

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

建構評核者人格特質與評核調分行為之關係模式

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC93-2416-H-216-005-

執行期間：93年08月01日至94年07月31日

執行單位：中華大學國際貿易學系

計畫主持人：夏榕文

計畫參與人員：余哲維

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫可公開查詢

中 華 民 國 94 年 10 月 19 日

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫 成果報告
 期中進度報告

建構評核者人格特質與評核調分行為之關係模式

計畫類別： 個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC 93-2416-H-216-005

執行期間：93年8月1日至94年7月31日

計畫主持人：夏榕文

共同主持人：

計畫參與人員：余哲維

成果報告類型(依經費核定清單規定繳交)： 精簡報告 完整報告

本成果報告包括以下應繳交之附件：

- 赴國外出差或研習心得報告一份
- 赴大陸地區出差或研習心得報告一份
- 出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份
- 國際合作研究計畫國外研究報告書一份

處理方式：除產學合作研究計畫、提升產業技術及人才培育研究計畫、列管計畫及下列情形者外，得立即公開查詢

涉及專利或其他智慧財產權， 一年 二年後可公開查詢

詢

執行單位：中華大學國際貿易學系

中華民國 94 年 10 月 20 日
行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

建構評核者人格特質與評核調分行為之關係模式

計畫編號：NSC 93-2416-H-216-005

執行期限：93 年 8 月 1 日至 94 年 7 月 31 日

主持人：夏榕文 中華大學國際貿易學系

摘要

績效評核是組織重要的控制機能之一，評核的結果通常會影響組織有關調薪、昇遷、獎懲、裁員、訓練、以及發展等重要的人事決策。評核人員在評核過程中扮演著重要角色，本研究意欲探討個人因素中的人格因素與評核動機因素如何影響評核者的評核調分行為。

研究者在整理相關文獻後，提出本研究架構及研究假說。研究者經由問卷預試後，回收 401 份有效問卷。主要的研究結果可分成直接效果與中介效果兩個部份，在直接效果方面，主要研究結論為：評核者有愈高的和善傾向與自我監控傾向，愈可能有調高評分行為。至於中介效果方面，主要研究結論則包括：1. 評核者有愈高的和善傾向，則愈容易出現寬大為懷與顧慮當事人背景兩類評核動機，並因而出現調高評分的行為。2. 評核者有愈高的自我監控傾向，則愈容易出現寬大為懷評核動機，並因而出現調高評分的行為。本文並針對研究結果對未來研究方向提出建議。

關鍵字：績效評核；人格特質；調高評分行為；緊縮評分行為；評核動機

一、 研究背景與動機

人格理論(personality theories)的發展已有相當的歷史，不同學派對於人格特質(personality traits)影響行為的方式與程度有不同的看法，但許多學者相信個人特質確實會影響行為，Allport(1961)認為成熟的個體會致力於保持人格特質與行為的一致性，所以人格特質可以用來預測行為。

至於有關於人格特質如何影響評核結果的研究，可追溯至 1950 年代的幾位學者，

例如 Mandell (1956)發現低自信的評核者容易貶抑部屬表現，他們會給部屬較低的評核分數。另一項研究中，Lewis 與 Taylor(1955)則發現當評核者人格特質中有較高的焦慮性(anxiety)時，會比低焦慮性的評核者給受評者較為極端的分數。在晚近的研究中，Jawahar(2001)比較評核分數時，發現自我監控傾向 (self-monitoring)高的評核者與自我監控傾向低的評核者在評分上，前者給予受評者較高的分數。Bernardin、Cooke、及 Villanova(2000)則指出責任感傾向 (conscientiousness)高的評核者會給受評者較低的評核分數。

雖然已有一些學者探究評核者人格特質與評核調分行為之關係，然而此類研究在人格特質的選取方面缺乏理論基礎。此外，有些研究雖然發現某些人格特質與評核調分行為具有關聯性，然而此關聯性卻缺乏嚴謹的推論，所以值得我們藉由受廣泛支持的理論來探討評核者人格特質與評核調分行為的關係(Landy & Farr,1983)。

另一方面，許多學者認為有些評核者在評核部屬績效時，會將績效評核視為一種達成自己預設目標的工具，此類評核者在評核時會因為個人目標而具有某些特定的評核意圖，本研究則稱這些意圖為「評核動機」(Cleveland & Murphy,1992 ; Harris, 1994)。Longenecker、Sims、及 Gioia(1987)與高階經理深度訪談後指出，評核者在評核時可能產生自利性評核動機，進而影響評核結果。Harris(1994)也指出，當評核者具有減輕受評者被組織懲罰的意圖時，則評核者可能會調高績效較差的受評者評分。雖然上述學者均認為評核者之評核動機可能會影響評核調分行為，然此類研究較多屬於質性的研究，實證研究較為缺乏。其次，過去學者主要以動機、政治、及權力等概念來解釋評核者評核動機(Longenecker, Sims, & Gioia ,1987)，而較少探討評核者人格特質對評核動機的影響力。因而本研究針對評核者人格特質與評核動機等因素進行研究。

