7140 ***
量化過程指標	0.5443 ***	0.5703 ***	0.5925 ***
質化過程指標	0.6845 ***	0.7367 ***	0.7563 ***
量化指標	0.6663 ***	0.6852 ***	0.7212 ***
質化指標	0.6972 ***	0.7590 ***	0.7747 ***
產出指標	0.6834 ***	0.7221 ***	0.7493 ***
過程指標	0.6732 ***	0.7170 ***	0.7398 ***
總指標	0.6999 ***	0.7441 ***	0.7690 ***

註：各指標評估分數(一)係由一般績效評估項目分數依其特性，按量化、質化、產出、過程等分類方式，加總而成的。

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

表 4-4 親信關係與績效評估各指標評估分數(二)之相關分析表

親信關係 績效評估 各指標評估分數(二)	親信關係		
	親近	信任	親信關係
量化指標	0.5167 ***	0.5772 ***	0.5805 ***
質化指標	0.4932 ***	0.6230 ***	0.5853 ***
產出指標	0.4748 ***	0.5749 ***	0.5529 ***
過程指標	0.5367 ***	0.6295 ***	0.6153 ***
總指標	0.5206 ***	0.6204 ***	0.6017 ***

註：各指標評估分數(二)係由銀行授信單位特定的績效評估項目，依其量化、質化、產出、過程等分類方式，加總而成的。

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

二、親信關係對於績效評估主管評估與自我評估分數差距之關聯性分析

本研究為深入瞭解親信關係對績效評估可能產生之偏差，除前述直接採取主管評估分數進行分析外，此處更將進一步以主管評估與自我評估之分數差距，做為相關分析之資料。分析結果顯示親信關係對於績效評估主管評估與自我評估分數差距之相關性，除親近構面對出缺勤狀況一項上的相關性未達顯著水準外，其餘項目也均有顯著的正相關。在一般績效評估項目中，相關係數中以費用及出缺勤狀況的相關性較低外，其餘項目之顯著水準均達 0.001，至於在銀行授信單位特定的績效評估項目中，則以授信金額的相關性較低一些，但仍都達到顯著水準（如表 4-5 所示）。

本研究進一步將績效評估各項評估分數依量化、質化、產出、過程等分類方式加以合併，然後再與親信關係進行相關分析。其中各指標評估分數(一)係由一般績效評估項目分數，依其特性按量化、質化、產出、過程等分類方式加總而成的，而且各指標與親信關係之間均有顯著的正相關（如表 4-6 所示）。至於各指標評估分數(二)係由銀行授信單位特定的績效評估項目，依其量化、質化、產出、過程等分類方式加總而成的，而且各指標與親信關係之間亦均有顯著的正相關（如表 4-7 所示）。

三、親信關係對於員工態度反應之關聯性分析

在親信關係對於員工態度反應之關聯性分析方面，相關分析顯示親信關係對於員工的工作投入、組織承諾及工作滿意度均有顯著的正相關，且相關係數大致上都介於 0.2~0.3 之間；但是親信關係對於員工之績效評估各項反應，則均未達到顯著的相關性（如表 4-8 所示）。

表 4-5 親信關係與績效評估各項評估分數差距之相關性分析表

	親信關係		
績效評估 各項評估分數差距	親近	信任	親信關係

一般績效評估項目	目標達成率	0.4368 ***	0.4830 ***	0.4881 ***
	服務品質及滿意度	0.4705 ***	0.5654 ***	0.5521 ***
	工作效率	0.4767 ***	0.4784 **	0.5113 ***
	費用	0.2003 **	0.2355 ***	0.2314 **
	出缺勤狀況	0.1372	0.1750 *	0.1639 *
	判斷力、策劃力、解決力	0.4380 ***	0.5094 ***	0.5022 ***
	責任性、主動性、工作態度	0.3653 ***	0.4364 ***	0.4232 ***
	服從性、合作性、領導力	0.4109 ***	0.4487 ***	0.4599 ***
銀行特定的信績單位評估項目	授信金額	0.1760 *	0.2880 ***	0.2398 ***
	授信品質與滿意度	0.2057 **	0.3248 ***	0.2741 ***
	辦理授信申請案之件數	0.2990 ***	0.3817 ***	0.3578 ***
	工作態度與敬業精神	0.2359 ***	0.3399 ***	0.3023 ***

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

表 4-6 親信關係與績效評估各指標評估分數差距(一)之相關分析表

績效評估 各指標評估 分數差距(一)	親信關係		
	親近	信任	親信關係
量化產出指標	0.4151 ***	0.4626 ***	0.4660 ***
質化產出指標	0.4704 ***	0.5702 ***	0.5547 ***
量化過程指標	0.3424 ***	0.3759 ***	0.3826 ***
質化過程指標	0.4404 ***	0.5043 ***	0.5022 ***
量化指標	0.4477 ***	0.4959 ***	0.5016 ***
質化指標	0.4964 ***	0.5861 ***	0.5762 ***
產出指標	0.4903 ***	0.5713 ***	0.5646 ***
過程指標	0.4335 ***	0.4879 ***	0.4901 ***
總指標	0.4749 ***	0.5402 ***	0.5400 ***

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

表 4-7 親信關係與績效評估各指標評估分數差距(二)之相關分析表

績效評估 各指標評估 分數差距(二)	親信關係		
	親近	信任	親信關係
量化指標	0.2587 ***	0.3459 ***	0.3165 ***
質化指標	0.2330 ***	0.3413 ***	0.2994 ***
產出指標	0.2136 **	0.3243 ***	0.2786 ***
過程指標	0.2857 ***	0.3752 ***	0.3476 ***
總指標	0.2589 ***	0.3623 ***	0.3245 ***

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

表 4-8 親信關係與員工態度反應之相關分析表

親信關係 員工態度反應	親近	信任	親信關係
評估公平性反應	0.0975	0.0980	0.1079
評估接受度反應	0.0977	0.1218	0.1138
評估滿意度反應	0.0894	0.1058	0.1035
績效評估整體反應	0.0983	0.1123	0.1123
工作投入	0.2196 **	0.3029 ***	0.2724 ***
組織承諾	0.2215 ***	0.2451 ***	0.2458 ***
工作滿意度	0.2417 ***	0.2334 ***	0.2569 ***

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

第三節 親信特質與績效評估結果及態度反應之關聯性分析

一、親信特質對於主管績效評估分數之關聯性分析

在親信特質對於績效評估主管評估分數之關聯性分析方面，相關分析顯示親信特質中的忠誠度構面，除了與費用一項的相關性未達顯著水準外，其餘項目均有顯著的正相關；而工具性價值觀之差距構面，則僅與判斷力、策劃力、解決力一項的相關性達到顯著水準，其餘項目均未達顯著水準（如表 4-9 所示）。

本研究進一步將績效評估各項評估分數依量化、質化、產出、過程等分類方式加以合併，然後再與親信進行相關分析。其中各指標評估分數(一)係由一般績效評估項目分數依其特性加總而成的，而且各指標與親信特質的忠誠度構面之間，均有顯著的正相關，但與工具性價值觀之差距構面，則無任何一項達到顯著的相關性（如表 4-10 所示）。

至於各指標評估分數(二)係由銀行授信單位特定的績效評估項目加總而成的，而且各指標與親信特質的忠誠度構面之間，亦有顯著的正相關，但與工具性價值觀之差距構面則無任何一項達到顯著的相關性（如表 4-11 所示）。

表 4-9 親信特質與績效評估各項評估分數之相關分析表

親信特質		忠誠度		工具性價值觀之差距	
績效評估各項評估分數					
一般績效評估項目	目標達成率	0.4063	***	-0.0848	
	服務品質及滿意度	0.3243	***	-0.0634	
	工作效率	0.3524	***	-0.0045	
	費用	0.0740		-0.0829	
	出缺勤狀況	0.2344	***	-0.1261	
	判斷力、策劃力、解決力	0.3989	***	-0.1420	*
	責任性、主動性、工作態度	0.3708	***	-0.0904	
	服從性、合作性、領導力	0.4002	***	-0.0847	
銀行特定的績效評估單位項目	授信金額	0.3212	***	-0.1002	
	授信品質與滿意度	0.4177	***	-0.1095	
	辦理授信申請案之件數	0.3726	***	-0.0860	
	工作態度與敬業精神	0.4751	**	-0.0725	

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

表 4-10 親信特質與績效評估各指標評估分數(一)之相關分析表

親信特質 績效評估 各指標評估分數(一)	忠誠度	工具性價值觀 之差距
量化產出指標	0.4177 ***	-0.0901
質化產出指標	0.3355 ***	-0.0706
量化過程指標	0.2897 ***	-0.0904
質化過程指標	0.4304 ***	-0.1177
量化指標	0.4078 ***	-0.1020
質化指標	0.4017 ***	-0.0982
產出指標	0.4078 ***	-0.0867
過程指標	0.3960 ***	-0.1138
總指標	0.4134 ***	-0.1100

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

表 4-11 親信特質與績效評估各指標評估分數(二)之相關分析表

親信特質 績效評估 各指標評估分數(二)	忠誠度	工具性價值觀 之差距
量化指標	0.3662 ***	-0.1060
質化指標	0.4593 ***	-0.0998
產出指標	0.3896 ***	-0.1187
過程指標	0.4416 ***	-0.0873
總指標	0.4278 ***	-0.1061

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

二、親信特質對於績效評估主管評估與自我評估分數差距之關聯性分析

在親信特質對於績效評估主管評估與自我評估分數差距之關聯性分析方面，相關分析顯示親信特質中的忠誠度

構面，除了與費用一項的相關性未達顯著水準外，其餘項目均有顯著的正相關；而工具性價值觀之差距構面，則僅與工作效率一項的相關性達到顯著水準，其餘項目均未達顯著水準（如表 4-12 所示）。

表 4-12 親信特質與績效評估各項評估分數差距之相關分析表

親信特質		忠誠度	工具性價值觀 之差距
績效評估 各項評估分數差距			
一般 績 效 評 估 項 目	目標達成率	0.2697 ***	0.0596
	服務品質 及滿意度	0.2176 **	0.1188
	工作效率	0.2959 ***	0.1774 *
	費用	0.0931	-0.0229
	出缺勤狀況	0.1785 *	0.0615
	判斷力、 策劃力、解決力	0.3556 ***	0.0442
	責任性、 主動性、工作態度	0.2850 ***	0.1280
	服從性、 合作性、領導力	0.2877 ***	0.1316
銀行 授 信 單 位 特 定 的 績 效 評 估 項 目	授信金額	0.1895 **	0.0244
	授信品質 與滿意度	0.3399 ***	-0.0073
	辦理授信 申請案之件數	0.2737 ***	0.0050
	工作態度 與敬業精神	0.3614 ***	0.0823

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

本研究進一步將績效評估各項評估分數依量化、質化、

產出、過程等分類方式加以合併，然後再與親信特質進行相關分析。其中各指標評估分數(一)，係由一般績效評估項目分數依其特性加總而成的，而且各指標與親信特質的忠誠度構面均有顯著的正相關，但與工具性價值觀之差距構面，則無任何一項達到顯著的相關性（如表 4-13 所示）。至於各指標評估分數(二)係由銀行授信單位特定的績效評估項目加總而成的，而且各指標與親信特質的忠誠度構面之間，亦有顯著的正相關，但與工具性價值觀之差距構面，則無任何一項達到顯著的相關性（如表 4-14 所示）。

