臺大管理論叢 2011/12
第 22 卷第 1 期 135-164

主管管理職能提升：自我導向學習與知覺組織支持的交互效果

The Enhancement of Manager's Managerial Competency: The Interactive Effects of Self-Directed Learning and Perceived Organizational Support

施智婷／屏東商業技術學院企業管理系暨經營管理研究所助理教授
Chih-Ting Shih, Assistant Professor, Department of Business Administration and Institute of Business Management, National Pingtung Institute of Commerce

陳旭耀／成功大學企業管理系暨國際企業研究所博士生
Hsu-Yao Chen, Ph. D. Student, Department of Business Administration and Institute of International Business, National Cheng Kung University

黃良志／中正大學勞工關係學系暨勞工研究所教授
Liang-Chih Huang, Professor, Department of Labor Relations, National Chung Cheng University

Received 2009/4, Final revision received 2010/8

摘 要

過去學者與業界對於發展主管管理職能往往強調由組織主導一套完善的管理發展活動，達到提升管理職能與工作績效之目的，而忽略個體自發性學習活動的價值。本研究主要探討主管自我導向學習對管理職能與工作績效的影響，同時以組織支持的角度探討組織在此過程中扮演的角色。本研究以來自不同產業之 200 位中階主管為研究對象，經干擾結構方程式模式檢驗後發現，自我導向學習、知覺組織支持以及兩者之交互效果能夠顯著提升主管之管理職能，進而增進工作績效。本研究結果顯示雖然管理職能的發展與工作績效能由主管自我導向學習達成，並與組織正式訓練達到相同的效果，組織對主管管理職能發展之支持亦是不可或缺的推手。

【關鍵字】自我導向學習、知覺組織支持、管理職能

Abstract

Prior literature on human resource development have put more emphasis on the dominant role that organization plays in need-identifying and planning a set of training and development projects to enhance managers' managerial competency, while ignoring the effect of self-directed learning in the workplace. The study analyzed 200 middle-managers with moderated structural equation modeling (MSE). Results showed that self-directed learning readiness of managers have significant interactive effect with perceived organizational support on managerial competency, and in turn have positive effect of managers' performance. Theoretical and practical implications are further discussed.

【Keywords】self-directed learning readiness, perceived organizational support, managerial competency

作者誠摯地感謝總編輯杜榮瑞教授、領域主編戚樹誠教授、以及三位匿名審稿人的寶貴意見

臺灣大學學術期刊資料庫

壹、 緒論

主管，因層級的高低或組織場域的不同有諸多同義詞，如領導 (Leader)、經理 (Manager)、監督者 (Supervisor)，但皆泛指組織結構中有下屬供其指揮監督之特定職位。知識經濟時代下產業環境快速變動，組織勢須尋求轉型為學習型組織以提升競爭優勢。優秀的主管能激發部屬的潛力，增進部門效能，終能累積組織核心能力 (Core Competence)，提升組織競爭優勢 (Prahalad & Hamel, 1990; Wright, McMahan, McCormick, & Sherman, 1998)。因此，加強主管的管理職能發展 (Managerial Competency Development) 成為組織轉型學習型組織的關鍵途徑之一。綜觀過去至今，台灣企業對於主管管理職能提升的思惟，往往以企業角度出發，歸屬於人力資源發展 (Human Resource Development；HRD) 下的教育訓練與發展活動，由企業主導整個學習計畫，強調的是透過組織一套完善的訓練與發展制度達到改變主管行為、提高績效的目的，而這也是人力資源發展一貫的邏輯與主張 (Swanson, 1995)。然而，蕭錫錡 (1998) 的研究指出國內企業主導之訓練與發展面臨許多實際的困難，包括未設置專職教育訓練人員、缺乏訓練經費、場地與時間無法配合、內部講師教學能力不佳與挖角風氣盛行等，使得企業不願落實訓練，怯步投資管理發展活動；另外，在公司的主導下，公司往往無法確知員工的訓練需求，或礙於經費限制無法滿足每位員工的訓練需求，加上主管的不支持與缺乏訓練誘因等因素，也削弱了員工持續學習的動機與意願。在組織無法負起訓練全責而員工亦有提升競爭力的壓力下，組織與員工該如何解決此種國內企業長期對人力投資的矛盾？根據學者 Guglielmino 與 Murdick (1997) 觀察，主管透過持續不斷地自我學習以提升競爭力無形中已成了工作職責之一。此外，Yang (2004) 指出成人教育 (Adult Education) 中受到重視的「自我導向學習 (Self-directed Learning)」或許可供企業借鏡，因為此種由學習者掌握學習活動主導權的非正式學習路徑正是過去人力資源發展所缺乏的重要元素。

自我導向學習與學習型組織有密不可分的關係 (Guglielmino, 1977; Confessore & Kops, 1998)。就員工而言，相較於組織施以被動教導的教育訓練，個體的自發性學習具備彈性、多元的特質，更能符合現今員工對特定知識與技能的學習需求 (Knowles, 1975; Knowles, Holton, & Swanson, 2005)。由於自我導向學習的個體須具備主動性、責任感與自我實現的人格特質，尤其適用於獨立自主與解決問題的工作者 (Artis & Harris, 2007)，主管是組織中最適合發展自我學習提升工作績效的對象；就組織而言，企業在挹注員工訓練發展投資的同時，仍不斷尋求更具成本效益的訓練活動，員工的自發性學習成為企業尋求轉型為學習型組織過程中最能節省訓練成本的人力資源發展方案之一 (Guglielmino & Murdick, 1997; Ellinger, 2004)。由此可知，提升競爭力的責任無形中逐漸從組織移轉至主管本身。然而，在此情況下，組織又應該扮演什麼角色？Yang (2004) 指出成人自發性學習的過程中除了本身的學習動機與實踐外，亦需外在

臺灣華語學術期刊資料庫

環境的配合。Artis 與 Harris (2007) 進一步指出若組織欲推動員工自發性學習活動，須深植學習價值於組織環境中，創造組織學習文化與氣候，傳達組織對持續學習的正面訊息與支持，以強化個體自主學習的動機與降低學習障礙。由此可知，主管的自我導向學習與知覺組織支持，對管理職能的提升實為相輔相成。

本研究回顧文獻後發現，成人教育研究對自我導向學習已有諸多討論 (Guglielmino, 1977; Knowles, 1990; Roberson & Merriam, 2005; 施美朱，1999；陳茂祥，2001)。近年來電子網路時代的來臨驅動電子化學習的趨勢，學者隨之將此概念由教育領域帶入資訊管理領域成為電子化學習研究的焦點之一 (Long, 2003; 郭倉義、呂宗翰、蔡憲唐、曾一原，2008)。另一方面，學習型組織與管理職能的概念分別受到管理學者的重視與倡導，關心的議題包括自我導向學習開發與學習型組織的關係 (Confessore & Kops, 1998; Long & Morris, 1996)、自我導向學習與組織績效、個人績效的關係 (Artis & Harris, 2007; Guglielmino & Roberts, 1992; Guglielmino, Guglielmino, & Long, 1987)、職能模式發展與 360 度職能評鑑 (林文政，2001；林文政、鄧國宏、劉麗華，2006；鄭晉昌、劉曉雯、林俊宏、陳春希，2006；Hazucha, Hezlett, & Schneider, 1993)、管理職能對工作績效的預測 (鄭晉昌等人，2006；Spencer & Spencer, 1993; Offermann, Bailey, Vasilopoulos, Seal, & Sass, 2004) 等。儘管如此，誠如 Ellinger (2004) 與 Yang (2004) 指出自我導向學習仍未廣泛應用於人力資源發展的研究與實務管理中，本研究確實鮮少找到討論自我學習導向與管理職能兩者關係的研究。此外，本研究回顧組織內訓練與發展相關文獻後發現，為數不少的研究發現員工知覺組織支持對企業施行員工教育訓練成效與移轉有顯著相關 (Rouiller & Goldstein, 1993; Tracey, Tannenbaum, & Kavanagh, 1995)，然而知覺組織支持與員工自發性學習的關係仍所知不多。綜合上述，主管的自我導向學習與知覺組織支持是否能提升管理職能，以及自我導向學習、管理職能與工作績效彼此關係為何皆未見於正式文獻。

因此，本研究擬以主管為研究對象，探討主管自我導向學習與知覺組織支持的交互效果對管理職能與工作績效的影響，以填補過去研究的缺口；此外，本研究欲透過干擾結構方程式模式 (Moderated Structural Equation Model；MSE) 同時檢驗自我導向學習傾向與知覺組織支持的交互效果以及管理職能在自我導向學習與工作績效間的中介效果，提供更完整的驗證效度。

貳、文獻探討與研究假設

一、管理職能與其養成

職能 (Competence) 一詞，最初於 1973 年由美國哈佛大學教授 McClelland (1973) 所提出，他認為找出能提高工作績效的職場能力，例如溝通技巧、耐心、目標設定、自我發展等，比透過智力測驗或性向測驗預測工作成就更具實務意義。顯然，職能的

臺灣人文社會學術期刊資料庫

概念直接挑戰了智力高低決定成就的傳統理論。根據 McClelland (1973) 對職能的描述，任何能辨別績效好壞的隱性與顯性能力皆可以視為職能。後續學者對於職能的界定隨著產業、部門、職位或工作內容的不同而有不同的界定，學者對職能的內涵因而逐漸呈現多元化的探討 (Kanungo & Misra, 1992)。McClelland (1973) 的觀點受到學界與產業界的重視，紛紛棄智力測驗轉而尋求職能的界定與發展，此種風潮可由學者對管理職能 (Managerial Competence) 研究的重視以及各大企業的評鑑中心的運用得到確認 (林文政等人，2006；鄭晉昌等人，2006；Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993; Sandberg, 2000; Shippmann, Ash, Batjtsta, Carr, Eyde, Beryl, Kehoe, Pearlman, Prien, & Sanchez, 2000)。