二、 文獻探討

2.1 評核者之評核動機對評核調分行為之影響

評核者在評核時有預定的評核動機會影響評核者最後的評分行為，Longenecker 等人(1987)在質性研究的結論中指出，評核者在評核過程中會產生不同的評核動機，進而可能出現調高評分行為或緊縮評分行為，以下則探討各類評核動機與評核調分行為之關聯性。

在評核者寬大為懷的評核動機方面，乃指評核者體諒表現較差的部屬，且避免較低的評分可能對受評者產生的負面結果。Bernardin 與 Beatty(1984)即指出評核者在評核表現差的部屬時，如果顧慮正確的評分會使這些受評者受到組織的懲罰，則評核者可能會調高這些受評者的考績。另外，Murphy 與 Cleveland(1991)以歸因基礎來解釋評核者寬大為懷的行為，他們指出如果評核者對於表現不佳的受評者具有外部歸因的

傾向，則評核者會同情這些表現較差的受評者，因而調高他們應得的考績。

在評核者顧慮當事人背景的評核動機方面，乃指評核者對於受評者有較高的權威敏感度(楊國樞，民 81)，意即評核者會特別關注與上級有良好關係或具有特殊背景的員工。理論上，績效評核的目的在於評價受評者的工作表現，所以主管在評核的過程當中理應以部屬的工作成果作為評核的依據，然而在華人社會中人與事通常難以清楚的區分。換句話說，華人管理者在評核時可能認為應以受評者的績效作為評分的基礎，然而一方面又會顧慮員工的背景及員工與上級關係等非績效因素。由此可見，評核者對權威差異具有較高的敏感性，則可能會影響評核者的評分結果。

研究者實際訪問幾位中高階主管，訪談結果置於第三章第一節，由本研究實際訪談中發現，評核者若是在評核時顧慮當事人背景可能會影響其評核調分行為。例如有一位高階主管指出，在其任職的公司每年會藉由績效評核的機會淘汰績效最低的 5% 的員工，然而對於表現較差但有「後台」的員工，他只能調高這些員工較低的評分，以免產生負面的影響。所以，本研究推論當評核者在評核時愈具有顧慮當事人背景的評核動機，則愈可能因為組織中某些成員的關係、背景、及資歷等因素調高受評者評分。

在評核者尋求支持的評核動機方面，是指評核者在評核時，期望評核結果能夠使員工有較高的滿意度，進而使員工能夠與自己更能合作無間。Mohrman 與 Lawler(1983)運用期望理論來解釋評核者的評核調分行為，他們指出，評核者會理性評估他給部屬的考績對評核者的個人效益後，再決定評核者的評核方向，而得到部屬的支持對管理者來說應具有正面的效益，所以當評核者覺得受評者在未來對自己更加支持與愛戴是相當重要時，則評核者可能會因尋求部屬支持的評核動機，進而調高受評者的評核分數(Murphy & Cleveland, 1991)。

2.2 評核者人格特質對評核者評核調分行為之影響

2.2.1 評核者自我監控傾向與評核調分行為

績效評核的結果通常與受評者加薪、晉升、以及遣散有高度相關，員工對這些決策相當重視，所以評核結果會影響員工與評核者的未來互動關係，因此自我監控傾向高的主管在評核時會想要得到員工最大的認同，進而調高員工的評分。在一項研究中，Jawahar 與 Stone(1997)以學生為研究對象，結果發現自我監控傾向高者在評核時會產生較寬鬆的評核分數。在另一個研究中，Jawahar(2001)以 210 位經理為研究對象，發現自我監控傾向高的評核者較低自我監控傾向的評核者給部屬較寬鬆的評核分數。

評核者自我監控傾向與調高評分行為之關聯性會受到評核者評核動機的中介影響。本研究推論自我監控傾向高的評核者會期望建立良好主管的形象，而提拔優秀人才與原諒表現不佳的部屬均可視為仁慈主管的領導行為(鄭伯璜、周麗芳、及樊景立，

民 89)，意即自我監控傾向高的評核者為了在部屬面前扮演好主管的角色，可能會在評核時具有寬大為懷之評核動機，進而調高受評者之評核分數。其次，由於自我監控傾向高的評核者期望能夠成功扮演好主管的角色，所以他們可能考慮對部屬示好，以獲得部屬的合作與支持，所以自我監控傾向高的評核者在評核時，可能出現尋求支持的評核動機，進而調高受評者應得的評分。

2.2.2 評核者外控傾向與評核調分行為

在內外控傾向與法律判決的關係上，在一項研究中，Carroll、Perkowitz、Lurigio、及 Weaver(1987)發現內控傾向的陪審團員較外控傾向的陪審團員有較嚴格的判決傾向，其原因為內控傾向的陪審團員對被告的行為傾向內部歸因，他們認為犯罪者應該負起完全的法律責任。相對地，外控傾向的陪審團員對於被告的行為傾向外部歸因，他們認為被告犯罪的原因可能由於早期家庭問題或是受到環境的逼迫，所以他們給予被告較輕的刑責。由此可見，內外控傾向者對於他人的歸因傾向會導致不同的推論與判斷。