表 4-13 親信特質與績效評估各指標評估分數差距(一)之相關分析表

親信特質 績效評估 各指標評估 分數差距(一)	忠誠度	工具性價值觀 之差距
量化產出指標	0.2469 ***	0.0751
質化產出指標	0.2248 ***	0.1201
量化過程指標	0.2437 ***	0.1009
質化過程指標	0.3263 ***	0.1279
量化指標	0.2876 ***	0.1019
質化指標	0.2977 ***	0.1345
產出指標	0.2611 ***	0.1078
過程指標	0.3160 ***	0.1265
總指標	0.3182 ***	0.1283

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

表 4-14 親信特質與績效評估各指標評估分數差距(二)之相關分析表

親信特質 績效評估 各指標評估 分數差距(二)	忠誠度	工具性價值 觀之差距
量化指標	0.2504 ***	0.0369
質化指標	0.3654 ***	0.0474
產出指標	0.2902 ***	0.0192
過程指標	0.3390 ***	0.0662
總指標	0.3259 ***	0.0446

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

三、親信特質對於員工態度反應之關聯性分析

在親信特質對於員工態度反應之關聯性分析方面，相關分析顯示親信特質中的忠誠度構面對於工作投入、組織承諾及工作滿意度均有顯著的正相關，而工具性價值觀之差距構面則與工作投入、組織承諾及工作滿意度均有顯著的負相關，但無論是忠誠度或是工具性價值觀構面，對於員工績效評估的各項反應，卻均未達顯著的相關性(如表 4-15 所示)。

表 4-15 親信特質與員工態度反應之相關分析表

親信特質 員工態度反應	忠誠度	工具性價值觀 之差距
評估公平性反應	0.0757	-0.0988
評估接受度反應	0.0984	-0.1189
評估滿意度反應	0.0827	-0.0780
績效評估整體反應	0.0884	-0.1021
工作投入	0.1903 **	-0.1989 **
組織承諾	0.1525 *	-0.2272 ***
工作滿意度	0.1423 *	-0.2675 ***

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

第四節 親信、自己人、外人三組績效評估結果及態度反應之差異性分析

一、親信、自己人、外人三組績效評估主管評估分數之差異性分析

為了驗證主管對於親信、自己人、外人此三者績效評估分數是否有所差異，本研究利用回收資料進行一因子變異數分析。在本研究回收 70 份的主管問卷中，每位主管均分別針對親信、自己人、外人進行績效評估，本研究即以此三組分別代表親信、自己人、外人的資料來探討主管對不同部屬的績效評估分數是否有顯著的差異。當變異數分析結果顯示組間差異顯著時，再進一步以 scheffe 多重比較法檢驗此三組員工兩兩間是否也具有顯著之差異。

(一)親信、自己人、外人三組績效評估各項評估分數之差異性分析

在績效評估各項評估分數方面，整體而言，主管對於親信的各項評分均為最高，自己人次之，外人則落居最後。而且這三者在一項一般績效評估項目中的「目標達成率」、「服務品質與滿意度」、「工作效率」、「費用」、「判斷力、策劃力、解決力」、「責任性、主動性、工作態度」以及「服從性、合作性、領導力」七項評分上的差異，均達顯著水準，只有在「出缺勤狀況」一項目上的差異並不顯著；而在銀行授信單位特定之績效評估項目中的「授信金額」、「授信品質與滿意度」、「辦理授信申請案之件數」以及「工作態度與敬業精神」四項評分上，三者的差異均達顯著水準（如表 4-16 所示）。

進一步再採取 scheffe 多重比較法來檢定親信、自己人、外人三組樣本兩兩之間是否有顯著差異。分析結果

顯示：親信、自己人、外人三者兩兩之間在一般績效評估項目中的「目標達成率」、「服務品質與滿意度」、「工作效率」、「判斷力、策劃力、解決力」、「服從性、合作性、領導力」以及銀行授信單位特定之績效評估項目中的「工作態度與敬業精神」上之差異，均達顯著水準；其次，親信與外人、自己人與外人在一般績效評估項目中的「責任性、主動性、工作態度」以及銀行授信單位特定之績效評估項目中的「授信金額」、「授信品質與滿意度」上之差異均達顯著水準，但親信與自己人則未達顯著水準；最後，親信與外人在一般績效評估項目中的「費用」與銀行授信單位特定之績效評估項目中的「辦理授信申請案之件數」上之差異亦達顯著水準，但親信與自己人、自己人與外人則並未達顯著水準（如表 4-16 所示）。

(二)親信、自己人、外人三組績效評估各指標評估分數(一)之差異性分析

本研究將一般績效評估項目依其特性整合成量化、質化、產出、過程等指標，然後以此各指標評估分數進行變異數分析，結果發現以整體的「總指標」而言，主管對於親信的評分最高，自己人次之，外人則最低，而且三者差異在總指標上已達顯著水準；若依指標特性細分為「量化產出」、「質化產出」、「量化過程」、「質化過程」、「量化」、「質化」、「產出」、「過程」等八項指標而言，主管對於親信的評分均仍最高，自己人次之，外人則落居最後，而且三者差異在此八項指標上亦均達到顯著水準（如表 4-17 所示）。

表 4-16 親信、自己人、外人三組績效評估各項評估分數之一因子變異數分析

親信、自己人、外人 績效評估 各項評估分數		親信	自己人	外人	F 值	顯著 水準	顯著 差異群體
		(1)	(2)	(3)			
一般 績效 評估 項目	目標達成率	5.7101	5.1739	4.5217	26.6410	0.0000 ***	(1,2) (2,3) (1,3)
	服務品質 及滿意度	5.9429	5.4714	4.9000	20.0073	0.0000 ***	(1,2) (2,3) (1,3)
	工作效率	5.9143	5.3571	4.7000	29.6988	0.0000 ***	(1,2) (2,3) (1,3)
	費用	5.1176	4.8529	4.5000	4.8502	0.0088 **	(1,3)
	出缺勤狀況	5.9286	5.7714	5.5571	1.8777	0.1555	-
	判斷力、策 劃力、解決 力	5.8000	5.2857	4.7857	19.0862	0.0000 ***	(1,2) (2,3) (1,3)
	責任性、主 動性、工作 態度	5.9714	5.6571	5.0714	14.9399	0.0000 ***	(2,3)(1,3)
	服從性、合 作性、領導 力	5.9714	5.5571	5.0286	16.0874	0.0000 ***	(1,2) (2,3) (1,3)
銀行 授信 單位 特定的 績效 評估 項目	授信金額	5.4058	5.0882	4.5147	17.4933	0.0000 ***	(2,3) (1,3)
	授信品質 與滿意度	5.5652	5.1912	4.6176	14.7446	0.0000 ***	(2,3) (1,3)
	辦理授信申 請案之件數	5.3188	4.9853	4.5735	9.9050	0.0001 ***	(1,3)
	工作態度 與敬業精神	5.6812	5.2059	4.7941	15.2179	0.0000 ***	(1,2) (2,3) (1,3)

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

進一步再採取 scheffe 多重比較法來檢定親信、自己

人、外人三者兩兩之間在績效評估各指標上之差異性是否顯著。分析結果顯示：親信、自己人、外人三者兩兩之間在「總指標」、「量化產出指標」、「質化產出指標」、「質化過程指標」、「量化指標」、「質化指標」、「產出指標」、「過程指標」上之差異均達顯著水準；其次，親信與外人、自己人與外在「量化過程指標」上之差異均達顯著水準，但親信與自己人在此一項目上則未達顯著水準（如表 4-17 所示）。

表 4-17 親信、自己人、外人三組績效評估各指標評估分數(一)之一因子變異數分析

親信 自己人 外人 績效評估 各指標評估分數(一)	親信 (1)	自己人 (2)	外人 (3)	F 值	顯著 水準	顯著 差異群體
量化產出指標	5.7101	5.1739	4.5217	26.6140	0.0000 ***	(1,2)(2,3) (1,3)
質化產出指標	5.9429	5.4714	4.9000	20.0073	0.0000 ***	(1,2)(2,3) (1,3)
量化過程指標	5.6520	5.3284	4.9167	12.8849	0.0000 ***	(2,3)(1,3)
質化過程指標	5.9143	5.5000	4.9619	19.6686	0.0000 ***	(1,2)(2,3) (1,3)
量化指標	5.6741	5.2388	4.7139	25.4203	0.0000 ***	(1,2)(2,3) (1,3)
質化指標	5.9286	5.4857	4.9310	22.7713	0.0000 ***	(1,2)(2,3) (1,3)
產出指標	5.8188	5.3116	4.6957	28.8901	0.0000 ***	(1,2)(2,3) (1,3)
過程指標	5.7892	5.4265	4.9485	19.1492	0.0000 ***	(1,2)(2,3) (1,3)
總指標	5.7836	5.3843	4.8918	21.9925	0.0000 ***	(1,2)(2,3) (1,3)

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

(三)親信、自己人、外人三組績效評估各指標評估分數(二)之

差異性分析

除一般績效評估項目外，本研究亦將銀行授信單位特定的績效評估項目依其特性整合成量化、質化、產出、過程等指標，然後以此各指標評估分數進行變異數分析，結果發現以整體的「總指標」而言，主管對於親信的評分最高，自己人次之，外人則最低，而且三者差異在總指標上已達顯著水準；若依指標特性細分為「量化」、「質化」、「產出」、「過程」等四項指標而言，主管對於親信的評分均仍最高，自己人次之，外人則落居最後，而且三者差異在此四項指標上亦均達顯著水準（如表 4-18 所示）。

進一步再採取 *scheffe* 多重比較法來檢定親信、自己人、外人三者兩兩之間在績效評估各指標上之差異性是否顯著。分析結果顯示：親信、自己人、外人三者兩兩之間在「總指標」、「質化指標」、「過程指標」上之差異均達顯著水準；其次，親信與外人、自己人與外人在「量化指標」、「產出指標」上之差異均達顯著水準，但親信與自己人在這兩項上則未達顯著水準（如表 4-18 所示）。

二、親信、自己人、外人三組績效評估主管評估與自我評估分數差距之差異性分析

在本研究中，共回收 70 份主管問卷與 210 份員工問卷。主管問卷中每位主管均分別針對親信、自己人、外人進行績效評估；而部屬問卷中則為部屬自我的績效評估分數。本研究乃利用所回收的主管與員工問卷，將主管評分減去員工自我評分所得的差距，進行一因子變異數分析，當變異數分析結果顯示親信、自己人、外人三組樣本的差異顯著時，再進一步以 *scheffe* 多重比較法檢驗親信、自己人、

外人兩兩之間

表 4-18 親信、自己人、外人三組績效評估各指標評估分數(二)之一因子變異數分析

親信、自己人、外人 績效評估 各指標評估分數(二)	親信 (1)	自己人 (2)	外人 (3)	F 值	顯著 水準	顯著 差異群體
量化指標	5.3623	5.0368	4.5441	15.1352	0.0000 ***	(2,3)(1,3)
質化指標	5.6232	5.1985	4.7059	16.2946	0.0000 ***	(1,2)(2,3) (1,3)
產出指標	5.4855	5.1379	4.5662	18.0731	0.0000 ***	(2,3)(1,3)
過程指標	5.5000	5.0956	4.6838	13.8325	0.0000 ***	(1,2)(2,3) (1,3)
總指標	5.4928	5.1176	4.6250	16.8966	0.0000 ***	(1,2)(2,3) (1,3)

