

個人目標導向與工作成效關係之研究—主管行為的調節作用

陳錦輝²¹ 黃毓華² 杜佩蘭³ 黃英忠⁴

¹財政部高雄關稅局 ²中山大學人力資源管理研究所

³國立金門大學金門大學運動與休閒系助理教授

⁴國立高雄大學亞太系教授兼校長

摘要

人力資源是組織最重要的資產之一，現代的企業愈來愈重視員工的價值，除了甄選最好的人才之外，如何把合適的人才放在合適的工作位置或職務，並經由適當的人力資源管理措施，使個人能充分發揮其特性與能力，才能達到組織與個人雙贏的局面。本研究以目標導向的觀點，探討個人不同的目標導向對工作成效(包括內在動機、工作滿足)的影響，以及員工對主管之社會支持與政治行為知覺，在目標導向對工作成效影響間可能具有的調節作用。

本研究以 271 位海關人員為樣本，採取問卷調查方式，以二波段研究設計蒐集資料，並採層級迴歸分析結果顯示：

(1) 學習目標導向與績效目標導向對內在動機具正向顯著影響，且主管社會支持在學習目標導向與逃避目標導向對內在動機的影響上且有調節的作用。相對於低主管社會支持，高主管社會支持的情境中，學習目標導向對內在動機的正向影響會較強。而相對於低主管社會支持，高主管社會支持的情境中，逃避目標導向對內在動機具負向影響。而主管的政治行為在逃避目標導向與內在動機的關係間，具有調節作用。相對於高主管社會支持，低主管社會支持的情境中，逃避目標導向對工作滿足具顯著負向影響。

(2) 學習目標導向對工作滿足具正向顯著影響，且主管的社會支持在績效目標導向與逃避目標導向對工作滿足的影響上具有調節作用。相對於低主管社會支持，高主管社會支持的情境中，學習目標導向對工作滿足的正向影響會較強。相對於低主管社會支持，高主管社會支持的情境中，逃避目標導向對工作滿足的具有負向顯著的影響強。而主管的政治行為在績效目標導向與逃避目標導向對工作滿足的影響上具有調節作用。相對於高主管政治行為，低主管政治行為的情境中，績效目標導向對工作滿足的具有正向顯著影響。相對於高主管政治行為，低主管政治行為的情境中，逃避目標導向對工作滿足的具有負向顯著影響。有關研究發現之實務管理意涵、建議，以及研究限制等討論如文。

關鍵字：目標導向、社會支持、政治行為、工作成效。

²通訊作者：陳錦輝

連絡電話：0937675369

信箱：c5286@webmail.customs.gov.tw

地址：高雄市苓雅區正言路 64 巷 18 號 4 樓

1. 緒論

人力資源是組織最重要的資產之一，現代的企業愈來愈重視員工的價值，企業除了著重於選取好的人才之外，更不能忽略了適才適用的重要性，依據個人與環境配適 (person-environment fit; P-E fit) 的觀點，惟有把合適的人放在合適的工作位置或職務，使個人能發揮其特性與能力，做到「人盡其才」，才能達到組織與個人雙贏的局面。

過去研究發現個人的目標導向對於其工作績效表現、工作成效、工作動機與對組織的情感等具有相當程度的預測力，不同的目標導向(例如學習導向、績效導向與逃避導向)，在組織中常會有不同的工作表現與工作態度。因此，相關文獻往往著重於探討個人的目標導向對其在工作成效等影響，Hirst et al. (2010)應用個人之情境理論(person in situation theory)的見解，認為情境對個人的差異表現可能產生制約或激發的作用(Tett & Burnett, 2003; cf. Mischel, 1977)。

因此，組織中的某些重要因素可能在個人目標導向與創造力的關係間，同時扮演加強與減弱的調節作用。再者，Steele-Johnson 等學者(2000)也指出，過去的研究可能忽略了工作特性(例如任務的需求與明確性)對於目標導向效果之影響。陳錦輝(2010)則主張社會支持為重要的工作環境因境之一，在不同的目標導向(例如學習目標導向、績效目標導向與逃避目標導向)與工作成效間潛在具有不同的調節作用。相關的研究指出主管的行為對個人在組織中的態度、行為具有重要的影響，而潛在對個人目標導向與工作成效間的關係產生調節的作用。本研究則延伸個人之情境理論與 Hirst 等學者的論敘，推論個人目標導向與工作成效間的關係，可能受到主管行為的影響。本研究以海關人員為例，探討目標導向對工作成效的可能影響，以及主管行為的調節作用，希望就研究發現與結論，提供實務管理方面的建議，以提昇員工的工作成效。

2. 文獻探討

2.1 目標導向

Dweck (1986; 1988) 所提出之目標導向理論指出，由於個人對於內隱理論的不同信念而導致不同的學習動機與目標，並更進一步將目標導向區分為學習目標導向與績效目標導向兩種構念。

學習目標導向是藉由精熟且具有挑戰的情境，發展並提高個人的能力，強調在學習過程中，能獲得嶄新的知識、行為、技巧或策略。學習目標導向者著重於學習過程與學習本身，思考如何達到自己設定的目標，習得新的技巧，嘗試完成具有挑戰性的任務，以提昇自己的能力，並對學習內容有充分的理解(Dweck, 1986; Ames, 1992)。雖然個人能力差異對於學習成就具有影響，但學習目標導向者即使在能力不能勝任的情況下，仍會專注於任務本身、尋求有效策略，並將挑戰性任務視為學習新事物的機會 (Dweck & Leggett, 1988)。

另一方面，績效目標導向是藉由尋找正面的評價，避免負面的評價，來展現或證實個人的能力。績效目標導向者強調完成任務，較著重於能力的衡量與相對能力的比較，渴望超越一般人表現水準(Ames, 1992)。從社會認知觀點來看，此類型的學習者遇到失敗時，則將此情形解讀為自身能力的不足，當面對失敗挫折時，為了避免負面的情緒反

應，會使用自我防衛的措施，且較容易退卻，並傾向選擇容易產生良好績效的工作或完全放棄努力 (Dweck, 1986; Dweck & Leggett, 1988)。

