臺大管理論叢 2008/6
第18卷 第2期　27-62

任務性、脈絡性及適應性績效表現對主管獎酬決策的影響：調查法及實驗法

A Study of the Effect of Task Performance, Contextual Performance and Adaptive Performance on Supervisory Reward Decision: A Field Study and Laboratory Experiment

簡博浩／國立政治大學企業管理學系博士候選人
Po-Hao Chien, Doctoral Candidate, Department of Business administration, National Chengchi University

韓志翔／國立政治大學企業管理學系教授
Tzu-Shian Han, Professor, Department of Business administration, National Chengchi University

Received 2006/9, Final revision received 2007/3

摘要

本研究採調查法及實驗法，來探討工作績效理論中任務性、脈絡性及適應性績效表現對主管獎酬決策的影響。調查法中，150 位主管各選取一位部屬來評量三種工作績效表現。實驗法中，以影片模擬實驗法的三因子實驗設計來進行，以 233 位企業主管為受試對象。兩個研究結果顯示，任務性及脈絡性績效表現如過去研究結論一致，對主管獎酬決策有影響；適應性績效表現亦對主管獎酬決策有影響。透過調查法，在任務越複雜的工作，脈絡性績效表現及適應性績效表現對主管獎酬決策的正向影響則越強。透過實驗法，適應性績效表現與脈絡性績效表現的交互效果對主管獎酬決策有影響；但與任務性績效表現的交互效果則是不存在的。本研究延伸工作績效內涵，驗證適應性績效表現對組織績效有其助益，並以兩個不同研究方法來驗證假說，兼具因果推論及一般化。

【關鍵字】適應性績效表現、任務複雜性、主管獎酬決策

Abstract

The purpose of this study was to examinees the impact of adaptive performance, contextual performance and task performance on supervisory reward decision by the field study and laboratory experiment. In field study, 150 managers rated task, contextual and adaptive performance of subordinates. In this laboratory study, 233 managers in the training program viewed and rated videotaped segment of three types of performance that demonstrated either high or low task performance, high or low contextual performance and high or low adaptive performance. In both studies, consistent with result of previous research, was the main effect of task and contextual performance has impact on the Supervisory reward decision. Evidence from both studies supported adaptive performance affects the supervisory reward decision. The task complexity moderates between adaptive performance and supervisory reward decision in field study. Regarding the interaction effect, the interaction effects of adaptive and contextual performance have also impact on the supervisory reward decision in experiment study.

This study not only extends the nature of job performance but also tests adaptive performance contributes to organization performance indirectly. Eventually, by investigating respondents were both managers in manufacturing company, this study both balances causality and generalization.

【Keywords】adaptive performance, task complexity, supervisory reward decision

臺灣大學圖書館 期刊資料庫

壹、研究動機及目的

「不久的將來，世界有一半人，每天要工作12小時，另一半的人會失業 (Bridge, 1994)。」

～威廉・布里吉斯 《新工作潮》

台灣工作者同樣面臨提早失業的威脅，從 2004 年及 2005 年行政院主計處連續兩年發布的受雇員工動向調查指出，國內受雇員工平均退休年齡比起往年持續下降，平均退休年齡皆下探至 54.9 歲，五十幾歲工作者成為退休主力，占退休工作者的半數以上，四十幾歲工作者也開始面臨提早退休失業的威脅，提早主動或被動退休已成為台灣近年來的狀況。這樣的現象突顯出工作者未能及時更新工作上能力的時候，勢必被職場所淘汰。以工作者觀點來說，顯然適應環境，不斷的學習未來知識、技術及培養能力來呼應工作要求是很重要的關鍵工作行為 (Griffin & Hesketh, 2003)。一方面不會有提早面臨退休的威脅，一方面還可以創造自己在勞動市場的價值，在工作上持續展現好的工作行為表現，就是高的工作績效。而企業必須以獎酬的方式來換取高的績效，讓員工持續不斷的產生這樣有貢獻的行為。

工作績效 (Job Performance) 一直是產業與組織心理學的重要議題及結果變數，都是在瞭解如何改善工作績效等議題 (Borman, 2004)。工作績效一定談的是任務活動的核心，這樣任務活動都是從工作分析得來，去評量此任務活動的重要性、發生頻率及出現可能性等 (Borman, 2004; Schmitt & Chan, 1998)。過去 1990 年代以前的工作績效理論，都以任務性績效表現 (Task Performance) 作為工作績效的全貌。而 Borman 與 Motowidlo (1993) 延伸工作績效理論的內涵，將工作績效分為兩部分，一為任務性績效表現 (Task Performance)，二為脈絡性績效表現 (Contextual Performance)。大多學者認為工作績效是屬於多元構面的構念 (Borman & Motowidlo, 1993; Campbell, Gasser, & Oswald, 1996; Motowidlo & Schmit, 1999)。前者定義為「嫻熟相關技能完成這些任務」。而後者不與主要任務活動有關，但與「支援整個組織、社會及心理脈絡環境有關，並間接有助於任務的完成」。這些包含自願承擔非正式指派的任務、持續加倍努力完成任務、幫助他人並與他人合作、遵循組織規則及程序，甚至是當造成不便時，仍捍衛組織目標等 (Borman & Motowidlo, 1993)。

現今工作績效的本質及任務活動隨著組織活動、願景及策略有所不同，也會決定那一些行為是組織視為有價值的 (Motowidlo & Schmit, 1999)。近十年的技術快速改變、企業整併重組及全球化風潮，要求工作者更需要有適應性作為來面對更高的不確定性 (Pulakos, Schmitt, Dorsey, Arad, Hedge, & Borman, 2002)，顯然工作者所面對工作環境的改變速度更甚以往。而這樣的快速改變，不像過去穩定環境，使得工作者所面對工作內容，會隨著時間大幅變更，當然所面對的任務也隨時變化 (LePine, Colquitt,

臺灣大學學術典藏資料庫

& Erez, 2000)，擁有固定職權的穩定工作將不再存在，更是「職位虛化」(Dejobbed) 的時代來臨 (Sanchez & Levine, 1999)。以上是屬於動態的觀點，有別於過去談論的工作績效理論，是較偏向於靜態的觀點。部分學者將上述提及的適應性作為稱為「適應性績效表現」(Adaptive Performance) (Allworth & Hesketh, 1999; Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000)，此適應性績效表現也受到東西方學者的注意 (馬可一，2003; 馮明、陶祁，2005; Campbell, 1999; Hesketh & Neal, 1999; London & Mone, 1999; Pulakos et al., 2000)。更有學者認為適應性績效表現應放入工作績效的內涵中，成為第三個主要的內涵成分 (溫志毅，2005; Hesketh & Neal, 1999; Schmitt, Cortina, Ingerick, & Wiechmann, 2003)。換言之，工作者的適應性績效表現將決定能否將工作及任務持續做好的重要關鍵。

過去研究已經將任務性績效表現及脈絡性績效表現在概念上及實證上做了明顯的區分 (王輝、李曉軒、羅勝強，2003; Borman & Motowidlo, 1993, 1997; Conway, 1999; Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Van Scotter & Motowidlo, 1996)。更有一些研究探討了任務性績效表現、脈絡性績效表現對人力資源管理相關決策的影響，如：主管對部屬整體績效評比 (Allen & Rush, 1998; Borman, White, & Dorsey, 1995; Rotundo & Sackett, 2002; Van Scotter & Motowidlo, 1996)、獎酬決策 (Allen, 2006; Allen & Rush, 1998; Kiker & Motowidlo, 1999; Van Scotter, Motowidlo, & Cross, 2000) 或升遷建議 (Allen, 2006; Van Scotter et al., 2000) 等。以上議題在適應性績效表現的相關實證研究卻很缺乏 (溫志毅，2005; Schmitt et al., 2003)。本研究採取 Hesketh 與 Neal (1999) 及 Schmitt et al. (2003) 的建議，認為適應性績效表現獨立存在並有別於任務性績效表現及脈絡性績效表現，當這三類績效表現對組織有其短期或長期的貢獻時，主管透過他們對組織貢獻的認知及瞭解，以獎酬方式來表彰績效表現。換言之，工作者得到的獎酬就會因這三種績效表現的好壞而有不同 (Van Scotter et al., 2000)。而在現今變動環境下，越是工作複雜的職位，脈絡性績效表現及適應性績效表現應給予更多的重視 (Griffin, Neal, & Parker, 2007)。本研究嘗試驗證適應性績效表現會影響了主管獎酬決策。換言之，主管會認知並給予對組織有貢獻的適應性績效表現相對性的獎酬，將有利於組織長期運作 (Kerr, 1975)。

Kiker 與 Motowidlo (1999) 的研究指出任務性績效表現及脈絡性績效表現產生交互作用，對主管的獎酬決策有其影響。本研究延伸其論述，認為當主管在作獎酬決策時，將回想起一組特定的績效表現片段，形成綜合印象，來推斷工作者所展現行為的整體貢獻度，而非只是行為片段的加總而已。所以，適應性績效表現也會與任務性績效表現與脈絡性績效表現產生交互效果，甚至是三者的交互效果，分別來影響主管的獎酬決策。

本研究貢獻有四點：一、驗證適應性績效表現會影響主管獎酬決策，透過主管

臺灣大學學術期刊資料庫

判斷來證明它對組織是有貢獻的行為 (Kiker & Motowidlo, 1999)，擴充工作績效理論的內涵。二、延伸 Kiker 與 Motowidlo (1999) 的研究、加入適應性績效表現後，驗證這三種工作績效表現產生的交互效果會影響主管獎酬決策。三、變動環境下越複雜的工作，脈絡性績效表現及適應性績效表現被證實更有貢獻的行為 (Griffin et al., 2007)。四、本研究採調查法及實驗法，都以企業主管為調查及受試對象，並以實際的工作情境為主要場景，有別過去以學生為受試對象。本研究除了要驗證適應性績效表現的主效果，以變動工作環境而言，適應性績效表現會透過不同路徑對組織長期產生效益，並且與其他兩個績效表現產生交互的效果。甚至任務複雜性高的職位，被視為更有貢獻的行為。

貳、文獻探討與假說

Pfeffer (1998) 回顧過去研究、相關文獻以及個人的觀察及經驗提出了七個構面，來了解如何經由「人」創造利潤，其中有一點就是「連結組織績效的高報酬權變做法 (High Compensation Contingent on Organizational Performance)」。薪酬通常指的是財務性獎酬，包含薪資、獎金及福利等等。就我國勞基法第二條有對薪資有明確的解釋，薪資是「為勞工因工作而獲得之報酬」。而所謂的報酬 (Reward)，與獎酬同義，係指員工認為有價值及想獲得，以及雇主能夠且願意提供的所有物質，以作為交換員工對組織所做的貢獻，包含薪資、績效獎金或是教育訓練發展計畫都是可來報答員工的努力及表現。獎酬對管理者而言，有兩項重要的含義，其一是獎酬是企業營運的一項支出;其次是獎酬能影響員工的工作行為及態度 (簡博浩，1999)。至於獎酬的形式，一般來說，可用貨幣性與非貨幣性、直接或間接、內在或外在方式來分類。根據 Milkovich (1988) 的分類，直接獎酬包含底薪、考績加薪、獎金、與生活成本的調薪等。而間接薪酬包含了保健計劃、休假時間的給付、服務及津貼等。Cascio (1988) 對獎酬的分類，將獎酬分成薪酬性報酬及非薪酬性報酬，前者指的是直接性的財務支出與間接性福利津貼的支付，後者指的是所有可以提高工作者的自尊與成就感的工作環境因素。而以主管的角度可以利用內在性獎酬的方式，如給予員工個人成長機會，或是以升遷方式負更多職責方式來獎酬員工有貢獻之行為。Kiker 與 Motowidlo (1999) 更是以主管可以決策的角度，認為獎酬包含給予員工好的績效等第、績效加薪、升遷建議及給予快速的發展計畫。以主管獎酬的角度來說，代表主管獎酬部屬有貢獻行為的傾向、鼓勵再次出現的強度，甚至表示透過主管角度來闡述是否對組織有貢獻之行為，也就是工作績效。