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

的差異是否亦顯著。

(一)親信、自己人、外人三組績效評估各項評估分數差距之差異性分析

在績效評估各項主管評估與自我評估分數差距方面，親信、自己人、外人三者的評估分數差距在一般績效評估項目中的「目標達成率」、「服務品質與滿意度」、「工作效率」、「費用」、「判斷力、策劃力、解決力」、「責任性、主動性、工作態度」以及「服從性、合作性、領導力」七項上的差異均達顯著水準，僅在「出缺勤狀況」一項目上不顯著；其次，三者評估分數差距在銀行授信單位特定之績效評估項目中的「授信金額」、「授信品質與滿意度」以及「辦理授信申請案之件數」三項上的差異亦達顯著水準，至於在「工作態度與敬業精神」上的差異雖尚未達到顯著水準，但已距離 0.05 的顯著水

準不遠（如表 4-19 所示）。

進一步再採取 *scheffe* 多重比較法來檢定主管評估與自我評估分數差距在親信、自己人、外人三組樣本兩兩之間是否有顯著差異。分析結果顯示：親信與外人在一般績效評估項目中的「目標達成率」、「服務品質與滿意度」、「工作效率」、「費用」、「判斷力、策劃力、解決力」、「責任性、主動性、工作態度」、「服從性、合作性、領導力」、以及在銀行授信單位特定之績效評估項目中的「授信金額」、「授信品質與滿意度」、以及「辦理授信申請案之件數」上之差異，均達顯著水準，但親信與自己人、自己人與外人則皆未達顯著水準（如表 4-19 所示）。

(二)親信、自己人、外人三組績效評估各指標評估分數(一)之差異性分析

在一般績效評估項目各指標評估分數差距方面，主管評估與自我評估分數差距在整體的「總指標」上，三者差異已達顯著水準；若依指標特性細分為「量化產出」、「質化產出」、「量化過程」、「質化過程」、「量化」、「質化」、「產出」、「過程」等八項指標而言，三者差異在此八指標上亦同樣達到顯著水準（如表 4-20 所示）。

進一步再採取 *scheffe* 多重比較法來檢定評分差距在親信、自己人、外人三組樣本兩兩之間的差異是否顯著，分析結果顯示：親信與外人在「總指標」、「量化產出指標」、「質化產出指標」、「量化過程指標」、「質化過程指標」、「量化指標」、「質化指標」、「產出指標」、「過程指標」上之差異均達顯著水準，但親信與自己人或是自己人與外人則未達顯著水準（如表 4-20 所示）。

表 4-19 親信、自己人、外人三組績效評估各項評估分數
差距之一因子變異數分析

親信、自己人、外人 績效評估 各項評估分數差距		親信 (1)	自己人 (2)	外人 (3)	F 值	顯著 水準	顯著 差異群體
一般 績效 評估 項目	目標達成率	0.4348	0.1304	-0.3188	6.5739	0.0017 **	(1,3)
	服務品質 及滿意度	0.4143	-0.0714	-0.4857	9.1568	0.0002 ***	(1,3)
	工作效率	0.3429	0.0714	-0.4429	6.8742	0.0013 **	(1,3)
	費用	0.6119	0.1343	-0.0294	3.5792	0.0297 *	(1,3)
	出缺勤狀況	-0.0571	-0.1304	-0.0429	0.0630	0.9389	-
	判斷力、策劃 力、解決力	0.5429	0.1000	-0.3714	8.5564	0.0003 ***	(1,3)
	責任性、主動 性、工作態度	0.2143	-0.0857	-0.4571	5.0185	0.0074 **	(1,3)
	服從性、合作 性、領導力	0.2857	0.0429	-0.3429	4.4807	0.0124 *	(1,3)
銀行 授信 單位 特定 的 績 效 評 估 項 目	授信金額	0.5672	0.4394	-0.0313	4.4623	0.0127 *	(1,3)
	授信品質 與滿意度	0.4412	0.2879	-0.2031	4.6752	0.0104 *	(1,3)
	辦理授信 申請案之 件數	0.5522	0.2615	-0.0952	4.2980	0.0149 *	(1,3)

	工作態度 與敬業精神	0.2647	0.0615	-0.2540	2.7417	0.0670	-
--	---------------	--------	--------	---------	--------	--------	---

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

表 4-20 親信、自己人、外人三組績效評估各指標評估分數差距(一)之一因子變異數分析

親信 自己人 外人 績效評估 各指標評估 分數差距(一)	親信 (1)	自己人 (2)	外人 (3)	F 值	顯著 水準	顯著 差異群體
量化產出指標	0.4348	0.1304	-0.3188	6.5739	0.0017 **	(1,3)
質化產出指標	0.4143	-0.0714	-0.4857	9.1568	0.0002 ***	(1,3)
量化過程指標	0.3035	0.0556	-0.1716	3.5037	0.0320 *	(1,3)
質化過程指標	0.3476	0.0190	-0.3905	7.1600	0.0010 ***	(1,3)
量化指標	0.3561	0.0923	-0.2388	6.3972	0.0020 **	(1,3)
質化指標	0.3810	-0.0262	-0.4381	9.8057	0.0001 ***	(1,3)
產出指標	0.4130	0.0217	-0.4130	9.5507	0.0001 ***	(1,3)
過程指標	0.3308	0.0707	-0.2598	6.0072	0.0029 **	(1,3)
總指標	0.3371	0.0538	-0.2799	6.8984	0.0013 **	(1,3)

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

(三)親信、自己人、外人三組績效評估各指標評估分數(二)之差異性分析

在銀行授信單位特定的績效評估項目各指標評估分數差距方面，主管評估與自我評估分數差距在整體的「總指標」上，三者差異已達顯著水準；若依指標特性細分為「量化」、「質化」、「產出」、「過程」等四項指標而言，三者差異在此四項指標上亦同樣達到顯著水準（如表 4-21 所示）。

進一步再採取 scheffe 多重比較法來檢定評分差距在親信、自己人、外人三組樣本兩兩之間的差異是否顯著，

分析結果顯示：親信與外在「總指標」、「量化指標」、「質化指標」、「產出指標」、「過程指標」上之差異均達顯著水準，但親信與自己人或是自己人與外人則未達顯著水準（如表 4-21 所示）。

表 4-21 親信、自己人、外人三組績效評估各指標評估分數差距(二)之一因子變異數分析

親信、自己人、外人 績效評估 各指標評估 分數差距(二)	親信 (1)	自己人 (2)	外人 (3)	F 值	顯著 水準	顯著 差異群體
量化指標	0.5597	0.3308	-0.0635	4.8317	0.0090**	(1,3)
質化指標	0.3529	0.1692	-0.2381	4.0943	0.0181 *	(1,3)
產出指標	0.5075	0.3636	-0.1172	5.4338	0.0051**	(1,3)
過程指標	0.4104	0.1615	-0.1746	3.9982	0.0199 *	(1,3)
總指標	0.4590	0.2500	-0.1508	4.9763	0.0078**	(1,3)

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

三、親信、自己人、外人三組員工態度反應之差異性分析

為了驗證親信、自己人、外人此三組員工的態度反應是否有所差異，本研究乃利用回收的員工問卷資料進行一因子變異數分析，當變異數分析結果顯示組間差異顯著時，再進一步以 scheffe 多重比較法檢驗親信、自己人、外人此三組員工兩兩之間在態度反應上是否有顯著差異。

在變異數分析方面，三者差異在「工作投入」、「組織承諾」以及「工作滿意度」上均達顯著水準，但是在「績效評估整體反應」、「評估公平性反應」、「評估接受度反應」、以及「評估滿意度反應」上，則並未達到顯著水準（如表 4-22 所示）。

進一步採取 scheffe 多重比較法來個別檢定親信、自己人、外人此三組員工兩兩之間在態度反應上之差異性是否顯著。分析結果顯示：首先，親信與外人、自己人與外人在工作投入上的差異均達顯著水準，但親信與自己人則未達顯著水準；其次，親信與外人在組織承諾的差異已達顯著水準，但親信與自己人、自己人與外人則並未達顯著水準；最後，親信與外人、自己人與外人在工作滿意度上的差異均達顯著水準，但親信與自己人則未達顯著水準（如表 4-22 所示）。

表 4-22 親信、自己人、外人三組員工態度反應之一因子變異數分析

親信、自己人、外人 員工態度反應	親信 (1)	自己人 (2)	外人 (3)	F 值	顯著 水準	顯著 差異群體
評估公平性反應	4.1929	4.0929	3.8929	0.7689	0.4649	-
評估接受度反應	4.5000	4.2357	4.1214	1.4664	0.2332	-
評估滿意度反應	4.3429	4.1571	4.0857	0.6554	0.5203	-
績效評估整體反應	4.3452	4.1619	4.0333	0.9561	0.3861	-
工作投入	4.8514	4.9203	4.5145	5.6832	0.0040**	(2,3)(1,3)
組織承諾	5.0308	4.8464	4.4393	5.6342	0.0041**	(1,3)
工作滿意度	5.1048	5.0381	4.6405	4.9388	0.0080**	(2,3)(1,3)

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

第五節 親信關係與績效評估各指標相關性之差異性分析

本章第二節已針對親信關係與績效評估各指標之相關性進行過探討，並發現親信關係對於各項績效評估指標之間，均有相當顯著之正相關，亦即主管與員工的親信關係愈強，主管給予員工的績效評估分數會愈高。然而，本節

擬進一步分析親信關係對於不同的績效評估指標之相關性，彼此之間是否會有顯著差異，以便瞭解不同的績效評估指標是否會產生不同程度的評估偏差效應，例如：質化指標是否會較量化指標產生更強的評估偏差。

為分析此一課題，本研究將親信關係與績效評估各指標之相關係數，兩兩之間進行 Fisher Z 檢定，以驗證各相關性是否具有顯著的差異。首先，在一般績效評估項目方面，本研究分別將量化指標與質化指標（如表 4-23 所示）、產出指標與過程指標（如表 4-24 所示）、量化產出指標與質化產出指標（如表 4-25 所示）、量化過程指標與質化過程指標（如表 4-26 所示）、量化產出指標與量化過程指標（如表 4-27 所示）、質化產出指標與質化過程指標（如表 4-28 所示）、量化產出指標與質化過程指標（如表 4-29 所示）、量化過程指標與質化產出指標（如表 4-30 所示）兩兩配對進行檢定，分析結果顯示只有量化過程指標與質化過程指標之間具有顯著差異，其餘各項分析均未達到顯著水準。而親信關係對於量化過程指標之相關性，則顯著小於親信關係對於質化過程指標之相關性。由此可知，雖然親信關係對於所有的績效評估指標均有顯著的正相關，但是在量化過程指標上的相關性則較質化過程指標為小，顯示親信關係在量化過程指標上的影響效應較低。

表 4-23 親信關係與一般績效評估項目各評估指標相關係數之 Fisher Z 檢定表(一)

相關 係數 親信關係	評估指標 量化指標	質化指標	Fisher Z	顯著水準
親近	0.6663	0.6972	-0.4348	0.6636
信任	0.6852	0.7590	-1.0306	0.3030
親信關係	0.7212	0.7747	-0.7471	0.4550

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

表 4-24 親信關係與一般績效評估項目各評估指標相關係數之 Fisher Z 檢定表(二)

相關 係數 親信關係	評估指標		Fisher Z	顯著水準
	產出指標	過程指標		
親近	0.6843	0.6732	0.1435	0.8858
信任	0.7221	0.7170	0.0712	0.9434
親信關係	0.7493	0.7398	0.1327	0.8944

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

表 4-25 親信關係與一般績效評估項目各評估指標相關係數之 Fisher Z 檢定表(三)

相關 係數 親信關係	評估指標		Fisher Z	顯著水準
	量化 產出指標	質化 產出指標		
親近	0.6243	0.6395	-0.2139	0.8306
信任	0.6319	0.7034	-0.9981	0.3184
親信關係	0.6715	0.7140	-0.5933	0.5530