Pintrich(2000)發現近年來有不少研究結果異於目標理論的觀點，稱為修正目標理論(revised goal theory)。該理論研究者(Elliot & Church, 1997; Middleton & Midgley, 1997; Skaalvik, 1997)根據實證研究發現，將績效目標區分為趨向績效目標(approach performance goals)(以下稱為績效目標導向)和逃避績效目標(avoidance performance goals)(以下稱為逃避目標導向)二種目標導向。績效目標導向的學習者著重與他人競爭或能力的比較，而逃避目標導向的學習者因為不想讓別人認為他們是愚笨或無能力的，所以他們會規避表現，避免去做學習的工作。修正目標理論認為持績效目標的學習者在學習上會有適應的結果，只有持逃避目標的學習者在內在動機和學習結果上會有不適應的結果(Elliot & Church, 1997; Elliot & Harackiewicz, 1996)

2.2 主管的行為：社會支持與政治行為

社會支持是指經由他人提供相關資源，工作的社會支持也是具有重要影響的因素。社會支持為在職場上，來自同事與主管之可獲取、有助益的社會互動的整體程度(Karasek & Theorell, 1990)。以社會支持的來源而言，Carlson, & Perrewe (1999)將社會支持分為工作內支持(如主管、同事、下屬所提供的支持)和工作外支持(如家人、朋友、機構組織)二類。LaRocco, House & French (1980)認為主管、同事以及工作外的朋友與家人為社會支持的三個主要來源，其研究結果發現來自於主管與同事的支持在工作中的助益較大(陳玉蓮, 2008)。因此，以工作者而言，工作環境中，來自於主管之可獲取、有助益的社會互動程度，包括情感的關懷、工作上資訊的提供或協助等，為個人最重要的社會支持來源，潛在地對個人在工作方面具有最重要的影響。

主管政治行為與組織政治行為的一部分，而此所謂之主管政治行為意指員工對其主管政治行為的知覺(perceptions)。所謂組織政治知覺為個人、群體及組織各自追求自我利益的活動，而組織成員對於這些活動的認知評價與主觀經驗。亦就是對工作環境中行為和事件的認知評價與主觀經驗，構成員工在組織中的組織政治知覺；而成員根據自己的認知，發展自我的政治行為(Ferris & Kacmar, 1992)。Pfeffer(1981)指出在決策不明確或不一致的情況下，組織內部會運用權利與其他資源，以獲取個人所意欲的結果，而這些活動就構成了政治行為。有時組織的政治行為會變為組織的本質，形成組織不成文的規則，而員工會對這些政治行為產生認知，構成其政治知覺，並由此知覺來評價工作環境中的各項活動，而其對組織的評價將會影響個人的工作態度及行為，進而影響組織的效能(黃素貞, 2002)。

Ferris & Kacmar (1992)認為主管的行為是構成部屬政治知覺的重要成分，直屬主管是成員獲得組織資訊的主要來源，幫助成員定義和瞭解組織環境。直屬主管的作為，在個人組織政治知覺中扮演著重要的角色(Ferris, Frink, Bhawuk, Zhou, & Gilmore, 1996)。

2.3 工作成效

2.3.1 內在動機

對個人而言，工作本身的內在價值，即為內在動機(Deci & Ryan, 1985)。根據 Deci & Ryan (1985)的看法，當從事因受內在激勵而引發的行為時，個人將會感到自己所具有的能力與自我判定性(self-determination)；亦即當人們追求對好奇的享受、興趣、滿足及對工作的自我挑戰時，稱為內在動機的驅使(Amabile, 1994)。Brief & Aldag (1977)

亦認為，內在動機是指：從事工作之行爲是因爲自我本身的原因，除了工作本身外，沒有其他顯著的報償，或其爲一種認知狀態，它反應出工作者認爲其工作行爲之動力，主要來自工作特性因素和內在酬償因素的程度。內在動機的衡量可從工作中獲得樂趣及自我挑戰來加以觀察（Amabile, 1994），前者著重於工作本身帶給個人的樂趣，後者則是個人能力的發揮、對自身的認同及接受挑戰的程度等。當個人能從工作中得到的快樂愈多，愈有接受新挑戰的能力時，顯示出受到較多內在動機的驅使。

2.2 工作滿足

工作滿足是個複雜的構念，Vroom(1964)認爲工作滿足是指員工對其在組織中所扮演角色的感受或情緒性反應；Smith, Kendall & Hulin(1969)則認爲工作滿足是員工在特定工作環境中，實際獲得報酬與預期應得價值之差距；若差距愈小，滿意程度愈高；反之，差距愈大，則滿意程度愈低。Agho, Mueller & Price (1993)時常是以員工對其工作的總體看法來評估，將工作滿足定義爲一個單一的概念，工作者能夠將其在不同構面上的滿意與不滿意予以平衡，形成集體滿意度。因此，只將工作滿足的概念做一般性的解釋，而不涉及工作滿足的構面、形成原因與過程。

2.3 研究變數間的關係

2.3.1 目標導向與工作成效間的關係

學習目標導向者重視各種可以增進自己知識與技能的機會，且認爲能力可以透過努力而增加或提升，所以會將增強自我能力設定爲學習目標，希望從努力與學習中獲得成就，以達成學習的目標。且學習目標導向者在面對具有挑戰性的工作時，會視其爲發展技能與知識的機會，而引發促進其完成任務的內在動機，即使在較缺乏外在動機(例如報償或讚賞)的情境中，也較可能會投入較多的努力與堅持，以完成困難或複雜的任務(Dweck, 1999; Hirst, Knippenberg, & Zhou, 2009)，而在遇到失敗的時候，會重新調整以採取有效的策略加以克服，因此會有較佳的內在動機與工作滿足之工作成效表現。

相關研究指出，在困難度較高及具有不確定性的任務情境下，個人目標導向的差異可能影響個人內在動機，進而對最終績效產生顯著影響（Steele-Johnson, Beaugard, Hoover & Schmidt, 2000）。相當多的研究文獻然指出學習、績效與逃避導向在工作績效、動機與工作情感(例如工作態度等)具有不同的影響。整體而言，學習導向會產生較佳或較正面的作用(see Farr, Hofmaun, & Ringenbach, 1993, for reviews and further discussions of key issues)。

績效目標導向者認爲個人的能力是固定不變的，成功與否受限於其本身先天的能力。所以，他們將目標設定爲得到他人對於自身能力正面的評價，並避免負面評價，並視績效成果是對自己能力的評斷。因此，績效目標導向者比較在意績效成果及他人的評價，傾向避免負面、失敗的結果以免損及自尊，當面對失敗挫折時較易退卻，傾向選擇容易產生良好績效的目標（Dweck, 1986; Dweck & Leggett, 1988）。且績效目標導向者較著重於與他人的競爭比較，或是能獲得的報酬等外在動機因素的激勵(VandeWalle, 1997)，也就是會依據外在的情境以定義其工作成就的高低(Hirst et al., 2009)。因此，績效目標導向者在覺得能力足以應付或完成工作任務的需求時，爲了求得較佳的表現以獲取外在的報酬或他人(例如主管或同事)的讚賞，此時會具有與學習目標導向相似的影響，會有較高或較好工作成效的表現。