回溯 1970 年代就已經出現以行動 (Action) 及行為 (Behavior) 作為工作績效的定義 (Campbell, 1990; Murphy, 1989; Smith, 1976)，這與人力資源管理所重視以這些行動或行為的結果 (Result) 作為效標的觀點不同 (Kozlowski, Gully, Nason, & Smith, 1999)。

臺灣大學學術期刊資料庫

根據 Campbell (1990) 的觀點，工作績效是指個體能夠控制的，對組織目標實現有貢獻的表現與行為。Murphy (1989) 支持這個說法，解釋如果太著重行為的結果，如銷售量，就會忽略銷售過程中的服務行為，如顧客一進門的打招呼、滿足顧客對產品的瞭解等。換言之，太注重結果會忽略一些關鍵且對組織有貢獻的行為。再者工作結果本身並非個體工作者能夠獨一完成，造成工作者對績效有其不可控制性，在衡量績效上會造成效標污染的問題。所以綜合上述工作績效的定義為行為本身，個人可控制之下、對組織有貢獻，可以觀察、刻度化或測量，且有關工作者從事活動的精熟度。

但為了實現組織目標，組織希望工作者從事多種活動，扮演多種角色，其中一些活動未必與他們個人的工作任務直接相關，如熱心幫助新來的員工，主動承擔困難的任務等。然而，這些行為卻對組織的整體發展非常重要，稱為脈絡活動 (Contextual Activities)。Borman 與 Motowidlo (1993) 提出，脈絡活動對任務活動 (Task Activities) 的完成具有促進作用。在此理論假設的基礎上，Borman 與 Motowidlo 進一步提出了脈絡性績效表現 (Contextual Performance) 與任務性績效表現 (Task Performance) 的兩構面績效模型。與任務性績效表現不同的是，脈絡性績效表現是指一系列自願的、人際間、為了組織或團體的有益行為，這些行為營造了一個良好的心理和社會環境，從而有利於組織整體的任務達成。

Borman 與 Motowidlo (1993) 提出兩構面績效模型後，脈絡性績效表現在工作績效研究中得到了越來越多的關注，甚至超過了對任務性績效表現的研究 (Arvey & Murphy, 1998; Conway, 1999)。其研究的主要範圍，著重在組織未明確的角色外行為，而一些相似的概念，包含偏愛社會行為 (Prosocial Behavior)、角色外行為 (Extra-role Behavior)、組織自發性 (Organizational Spontaneity) 及公民績效表現 (Citizenship Performance) 等也相繼提出 (Brief & Motowidlo, 1986; Coleman & Borman, 2000; George & Jones, 1997; Van Dyne, Cumming, & Parks, 1995)，這趨勢與組織所處環境不斷變化有關。例如，團隊工作模式的出現及被廣泛地採用。在團隊中，員工不能只按嚴格的工作說明書所規定的任務來工作，而是需要更多的合作與相互支持。對於團隊的管理者而言，也很難只以工作績效中的任務方面來評價工作者的全部貢獻。脈絡性績效表現概念的引入擴展了工作績效的範圍，反映了工作活動中員工與他人的互動協調，反映了工作者的活動超出工作說明書的那些內容，甚至並沒有載明於工作說明書中所要求的行為當中。Murphy (1999) 認為當進入後工業時期，工作及工作績效的定義變的很複雜、模糊且動態。更導致工作說明書所載明的工作項目更加流動且簡約，僅大致記載工作者應做的工作事項。這樣突顯後工作時期的工作更面對動態環境的影響。換言之，也將導致更需要經常改變工作者的職責、任務及工作關係等。

面對不斷變化的組織更需要工作者經常面對不確定的工作情境、除了要與他人合作協調之外，工作者本身更需要不斷地學習新的技術和方法、創造性地解決問題

臺灣大學學術典藏

等。但這種以適應新的工作要求和情境為特徵的適應性績效表現 (Adaptive Performance) 成分卻沒有被 Borman 與 Motowidlo (1993) 的工作績效理論內涵所包含 (Campbell, 1999; Hesketh & Neal, 1999; London & Mone, 1999)。Campbell (1999) 也指出，他早期提出的工作績效理論架構中的確遺漏了一個應該包含的重要成分，即工作者需適應新情境和工作要求的適應性績效表現。Hesketh 與 Neal (1999) 也支持這樣說法，認為 Campbell (1990) 的工作績效模式及 Borman 與 Motowidlo (1993) 的模式需要加入適應性績效表現此構念來更新，增加適應性績效表現為新的工作績效之內涵及構面。

適應性績效表現的定義目前並沒有一致的看法，部分學者將定義為「易於學習新的技能、有信心完成新的任務，以及具彈性與能力來處理應變之相關行為」(Allworth & Hesketh, 1999; Hesketh & Neal, 1999)。London 與 Mone (1999) 則定義為「員工預期到改變中的環境而從事自我管理的學習經驗或適應改變的彈性」，並指出是一種「持續性學習」的行為，包括能預應工作要求的變化而事先學習、設定發展目標、參與學習活動、從多種來源整合工作上的回饋、在訓練課程中展現良好的學習成效，將所學應用到工作上、在工作績效上有所進步等，以及學習解決角色上的衝突與模糊等。而 Pulakos et al. (2000) 的定義為「個人熟悉於修改其行為來符合環境、事件或新狀況的需求」。而 Murphy 與 Jackson (1999) 所談到的角色適應性 (Role Flexibility)，也類似這種適應性績效表現。

Hesketh 與 Allworth (1997) 首先提出在任務性績效表現和脈絡性績效表現的基礎上，增加工作者員工應對變化的適應性績效表現，透過兩組大樣本的研究，驗證了適應性績效表現獨立於任務性績效表現和脈絡性績效表現。中國學者溫志毅 (2005) 針對管理人員為對象，利用驗證性因素分析等實證方式，將工作績效在構面上分出任務性績效表現、人際性績效表現、適應性績效表現及努力性績效表現等四個構面。其中適應性績效表現方面包含了工作適應、創新提高及自主學習等三個子構面，顯然明顯有別於任務性績效表現及脈絡性績效表現，獨立出另一構面。Griffin et al. (2007) 以角色理論的觀點，提出新的工作角色績效表現 (Work Role Performance) 的模式，並加入前瞻性行為 (Crant, 2000)，認為根據任務環境不確定性 (變動的不可預測性) 及任務相互依賴 (任務深植工作環境中) 之下，將工作績效分成三大類，在根據層次觀點分成個人、團隊及組織，劃分成九個不同類型的工作績效表現。該研究利用三組大樣本，利用驗證性因素分析區分出九個類型工作績效表現，其中如人際促進屬於團隊成員精熟度、人際適應屬於團隊成員適應度等，此模式亦包含三種工作績效表現。莊如松 (2007) 博士論文中，針對三種工作績效表現進行建構效度，也區隔出三種不同工作績效表現，其中適應性績效表現分為應變面適應性績效、關係面適應性績效、學習面適應性績效。簡化成三個構面。

臺灣大學學術期刊資料庫

Pulakos et al. (2000) 與 Pulakos et al. (2002) 則對適應性績效表現進行一系列研究，透過演繹法及歸納法的方式，發展出工作適應性目錄 (Job Adaptability Inventory；JAI)，其中包含八個構面，見表 1。分別為「危機處理」、「壓力管理」、「創新思考」、「處理不確定性」、「學習新知」、「人際適應」、「文化適應」與「生理適應」。由於適應性績效表現仍是一個比較新的概念，還沒有引起足夠的研究，但從實務觀察上可以推測出它的存在。至於在此構念上到底劃分多少構面仍然未得到一致的共識。Pulakos et al. (2000) 也在研究中提到，未來研究如以績效評核 (Performance Rating) 的方式來衡量，可精簡適應性績效表現之構面。

表 1：適應性績效表現的八大構面

構面名稱	定　義
危機處理	危機處理能力及應變能力－面對緊急突發狀況，能夠做出適當而明快的決策
壓力管理	工作壓力調適－面對工作困境與壓力依然能保持冷靜，運用專業以解決問題
創新思考	利用創新的方式來解決工作問題－解決不常見、難以定義及複雜的問題
處理不確定性	處理不確定或無法預期的工作情況－調整及處理無法預期的狀況，移轉及承接相關責任
學習新知	學習新的工作技能－能夠預測、準備以及學習必要的技能以因應未來的工作所需
人際適應	展現出人際關係的適應能力－面對新的工作夥伴、工作團隊，或是顧客，能調整人際間的相處模式，以完成工作目標
文化適應	文化適應能力－置身不同環境或組織中的文化價值適應及互動能力
生理適應	實體環境適應能力－置身劣質工作環境中的生理適應能力

摘自 Pulakos et al. (2000).

雖然學者多贊同適應性績效表現是有別於任務性與脈絡性績效表現的另一個工作績效的構面 (Campbell, 1999; Hesketh & Neal, 1999; London & Mone, 1999; Pulakos et al., 2000)。但是對於適應性績效表現的內容構面，學者之間仍存在不同的看法。Pulakos et al. (2000) 定義的適應性績效表現，係指個人熟悉於修改其行為來符合環境、事件或新狀況的需求。有學者認為這八個構面並沒有辦法明確的歸類在以往的任務性績效表現與脈絡性績效表現之內，故可以獨立成為新的類別 (Schmitt et al., 2003)。

Motowidlo 與 Schmitt (1999) 以團隊合作的觀點，認為有彈性的轉化工作場景，擔任新的工作專案、學習新的技能及知識等適應性績效表現的概念，類似脈絡性績效表現的自願承擔責任及業務概念。雖然不屬於角色內的任務性績效表現，但其實都可算是員工的自動自發的角色外行為，因此可以納入脈絡性績效表現。Campbell (1999)

臺灣人博碩士論文加值系統

似乎不太認同這種說法，其認為適應性績效確實有其獨特之處，例如 London 與 Mone (1999) 提出的持續性學習，因此與脈絡性績效表現有所差別 (Ilgen & Pulakos, 1999)，但這種持續性學習卻類似組織公民行為中自我發展 (Self-development) 此行為構面，包含自願行為去改善工作所需要的知識、技術及能力等，如找尋相關訓練課程、隨時更新技能以應產業需求等 (George & Brief, 1992; George & Jones, 1997; Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach, 2000)，但此自我發展構面在納入組織公民行為的概念上並沒有相關的實證。

Johnson (2001) 則針對 Pulakos et al. (2000) 所提出的八個適應性績效表現的構面進行檢視，認為這八個構面並不全然都符合適應性績效表現的定義，認為只有「處理不確定性」—有效地處理無法預期或改變中的工作狀況，以及「學習新知」—學習工作任務、技術與程序是比較符合 London 與 Mone (1999) 及 Hesketh 與 Neal (1999) 所定義的適應性績效表現。Johnson (2001) 認為至於「危機處理」、「創意思考」與「生理適應」這三個構面，其實都應屬於完成一項工作任務的必要行為之內，所以應該被視為任務性績效表現。至於「人際適應」與「文化適應」這兩個構面所指的行為，乃是和他人的溝通相處有關，所以應該被歸為脈絡性績效表現中人際間促進此構面之內；而「壓力管理」行為，也可接近脈絡性績效表現的定義 (組織中的社會面、組織面，與心理面的工作環境，以利組織技術核心的運作) 之內。因此，也應該納入脈絡性績效表現之中。

在概念上，以 Johnson (2001) 的論點，惟有「處理不確定性」以及「學習新知」才是較具獨特性的適應性績效表現。但可惜的是，對於這些概念上的爭辯，到目前較缺乏對適應性績效表現構面上進行實證上的研究。Johnson (2001) 也只以驗證性因素分析方式，證明「壓力管理」是屬於脈絡性績效表現的構面之一，而且在他的研究中，也沒有放入適應性績效表現此潛在變數。本研究彙整各學者相關定義及實證上的結論，認為適應性績效表現的確仍為多元構面，定義為「易於學習新的技能、有信心完成新的任務，以及具彈性與能力以處理應變的相關行為」。也就是工作者不斷持續學習未來工作上所要求技能之外，更要適應工作上的變化，彈性處理不確定的狀況，並創新產生出多元解決方案等。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 2：任務性、脈絡性及適應性績效表現的比較表