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

表 4-26 親信關係與一般績效評估項目各評估指標相關係數之 Fisher Z 檢定表(四)

相關 係數 親信關係	評估指標		Fisher Z	顯著水準
	量化 過程指標	質化 過程指標		
親近	0.5443	0.6845	-1.9726	0.0486 *
信任	0.5703	0.7367	-2.3229	0.0202 *

親信關係	0.5925	0.7563	-2.2866	0.0222 *
------	--------	--------	---------	----------

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

表 4-27 親信關係與一般績效評估項目各評估指標相關係數之 Fisher Z 檢定表(五)

相關 係數 親信關係	評估指標		Fisher Z	顯著水準
	量化 產出指標	量化 過程指標		
親近	0.6243	0.5443	1.1256	0.2604
信任	0.6319	0.5703	0.8599	0.3898
親信關係	0.6715	0.5925	1.1028	0.2702

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

表 4-28 親信關係與一般績效評估項目各評估指標相關係數之 Fisher Z 檢定表(六)

相關 係數 親信關係	評估指標		Fisher Z	顯著水準
	質化 產出指標	質化 過程指標		
親近	0.6395	0.6845	-0.6332	0.5266
信任	0.7034	0.7367	-0.4649	0.6420
親信關係	0.7140	0.7563	-0.5905	0.5548

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

表 4-29 親信關係與一般績效評估項目各評估指標相關係數之 Fisher Z 檢定表(七)

相關 係數 親信關係	評估指標		Fisher Z	顯著水準
	量化 產出指標	質化 過程指標		
親近	0.6243	0.6845	-0.8470	0.3970
信任	0.6319	0.7367	-1.4630	0.1436
親信關係	0.6715	0.7563	-1.1838	0.2364

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

表 4-30 親信關係與一般績效評估項目各評估指標相關係數之 Fisher Z 檢定表(八)

相關 係數 親信關係	評估指標	量化 過程指標	質化 產出指標	Fisher Z	顯著水準
	親近		0.5443	0.6395	-1.3395
信任		0.5703	0.7034	-1.8623	0.0624
親信關係		0.5925	0.7140	-1.6612	0.0968

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

其次，在銀行授信單位特定的績效評估項目方面，本研究亦分別將量化指標與質化指標、產出指標與過程指標兩兩配對進行相關係數之檢定，分析結果顯示各項 Fisher Z 值差異均未達到顯著水準，亦即在銀行授信單位特定的績效評估指標上，尚無法證實親信關係對於各指標的影響效應有所差異（如表 4-31，4-32 所示）。

表 4-31 親信關係與銀行授信單位特定績效評估項目各評估指標相關係數之 Fisher Z 檢定表(一)

相關 係數 親信關係	評估指標	量化指標	質化指標	Fisher Z	顯著水準
	親近		0.5167	0.4932	0.3340
信任		0.5772	0.6230	-0.6461	0.5182
親信關係		0.5805	0.5853	-0.0677	0.9460

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

表 4-32 親信關係與銀行授信單位特定績效評估項目各評估指標相關係數之 Fisher Z 檢定表(二)

相關 係數 親信關係	評估指標 產出指標	過程指標	Fisher Z	顯著水準
親近	0.4748	0.5367	-0.8795	0.3788
信任	0.5749	0.6295	-0.7702	0.4412
親信關係	0.5529	0.6153	-0.8803	0.3787

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

第五章 結論與建議

綜合本研究所得到的各項分析結果，本章擬歸納出本研究的結論，並根據研究結論發展出適當的建議，以供企業界實務運用以及學術界後續研究之參考。

第一節 研究結論

本研究根據研究架構共提出四項研究假設，經由實證分析後顯示假設 2 獲得成立，假設 1 與假設 3 部份成立，假設 4 則僅小部份成立。綜言之，本研究最主要的命題 親信關係對於績效評估之關聯性（假設 2），確實得到證實；而親信特質對於親信關係之關聯性（假設 1）以及親信特質對於績效評估之關聯性（假設 3），大部份得到證實；至於在不同的績效評估指標下，親信關係與績效評估之相關性是否會有顯著差異（假設 4），則只有少數項目得到證實。

一、忠誠度對於親信關係具有顯著的正相關

本研究在探討親信特質與親信關係之關聯性時，主要將親信特質分為忠誠度與工具性價值觀兩項。分析結果顯示：部屬的忠誠度對於親信關係具有相當顯著的正相關，忠誠度愈高，親信關係也將愈強；但是主管與部屬雙方的工具性價值觀之差距，則並未對親信關係產生顯著之關聯性。由此分析可知，本研究的假設 1 部份成立。

二、親信關係對於績效評估結果及態度反應，均具有顯著的正相關

為驗證親信關係對於績效評估之關聯性，本研究分別以主管評估分數以及主管評估與自我評估分數差距進行分

析，而統計結果顯示，親信關係對其均有顯著的正相關。亦即親信關係愈強，主管給予部屬的評估分數也愈高，而且此時主管所給予之評分也將較部屬自我評估的分數高出許多。至於在員工態度反應方面，本研究亦證實親信關係對於員工的工作投入、組織承諾、以及工作滿意度，均具有顯著的正相關。由此分析可知，本研究的假設 2 成立。

三、忠誠度對於績效評估結果及態度反應，均具有顯著的正相關；而工具性價值觀之差距對於員工態度反應，則具有顯著的負相關

如上所述，本研究將親信特質分為忠誠度與工具性價值觀兩項。而分析結果顯示，忠誠度對於主管評估分數以及主管評估與自我評估分數差距，均具有顯著的正相關，而且對於員工的工作投入、組織承諾、以及工作滿意度，也都具有顯著的正相關。至於雙方工具性價值觀之差距，則僅有在「工作效率」一項的績效評估分數上，產生顯著的關聯性，而其餘項目則都不顯著；但是工具性價值觀之差距，對於員工的工作投入、組織承諾、以及工作滿意度，則都具有顯著的負相關。由此可知，本研究的假設 3 部份成立。

四、親信的績效評估分數及態度反應均最佳，自己人次之，而外人則落居最後

本研究為進一步探討親信、自己人、外人三組樣本的績效評估分數及態度反應是否有所差異，故進行一因子變異數分析與 scheffe 多重比較法。變異數分析結果顯示，三組樣本的績效評估分數及態度反應幾乎都有顯著的差異，而且都以親信的得分最高，自己人次之，而外人則落居最後。至於以 scheffe 多重比較法進行兩兩之間的比較分析，結果發現親信與外人之差異幾乎都達到顯著水準，自己人與外人之差異則部份達到顯著水準，而親信與自己人之差異達

到顯著水準者則較少。由此可知，親信與外人之間的差異最為明顯，自己人與外人之間的差異次之，而親信與自己人之間的差異則最少。

五、親信關係對於質化過程指標評估分數產生之關聯性，顯著高於量化過程指標

為瞭解績效評估指標對於評估偏差可能產生之調和作用，在分析完成親信關係與各評估指標之相關性後，將針對不同指標所形成之相關係數進行 Fisher Z 之檢定，以探討各相關性之間是否具有顯著差異。分析結果顯示，大部份的相關係數之差異性檢定，均未達到顯著水準；僅有量化過程指標與質化過程指標之間的差異達到顯著水準，而且後者與親信關係的相關係數明顯高於前者。由此分析可知，本研究的假設 4 僅少部份成立。

第二節 研究建議

本節擬根據上述各項研究結論，就管理實務上提出可行之建議，提供企業界在績效評估時參考。此外，本節亦將針對後續研究之方向，進一步提出適當的建議，做為日後擬訂研究計劃之參考。

一、管理實務上之建議

(一) 管理者應正視關係取向在績效評估上產生之偏差，並儘量予以避免

雖然許多管理者都不願意承認會給予雙方關係較好的部屬較佳的評估分數，但是本研究透過實證資料顯示，親信關係確實是影響績效評估結果的重要因素，大多數的主管都會受到關係取向之左右，在績效評估時產

生故意或是不自覺的偏差。因此，本研究認為管理者應正視此一問題，設法在制度面與操作面上加以改進，以避免此一問題更形惡化。因為唯有承認問題存在，才有解決問題之可能。

(二)提供全方位的績效評估系統，降低主管評估之偏差

在評估部屬之績效時，任何主管都很難完全避免關係取向之影響。即便是大公無私的主管，雖然可以做到摒除私心、公正評估，但縱使免除了「故意」的評估偏差，卻仍無法擺脫「不自覺」的偏差。因為主管之所以會將其視為親信，必然是主管特別欣賞他的行事風格，而這種先入為主的刻板印象，確實是很不容易避免的。因此，本研究認為若部屬的績效評估僅由主管一人獨自擔任，要想完全免除關係取向之影響，此一要求並不切實際。惟有在制度上提供全方位的績效評估系統，在主管評估之外，輔以自我評估、同僚評估、甚至部屬評估，才能化多數的主觀為客觀，使評估分數可以有不同的來源管道，並藉此約束主管在評估時的故意偏差。

(三)選擇適當的績效評估指標，使評估結果較為客觀

雖然本研究僅能證明親信關係對於量化過程指標的相關性顯著低於質化過程指標的相關性，對於其他各項指標間之差異則未能獲得證實。但是本研究仍認為不同指標間之評估偏差效應，確實會有所差異，除了未來研究應更進一步確認外，管理者亦不能輕忽此一問題。事實上，若評估指標屬於直接的量化指標（如：銷售量、出缺勤次數等），主管在評估時是很難加以扭曲的。因此，本研究認為在績效評估的實際操作上，增加量化指標的比重，將有助於評估結果較為客觀，以降低親信關係之影響。

二、後續研究之建議

(一)針對各項績效評估指標之調和作用，深入加以研究

誠如文獻探討所述，過去已有許多學者針對不同績效評估指標的評估偏差進行研究，並發現其間確有顯著的差異存在，顯示評估指標對於評估偏差具有調和作用（Waldman & Avolio, 1986; Harris, Smith, & Champagne, 1995; Liden, Stilwell, & Ferris, 1996）。然而，本研究在分析量化指標、質化指標、產出指標、以及過程指標等之兩兩比較時，僅發現量化過程指標與質化過程指標之間具有顯著差異，其餘項目則均未達顯著差異水準。此一分析結果，確實不如本研究預期之理想。因此，本研究認為後續研究可針對此一問題深入探討，相信如能慎選評估項目進行研究，應可獲得更為明確的證據支持。

(二)增加同僚評估與實際績效數字為標竿，進一步確認主管評估之偏差

雖然本研究證實親信關係愈強，主管給予員工的評分會愈高，但以此推論主管是因為關係取向而導致評估有所偏差，在推理上仍嫌薄弱。因為有可能是親信的表現確實比較好，故獲得評估高分不應被視為一種評估偏差。為此，本研究在分析過程中，特別加入員工自我評估分數做為標竿，並利用主管評估分數減去自我評估分數的差距做為進一步驗證的基礎。設若自我評估的分數沒有特別的系統性偏差，則親信關係對於主管與自我評估差距之相關性愈強，應可將其解釋為親信關係是影響主管評估偏差之因素。然而，本研究認為僅以自我評估分數做為標竿，在證據力上仍有待加強，故後續研究可將自我評估、同僚評估、以及實際績效數字一併做為標竿，倘若親信關係愈強，而主管評估與此標竿分數的差距也愈大時，則可進一步確認主管評估確實是受到親信

