

績效評估目的影響公務員組織承諾、 工作滿意之因果模式分析： 以交通部港務局為例

The Causal Relationship Analysis of the Influence of
Performance Evaluation Purpose on Organization
Commitment and Job Satisfaction

劉祥得 (Hsiang-Te Liu)^①、方福樑 (Fu-Liang Fang)^②

摘要

交通部配合政府組織改造，擬將現有基隆、臺中、高雄及花蓮等四個港務局朝「行政法人化」方向規劃；而從行政管理的觀點來看，不論任何組織變革與工作重新設計，都將對工作者與員工績效造成某種衝擊與改變，此議題十分值得學術與實務界重視與探討之。

本研究針對基隆、臺中、高雄及花蓮等四個港務局行政公務人員進行普查，共獲有效樣本 96 筆，回收率為 43%。本文利用結構方程模式 (Lisrel) 及階層迴歸來驗證所設立的假設。研究結果顯示，情感承諾正向影響工作滿意；工作角色衝突負向影響工作滿意。績效評估行政、角色界定目的正向影響績效體系滿意認知。角色界定目的正向影響情感承諾，負向影響角色衝突；而角色衝突部分中介角色衝突和工作滿意間的關係。整體而言，本文的確證實績效評估的「角色界定」目的，深切影響港務局公務員相關態度認知。

關鍵字：績效評估目的、組織承諾、工作滿意、工作角色衝突

^① 現任銘傳大學公共事務學系副教授。住址：新北市新店區寶元路二段 35 巷 1 號 5F。手機：0932-209-263。E-mail: lback@zeta.mcu.edu.tw。

^② 曾任中華海員總工會理事長，現任中華民國船舶機械工程學會秘書長、國立海洋大學輪機工程學系兼任講師。

Abstract

The Ministry of Transportation and Communication has formulated the reengineering program of Harbor Bureau these years. It is considered to be an organizational change for most public servants in public organization. Performance evaluation is always considered as a management tool to evaluate what the difference reengineering program really makes. Then, the perception of purpose of performance evaluation by public servants has been believed to be determinant of their job satisfaction and organizational commitment.

This study collects 96 valid samples from four Harbor Bureaus in Taiwan and uses Lisrel and hierarchical regression to test the hypothesized relationships we explored. The results show that: affective organizational commitment positively affects job satisfaction; work role conflict negatively affects job satisfaction; administrative and work role definition purpose positively affects performance evaluation satisfaction; work role definition positively influences affective organizational commitment; and work role conflict partially mediates the relationship between work role definition purpose and job satisfaction.

Keywords: Performance Evaluation, Organization Commitment, Job Satisfaction, Work Role Conflict

壹、研究背景

交通部配合政府組織改造，於行政院組織改造推動委員會審議中的「交通及建設部組織調整規劃報告草案」，擬將現有基隆、臺中、高雄及花蓮等四個港務局朝「行政法人化」方向規劃；而以行政管理的點來看，不論任何組織變革與工作重新設計，都將對工作者與員工造成某種衝

擊與不安 (中華海運研究協會，2006)。亦即，不論法人化或組織精簡與整併，是否降低公務人員績效，抑或可以提高港務單位員工工作滿意認知及對嶄新組織體系之認同與承諾的議題，值得學術與實務界重視之。

若「交通及建設部」恢復設立航政局，並由其在各地設派出單位航政分局，則該三級機關航政局所設各組，得從現行

航政司各海運相關科移撥改組之，包括航務、船舶、船員、海事及港務等科。如此架構的航政局，將可考慮將關稅總局海務處的組織與人力移撥該局。至於航政司則改組為類似「海空運司」的架構，僅留少部分海運與空運幕僚人員辦理相關業務。而組織變革或工作重設計與分配，常影響工作人員的組織承諾與工作滿意認知，其十分值得重視。尤其人員移撥和調派，除依據相關專長外，亦需具體根據公務員工作績效，適才適所地安排新任工作，以避免港務單位公務人員因為組織變革、工作適應等因素，造成工作衝突，以致於降低工作滿意認知，進而降低工作效能與效率。

如以變動規模來看，各地航政分局的組織若以四級機關的定位設置，則依照「中央行政機關組織基準法」的規範，得設 5~6 課，包括航政業務上的航務、船舶、船員、海事等課，以及若包括港政監理業務則增設港務課等；另加設行政課，辦理人事、政風、會計、資訊及總務等一般行政業務。這些單位之重新規劃與定位，勢必影響港務單位公務人員之相關心理認知與情緒 (中華海運研究協會，2006)。

而以各地航政分局的人力配置來看，各地航政分局的組織架構所需移撥各港務局的航政監理及港政監理人力，合計共約 222 人，變動人數可謂不小。其中包括現

有航政監理業務人力移撥 157 人，港政監理業務人力 41 人，以及行政人力 24 人。各地航政分局分別為基隆 86 人、高雄 79 人、臺中 35 人及花蓮 22 人 (中華海運研究協會，2006)。

事實上，港務局移撥人員之權益保障措施上，尤其在港務局行政法人化後，移撥航政分局的原屬資位制之港務局從業人員雖仍可繼續適用原法令至離職為止或選擇改任為任用制，但移撥人員仍會面臨升遷職缺與機會減少的問題 (中華海運研究協會，2006)。升遷主要考量因素，即是工作績效評估結果。港務單位為公務人員對於績效評估的態度認知，以及其對評估體系的認知，都影響其組織承諾與工作滿意認知。

從另外一個角度來看，一般組織的績效評估具有多重目的，包含作為人事處置決策、人力訓練及工作角色釐清等，其對於港務局組織重整後相關人力資源管理，將具有多重影響，值得重視。簡言之，績效評估的不同作用與目的，包含行政上 (administrative)、發展上 (developmental)、工作角色界定 (role definition)，都將對港務單位公務員產生不同認知影響，進而影響其對於港務組織的承諾與滿意認知，其間因果關係，十分值得探索。尤其，國內對於港務單位績效評估相關研究並不多見，未來政府機關朝向組織精簡及再造之方向可期，績效評估亦將在未來港務單位行政

管理上，扮演重要角色，績效評估目的對於港務局公務人員的態度認知影響，值得探討。

事實上，20 年以前，Bernardin and Beatty (1984) 即提出績效評估具有多種目的 (purpose)，包含強化資源使用；作為人事管理的基礎等。其他學者亦曾指陳，績效評估包含四項目的：讓員工有所區別、比較員工的強弱勢、執行和評估人力資源系統及提供人事決定資訊 (Cleveland et al., 1989; Cleveland et al., 2003)。此外，績效評估也被認為可以提高個人績效，進而提高組織績效 (Meyer et al., 1965; DeNisi and Gonzalez, 2000)。對於港務局人事管理來說，績效評估同樣具有區別公務員優劣、強弱勢，進而作為相關人事改革之參考作用。港務局即將面臨法人化或組織精簡相關變革，於人事調動決策規劃前，需要區別公務員人員專長與技能優劣，以做最佳人事重安排與調配。後續新職所造成的人事變動、教育訓練、工作角色釐清等，亦需要績效評估所獲得之員工資訊。簡言之，獲得公務人員相關升遷、調動資訊的基礎，即需藉助績效評估機制。

區分不同的績效評估目的，對於人力資源發展的理論與實務十分重要。首先，績效評比可以提供員工發展、薪資管理、訓練、員工行為改變的資訊，許多研究則以績效評估的行政及發展目的為研究重心 (Murphy and Cleveland, 1995; DeNisi and