項目	任務性績效表現	脈絡性績效表現	適應性績效表現
技術層面相關性	高相關	低有關	中相關
跨職位共通性	無	有	視職位不同程度
前因變項	認知能力經驗	人格變數情感性變數	成就動機改變中經驗
角色內外	內	外	內、外
動態vs.靜態	靜態	靜態	動態
對組織貢獻時期	短	短	長
過程 vs. 結果	結果	過程	過程
領先 vs. 落後指標	落後	落後	領先
客觀 vs. 主觀量測	客觀	主觀	主觀

資料來源：本研究整理

從概念上來說，任務性績效表現、脈絡性績效表現及適應性績效表現的差異有以下九點 (見表 2)：第一，任務性績效表現直接針對組織的技術層面，而脈絡性績效表現與技術層面所在的組織、社會和心理環境關係密切，而適應性績效表現兼具兩者。第二，任務性績效表現會隨組織工作和職位的不同而有所差異。然而，脈絡性績效表現對於組織中的許多工作是共同的，甚至對於不同的組織也是一樣的。而適應性績效表現針對不同職位也有不同程度上要求 (Pulakos et al., 2000)，跨職位共同性介於任務性及脈絡性績效表現之間。第三，知識、技巧、能力是熟練完成任務活動的基本要素，也就是任務性績效表現的基本要素。脈絡性績效表現則與自願、堅持、助人、合作等動機和人格特徵關係密切。而適應性績效表現在不同構面上，有其不同前因變數，如：成就動機及擁有改變的經驗等。四，任務性績效表現是角色內行為 (In-role Behavior)，被清晰地列在工作職責範圍之中。脈絡性績效表現則是角色外行為 (Ex-role Behavior)，在通常的工作職責範圍中並沒有明確列出活動。適應性績效表現則是角色內外行為兼具。五、以動態及靜態的觀點而言 (Allworth & Hesketh, 1999)，畢竟傳統工作分析所描述的工作項目，在創新求變以應市場變動的環境裡，因為每天所面對的工作常常是不可預期且未被規範在工作說明書內，這種應付且適應工作改變且事先提早學習新的技能，更與過去所提及任務性績效表現與脈絡性績效表現有明顯不同。所以要工作績效佳的工作者，就必須去確認這些改變且提早擁有這些 KSAOs 去應付工作所需，如果不加入適應性績效表現的概念時，過去的績效相關理論將處於靜態的觀點 (Pearlman & Barney, 1999)。六、對組織效能的貢獻時期 (Kozlowski et al.,

臺灣大學學術期刊資料庫

1999; Schmitt et al., 2003) 而言，Schmitt et al. (2003) 認為適應性績效表現將對組織的長期效能有幫助，但此推論僅限於假設階段，並沒有實證支持。但與任務性績效表現與脈絡性績效表現對組織效能期間是明顯不同的。七、過程 vs. 結果：以系統的觀點(投入—過程—產出)，任務性績效表現，其概念是屬於精熟任務，與過去以結果為導向的校標更靠近，而脈絡性績效表現與適應性績效表現是組織既定目標下完成任務時所需要的行為。也就是說，在生產過程當中所投入的行為，所以是以過程為導向。八、領先 vs. 落後指標：任務性績效表現及脈絡性績效表現都是可預測到對組織短期貢獻，而適應性績效表現則是在工作變動之下，仍可以有效預測未來其員工的工作績效，類似近期的平衡計分卡的概念。九：客觀 vs. 主觀量測：Veenhoven (2002) 認為這兩個量測最大的不同在於實質性 (Substance) 及評量性 (Assessment)。以校標的觀點，任務性績效表現接近校標、標準及品質等，是較屬於外顯 (Explicit) 實質的客觀衡量指標。而脈絡性績效表現及適應性績效表現則屬於較內隱 (Implicit) 主觀的衡量指標，需要主管觀察員工的行為才能得知。

過去研究脈絡來說，當主管評量員工個人工作績效時，任務性績效表現與脈絡性績效表現都會被納入評量 (e.g., Borman et al., 1995; Kiker & Motowidlo, 1999; MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991); 任務性績效表現與脈絡性績效表現也會影響主管獎酬決策 (Allen & Rush, 1998; Kiker & Modowidlo, 1999)。而任務性績效表現是直接與技術核心相關的行為，由此對組織績效有所直接的貢獻，組織則會透過獎酬方式來加強工作者在任務上的表現。至於脈絡性績效表現，則是藉由支持較大範圍的社會面、組織面，以及心理層面的工作環境，來促進組織的績效，屬於較間接的貢獻。Van Scotter 與 Motowidlo (1996) 將脈絡性績效表現分為人際促進 (Interpersonal Facilitation) 與工作奉獻 (Job Dedication) 兩個構面，研究結果發現這兩個構面在預測員工的整體績效 (Overall Performance Ratings) 上，是有別於任務性績效表現的。另外，Conway (1999) 針對經理人所做的研究，也證實人際促進與工作奉獻這兩個脈絡性績效表現的構面，對整體績效評分的影響是別於任務性績效表現的解釋能力。

但由於當今的組織面臨的是改變、動態的工作環境，因此，組織對於工作者的適應性績效表現，也將更為重視 (Ilgen & Pulakos, 1999; Smith, Ford, & Kozlowski, 1997)，而不是只注重該員工過去的表現，或是只侷限在不變的工作任務上的表現而已。尤其目前組織多逐漸轉向彈性的組織結構及專案式的團隊工作型態，員工是否能展現持續性學習的適應性績效表現，對於組織的績效也愈形重要 (London & Mone, 1999)。亦即，員工是否擁有適應性績效表現，將決定是否成為成功的工作者的重要關鍵。

就個人而言，高任務性績效表現會透過技術核心而對組織有所貢獻，但如果其脈絡性績效表現不佳，而只是自掃門前雪而不願幫助他人，或是不願為組織奉獻更多

臺灣大學學術典藏資料庫

的心力，尤其團隊運作上無法與同僚合作時，則組織績效勢必無法達成。同樣，儘管該員工展現出高的任務性績效表現以及脈絡性績效表現，但今日工作上所需要的能力、技術、以及動機，與未來的工作需求可能會有所不同 (Ilgen & Pulakos, 1999)。故工作者也必須不斷的學習新的知識及技能，設定新的職涯目標，若沒有進行持續性的學習，或是無法面對模糊不可預測的變動環境，則將對個人與組織的長期績效有不利影響。因此，這三種不同的工作績效表現，對於組織的效能應該都有獨特的貢獻存在 (Schmitt et al., 2003)。由此本研究推論，任務性績效表現、脈絡性績效表現與適應性績效表現對於工作者的整體工作績效而言，應該均具有獨特的貢獻。

本研究採取 Campbell (1999)、Hesketh 與 Neal (1999) 與 Schmitt et al. (2003) 的看法，適應性績效表現有別於任務性績效表現及脈絡性績效表現之外 (Campbell, 1999; Hesketh & Neal, 1999; London & Mone, 1999; Pulakos et al., 2000)，需納入工作績效的內涵，會對組織產生長期的貢獻 (Schmitt et al., 2003)，亦會對整體工作者工作績效有解釋變異存在。Kerr (1975) 認為而主管需要認知及獎賞支持組織目標達成的員工行為，不然的話組織就沒有有效的運作。主管必須透過認知及瞭解工作者表現對組織的貢獻，透過獎酬的方式不斷的強化並表彰工作者這三種不同的績效表現。假設 1a~1c 為：

H1a：任務性績效表現對主管獎酬決策有正向影響

H1b：脈絡性績效表現對主管獎酬決策有正向影響

H1c：適應性績效表現對主管獎酬決策有正向影響

然而當工作者分別在不同時間表現出這三種績效表現，照 Motowidlo et al. (1997) 的說法，認為不同時間所表現的行為是獨立的，對組織的貢獻度是獨立片段加總所得來的，並不會產生加成或抵減的效果。但 Kiker 與 Motowidlo (1999) 打破這樣的說法，該研究指出任務性績效表現及脈絡性績效表現產生交互作用，對主管獎酬決策有其影響。低度任務性績效表現之下，高度的脈絡性績效表現並不會產生對獎酬決策影響，而當高度的任務性績效表現之下，高度的脈絡性績效表現才會對獎酬決策有影響。本研究延伸其論述，認為當主管在做獎酬決策時，將回想起一組特定的績效表現片段，來形成綜合印象，並推斷工作者所展現行為的整體貢獻度。而非只是行為片段的加總而已。故適應性績效表現會與任務性績效表現及會與脈絡性績效表現產生交互效果，來分別影響主管的獎酬決策。假設 2a~2c 為：

H2a：任務性績效表現與脈絡性績效表現產生交互效果正向影響主管獎酬決策

H2b：脈絡性績效表現與適應性績效表現產生交互效果正向影響主管獎酬決策

H2c：任務性績效表現與適應性績效表現產生交互效果正向影響主管獎酬決策

畢竟環境不斷的變動，新增任務打破原職位的疆界，除了本身原有的任務要完成之外，還要主動積極承接新增業務，更要提前預應新增工作上對技能的要求。換言

臺灣大學學術典藏資料庫

之，如何將自身任務活動做好，又可以幫助他人或完成新增業務、並隨時處理突發事務及主動持續學習跟新產業的知識等，對工作者來說，將會面臨到資源有限及角色衝突的問題。其中更重要的是要能夠面對不熟悉、不確定的狀況還能創新性的解決問題及不斷的自我學習，應用在未來工作上等。這些都在既定的工作安排下，又能抽出工作空檔來完成實屬難得。顯然在職場上主管要能除了觀察到任務完成之外，還要觀察透過不同路徑來提高對組織貢獻度的行為，找出員工獨特之處，並予以適度的獎酬，也需瞭解員工在工作上的角色多重扮演，故當一個工作者能同時做好這三種績效表現時，將是越來越困難，而主管更要獎酬他的績效表現，故 H3 為：

H3：任務性、脈絡性及適應性三種績效表現產生交互效果正向影響主管獎酬決策

以現今的環境來看這三種績效表現，會因為所擔任的職位對三種績效表現工作要求不一樣。更由於快速的技術改變、全球化及組織結構的改變，如團隊及工作自主性等，都使得工作及組織持續在改變 (Reiter-Palmon, Young, Strange, Mannig, & James, 2006)，更需要具有多技能工來處理複雜的任務。當工作複雜時，所需要處理的相關資訊增加，面對的更多不可確定性及處理複雜多變的議題，甚至要多的技能水準才能完成此項任務。在工作方面，由於持續不斷的變動工作範疇，將會面對不熟悉的任務，會加深客觀任務複雜性 (Objective Task Complexity)。在工作者 (Task-doer) 方面，由於過去工作所累積的記憶、所面對任務資源限制及時間壓力等，如遇到以前沒有從事過的工作任務等，也都會加深經驗到的任務複雜性 (Experienced Task Complexity)，又稱為主觀的工作複雜性 (Maynard & Hakel, 1997) 及認知到任務複雜性 (Earley, 1985)。顯然能主動持續不斷的學習未來工作所需要的技能、或是能在遇到不熟悉的工作任務下，能在不確定的情況下處理模糊的議題，並提出創新性的解決方法等，都有助於在變動的環境下任務的完成。

以 Campbell (1988) 的觀點，以三個角度來瞭解任務複雜性：(1) 心理的經驗。(2) 工作任務與工作者的互動關係。(3) 客觀的任務特性。顯然這個概念，有主觀及客觀的角度來描述任務複雜性 (Maynard & Hakel, 1997)。就客觀的角度，Wood (1986) 將任務複雜性分為三個構面：(1) 要素複雜性 (Component Complexity)：當完成任務時所需要的完成的任務數及資訊流。(2) 協調複雜性 (Coordinative Complexity)：不同任務投入及任務產出的關係強度。(3) 動態複雜性 (Dynamic Complexity)：一段時間內工作要求的變化。就主觀的角度，員工評量工作的任務重要性、任務完整性等。與工作設計的工作豐富化一詞常交替使用。Campbell (1988) 認為任務複雜性包含以下四個特性：(1) 達到任務最終目的多元潛在方式。(2) 多元目標必須要達到。(3) 多元目標的多元達成路徑之間相衝突性。(4) 不確定性多種可能性的達成目標的路徑及方法。並且針對以上四種特性的排列組合將任務劃分為：(1) 簡單任務。(2) 決策任務。(3) 判斷任務。(4) 問題任務。(5) 模糊任務等五種。