關係影響而有所偏差。

參考文獻

一、中文部份

1. 王芝著，工作價值對員工離職行為影響之研究，中壢：中原大學企業管理研究所碩士論文，民國八十二年六月。
2. 王叢桂著，社會轉型期中之工作價值變遷研究，台北：行政院國科會專題研究計畫報告，民國八十一年。
3. 中華徵信所編，1997 台灣地區大型企業排名，台北：中華徵信所，民國八十六年六月。
4. 朱成著，在臺外資企業職員績效評估制度之研究 - 以十一家外商公司為例，台北：政治大學企業管理研究所碩士論文，民國七十五年六月。
5. 朱金池著，組織成員考核制度運作之研究 - 以我國警察機關為例，台北：政治大學公共行政研究所碩士論文，民國七十七年六月。
6. 杜仲傑著，大學生人際親密的評量與身心適應 - 親子、情人、異性朋友、同性朋友四種角色的相關分析，台北：台灣大學心理學研究所碩士論文，民國七十九年。
7. 宋曦光著，組織承諾對組織效能之影響 - 以高科技（電腦軟體）廠商為實證研究對象，新竹：交通大學管理科學研究所碩士論文，民國七十八年六月。
8. 戚樹誠、林行宜，「企業高階主管親信關係之研究」，台北：管理科學學報，第十一卷第二期，民國八十三年七月，頁 281-312。

9. 戚樹誠，「探索企業主管的親信關係」，高雄：中山管理評論，第四卷第一期，民國八十五年三月，頁 1-15。
10. 黃光國著，儒家思想與東亞現代化，台北：巨流圖書公司，民國七十七年十月。
11. 陳乃明，個人特質、工作特質、影響力知覺、群體過程對參與品管圈活動員工工作態度之影響，中壢：中原大學企管研究所碩士論文，民國七十六年六月。
12. 陳介玄、高承恕，「台灣企業運作的社會秩序：人情關係與法律」，台中：東海學報，第三十二期，民國八十年，頁 219-232。
13. 陳正沛，研究人員之工作投入，台北：政治大學企管研究所碩士論文，民國七十二年六月。
14. 陳奇信著，員工對績效評估的態度與工作績效關係之研究，台北：中國文化大學勞工研究所碩士論文，民國八十二年六月。
15. 張慧芳著，領導者與部屬間信任格局的決定要素與行為效果之探討，台北：台灣大學心理研究所碩士論文，民國八十四年六月。
16. 彭懷真著，台灣企業業主的關係與轉變 - 一個社會學的分析，台中：東海大學社會學研究所博士論文，民國七十八年。
17. 費孝通著，鄉土中國，香港，鳳凰，民國三十六年。轉引自：戚樹誠，「探索企業主管的親信關係」，高雄：中山管理評論，第四卷第一期，民國八十五年三月，頁 1-15。

18. 費孝通，「鄉土中國與鄉土重建」，上海：觀察社，民國三十七年。轉引自：張慧芳著，領導者與部屬間信任格局的決定要素與行為效果之探討，台北：台灣大學心理研究所碩士論文，民國八十四年六月。
19. 趙梅如著，國中學生教師信任感與生活適應、學業成就關係之研究，高雄：高雄師範學院教育研究所碩士論文，民國七十八年。
20. 鄭伯壘，「差序格局與華人組織行為」，台北：本土心理研究，第三期，民國八十四年，頁 142-219。
21. 樊景立，「我對『差序格局與華人組織行為』的一些看法」，台北：本土心理研究，第三期，民國八十四年，頁 229-237。
22. 諸承明著，績效評估系統的影響因素與實施成效之研究 - 以台灣地區大型企業組織為實證對象，台北：行政院國科會專題研究計畫報告，民國八十七年一月。
23. 嚴奇峰著，心理定位理論 - 國民性格之探討及其在管理上的涵義，台北：行政院國科會專題研究計畫報告，民國八十一年十一月。
24. 嚴奇峰、廖本哲，「人際關係對本土個人交易行為影響之研究 - 社會交易潛在價值與經濟交意潛在價值之決策權衡模式」，中壢：中原學報，第二十三卷第二期，民國八十四年，頁 35-42。

二、英文部份

25. Balzer, William K. , and Lorne M. Sulsky , " Halo and Performance Appraisal : A Critical Examination " , Journal of Applied Psychology, vol.77, no.6 (December

- 1992) , pp.975-985.
26. Bernardin, H. J. , R. L. Cardy , and J. J. Carlyle , " Cognitive Complexity and Appraisal Effectiveness: Back to the Drawing Board? " , Journal of Applied Psychology , vol.67 (1982) , pp.151-160.
 27. Borman, W. C. , " Effects of Instruction to Avoid Halo Error in Reliability and Validity of Performance Evaluation Ratings " , Journal of Applied Psychology , vol.60 (1975) , pp.556-560.
 28. Buchanan, P. C. , " Organizational Commitment " , Journal of Alienation and Commitment , 1974 , pp.88-89.
 29. Carson, K. P. , R. L. Cardy , and G. M. Dobbins , " Upgrade the Employee Evaluation Process " , Journal of HR Magazine , vol.37, no.11 (Nov. 1992) , p.90.
 30. Cascio, Wayne F. , Managing Human Resources , N.Y. : McGraw-Hill , 1992.
 31. Cleveland, Jeanette N., Kevin R. Murphy, and Richard E. Williams, " Multiple Uses of Performance Appraisal : Prevalence and Correlates " , Journal of Applied Psychology, vol.74(1989), pp.130-135
 32. Dansereau, Jr. F. , G. Graen , and W. J. Haga , " A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership, within Formal Organizations, A Longitudinal Investigation of the Role Making Process " , Organizational Behavior and Human Performance , vol.13 (1975) , pp. 46-77.
 33. Dienesch, R. M. , and R. C. Liden , "Leader-Member Exchange Model of Leadership : A Critique and Further Development " , Academy of Management Review ,

vol.11 (1986) , pp.618-634.

- 34.Dobbins, Gregory H. , Robbert L. Cardy , and Donald M. Truxillo , " The Effects of Purpose of Appraisal and Individual Differences in Stereotypes of Women on Sex Differences in Performance Ratings : A Laboratory and Field Study " , Journal of Applied Psychology , vol.73, no.3 (1988) , pp.551-558.
- 35.Farh, J. , and G. Dobbins , " Effects of Comparative Performance Information on the Accuracy of Self-Ratings and Agreement between Self- and Supervisor Ratings " , Journal of Applied Psychology , vol.74 (1989) , pp.606-610.
- 36.Ferris, G. R. , T. A. Judge , J. G. Chachere , and R. C. Liden , " The Age Context of Performance Evaluation Decisions " , Psychology and Aging , vol.6 (1991) , pp.616-622.
- 37.Graen, G. , and J. Cashman , " A Role Making Model of Leadership in formal Organizations : A Development Approach " , In J. Hunt and L. Larson (Eds.) Leadership Frontiers. Kent, Ohio : Kent State University Press, 1975.
- 38.Graen, G. , M. A. Novak , and P. Sommerkamp , " The Effects of Leader- Member Exchange and Job Design on Production and Satisfaction : Testing a Dual Attachment Model " , Organizational Behavior and Human Performance , vol.30 (1982) , pp.109-131.
- 39.Harris, M. M. , D. E. Smith , and D. Champagne , " A Field of Performance Appraisal Purpose : Research- vs. Administrative- Based Ratings " , Personnel Psychology , vol.48 (1995) , pp.151-160.

40. Heneman, R. L. , and D. J. Cohen , " Supervisory and Employee Characteristics as Correlates of Employee Salary Increases " , *Personnel Psychology* , vol.41 (1988) , pp.345-360.
41. Heneman, R. L. , D. B. Greenberger , and C. Annonyuo , " Attributions and Exchanges : The Effects of Interpersonal Factors on the Diagnosis of Employee Performance " , *Academy of Management Journal* , vol.32 (1989), pp.466-476.
42. Ilgen, Daniel R. , Janet L. Barnes-Farrell , and David B. Mckellin , " Performance Appraisal Process Research in the 1980s : What has it Contributed to Appraisals in Use ? " , *Organizational Behavior & Human Decision Processes* , vol.54 (Apr. 1993) , pp.321-368.
43. Kanter, Rosabeth M., "From Status to Contribution: Some Organizational Implications of the Changing Basis for Pay " , *Personnel* , vol.64, no.1 (January 1987), pp.12-37.
44. Lapan, S. D. " The Development and Validation of an Instrument that Measures Student Perceptions of Teacher Credibility " , *Dissertation of Ph.D.* , 1976.
45. Lawler, Edward E. ., " Outlook on Compensation and Benefits : Pay for Performance Making it Work " , *Personnel* , vol.65, no.10 (1988), pp.68-71.
46. Levinson, P., *A Guide for Improving Performance Appraisal* , Washington, DC : Office of Personnel Management , USGPO , (1979) .
47. Liden, R. , and G. Graen , " Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership " , *Academy*

- of Management Journal , 1980 , pp.451-465.
- 48.Liden, R. C. , D. Stilwell , and G. R. Ferris , " The Effects of Supervisor and Subordinate Age on Objective Performance and Subjective Performance Ratings " , Human Relations , vol.49, no.3 (1996) , pp.327-347.
- 49.Lodahl, T. M., and M. Kejner, " The Definition and Measurement of Job Involvement " , Journal of Applied Psychology, vol.49(1965), pp.24-25.
- 50.Mandell, M. M. , " Supervisory Characteristics and Ratings : A Summary of Recent Research " , Personnel Psychology , vol.9 (1956), pp.435-440.
- 51.Metzger, T. A. , " Confucian Thought and the Chinese Quest for Moral Autonomy " , Journal of Social Science and Philosophy , vol1 (1988),pp.297-358.
- 52.Nathan, B. R. , and R. G. Lord , " Cognitive Categorization and Dimensional Schemata : A Process Approach to the Study of Halo in Performance Ratings " , Journal of Applied Psychology , vol.68 (1983) , PP.102-114.
- 53.Rokeach, M. , The Nature of Human Values , New York : Free Press , 1973.
- 54.Rosen, B. , and T. H. Gerdee , " The Nature of Job Related Age Stereotypes " , Journal of Applied Psychology , vol.61 (1976) , pp.180-183.
- 55.Schwab, D. P. , and H. G. Heneman , " Age Stereotyping in Performance Appraisal " , Journal of Applied Psychology , vol.63 (1978) , pp.573-578.
- 56.Secunda, M. D. , " Employee Perceptions of

- Performance Appraisal System : Causal Determinants of Fairness, Accuracy, and Acceptability " , Ph.D. Dissertation , Old Dominion University , 1984 , p.76.
- 57.Sherman, Authur , George Bohlander , and Scott Snell , Managing Human Resources, Ohio : South-Western College Publishing , 1996.
- 58.Shore, Ted H. , Lynn McFarlane Shore , and George C. Thornton , " Construct Validity of Self- and Peer Evaluation of Performance Dimensions in an Assessment Center " , Journal of Applied Psychology , vol.77 (1992) , pp.42-45.
- 59.Sternberg, R. J., " A Triangular Theory of Love " , Psychological Review , vol.93 (1986) , pp.119-135.
- 60.Szilagyi, A. D. , Management and Performance , 2nd. , N. Y. : Scott Foresman and CO. , 1984 , p31.
- 61.Varma, Arup , and Angelo S. DeNisi , " Interpersonal Affect and Performance Appraisal : A Field Study " , Personnel Psychology , vol.49 (1996) , pp.341-360.
- 62.Waldman, D. A. , and B. J. Avolio , " A Meta-Analysis of Age Differences in job performance " , Journal of Applied Psychology , vol.71 (1986) , pp.33-38.
- 63.Zenger, Todd R. , " Why Do Employers Only Reward Extreme Performance ? Examining the Relationships among Performance, pay , and Turnover " , Administrative Science Quarterly , vol.37 (1992) , pp.198-219.