關於主管管理能力的討論，最早可追溯到學者 Katz (1955)。他主張管理者應分別具備「概念」、「人際」、「專業」等三種能力，且不同層級的主管應強化不同的能力。高階主管應注重「概念能力」，以企業整體性為考量，檢視各種影響組織的因素；中階主管應注重「人際能力」，在群體中建立良好人際關係與促進協調合作；基層主管則應注重「專業能力」，提高對專業事務的瞭解程度與操作熟練度。由此可知，Katz (1955) 認為管理能力兼具隱性、抽象的認知能力以及顯性、具體的專業與社交技能。Spencer 與 Spencer (1993) 提出著名的職能冰山模型 (Iceberg Model) 亦承襲了 Katz (1955) 的概念，認為個體的職能如同一座冰山，水面下職能包含深層廣大、根深蒂固且難以觀察與改變的個體動機 (Motives)、特質 (Traits) 與自我概念 (Self-concept)；水面上職能則包含易於觀察且可透過訓練與發展獲得與延伸之技術 (Skill) 與知識 (Knowledge)。據此，後續學者針對不同產業與職業所界定的管理職能亦延續 Katz (1955)、Spencer 與 Spencer (1993) 的主張，例如，鄭晉昌等人 (2006) 指出高科技產業主管之管理職能包含「領導、創新、行動力、情緒管理、溝通與客戶導向」；林文政等人 (2006) 深度訪談銀行主管人員後歸納出 24 項管理職能，涵蓋五個職能群組「認知、規劃、領導、人際與專業」。由此可知，只要與卓越績效有關的管理能力，皆是企業應該重視的管理職能。有鑑於此，本研究採取目前學界普遍採用的定義界定管理職能：「管理職能為主管之經驗、責任、知識、與技能之集合，為管理者適任管理職務所需且與成功執行職務具有因果關係的隱性與顯性能力」(Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993; Carroll & Gillen, 1987)。

本研究在回顧文獻的過程中發現，過去管理職能的研究多將組織界定在主導者的角色。組織為了達到管理職能發展的最大成效，首先評估個別管理者的發展需求後，再透過一套有系統的管理發展活動 (如甄選、考核、參與訓練活動與 360 度績效評估) 來達到提升主管管理職能的目的 (Hazucha et al., 1993)。歸納研究結果後發現，組織規模大小與主管的管理職能有正相關，換句話說，由組織主導的管理職能方案與公司資源的多寡有關，若公司規模不大、資源不足，主管管理職能的發展活動將會受到限制

臺灣大學學術期刊論文集

(Reuber & Fischer, 1997; Lin, 1998)。關於主管自行發展管理職能的討論與研究則於近年開始逐漸出現，例如討論組織導入員工自我導向學習的訓練專案的可行性與效益 (Ellinger, 2004; Yang, 2004; Artis & Harris, 2007)，以及 Hashim (2008) 探討 238 位馬來西亞經理人透過在職訓練、團隊合作以及自我訓練等方式獲得必備的管理職能。由以上討論得知，不管是經由組織規劃抑或是個人努力，可以確定的是職能是可以透過後天學習與強化。

二、自我導向學習與管理職能的關係

人力資源發展理論認為「職能」並非與生俱來的天賦，而是可經由學習而漸漸發展的能力 (Raymond, 1999; Raelin & Cooledge, 1995; Yeung, Woolcock, & Sullivan, 1996)，因此，組織可透過一系列正式、系統化的學習活動讓員工不斷學習，達到組織所要獲得的成效 (Swanson, 1995; Swanson & Arnold, 1996)。儘管如此，人力資源發展理論卻忽略了個體自發性的學習亦能達到此種能力的培養 (Yang, 2004)。「自我導向學習」在成人教育中意指個人自我學習的準備程度，即個人從事學習活動須擁有強烈的學習慾望和信心，自己能引發獨立學習，妥善安排適當的學習方法與步驟，最終完成學習的能力 (Guglielmino, 1977; Knowles, 1990; Roberson & Merriam, 2005)。本研究探討主管在工作職場中管理能力的自我導向學習，因此將「自我導向學習」定義為「主管自主激發學習動機、進行學習計劃、尋求學習資源與協助、執行學習活動且進行學習成果評鑑之意願與能力，用以因應工作中所遭遇的問題與挑戰」。換句話說，有別於過去強調由組織先診斷員工的訓練需求後提供員工有系統的訓練課程，自我導向學習強調主管亦能握有學習主導權。

Yeung、Ulrich、Nason 與 Von Glinow (1999) 指出，相較於被動接受訓練，給予員工決定學習內容、方法的主導權不但可符合員工真正的訓練需求，更能激勵員工學習意願和增進學習效果。Yang (2004) 剖析自我導向學習與人力資源發展後指出，自我導向學習打破組織內人力資源發展部門應負起學習主導權之責的迷思；此外，由於自我學習較能讓學習者獲得隱默性 (Tacit) 的知識與技能，亦彌補了由訓練者傳遞給受訓者的顯性 (Explicit) 知識與專業技能的不足。越來越多研究指出主管的職能大多屬於隱默類型的能力，無法完全透過傳統訓練達成學習的目的，絕大部份仍需要靠自行發動學習、實踐、醒悟、再實踐等循環過程 (Artis & Harris, 2007; Biemans, Nieuwenhuis, Poell, Mulder, & Wesselink, 2004)，加上經理人往往勇於學習新知，不斷累積管理實務經驗，更能提升管理職能 (Dragoni, Tesluk, Russell, & Oh, 2009)。因此，本研究認為，主管的自我導向學習對管理職能有正面效果。因此，本研究假設：

假設 1：主管自我導向學習程度越高，管理職能越佳

臺灣大學學術期刊資料庫

三、自我學習傾向與知覺組織支持的交互效果

Eisenberger、Hungtington、Hutchison 與 Sowa (1986) 提出知覺組織支持 (Perceived Organizational Support) 的概念，認為當員工知覺組織重視員工貢獻及關懷員工福祉的程度越高，越會增加其對組織的好感，願意為組織付出心力。組織對待員工的方式，例如組織的獎賞、讚揚或是其他的獎酬方式 (如階級設計、工作豐富化、組織政策等)，影響員工知覺組織是否會在需要協助與關心時給予適時支持的程度 (Brinberg & Castell, 1982)。過去研究已經證實員工知覺組織支持乃透過滿足員工正向情感 (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001) 或社會交換理論中的互惠原則 (Gouldner, 1960; Blau, 1964) 等兩種機制影響員工對組織的態度與行為 (陳建丞，2008；Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997; Rhoades & Eisenberger, 2002; Shore & Tetrick, 1991; Wayne, Shore, & Liden, 1997)，前者機制為一種「情感狀態」，可滿足員工被關懷的需求與工作壓力的釋放，後者機制則屬於「回報認知」，可增強員工對組織的義務感與組織公民行為的表現 (陳建丞，2008)。

本研究推論知覺組織支持可增強主管以自我導向學習的方式提升管理職能。過去有關組織支持與正向情感的研究指出，知覺組織支持可滿足員工在職場中對情感依附的需求 (Eisenberger et al., 1986)，使員工在工作時維持愉快心情，有效降低員工工作壓力 (Hochwarter, Kacmar, Perrewe, & Johnson, 2003)，因此，主管以自我導向學習的方式提升管理職能時若知覺到組織支持，對公司情感依附的滿足將產生正向情緒，降低兼顧學習與工作帶來的雙重壓力，因而提高管理職能的學習意願與成效；另一方面，主管願意以自我導向學習的方式提升管理職能，往往是一種出自於自我投資的動機所表現出的自發行為，並非純然受到組織的約束或回應組織的要求而為，主管若知覺組織的支持愈高，基於互惠原則，主管愈可能感到有義務努力提升管理職能以利日後可回饋於組織。

假設 2：知覺組織支持干擾自我導向學習與管理職能的關係；即主管知覺組織支持程度高者，其自我導向學習與管理職能的關係較知覺組織支持程度低者強

四、管理職能對自我導向學習與工作績效的中介效果

學者認為自我導向學習可以促進組織目標與個人目標。Artis 與 Harris (2007) 指出組織採用自我導向學習專案的訓練方式可以提升管理目標、訓練發展目標與個人績效目標。Whitfield (2000) 研究發現工作績效較佳的員工擁有較高水準的學習。Guglielmino 與 Roberts (1992) 比較 753 位美國與 655 位香港通訊業員工的自我導向學習後發現，美國員工的自我導向學習程度顯著高於香港員工，然而，不管是美國或香港員工，自我導向學習與工作績效皆有顯著的正相關。關於自我導向學習為何能促進

臺灣博碩學術期刊資料庫

工作績效的問題，本研究從管理職能的觀點主張自我導向學習透過管理職能對工作績效有正向影響。過去文獻已普遍驗證了管理職能與績效的關係。Offermann et al. (2004) 指出認知面的職能較情緒面的職能更能預測工作績效。Qiao 與 Wang (2009) 針對中國中階經理人進行調查與深入訪談發現，持續學習的能力是主管必備的職能，亦是成為成功經理人的關鍵因素。國內鄭晉昌等人 (2006) 透過橫貫面與縱貫面之研究設計發現，管理職能越佳的主管其工作績效越佳。綜合上述文獻，主管為了成功扮演管理者的角色，必須具備一些相關的管理職能才能達成卓越的績效表現。故本研究推論主管自我導向學習透過提昇管理職能，進而促進工作績效。因此，本研究假設如下：