規避目標導向者較會覺得自己不足以因應學習任務的情境，為不想讓別人認為他們是愚笨或無能力的，且常會退縮或放棄並產生無助的情形(VandeWalle, 1997)。因此，逃避目標導向者較會傾向於規避表現，避免去做學習的工作，面對工作任務的需求，也缺乏工作的動機，最後將會導致較差的工作成效。

因此，基於個人目標導向不同，可能對於內在動機、工作滿足與工作成效產生不同的影響，本研究建立假設 1、2 與 3 如下：

假設 1：學習目標導向對(1) 內在動機；(2) 工作滿足具有正向顯著的影響。

假設 2：績效目標導向對(1) 內在動機；(2) 工作滿足具有正向顯著的影響。

假設 3：逃避目標導向對(1) 內在動機；(2) 工作滿足具有負向顯著的影響。

2.3.2 主管社會支持在目標導向與工作成效關係間的調節作用

學習目標導向者會專注於任務本身、尋求有效策略，並將挑戰性任務視為學習新事物的機會，具有較高的堅持程度並會積極採取有效策略或方法，在遇到失敗的時候，會傾向重新調整以採取有效的策略加以克服，較能堅持到底，並勇於接受挑戰。主管的情感關懷，對學習導向者在面對工作的挑戰或需求時，能產生鼓舞、激勵的功用，而實際的協助或提供有用的資訊等，更能對工作任務的完成產生直接、有效的助益。因此，主管社會支持潛在具有增強學習目標導向對工作成效表現的正向影響關係。

績效目標導向者較著重於與他人的競爭比較，為了求得較佳的表現以獲取外在的報酬或主管、同事的讚賞，此時會具有與學習目標導向相似的影響，會有較高或較好工作成效的表現。因此，主管社會支持具有亦類似學習目標導向的影響，能產生鼓舞、激勵的功用，或是實際、直接而有效的助益。換言之，主管社會支持潛在具有增強績效目標導向對工作成效影響的調節作用。

逃避目標導向者視績效成果是對自己能力的評斷，因此比較在意績效成果及他人的評價，傾向避免負面、失敗的結果以免損及自尊。當面對失敗時，會解讀為自身能力的不足，當評估自己能力不足以因應工作任務的情況下，常會退縮或放棄。為不想讓別人認為他們是愚笨或無能力的，所以他們會規避表現，避免去做學習的工作，面對工作任務的需求，也缺乏工作的動機。因此，主管情感的關懷或實際的幫助，較不可能產生鼓舞、激勵的功用，對工作任務的完成可能也不會具有直接、有效的助益。甚至 Jill & Margaret (2001)認為主管的情感性支持(即主管對部屬需求的主動聆聽或關懷等)，可能本身即是一種工作壓力(job stress)的來源，而可能導致或強化了工作壓力導致工作張力(job strain)(例如工作倦怠、疲憊、氣餒等)的影響。當逃避目標導向者因為避免去做學習的工作，而不願面對工作任務的需求，也缺乏工作的動機，進而造成對工作成效的負向影響時，來自於主管的社會支持，可能會被該員工解讀為對其工作的監督、檢查等，而成為工作上的壓力來源。延伸此論敘的觀點，對逃避目標導向者而言，來自於同事的關懷或幫助，也可能產生類似的知覺。換言之，主管社會支持在逃避目標導向對工作成效的負向影響關係間，並不會產生調和(buffer)的調節功用，甚至會加重其逃避工作任務需求或責任的情形，而使得逃避目標導向對工作成效的負向影響更加惡化。

關於「不具顯著影響」之推論，過去文獻通常並不在研究中建立相關的假設，但有關社會支持在逃避目標導向對工作成效的負向影響不具調和(buffer)，甚至會產生惡化的調節作用，為本研究重要論敘之一。因此，參考 Bell & Kozlowski (2002)在其研究中特別對具有重要性之「不具顯著影響」推論亦建立研究假設的作法，本研究亦將主管社會

支持在逃避目標導向對工作成效間的影響，建立無顯著調節作用等的研究假設。因此，依據以上論述，本研究建立假設 4、5 與 6 如下：

假設 4：主管社會支持具有增強學習目標導向對(1) 內在動機；(2)工作滿足正向顯著影響的作用。

假設 5：主管社會支持具有增強績效目標導向對(1) 內在動機；(2) 工作滿足正向顯著影響的作用。

假設 6：主管社會支持在逃避目標導向對(1) 內在動機；(2) 工作滿足負向顯著影響的間，不具調和、甚至具有惡化的作用。

2.3.3 主管政治行為在目標導向與工作成效關係間的調節作用

員工對主管在決策不明確或不一致的情況下，運用權利與其他資源以獲取個人所意欲的結果之活動的政治行為的知覺，潛在地會影響個人目標導向與工作成效間的關係。學習目標導向者專注於任務本身，將挑戰性任務視為學習新事物的機會，具有較高的堅持程度並會積極採取有效策略或方法，對個人工作成效可能產生正向的影響，其係來自於內在的自我滿足與激勵，因此可能較不會受主管政治行為知覺的影響。

績效目標導向者較著重於與他人的競爭比較，為了求得較佳的表現以獲取外在的報酬或主管、同事的讚賞。主管政治行為的知覺，可能會影響其獲取外在報酬或優異表現的評估，進而影響績效目標導向與工作成效間的關係。明確而言，當其對主管政治知覺程度愈高時，取外在報酬或優異表現的不確定性會愈高，績效目標導向對工作成效的正向影響會較弱。

逃避目標導向者視績效成果是對自己能力的評斷，比較在意績效成果及他人的評價，傾向避免負面、失敗的結果以免損及自尊。當其對主管政治知覺程度愈高時，可能會覺得存在著較高不確定與模糊空間，相對地較不易暴露自己能力的不足或弱點。因此，主管政治行為的知覺，潛在的具有緩和逃避目標導向導致較低工作成效的影響。依據以上論述，本研究建立假設 7、8 與 9 如下：