Gonzalez, 2000)。對於港務機關公務人員來說，組織變革後的績效評估目的，的確也值得關注與探討。

許多研究指出，績效評估的目的影響評估的流程與產出 (Sharon and Bartlett, 1969; Zedeck and Cascio, 1982; Bernardin and Beatty, 1984; DeNisi et al., 1984; Murphy et al., 1984; Williams et al., 1985)，以發展目的為主的績效評估來說，和行政決策目的比較起來，就比較不重視評估的誤差，如評估過嚴或過鬆現象 (Meyer et al., 1965; Zedeck and Cascio, 1982)。因為以發展為目的的評估，僅在於找出員工能力需補強地方，並非精確地區分能力強弱、優劣。

績效評估的最主要目的，在於評量員工個人，以區別員工間的差異，進而提供不同的訓練機制。當前組織被視為開放性的，需面臨環境變遷與改變，進而制訂符合環境需求之目標 (Katz and Kahn, 1979; Schneider and Klein, 1994)。組織之所以可以保持競爭優勢，即在於難以模仿、取代。從這樣觀點來看，人力資源係組織的核心能力，值得組織持續投資。對於港務局公務人員來說，未來面臨組織變革或法人化之趨勢，其勢必需要嶄新技能，以因應新的工作職位與任務，利用績效評估以決定人員訓練項次，有其必要。

事實上，員工對於工作角色的界定，扮演一個重要的角色。有關品質圈 (quality circles) 的人力管理實務即指出，職位上

的員工或工作者不僅瞭解工作環境因素，也深刻瞭解顧客的需求。因此，工作者可在工作設計上規劃變革，進而提升組織績效。由以上的論述可知，績效評量目的不僅僅是行政及發展目的而已，其可以被擴張地解釋為，績效評量更著重於工作「職位」(position)，而非職位上的工作「個人」，這是績效評量的第三個目的。亦即，職位的工作內容與結構的清晰性是重要，但其是一種相對被忽略的評量目的，而其對工作者的影響也不同于傳統行政和發展目的。因此，更值得深入研究。尤其對於被安排新職的港務局公務人員來說，工作內容與範疇將有所變動，透過績效評估，釐清工作角色，有其必要。

貳、研究目的

本文主要在於擴大傳統績效評估目的之看法，為的即是增加對於績效評估潛在效果的理解，以強化其在人力資源發展的應用。尤其對於港務局相關單位面臨組織變革之際，績效評估在人事運用上，將扮演不同角色與目的。此外，本研究亦有兩項目的，其一是擴大績效評估的理論，透過廣泛地確認及定義績效評估目的，特別增加以職位為焦點 (position-focused) 的評估目的，補強傳統僅以在職個人為焦點 (incumbent-focused) 的評估目的。以上有關工作角色界定的確對於組織管理十分重

要，但過去國內探討並不多見，故本文擬有系統探討之。

第二項目的，即是檢驗個別員工對於不同評估目的之認知，是否會有不同的行為反應及關聯，藉此以擴大傳統的績效評估理論。許多研究者已指出，員工對於工作場合的認知，遠比職位本身更易影響員工的態度和行為 (James and McIntyre, 1996; Allen, 2001)。以這樣的觀點來看，相同組織內的不同員工，可能會對組織或績效評估有不同的認知，而這些認知差異會進一步影響其對於績效評估流程及組織本身的態度認知。對於公務人員來說，公務人員間對於績效評估目的的認知差異，也可能影響其對於政府機關績效評估流程與政府本身的看法。尤其，未來港務局即將面臨法人化之變革，除傳統的行政、發展績效評估目的外，本文亦初步檢驗公務員對於角色界定目的的態度認知。

由上可知，績效評估傳統上被認為具備行政和發展目的，其促成組織發展及個人職涯發展。而除兩項目的外，「角色界定」也被認為是績效評估的第三項目的，透過績效評估的資訊，可以瞭解工作內容與角色是否有所增刪？進而做更佳的資源分配。角色界定目的比較著重於「職位」(position) 上，而非著重職位上的個人。對於港務局法人化後，即將產生新職位之任命，的確影響公務人員組織承諾、工作滿意相關認知。

參、文獻回顧與假設建立

3.1 個人或職位為焦點的績效評估

從傳統的觀點來看，績效評估被認為係改變職位上個人行為的工具。因為績效評估可以區別員工之間的優劣，進而針對績效不佳的員工進行訓練與發展，並改變其工作行為。根據 Campell 的工作績效模式指出 (Campbell, 1990; Campbell et al., 1993)，績效評估即是擬改變職位上個人的激勵誘因、知識、技能和能力。舉例來說，當主管依據績效評估結果給予員工獎勵回饋時，將會強化其工作激勵。另一方面，主管亦可以根據評估結果，給予績效不佳員工額外訓練及發展方案。績效評估結果常是許多績效研究的焦點，研究內涵包括評估精確性 (Landy et al., 1978)、評估結果應用 (Greller, 1978; Nathan et al., 1991)，及是否直接測量員工行為意向等 (Burke et al., 1978; Taylor et al., 1995)。對於港務局公務人員來說，未來以績效評估作為人事決策、調動、訓練的基礎，係必然發生的路，這是典型的以「個人」為焦點的績效評估。尤其未來港務局將進行改組，成為具有獨立自主特性之行政法人，負責商港區域內土地及港埠設施之規劃、建設、經營、管理及安全等事項，以提升商港之管理、經營效率及競爭力。因此，其將更重視內部經營管理，港務局人事管理、會計制度、內部控制、稽核作業等，

都將有所變革。可以預見的是，港務局轉型後，人員績效管理將扮演重要角色，方得以透過績效評估，釐清嶄新工作角色，避免人員接任嶄新工作之衝突感。此外，當港務局公務員不適任嶄新工作分派時，勢必透過績效評估，瞭解何種教育訓練可以強化其工作技能。而當公務人員無法適任新工作時，勢必採用行政管理工具，給予適當之行政處分與作為。本研究係在港務局改制之前期，進行內部人員相關探討，以瞭解改制前之情境因素，不僅利於改制後之行政管理作為，亦作為後續組織變革相關研究之探討基礎。

但是在一個動態的工作環境裡，績效評估需以職位 (position) 為焦點，而不是以職位上個人或員工為焦點。以職位為焦點之績效評估的理由有許多，如以個人為焦點之評估方式的工作要求，可能會因環境而改變。尤其當科技技術改變時，工作的要求與條件亦隨之改變。但職位上員工不一定隨職位要求的改變，進而改善與變遷。許多員工雖在同一職位上工作頗久，但其所佔職位的要求已與初任時不盡相同，遂使得該員工逐漸不符該工作之要求。

雖然有些變革是明顯可見的，如完成工作所需的科技與技能，但有些變革是不明顯的。對於變革不明顯的工作，以職位為焦點的評估方式特別有用。舉例來說，當員工習慣於協助同僚時，某種程度即將工作責任轉至另一人身上。橫跨兩職位的

員工慢慢可理解，其中一個工作責任較重，另一個則較有資源去完成工作任務。或許如此的工作變革未獲上面管理者的認可，也不會反映到績效評估上。如員工所執行的公民行為 (citizenship behaviors)，就不盡然受到主管的關注，就不會反映到績效評估上 (Bateman and Organ, 1983; Smith et al., 1983; Organ, 1988; Borman and Motowidlo, 1993)。根據 Hough and Oswald (2000) 的說法，組織的確需要工作任務和公民行為兩種績效，而不是單單評估工作任務而已。因為，部分員工會協助同僚完成工作，組織決策者亦必須瞭解這種變遷趨勢，並認識工作要求亦會隨之改變。而員工的職位重新界定及公民行為，對於員工的工作態度及組織效能 (organizational effectiveness) 有重要的影響，這也是績效評估需兼顧「職位」及「個人」焦點的原因之一。對於公務員來說，部分公務員亦會協助同僚完成任務，如公務主管不將公民行為納入績效評估，將無法真實地評量公務員的績效。尤其組織變革之際，工作釐清上不明確時，公民行為應該比較頻繁。