臺灣大學學術期刊資料庫

就Schroder、 Driver 與 Streufert (1967) 的觀點，認為任務複雜性包含以下特性：(1) 資訊處理的注意程度，如：資訊負荷等。(2) 每個構面的相關備選方案，如：資訊多樣化。(3) 資訊改變的速度，如：不確定的模糊狀況。顯然在任務複雜的情況下，更需要在不確定性且模糊的狀況下，做出合適的行動方案。並整合並篩選相關資訊做出判斷，做出有別以往的創新解決方案。擔任主管者應就部屬的工作任務瞭解是否複雜，而對他的工作表現及行為就有所不同的要求。如單單針對他目前所負責的例行事務做出績效上的要求，在這變動的環境中，並不能完全包含他整體績效。所以適應性工作表現，包含處理不確定性、處理模糊議題、主動學習等行為表現，應該在所從事的任務高度複雜性之下，被主管更視為對組織有貢獻的行為表現，所以假說 H4a 為：

H4a:：當工作越複雜越高時，適應性績效表現對主管獎酬決策的正向影響會越強。

當工作複雜時，所需要與其他員工互動的機會頻繁，如同 Wood (1986) 所歸類的方式，所需要的協調相關任務資訊流增加，組織最終績效的創造非單一人所為，更混雜多人的工作行為及努力，個體必須充分與他人溝通及相互合作，透過交換關係，來面對更複雜的工作關係，支撐個體來達成工作績效。以社會資本理論來說，組織公民行為，類似脈絡性績效表現 (Organ, 1997)，透過累積社會資本來達成組織最終績效 (Bolino, Turnley, & Bloodgood, 2002)。當工作任務複雜高時，顯然員工之間因工作任務會加深其互動關係，社會資本會解決了協調溝通的問題、交易成本、促進個體之間的資訊流，使得群體合作更為順暢等 (Bolino et al., 2002)。擔任主管者應就部屬的工作任務瞭解是否複雜，而對他的工作表現及行為有所不同的要求。如單單針對他目前所負責的例行事務做出績效上的要求，在這變動的環境中，並不能完全包含他整體績效。所以脈絡性工作表現，包含自願承擔非正式指派的任務、持續加倍努力完成任務、幫助他人與並與他人合作及遵循組織規則及程序，甚至是當造成不便時，仍捍衛組織目標等行為表現，應該在所從事的任務高度複雜性之下，影響支援整個組織、社會及心理脈絡環境，並間接有助於任務的完成，也被主管更視為對組織有貢獻的行為表現，所以假說 H4b 為：

H4b:：當工作越複雜越高時，脈絡性績效表現對主管獎酬決策的正向影響會越強。

綜合以上所述，本研究架構見圖 1。除了要驗證適應性績效表現的主效果，也驗證適應性績效表現與任務性及與脈絡性績效表現的交互效果、甚至三者的交互效果是否影響主管獎酬決策。以變動工作環境而言，尤其是職位所從事任務更複雜時，脈絡性績效表現及適應性績效表現會對組織長期更產生效益及貢獻。

臺灣大學學術期刊資料庫

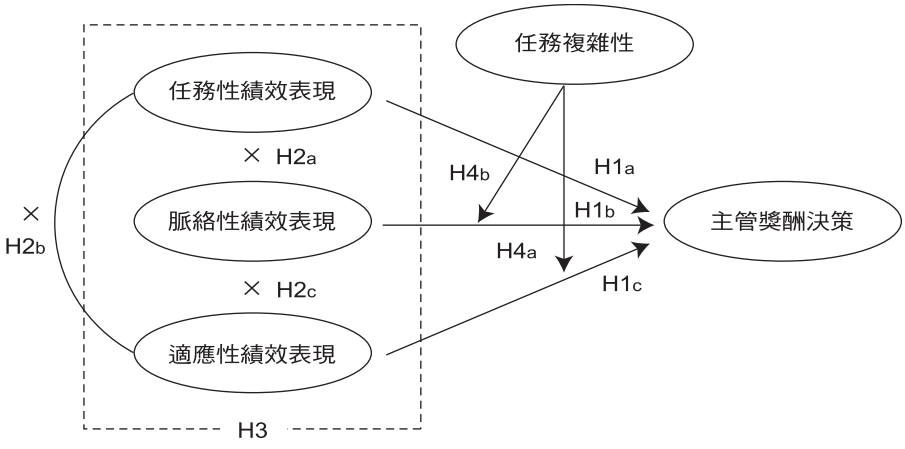


圖 1：研究架構圖

本研究進行採兩個不同的研究來使得內部效度及外部效度可以同時被重視。第一個研究為調查法，主要驗證的假說包含假說 H1a~H2c及H4a~H4b。而第二個研究為實驗法，主要驗證的假說 H1a ~ H3。

參、研究方法及分析

研究一：調查法

一、參與對象

本調查的參與對象為台灣某製造業的基層主管，時間為 2006 年 7 月 10 日至 2006 年 7 月 21 日，透過該公司職能介紹的訓練課程中進行，一個場次 13 至 45 位不等。透過該公司人事資料而得，施測主管平均公司年資為 3.85 年 (標準差=3.16 年)，男性占 62%，其他公司過去平均經驗為 3.92 年 (標準差=5.45 年)，年齡在 18 歲至 52 歲 (平均數=27.12 歲，標準差=6.34 歲)。

二、施測過程

課程中以編碼安排方式，直屬主管被要求隨機選擇一位部屬，來評量三種不同的績效表現及該部屬任務複雜程度。之後的場次，安排更上一階主管來填答並做出該部屬有關的獎酬決策。本施測對象有關直屬主管部分，共計 205 位參加本研究，而上一階主管共計 45 位，回收成對問卷共 163 份，去除無效問卷 13 份，剩下 150 有效問卷，有效回收率 73%。

臺灣大學學術期刊資料庫

三、測量及量表

本研究所測量的變數，包含任務性績效表現、脈絡性績效表現、適應性績效表現、任務複雜性、主管獎酬決策及由人事資料所獲得的控制變數等。

任務性績效表現 參考並修正 Goodman 與 Svyantek (1999) 及 Williams 與 Anderson (1991) 有關任務性績效表現的量表，共 6 題項。如：能適當的完成指定的任務、能完成工說明書中規定的職責及達到任務既定的工作目標等等。量表刻度為越不同意 (1)～越同意 (7)：代表是否完成該職位任務的程度，α=.95。

脈絡性績效表現 參考並修正 Motowidlo 與 Van Scotter (1994) 的 16 題項的量表，如：在團隊中與他人保持合作、主動承擔並接下具挑戰的任務等。量表刻度為越不同意 (1)～越同意 (7)：代表是否執行該表現行為的強度，α=.92。

適應性績效表現 參考並修正 Pulakos et al. (2000) 的定義及相關構面，編列出 17 題項的量表，包含危機處理 (共 2 題，α=.77)、創意的解決問題 (共 4 題，α=.93)、處理不確定性 (共 3 題，α=.92)、學習新知 (共 4 題，α=.93)、人際適應 (共 3 題，α=.85) 及文化適應 (共 1 題)，共 17 題。量表刻度為越不同意 (1)～越同意 (7)：代表是否執行該表現行為的強度。

任務複雜性 參考 Maynard 與 Hakel (1997) 有關主觀任務複雜性的量表，如：所負責的任務很複雜、這任務過去有心智上高要求、這個任務需要很多的思考及問題解決及這是一個挑戰的任務等，共 4 個題項，α=.92。本研究將所評量的員工職位的任務複雜性劃分為兩組，分別以 1 代表高複雜性任務之職位，以 0 代表較低複雜性任務之職位。

主管獎酬決策 參考並修正 Kiker 與 Motowidlo (1999) 有關獎酬決策的量表，如：我會給予這員工高過平均加薪的幅度、我會給予這員工高過平均的升遷機會、我會指派更具挑戰的工作，讓該員成長、我會給予這名員工快速發展的培育計畫，共 4 個題項，α=.94。

控制變數 本研究所放入控制變數參考 Allen (2006) 及 Van Scotter et al. (2000) 的作法，包含部屬年齡、該公司年資及過去其他公司經驗等，這些都可以用人事資料所獲得。這些都在過去研究中與任務性績效表現、脈絡性績效表現等有關的變數。

四、分析方法

採取層級式迴歸的方式逐一驗證假說 H1a~H2c 及H4a~H4b。模式一是放入控制變數，如部屬年齡、該公司年資及其他公司經驗等。模式二是放入有關任務性績效表現、脈絡性績效表現及適應性績效表現。來驗證假設 H1a~H1c。模式三放入上述三種工作績效表現的兩兩交互作用項等。除了瞭解三個工作績效表現放入之後，是否分別會影響主管獎酬決策的影響，來產生獨特的預測貢獻之外。至於交互作用方面，是否有工作績效表現之間交互作用項是否會影響主管獎酬決策。模式四到六分別放入任務

臺灣大學學術期刊資料庫

複雜性與三個工作績效表現的交互項，除了任務性績效表現之外，驗證假設 H4a~H4b。

表 3：本研究變數相關係數分析表—調查法

變數	1	2	3	4	5	6	7	8
1.年齡	-							
2.公司年資	.46**	-						
3.其他公司經驗	.76**	.13+	-					
4.任務性績效表現	.29**	.27**	.20**	-				
5.脈絡性績效表現	.29**	.29**	.19*	.89**	-			
6.適應性績效表現	.26**	.22**	.19*	.90**	.95**	-		
7.任務複雜性	.16*	.20*	.10	.71**	.75**	.73**	-	
8.主管獎酬決策	.27**	.19**	.20**	.80**	.86**	.85**	.75**	-
平均數 (M)	27.12	3.85	3.92	4.70	4.47	4.38	0.53	4.50
標準差 (SD)	6.34	3.16	5.45	1.10	1.40	1.36	0.50	1.48

N=150 , $^{+}$p<.1, *p<.05, **p<.01

五、分析結果

相關分析表如表 3 顯示。從迴歸分析的結果顯示 (見表 4)，模式一到模式三的部分來驗證 H1a~H2c 的部分。從模式二可以知道任務性績效表現與主管獎酬決策有顯著性的相關，支持 H1a。從模式二可以知道脈絡性績效表現與主管獎酬決策有顯著性的相關，支持 H1b。從模式二可以知道適應性績效表現與主管獎酬決策有顯著性的相關，支持 H1c。從模式三可以知道績效表現的交互作用並沒有與主管獎酬決策有顯著性的相關，不支持 H2a 、H2b 及 H2c。而在模式四到模式六的部分，分別在放進任務複雜性與任務性績效表現的交互項、任務複雜性與適應性績效表現交互項及任務複雜性與脈絡性績效表現交互項、來驗證 H4a~H4b 的部分。從模式四得知，當工作越複雜越高時，任務性績效表現並不會對主管獎酬決策的正向影響會越強。從模式五得知，當工作越複雜越高時，適應性績效表現會對主管獎酬決策的正向影響會越強。從模式六得知，當工作越複雜越高時，脈絡性績效表現會對主管獎酬決策的正向影響會越強。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 4：迴歸分析的結果—調查法

因變數	標準迴歸係數					
	主管獎酬決策					
	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六
年齡	.22	.07	.08	.08	.08	.08
公司年資	.09	-.06	-.05	-.06	-.06	-.03
其他公司經驗	.02	-.03	-.02	-.03	-.02	-.08
任務性績效表現		.22*	.16+	.-.05	-.06	-.05
脈絡性績效表現		.29**	.32**	.22**	17+	.22**
適應性績效表現		.40**	.43**	.12	.11	.03
任務×脈絡			.05			
任務×適應			-.15			
脈絡×適應			.12			
任務複雜性				.68**	.68**	.68**
任務複雜性×任務				-.02		
任務複雜性×適應					.10*	
任務複雜性×脈絡						.08+
R^2	.08	.76	.77	.86	.86	.86
$\triangle R^2$	.08	.68	.01	.10	.10	.10
F	4.28	76.07	48.76	109.64	113.12	112.11