假設 7：主管政治行為在學習目標導向對(1) 內在動機；(2)工作滿足正向顯著影響，不具調節作用。

假設 8：主管政治行為會減弱績效目標導向對(1) 內在動機；(2) 工作滿足的正向顯著影響。

假設 9：主管政治行為會減弱逃避目標導向對(1) 內在動機；(2) 工作滿足的負向顯著影響。

3. 研究方法

3.1 研究設計與研究對象

本研究海關人員為樣本，為避免因所有研究變數皆採個人自陳方式(self-report)蒐集研究資料，而產生研究變數間相關性過度膨脹之疑慮，參考 Jimmieson (2000)之研究，以二個星期間隔之兩波段研究設計，對抽選之調查樣本分別寄送二份調查問卷，其中第

一次寄送問卷主要在於衡量自變數(個人的目標導向)與調節變數(主管社會支持與主管政治行為知覺)，第二次寄送問卷主要衡量依變數(包括內在動機與工作滿)，藉由不同時點分別衡量自變數與依變數，以降低共同方法變異(common method variance; CMV)的風險。

本研究共計發放調查樣本 700 人，調查問卷經由機關內部之傳遞系統，由研究者直接寄送調查樣本填答，經第一次寄發調查問卷後共計回收有效問卷 320 份。兩次調查問卷寄發後，共計回收有效問卷 271 份，有效回收率為 38.7%。

參與完成二階段問卷填答樣本之屬性，男性計 165 人，占 60.9%；年齡分佈自 24 歲至 65 歲，平均約 43 歲 (標準差=10.5)；職等以七與八職等各計 67 人(各占 24.7%)為最多數，其次 3 職等計 57 人(占 21.0%)；教育程度以大學(含學院)計 174 人(占 64.2%)為最多數，其次為碩士以上計 47 人(占 17.3%)；服務年資分佈自 1 年至 41 年，平均約 16 年 (標準差=11.7)；個人年收入分佈自 45 萬至 125 萬，平均約 79 萬元 (標準差=20.0)。

3.2 操作性定義與衡量工具

3.2.1 目標導向

區分為學習目標導向、績效目標導向與逃避目標導向三構面，學習目標導向指個人學習的目標在獲得知識，經過努力，可以提升自己的能力。績效目標導向則指個人學習是要獲得正向的評價，學習的目的是要展現自己的能力。逃避目標導向則指個人為了不想讓別人認為他們是愚笨或無能力的，所以他們會規避表現，避免去做學習的工作。量表翻譯自 VandeWalle' s (1997)的目標導向量表，問項包括學習目標導向量表 5 個題項(例如，我喜歡可以讓我學習新技能的挑戰性與困難性的任務)、績效目標導向量表 4 個題項(例如，我會試圖想出向其他同事證明我工作能力的方法)，以及逃避目標導向量表 4 個題項(例如，對我來說，避免別人看出我的能力不足，要比學習新的工作技能更重要)，共計 13 個題項，分別以 7 點尺度衡量，由「非常不同意」(1 分)至「非常同意」(7 分)，得分愈高，代表該目標導向的程度愈高。Cranbatch' s α 係數學習目標導向、績效目標導向與逃避目標導向分量表分別為 0.93、0.94 以及 0.83。

3.2.2 主管社會支持

主管社會支持為工作上來自主管之可獲取、有助益的社會互動程度的知覺，也就是個人對主管之情感關懷或實際工作協助等之知覺的程度。量表採用 Cheng et al. (2003)依據 Karasek, Brisson, Kawakami, Houtman, Bongers, & Amick (1998)工作特質量表(Job Content Questionnaire)所發展之社會支持中文分量表。中文翻譯並參考沈秀娟(2002)之研究問卷，問項分為共計 4 個題項(例如，我的主管能幫助部屬做事)。分別以 4 點尺度衡量，由「非常不同意」(1 分)至「非常同意」(4 分)，得分愈高代表社會支持的程度愈高，Cranbatch' s α 係數為 0.89。

3.2.3 內在動機

內在動機指可迫使或推動個人行動或發生某種行為的內在驅力，包括感情、情緒、本能、需求、慾望、衝動與奮勉等，為工作本身對個人的內在價值。量表採取 Warr & Wall (1979)之內在動機量表，共計 6 個題項(例題如：當我工作做得不好時，我對自己的評價會降低)，以五點尺度衡量，由「非常不同意」(1 分)至「非常同意」(5 分)，得分愈高代表內在動機的程度愈高，Cranbatch' s α 係數為 0.82。

3.2.4 工作滿足

工作滿足為工作者對其工作整體的、一般性的滿意程度，量表引用 Parkes, Mendham, & von Rabenau (1994)所發展 3 題項工作滿足量表，例題如總言之，您對目前的工作是否滿意？衡量由非常不滿意(1)至非常滿意(5)，量表信度 Cranbatch' s α 係數為 0.87。

4. 實證研究分析與結果

進行本研究各項研究假設驗證前，首先就各項研究變數進行相關分析，以觀察研究變數間兩兩相關的情形，作為進一步分析與討論的基礎。

其次，本研究以層級迴歸分析驗證本研究各項假設，個人人口統計變項(例如，性別、年齡、教育程度、年收入、服務年資等)雖非本研究探討之重點，但考慮其對個人工作成效潛在的影響，在層級迴歸分析中，將相關之人口統計變項作為控制變數，以進行各項研究假設的分析。

4.1 相關分析與結果

各研究變數平均數、標準差、皮爾森相關分析結果如表 1，依據 Cohen and Hollidays' s (1982)的經驗法則，相關係數逾 0.69 表示兩變數間的相關程度過高。本研究相關分析顯示，各變數或構面間相關均未逾 0.69，皆在合宜的範圍。

表1：研究變數之平均數、標準差、與相關係數

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7
1. 學習目標導向	4.69	1.19	—						
2. 績效目標導向	4.26	1.26	.550**	—					
3. 逃避目標導向	3.86	1.16	.025	.391**	—				
4. 主管社會支持	2.74	.58	.241**	.154*	-.151*	—			
5. 主管政治行為	3.13	.91	-.116	-.001	.215**	-.613**	—		
6. 內在動機	3.89	.53	.455**	.383**	.013	.320**	-.258**	—	
7. 工作滿足	3.27	.80	.325**	.228**	-.051	.292**	-.308**	.477**	—

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

本研究相關分析結果: (1) 學習目標導向與績效目標導向、主管社會支持、內在動機及工作滿足具顯著正相關；(2) 績效目標導向與逃避目標導向、主管社會支持、內在動機及工作滿足具顯著正相關；(3) 逃避目標導向與主管政治行為具顯著正相關，而與主管社會支持具顯著負相關；(4) 主管社會支持與內在動機、工作滿足具顯著正相關，而與主管政治行為具顯著負相關；(5) 主管政治行為與內在動機、工作滿足具顯著負相關；(6) 內在動機與工作滿足具顯著正相關。