一般員工必須對額外增加的工作內容負責，而這些額外工作係因科技改變而造成。以公務員為例，科技的改變亦增加部分工作內容，如電子化政府的執行，讓許多公務資訊及申辦都需上網，改變其傳統辦理公務模式。對於港務局來說，經濟

環境或法人化為公務員所帶來的變革，都將改變現有的工作內容。因此，績效評估不僅需要反應工作的變革趨勢，且應透過績效檢視過程，並以有效的方式納入這些變革。至少，員工不會因對於該工作已不再重要的面向，而受到懲罰。從另一角度來看，管理者必須以工作的重要因子或面向，評量員工的績效，即使這些重要因子並不在原始工作說明書裡。公務機關在政府再造運動中，亦不斷鼓勵創新與企業家精神學習，因此，使得公務員工作內涵和原始的工作說明，不盡相符，但政府機關亦應檢討評估因子，納入公務工作變革後的重要評估因素。當管理階層知道工作要求有所改變時，員工即可精確地受變革後的評估因子評量，因此，以錯誤、不合時宜的因子評估員工的機率就變少。可見，績效評估本身對於職位、工作角色、工作界定，都是十分重要的。尤其，港務局法人化後，更需納入以「職位」為焦點的評估內涵。

另一個角度來看，由於人力市場緊縮，僅有部分在職者可以執行改變後職位的全部職能時，管理人員被迫降低職位期待 (position expectations)。當組織為環境變革而改變職位時，並不是所有在職員工都能與時並進，因此，使得管理者必須降低其對工作上的期待。以政府再造為例，並不是所有公務員都可以接納改變後的職位設計。當有系統及全面瞭解在職者的限制

後，職位改變及工作設計必須在合理的範疇下進行，以完成組織職能。尤其在不確定的環境裡，組織可以透過某些職位的改變，而獲得競爭優勢，但不能因此讓該在職者離開組織。因此，本文擬探討績效評估在港務局法人化之時，其對於港務局公務人員組織承諾、工作滿意的相關影響。一般而言，組織的變革與改造，總是讓部分有意挑戰變革的公務員獲得成長；但對於保守、守舊、排斥創新者，則會降低其對組織的承諾感及工作滿意認知。

從以上的觀點來看，績效評估的結果必須是訓練公務員的依據，以增加其工作績效（發展目的）；此外，績效評估的結果可能將員工調離職位（行政目的），如資遣、調動、解雇；抑或改變公務員職務的要求（角色界定目的），如組織重整（reorganization）或流程再造，港務局未來的法人化過程，即是組織重整、流程再造的一環。前面兩者是發展或行政目的取向，以個人為焦點；後者係以職位為焦點。整體而言，績效評估可能強調職位的效能（effectiveness），亦可能強調個人效能（Murphy and Cleveland, 1992; Ilgen, 1993; Murphy and Cleveland, 1995; DeNisi, 2000）。對於港務單位公務員來說，績效評估的目的包含發展員工，當公務員被評估不佳時，將安排相關課程予以訓練發展。或許公務員鮮少因績效評估而被解職，然公務員服務相關法令亦指陳，考績丁等亦將受到相關懲處，其為行政目的之一種。

我國政府亦曾經執行政府再造運動，某種程度亦是角色界定改變之一種。或許政府再造運動不完全肇因於績效評估，惟，一般公民對於政府績效不彰的聲音，亦未曾停歇，促成政府推動政府再造運動。前項屬於外在團體的評估，政府內部亦可能透過評估，而推動組織或流程再造。明顯可見，「發展」和「行政」目的以公務員「個人」為焦點，而「角色界定」則以「職位」為焦點。

3.2 角色界定目的的理論基礎

許多有關工作績效評估的模式被提出（Campbell et al., 1993; Day et al., 2004），績效評估因子不僅僅是工作能力和誘因，而需包含該工作被期待的工作水平。組織理論學者 Katz and Kahn (1979) 直接說明該期待為一種角色界定，亦即是在社會環境中被清楚界定的工作行為。當工作被清楚界定與釐清時，該工作的期待即可以被員工所理解，在位工作者即可以投入其能力與努力，以符合該工作的期待。對於公務員來說，每一公務職位都被賦予某種工作期待，公務員亦須盡己所能，達成該公務期待。相反地，當員工不清楚工作界定與期待時，其工作行為即會脫離或違背該工作之期待。簡言之，工作能力與意願雖然重要，但瞭解工作之期待更需受到關注。而當港務局法人化後，勢必對於當前工作內涵、領導幅度產生變革，工作衝突感勢必

增加，更需要透過績效評估，瞭解公務人員對於新工作角色的釐清與界定。

惟，員工透過哪些機制可以瞭解組織內部的角色資訊？Katz and Kahn (1979) 提及，有關組織角色之研究，多數集中於其他附屬工作效果探討，而非主要效果研究，如工作角色扮演。此外，多數將研究焦點置於工作派任上，如工作衝突、模糊、負載，而非在建設性工作釐清與界定因子上。部分學者已關注績效評鑑在工作角色上所扮演的建設性角色 (Cawley et al., 1998)，雖然這樣的工作角色並未受到應有的重視。

一個和角色界定較相近的概念，即是傳統的目標管理，其要求主管與部屬共同溝通，形成共同的目標，以提高部屬的效能。雖然目標管理和角色界定有部分的雷同與近似，但其在正式性 (formality)、命令 (prescription) 上，有所差異。依照 Katz and Kahn (1979) 的說法，目標管理是正式的、規範屬性的，目的在於提升個人效能。而工作角色釐清是非規範性、非正式的，角色釐清目標不在於員工個人效能，而是更廣泛的職位效能。換句話說，角色釐清目的在於理出職位實際任務，以及工作所要求，而不是達成主管和部屬間的共同目標。工作角色釐清比較偏向是一種職位分析工作。港務局或許也需要主管與部屬共同形成執行目標，惟，面對組織精簡與法人化趨勢，工作角色釐清與界定，更有其必要。

績效評估可以確認工作內容是否有必要延續，同時亦可發現需否再加入新的工作內容。本研究認為，績效評估是檢驗工作的重要工具，其可以蒐集工作角色相關資訊，或讓工作主管改變對工作的期待。當主管和部屬討論工作角色的期待時，即造成工作角色的界定與釐清。對於港務局來說，面對法人化及組織變革之際，其亦需透過績效評估，以釐清當前或以後之工作角色與內涵。

3.3 假設與研究架構建立

本研究主要目的，在於檢驗不同績效評估目的對於組織承諾、工作滿意、工作角色衝突的關係與影響。尤其瞭解以「職位」為焦點的績效評估「角色界定」目的，是否影響港務局公務員相關態度認知。

許多研究指出工作滿意和組織承諾呈現正向相關 (Mowday et al., 1979; McFarlin and Sweeney, 1992; Green et al., 1996)。由於無法明確地指陳組織承諾和工作滿意間的關係方向，但可以確認的是，工作滿意和情感承諾和離職意願有所關聯 (Tett and Meyer, 1993)。對於港務局公務人員來說，當其對於組織承諾感高時，必然會提高其工作滿意認知。

角色衝突被認為和工作滿意為負向關係 (House and Rizzo, 1972; Aldag and Brief, 1976)，角色衝突愈高則工作滿意愈低，反

之，則工作滿意愈高。當港務局進行法人化時，其工作之調整與重分配，都有可能造成公務員的工作衝突感，進而降低其工作滿意認知。

最後，員工個人工作滿意之研究，多數只基於員工對於工作的一般性看法，或者針對一些工作相關面向，如薪資、主管、組織氣候等。由於工作滿意係一較寬廣面向，非僅針對部分工作相關構面而已，因此，合理地推論工作滿意是一較後端的構面 (Chen et al., 2000)。本研究認為員工對於績效評估系統的滿意，為工作滿意的一個前因。尤其，港務局法人化後，將使得績效評估體系功能更為明確，以作為績效與管理改進之參考。因而，提出本研究之架構圖 (圖 1)，並提出以下假設：