假設 3：主管自我導向學習越高，工作績效越佳

假設 4：主管管理職能越佳，工作績效越佳

假設 5：自我導向學習透過提高管理職能對工作績效有正面影響

歸結假設 1 至假設 5，本研究的研究架構如圖 1 所示。

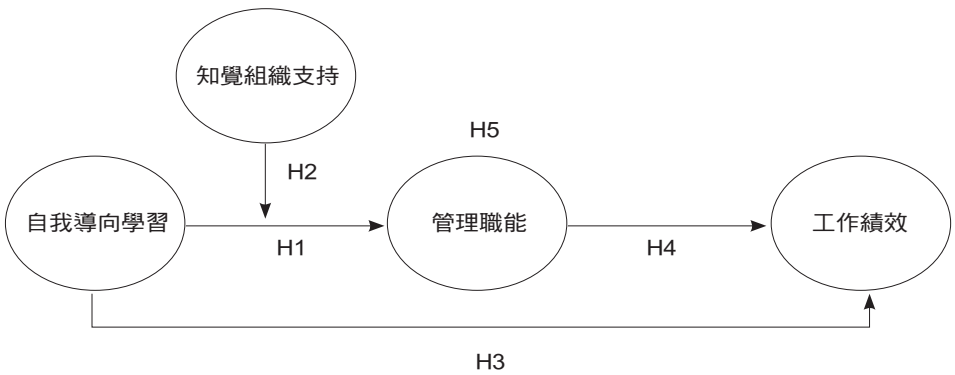


圖 1 研究架構

參、研究方法

一、研究對象與資料搜集

研究對象限定於組織規模達 300 人以上且管理階層第二層以上之中階主管，限定的原因在於 300 人以上企業較具規模，組織層級劃分清楚，而中階主管因在組織結構中位居向上對上司負責、向下須管理部屬的關鍵位置，需要兼備較多面向的管理職能 (Uyterhoeven, 1972)，因此較有動機尋求各種訓練發展機會提升職能以利未來工作與晉升所需。因應不同產業與公司對管理職有不同的職系劃分與稱謂，本研究中階主管職稱涵蓋範圍可以包括協理 (處長)、經 (副) 理、主任、課長、高級專員、資深工程師等。本研究採用兩種策略蒐集資料以獲得理想樣本數。首先，針對南部三個已具規模的重要產業聚落 (即高雄與楠梓加工區以及台南科學園區)，研究人員先以電話連絡各區公司之人力資源部門人員，在說明研究目的並獲得參與首肯後，以郵寄或電子郵件方

臺灣本土學術期刊資料庫

式遞送問卷，請求其隨機發放問卷給公司內主管，此法共計發出 318 份，回收問卷 132 份，回收率 41.51 %。再者，研究者亦透過南部三所大學之碩士班與在職專班中服務於產業界之朋友，代為隨機選取公司內部主管進行問卷施測，此法共發出 85 份，回收問卷 80 份，回收率 94.1 %。本研究總計接洽 62 家公司，最終 44 家公司參與研究，其中製造業佔 65.91%、服務業佔 11.36% 以及金融業佔 22.73%，參與率為 70.97%；問卷方面，發出 403 份問卷，回收問卷 212 份，剔除答題不完整、缺漏答題數過多及基本資料未填答完整之無效問卷共 12 份，有效問卷共計 200 份，有效回收率為 49.62 %，平均每家公司有 4.55 位主管填答問卷。由於有過半之參與者未回覆問卷，本研究針對 90 位早回覆者 (催收前回覆) 與 110 位晚回覆者 (催收後回覆) 進行 t 檢定，結果顯示兩群體在四個研究變數上皆未有顯著差異，因此未回覆者誤差 (Nonresponses Bias) 應不足以影響研究結果 (Armstrong & Overton, 1977)。

表 1 為樣本之任職公司資料與人口統計資料。由表 1 得知，樣本涵蓋三個產業、六大功能部門，公司包含本土企業、外資與合資等型態；填答之主管以男性 (64%)、大學專科學歷 (69.5%) 居多，擔任主管年資 3 年以下者約佔一半 (49.5%)、職稱為課長 (主任) 者約佔 3 成 (30.5%)。由此可知抽樣母體之中階主管以男性、有管理經驗 3 年以下與位居課長 (主任) 者居多。

表 1　樣本個人人口統計變數資料

n=200

公司屬性	類別	人數	百分比	個人屬性	類別	人數	百分比
公司產業	製造業	103	51.5	性別	男性	128	64.0
	服務業	85	42.5		女性	72	36.0
	金融業	12	6.0				
公司型態	台資	128	64.0	教育程度	高中職	7	3.5
	中外合資	26	13.0		大學 (專科)	139	69.5
	外資	44	22.0		研究所以上	54	27.0
管理部門總人數	2 ~ 10 人	112	56.0	擔任主管年資	1 ~ 3 年	99	49.5
	11 ~ 20 人	34	17.0		3 ~ 5 年	36	18.0
	20 ~ 50 人	30	15.0		5 ~ 10 年	48	24.0
	51 (含) 人以上	24	12.0		10 (含) 年以上	17	8.5
部 門 別	行政管理 (HR)	48	24.0	管理職稱	協理 (處長)	14	7.0
	行銷業務	50	25.0		副理	40	20.0
	財務	7	3.5		經理	44	22.0
	研發	8	4.0		課長 (主任)	61	30.5
	製造	14	7.0		其他	39	19.5
	資訊	6	3.0				

臺灣大學學術期刊資料庫

二、研究變項衡量

(一)自我導向學習

本研究參考 Guglielmino (1977) 所發展自我導向學習量表 (Self-directed Learning Readiness Scale；SDLRS) 以及國內學者鄧運林 (1992，1995) 譯訂編修之題項，有鑑於原始題項數量頗多與適用性問題，本研究選取適用於企業環境之題項並加以潤飾共計 27 題，並經三位產業界經理 (製造業、金融業、服務業) 以及兩位管理學者專家審閱核定之。量表以 Likert 五點尺度予以評分，由「非常不同意」到「非常同意」分別給予 1 至 5 分，得分愈高，代表主管的自我導向學習程度愈高。六個構面分別為 4 題喜愛學習 (α = .87)、6 題主動學習 (α = .78)、4 題有效學習 (α = .76)、4 題創造學習 (α = .64)、4 題學習動機 (α = .84)，5 題獨立學習 (α = .72)。本研究進行二階驗證性因素分析 (Second-order Confirmatory Factor Analysis；CFA)，結果顯示除了「獨立學習」構面之標準化係數 (標準化 λ = -.08, n.s.) 低於門檻值 .45 且不顯著須刪除外 (Bentler & Wu, 1983; Jöreskog & Sörbom, 1989)，其餘五構面皆為有效指標 (標準化 $\lambda \geqq .72$, $t \geqq 3.93$)。經刪除不適因素後，模式配適度除了 GFI 略低於標準值但仍可接受外，其餘配適指標表現良好 ($\chi^2_{(204)}$=388.63, p<.001; GFI=.86, NNFI=.96, CFI=.97, RMSEA=.06 與 SRMR=.08)，五構面標準化 λ 介於 .72 與 .92 ($t \geqq 5.00$)。本研究之所有量表題項參見附錄 A。

(二)管理職能

本研究參考國內外管理職能範疇與量表 (鍾司倩，2003；Katz, 1955; Sandwith, 1993) 以及 Spencer 與 Spencer (1993) 冰山模型後，歸納選取概念性、人際性、領導性、行政性、專業性、問題解決、人格特質與動機等八大管理職能群組。量表以 Likert 五點尺度由「非常不同意」(1 分) 到「非常同意」(5 分) 予以評分，得分愈高代表管理職能越佳。正式施測前經三位產業界經理以及兩位管理學者專家審閱後認為，「專業性」職能的題項可能因填答者處於不同產業與部門別而無法一體適用，建議刪除。此外，相較於其他構面，「人格特質」與「動機」兩構面屬於個體穩定的特質，不易於短期間經由學習而改變，因此，亦建議排除於正式問卷中。保留之五構面共計 24 題 (α=.84)，4 題概念性能力 (α=.62)、5 題領導性能力 (α=.75)、6 題人際性能力 (α=.83)、4 題行政性能力 (α=.77) 與 5 題問題解決能力 (α=.71)。二階驗證性因素分析結果顯示，模式配適度除了 GFI 略低於標準值但仍可接受外，其餘指標表現良好 ($\chi^2_{(274)}$=413.00, p<.001; GFI=.85, NNFI=.96, CFI=.96, RMSEA=.06 與 SRMR=.07)，五構面標準化 λ 介於 .75 與 .90 ($t \geqq 5.63$)。

(三)知覺組織支持

本研究採用 Eisenberger et al. (1997) 所編製的知覺組織支持量表，共計 8 個題目 (α=.84)，其中 2 題設為反向題，量表以 Likert 五點尺度由「非常不同意」(1 分) 到「非

臺灣本學學術期刊資料庫

常同意」(5 分) 予以評分，分數愈高表示知覺組織支持程度愈高。經 CFA 分析發現，題項「如果有機會，我的組織就會佔我便宜」之標準化係數低於 .45 門檻值予以刪除 (λ =0.42, p<.05) (Bentler & Wu, 1983; Jöreskog & Sörbom, 1989)，其餘題項皆顯著落於構念上 (標準化 $\lambda \geqq .57$, $t \geqq 7.67$)，模式配適度亦良好 ($\chi^2_{(22)}$ =21.08, p<.05; GFI=.97, NNFI=.96, CFI=.98, RMSEA=.07 與 SRMR=.04)。

(四) 工作績效

本研究採用李元墩、藍俊偉與陳清燿 (1999) 針對白領階級所發展之工作績效量表。量表包含 2 題「效率」(α = .66)、2 題「效能」(α = .68) 與 5 題「品質」(α = .74)，共計 9 題 (α = .83)，以 Likert 五點尺度予以評分，由「非常不同意」到「非常同意」分別給予 1 至 5 分，得分愈高代表工作績效愈佳。二階驗證性因素分析顯示模式配適度良好 ($\chi 2_{(24)}$=77.12, p<.001; GFI=.92, NNFI=.91, CFI=.94, RMSEA=.07 與 SRMR=.10) ，三構面標準化 λ 介於 .65 與 .99 ($t \geqq 4.33$)，顯示三構面皆為有效指標。

(五) 控制變項

過去研究顯示，工作資歷越資深者，其管理職能較佳 (Tesluk & Jacobs, 1998)；教育水準的高低顯著影響工作績效 (Blumberg & Pringle, 1982)。因此，本研究以擔任主管的年資 (採直接測量實際年數) 對管理職能加以控制，以教育程度 (採直接測量實際年數) 控制工作績效。