4.2 層級迴歸分析與結果

4.2.1 目標導向對工作成效層級迴歸分析

目標導向對工作成效層級迴歸分析步驟，首先納入性別、年齡、服務年資、教育程度、年收入與職等 6 項人口統計變數，以控制其可能的影響。其次，納入學習目標導向、績效目標導向與逃避目標導向，以觀察其對依變數的作用。

各目標導向對內在動機、工作滿足層級迴歸分析結果如表 2，由表列步驟一觀察，人口統計變數對內在動機均不具顯著影響，而年收入對工作滿足具正向顯著影響，職等工作滿足具負向顯著影響。再由表列步驟二觀察，學習目標導向對內在動機具正向顯著影響($\beta = .346, p < .001$)，績效目標導向對內在動機亦具顯著正向影響($\beta = .249, p < .01$)，而逃避目標導向對內在動機則不具顯著影響($\beta = -.098, ns$)。

表 2：目標導向對內在動機與工作滿足層級迴歸分析

變數	內在動機		工作滿足	
	β	t 值	β	t 值
步驟一				
性別	.064	.957	.110	1.677
年齡	.195	1.095	.007	.039
服務年資	-.054	-.272	.136	.691
教育程度	.046	.686	.121	1.847
年收入	.145	1.082	.354**	2.688
職等	-.152	-1.081	-.320*	-2.329
F 值	.971		2.878*	
R²	.022		.061	
步驟二				
學習目標導向	.346***	5.193	.301***	4.265
績效目標導向	.249**	3.398	.081	1.043
逃避目標導向	-.098	-1.639	-.104	-1.644
F 值	10.724***		6.421***	
R²	.270		.181	
ΔR^2	.248***		.120***	

註：(1) 性別為虛擬變數，男性=0，女性=1；(2) * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

由分析結果顯示，學習目標導向與績效目標導向對內在動機皆具正向顯著影響(學習目標導向： $\beta = .346, p < .001$ ；績效目標導向： $\beta = .249, p < .01$)，而逃避目標導向對內在動機不具顯著影響($\beta = -.098, ns$)。此外，學習目標導向對工作滿足具正向顯著影響($\beta = .301, p < .001$)，績效目標導向與逃避目標導向對工作滿足均不具顯著影響(績效目標導向： $\beta = .081, ns$ ；逃避目標導向： $\beta = -.104, ns$)。

分析結果本研究假設學習目標導向對內在動機、工作滿足具有正向顯著的影響，績效目標導向對內在動機具有正向顯著的影響等，獲得驗證支持。

4.2.2 主管社會支持在目標導向與工作成效關係間的調節作用

主管社會支持對目標導向與工作成效關係間調節作用層級迴歸分析步驟，首先納入性別等 6 項人口統計變數，其次納入學習目標導向(LG)、績效目標導向(PG)、逃避目標

導向(AG)與主管社會支持(SS)等 4 項變數，最後納入 LG × SS、PG × SS 與 AG × SS 三組交互作用項，以觀察主管社會支持在三個不同目標導向對工作成效影響的調節作用。

表 3：目標導向、主管社會支持對內在動機層級迴歸分析

變數	內在動機		工作滿足	
	β	t 值	β	t 值
步驟一				
性別	.064	.957	.110	1.677
年齡	.195	1.095	.007	.039
服務年資	-.054	-.272	.136	.691
教育程度	.046	.686	.121	1.847
年收入	.145	1.082	.354**	2.688
職等 ¹⁾	-.152	-1.081	-.320*	-2.329
F 值	.971		2.878*	
R²	.022		.061	
步驟二				
學習目標導向(LG)	.306***	4.687	.261***	3.760
績效目標導向(PG)	.220**	3.074	.051	.677
逃避目標導向(AG)	-.052	-.880	-.058	-.927
主管支持(SS)	.231***	4.235	.230***	3.973
F 值	12.071***		7.685***	
R²	.317		.228	
ΔR^2	.295***		.167**	
步驟三				
LG × SS	.157*	2.563	-.087	-1.303
PG × SS	-.066	-1.035	.173*	2.505
AG × SS	-.230***	-4.387	-.180**	-3.154
F 值	12.233***		7.196***	
R²	.382		.267	
ΔR^2	.065		.039**	

註：(1) 性別為虛擬變數，男性=0，女性=1；(2) * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

主管社會支持在各目標導向對內在動機影響之調節作用層級迴歸分析結果如表 3，由表列內在動機分析步驟三觀察，LG × SS 對內在動機具正向顯著影響($\beta = .157, p < .05$)，PG × SS 對內在動機不具顯著影響($\beta = -.066, ns$)，而 AG × SS 對內在動機具負向顯著影響($\beta = -.230, p < .001$)。由分析結果顯示，主管社會支持在學習目標導向、逃避目標導向對個人內在動機的影響間，具有調節的作用。

為瞭解主管社會支持在各目標導向與內在動機關係之調節作用影響情形，參考何金銘、黃英忠、陳錦輝、莊美娟(2005)的作法，將調節變數分為高(平均數以上)、低(平均數以下)二個分組，以進行各目標導向對內在動機影響之層級迴歸分析。分析結果：首先，在低主管社會支持時，學習目標導向對內在動機不具顯著影響 ($\beta = .151, ns$)。在高主管社會支持時，學習目標導向對內在動機具正向顯著影響 ($\beta = .386, p < .001$)，分析結果如圖 1 所示。

再者，在低主管社會支持時，逃避目標導向對內在動機不具顯著影響 ($\beta = .111$, ns)。在高社會支持時，逃避目標導向對內在動機具顯著負向影響 ($\beta = -.171$, $p < .05$)，分析結果如圖 2 所示。