假設 1：情感型組織承諾正向影響工作滿意認知

假設 2：工作角色衝突負向影響工作滿意認知

假設 3：績效評估體系滿意認知正向影響工作滿意認知

部分學者發現，績效評估通常具備多重目的 (Cleveland et al., 1989; Cleveland et al., 2003)。舉例來說，員工會認為績效評估是一種行政決策工具，透過評估可以確認員工個人的強勢與弱勢，以決定如何升遷。此外，評估亦可以指出職位上的問題，因而造成工作的變革，進而訓練員工發展。最後，員工也視評估具備角色釐清及界定之目的。當我們仔細思索，發現績效評估的三項目的，幾乎沒有關聯 (Cleveland et al., 1989; Ostroff, 1993; Boswell and Boudreau, 2000; Cleveland et al., 2003)，其為分開、不同的概念。本研究亦擬初探性地探討，這三項績效評估目的，是否具備區辨效度。

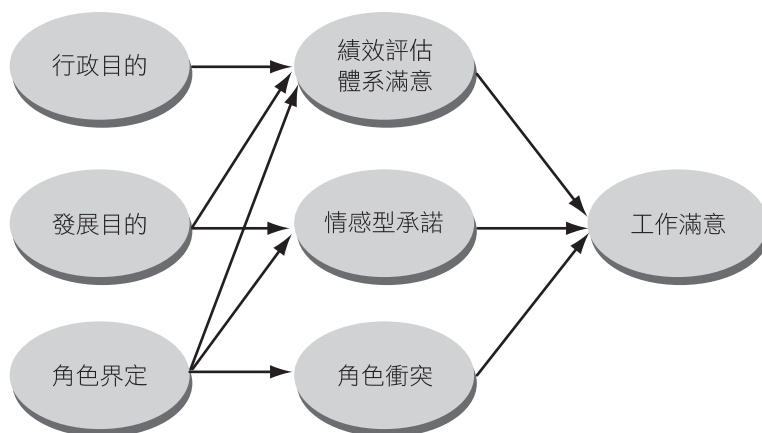


圖 1 研究架構圖

假設 4：行政目的、發展目的、角色界定目的是不同的構面

根據績效所形成的行政決定，包含薪資增加、職位晉升等，其對於員工較為有利。可以合理地推論，績效評估的行政目的可以提高工作滿意認知。惟，行政目的和工作滿意並不是直接的關係，而是透過績效評估體系滿意認知的中介。許多研究已經指出，當績效評估體系不被接受時，即不是一項成功的績效評估 (Carroll and Schneier, 1982; Murphy and Cleveland, 1995)。因此，公務員的績效評估行政目的的認知，應是正向影響其對於評估體系的滿意認知。對於港務局公務員來說，其對於績效評估的行政目的認知，將正向影響績效評估體系滿意認知，進而影響工作滿意認知。亦即當港務局公務員對於薪資、晉升等行政目的之績效評估感到滿意時，即將提高其對評估體系的滿意認知。而，當港務局法人化後，其嶄新績效評估體系是否受到認同，並感到滿意，的確值得探討。因此，提出以下假設：

假設 5：行政目的認知正向影響績效評估體系滿意認知

本文假設績效評估的發展性目的，將和情感型承諾 (affective commitment) 有所關聯。情感型承諾被認為是員工個人對組織的情感聯結，包含投入、認同、依附於組織上 (Meyer and Allen, 1991)。根據 Blau (2001) 社會交換理論 (social exchange

theory) 的說法，當個人感受到組織所提供的支持與機會時，尤其因評估的發展目的而給予協助時，其會回報給組織，並提高組織承諾認知 (Cialdini, 2001)。對於港務局公務人員來說，當績效評估給予其訓練、發展機會，進而將提高其情感型組織承諾認知。而新的法人化機制，是否影響公務員對於組織的承諾認知，進而影響其工作滿意認知，值得探討。

員工對於績效評估的發展目的認知，會影響其對於組織績效評估體系的滿意認知。績效評估發展目的在於發現員工的優、劣勢，其被認為可以改善員工的績效。因此，對於績效評估體系的滿意，自然可以提高對績效評估體系的滿意認知。當港務局公務人員對於績效評估的發展目的持正向評價時，亦可提高其對於績效評估體系的滿意認知。因此，提出以下兩項假設：

假設 6：發展目的認知正向影響情感型組織承諾

假設 7：發展目的認知正向影響績效評估體系滿意認知

績效評估的角色界定目的，在於界定與釐清工作角色，當員工認為評估工作可以釐清工作角色時，將會降低其對於工作的衝突感。港務局透過績效評估，可以獲得工作角色相關資訊，以釐清工作內容與內涵，自然可以降低其工作衝突認知。特別地，本文擬探討「職位」取向的角色界

定目的，究竟直接影響工作滿意認知？還是藉由「工作角色衝突」中介影響？因而提出中介效果檢驗之假設。

當員工認為績效評估可以釐清工作角色時，將使其對績效評估體系感到滿意。之所以造成以上所述的因果關係，主要有幾點原因。首先，當員工有機會可以闡述其對工作的期待與要求時，會讓其對整體工作亦感到滿意。以 Korsgaard and Roberson (1995) 所做的管理階層研究中指出，對於評估的工具性 (instrumental) 或非工具性聲音，都可以預測其對於績效評估的滿意認知。其次，可以在績效評估中透過角色釐清與界定，提升員工做好工作的機會，亦同時可以提高其工作滿意認知。以形而上層次的分析來看，Spector (1986) 發現績效評估讓員工有「控制」(control) 的感受，同時可以提高其對績效評估體系的滿意認知。透過績效評估的回饋機制，讓員工可以參與和釐清工作角色，會讓員工有可以控制工作與績效評估的感受，而這樣的感受，亦可以引發其情感上的回應。簡言之，角色界定與釐清目的可以提高員工對績效評估體系的滿意認知。

本文進一步指出，當員工認為績效評估具有角色界定目的時，其會產生較高的情感承諾。當員工認為績效評估可以改變其工作，讓其有控制或擁有較高的工作績效。Spector (1986) 指出當員工有較高控制感受時，將可以提高其對組織的承諾。

對於港務局公務人員來說，績效評估的角色界定目的，不僅可以降低工作衝突感，且可以提高公務人員對於績效評估體系的滿意認知，進而提高其情感型承諾。尤其未來港務單位法人化或歷經組織精簡，不論人事決策、訓練發展、工作角色釐清等，都需要績效評估所提供的相關資訊。而角色界定目的對於公務人員態度認知上的影響，的確值得探討。因此，提出以下假設：

假設 8：角色界定目的正向影響績效評估體系認知

假設 9：角色界定目的正向影響情感型承諾

假設 10：角色界定目的負向影響工作衝突感認知

假設 11：角色衝突中介角色界定目的和工作滿意間的關係

肆、研究設計與測量

本研究於 2010 年 1~3 月，陸續寄出問卷，針對基隆、臺中、高雄及花蓮等四個港務局進行普查，寄出問卷共 225 份。期間配合電話催收問卷填寫，最後共獲有效樣本 96 筆，回收率為 43%。

受訪者基本資料方面如表 1 所示，男性佔 82.3%，女性佔 17.7%。主管別上，主管人員佔 16.8%，非主管人員佔

表 1 受試者基本資料表

性別	人數	百分比 (%)	年資	人數	百分比 (%)
男	79	82.3	1~5 年	11	11.5
女	17	17.7	6~10 年	7	7.3
總計	96	100	11~15 年	6	6.2
課室	人數	百分比 (%)	16~20 年	23	24.0
主管人員	16	16.8	21 年以上	49	51.0
非主管人員	79	83.2	總計	96	100
總計	95	100	年齡	人數	百分比 (%)
婚姻	人數	百分比 (%)	20~29 歲	3	3.1
未婚	8	8.3	30~39 歲	9	9.4
已婚	88	91.7	40~49 歲	29	30.2
總計	96	100	50~59 歲	47	49.0
教育程度	人數	百分比 (%)	60 歲以上	8	8.3
高中(職)	18	18.8	總計	96	100
專科	21	21.9	職稱	人數	百分比 (%)
大學	25	26.0	委任	39	41.0
研究所以上	32	33.3	薦任	47	49.5
總計	96	100	簡任	9	9.5
			總計	95	100