參考文獻

一、中文部份

1. 王叢桂著，社會轉型期中之工作價值變遷研究，台北：行政院國科會專題研究計畫報告，民國八十一年。
2. 中華徵信所編，1996 台灣地區大型企業排名，台北：中華徵信所，民國八十五年六月。
3. 朱成著，在臺外資企業職員績效評估制度之研究 - 以十一家外商公司為例，台北：政治大學企業管理研究所碩士論文，民國七十五年六月。
4. 朱金池著，組織成員考核制度運作之研究 - 以我國警察機關為例，台北：政治大學公共行政研究所碩士論文，民國七十七年六月。
5. 杜仲傑著，大學生人際親密的評量與身心適應 - 親子、情人、異性朋友、同性朋友四種角色的相關分析，台北：台灣大學心理學研究所碩士論文，民國七十九年。
6. 戚樹誠、林行宜，「企業高階主管親信關係之研究」，台北：管理科學學報，第十一卷第二期，民國八十三年七月，頁 281-312。
7. 戚樹誠，「探索企業主管的親信關係」，高雄：中山管理評論，第四卷第一期，民國八十五年三月，頁 1-15。
8. 黃光國著，儒家思想與東亞現代化，台北：巨流圖書公司，民國七十七年十月。
9. 陳介玄、高承恕，「台灣企業運作的社會秩序：人情關係與法律」，台中：東海學報，第三十二期，民國八十年，頁 219-232。
10. 陳奇信著，員工對績效評估的態度與工作績效關係之研究，台北：中國文化大學勞工研究所碩士論文，民國八十二年六月。

11. 張慧芳著，領導者與部屬間信任格局的決定要素與行為效果之探討，台北：台灣大學心理研究所碩士論文，民國八十四年六月。
12. 彭懷真著，台灣企業業主的關係與轉變 - 一個社會學的分析，台中：東海大學社會學研究所博士論文，民國七十八年。
13. 費孝通著，鄉土中國，香港，鳳凰，民國三十六年。轉引自：戚樹誠，「探索企業主管的親信關係」，高雄：中山管理評論，第四卷第一期，民國八十五年三月，頁 1-15。
14. 費孝通，「鄉土中國與鄉土重建」，上海：觀察社，民國三十七年。轉引自：張慧芳著，領導者與部屬間信任格局的決定要素與行為效果之探討，台北：台灣大學心理研究所碩士論文，民國八十四年六月。
15. 趙如梅著，國中學生教師信任感與生活適應、學業成就關係之研究，高雄：高雄師範學院教育研究所碩士論文，民國七十八年。
16. 鄭伯壘，「差序格局與華人組織行為」，台北：本土心理研究，第三期，民國八十四年，頁 142-219。
17. 樊景立，「我對『差序格局與華人組織行為』的一些看法」，台北：本土心理研究，第三期，民國八十四年，頁 229-237。
18. 諸承明著，績效評估系統的影響因素與實施成效之研究 - 以台灣地區大型企業組織為實證對象，台北：行政院國科會專題研究計畫報告初稿，民國八十五年。
19. 嚴奇峰著，心理定位理論 - 國民性格之探討及其在管理上的涵義，台北：行政院國科會專題研究計畫報告，民國八十一年十一月。
20. 嚴奇峰、廖本哲，「人際關係對本土個人交易行為影響之研究 - 社會交易潛在價值與經濟交易潛在價值之決策權衡模式」，中壢：中原學報，第二十三卷第二期，民國八十四年，頁 35-42。

二、英文部份

21. Balzer, William K. , and Lorne M. Sulsky , " Halo and Performance Appraisal : A Critical Examination " , Journal of Applied Psychology , vol.77, no.6 (December 1992) , pp.975-985.
22. Bernardin, H. J. , R. L. Cardy , and J. J. Carlyle , " Cognitive Complexity and Appraisal Effectiveness: Back to the Drawing Board? " , Journal of Applied Psychology , vol.67 (1982) , pp.151-160.
23. Borman, W. C. , " Effects of Instruction to Avoid Halo Error in Reliability and Validity of Performance Evaluation Ratings " , Journal of Applied Psychology , vol.60 (1975) , pp.556-560.
24. Buchanan, P. C. , " Organizational Commitment " , Journal of Alienation and Commitment , 1974 , pp.88-89.
25. Carson, K. P. , R. L. Cardy , and G. M. Dobbins , " Upgrade the Employee Evaluation Process " , Journal of HR Magazine , vol.37, no.11 (Nov. 1992) , p.90.
26. Cascio, Wayne F. , Managing Human Resources , N.Y. : McGraw-Hill , 1992.
27. Dansereau, Jr. F. , G. Graen , and W. J. Haga , " A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership, within Formal Organizations, A Longitudinal Investigation of the Role Making Process " , Organizational Behavior and Human Performance , vol.13 (1975) , pp. 46-77.
28. Dienesch, R. M. , and R. C. Liden , "Leader-Member Exchange Model of Leadership : A Critique and Further Development " , Academy of Management Review , vol.11 (1986) , pp.618-634.
29. Dobbins, Gregory H. , Robbert L. Cardy , and Donald M. Truxillo , " The Effects of Purpose of Appraisal and Individual Differences in Stereotypes of Women on Sex Differences in Performance Ratings : A Laboratory and Field Study " , Journal of Applied Psychology , vol.73, no.3 (1988) , pp.551-558.

30. Farh, J. , and G. Dobbins , " Effects of Comparative Performance Information on the Accuracy of Self-Ratings and Agreement between Self- and Supervisor Ratings " , Journal of Applied Psychology , vol.74 (1989) , pp.606-610.
31. Ferris, G. R. , T. A. Judge , J. G. Chachere , and R. C. Liden , " The Age Context of Performance Evaluation Decisions " , Psychology and Aging , vol.6 (1991) , pp.616-622.
32. Graen, G. , and J. Cashman , " A Role Making Model of Leadership in formal Organizations : A Development Approach " , In J. Hunt and L. Larson (Eds.) Leadership Frontiers. Kent, Ohio : Kent State University Press, 1975.
33. Graen, G. , M. A. Novak , and P. Sommerkamp , " The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Production and Satisfaction : Testing a Dual Attachment Model " , Organizational Behavior and Human Performance , vol.30 (1982) , pp.109-131.
34. Harris, M. M. , D. E. Smith , and D. Champagne , " A Field of Performance Appraisal Purpose : Research- vs. Administrative- Based Ratings " , Personnel Psychology , vol.48 (1995) , pp.151-160.
35. Heneman, R. L. , and D. J. Cohen , " Supervisory and Employee Characteristics as Correlates of Employee Salary Increases " , Personnel Psychology , vol.41 (1988) , pp.345-360.
36. Heneman, R. L. , D. B. Greenberger , and C. Annonyuo , " Attributions and Exchanges : The Effects of Interpersonal Factors on the Diagnosis of Employee Performance " , Academy of Management Journal , vol.32 (1989), pp.466-476.
37. Ilgen, Daniel R. , Janet L. Barnes-Farrell , and David B. Mckellin , " Performance Appraisal Process Research in the 1980s : What has it Contributed to Appraisals in Use ? " , Organizational Behavior & Human Decision Processes , vol.54 (Apr. 1993) , pp.321-368.
38. Kanter, Rosabeth M., "From Status to Contribution:Some Organizational Implications of the Changing Basis for Pay " , Personnel , vol.64,

no.1 (January 1987), pp.12-37.

39. Lapan, S. D. " The Development and Validation of an Instrument that Measures Student Perceptions of Teacher Credibility ", Dissertation of Ph.D. , 1976.
40. Lawler, Edward E. , " Outlook on Compensation and Benefits : Pay for Performance Making it Work" , Personnel , vol.65, no.10 (1988), pp.68-71.
41. Levinson, P. , A Guide for Improving Performance Appraisal , Washington, DC : Office of Personnel Management , USGPO , (1979) .
42. Liden, R. , and G. Graen , " Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership " , Academy of Management Journal , 1980 , pp.451-465.
43. Liden, R. C. , D. Stilwell , and G. R. Ferris , " The Effects of Supervisor and Subordinate Age on Objective Performance and Subjective Performance Ratings " , Human Relations , vol.49, no.3 (1996) , pp.327-347.
44. Mandell, M. M. , " Supervisory Characteristics and Ratings : A Summary of Recent Research " , Personnel Psychology , vol.9 (1956), pp.435-440.
45. Metzger, T. A. , " Confucian Thought and the Chinese Quest for Moral Autonomy " , Journal of Social Science and Philosophy , vol11 (1988), pp.297-358.
46. Nathan, B. R. , and R. G. Lord , " Cognitive Categorization and Dimensional Schemata : A Process Approach to the Study of Halo in Performance Ratings " , Journal of Applied Psychology , vol.68 (1983) , pp.102-114.
47. Rokeach, M. , The Nature of Human Values , New York : Free Press , 1973.
48. Rosen, B. , and T. H. Gerdee , " The Nature of Job Related Age Stereotypes " , Journal of Applied Psychology , vol.61 (1976) , pp.180-183.

49. Schwab, D. P. , and H. G. Heneman , " Age Stereotyping in Performance Appraisal " , Journal of Applied Psychology , vol.63 (1978) , pp.573-578.
50. Secunda, M. D. , " Employee Perceptions of Performance Appraisal System : Causal Determinants of Fairness, Accuracy, and Acceptability " , Ph.D. Dissertation , Old Dominion University , 1984 , p.76.
51. Sherman, Authur , George Bohlander , and Scott Snell , Managing Human Resources , Ohio : South-Western College Publishing , 1996.
52. Shore, Ted H. , Lynn McFarlane Shore , and George C. Thornton , " Construct Validity of Self- and Peer Evaluation of Performance Dimensions in an Assessment Center " , Journal of Applied Psychology , vol.77 (1992) , pp.42-45.
53. Sternberg, R. J. , " A Triangular Theory of Love " , Psychological Review , vol.93 (1986) , pp.119-135.
54. Szilagyi, A. D. , Management and Performance , 2nd. , N. Y. : Scott Foresman and CO. , 1984 , p31.
55. Varma, Arup , and Angelo S. DeNisi , " Interpersonal Affect and Performance Appraisal : A Field Study " , Personnel Psychology , vol.49 (1996) , pp.341-360.
56. Waldman, D. A. , and B. J. Avolio , " A Meta-Analysis of Age Differences in job performance " , Journal of Applied Psychology , vol.71 (1986) , pp.33-38.
57. Zenger, Todd R., " Why Do Employers Only Reward Extreme Performance ? Examining the Relationships among Performance , pay , and Turnover " , Administrative Science Quarterly , vol.37 (1992) , pp.198-219.