N=150 , +p<.1, *p<.05, **p<.01; 模式三～模式六是與模式二比較

從干擾變項-任務複雜性來看，見圖 2 顯示，當工作越複雜高時，適應性績效表現會對主管獎酬決策的正向影響會越強。如同本研究的預期，當持續改變的環境之下，工作複雜增加時，所需要處理的相關資訊增加，面對的更多不可確定性及處理複雜多變的議題，甚至學習更多的技能水準才能完成此項任務，這時適應性績效表現透過主管獎酬決策，被證明有貢獻的行為。

臺灣大學學術期刊資料庫

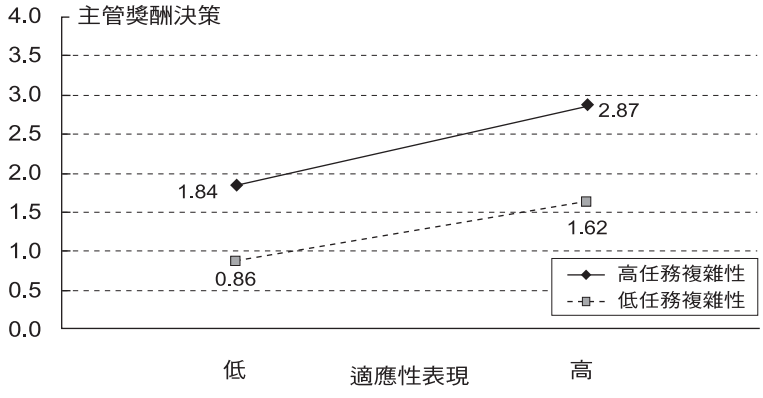


圖 2：任務複雜性與適應性績效表現交互作用圖

再者，見圖 3 顯示，當工作越複雜高時，脈絡性績效表現會對主管獎酬決策的正向影響會越強。如同本研究的預期，當工作複雜增加時，所需要與其他員工互動的機會頻繁，所需要的協調相關任務資訊流增加，個體必須充分與他人溝通及相互合作，透過交換關係，來面對更複雜的工作關係，支撐個體來達成工作績效，這時脈絡性績效表現透過主管獎酬決策，被證明有貢獻的行為。

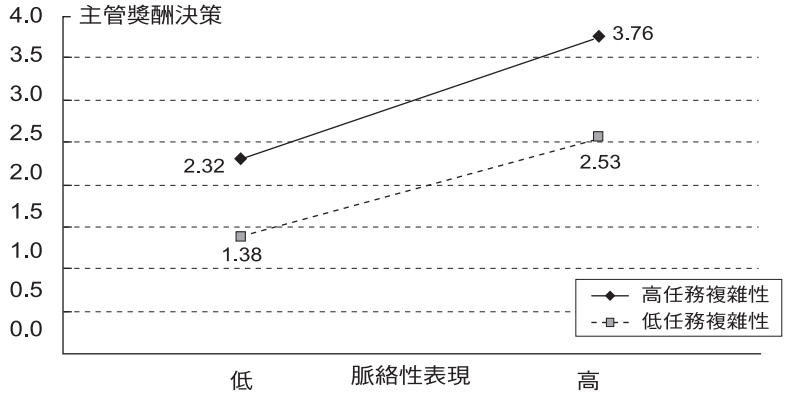


圖 3：任務複雜性與脈絡性績效表現交互作用圖

研究二：調查法

一、受試對象

本實驗法受測對象為台灣某集團的基層主管，總共 258 位來進行施測，扣除無效樣本 25 份，總共 233 份有效樣本。在該集團的績效管理制度訓練課程中進行，一

臺灣大學學術典藏

場約 3 小時，共分 11 個場次，一個場次約 12 至 35 個主管不等。該場次利用擔任主管年資及性別來配對方式來劃分組別，各組平均擔任主管時間及男女比例並無差異。施測平均主管公司年資為 4.36 年、男約佔 60%、台籍幹部約佔 25%、年齡在 22 歲至 56 歲(平均數=32.11 歲，標準差=5.6 歲)。

二、實驗設計及流程

本研究設計 2 (任務性績效表現高低) × 2 (脈絡性績效表現高低) × 2 (適應性績效表現高低)的三因子受試者間 (Between-subjects) 實驗設計。透過各種績效表現的高低組合，總計有八套影片來作為這次研究的操弄。根據 Motowidlo 與 Van Scotter (1994)、Borman 與 Motowidlo (1993) 及 Allworth 與 Hesketh (1999) 的定義發展出任務性績效表現 4 個、脈絡性績效表現 4 個及適應性績效表現 4 個，總計 12 個績效表現的情境。12 個績效表現都各自再發展出兩個績效片段，一個是好的績效表現，一個是不好的績效表現，總計共有 24 個績效表現片段。這 24 個績效表現片段所描述的好的績效表現及不好的績效表現的腳本是根據上述學者的定義及衡量而來，並配合訪談而得到業務經理此職位的工作內容及考量實際實務運作來作若干修正。至於高低程度的呈現方式是當某一個績效表現是要展現的程度是高的時候，將會看到該績效表現類型4 段的績效表現情境都是好的績效表現。透過職場績效表現行為的影片情境模擬，請受試者只觀看其中一套影片 (其中影片就會看到主角展現績效表現好或不好的行為組合)。

我們採取以下步驟來發展三種工作績效表現的行為腳本。一、我們進行半結構面談，與現職在科技業的兩位銷售經理瞭解現況的工作內容，以確定任務性績效表現的內涵。二、利用 O*NET 列舉科技產品業務經理的工作項目做訪談內容的比對，來確認銷售經理任務性績效表現真正的實際內容。也 STAR 原則 (註[1]) 額外探詢一些有關脈絡性績效表現及適應性績效表現等例子，作為設計另外兩種績效表現的素材。三、針對工作績效理論所提及的構面，由於實務運作及職位本身的限制，我們選取三類績效表現中的『部分』構面做為我們片段內容。四、進行腳本撰寫及修改、影片的綵排及製作，以確定實際要拍的內容與腳本所模擬的績效表現情境是一致的。五、針對所拍攝出來的影片來檢測所拍攝出來的三類不同的績效表現，是否正確地呈現出工作績效理論中的實質內涵。

影片所呈現的是科技公司業務經理績效表現的實況，由若干演員分別扮演不同

註[1] 所謂的 STAR 是關鍵事例法當中一個很重要原則，就是瞭解在職者哪一些對工作績效及組織有貢獻的關鍵行為，各英文字代表為 S 為情境 (Situation)、T 為目標 (Target)、A 為行動 (Action) 及 R 為結果 (Result)。

臺灣大學學術期刊資料庫

角色，包含總經理、國內部業務經理 (主角)、國外部業務經理、人資經理及研發經理及客戶等。其中主角為女生，表演出 3 種不同的績效表現、包含 24 個績效表現片段 (有 12 個好的及 12 個不好的績效表現片段)，形成八個不同類型的績效表現的影片。

影片中呈現業務經理從一天早上的接收電子郵件開始，歷經解決客戶問題、報告開發新客戶、參加週會並於會議中反應一周中所遇到的問題及表達如何處置、參加跨部門協調會議、參加人資單位的溝通會議、獨自與研發單位進行業務上事先協調會議、與總經理洽談相關業務及部門所發生的問題、參加公司所辦的健行活動、加班與總經理洽談出差交接事宜、工作中主動尋找訓練課程及解決客戶緊急狀況，並形成解決方案等等。攝影機隨著主角移動而轉動，就像是主管在觀察員工的績效表現等。影片拍攝的情境模擬一般職場績效表現的過程，透過工作活動的執行來展現主角 (業務經理) 的三種不同績效表現。

首先、針對所拍攝的影片做前測 (Video Pilot Test)，檢測三種不同的績效表現 (都有其高低程度) 是否透過影片的方式表現出來。本前測受測對象為正在修習國際人力資源管理的大學四年級的 43 位大學生。透過績效管理課程中，練習如何觀察員工職場工作行為。我們利用系統抽樣分配方式，將學生男女配對的分配方式到各組當中，每組 4 至 5 人不等。讓他們去判斷該業務經理是否同意展現出三種不同類型的績效表現。表 5 結果顯示透過影片的傳達，三種不同的績效表現都有被正確地辨認及區別出來，產生明顯的差異。各組在不同績效表現上一致性都達 60% (含) 以上 (該組該題項勾選人數為同意 (含) 以上人數 / 該組評量人數)。

表 5：三種不同類型的績效表現的區別檢定表 (前測)

績效表現	程度	平均數	標準差	T值
任務性績效表現 Task	高	5.96	.65	12.87**
	低	2.69	.98	
脈絡性績效表現 Contextual	高	6.18	.72	12.91**
	低	1.91	.80	
適應性績效表現 Adaptive	高	6.12	.54	23.11**
	低	1.92	.62	

註：N=43, $^{+}$p<.1, *p<.05, **p<.01

本研究受測者為實際工作上該年度打考核的基層主管，較能感受實驗之情境模擬及設計。但為了要減少主管一般在打考核的誤差，課程內容除了介紹三種不同的績效表現之外，還介紹相關績效評估上的人為誤差，如月暈效果、似我效果及近因誤差

臺灣大學學術期刊專用

等。並做相關的練習及訓練成效鑑定。待實驗流程完成並回收相關資料後，去除低於 60 分以下的資料為無效樣本，以利減少績效評估時人為上的誤差，總計 20 位，再扣除填答不完整的部分總計 5 份，故回收樣本為 258 份，有效樣本為 233 份，有效回收率達 90.31%。

整個實驗過程包含研究者解說施測程序及規則，受測者閱讀問卷上相關情境指導語、介紹該科技公司組織架構及業務經理相關職責、觀看影片及問卷填答等完整的實驗流程需 45 至 50 分鐘。看完後練習如何利用 STAR 原則來填寫影片中業務經理的好的績效表現及不好的績效表現。待課程結束之前的 10 分鐘才進行所謂主管獎酬決策的填寫，以便減少共同變異的問題。

三、變項操弄與衡量

(一) 自變項操弄

將三種績效表現各分兩種不同程度—高及低程度 (H 及 L)，組合成八種不同工作情境，也就是總計有八種不同播放影片模式。每一場次都觀看同一影片，每一影片模式都有 12 組「話」段，各種績效表現各 4 種「話」段。換言之，有八組人分別觀看任務性績效表現 (H 及 L)、脈絡性績效表現 (H 及 L) 及適應性績效表現 (H 及 L) 高低的組合，即《「任務性」、「脈絡性」、「適應性」》=《「H」、「H」、「H」》、《「H」、「H」、「L」》、《「H」、「L」、「H」》、《「L」、「H」、「H」》、《「H」、「L」、「L」》、《「L」、「H」、「L」》、《「L」、「L」、「H」》、《「L」、「L」、「L」》等八個不同影片片段。

(二) 自變項操作性定義

任務性績效表現 參考 Motowidlo 與 Van Scotter (1994) 的研究作法，首先參照 O*NET 中所列舉的科技產業業務經理的工作範圍、深度訪談選填實際工作範圍如何執行，並透過關鍵事件訪談法的方式獲取相關類似的工作任務。凡“嫻熟相關技能完成這些銷售任務”的項目。包含：a) 處理顧客抱怨、b) 開發新客戶、c) 協調相關部門來完成任務、d) 主動與客戶接觸，尋求公司商機等重要任務、e) 解決日常例行問題等等。量表刻度為越不嫻熟 (1)～越嫻熟 (7)：代表完成該職位任務的工作精熟度。

脈絡性績效表現參考 Borman 與 Motowidlo (1993) 的定義及內容，列舉科技產業業務經理對脈絡性績效表現的舉例：修正如下，a) 積極參與公司活動、b) 自願承擔非正式指派的任務、c) 持續加倍努力完成任務、d) 幫助他人與並與他人合作、e) 加班造成不便但欣然接受等等。量表刻度為從來沒有 (1)～總是 (7)：代表從事這些脈絡性績效表現的行為頻率多寡。