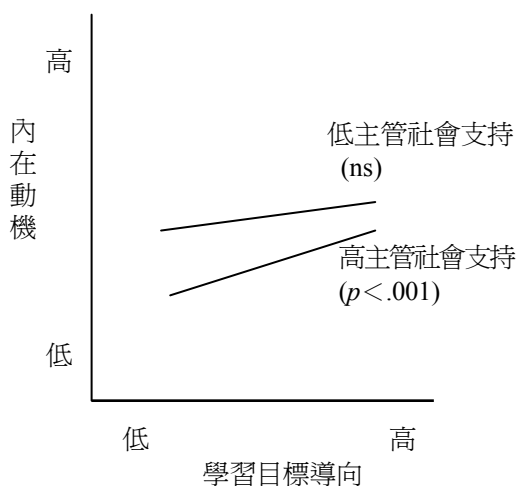


圖 1：學習目標導向與主管社會支持對內在動機會支持對內的影響

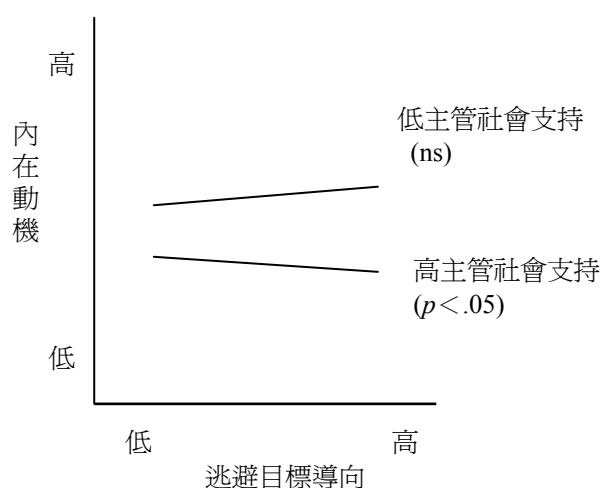


圖 2：逃避目標導向與主管社會支持對內在動機的影響

主管社會支持在各目標導向對工作滿足影響之調節作用層級迴歸分析結果如表 3，由表列工作滿足分析步驟三觀察， $LG \times SS$ 對工作滿足不具顯著影響 ($\beta = -.087$, ns)， $PG \times SS$ 對內在動機具正向顯著影響 ($\beta = .173$, $p < .05$)，而 $AG \times SS$ 對內在動機具負向顯著影響 ($\beta = -.180$, $p < .01$)。由分析結果顯示，主管社會支持在績效目標導向、逃避目標導向對內在動機的影響間，具有調節的作用。

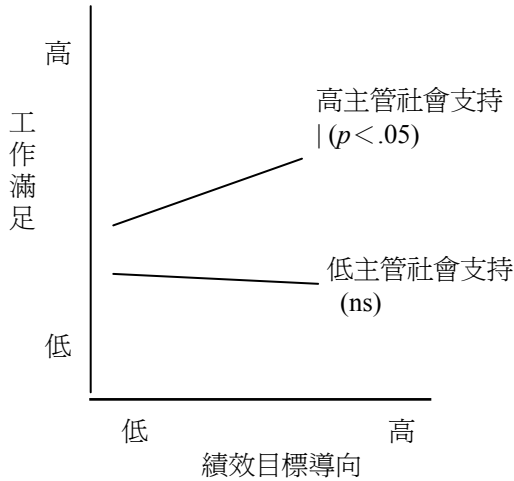


圖 3：績效目標導向與主管社會支持對支持工作滿足的影響

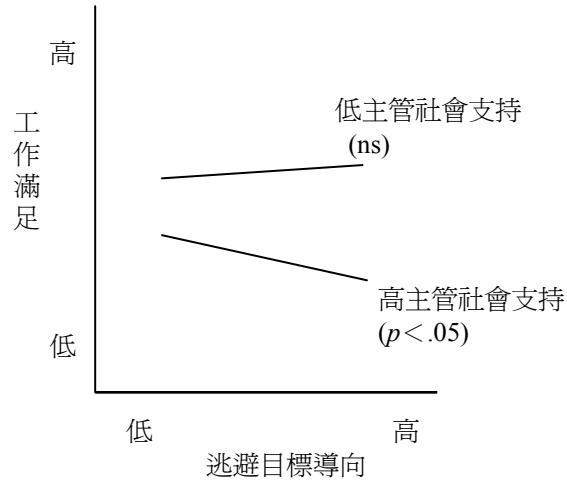


圖 4：逃避目標導向與主管社會支持對工作滿足的影響

為瞭解主管社會支持在各目標導向與工作滿足關係之調節作用影響情形，將主管社會支持分為高(平均數以上)、低(平均數以下)二個分組，以進行各目標導向對工作滿足影響之層級迴歸分析。分析結果：首先，在低主管社會支持時，績效目標導向對工作滿足不具顯著影響 ($\beta = -.067, ns$)。在高主管社會支持時，績效目標導向對工作滿足具正向顯著影響 ($\beta = .456, p < .05$)，分析結果如圖 3 所示。

再者，在低主管社會支持時，逃避目標導向對工作滿足不具顯著影響 ($\beta = .003, ns$)。在高主管社會支持時，逃避目標導向對工作滿足具顯著負向影響 ($\beta = -.363, p < .05$)，分析結果如圖 4 所示。

由分析結果顯示，本研究假設主管社會支持具有增強學習目標導向對內在動機正向顯著影響，與具有增強績效目標導向對工作滿足正向顯著影響，以及導致逃避目標導向對內在動機、工作滿足負向影響惡化的調節作用等獲得支持。

4.2.3 主管政治行為在目標導向與工作成效關係間的調節作用

主管政治行為在各目標導向對內在動機影響之調節作用層級迴歸分析結果如表 4，由表列內在動機分析步驟三觀察， $LG \times SS$ 與 $PG \times SS$ 對內在動機均不具顯著影響($LG \times SS: \beta = -.046, ns$; $AG \times SS: \beta = -.013, ns$)， $AG \times SS$ 對內在動機具正向顯著影響($\beta = .187, p < .01$)。由分析結果顯示，主管政治行為在逃避目標導向對個人內在動機的影響間，具有調節的作用。

表 4：目標導向、主管政治行為對內在動機層級迴歸分析

變數	內在動機		工作滿足	
	β	t 值	β	t 值
步驟一				
性別	.064	.957	.110	1.677
年齡	.195	1.095	.007	.039
服務年資	-.054	-.272	.136	.691
教育程度	.046	.686	.121	1.847
年收入	.145	1.082	.354**	2.688
職等 ¹⁾	-.152	-1.081	-.320*	-2.329
F 值	.971		2.878*	
R²	.022		.061	
步驟二				
學習目標導向(LG)	.321***	4.956	.271***	3.990
績效目標導向(PG)	.251***	3.539	.084	1.121
逃避目標導向(AG)	-.047	-.791	-.043	-.686
主管政治行為(SP)	-.231***	-4.296	-.278***	-4.920
F 值	12.143***		8.713***	
R²	.318		.251	
ΔR^2	.296***		.190***	
步驟三				
LG × SP	-.046	-.762	.086	1.331
PG × SP	-.013	-.199	-.186*	-2.606
AG × SP	.187**	3.140	.154*	2.437
F 值	10.793***		7.495***	
R²	.353		.275	
ΔR^2	.035		.024*	