三、分析方法

本研究採用 Lisrel 8.7 進行線性結構模式的分析，分為兩階段方法進行，第一階段為測量模式 (Measurement Model)，以驗證性因素分析確認整體量表的良窳，再進行第二階段結構模式 (Structural Model)，用以檢驗研究假設 (Anderson & Gerbing, 1988)。在結構模式方面，本研究採用可同時檢驗中介與干擾效果的「潛在變數干擾結構模式」(Moderated Structural Equation Model；MSE)。關於潛在變數之干擾效果檢驗方式，目前學者莫衷一是，約略可分為六個途徑 (Cortina, Chen, & Dunlap, 2001)，不管採用何種途徑，MSE 最大的效用在於能夠在一個模式中同時檢驗中介效果與干擾效果，並考慮測量誤差，因而有別於傳統迴歸分析須將中介效果與干擾效果分開檢測的做法。本研究採用 Ping (1995) 之單一觀察指標法，係此法不管從學理上或是操作上皆最為直接易懂 (Cortina et al., 2001)，且經學者檢測，此法所得之結果與其餘途徑所得結果無異 (Jöreskog & Yang, 1996; Jaccard & Wan, 1995)。根據 Ping (1995) 的建議，潛在變數之交互作用項之觀察指標可從對應之兩構念之觀察指標中交叉相乘後取得；此外，Ping (1995) 指出此指標之因素負荷量係數、測量誤差、潛在變數變異量與潛在變數間之共變量皆須以特定的語法公式加以限定 (Cortina et al., 2001)。由於交互作用項之觀察指標須經由語法加以限定，其複雜性取決於參與交互作用之兩潛在變數之觀察

臺灣大學學術期刊資料庫

指標數量，指標數量越多模型參數的估計越難以聚合 (Converge) (Ping, 1995)，因此參與交互作用之兩潛在變數之觀察指標往往須經由打包過程 (Parceling) 進行縮減，直到研究者欲獲得的指標數目，達到簡化模式的目的 (Bandalos & Finney, 2001)。此外，簡化後的指標須平均位移 (Centering) 後始能設定為交互作用項之觀察指標。

本研究除卡方檢定值 (χ^2) 外另選數個指標進行模式配適度衡量 (Medsker, Williams, & Holahan, 1994; Hu & Bentler, 1999)：GFI 契合度指標 (Goodness-of-fit Index；GFI) 用以判斷理論模式解釋觀察資料的程度；以 CFI 契合度指標 (Comparative-fit Index；CFI) 與 NNFI 契合度指數 (Non-normed Fit Index；NNFI) 檢視假設模式與獨立模式 (即觀察變項間沒有任何共變關係的模式) 的差異，GFI、CFI 與 NNFI 值通常須在 .90 以上 (Bollen, 1989)；平均概似平方誤根係數 (Root Mean Square Error of Approximation；RMSEA) 用於比較理論模式與飽和模式 (Saturated Model) 的差距，學者認為小於 .05 為優，.10 以下則是可接受的水準 (Steiger & Lind, 1980)；標準化殘差均方根指數 (Standardized Root Mean Square Residual；SRMR) 衡量觀察矩陣 (Observed Matrix) 與隱含矩陣 (Implied Matrix) 差異，小於 .08 表示配適良好 (Bentler, 1995)。

肆、研究結果

一、測量模式分析

本研究首先以驗證性因素分析檢驗包含四個潛在變數與兩個控制變數之整體測量模式。由於干擾結構模式之程式語法之複雜程度與自變數與干擾變數的指標數量有關，因此本研究將自我導向學習、知覺組織支持與管理職能之觀察指標進行打包，做法是依據變數個別之 CFA 所獲得之因素負荷量由小至大排列後，將最大因素負荷量指標與最小因素負荷量指標加總平均，再將次高與次低負荷量指標加總平均，重複此步驟直至每個變數皆簡化至三個指標數 (Cortina et al., 2001; Williams & Hazer, 1986)，以符合測量上單一構念對觀察指標數量的基本要求 (Bagozzi & Edwards, 1998; Bandalos & Finney, 2001; Nunnally & Bernstein, 1994)。學者已廣泛使用題項打包 (Item-level Parceling) 或量表平均數 (Composite Scale) 打包 (Scott & Bruce, 1994; Cortina et al., 2001; Williams & Hazer, 1986)，經由重複平均的過程可使指標數值趨近於常態分配，獲得比題項指標 (Item-level Indicator) 更穩定的觀察指標，中小型樣本常使用此法提高統計檢定力 (Bentler & Chou, 1987; Loehlin, 1992)。

測量模式結果顯示整體模式具有良好的模式配適度 ($\chi^2_{(63)}$=109.31, p<.001; CFI=.98, GFI=.94, NNFI=.98, RMSEA=.06 與 SRMR=.05)，各研究變數之觀察指標皆顯著落在其理論因素上 (p<.001)，標準化因素負荷量介於 .54 與 .97；各變數之平均變異數萃取量 (Average Variance Extracted；AVE) 最大值為 .60，最小值 .53，建構信度值

臺灣大學圖書館期刊資料庫

(Construct Reliability；CR) 最大值 .81，最小值 .77，皆高於建議值 .50 (Fornell & Larcker, 1981) (見表 2)，顯示各潛在變數的觀察指標具聚合效度 (Convergent Validity)。此外，本研究將四個潛在變數逐一將相關係數限定為 1，若未限制模式之卡方值顯著小於限制模式則表示兩變數並非完全相關 (Perfectly Correlated)，則變數具有區辨效度 (Discriminant Validity) (Anderson & Gerbing, 1988)。分析結果顯示未限制模式與限定模式之卡方差異值 (共 6 個數值) 皆達顯著水準 ($308.17 \leqq \triangle \chi^2 \leqq 595.58$, $p<.001$)；另一個區辨效度的輔助測試是檢查變數相關之信賴區間 (± 兩個標準誤) 是否涵蓋 0，經檢驗得知本研究 6 對相關之信賴區間皆未涵蓋 0 (Anderson & Gerbing, 1988)。綜合上述，本研究之變數具有良好的信度、聚合效度與區辨效度。

表 2 列出研究變數之平均數、標準差與相關係數。如表中所示，自我導向學習與知覺組織支持與管理職能呈正相關，管理職能與工作績效也存在正相關，初步支持研究假設 1、3 與 4。

表 2　變數平均數、標準差與皮爾森相關係數

n=200

	平均數	標準差	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. 知覺組織支持	3.48	.52	.80 (.58)					
2. 自我導向學習	3.79	.32	.05	.81 (.60)				
3. 管理職能	3.95	.33	.44**	.56**	.77 (.53)			
4. 工作績效	3.74	.40	.23**	.41**	.68**	.81 (.60)		
5. 主管年資	2.74	1.24	-.05	.03	.13	.15*	--	
6. 教育程度	2.27	0.45	.10	.20**	.23**	.15*	.07	--

*$p < .05$ **$p < .01$; 對角線數值分別為建構信度 (平均變異數萃取量)

二、結構模式分析

本研究以巢套模式檢驗假設模式 (參數估計模式見圖 2)，藉由卡方差異檢定檢測本研究假設模式的適切性 (Anderson & Gerbing, 1988)。本研究共比較五個巢套模式：虛無結構模式 (Null Structural Model)、測量模式、假設模式 (圖 2)、完全中介效果競爭模式以及無干擾效果競爭模式，模式間之比較透過特定參數限定為 0 或自由估計進行卡方差異比較，巢套比較分析結果列於表 3。表 3 顯示測量模型顯著優於虛無結構模式 ($\Delta \chi^2 = 299.01$, $\triangle df = 15$, $p<.001$)；假設模式配適度良好 ($\chi^2_{(78)} = 159.11$, $p<.001$; CFI=.96, GFI=.91, NNFI=.95, RMSEA=.07 與 SRMR=.09)，並顯著優於測量模型 ($\Delta \chi^2 = 49.80$, $\Delta df = 15$, $p<.001$)，顯示假設模式較虛無結構模式與測量模式具有實質的意義。此外，假設模式顯著優於「完全中介效果競爭模式」($\Delta \chi^2 = 12.88$, $\Delta df = 1$, $p<.001$)，顯示包含「自我導向學習與工作績效」路徑之模型有更佳的解釋力。最後，假設模式

臺灣大學圖書館期刊資料庫

與不包含交互作用效果之「無干擾效果競爭模式」比較後得知，假設模式顯著優於限定後的模式 ($\Delta \chi^2 = 3.11$, $\Delta df = 1$, $p < .10$)，顯示自我導向學習與知覺組織支持的交互作用效果具有實質統計意義。

圖 3 列出假設模式之所有估計參數值。由圖 3 得知，自我導向學習對管理職能有顯著的影響 ($\beta = .62$, t = 8.05, $p < .001$)，自我導向學習對工作績效有顯著的影響 ($\beta = .34$, t = 3.17, $p < .01$)，另外，管理職能對工作績效 ($\beta = .48$, t = 4.05, $p < .001$) 亦有顯著的影響，因此，假設 1、3 與 4 獲得支持，管理職能中介自我導向學習與工作績效的關係亦獲得初步成立。本研究進一步以 Sobel test 檢驗管理職能的中介效果的顯著性獲得驗證 (z = 2.82, $p < .001$) (Sobel, 1982)，因此假設 5 成立。假設 2 檢驗知覺組織支持對自我導向學習與管理職能關係的干擾效果，結果顯示知覺組織支持對管理職能有直接效果 ($\beta = .47$, t = 6.58, $p < .001$) 外，亦與自我導向學習有顯著的交互作用 ($\beta = .21$, t = 2.03, $p < .05$)，因此假設 2 成立。需要注意的是，根據前述巢套模式分析，假設模式的卡方值僅在邊際顯著統計水準 .10 下優於限定模式，結果顯示雖然自我導向學習與知覺組織支持有顯著的交互作用效果，但此交互作用效果對模型的改善未達 .05 統計水準，推測原因可能與樣本數不夠大有關。

表 3 巢套模式比較分析表

n=200

模式	χ^2	df	CFI	GFI	NNFI	SRMR	RMSEA
1. 虛無結構模式	408.32***	78	.84	.77	.81	.25	.15
2. 測量模式	109.31***	63	.98	.94	.98	.05	.06
3. 假設模式	159.11***	78	.96	.91	.95	.09	.07
4. 完全中介效果競爭模式 [a]	171.99***	79	.96	.90	.94	.09	.08
5. 無干擾效果競爭模式 [b]	162.22***	79	.96	.91	.95	.09	.07