83.2%。官等方面，委任佔 41.0%，薦任佔 49.5%，簡任佔 9.5%。教育程度方面，高中(職)佔 18.8%，專科佔 21.9%，大學佔 26%，研究所以上佔 33.3%。年資方面，1~5 年佔 11.5%，6~10 年佔 7.3%，11~15 年佔 6.2%，16~20 年佔 24%，21 年以上佔 51%。

本研究參考 Cleveland et al. (1989) 的三種績效評估目的類型，包含行政目的、發展目的、角色界定目的之量表，加以修正後施測，題項如因素負載值暨信度表。績效評估體系滿意認知量表，亦採用 Cleveland et al. (1989) 所提出的量表，並配合本研究對象特性修訂。有關組織承諾量表參考 Allen 和 Meyer (1990) 所修正的量表，進一步發展組織承諾

OCQ 量表 (organizational commitment questionnaire)，加以修訂採用。角色衝突量表參考 Rizzo et al. (1970) 所發展的 RHL 量表修改而成。本研究工作滿意量表參考 Tremble 和 Alderks (1992) 所提出的問卷量表，修改而成。各構面問卷量表皆有所依據，具備專家效度。

本研究利用 LISREL 軟體，以驗證式因素分析檢測構面及題項的信度、效度。首先，分析結果如表 2 所示，在因素負荷量 λ 值方面，績效評估行政目的構面題項因素負荷量介於 0.74~0.86；發展目的構面題項因素負荷量介於 0.70~0.78；角色界定構面題項因素負荷量介於 0.64~0.76；評估體系滿意認知構面題項因素負荷量介於 0.86~0.94；情感承諾

表 2 驗證式因素負載值暨信度表

變數	衡量項目	因素負載值	<i>t</i> 值	信度 α 值	組成信度	平均變異萃取
行政目的	1. 績效評估可以決定人事晉升	0.83	19.20	0.90	0.99	0.94
	2. 績效評估可以決定考績	0.82	17.74			
	3. 績效評估的結果，是決定公務員績效的關鍵	0.74	18.48			
	4. 績效評估可以決定輪調的安排	0.84	19.75			
	5. 績效評估的結果，是決定公務員調職的關鍵	0.86	21.02			
發展目的	1. 績效評估可以讓公務員知道其評比	0.78	14.59	0.88	0.99	0.94
	2. 績效評估可以讓公務員瞭解績效相關資訊	0.73	12.77			
	3. 績效評估可以確認公務員的優劣	0.75	18.04			
	4. 績效評估可以對績效不佳的公務員進行訓練與發展，以增加能力和技能	0.70	16.21			
	5. 績效評估可以改善公務員的工作行為	0.76	16.52			
	6. 績效評估可以對績效佳的公務員進行獎勵，以強化工作激勵	0.84	18.44			
角色界定	1. 績效評估資訊可以讓公務員瞭解機關組織目標	0.71	16.36	0.90	0.98	0.93
	2. 績效評估資訊可以協助公務員改善自我工作	0.70	15.71			
	3. 績效評估資訊可以讓公務員知道自己在做何事	0.64	14.43			
	4. 績效評估資訊可以讓公務員瞭解主管對其工作的期待	0.76	17.70			
	5. 績效評估資訊可以讓公務員提升做好工作的機會	0.74	16.10			
評估體系滿意	1. 我滿意績效評估進行的方式	0.86	Fix	0.96	0.98	0.92
	2. 我對於績效評估流程感到滿意	0.92	8.09			
	3. 我對整體績效評估體系感到滿意	0.92	7.64			
	4. 我對整體績效評估品質感到滿意	0.94	7.88			
情感承諾	1. 機關組織對我而言，意義重大	0.58	Fix	0.90	0.97	0.85
	2. 我覺得自己情感上依附於機關組織上	0.84	5.87			
	3. 我對機關組織有很強的歸屬感	0.79	5.58			
	4. 我發現自己的價值觀和機關組織的價值觀非常相似	0.86	6.31			
	5. 我很希望在機關組織中一直工作到退休	0.77	5.87			
	6. 機關組織所提供生涯發展機會讓我努力奉獻	0.73	5.32			
	7. 在我的機關組織中，我不覺得我是其中的一份子	0.86	6.32			
角色衝突	1. 我經常會從主管或同事那裡接到相互矛盾的工作要求	0.59	Fix	0.76	0.95	0.84
	2. 我必須經常以不同的方式來處理事情	0.74	3.73			
	3. 我做的事情容易被某人接受，而不被其他人所接受	0.96	4.46			
	4. 為了執行任務，我必須「違反」規範或政策	0.72	4.02			
工作滿意	1. 我覺得自己的工作很值得做	0.76	Fix	0.88	0.98	0.85
	2. 對自己的工作很感興趣	0.75	5.74			
	3. 我對於目前工作所給予的晉升機會感到滿意	0.71	6.08			
	4. 主管領導部屬的方式，讓我感到滿意	0.72	6.21			
	5. 我對目前工作，提供我獨自發揮及對未來發展有幫助的機會感到滿意	0.83	6.40			
	6. 對於目前工作的穩定性，我感到滿意	0.61	5.51			
	7. 對於同事間相處的情形，我感到滿意	0.54	4.61			

附註：Fix 為固定估計，故沒有 *t* 值。

構面題項因素負荷量介於 0.58~0.86；角色衝突構面題項因素負荷量介於 0.59~0.96；工作滿意構面題項因素負荷量介於 0.54~0.83，都高於 0.5，符合學者之建議 (> 0.5)，表示本研究量表個別題項具有可被接受的信度水準 (Hair et al., 1998)。驗證式因素分析係為因素分析之一種，該分析方法第一步驟即在於驗證題項負載構面情形，所有題項負載 t 值都達統計顯著水準，部分亦證實本研究構面的建構效度及收斂效度。問卷信度檢測上，構面 α 值介於 0.76~0.96 間，在可接受範圍，表示本研究問卷具備信度水準。

潛在構面^⑤的組成信度 (CR, composite reliability) 可以測量構面內部變數的一致性，當潛在構面的 CR 值愈高，表示觀測顯性變項是高度相關的，表示這些都在衡量相同的潛在變項，愈能測出該潛在變項。CR 的計算公式為： $(\sum \lambda)^2 / [(\sum \lambda)^2 + \sum \epsilon_j]$ 。根據 Hair et al. (1998) 建議 CR 值須大於 0.7，本研究潛在變項之 CR 值，介於

0.95~0.99 之間，皆大於 0.7，表示本研究的潛在構面具有良好的內部一致性。

平均變異萃取 (AVE) 代表觀測題項可以測得潛在構面值的百分比，不僅可用以判斷信度，同時亦代表區別效度及收斂效度。AVE 的計算公式為： $\sum \lambda^2 / (\sum \lambda^2 + \sum \epsilon_j)$ 。根據 Fornell and Larcker (1981) 之建議，AVE 值大於 0.5 時，表示構面具有收斂效度。本研究潛在變項之 AVE 值，從 0.84 到 0.94，皆大於 0.5，表示本研究的潛在變項具有良好的區別及收斂效度。

相關表 (表 3) 可以看出構面間的初步關係。首先，績效評估的行政、發展、角色界定目的，和評估體系滿意認知、情感承諾、工作滿意呈正相關，和角色衝突呈現負相關，且都達統計顯著水準。績效評估的行政、發展、角色界定目的相關值介於 0.623~0.762 間，表示績效評估次構面間，仍有初步關係。值得關注的是，工作角色衝突和行政目的、發展目的、角色界定目的、評估體系滿意認知、情感承諾、