附 錄 一
主 管 問 卷

組織中親信關係之形成及其對部屬效能之關聯性研究

主 管 問 卷

敬啟者：

很抱歉！在您百忙當中打擾您一些時間。這是一個由行政院國家科學委員會所支持進行的研究問卷，主要目的在於瞭解組織中親信關係之形成及其對組織效能之關聯性研究，經由學術性的研究，盼能提出客觀與整體的看法，從而向企業界提出可行之經營改進建議。

素仰貴公司在銀行業界裏聲譽卓著，是極具代表性的企業，故貴公司的意見對本研究十分珍貴，且藉由您的鼎力相助，才能達成研究目標。您的熱心協助使本研究更具參考價值，因此特別親自函送本問卷，懇請撥冗惠答，至於您所提供的資料，僅供本研究進行整體性的統計分析，結果的發表皆為整體的資料分析，不會涉及任何個人及公司。

非常感謝您在百忙當中予以賜答，如果沒有您的支持，本研究將很難順利完成。我們將會在本研究完成後，立刻寄上研究論文一本，提供貴公司績效管理上的參考，以表達我們最誠摯的謝意。最後，本人在此致上最誠摯的謝意，並祝您

身體健康，事業成功！

敬希 撥冗賜覆，不勝切盼。

肅此敬謝 並頌

諸事大吉 鴻圖大展

執行單位：中原大學企業管理研究所

補助單位：行政院國家科學委員會

計畫主持人：諸承明 博士

計畫聯絡人：謝東榮 何耀宗

第一部份：下列各項題目，主要目的在於瞭解您與您部屬間的關係。請您仔細閱讀下列每個題目的敘述，依照您與部屬間的人際關係，在適當的方格內打勾。

	親信		非親信的 自己人		外人	
	是	否	是	否	是	否
1. 我們是同鄉。						
2. 我們是血親。						
3. 我們是姻親。						
4. 我們過去曾經隸屬同一社團或單位。						
5. 我們是同學(包含系友及校友等)。						
6. 我們有師生的關係。						
7. 我們是同姓。						
8. 我們是同黨派。						
9. 我們是同好(偏好及嗜好等)。						
10. 我們是同道(指宗教信仰)。						
11. 我們是鄰居(或住得很近)。						
12. 我們有過老長官、老部屬的關係。						

第二部份：下列各項題目，主要目的在於瞭解您對您部屬能力的知覺情況。請根據您對下列各題敘述句的同意程度，在下列三種角色的橫線上，以 1 至 7 為分數，依序填上您所認知的程度。

	1	2	3	4	5	6	7
	非常不同意	不同意	略有不同意	普通	略有同意	同意	非常同意

	親信		非親信的 自己人		外人	
	是	否	是	否	是	否
1. 此位部屬具有豐富的工作知識與經驗，能有效地完成我指派的工作。						
2. 日常生活中，此位部屬很少發生錯誤。						
3. 此位部屬能夠提供有關消息，幫助我消除管理死角。						
4. 此位部屬在所擔任的工作方面，曾受過良好的教育與訓練。						
5. 此位部屬具有良好的專業能力，能因應情境而自行採取適當的行為。						
6. 此位部屬對各種任務都表現高昂的興趣。						
7. 我交代此位部屬去辦的事，他(她)都能如期完成。						

8. 遇到重大問題時，此位部屬會分析其原因，並提出各種解決問題的方法。

_____	_____	_____
_____	_____	_____

9. 此位部屬對工作方面的疑難雜症，都能圓滿解決。

第三部份：下列各項題目，主要目的在於瞭解您對於您部屬忠誠度的知覺情況。請根據您對下列各題敘述句的同意程度，在下列三種角色的橫線上，以 1 至 7 為分數，依序填上您所認知的程度。

1	2	3	4	5	6	7
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
非常不同意	不同意	略有不同意	普通	略有同意	同意	非常同意

- | | | | | | | | |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | | | | 非親信的 | | |
| | | | | | 親信 | 自己人 | 外人 |
| 1. 此位部屬對我有一種強烈的追隨感。 | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 2. 如果其他主管對同一個職位給予較多的報酬，此位部屬會轉而投效另一主管。 | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 3. 此位部屬始終沒有給我特殊的忠實感。 | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |

第四部份：下列各項題目，主要目的在於瞭解您與您部屬親近的關係。請根據您對下列各題敘述句的同意程度，在下列三種角色的橫線上，以 1 至 7 為分數，依序填上您所認知的程度。

1	2	3	4	5	6	7
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
非常不同意	不同意	略有不同意	普通	略有同意	同意	非常同意

- | | | | | | | | |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | | | | 非親信的 | | |
| | | | | | 親信 | 自己人 | 外人 |
| 1. 此位部屬能體會我的心情感受。 | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 2. 此位部屬能了解我做事情的原則。 | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 3. 此位部屬能包容我的缺點。 | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 4. 此位部屬能為我設身處地的著想。 | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 5. 此位部屬能敏銳地去感受我的狀況。 | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 6. 我能體會此位部屬的心情感受。 | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 7. 我能敏銳地去感受此位部屬的狀況。 | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 8. 此位部屬對我在心理的成長上有幫助。 | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 9. 我避免表現出為此位部屬所不贊同的樣子。 | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 10. 我很在意此位部屬對我的看法、感受。 | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 11. 當此位部屬碰到困難時，我會想實際地幫他解決問題。 | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 12. 我會和此位部屬談別人那些行為使自己惱怒或困擾。 | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 13. 我會和此位部屬談自己對未來最擔心的事。 | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 14. 我會和此位部屬談到彼此的人生觀。 | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |

- | | | | |
|----------------------------------|-------|-------|-------|
| 15. 我會和此位部屬談自己最近和未來的計劃。 | _____ | _____ | _____ |
| 16. 我會和此位部屬談自己的嗜好、興趣。 | _____ | _____ | _____ |
| 17. 我和此位部屬平常有較多的相處時間。 | _____ | _____ | _____ |
| 18. 我會主動地找此位部屬見面。 | _____ | _____ | _____ |
| 19. 我會徵詢此位部屬對我最近生活中重要決定的意見。 | _____ | _____ | _____ |
| 20. 當公司有聚會時，我會邀請此位部屬的家人共同前往。 | _____ | _____ | _____ |
| 21. 我的家庭與此位部屬的家庭間常保持彼此的聯繫、聚會與交流。 | _____ | _____ | _____ |

第五部份：下列各項題目，主要目的在於瞭解您對您部屬信任的程度。請根據您對下列各題敘述句的同意程度，在下列三種角色的橫線上，以 1 至 7 為分數，依序填上您所認知的程度。

1	2	3	4	5	6	7
非常不同意	不同意	略有不同意	普通	略有同意	同意	非常同意

- | | 親信 | 非親信的
自己人 | 外人 |
|--|-------|-------------|-------|
| 1. 此位部屬會引發我提出任何與生活有關的話題。 | _____ | _____ | _____ |
| 2. 此位部屬會將他的心理感受告訴我。 | _____ | _____ | _____ |
| 3. 此位部屬鼓勵我說出有關工作的目前狀況。 | _____ | _____ | _____ |
| 4. 此位部屬在說明工作之相關內容時，也能詳加陳述其他人的見解，而非僅說明他自己的想法。 | _____ | _____ | _____ |
| 5. 此位部屬是他所擔任工作方面的專家。 | _____ | _____ | _____ |
| 6. 此位部屬對他所擔任的工作有豐富的知識。 | _____ | _____ | _____ |
| 7. 此位部屬對於主要的工作內容會詳加解釋。 | _____ | _____ | _____ |
| 8. 此位部屬對我在他工作方面的質疑，都能詳細地解答。 | _____ | _____ | _____ |
| 9. 此位部屬在擔任的工作方面，曾受過良好的教育。 | _____ | _____ | _____ |
| 10. 此位部屬在公司同僚的心目中，是一位重要的人。 | _____ | _____ | _____ |
| 11. 此位部屬對我的意見不感興趣。 | _____ | _____ | _____ |
| 12. 此位部屬對於我與他不同的觀點，不會考慮。 | _____ | _____ | _____ |
| 13. 此位部屬不喜歡我對他所採用的工作方式提出建議。 | _____ | _____ | _____ |
| 14. 此位部屬無法條理地整理出他想說的話來。 | _____ | _____ | _____ |
| 15. 此位部屬不認為我所說的話是重要的。 | _____ | _____ | _____ |
| 16. 此位部屬會保守我的秘密。 | _____ | _____ | _____ |
| 17. 此位部屬對工作上要求嚴格，但態度上卻很溫和。 | _____ | _____ | _____ |
| 18. 此位部屬會以績效來威脅我。 | _____ | _____ | _____ |
| 19. 此位部屬總以恭敬、和善的態度對我。 | _____ | _____ | _____ |
| 20. 此位部屬只要情緒不好，就會對我發脾氣。 | _____ | _____ | _____ |

第六部份：下列各項題目，主要目的在於瞭解您對您部屬績效的知覺情況。請根據您對下列各項績效指標，在下列三種角色的橫線上，以 1 至 7 為分數，依序填上您所認知的程度。

1	2	3	4	5	6	7
極差	差	略差	普通	略優	優	極優

	非親信的		
	親信	自己人	外人
1. 目標達成率	_____	_____	_____
2. 服務品質及滿意度	_____	_____	_____
3. 工作效率	_____	_____	_____
4. 費用	_____	_____	_____
5. 出缺勤、遲到早退	_____	_____	_____
6. 判斷力、策劃力、解決力	_____	_____	_____
7. 責任性、主動性、工作態度	_____	_____	_____
8. 服從性、合作性、領導力	_____	_____	_____

1	2	3	4	5	6	7
遠低於一般 同仁水準	低於一般 同仁水準	略低於一般 同仁水準	普通	略超過一般 同仁水準	超過一般 同仁水準	遠超過一般 同仁水準

	非親信的		
	親信	自己人	外人
9. 過去一年，完成授信案件之總金額。	_____	_____	_____
10. 過去一年，完成授信案件之授信品質與顧客滿意度。	_____	_____	_____
11. 過去一年，曾辦理授信申請案之件數（無論申請案是否核准，均計算在內）。	_____	_____	_____
12. 過去一年，辦理授信案件之工作態度與敬業精神。	_____	_____	_____

第七部份：下列各項題目，主要目的在於瞭解您的工作價值觀。請根據您對下列各項指標的重視程度，在適當的方格內打勾。

非	不	略	普	略	重	非
常	有	有	有	有	常	常
不	重	不				
重	重	重	重	重	重	重

1. 節儉
2. 負責任
3. 隨和
4. 尊卑有序
5. 效率
6. 謙虛
7. 尊重傳統
8. 理性思考
9. 有禮貌

第八部份：個人基本資料

- | | | | | |
|---------|------------|--------|--------|----------|
| 1. 您的性別 | 男 | 女 | | |
| 2. 您的學歷 | 高中(職)畢業或以下 | 專科畢業 | 大學畢業 | 研究所畢業或以上 |
| 3. 您的年齡 | 20歲以下 | 20-29歲 | 30-39歲 | 40-49歲 |
| | 50-59歲 | 60歲或以上 | | |

非常感謝您的熱心協助！如果沒有您的支持，本研究將很難順利完成。最後，再次謝謝您！並祝您

萬事如意！鴻圖大展！

附 錄 二
部 屬 問 卷

組織中親信關係之形成及其對部屬效能之關聯性研究

部 屬 問 卷

敬啟者：

很抱歉！在您百忙當中打擾您一些時間。這是一個由行政院國家科學委員會所支持進行的研究問卷，主要目的在於瞭解組織中親信關係之形成及其對組織效能之關聯性研究，經由學術性的研究，盼望能提出客觀與整體的看法，從而向企業界提出可行之經營改進建議。

素仰貴公司在銀行業界裏聲譽卓著，是極具代表性的企業，故貴公司的意見對本研究十分珍貴，且藉由您的鼎力相助，才能達成研究目標。您的熱心協助使本研究更具參考價值，因此特別親自函送本問卷，懇請撥冗惠答，至於您所提供的資料，僅供本研究進行整體性的統計分析，結果的發表皆為整體的資料分析，不會涉及任何個人及公司。