*** $p < .001$

a. 完全中介效果競爭模式：在假設模式中減少「自我導向學習 - 工作績效」路徑

b. 無干擾效果競爭模式：在假設模式中減少「A×B 交互作用項 - 管理職能」路徑

臺灣大學學術期刊資料庫

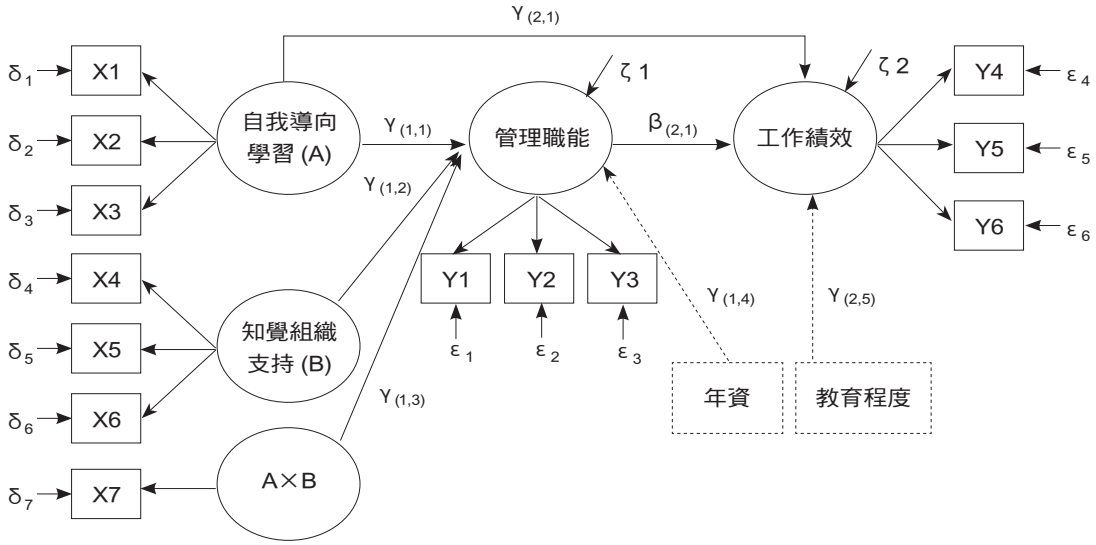


圖 2　假設模式之估計模式

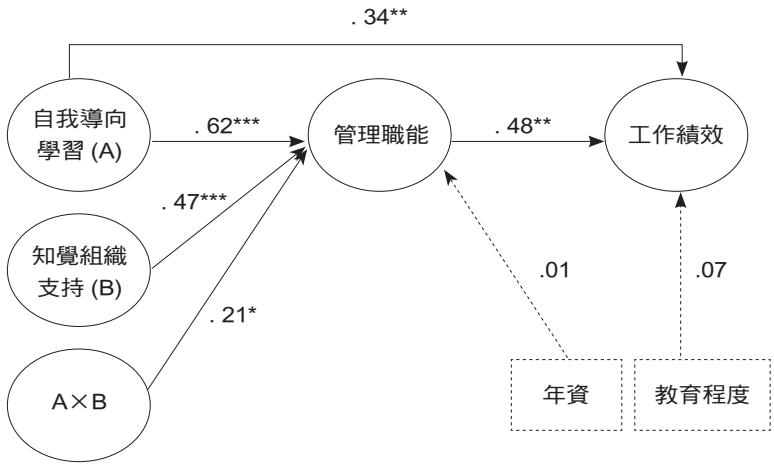


圖 3　最終模式估計參數

本研究根據 Aiken 與 West (1991) 步驟劃出知覺組織支持的交互作用形態圖如圖 4。圖 4 顯示高知覺組織支持 (β = .61, t = 7.16, p<.001) 較低知覺組織支持 (β = .42, t = 7.16, p<.001) 能增強自我導向學習對管理職能的影響，驗證了本研究對知覺組織支持的干擾角色屬於「強化 (Enhancer)」類型的推論，而非抵消 (Neutralizer) 與替代 (Substitute) 之交互作用型態 (Howell, Dorfman, & Kerr, 1986; Podsakoff, MacKenzie, & Fetter, 1993)。由此可知，組織對主管自我學習管理職能之支持是提升管理職能重要的推手。

臺灣大學醫務部門資料庫

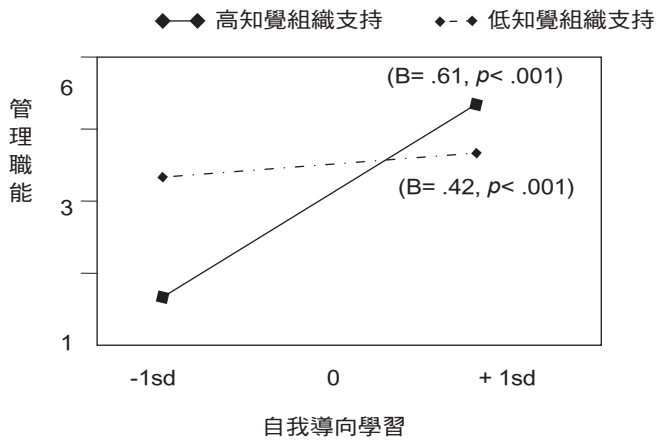


圖 4 知覺組織支持干擾效果模式

三、資料檢測與結果驗證

(一)非獨立性檢測

本研究樣本來自 44 家公司，平均一家有 4.55 位填答者，因此個人資料可能受到共同公司的影響，產生非獨立性的問題 (Non-independence Bias) (Kenny & Judd, 1986; Bliese, 2000)，因此進行 ICC (1) 檢測 (Bryk & Raudenbush, 1992; Kenny & Judd, 1986; Bliese, 2000)。結果顯示管理職能之 ICC (1) 為 .055, 低於學者建議值 .12 (James, 1982)，顯示主管之管理職能僅有 5.5% 的變異是受到公司之影響，並無嚴重之非獨立性問題，其餘三個變數 (組織支持、自我導向學習、工作績效) 之 ICC (1) 介於 -.07 與 -.001 之間，負值的 ICC 顯示所謂的蛙池效應 (Frog-pond Effect) (註 [1]) (Firebaugh, 1980; 彭台光、林鉦棼，2008)，亦即此三個變數受到個人層次的影響遠大於公司層次。因此，非獨立性問題在本研究中應不足以造成影響。

(二)共同方法變異檢測

由於本研究之變數為個人情感面與認知面的變數，自評方式可以提供貼切真實的資訊，然而若所有變數的資訊皆由自評的方式取得，填答結果可能受到填答者主觀的認知與社會期許的影響，使得變數間的關係不免產生共同方法變異 (Common Method Variance; CMV) 之疑慮 (彭台光、高月慈、林鉦棼，2006；Podsakoff & Organ, 1986; Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003)，兩變數間關係的強度可能因而膨脹 (Williams, Cote, & Buckley, 1989) 或受到壓抑 (Ganster, Hennessey, & Luthans, 1983)。本

註 [1] 蛙池效應意指員工 (青蛙) 在部門 (池塘) 內的相對優劣。負值的 ICC 代表部門內員工在某個特質上互不相同，無部門共同性。另外，就統計上而言，若群組數不平均，而且有少於五人的組別，亦增加產生負數的 ICC 數值的可能性。

臺灣期刊學術期刊資料庫

研究採取三種方法評估共同方法變異對研究結果的影響。本研究首先執行 Harman 單因子事後分析 (One-factor Post Hoc Analysis) (Podsakoff & Organ, 1986)，將自我導向學習、知覺組織支持、管理職能與工作績效共 62 個題項執行探索性 (Exploratory) 因素分析。結果顯示，62 個題目共萃取出 14 個因素，其中未轉軸之解釋變異量最大為 25.77%，最小為 1.68%，顯示並未萃取出單一因素，亦沒有出現同一個因素解釋絕大部份題項變異的情形；轉軸後最大因素包含 9 個自我導向學習題項，所有題項並無歸屬於同一個因素的現象。其次，本研究四個研究變數中，工作績效為可由他人觀察測量而仍以自評方式測得，其與管理職能之關係尤其產生 CMV 的疑慮，因此，本研究以「未測潛在變數法」(Same Source First Order Factor) 檢驗 CMV 的影響 (Podsakoff et al., 2003; 彭台光等人，2006)。結果顯示 CMV 並未影響管理職能與工作績效間的顯著性，但產生壓抑係數大小的效應 (β = .57, t = 4.17, p<.001) (註 [2])。最後，針對其他三個自評變數 (自我導向學習、知覺組織支持與管理職能) 的 CMV 問題，由於學者認為 CMV 的問題將抑制干擾效果的檢測 (Schmitt, 1994; Raja, Johns, & Ntalianis, 2004)，而知覺組織支持對自我導向學習與管理職能關係的干擾效果達統計上顯著，顯示本研究之資料中若確實存在 CMV，亦未影響研究結果。綜合上述，CMV 的問題雖未影響假設成立與否，然而變數間仍不能完全排除有 CMV 的可能。

伍、結論與建議

一、理論意涵

本研究探討自我導向學習與知覺組織支持的交互作用效果對管理職能與工作績效的影響。本研究所有假說均獲得支持，研究結果顯示主管若知覺組織支持的程度越高，可強化自我導向學習對管理職能的正向影響，進而增進主管的工作績效。本研究所蒐集之樣本涵蓋多種產業、本土與外資企業以及多種部門的中階主管，研究結果具有一定程度的外在效度。如同過去研究發現管理職能可有效預測主管的工作績效 (Offermann et al., 2004; 鄭晉昌等人，2006)，本研究亦有相同的發現。另外，自我導向學習能有效提升管理職能的發現亦呼應過去學者對管理職能並非與生俱來的主張 (Raymond, 1999; Raelin & Cooledge, 1995)。