表 3 構面相關表

	行政目的	發展目的	角色界定目的	評估體系滿意	情感承諾	工作角色衝突	工作滿意
行政目的	1						
發展目的	0.762**	1					
角色界定目的	0.623**	0.746**	1				
評估體系滿意	0.552**	0.469**	0.580**	1			
情感承諾	0.406**	0.357**	0.425**	0.447**	1		
工作角色衝突	-0.368**	-0.383**	-0.351**	-0.463**	-0.641**	1	
工作滿意	0.357**	0.372**	0.399**	0.492**	0.697**	-0.776**	1

**表示 $P < 0.01$

⑤ Lisrel 根據觀察題項，歸納觀察題項所負載的「因素」，即稱之為「潛在構面」。

工作滿意都是負向相關，由此可見，當行政法人化所形成的組織變革，如造成公務員間業務的改變，進而造成工作角色衝突認知提升，對公共管理上的確將產生負面影響。而三項評估目的和工作滿意的相關值大約為 0.357~0.399，亦達統計顯著水準。整體而言，所研究構面相關程度都低於 0.8，回應先前效度檢驗，應沒有共線性問題，構面具區別效度。

絕對配適指標方面 (表 4)，本研究概念模式 χ^2 值為 653，p 值 < 0.00 ，達統計顯著水準。惟，卡方值容易受到樣本大小影響，需輔以其他配適指標，加以觀察。GFI 為 0.95，小於 0.90，顯示假設模式可以被接受。SRMR 為 0.09；RMSEA 為 0.13，都稍高於判斷準則 0.05，惟，尚在可接受範圍。

由增值配適值指標來看，AGFI 為 0.95；NNFI 為 0.99；NFI 為 0.97；CFI 為 0.99；IFI 為 0.99；RFI 為 0.96，都高於判斷準則 0.90，表示假設模式可以被接受。

在簡效配適值方面，PNFI 為 0.90；PGFI 為 0.84，都高於規範的 0.50。模式 AIC 為 1870.25，小於獨立 AIC 的 10992.78，符合一般要求。CN 為 198.01，稍低於所規範的 200，還在可接受範圍。而卡方值和自由度比值 (χ^2/df) 為 2.59，亦低於 3，皆表示本研究之概念模式的適切性，模式和實證資料契合，亦證實本研究的整體建構效度。

表 4 整體模式配適表

配適指標	判斷準則	本研究配適指標
絕對配適值		
χ^2	愈小愈好	653
df	—	1694.25
GFI	>0.9	0.95
SRMR	<0.05	0.09
RMSEA	<0.05	0.13
增值配適值		
AGFI	>0.9	0.95
NNFI	>0.9	0.99
NFI	>0.9	0.97
CFI	>0.9	0.99
IFI	>0.9	0.99
RFI	>0.9	0.96
簡效配適值		
PNFI	>0.5	0.90
PGFI	>0.5	0.84
獨立 AIC	—	10992.78
模式 AIC	—	1870.25
CN	>200	198.01
χ^2/df	<3	2.59

伍、統計分析與假設驗證

本文透過 Lisrel 之路徑分析 (path analysis) 驗證所設立之假設。圖 2 可以看出情感承諾正向影響港務局公務員的工作滿意認知，其 β 係數為 0.60，且達統計顯著水準，驗證假設 1 的說法。此結果和過去相關研究之結果近似 (Mowday et al., 1979; McFarlin and Sweeney, 1992; Green et al., 1996)，表示對於港務局公務人員來說，提高其對於組織的認同與承諾感，即可以提高其工作滿意認知。

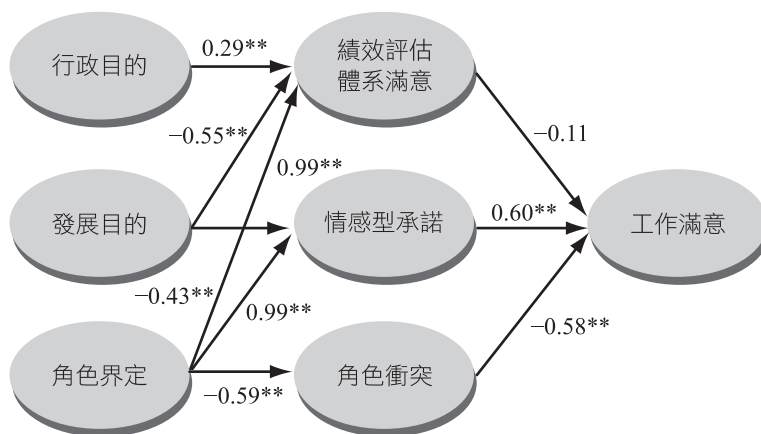


圖 2 路徑分析結果圖

圖 2 可以看出，工作角色衝突和工作滿意的 β 係數為 -0.58 ，達統計顯著水準，接受假設 2 的說法。這樣的結果，和過去相關的研究依樣近似 (House and Rizzo, 1972; Aldag and Brief, 1976)。亦即工作分配與調整，造成公務員工作衝突認知時，必然降低其工作滿意認知，進而衍生一些公務管理問題。尤其，港務局法人化後，必然持續面臨工作、職務之調整，其應避免造成公務員工作衝突感提升問題。

績效評估體系滿意認知和工作滿意認知的 β 係數為 -0.11 ，且未達統計顯著水準，拒斥假設 3 的說法。原本以為公務員對於績效評估體系的滿意認知，會影響其工作滿意認知。或許公務員目前的績效評估，並不像企業完全依據個人績效進行，甚且有輪流考列甲、乙等之先例，使得其對於績效評估體系的滿意認知，和工作滿意認知脫離假設的關係。未來港務局法人

化後，勢必逐漸重視人員績效評估與管理，其間的關係，值得後續探討。

根據 Jöreskog and Sörbom (1993) 的說法，可以應用外生變項的 Φ 矩陣，瞭解這些外生變項的區別效度。首先，行政目的、發展目的 γ 係數為 0.83 ，標準誤為 0.05 ， t 值為 18.27 ；行政目的、角色界定目的 γ 係數為 0.78 ，標準誤為 0.03 ， t 值為 22.72 ；發展目的、角色界定 γ 係數為 0.84 ，標準誤為 0.04 ， t 值為 18.27 。根據 Jöreskog and Sörbom (1993) 的說法，在 95% 信心水準下，計算 γ 係數的信賴區間，可以瞭解構面間的區別效度。當 γ 係數信賴區間不包含 1 時，表示這些構面具備區別效度。經計算後，行政目的、發展目的 γ 係數區間為 $0.73 \sim 0.93$ ；發展目的、角色界定 γ 係數區間為 $0.72 \sim 0.84$ ；發展目的、角色界定 γ 係數區間為 $0.75 \sim 0.91$ ，都沒有包含 1，表示三個績效評估目的構面雖相關程度稍高，但仍具區別效

度，亦接受假設 4 的說法，符合過去研究之分類 (Cleveland et al., 1989; Cleveland et al., 2003)。

績效評估的行政目的和績效評估體系滿意認知的 γ 係數為 0.29，且達統計顯著水準，接受假設 5 的說法。績效評估勢必作為薪資增加、職位晉升等行政作為的依據，係績效評估最原始的目的。對於港務局公務員來說，當績效評估的行政目的彰顯時，應可以提高其對於績效評估體系的滿意認知。未來港務局法人化後，勢必更重視港口經營績效，績效評估的行政目的，亦將受到相當程度的重視。