非常感謝您在百忙當中予以賜答，如果沒有您的支持，本研究將很難順利完成。我們將會在本研究完成後，立刻寄上研究論文一本，提供貴公司績效管理上的參考，以表達我們最誠摯的謝意。最後，本人在此致上最誠摯的謝意，並祝您

身體健康，事業成功！

敬希 撥冗賜覆，不勝切盼。

肅此敬謝 並頌

諸事大吉 鴻圖大展

執行單位：中原大學企業管理研究所

補助單位：行政院國家科學委員會

計畫主持人：諸承明 博士

計畫聯絡人：謝東榮 何耀宗

謹啟

第一部份：下列各項題目，主要目的在於瞭解您的人格特質。請您在每題的兩項敘述句中，挑選出您認為比較恰當的一項(單選)，並在該項敘述句前的方格內打勾。

1. 人生活中發生的許多不愉快的事，部份是由於運氣不好。
人的不幸是由於我們自己的錯誤所造成。
2. 皇天不負苦心人，人們最後仍會得到他們應得的收穫。
不幸的，無論一個人怎樣努力，他的價值常被忽視。
3. 不管你怎樣努力，有些人就是不喜歡你。
無法使別人喜歡他們的人，是因為不懂得如何與人相處。
4. 我常發現，要發生的事情總是會發生。
對我而言，信仰命運，不如自己決定採取某些確切行動來得有效。
5. 成功是由努力下功夫所致，與運氣甚少或絕無關係。
能得到好的工作，主要是靠運氣所致。
6. 我訂定計劃時，幾乎能確定我有辦法使計劃成功。
計劃訂得太遠，並非聰明之舉，因為許多事到頭來也不過是運氣好壞之分。
7. 以我而言，之所以能得到我想要的，與運氣甚少或毫無關連。
很多時候，我們不如求問神明或算命來做決定。
8. 人們寂寞，是由於他們未曾努力友善待人。
努力討好別人是沒多大用處的，如果他們要喜歡你，他們就會喜歡你了。
9. 我自己的所做所為，決定了我自己。
我有時會感到對自己一生所走的方向，無法有效的控制。

第二部份：下列各項題目，主要目的在於瞭解您的成就動機。請根據您對下列各題敘述句的同意程度，在適當的方格內打勾。

非	不	略	普	略	同	非
常	有	有	有	有	常	常
不	同	不				
同	同	同	同	同	同	同
意	意	意	通	意	意	意

1. 我希望知道別人對我的工作成果之評語。
2. 我無意成為我這個行業裏公認的權威。
3. 我避免去解決別人感到困難的問題。
4. 我願意去完成具有重大意義的事情。
5. 我無意去寫一份偉大的個人計劃。
6. 我所從事的所有工作，我都願意盡力去做。
7. 我希望我比別人更會做事。
8. 我避免去完成別人認為需要技巧和下功夫的工作。
9. 我避免在事業上跟別人競爭。
10. 我無意證明我比別人更有才幹。

11. 為一件重要工作而花時間做準備，我認為並不值得。
12. 我希望我能夠說：我已經圓滿完成了一件困難的工作。
13. 我無意盡全力做一件我不擅長的工作。
14. 我經常實際做的事比自己原先打算做的要少。
15. 我認為經由努力而獲得的報酬比不勞而獲更有價值。
16. 我經常將自己的工作績效和同事的工作績效相比較。
17. 我認為「勝敗無關緊要」。
18. 我盡量避免從事負有責任的工作。
19. 在我選擇工作伙伴時，我認為「能力之高低」比「同情心之有無」更為重要。
20. 我喜歡從事那種不需要別人評定成果的工作。

第三部份：下列各項題目，主要目的在於瞭解您的能力。請根據您對下列各題敘述句的同意程度，在適當的方格內打勾。

非	不	略	普	略	同	非
常	有	有	有	有	常	常
不	同	不				
同	同	同	同	同	同	同
意	意	意	通	意	意	意

1. 我具有豐富的工作知識與經驗，能有效地完成主管指派的工作。
2. 日常生活中，我很少發生錯誤。
3. 我能夠提供有關消息，幫助主管消除管理死角。
4. 我在所擔任的工作方面，曾受過良好的教育與訓練。
5. 我具有良好的專業能力，能因應情境而自行採取適當行為。
6. 我對各種任務都表現高昂的興趣。
7. 主管交代我去辦的事，我都能如期完成。
8. 遇到重大問題時，我會分析其原因，並提出各種解決問題的方法。
9. 我對工作方面的疑難雜症，都能圓滿解決。

第四部份：下列各項題目，主要目的在於瞭解您對於上司的忠誠度。請根據您對下列各題敘述句的同意程度，在適當的方格內打勾。

非	不	略	普	略	同	非
常	有	有	有	有	常	常
不	同	不				
同	同	同	同	同	同	同
意	意	意	通	意	意	意

1. 我對上司有一種強烈的追隨感。
2. 如果其他主管對同一個職位給予較多的報酬，我會轉而投效另一主管。
3. 上司始終無法讓我對他產生特殊的忠實感。

第五部份：下列各項題目，主要目的在於瞭解您期望能與主管保持親近關係的程度。請根據您對下列各題敘述句的同意程度，在適當的方格內打勾。

非 不 略 普 略 同 非
常 有 有 有 常
不 不
同 同 同 同
意 意 通 意 意 意

1. 我希望主管能察覺到「我能體會他的心情感受」。
2. 我希望主管能察覺到「我能了解他做事的原則」。
3. 我希望主管能察覺到「我能包容他的缺點」。
4. 我希望主管能察覺到「我能為他設身處地的著想」。
5. 我希望主管能察覺到「我能敏銳地去感受他的狀況」。
6. 我希望「主管能體會我的心情感受」。
7. 我希望「主管能敏銳地去感受我的狀況」。
8. 我希望主管能察覺到「我對他在心理上的成長有幫助」。
9. 我希望「主管能避免表現出為我所不贊同的樣子」。
10. 我希望「主管很在意我對他的看法、感受」。
11. 我希望「當我碰到困難時，主管會想實際地幫我解決問題」。
12. 我希望「主管會和我談別人那些行為使他惱怒或困擾」。
13. 我希望「主管會和我談他對未來最擔心的事」。
14. 我希望「主管會和我談到彼此的人生觀」。
15. 我希望「主管會和我談他最近和未來的計劃」。
16. 我希望「主管會和我談他的嗜好、興趣」。
17. 我希望「主管和我平常有較多的相處時間」。
18. 我希望「主管會主動地找我見面」。
19. 我希望「主管會徵詢我對他最近生活中重要決定的意見」。
19. 我希望「當公司有聚會時，主管會邀請我的家人共同前往」。
20. 我希望「主管的家庭與我的家庭間常保持彼此的聯繫、聚會與交流」。

第六部份：下列各項題目，主要目的在於瞭解您期望能取得主管信任的程度。請根據您對下列各題敘述句的同意程度，在適當的方格內打勾。

非 不 略 普 略 同 非
常 有 有 有 常
不 不
同 同 同 同
意 意 通 意 意 意

1. 我希望主管能察覺到「我會引發他提出一些與生活有關的話題」。
2. 我希望主管能察覺到「我會將我的心理感受告訴他」。
3. 我希望主管能察覺到「我會引發他說出有關工作的目前狀況」。
4. 我希望主管能察覺到「我在解說工作的相關內容時，也會詳加說明」。

自我評估分數

- | | |
|--|-------|
| 9. 過去一年，完成授信案件之總金額。 | _____ |
| 10. 過去一年，完成授信案件之授信品質與顧客滿意度。 | _____ |
| 11. 過去一年，曾辦理授信申請案之件數（無論申請案是否核准，均計算在內）。 | _____ |
| 12. 過去一年，辦理授信案件之工作態度與敬業精神。 | _____ |

第八部份：下列各項題目，主要目的在於瞭解您對公司目前的績效評估系統之態度反應。請根據您對下列各題敘述句的同意程度，在適當的方格內打勾。

非 不 略 普 略 同 非
常 有 有 有 常
不 不
同 同 同 同
意 意 意 通 意 意

1. 我認為目前績效評估的進行過程是公平的。
2. 我認為目前績效評估的評估結果是公平的。
3. 我可以接受目前的績效評估過程。
4. 我可以接受目前的績效評估結果。
5. 我對於目前績效評估過程感到滿意。
6. 我對於目前績效評估結果感到滿意。

第九部份：下列各項題目，主要目的在於瞭解您的工作投入與組織承諾。請根據您對下列各題敘述句的同意程度，在適當的方格內打勾。

非 不 略 普 略 同 非
常 有 有 有 常
不 不
同 同 同 同
意 意 意 通 意 意

1. 即使在沒有加班費的情況下，我也會在晚上加班把工作做完。
2. 對我而言，生活中最大的樂趣來自於我的工作。
3. 發生在我身上最重要的事，來自於我的工作。
4. 我經常會躺在床上想著明天的工作。
5. 在工作上，我對自己的要求是完美主義者。
6. 很多時候，我很想留在家裏而不去上班。
7. 對我而言，工作僅是我生活中的一部份。
8. 我個人是非常投入於我的工作。
9. 生活裏的其它事情較工作來得更重要。
10. 過去我對工作很關心，但現在其它事對我來說更重要。
11. 我會極力向朋友推薦我服務的這家公司是值得加入的好機構。

12. 我感覺到公司的價值觀跟我的價值觀非常接近。
13. 我很高興自己在各項就業機會中選擇了目前服務的這家公司。
14. 我覺得自己的才能可以在服務的這家公司的制度下充份發揮。
15. 我真正感受到自己以身為目前服務的這家公司的一份子為榮。
16. 對我個人來說，這家公司是我目前所能找到的最好一家公司。
17. 長期留在目前這家公司工作，將不會有什麼前途。
18. 公司目前的狀況，只要有一些對我不利的小轉變，就能促使我跳槽。

第十部份：下列各項題目，主要目的在於瞭解您對目前工作狀況的滿意程度。請根據您對下列各題敘述句的同意程度，在適當的方格內打勾。

非	不	略	普	略	同	非
常	有	有	有	有	常	常
不	同	不				
同	同	同	同	同	同	同
意	意	意	通	意	意	意

1. 我在我的工作找到真正的快樂。
2. 我比一般人更喜歡自己的工作。
3. 我很少覺得工作無聊。
4. 我不會考慮找另一個工作。
5. 大部份的時間，我都很熱衷於我的工作。
6. 我覺得很滿意我的工作。

第十一部分：下列各項題目，主要目的在於瞭解您的工作價值觀。請根據您對下列各項指標的重視程度，在適當的方格內打勾。

非	不	略	普	略	重	非
常	有	有	有	有	常	常
不	重	不				
重	重	重	重	重	重	重
視	視	視	通	視	視	視

1. 節儉
2. 負責任
3. 隨和
4. 尊卑有序
5. 效率
6. 謙虛
7. 尊重傳統
8. 理性思考
9. 有禮貌

第十二部份：個人基本資料

- | | | | | |
|---------|------------|---------|---------|----------|
| 1. 您的性別 | 男 | 女 | | |
| 2. 您的學歷 | 高中(職)畢業或以下 | 專科畢業 | 大學畢業 | 研究所畢業或以上 |
| 3. 您的年齡 | 20 歲以下 | 20-29 歲 | 30-39 歲 | 40-49 歲 |
| | 50-59 歲 | 60 歲或以上 | | |

非常感謝您的熱心協助！如果沒有您的支持，本研究將很難順利完成。最後，再次謝謝您！並祝您

萬事如意！鴻圖大展！