本研究對現有文獻有多項新的貢獻。在管理職能研究方面，有別於過去研究聚焦

註 [2] 除了管理職能與工作績效關係以未測潛在變數 CMV 進行檢測外，本研究亦以「未測潛在變數法」檢驗「自我導向學習 - 工作績效」與「自我導向學習 - 管理職能」關係。然而，加入潛在 CMV 變數時，結構模式產生無法認定 (Unidentified) 與不能收斂的問題。研究者進一步移除交互作用項後再次檢測，試圖簡化模型達到收斂的目的，不過模型仍無法達到收斂。由此可知，此法往往出現不易收斂的問題 (Podsakoff et al., 2003; 彭台光等人，2006)，並非適用於所有模式。

臺灣人文暨社會科學資料庫

於管理職能內涵與評估，本研究進一步探討主管自我導向學習對管理職能的預測能力，同時驗證管理職能在自我導向學習與工作績效兩者間的中介效果。在人力資源發展研究方面，過去學者強調由公司主導主管的職能訓練與發展，本研究採納成人教育理論中個體自我學習的主張，提出主管自主學習活動同樣可提高主管工作績效的實證資料；同時，本研究呼應 Artis 與 Harris (2007) 的看法，透過實證資料驗證主管亦可透過自主學習達到管理、訓練發展與個人績效等目標。因此，本研究結果對人力資源發展理論提供一個新的思考方向。

最後，關於主管從事自我學習活動時組織應扮演何種角色的問題，本研究從主管主觀認知的角度討論知覺組織支持的干擾效果。如同過去研究發現組織支持對組織推動訓練活動的成效有顯著影響 (Rouiller & Goldstein, 1993; Tracey et al., 1995)，本研究發現主管自發性的學習活動同樣需要組織的支持，更重要的是，組織支持扮演的是持續強化的角色，組織支持程度越高，越能強化主管自主學習的動機與力行對管理職能的提升效果。換句話說，自我導向學習雖然將訓練發展的主導權回歸於員工，並不代表組織能同時移轉對主管管理職能訓練發展之責。此結果說明，成人教育中學者對成人自我訓練與環境的互動關係同樣重要的主張同樣可在企業組織環境下得到支持 (Yang, 2004)。

二、管理意涵

Guglielmino 與 Murdick (1997) 稱「自我導向學習」為企業訓練與發展管理中的「寧靜革命」，本研究說明了組織推動主管自我導向學習可達到的效果以及組織在推行的過程中應扮演的角色。首先，由於本研究探討的管理職能涵蓋概念性、人際關係、專業技能、動機與人格特質等職能，由本研究結果可知，不管是可經由後天學習、訓練而改變之外顯職能外 (如專業技能)，或是不易經由後天學習的內隱職能 (如觀念、動機與個人特質)，除了透過組織正式的訓練發展管道外，皆可經由主管的自我學習活動加以培訓及改善。如同前述，員工的自發性學習可以是企業尋求轉型為學習型組織過程中最能節省訓練成本的人力資源發展方案之一 (Guglielmino & Murdick, 1997; Ellinger, 2004)，公司可善加利用主管具有主動性、責任感與自我實現的特質，積極推動主管的自我導向學習活動，提升工作績效，幫助公司創造最大收益。

再者，研究結果發現組織推動主管自發性學習活動的同時仍需輔以組織的支持，而非訓練責任的移轉。可以確定的是，主管知覺組織支持程度越高，越能加速主管自主學習對管理職能的提升效果。因此，本研究提出兩點實務建議：

首先，創造自我導向學習環境。本研究發現，高自我導向學習的個體，工作績效比較高。若公司在人力資源發展計畫上給予員工自主權，由員工參與決定學習主題、方式、使用資源、學習進度等，將可以達到的較佳的學習效果。實務上可參考

臺灣博碩士論文知識加值系統

Knowles (1975) 推動契約學習 (Contract Learning) 的方式，由學習者參與規劃的學習計畫，來執行學習活動，並承擔某種程度的學習責任，使「學習」成為一種互動的過程。

其次，增加組織支持知覺。公司可從提供資源與降低學習障礙兩個方面進行。公司可增加硬體的輔助設備，豐富教材資源或是提供諮詢服務等，不但可以增強員工的組織支持知覺，亦可提升員工學習的效率的和品質。學者 Straka (1999) 建議可以設立專案小組 (Project Group)，並提供足夠的資源及成本，專案成員構成來自各部門的專家，給予專案小組成員獨立自主的決策權，依照他們自己的計劃去完成工作任務。另一方面，公司在鼓勵員工自我導向學習的同時，亦應降低員工在進修學習上的障礙，如給予自我導向學習的能力訓練、放寬進修限制與明定提撥獎助學金辦法；公司亦可設計與員工學習表現緊密連結的獎酬制度，誘發員工提出自我學習活動計畫之動機，同時，建構學習回饋機制，鼓勵可達成工作目標的自我學習活動。

三、研究限制與後續研究方向

首先，本研究在控制共同方法偏誤的事前設計上有其限制。本研究之自我導向學習與知覺組織支持屬於個人認知的變數，不可避免須由主管本人填答確保獲得真實的資訊；然而，管理職能與工作績效屬於外顯行為變數，設計上可由主管身邊例如上司、同事或部屬提供客觀的評量。儘管研究者以事後統計的方式評估共同方法偏誤，然而本研究仍未能完全排除共同方法偏誤對內部效度可能造成的影響。未來研究設計仍應針對不同變數，嘗試從不同來源蒐集測量資料，或者併用知覺性與客觀性資料，若蒐集此種資料有明顯困難，則建議可測量影響 CMV 的變數，例如社會期許 (Podsakoff et al., 2003)。其次，雖然本研究儘可能採用可一體適用之管理職能分類與題項進行調查，然主管的管理職能會因為不同產業、不同部門以及不同工作內容的需求而有所不同，本研究並未針對特定管理職位所需的職能進行討論，管理職能的測量內容仍可能有疏漏之虞。最後，本研究屬於橫斷面的研究，對於變數間的因果推論仍受到限制，本研究結果僅能顯示變數之間的關聯性。由於自我導向學習對管理職能與工作績效的效果，須經過一定時間才能顯現，因此，採用縱斷面之研究將更能確立學習活動與工作績效的因果關係。

對於後續研究，本研究提出三點建議。首先，以質化研究訪談企業主管，找出以自我導向學習為基礎之訓練發展方案，其次，進一步探討組織推動這些具體的學習活動對管理職能的提升效果。再者，後續研究可驗證知覺組織支持分別對傳統組織正式訓練活動與自我導向學習活動的相對干擾效果，結果發現將可進一步提供企業界決定在兩種途徑上投資比例設定的重要參考。最後，根據本研究提出組織支持的實務建議，後續研究可進一步討論，組織提供的各項組織支持做法對主管自我導向學習的影響程度。

臺灣大學圖書館

參考文獻

李元墩、藍俊偉、陳清燿，1999，「企業白領員工生產力衡量之研究—以臺灣電子產業為例」，黃埔學報，37 卷：頁 345-361。(Lee, Yuan-Duen, Lain, Jun-Wei, & Chen, Ching-Yao. 1999. A study on the measurement of productivity for white-collar employees: A case of electronic industry in Taiwan. ***The Chinese Military Academy Journal***, 37: 345-361.)

林文政，2001，「台灣製造業人力資源專業職能之研究」，中山管理評論，9 卷 4 期：頁 621-654。(Lin, Wen-Jeng. 2001. Human resource professionals competencies for manufacturing. ***Sun Yat-Sen Management Review***, 9 (4): 621-654.)

林文政、鄧國宏、劉麗華，2006，「影響銀行主管管理職能評鑑認知因素的探索研究 」，中山管理評論，14 卷 3 期：頁 713-750。(Lin, Wen-Jeng, Deng, Kuo-Hung, & Liu, Li-Hwa. 2006. An exploratory study of factors affecting banking managers' perception on the managerial competency assessment system. ***Sun Yat-Sen Management Review***, 14 (3): 713-750.)

施美朱，1999，「遠距學習、自我導向學習在成人科技教育的應用」，生活科技教育，32 卷 12 期：頁 25-32。(Shih, Mei-Zhu. 1999. An application of distant learning and self-directed learning in adult technology eduction. ***Living Technology Education***, 32 (12): 25-32.)

郭倉義、呂宗翰、蔡憲唐、曾一原，2008，「數位學習系統接受度之研究：自我導向學習的觀點」，電子商務學報，10 卷 4 期：頁 963-987。(Kuo, Tsuang-Yi, Lu, Chung-Han, Tsai, Hsien-Tang, & Tseng, Yi-Yuan. 2008. User acceptance of e-learning system: A self-directed learning perspective. ***Journal of E-Business***, 10 (4): 963-987.)

陳建丞，2008，「員工知覺的組織支持與工作績效間的中介模型研究」，管理學報，25 卷 3 期：頁 309-331。(Chen, Chien-Cheng. 2008. Test of a mediating model linking perceived organizational support and job performance. ***Journal of Management***, 25 (3): 309-331.)

陳茂祥，2001，「自我導向學習理論及其在成人教育上的啟示」，朝陽學報，6 期：頁 65-89。(Chen, Mau-Hsiang. 2001. Self-directed learning and its implication in adult education. ***The Journal of Chaoyang University of Technology***, (6): 65-89.)

彭台光、高月慈、林鉦棼，2006，「管理研究中的共同方法變異：問題—本質、影響、測試和補救」，管理學報，23 卷 1 期：頁 77-98。(Peng, Tai-Kuang, Kao, Yueh-Tzu, & Lin, Cheng-Chen. 2006. Common method variance in management research: Its nature, effects, detection, and remedies. ***Journal of Management***, 23

臺灣博碩士論文知識加值系統

(1): 77-98.)

彭台光、林鉦棼，2008，「組織現象和層次議題：非獨立性資料的概念和實徵」，組織與管理，1 卷 1 期：頁 95-121。(Peng, Tai-Kuang, & Lin, Cheng-Chen. 2008. Level issues in understanding organizational phenomena: Concepts and an empirical analysis of data non-independence. ***Organization and Management***, 1 (1): 95-121.)