適應性績效表現 參照 Allworth 與 Hesketh (1999) 的定義「易於學習新的技能、有信心完成新的任務，以及具彈性與能力以處理應變的相關行為」。包含持續性學習

臺灣大學學術期刊資料庫

的行為、不確定的情況應變及隨時有備選方案來應變突發狀況。a) 主動找尋相關訓練課程、b) 轉化訓練成效於工作中、c) 不確定狀況的應變、d) 遇緊急有備選配套方案等等。量表刻度為越不同意 (1)～極度同意 (7)：代表同意該員有從事適應性績效表現的程度。

(三) 自變項衡量

請受測者針對觀看影片後進行問卷填答。針對三種不同的績效表現評估熟嫻度、出現頻率及同意度等來做評量，以上題項利用李克特 7 尺度衡量受測者對三個不同的績效表現，分數越高代表績效表現的評價就越高。

(四) 依變項衡量

參考並修正 Kiker 與 Motowidlo (1999)對主管獎酬決策的測量，詢問受測者針對影片中所觀察到的主角職場行為，詢問以下題項：1)「如果全體員工平均考績為 C，您會給該主角的考績等第 (從 E^-～ A^+ 15 等)？」，共計 15 等第。及 2)「如果年度平均調薪幅度為 1000 元，當您考慮給該主角調薪時，調薪幅度為何」？從「不調薪」到「調薪 3000 元」共分五個等級。及 3)「如果該部門需要一位繼位者，哪麼我會選擇這名員工作為繼位者的機會？」等以上三個主管獎酬決策。這三個獎酬決策的相關係數達 .78~.83，顯示有高度的重疊性。透過主成分分析第一主成份解釋力高達 86.59%。故化成單一指標，並轉化成標準化分數 0~100 分。

四、分析方法

本研究是以實驗法來驗證三種績效表現是否影響主管獎酬決策。採取三因子變異數分析。首先，需要先驗證自變項是否有操弄成功，所以分別針對任務性績效表現、脈絡性績效表現及適應性績效表現評價分數分別進行 T 檢定及計算出 η^2_p。然後，針對分別以三個不同主管獎酬決策為因變項進行變異數分析，即檢定 H1a～H1c 至 H3，既驗證任務性績效表現、脈絡性績效表現及適應性績效表現對主管獎酬決策的主效果、交互效果是否顯著。

五、分析結果

(一) 實驗工具操弄檢測

本研究針對影片所傳達的任務性績效表現、脈絡性績效表現及適應性績效表現為依變項進行 T 檢定，以檢測該影片中業務經理三種績效表現是否都操弄高低分組是否成功。其檢測分析結果如表 6。檢測結果發現，影片中業務經理的任務性績效表現高低的差異達顯著性水準 (T=28.10; P<.001; η^2_p=.78)，但在脈絡性績效表現 (T=.39; P=.70; η^2_p=.001) 及適應性績效表現 (T=.94; P=.34; η^2_p=.004) 上都呈現不顯著，表示本研究所拍攝的績效表現中有關任務性績效表現高低的操弄成功。影片中業務經理的

臺灣大學學術典藏

脈絡性績效表現高低的差異達顯著性水準 (T=31.11; P<.001; η^2_p=.87)，但在任務性績效表現 (T=.59; P=.56; η^2_p=.002) 及適應性績效表現 (T=1.42; P=.16; η^2_p=.009) 上呈現不顯著，表示本研究所拍攝的績效表現中有關脈絡性績效表現高低的操弄成功。影片中業務經理的適應績效表現高低的差異達顯著性水準 (T= 28.19; P<.001; η^2_p=.82)，但在任務性績效表現 (T=.60; P=.55; η^2_p=.002) 及脈絡性績效表現 (T=.10; P=.97; η^2_p=.000) 上呈現不顯著，表示本研究所拍攝的績效表現中有關適應性績效表現高低的操弄成功，綜合以上三個檢定結果，本研究的實驗材料 (績效表現的影片) 可作為本次研究的實驗工具。

表 6：受試者對實驗工具操弄高低分組的評價差異性檢定結果

績效表現	程度	平均數	標準差	T值
任務性績效表現 Task	高	5.18	.81	28.10**
	低	2.09	.83	
脈絡性績效表現 Contextual	高	6.17	.70	31.11**
	低	1.98	.84	
適應性績效表現 Adaptive	高	5.76	.80	28.19**
	低	1.99	1.04	

註：N=233, $^+$p<.10, *p<.05, **p<.01

(二) 假說檢定分析結果

在檢測實驗工具操弄成功之後，繼續進行三因子變異數分析，以檢定 H1a~H1c 至 H3 是否成立，分析結果如表 7 所示。本研究資料分析結果顯示，三因子之交互作用顯著，而二因子之交互作用，惟任務性績效表現與適應性績效表現交互作用不顯著之外，另外兩組 (脈絡性績效表現與任務性績效表現、脈絡性績效表現與適應性績效表現) 呈現顯著。而主效果的部分，三個不同的績效表現都呈現顯著，分別詳列如下。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 7：三種不同的績效表現對主管獎酬決策之影響

變異來源	變異總和	自由度	平均變異	F 值
任務性績效表現	27995.53	1	27995.53	88.75 **
脈絡性績效表現	41743.59	1	41743.59	132.34 **
適應性績效表現	48956.72	1	48956.72	155.22 **
任務×脈絡	1419.37	1	1419.37	4.50 *
任務×適應	282.88	1	282.88	.90
脈絡×適應	1429.60	1	1429.60	4.53 *
任務×脈絡×適應	4375.75	1	4375.75	13.87 **
誤差 70972.84	225	315.44		

註：N=233, $^{+}$p<.10, *p<.05, **p<.01

1. 三種績效表現對主管獎酬決策的主效果檢定

資料分析顯示 H1a~H1c 等三個假說都達顯著性。顯示任務性績效表現、脈絡性績效表現及適應性績效表現都分別對主管獎酬決策有影響，代表這三類的績效表現都對組織有貢獻的行為。在表 7 顯示，單純主效果檢定發現，任務性績效表現對主管獎酬決策主效果呈現顯著，F (1.225) =88.75，P<.01，η^2_p=.28，H1a 成立。在表 7 顯示，單純主效果檢定發現，脈絡性績效表現對主管獎酬決策主效果呈現顯著，F (1.225) =132.34，P<.01，η^2_p=.37，H1b 成立。在表 7 顯示，單純主效果檢定發現，適應性績效表現對主管獎酬決策主效果呈現顯著，F (1.225) =155.22，P<.01，η^2_p=.41，H1c 成立。

2. 三種績效表現對主管獎酬決策的兩兩因子交互效果檢定

從表 7 資料分析顯示除 H2b 假設沒有成立之外，其他兩個 (H2a 及 H2c) 假設都成立。顯示任務性績效表現與脈絡性績效表現及適應性績效表現與脈絡性績效表現兩者產生交互作用，分別對主管獎酬決策有正向影響。在任務性績效表現及脈絡性績效表現的交互作用檢定方面。在表 7 三因子變異數分析顯示，任務性績效表現及脈絡性績效表現有產生正向的交互作用對主管獎酬決策有影響 (F (1.225)=4.50; p<.05; η^2_p=.02)，支持 H2a。見圖 4 所示，脈絡性績效表現會因為任務性績效表現越高時，被主管視為更有貢獻的行為，獲得更多的獎酬。

臺灣大學學術期刊資料庫

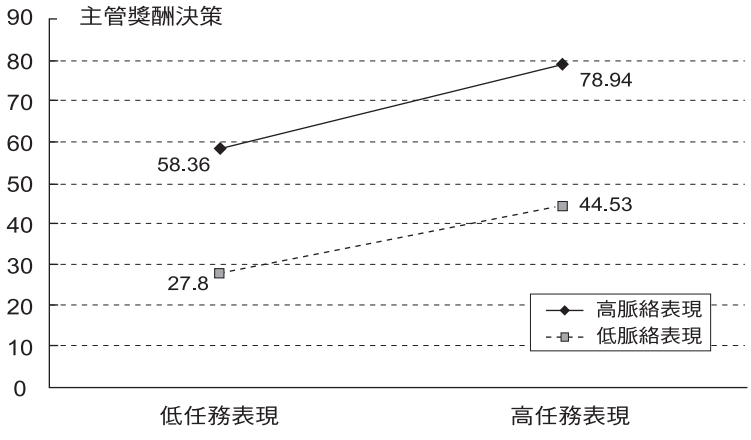


圖 4：任務性績效表現與脈絡性績效表現交互作用圖

在表 7 三因子變異數分析顯示，任務性績效表現及適應性績效表現並沒有產生交互作用對主管獎酬決策有影響 (F (1.225)=.90，不顯著)，不支持 H2b。可能是因為適應性績效表現是對未來的工作績效有一定的幫助，所以與過去任務績效表現上並不會產生交集，顯然交互作用不會存在。

在表 7 三因子變異數分析顯示，適應性績效表現及脈絡性績效表現有產生正向的交互作用對主管獎酬決策有影響 (F=4.53; p<.05; η^2_p= .02)，支持 H2c。見圖 5 顯示，適應性績效表現會因為脈絡性績效表現越高時，被主管視為更有貢獻的行為，獲得更多的獎酬。

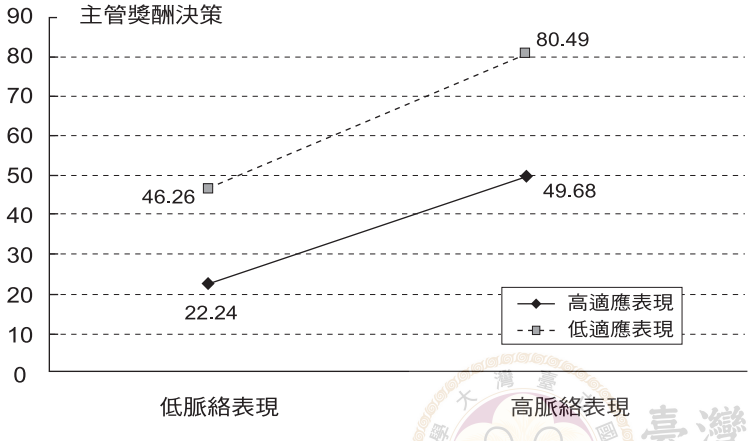


圖 5：脈絡性績效表現與適應性績效表現交互作用圖

臺灣大學學術期刊資料庫

3. 三種績效表現對主管獎酬決策的三因子交互效果檢定

在表 7 三因子變異數分析中，資料分析顯示 H3 假說成立。顯示此三類績效表現-任務性績效表現、脈絡性績效表現及適應性績效表現三者產生交互作用對主管獎酬決策有影響 (F=13.87; p<.05; η^2_p=.20)，支持 H3。見圖 6 部分，分兩部分說明：

第一部分 見圖 6 左半邊，在低度的任務性績效表現的狀況下，高脈絡績效表現仍然不被視為有貢獻的行為 (僅僅從 15.72 分到 24.45 分)。但是會因為高度的適應性績效表現，而凸顯高度脈絡性績效表現被視為有貢獻行為。換言之，主管期望這些適應性績效表現能將下一期的任務性績效表現做好，也認為部屬將有效移轉適應性績效表現來促進任務性績效表現，就企業長期的處於變動環境角度而言，適應性績效表現若干也取代了任務性的績效表現，當然主管也會利用獎酬的方式多鼓勵這樣的行為。顯然願意彈性處理事務及持續學習的工作者期望他能將所訓練到的轉化成實際績效，將會與脈絡性績效表現產生加成效果，代表有意願做之外，還有能力做。

第二部分 見圖 6 右半邊，在高度的任務性績效表現之下，脈絡性績效表現亦會被視為有貢獻的行為 (26.92 分到 64.59 分)，這樣有貢獻的行為會因為適應性績效表現的高低有所影響。顯然，脈絡性績效表現與適應性績效表現有其替換效果，顯然在高任務性績效表現下，員工已經花大部分的工作時間將任務完成，至於其他工作時間要在適應環境、工作調整及持續學習等狀況下都要執行或完成，與脈絡性績效表現出現一定有所衝突，個人適應環境及學習成長有時與組織突發要達成目標相互違背。例如：本來要於下班後參加語言課程來學習成長，但是會因為突發業務造成需要加班及無法參與課程等。