圖 2 可以看出，績效評估發展目的和情感型承諾的 γ 係數為 -0.43，且達統計顯著水準，但負向關係拒斥假設 6 的說法。以社會交換的角度來看，當公務人員感受機關組織的教育訓練安排，以發展個人能力時，應可以提高其對組織的承諾感 (Cialdini, 2001)，但本研究未證實此點。或許政府機關的績效評估之發展目的不明確，教育訓練並非以績效評估結果執行，導致其和情感承諾亦無法聯結。抑或是部分原因來自於公務體系原本對於績效評估就具有「形式主義」取向，只依程序做做評估而已，未進而作為教育訓練之基礎所致，值得後續探討。

發展目的和績效評估體系的滿意認知 γ 係數為 -0.55，且達統計顯著水準，但負

向係數關係拒斥假設 7 的說法。當港務局公務員認為績效評估結果可以發展自我，強化自己的工作技能，應該可以提升其對評估體系的滿意認知，但本研究卻呈現負向係數關係。亦即績效評估結果愈作為發展公務員工具時，其對於評估體系的滿意認知愈低。換句話說，港務局公務員不希望績效評估結果作為教育訓練發展的工具。此點是否也係東方行政，將績效評估視為「形式主義」的現象，另值得後續探討之。

圖 2 可以看出，角色界定目的和績效評估體系滿意認知的 γ 係數為 0.99，十分高，且達統計顯著水準，接受假設 8 的說法。如同 Korsgaard and Roberson (1995) 所言，港務局公務員對績效評估的角色界定認知，的確可以提高其對績效評估體系的滿意認知，可見，績效評估的角色界定目的，仍是存在的。未來港務局法制化後，仍是需要績效評估扮演角色界定之目的，以釐清組織變革後，所產生的工作內容變革。

角色界定目的和情感承諾的 γ 係數，同樣為 0.99，亦達統計顯著水準，接受假設 9 的說法。當績效評估的角色界定認知高時，可以提高公務員的工作控制與改善認知，進而提高其對組織的情感承諾。此點和 Spector (1986) 的研究結果近似。未來港務局法人化後，需要透過績效評估的

表 5 工作滿意階層迴歸分析表

依變項	工作滿意			工作角色衝突
	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4
常數及自變數	Beta 值	Beta 值	Beta 值	Beta 值
常數	3.18***	2.10***	4.50***	3.33***
性別	0.15	0.14	0.07	-0.10
婚姻狀況	-0.05	-0.10	-0.07	0.04
年齡	0.15	0.21	0.13	-0.12
教育程度	-0.18	-0.12	-0.05	0.09
官等	0.31**	0.28**	0.16**	-0.17
階級別	-0.13	-0.15	-0.04	0.16
服務年資	0.01	-0.01	0.05	0.10
工作角色界定目的		0.40***	0.16**	-0.36***
工作角色衝突			-0.68***	
R^2	0.147	0.300	0.680	0.353
ΔR^2	—	0.153	0.380	—
F 值	2.125**	4.562***	19.863***	2.373**

附註：*** 表示 $p < 0.01$ ；**表示 $p < 0.05$ ；*表示 $p < 0.10$ 。

角色界定目的，讓公務員逐步調整嶄新工作，並強化其組織承諾認知。

角色界定目的和工作角色衝突的的 γ 係數為 -0.59，達統計顯著水準，接受假設 10 的說法。如先前所述，績效評估的角色界定目的，在於界定與釐清工作角色，以降低工作衝突認知。本研究支持這樣的論點，尤其當港務局法人化後，其歷經組織變革後的工作調整，或許將產生工作衝突，應該是管理階層需極力避免者。

最後，本研究為驗證「工作衝突」的中介角色⁴，進行工作滿意之階層迴歸分析，階層迴歸分析結果如表 5 所示。

在模式 1 首先納入基本變項，作為控制變項。模式 2 納入自變項：角色界定

目的， R^2 為 0.30，比模式 1 增加 0.153，而其標準化係數為 0.40，且達統計顯著水準。模式 4 亦證實自變項角色界定和中介變數角色衝突有顯著相關 (-0.36)。當模式 3 放入中介變項：角色衝突時， R^2 為 0.680，增加 0.380。角色衝突和工作滿意標準化係數為 -0.68，達統計顯著水準；而當角色衝突放入模式中時，角色界定和工作滿意間的關係係數由 0.40 降至 0.16，顯著水準亦由 < 0.00 ，提升為 < 0.05 ，由此可見，角色衝突的確「部分中介」角色界定和工作滿意間的關係，部分接受假設 11 的說法。

整體而言，本研究假設驗證結果如表 6 所示。

⁴ 中介變項效果之成立，需自變項與中介變項關係顯著；自變項與依變項關係顯著；中介變項與依變項關係顯著；最後，自變項和依變項的關係，因中介變項而消失或降低。

表 6 整體假設驗證結果表

假設	構面關係	關係係數	接受與否
H1	情感承諾→工作滿意	0.60**	接受
H2	角色衝突→工作滿意	-0.58**	接受
H3	績效評估體系滿意→工作滿意	-0.11	拒斥
H4	績效評估行政、發展、角色界定目的具備區別效度	-	接受
H5	行政目的→績效評估體系滿意	0.29**	接受
H6	發展目的→情感承諾	-0.43**	拒斥
H7	發展目的→績效評估體系滿意	-0.55**	拒斥
H8	角色界定目的→績效評估體系滿意	0.99**	接受
H9	角色界定目的→情感承諾	0.99**	接受
H10	角色界定目的→角色衝突	-0.59**	接受
H11	角色界定目的→角色衝突→工作滿意	-	部分接受

陸、結論與建議

交通部所執行之港務局法人化計畫，係國家政府再造及組織變革一環，基隆、臺中、高雄及花蓮等四個港務局未來因應國際環境競爭，績效評估體制勢必有所更迭，據此組織變革前夕，實有必要探討公務員對於績效評估之態度認知，以及其對公共管理的因果分析，而本研究獲得許多具體研究發現。重要地，本文亦探討「職位」取向績效評估目的，對於港務局人事管理的影響，係先前公共管理學界所未探討者。

本研究證實港務局公務員情感承諾正向影響工作滿意認知，對於法人化規劃者來說，適時公務員對組織承諾認知，應該可以提高其工作滿意認知，避免組織變革所造成之衝擊。此外，工作角色衝突的確降低港務局公務員之工作滿意認知，此點十分值得關注。當法人化過程造成公務

員工作衝突感高時，會降低其工作滿意認知，甚而引發一些公共管理問題，值得嶄新工作規劃者關注。工作內容規劃應該適切、明確，避免模糊、衝突。

本研究第一次透過港務局母體之研究，證實績效評估之三種目的：行政目的、發展目的及角色界定目的，係三種不同且可區別的構面。未來績效評估目的研究，的確可以區分此三種目的，加以探討。

績效評估行政目的、角色界定的確影響公務員對於績效評估體系的滿意認知，未來法人化後績效評估設計與規劃，對於獎勵、懲罰、工作分配、角色釐清上，勢必需符合公平正義及公務員之期待，以免降低公務員對於嶄新績效評估體系之認同與滿意認知，進而引發進一步公共管理問題。

角色界定目的和情感承諾正向相關，表示港務局公務員認為績效評估的角色界

定目的明確時，同時可以提高其對組織的情感承諾。對於組織變革規劃者及管理者來說，績效評估設計應包含角色釐清與界定之功能，以免公務員因為工作模糊、衝突，引發工作不滿與抱怨。此外，角色界定目的亦和工作角色衝突負向相關，未來港務局法人化的績效評估愈具備角色界定目的，會使公務員的工作衝突感愈低。尤其，本文亦證實工作角色衝突的確扮演角色界定目的和工作滿意關係間的中介角色，可證實角色界定目的對於公共管理的重要性。

整體而言，本研究證實以「職位」為焦點的角色界定目的，的確與港務局公務員其他態度、認知有所關聯，其是不可忽略的一個公務人事管理構面，的確擴大傳統以個人為基礎的評估理論。面臨法人化後，港務局人員工作的確將因環境變革，而有巨幅改變。管理單位與人員勢必透過績效評估，不斷地瞭解工作職位的變化，以釐清所有工作角色。

參考文獻

- 中華海運研究協會，2006，因應政府組織再造——航政機關與行政法人港務局組織間權責分工之研究，行政院交通部委託研究。
- Aldag, R.J. and Brief, A.P., 1976. Correlates of role indices. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 468-472.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P., 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, T.D., 2001. Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- Bateman, T.S. and Organ, D.W., 1983. Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Bernardin, H.J. and Beatty, R.W., 1984. *Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work*, Kent: Boston.
- Blau, P.M., 1964. *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, Hoboken: NJ.
- Borman, W.C. and Motowidlo S.J., 1993. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: Schmitt, N. and Borman, W. (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*, Jossey-Bass: San Francisco, pp. 71-98.
- Boswell, W.R. and Boudreau, J.W., 2000. Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers: the role of perceived appraisal use. *Human Resource Development Quarterly*, 11, 283-299.