鄭晉昌、劉曉雯、林俊宏、陳春希，2006，「多向度之管理職能評鑑與主管級員工績效及績效改善之關係─一項結合橫貫面與縱貫面之研究」，人力資源管理學報，6 卷 4 期：頁 1-21。(Jehng, Jihn-Chang, Liu, Hsiao-Wen, Lin, Chun-Hung, & Chen, Chun-Hsi. 2006. Exploring relationships between the management competence evaluation and the work performance as well as performance improvement: A combination of longitudinal and cross-sectional studies. ***Journal of Human Resource Management***, 6 (4): 1-21.)

鄧運林，1992，自我導向學習對成人學生學習行為、學業成績影響之實驗研究，國立政治大學教育研究所未出版博士論文。(Deng, Yun-Lin. 1992. ***An experimental study of self-directed learning, adult learning behavior and academic performance***. Unpublished doctoral dissertation, Graduate Institute of Educational Administration and Policy, NCCU.)

_____，1995，成人教學與自我導向學習，台北：五南書局。(Deng, Yun-Lin. 1995. ***Adult teaching and self-directed learning***. Taipei, TW: Wunan.)

蕭錫錡，1998，因應我國加入世界貿易組織企業訓練內涵規劃之研究，台北：行政院勞工委員會職業訓練局。(Hsiao, Hsi-Chi. 1998. ***A study of corporate training planning for participating in WTO***. Taipei, TW: Bureau and Employment Vocational Training Research Report.)

鍾司倩，2003，台商企業任用大陸當地中階主管管理才能發展之研究，國立中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。(Chung, Hsi-Chien. 2003. ***A study on development of management competency of local middle-level managers in Taiwanese Corporations in China***. Unpublished master's thesis, Institute of Human Resource Management, NSYSU.)

Aiken, L. S., & West, S. G. 1991. ***Multiple regression: Testing and interpreting interactions***. Newbury Park, CA: Sage.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. 1988. Structural equation modeling in practice: A review & recommended two-step approach. ***Psychological Bulletin***, 103 (3): 411-423.

Armstrong, J. S., & Overton, T. S. 1977. Estimating nonresponse bias in mail surveys.

臺灣大學學術期刊資料庫

Journal of Marketing Research, 14 (3): 396-402.

Artis, A. B., & Harris, E. G. 2007. Self-directed learning and sales force performance: An integrated framework. ***Journal of Personal Selling and Sales Management***, 27 (1): 9-24.

Bagozzi, R. P., & Edwards, J. R. 1998. A general approach for representing constructs in organizational research. ***Organizational Research Methods***, 1 (1): 45-87.

Bandalos, D. L., & Finney, S. J. 2001. Item parceling issues in structural equation modeling. In G. A. Marcoulides, & R. E. Schumacker (Eds.), ***Advanced structural equation modeling: New developments and techniques***, 10: 269-296. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Bentler, P. M. 1995. ***EQS structural equations program manual***. Encino, CA: Multivariate Software.

Bentler, P. M., & Chou, C. P. 1987. Practical issues in structural modeling. ***Sociological Methods & Research***, 16 (1): 78-117.

Bentler, P. M., & Wu, E. J. C. 1983. ***EQS/windows user's guide***. Los Angeles, CA: BMDP Statistical Software.

Biemans, H., Nieuwenhuis, L., Poell, R., Mulder, M., & Wesselink, R. 2004. Competence-based VET in the Netherlands: Background and pitfalls. ***Journal of Vocational Education and Training***, 56 (4): 523-538.

Blau, P. M. 1964. ***Exchange and power in social life***. New York, NY: Wiley.

Bliese, P. D. 2000. Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein, & S. W. J. Kozlowski (Eds.), ***Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions***: 349-381. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Blumberg, M., & Pringle, C. D. 1982. The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. ***Academy of Management Review***, 7 (4): 560-569.

Bollen, K. A. 1989. ***Structural equations with latent variables***. New York, NY: Wiley.

Boyatzis, R. E. 1982. ***The competent manager: A model for effective performance***. New York, NY: John Willey & Sons.

Brinberg, D., & Castell, P. 1982. A resource exchange approach to interpersonal attractions: A test of Foa's theory. ***Journal of Personality and Social Psychology***, 43 (2): 260-269.

Bryk, A. S., & Raudenbush, S. W. 1992. ***Hierarchical linear models: Application and data***

臺灣大學學術期刊資料庫

analysis methods. Newbury Park, CA: Sage.

Carroll, S. J., & Gillen, D. J. 1987. Are the classical management functions useful in describing managerial work? ***Academy of Management Review***, 12 (1): 38-51.

Confessore, S. J., & Kops, W. J. 1998. Self-directed learning and the learning organization: Examining the connection between the individual and the learning environment. ***Human Resource Development Quarterly***, 9 (4): 365-375.

Cortina, J. M., Chen, G., & Dunlap, W. P. 2001. Testing interaction effects in LISREL: Examination and illustration of available procedures. ***Organizational Research Methods***, 4 (4): 324-360.

Dragoni, L., Tesluk, P. E., Russell, J., & Oh, I. 2009. Understanding managerial development: Integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmental opportunities in predicting managerial competencies. ***Academy of Management Journal***, 52 (4): 731-743.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. 1997. Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. ***Journal of Applied Psychology***, 82 (5): 812-820.

Eisenberger, R., Hungtington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. ***Journal of Applied Psychology***, 71 (3): 500-507.

Ellinger, A. D. 2004. The concept of self-directed learning and its implications for human resource development. ***Advances in Developing Human Resources***, 6 (2): 158-177.

Firebaugh, G. 1980. Groups as contexts and frog ponds. In K. H. Roberts, & L. Burstein (Eds.), ***Issues in aggregation***: 43-52. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Fornell, C., & Larcker, D. F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. ***Journal of Marketing Research***, 18 (1): 39-50.

Ganster, D. C., Hennessey, H. W., & Luthans, F. 1983. Social desirability response effects: Three alternative models. ***Academy of Management Journal***, 26 (2): 321-331.

Gouldner, A. W. 1960. The norm of reciprocity: A preliminary statement. ***American Sociological Review***, 25 (2): 161-178.

Guglielmino, L. M. 1977. ***Development of the self-directed learning readiness scale***. Unpublished doctoral dissertation, University of Georgia.

Guglielmino, P. J., Guglielmino, L. M., & Long, H. B. 1987. Self-directed learning readiness and performance in the workplace. ***Higher Education***, 16 (3): 303-317.

Guglielmino, P. J., & Murdick, R. G. 1997. Self-directed learning: The quiet revolution in

臺灣大學醫術期刊資料庫

corporate training and development. ***SAM Advanced Management Journal***, 62 (3): 10-18.

Guglielmino, P. J., & Roberts, D. G. 1992. A comparison of self-directed learning readiness in U.S. and Hong Kong samples and the implications for job performance. ***Human Resource Development Quarterly***, 3 (3): 261-271.

Hashim, J. 2008. Competencies acquisition through self-directed learning among Malaysian managers. ***Journal of Workplace Learning***, 20 (4): 259-271.

Hazucha, J. F., Hezlett, S. A., & Schneider, R. J. 1993. The impact of 360-degree feedback on management skills development. ***Human Resource Management***, 32 (2/3): 325-351.

Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewe, P. L., & Johnson, D. 2003. Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. ***Journal of Vocational Behavior***, 63 (3): 438-456.

Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Kerr, S. 1986. Moderator variables in leadership research. ***Academy of Management Review***, 11 (1): 88-102.

Hu, L., & Bentler, P. M. 1999. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. ***Structural Equation Modeling***, 6 (1): 1-55.

Jaccard, J., & Wan, C. K. 1995. Measurement error in the analysis of interaction effects between continuous predictors using multiple regression: Multiple indicator and structural equation approaches. ***Psychological Bulletin***, 117 (2): 348-357.

James, L. R. 1982. Aggregation bias in estimates perceptual agreement. ***Journal of Applied Psychology***, 67 (2): 219-229.

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. 1989. ***LISREL 7: A guide to the program and applications*** (2nd ed.). Chicago, IL: SPSS Inc.

Jöreskog, K. G., & Yang, F. 1996. Nonlinear structural equation models: The Kenny-Judd model with interaction effects. In G. A. Marcoulides, & R. E. Schumacker (Eds.), ***Advanced structural equation modeling techniques***: 57-88. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Kanungo, R. N., & Misra, S. 1992. Managerial resourcefulness: A reconceptualization of management skills. ***Human Relations***, 45 (12): 1311-1332.

Katz, R. L. 1955. Skills of an effective administrator. ***Harvard Business Review***, 33 (1): 33-42.

臺灣大學學術期刊資料庫

Kenny, D. A., & Judd, C. M. 1986. Consequences of violating the independence assumption in analysis of variance. ***Psychological Bulletin***, 99 (3): 422-431.

Knowles, M. S. 1975. ***Self-directed learning: A guide for learners and teachers***. New York, NY: Cambridge Association Press.

_____. 1990. ***The adult learner: A neglected species*** (4th ed.). Houston, TX: Gulf Publishing Co.

Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. 2005. ***The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development*** (6th ed.). Burlington, MA: Elsevier.

Lin, Y. Y. 1998. Success factors of small- and medium-sized enterprises in Taiwan: An analysis of cases. ***Journal of Small Business Management***, 36 (4): 43-56.

Loehlin, J. C. 1992. ***Latent variable models: An introduction to factor, path, and structural analysis*** (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Publishers.

Long, H. B. 2003. Preparing e-learners for self-directed learning. In G. M. Piskurich (Ed.), ***Preparing learners for e-learning***: 2-18. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Long, H. B., & Morris, S. S. 1996. Self-directed learning in business and industry: A review of the literature 1983-1993. In H. B. Long (Ed.), ***New dimensions in self-directed learning***: 367-380. Norman, Oklahoma Research Center for Continuing Professional and Higher Education.

McClelland, D. C. 1973. Testing for competence rather than for intelligence. ***American Psychologist***, 28 (1): 1-14.

Medsker, G. J., Williams, L. J., & Holahan, P. J. 1994. A review of current practices for evaluating causal models in organizational behavior and human resources management research. ***Journal of Management***, 20 (2): 439-464.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. 1994. ***Psychometric theory*** (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Offermann, L. R., Bailey, J. R., Vasilopoulos, N. L., Seal, C., & Sass, M. 2004. The relative contribution of emotional competence and cognitive ability to individual and team performance. ***Human Performance***, 17 (2): 219-243.