註：(1) 性別為虛擬變數，男性=0，女性=1；(2) * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

為瞭解主管政治行為在逃避目標導向與內在動關係之調節作用影響情形，將主管政治行為分為高(平均數以上)、低(平均數以下)二個分組，以進行分析。分析結果：首先，在低主管政治行為時，逃避目標導向對內在動機具負向顯著影響 ($\beta = -.180, p < .05$)。在高主管政治行為時，逃避目標導向對內在動機不具顯著影響 ($\beta = .015, ns$)，分析結果如圖 5 所示。

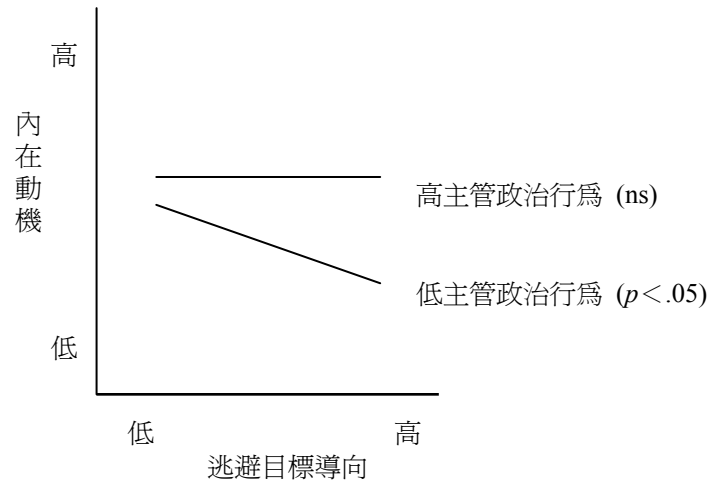


圖 5：逃避目標導向與主管政治行為對內在動機的影響

主管政治行為在各目標導向對工作滿足影響之調節作用層級迴歸分析結果如表 4，由表列工作滿足分析步驟三觀察 LG × SS 對工作滿足不具顯著影響 ($\beta = -.086, ns$)，PG × SS AG × SS 對工作滿足具負向顯著影響 ($\beta = -.186, p < .05$)，AG × SS 對工作滿足具正向顯著影響 ($\beta = .154, p < .05$)。由分析結果顯示，主管政治行為在績效目標導向、逃避目標導向對個人工作滿足的影響間，具有調節的作用。

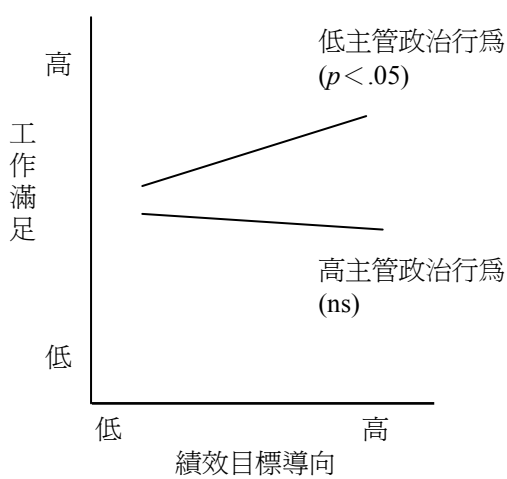


圖 6：績效目標導向與主管政治行為對工作滿足的影響

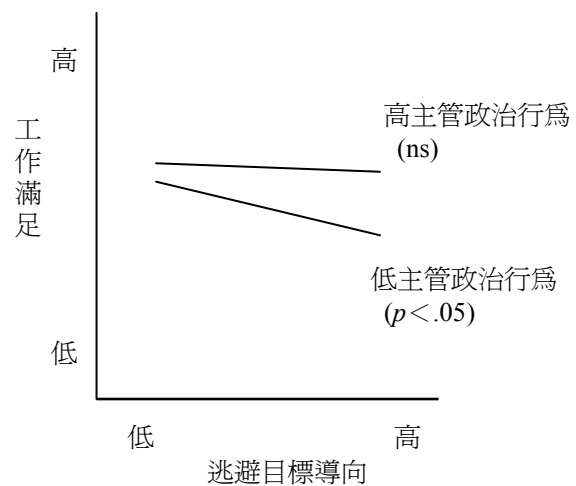


圖 7：逃避目標導向與主管政治行為對工作滿足的影響

為瞭解主管政治行為在績效目標導向、逃避目標導向與工作滿足關係之調節作用影響，將主管政治行為分為高、低二個分組，以進行分析。分析結果：首先，在低主管政

治行爲時，績效目標導向對工作滿足具正向顯著影響 ($\beta = .213$, $p < .05$)。在高主管政治行爲時，績效目標導向對工作滿足不具顯著影響 ($\beta = -.021$, ns)，分析結果如圖 6 所示。其次，在低主管政治行爲時，逃避目標導向對工作滿足具負向顯著影響 ($\beta = -.157$, $p < .05$)。在高主管政治行爲時，逃避目標導向對工作滿足不具顯著影響 ($\beta = .002$, ns)，分析結果如圖 7 所示。

由以上分析顯示，本研究假設主管政治行爲會減弱績效目標導向對工作滿足的正向影響，以及會緩和逃避目標導向對內在動機、工作滿足的負向影響的調節作用，獲得驗證支持。

5. 研究結論與建議

5.1 研究結論

本研究之發現，大體上符合先前文獻之論述或結論。首先，在目標導向對工作成效的影響方面，學習目標導向對工作成效(包括內在動機與工作滿足)具有正向顯著的影響，當個人具有較高的學習目標導向時，其工作成效也較佳。績效目標導向對內在動機亦具有正向顯著的影響，但對工作滿足則不具顯著影響。逃避目標導向對工作成效不具顯著影響。

其次，主管社會支持在學習目標導向與內在動機、績效目標導向與工作滿足、逃避目標導向與內在動機、以及逃避目標導向與工作滿足關係間，具有調節的作用。相對於低主管社會支持者，高主管社會支持者在學習目標導向對內在動機的正向影響會較強，且績效目標導向對工作滿足的具正向顯著影響。此外，高主管社會支持者逃避目標導向對內在動機與工作滿足具負向顯著影響。