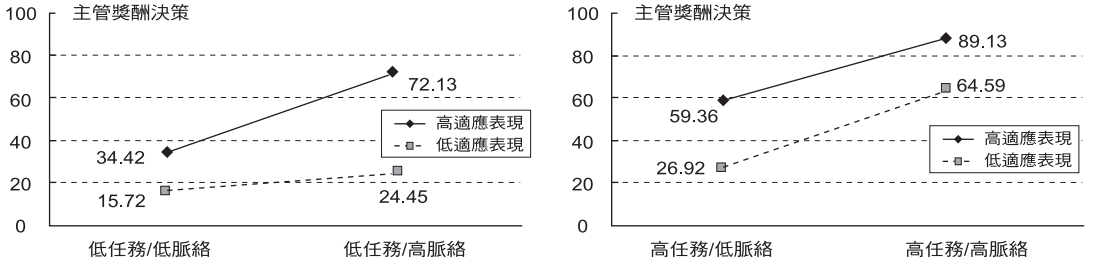


圖 6：在高度及低度任務性績效表現下，脈絡性績效表現與適應性績效表現交互作用圖

肆、分析結果與討論

本研究一是採調查法方式來進行，主要的限制在於仍為單一時點縱斷面的衡量，此因果關係的方向性較為模糊。如：受到好的主管獎酬激勵，然後才產生好的工作績效表現，故再進行實驗法的方式，來加強其因果關係的驗證。

臺灣大學學術期刊資料庫

在調查法及實驗法的驗證，第一、與過去有關任務性績效表現及脈絡性績效表現相關研究結論一致，顯示任務性績效表現及脈絡性績效表現會正向影響主管獎酬決策 (Kiker & Motowidlo, 1999; Van Scotter et al., 2000)。第二、兩個研究都顯示適應性績效表現都會正向影響主管獎酬決策。本結果提供了證據驗證適應性績效表現被視為組織有貢獻的行為，就組織處於變化環境來說，適應性績效表現確實被驗證影響了主管獎酬決策。更顯示適應性績效表現對組織貢獻的重要性，其研究結果支持我們的預期。顯然在面對環境高度變化的產業已經意識到適應性績效表現存在及重要性，驗證了Schmitt et al. (2003) 說法，適應性績效表現就長期而言，將影響組織效能及績效，並且擴充了工作績效理論的內涵及構面。

在調查法中，三種工作績效表現對主管獎酬決策的影響與本研究假設預期相符，統計上都呈現顯著的情況。換言之，三種工作績效表現對主管獎酬決策有解釋變異存在。就工作績效理論來說，透過主管獎酬的角度，這三類工作績效表現可獨立地被視為有貢獻的行為，證明了工作績效表現的內涵，不僅包含任務性績效表現、脈絡性績效表現，甚至可以加入近期所提出的適應性績效表現。雖然在本研究調查法中，三種工作績效表現的相關係數達 .89~.95，可能存在著共線性問題。但本研究並沒有因共線性問題，與預期推論有不一致情況，甚至三種工作績效表現在解釋變異上皆對主管獎酬決策有統計上的顯著 (陳順宇，2000)，故這三種工作績效表現個別地被視為有貢獻行為 (Motowidlo & Van Scotter, 1994)。但就相關性而言，顯然在第三類的工作績效表現，也就是說，適應性績效表現在構面上，仍有更精簡的可能性。就如以 Johnson (2001) 的論點，惟有「處理不確定性」以及「學習新知」才是較具獨特性的適應性績效表現，「人際適應」與「文化適應」這兩個構面所指的行為，乃是和他人的溝通相處有關，所以應該被歸為脈絡性績效表現中人際促進此構面之內。

在干擾效果方面，透過調查法的驗證，顯示當工作越複雜越高時，脈絡性績效表現與適應性績效表現都對主管獎酬決策的正向影響會越強。對企業來說，顯示越是任務複雜性越高的職位，越重視脈絡性績效表現及適應性績效表現這些工作行為，不僅需自動自發配合完成突發事務、並且能在模糊不確定資訊下能做出決策等等，都是很重要的績效表現。

在兩個研究當中，惟調查法中工作績效三個類型交互作用方面，都呈現不顯著的情況。其中的可能原因是，第一、使用的研究方式不同，在調查法中容易受到工作情境的影響 (Higgins, Judge, & Ferris, 2003)。第二、在實驗法中，適應性績效表現只包含學習新技能、將訓練績效轉為實際表現或針對不確定問題，提出解決方案等，較調查法以 Pulakos et al. (2000) 所探討的構面略為不同。

但在實驗法中，如同 Kiker 與 Motowidlo (1999) 研究結論一致，任務性績效表現與脈絡性績效表現的交互作用對主管獎酬決策有正向影響。換言之，顯然脈絡性績效

臺灣大學學術期刊資料庫

表現是隨著任務性績效表現越高，逐步被視為有貢獻且被獎酬的行為。換言之，工作者必須先將本身的職責任務做好，然後才有可能有機會及多餘時間促進環境氛圍。再者、脈絡性績效表現與適應性績效表現的交互作用對主管獎酬決策有正向影響。適應性績效表現會因為脈絡性績效表現越高時，被主管視為更有貢獻的行為，獲得更多的獎酬。換言之，工作者必須有意願先將突發及新增業務接起，並從促進環境氛圍的行為做起，然後才有可能地將有預應能力把持續變動的工作給做好。如果只是將自身變動的工作給做好，並沒有透過促進組織脈絡環境的行為來增加對組織貢獻的話，也影響主管獎酬決策有限。本研究與 Kiker 與 Motowidlo (1999) 的研究不同的是，本研究受試對象非在學學生，而是以有主管經驗的企業員工為主要受試對象，增加了本研究在實務面的運用。

本研究為單一製造業之集團為主要研究場景，在實驗法當中，與 Kiker 與 Motowidlo (1999) 研究相較之下，本研究在脈絡性績效表現除了衡量人際促進構面之外，更衡量了像是加班忍受不便、積極參與公司活動，更接近脈絡性績效表現全貌。這也證實了該集團企業更重視脈絡性績效表現之其他子構面 (低任務表現—高脈絡表現 (58.36 分)＞高任務表現—低脈絡表現 (44.53 分)。基本來說，**「脈絡性績效表現是隨著任務性績效表現越高，逐步被視為有貢獻且被獎酬的行為」**之結論與 Kiker 與 Motowidlo (1999) 研究結論是一致的。

最後，這三類績效表現的交互作用對主管獎酬決策有影響。1) 在低任務性績效表現之下，會因為高度適應性績效表現，則凸顯出高度脈絡性績效表現被視為有貢獻行為，我們研究發現，顯然是適應性績效表現是一個先決條件。2) 在高任務性績效表現之下，脈絡性績效表現亦會被視為有貢獻的行為，這樣有貢獻的行為會因為適應性績效表現的高低有所影響。顯然，脈絡性績效表現與適應性績效表現有其替換效果。

伍、結論及建議

一、研究結論

本研究提供證據驗證了三種績效表現都被視為組織有貢獻的行為，尤其是就組織處於變化環境來說，適應性績效表現也確實被驗證影響了主管獎酬決策，其研究結果支持我們的預期，尤其是在工作複雜性越高的職位更顯示適應性績效表現的存在及重要性，驗證了 Schmitt et al. (2003) 說法，適應性績效表現就長期而言，將影響組織效能及績效，並且擴充了工作績效理論的內涵。在三類績效表現間的交互效果方面，脈絡性績效表現會因為任務性績效表現越高時，被主管視為更有貢獻的行為，獲得更多的獎酬。這與 Kiker 與 Motowidlo (1999) 研究結論一致。在低任務性績效表現之下，脈絡性績效表現並不能獲得較多主管的獎酬，但如果員工能展現高度的適應性績效表現，將會影響脈絡性績效表現對主管獎酬決策的效果。但在高任務績效表現上，

臺灣大學學術期刊資料庫

適應性績效表現卻減弱了脈絡性績效表現對主管獎酬的影響，呈現了置換的效果。顯然在適應性績效表現與脈絡性績效表現的關係，會因為任務性績效表現而有所不同。

在工作績效理論方面，本研究延伸的工作績效的內涵。驗證了 Hesketh 與 Neal (1999) 的說法，認為 Campbell (1990) 的工作績效模式及 Borman 與 Motowidlo (1993) 的模式需要加入適應性績效表現此構念來更新，並認為適應性績效表現明顯有別於任務性與脈絡性績效表現，而主張應在工作績效理論的範疇中，增加適應性績效表現為新的工作構面 (Campbell, 1999; Hesketh & Neal, 1999; London & Mone, 1999; Pulakos et al., 2000)。

顯然適應性績效表現在現今多變的工作環境當中，不僅是以服務客戶為主要工作的職位，甚至是以製造為主的企業主管，也越來越顯的重要。至於工作績效內涵除了延伸之外，彼此的交互作用亦會對主管評量員工對組織的整體貢獻度來說產生影響。在實務方面，適應性績效表現對電子、通訊科技的迅速改變，經營全球化，越來於強調知識產品的價值創造、創新和組織學習等經營環境的變化，以及工作技術的改變，組織結構的日趨扁平化做出相對性的回應。任務性績效表現及脈絡性績效表現更多反應過去的工作績效，而適應性績效表現更能做為未來工作績效的預測指標，就如同平衡計分卡 (BSC) 的學習成長構面一般為公司的領先績效指標。

二、研究限制

本文章的兩個研究都只針對單一企業基層主管作受試對象，視為本研究的限制。可能會因為該企業的特性對此研究有所偏誤。如企業文化倡導創新等，如在研究二中將投射出影片中業務經理的創新行為很重要，或是評量部屬時，已經對該職位有所適應性績效表現有期待，容易造成在衡量有所偏誤。再者、本研究受限於該企業薪酬決策權下授程度，僅以整體績效評比、績效加薪、建議升遷及提供發展機會等題項作為整體獎酬的面向，也為本研究另一限制。

在研究一當中，第一、由於是以企業教育訓練的場景來進行研究，主要目的在於人力資源相關技能的養成。施測對象惟平均年資 3.85 年及過去是否有獎酬的經驗，會影響了本研究的類推性一般化程度。第二、是以員工實際工作行為來評量，這三類工作績效表現都必須要平日的觀察、紀錄，才能得到較正確的評量。第三、工作績效表現會受到一些情境的因素所影響，如獎勵制度、主管領導風格等。最後、調查法是以事後回溯的方式來想起員工的行為，容易造成以結果來推斷整體的績效表現，甚至出現月暈效果的出現，況且實務上的樣本，並沒有以該量表中的行為作為該公司的關鍵事件，並沒有時時刻刻觀察員工的行為，所以容易造成三個績效表現呈現高度相關的原因，上述為本研究另一限制。

在研究二是採取錄影模擬實驗法的方式，以業務經理的單一職位來作分析，勢

臺灣大學學術期刊資料庫

必會影響研究結果一般化的程度，是為本研究一大限制。除了進行另外一組不同的研究之外，實驗對象以實際職場基層主管，而且大多實際擔任主管多年，似乎弭補了其研究結果的外部效度的降低 (彭台光、高月琴、林鉦琴，2006)。而在填寫績效表現及主管獎酬決策的相關問卷，仍屬於相同的資料來源，本研究仍避免不了共同方法變異 (Common Method Variance ; CMV) 的狀況。至於這部分，本研究採取在觀看影片及填寫有關主管獎酬決策區分不同時點，並以時間隔離的方式來填寫兩份問卷資料，這種方法可以排除同一時間點的干擾因素，或是近期的記憶效果出現。