Ping, R. A. 1995. A parsimonious estimating technique for interaction and quadratic latent variables. ***Journal of Marketing Research***, 32 (8): 336-347.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Fetter, R. 1993. Substitutes for leadership and the management of professionals. ***Leadership Quarterly***, 4 (l): l-44.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. 2003. Common method

臺灣大學圖書館期刊資料庫

biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. ***Journal of Applied Psychology***, 88 (5): 879-903.

Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. 1986. Self-reports in organizational research: Problems & prospects. ***Journal of Management***, 12 (4): 531-544.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. ***Harvard Business Review***, 68 (3): 79-91.

Qiao, J. X., & Wang, W. 2009. Managerial competencies for middle managers: Some empirical findings from China. ***Journal of European Industrial Training***, 33 (1): 69-81.

Raelin, J. A., & Cooledge, A. S. 1995. From generic to organic competencies. ***Human Resource Planning***, 18 (3): 24-33.

Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. 2004. The impact of personality on psychological contracts. ***Academy of Management Journal***, 47 (3): 350-367.

Raymond, A. N. 1999. ***Employee training & development***. New York, NY: McGraw-Hill.

Reuber, A. R., & Fischer, E. 1997. The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. ***Journal of International Business Studies***, 28 (4): 807-825.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. 2002. Perceived organizational support: A review of the literature. ***Journal of Applied Psychology***, 87 (4): 698-714.

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. 2001. Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. ***Journal of Applied Psychology***, 86 (5): 825-836.

Roberson, D. N., & Merriam, S. B. 2005. The self-directed learning process of older, rural adults. ***Adult Education Quarterly***, 55 (4): 269-287.

Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L. 1993. The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. ***Human Resource Development Quarterly***, 4 (4): 377-390.

Sandberg, J. 2000. Understanding human competence at work: An interpretative approach. ***Academy of Management Journal***, 43 (1): 9-25.

Sandwith, P. 1993. A hierarchy of management training requirements: The competency domain model. ***Public Personnel Management***, 22 (1): 43-62.

Schmitt, N. 1994. Method bias: The importance of theory and measurement. ***Journal of Organizational Behavior***, 15 (5): 393-398.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. 1994. Determinants of innovative behavior: A path model of

臺灣大學學術期刊資料庫

individual innovation in the workplace. ***Academy of Management Journal***, 37 (3): 580-607.

Shippmann, J. S., Ash, R. A., Batjtsta, M., Carr, L., Eyde, L. D., Beryl, H., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E. P., & Sanchez, J. I. 2000. The practice of competency model. ***Personnel Psychology***, 53 (3): 703-740.

Shore, L. M., & Tetrick, L. E. 1991. A construct validity study of the survey of perceived organizational support. ***Journal of Applied Psychology***, 76 (5): 637-643.

Sobel, M. E. 1982. Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhart (Ed.), ***Sociological methodology***: 290-312. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. 1993. ***Competence at work***. New York, NY: John Wiley & Sons.

Steiger, J. H., & Lind, J. C. 1980. ***Statistically-based tests for the number of common factors***. Paper presented at the annual Spring Meeting of the Psychometric Society, Iowa City.

Straka, G. A. 1999. Perceived work conditions and self-directed learning in the process of work. ***International Journal of Training and Development***, 3 (4): 240-249.

Swanson, R. A. 1995. Human resource development: Performance is the key. ***Human Resource Development Quarterly***, 6 (2): 207-213.

Swanson, R. A., & Arnold, D. E. 1996. The purpose of human resource development is to improve organizational performance. In R. W. Rowden (Ed.), ***Workplace learning***: ***Debating five critical questions of theory and practice***: 13-20. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Tesluk, P. E., & Jacobs, R. R. 1998. Toward an integrated model of work experience. ***Personnel Psychology***, 51 (2): 321-355.

Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I., & Kavanagh, M. J. 1995. Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. ***Journal of Applied Psychology***, 80 (2): 239-252.

Uyterhoeven, H. 1972. General managers in the middle. ***Harvard Business Review***, 67 (5): 136-145.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. 1997. Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. ***Academy of Management Journal***, 40 (1): 82-111.

Whitfield, K. 2000. High-performance workplace, training, and the distribution of skills.

臺灣大學圖書館期刊資料庫

Industrial Relations, 39 (1): 1-25.

Williams, L. J., Cote, J. A., & Buckley, M. R. 1989. Lack of method variance in self-reported affect and perceptions at work: Reality or artifact? ***Journal of Applied Psychology***, 74 (3): 462-468.

Williams, L. J., & Hazer, J. T. 1986. Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. ***Journal of Applied Psychology***, 71 (2): 219-231.

Wright, P. M., McMahan, G. C., McCormick, B., & Sherman, W. S. 1998. Strategy, core competence and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance. ***Human Resource Management***, 37 (1): 17-29.

Yang, B. 2004. Can adult learning theory provide a foundation for human resource development? ***Advances in Developing Human Resources***, 6 (2): 129-145.

Yeung, A. K., Ulrich, D. O., Nason, S. W., & Von Glinow, M. A. 1999. ***Organizational learning capability***. New York, NY: Oxford University Press.

Yeung, A. K., Woolcock, P., & Sullivan, J. 1996. Identifying and developing HR competencies for the future: Keys to sustaining the transformation of HR functions. ***Human Resource Planning***, 19 (4): 48-58.

臺灣大學學術期刊資料庫

附 錄

量表題項

自我導向學習

以下有關學習態度與行為的描述，請根據您的實際情形作答：

喜愛學習

1. 學習愈多，世界變得更美好
2. 學習是一種有趣的事情
3. 學習越多，世界變得更美好
4. 懂得學習方法，對我來說是重要的

主動學習

5. 當我想要學的事情，我會設法去學習
6. 我知道從何處獲得工作知能所需的資料
7. 在學習時，我能自己決定學什麼及如何學習
8. 只要我決定學習，不論多忙，我都會撥空去學習
9. 我知道何時我需要學習得更多
10. 我樂於尋找職務上困難問題的答案

有效學習

11. 同一工作環境的人相比，我能夠自我學習得更好
12. 我是能對所學的東西負責的
13. 我擅於提出做事的新方法
14. 我比同職場中的人更能發現需要學的東西

創造學習

15. 我會應用所學解決工作上的問題
16. 我喜歡思考未來
17. 我喜歡討論一些想法
18. 我對工作上有很多疑問

學習動機

19. 在職務工作中我喜歡學習做好工作的技能
20. 我想學的知識技能很多，所以真希望每天有更多的時間
21. 即使不能確信結果如何，我仍然很喜歡去學習新的知識
22. 我實在很想學習新而有用的知識技能

管理職能

下列有關管理能力的描述，請根據您的實際情形作答：

概念能力

1. 我能產生創新的方法或概念
2. 我對於企業外在經濟整體環境，以及競爭對手資訊之了解
3. 我在決策判斷時，能盡量減少個人偏見所造成的影響
4. 我能兼顧管理道德與組織發展

領導性能力

5. 我能有效的培養團隊精神
6. 我具有承上啟下 (對上司與下屬) 完成工作任務的能力
7. 我能夠正向的激勵員工
8. 我能公正客觀地評估部屬績效
9. 我能將過去工作經驗傳承，並指導部屬工作
10. 我能正確解讀別人所表達的訊息
11. 我具有整合協調人際關係的技巧
12. 我具有口語溝通技巧
13. 我具有衝突管理的技巧
14. 我具有處理公共關係的能力
15. 我具有運用外部資源的能力

人際性能力

行政性能力

16. 我具有危機管理的技巧
17. 我具有時間管理的技能
18. 我能有效的管理、利用與調配可使用的資源
19. 我能有效地設定工作目標與標準

問題解決能力

20. 我具有良好的環境適應力
21. 我清楚地知道自己的優點與缺點
22. 我具有果斷力
23. 我具有橫跨多部門的工作經驗
24. 我具有克服困難完成任務的執行力

臺灣人學學術期刊資料庫

知覺組織支持

以下有關貴公司的敘述，請依據您的實際情形作答：

1. 我的組織重視我的意見
2. 我的組織真的關心我的福祉
3. 我的組織相當重視我個人的目標和價值觀
4. 當我有問題時可以從我的組織得到幫助
5. 我的組織會原諒我的無心之過
6. 如果我需要特別協助，我的組織會願意幫忙
7. 我的組織對我的關心很少 (反向題)

工作績效

以下有關工作表現的敘述，請依據您的實際情形作答：

效率

1. 我完成的工作量總是比主管所要求的高
2. 我能在工作期限到達前，完成主管所要求的工作

效能

3. 我的實際工作績效總是能夠達到主管要求的工作目標
4. 我常提出具有創新的提案或建議

品質

5. 我不曾因個人的疏失而造成工作延誤或損失
6. 我不曾因工作表現不佳而受人抱怨 (如顧客、主管、同事)
7. 我的主管總是很滿意我的表現
8. 我能與同事合作無間，而且獲得同事們的肯定
9. 我能與其他單位同仁保持良好互動，且獲得他們的肯定與認同

臺灣大學學術期刊資料庫

作者簡介

施智婷

國立中山大學人力資源管理博士，目前為國立屏東商業技術學院企業管理系暨經營管理所助理教授，專長研究領域為心理契約、組織公民行為與人力資源管理，過去研究曾發表於 Journal of Management、Management & Organization Review、臺大管理論叢、中山管理評論與人力資源管理學報等期刊。

陳旭耀

國立中山大學人力資源管理碩士，目前為國立成功大學企業管理系暨國際企業研究所博士生，從事實務管理工作多年，研究興趣主要在職場員工行為相關議題。

黃良志

美國愛荷華州立大學博士，目前為國立中正大學勞工關係學系教授，主要研究領域包括人力資源管理、組織行為、跨文化管理、職能、甄選等。學術論文刊載於 Journal of World Business、Fuzzy Sets and Systems、Computers and Mathematics with Applications、Applied Soft Computing、International Journal of Technology Management、International Journal of Human Resources Development and Management、工業工程學刊、人力資源管理學報等期刊。

臺灣大學學術期刊資料庫