其次，主管社會支持在學習目標導向與內在動機、績效目標導向與工作滿足、逃避目標導向與內在動機、以及逃避目標導向與工作滿足關係間，具有調節的作用。相對於低主管社會支持者，高主管社會支持者在學習目標導向對內在動機的正向影響會較強，且績效目標導向對工作滿足具正向顯著影響。此外，高主管社會支持者逃避目標導向對內在動機與工作滿足具負向顯著影響。

最後，主管政治行爲在績效目標導向與工作滿足、逃避目標導向與內在動機、以及逃避目標導向與工作滿足關係間，具有調節的作用。相對於高主管政治行爲者，低主管政治行爲者在績效目標導向對工作滿足的具正向顯著影響。此外，低主管政治行爲者逃避目標導向對內在動機與工作滿足具有負向顯著影響。

5.2 研究建議

本研究以海關人員探討個人目標導向對工作成效的影響，以及工作環境中個人對主管社會支持與政治行爲知覺，在目標導向與工作成效關係間可能的調節作用，

5.2.1 組織應重視人員的配置

「人盡其才」與「事得其人」為組織人員配置時應考量的重點，使組織內的人才能有發揮才能、滿足成就需求與達成理想、目標的機會，也同時達成組織所需達成的工作任務與目標，此為組織與個人雙贏 (win-win situation) 的最佳局面。海關為公務機構，用人的甄選機制不同於私經濟部門之公司組織，人員必須通過政府特考及格，並經由分

發後任用，無法採用一般企業組織依據工作所需自行甄選適當人才。因此，如何有效、適當的做好人員的適配，對於公務部門(如海關)而言，更是工作成效良窳的關鍵，而值得海關決策當局與人事部門的重視。

本研究之結論學習目標導向對工作成效(包括內在動機與工作滿足)具有正向顯著的影響，當個人具有較高的學習目標導向時，其工作成效也較佳。因此，組織對較具困難程度與挑戰性之工作或任務，在人員配置上應優先選任學習目標導向的員工，高學習導向的員工對具有挑戰的情境，會著力於思考如何處理工作與任務上較困難或具挑戰性的需求，會產生較高的內在動機，且較強調在學習過程中發展並提高個人的能力，與獲得嶄新的知識及技能。即使在工作或任務上遭遇失敗，也較能堅持於自己工作的責任與勇於接受挑戰，堅持到底並重新調整採取有效的策略加以克服，以達成組織或自己設定的目標，而能有較高的工作滿足。而績效目標導向對內在動機亦具有正向顯著的影響，由於績效目標導向者對於智能採取實體理論的觀點，認為個人的能力是固定不變的，成功與否受限於其本身先天的能力，在覺得能力足以應付或完成工作任務的需求時，為了求得較佳的表現以獲取外在的報酬或他人(例如主管或同事)的讚賞。因此，對高績效目標導向者，組織在工作職務或任務的配置上，必需考量其能力狀況，在其能力與信心覺得能勝任的情境下，讓個人能有表現的機會，並避免其暴露於能力不及的狀況，造成失敗與挫折。

5.2.2 主管對下屬的社會支持需因人制宜

本研究發現高主管社會支持者，學習目標導向會產生較高的內在動機、且績效目標導向能帶來工作的滿足。但相對地，對逃避目標導向者而言，卻可能造成其欲規避面對工作任務的需求，避免去做學習的工作時的另一項壓力來源，而導致較差的工作成效(例如內在動機與工作滿足)。換言之，主管的社會支持並非激勵下屬的萬靈丹，並需考量員工個人特質的差異，對不同目標導向者給予不同的情感關懷或實際的工作協助，對高學習或高績效目標導向的員工，主管應給予較高的情感關懷或工作協助。但對於高逃避導向的員工，則不宜過度的關懷或協助。但此並非建議組織對於高逃避導向的員工應採取放任的態度或作法，而可另尋適當的作為與措施，以規範高逃避導向的員工善盡職責與本分。

例如，Hirst, van Knippenberg, Chen, & Sacramento (2010)的研究指出，組織中的公式化(formalization)為組織對其人員行為規範與控制的方式，意指組織對於處理事務清楚明定其規則與程序標準化的程度，公式化的程度愈高意味著可能藉由程序的限制，以及某些行動過程的核准，而對員工提供特定的行為指導，以強制員工必須採取這些行為(Raub, 2007)，在低度公式化的情境下，會加強逃避目標導向導致個人創造力降低的作用。換言之，逃避目標導向會導致個人創造力表現的低落，而當組織處理事務規則與程序標缺乏明確的規範時，逃避目標導向會導致個人創造力低落的作用會更強。延伸 Hirst et al. (2010)的研究發現，對於逃避目標導向者，雖不易藉由激勵其內在的工作動機以提升工作成效，但似得經由對該員工行為適當程度的公式化(即對於處理事務清楚明定其規則與程序標準化，以提供高逃避目標導向員工從事行為的指導)，以有效規範此類目標導向員工維持一定程度的工作成效表現。

5.2.3 主管應適當規範政治行為

組織政治在任何組織內是必然存在、是無法避免的。事實上，研究者論述政治根基機會的觀點(Ford, 2002)，倘若組織內的成員或管理者能有效運用政治行為推動工作及決

策，組織政治也可以產生正面的意義(王靜慧，2006)。本研究發現相對於高主管政治行為者，低主管政治行為者在績效目標導向對工作滿足的具正向顯著影響。換言之，當高績效目標導向者對主管政治行為的知覺較低時，能產生較高的工作滿足。因此，對績效目標導向者，主管應注意所屬員工的想法、透過適當的溝通，避免屬下因誤解而導致政治行為的知覺。例如，透過適當、正確的溝通與互動，避免屬下產生「上司與我溝通，其目的只是為了塑造他自己的良好形象，而不是為了幫忙我」的知覺等。此外，對逃避目標導向者而言，或許在高主管政治行為的情境時，存在著較大的不確定性與糊模空間，逃避目標導向對內在動機與工作滿足不具影響，而在低主管政治行為情境時，則對內在動機與工作滿足具有負向顯著影響。此或許呼應了倘若組織內的成員或管理者能有效運用政治行為推動工作及決策，組織政治也可以產生正面的意義(王靜慧，2006)的見解。但此仍不宜推論主管應利用提高員工的主管政治行為知覺，以避免逃避目標導向對內在動機與工作滿足負向影響的作用，以免政治行為的操弄潛在的危害。

(參考文獻省略)