- Burke, R.J., Weitzel, W. and Weir, T., 1978. Characteristics of effective employee performance review and development interviews: replication and extension. *Personnel Psychology*, 31, 903-919.
- Campbell, J.P., 1990. Modeling the performance prediction problem in I/O psychology. In: Dunnette, M.D. and Hough, L. (Eds.), *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, CPI: San Francisco, pp. 704-715.
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H. and Sager, C.E., 1993. A theory of performance. In: Schmitt, N. and Borman, W.C. (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*, Jossey-Bass: San Francisco, pp. 35-70.
- Carroll, S.J. and Schneier, C.E., 1982. *Performance Appraisal and Review Systems: The Identification, Measurement and Development of Performance in Organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Cawley, B.D., Keeping, L.M. and Levy, P.E., 1998. Participation in the performance appraisal process and employee reactions: a meta-analytic review of the field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 615-633.
- Chen, G., Gully, S.M., Whiteman, J.A. and Kilcullen, R.N., 2000. Examination of the relationships among trait-like individual differences, state-like individual differences, and learning performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 835-847.
- Cialdini, R.B., 2001. *Influence: Science and Practice*, 4th ed., A Pearson Education Company, Needham Heights: MA.
- Cleveland, J.N., Mohammed, S., Skattebo, A.L. and Sin, H.P., 2003. *Multiple purposes of performance appraisal: a replication and extension*. Poster presented at the annual conference for the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.
- Cleveland, J.N., Murphy, K.R. and Williams, R.E., 1989. Multiple uses of performance appraisal: prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74, 130-135.
- Day, D.V., Sin, H.P. and Chen, T.T., 2004. Assessing the burdens of leadership: effects of formal leadership roles on individual performance over time. *Personnel Psychology*, 57, 573-605.
- DeNisi, A.S., 2000. Performance appraisal and performance management. In: Klein, K. J. and Kozlowski, S.W.J. (Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*, Jossey-Bass: San Francisco, pp. 121-156.
- DeNisi, A.S. and Gonzalez, J.A., 2000. Design performance appraisal systems to improve performance. In: Locke, E.A. (Ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, Blackwell: Oxford, pp. 60-72.
- DeNisi, A.S., Cafferty, T.P. and Meglino, B.M.A., 1984. Cognitive view of the performance appraisal process: a model and research

- propositions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 360-396.
- Fornell, C. and Larcker, D.F., 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Green, S.G., Anderson, S.E. and Shivers, S.L., 1996. Demographics and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66, 203-214.
- Greller, M.M., 1978. The nature of subordinate participation in the appraisal interview. *Academy of Management Journal*, 21, 646-658.
- Hair, J.F.L., Anderson, R.L. and Tatham, W.C., 1998. *Multivariate Data Analysis with Readiness*, Prentice-Hall, Upper Saddle River: NJ.
- Hough, L.M. and Oswald, F.L., 2000. Personnel selection: looking toward the future-remembering the past. *Annual Review of Psychology*, 51, 631-664.
- House, R.J. and Rizzo, J.R., 1972. Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, 467-505.
- Ilgen, D.R., 1993. Performance appraisal accuracy: an illusive or sometimes misguided goal? In: Schuler, H., Farr, J.L. and Smith, M. (Eds.), *Personnel Selection and Assessment: Individual and Organizational Perspectives*, Erlbaum, Mahwah: NJ, pp. 233-252.
- James, L.R. and McIntyre, M.D., 1996. Perceptions of organizational climate. In: Murphy, K. R. (Ed.), *Individual Differences and Behavior in Organizations*, Jossey-Bass: San Francisco, pp. 416-450.
- Jöreskog, K.G. and Sörbom, D., 1993. *Lisrel-8*. Chicago: Scientific Software.
- Katz, D. and Kahn, R., 1979. *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed., Hoboken, Wiley: NJ.
- Korsgaard, M.A. and Roberson, L., 1995. Procedural justice in performance evaluation: the role of instrumental and noninstrumental voice in performance appraisal discussions. *Journal of Management*, 21, 657-669.
- Landy, F.J., Barnes, J. and Murphy, K., 1978. Correlates of perceived fairness and accuracy of performance appraisals. *Journal of Applied Psychology*, 63, 751-754.
- McFarlin, D. B. and Sweeney, P. D., 1992. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
- Meyer, H.H., Kay, E. and French, J.R.P., 1965. Split roles in performance appraisal. *Harvard Business Review*, 43, 123-129.

- Meyer, J.P. and Allen, N.J.A. 1991. Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Mowday, R., Steers, R. and Porter, L., 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Murphy, K.R. and Cleveland, J.N., 1992. *Performance Appraisal: An Organizational Perspective*. Needham Heights, Allyn and Bacon: MA.
- Murphy, K.R. and Cleveland, J.N., 1995. *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. Thousand Oaks, Sage: CA.
- Murphy, K.R., Balzer, W.K., Kellam, K. and Armstrong, J., 1984. Effect and purpose of rating on accuracy in observing teacher behavior and evaluating teaching performance. *Journal of Educational Psychology*, 76, 45-54.
- Nathan, B.R., Mohrman, A.M. and Milliman, J., 1991. Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 34, 352-369.
- Organ, D.W., 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lanham, MD: Lexington Books.
- Ostroff, C., 1993. Rater perceptions, satisfaction and performance ratings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 345-356.
- Rizzo, J.R., House, R.J. and Lirtzman, S.I., 1970. Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-153.
- Schneider, B. and Klein, K.J., 1994. What is enough? A systems perspective on individual-organizational performance linkages. In: Harris, D.H. (Ed.), *Organizational Linkages: Understanding the Productivity Paradox*, National Academies Press: Washington, DC, pp. 81-104.
- Sharon, A. and Bartlett, C.J., 1969. Effect of instructional conditions in producing leniency in two types of rating scales. *Personnel Psychology*, 22, 251-263.
- Smith, C.A., Organ, D.W. and Near, J.P., 1983. Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Spector, P.E., 1986. Perceived control by employees: a meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39, 1005-1016.
- Taylor, M.S., Tracy, K.B., Renard, M.K., Harrison, J.K. and Carroll, S.J., 1995. Due process in performance appraisal: a

quasi-experiment in procedural justice.

Administrative Science Quarterly, 40, 495-523.

Tett, R.P. and Meyer, J.P., 1993. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.

Tremble, Jr., T.R. and Alderks, C.E., 1992. *Measures for Research on Small Unit Preparedness for Combat Effectiveness*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Williams, K.J., DeNisi, A.S., Blencoe, A.G. and Cafferty, T.P., 1985. The role of appraisal purpose: effects of purpose on information acquisition and utilization. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, 314-339.

Zedeck, S. and Cascio, W.F., 1982. Performance appraisal decisions as a function of rater training and purpose of the appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 67, 752-758.