三、研究及實務建議

未來研究可以針對不同職位所需要的工作績效的內涵作討論及驗證，可以討論在不同類型工作下是否這三種績效表現是否有其權重上的不同。換言之，在什麼類型的職位之下，適應性績效表現會有較高的權重。再者，以本研究來看，透過主管的整體評比三個工作績效表現仍呈現高度相關，或者可以驗證適應性績效表現在某些職位上根本就屬於任務性績效表現或是脈絡性績效表現，如：人際適應此構面為管理者的任務性績效表現，或是人際適應與文化適應類似脈絡性績效表現中人際促進等。最後，可以探討這三個績效表現是否對主管升遷建議 (Promoability Recommendation)、生涯發展 (Career Success) 及授權意願等人力資源決策之影響。上述都可作為績效評估、人員培訓及選才任用等實務之參考。

既然面對極大不確定的環境，適應性績效表現的崛起對人力資源管理的影響，包括以下三點說明：(1) 績效評估方面，適應性績效表現更適合特定的管理和組織情景，比如處於變革之中的組織、團隊和員工個人等。像是對組織、管理者和員工的適應性作為提出了高度要求；如：團隊績效及創新績效等。(2) 員工培訓方面：培訓的最終目的是增強實際工作情景中的工作績效，而培訓情景和實際工作情景存在差異，如何增強培訓效果在實際工作情景中的轉移，適應性績效表現是一個重要行為。(3) 員工甄選方面：適應性績效表現對於組織中人員的行為提出了新的能力上要求，傳統的人員招聘比較多的關注與任務性績效表現相對應的能力。適應性績效表現要求相應職位的員工增強在創造性、不確定性、持續學習、緊急事件處理方面的能力，這對甄選工具的選擇將有所影響。

臺灣大學學術期刊資料庫

參考文獻

王輝、李曉軒、羅勝強，2003，「任務績效與情境績效兩因素績效模型的驗證」，中國管理科學，11 卷 4 期：頁 79-84。

馬可一，2003，「適應性績效」，商業研究，22 卷：頁 15-17。

莊如松，2007，目標導向、前瞻人格與適應性績效之關係，國立政治大學企業管理研究所未出版之博士論文。

陳順宇，2000，第三版，迴歸分析，台北，華泰書局。

馮明、陶祁，2005，「適應性績效及其在人力資源管理中的應用」，北京市計畫勞動管理幹部學院報，13 卷 4 期：頁 51-52。

彭台光、高月琴、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。

溫志毅，2005，「工作績效的四因素結構模型」，首都師範大學學報 (社會科學版)，5 卷：頁 105-111。

簡博浩，1999，薪酬策略群組與經營績效之關係研究，國立中興大學企業管理研究所未出版之碩士論文。

Allen, T. D. 2006. Rewarding good citizens: The relationship between citizenship behavior, gender, and organizational rewards. ***Journal of Applied Social Psychology***, 36 (1): 120-143.

Allen, T. D., & Rush, M. C. 1998. The effect of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. ***Journal of Applied Psychology***, 83 (2): 247-260.

Allworth, E., & Hesketh, B. 1999. Construct-oriented biodata: Capturing change-related and contextually relevant future performance. ***International Journal of Selection and Assessment***, 7 (2): 97-111.

Arvey, R. D., & Murphy, K. R. 1998. Performance evaluation in work settings. ***Annual Review of Psychology***, 49: 141-168.

Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. 2002. Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. ***Academy of Management Review***, 27 (4): 505-522.

Borman, W. C. 2004. The concept of organizational citizenship. ***Current Directions in Psychological Science***, 13 (6): 238-241.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. 1993. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. Borman (Eds.), ***Personnel selection in organizations***: 71-98. New York, NY: Jossey-Bass.

臺灣大學學術期刊資料庫

_____. 1997. Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. ***Human Performance***, 10 (2): 99-109.

Borman, W. C., White, L. A., & Dorsey, D. W. 1995. Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. ***Journal of Applied Psychology***, 80 (1): 168-177.

Bridge, W. 1994. The end of the job. ***Fortune***, September 19: 62-74.

Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. 1986. Prosocial organizational behaviors. ***Academy of Management Review***, 11 (4): 710-725.

Campbell, D. J. 1988. Task complexity: A review and analysis. ***Academy of Management Journal***, 13 (1): 40-52.

Campbell, J. P. 1990. Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), ***Handbook of industrial and organizational psychology***, 1: 687-732. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

_____. 1999. The definition and measurement of performance in the new age. In D. R. Ilgen, & E. D. Pulakos (Eds.), ***The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development***: 399-429. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Campbell, J. P., Gasser, M. B., & Oswald, F. L. 1996. The substantive nature of job performance variability. In K. R. Murphy (Ed.), ***Individual differences and behavior in organizations***: 258-299. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Cascio, W. 1988. ***Applied psychology in personnel management analysis***. New York, NY: Prentice- Hall.

Coleman, V. I., & Borman, W. C. 2000. Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. ***Human Resource Management Review***, 10 (1): 25-44.

Conway, J. M. 1999. Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. ***Journal of Applied Psychology***, 84 (1): 3-13.

Crant, J. M. 2000. Proactive behavior in organizations. ***Journal of Management***, 26 (3): 435-462.

Earley, P. C. 1985. Influence of information, choice and task complexity upon goal acceptance, performance, and personal goal. ***Journal of Applied Psychology***, 70 (3): 481-491.

George, J. M., & Brief, A. P. 1992. Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the

臺灣大學學術期刊資料庫

mod at work-organizational spontaneity relationship. ***Psychological Bulletin***, 112 (2): 310-329.

George, J. M., & Jones, G. R. 1997. Organizational spontaneity in context. ***Human Performance***, 10 (2): 153-170.

Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. 1999. Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. ***Journal of Vocational Behavior***, 55 (2): 254-275.

Griffin, B., & Hesketh, B. 2003. Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. ***Australian Journal of psychology***, 55 (2): 65-73.

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. 2007. A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. ***Academy of Management Journal***, 50 (2): 327-347.

Hesketh, B., & Allworth, E. 1997. ***Adaptive performance: Updating the criterion to cope with change***. Paper presented at the Second Australian Industrial and Organizational Psychology Conference, Melbourne.

Hesketh, B., & Neal, A. 1999. Technology and performance. In D. R. Ilgen, & D. E. Pulakos (Eds.), ***The changing nature of performance: Implication for staffing, motivation, and development***: 21-55. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Higgins, C. A., Judge, T. A., & Ferris, G. R. 2003. Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. ***Journal of Organizational Behavior***, 24 (1): 89-106.

Ilgen, D. R., & Pulakos, E. D. 1999. Employee performance in today's organization. In D. R. Ilgen, & D. E. Pulakos (Eds.), ***The changing nature of performance: Implication for staffing, motivation, and development***: 1-20. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Johnson, J. W. 2001. The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. ***Journal of Applied Psychology***, 86 (5): 984-996.

Kerr, S. 1975. On the folly of rewarding A. While helping for B. ***Academy of Management Journal***, 18 (4): 769-783.

Kiker, D. S., & Motowidlo, S. J. 1999. Main and interaction effects of task and contextual performance on supervisory reward decisions. ***Journal of Applied Psychology***, 84 (4): 602-609.

Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Nason, E. R., & Smith, E. M. 1999. Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time. In D. R. Ilgen, & D. E. Pulakos (Eds.), ***The changing nature of performance: Implication***

臺灣大學學術期刊資料庫

for staffing, motivation, and development: 240-292. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

LePine, J. A., Colquitt, J. A., & Erez, A. 2000. Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. ***Personnel Psychology***, 53 (3): 563-593.

London, M., & Mone, E. M. 1999. Continuous learning. In D. R. Ilgen, & D. E. Pulakos (Eds.), ***The changing nature of performance: Implication for staffing, motivation, and development***: 119-153. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. 1991. Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of salespersons' performance. ***Organizational Behavior and Human Decision Process***, 50 (1): 123-150.

Maynard, D. C., & Hakel, M. D. 1997. Effects of objective and subjective task complexity on performance. ***Human performance***, 10 (4): 303-330.

Milkovich, G. T. 1988. A strategic perspective on compensation. ***Research in Personnel and Human Resource Management***, 20 (2): 263-288.

Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. 1997. A theory of individual differences in task and contextual performance. ***Human Performance***, 10 (2): 71-83.

Motowidlo, S. J., & Schmit, M. J. 1999. Performance assessment in unique jobs. In D. R. Ilgen, & E. D. Pulakos (Eds.), ***The changing nature of job performance: Implications for staffing, motivation, and development***: 56-86. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. 1994. Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. ***Journal of Applied Psychology***, 79 (4): 475-480.

Murphy, K. R. 1989. Dimensions of job performance. In R. Dillon, & J. Pellingrino (Eds.), ***Testing: Applied and theoretical perspectives***: 218-247. New York, NY: Praeger.

_____. 1999. The challenge of staffing a postindustrial workplace. In D. R. Ilgen, & D. E. Pulakos (Eds.), ***The changing nature of performance: Implication for staffing, motivation, and development***: 295-324. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Murphy, K. R., & Jackson, S. E. 1999. Managing work role performance: Challenges for twenty-first century organizations and their Employees. In D. R. Ilgen, & D. E. Pulakos (Eds.), ***The changing nature of performance: Implication for staffing , motivation, and development***: 325-365. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Organ, D. W. 1997. Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time.

臺灣大學學術期刊資料庫

Human Performance, 10 (2): 85-97.

Pearlman, K., & Barney, M. F. 1999. selection in a changing workplace. In J. Kehoe (Eds.), ***Managing selection in changing organizations: Human resource strategies***: 3-72. San Francicso, CA: Jossey-Bass.

Pfeffer, J. 1998. Seven practices of successful organization. ***California Management Review***, 40 (2): 96-125.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. ***Journal of Management***, 26 (3): 513-563.

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. 2000. Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. ***Journal of Applied Psychology***, 85 (4): 612-624.

Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Hedge, J., & Borman, W. C. 2002. Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. ***Human Performance***, 15 (4): 299-323.

Reiter-Palmon, R., Young, M., Strange, J., Mannig, R., & James, J. 2006. Occupationally-special skills: Using skills to define and understand jobs and their requirement. ***Human Resource Management Review***, 16 (3): 356-375.

Rotundo, M., & Sackett, P. R. 2002. The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global rating of job performance: A policy-capturing approach. ***Journal of Applied Psychology***, 87 (1): 66-80.

Sanchez, J. I., & Levine, E. L. 1999. Is job analysis dead, misunderstood, or both? New forms of work analysis and design. In A. Kraut, & A. Korman (Eds.), ***Evolving practices in human resource management***: 43-68. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schmitt, N., & Chan, D. 1998. ***Personnel selection: A theoretical approach***. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Schmitt, N., Cortina, J. M., Ingerick, M. J., & Wiechmann, D. 2003. Personnel selection and employee performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), ***Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology***: 77-105. Hoboken, HJ : John Wiley & Sons.

Schroder, H. M., Driver, M. J., & Streufert, S. 1967. ***Human information processing***. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.

Smith, E. M., Ford, J. K., & Kozlowski, S. W. J. 1997. Building adaptive expertise:

臺灣大學學術期刊資料庫

Implications for training design. In M. A. Quinones, & A. Dudda (Eds.), ***Training for 21th century technology: Applications of psychological research***: 89-118. Washionton, DC: APA Books.

Smith, P. C. 1976. Behaviors, results, and organizational effectiveness: The problem of criteria. In M. D. Dunnette (Ed.), ***Handbook of industrial and organizational psychology***: 745-775. Chicago, Illinois: Rand McNally College Publishing Co.

Van Dyne, L., Cumming, L. L., & Parks, J. M. 1995. Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional charity (A bridge over muddied waters). In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), ***Research in organizational behavior***, 17: 215-285. Greenwich, CT: JAI Press.

Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. 1996. Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. ***Journal of Applied Psychology***, 81 (5): 525-531.

Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. 2000. Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. ***Journal of Applied Psychology***, 85 (4): 526-535.

Veenhoven, R. 2002. Why social policy needs subjective indicators. ***Social Indicators Research***, 58 (1): 33-45.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. ***Journal of Management***, 17 (3): 601-617.

Wood, R. 1986. Task complexity: Definition and construct. ***Organizational Behavior and Human Decision Processes***, 37 (1): 60-82.

臺灣大學學術期刊資料庫