在一項領導研究中，Green 與 Mitchell(1979)發現領導者對部屬績效的歸因，會影響領導者與部屬的相處方式，即當領導者歸因某位部屬優異成就為內部因素時，則他會傾向與該部屬建立較良好的工作關係。另一個研究中，Green 與 Liden(1980)則以實驗設計方式，發現當領導者歸因績效較低的部屬為內部因素時，則他會對該部屬採用較為嚴格的懲罰方式。

從學者過去的實證中得知，外控傾向者通常較有依賴性，也具有較高的他人導向，他們比較關心別人認為重要的事情，也較關注其他人的行事與態度，並作為個人行為的重要依據(O'Connor & Morrison,2001)，所以外控傾向的評核者在績效評核時會在意部屬對評核結果的態度，因為受到部屬期待的影響，所以他們可能會調高部屬的評分。

評核者外控傾向與調高評分行為之關聯性也會受到評核者評核動機的中介影響。外控傾向者對於績效較低的部屬有外部歸因之傾向，所以對這些部屬會有寬大為懷的意圖，因而他們會調高這些部屬應得的評分。其次，在顧慮當事人背景的評核動機方面，本研究認為外控傾向者較容易順服於傳統文化價值觀，他們較為重視權威的差異性，因此外控傾向的評核者會關注背景較佳的員工，並調高這些員工的評分。最後，在影響力評核動機方面，外控傾向的評核者較在意部屬的認同，所以他們評核時可能出現尋求支持的評核動機，因而調高受評者的評分。

2.2.3 評核者和善傾向與評核調分行為

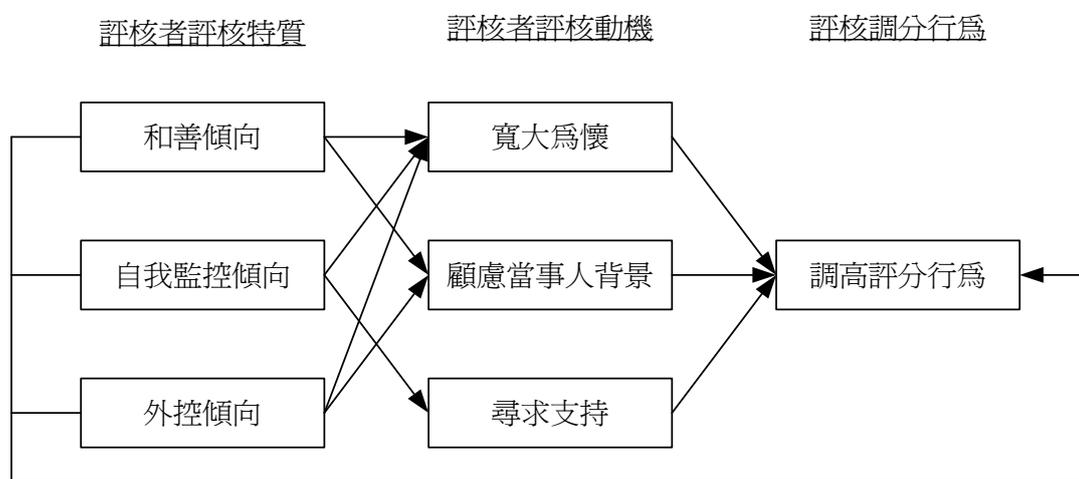
在評核者和善傾向與評核調分行為之關係上，Bernardin 等人(2000)指出，在績效評核的系絡中，評核者欲正確評核他人績效，個人必須保持客觀及獨立，然而和善傾

向高的主管通常不易獨立於群體之外，他們與部屬有較為密切的關係，所以評核時較容易受部屬的影響，因而調高受評者之評分。在一項研究中，Bernardin 等人(2000)發現和善傾向高的評核者會給受評者較高的評核分數。在另一個研究中，Bartels 與 Doverspike (1997)針對 26 位評估中心(assessment center)的評核者進行研究，結果亦發現和善傾向高的評核者會給部屬較高的評核分數。

評核者和善傾向與調高評分行為之關聯性也會受到評核者評核動機的中介影響。和善傾向高的評核者對於表現較差的部屬，可能出現維護部屬的心態，不希望因較低的評核結果使部屬陷入嚴重的工作危機(鄭伯壘等人，民 89)，因而調高這些受評者應得的評分。其次，有關顧慮當事人背景的評核動機方面，和善傾向高的評核者對文化規範有較高的順服性，所以他們在評核時會對權威差異有較高的敏感度及順服性，因而和善傾向高的評核者可能有顧慮當事人背景動機而調高背景較佳員工的評分。另外，由於華人社會有較高的權力距離，所以主管對部屬展現和善行為可能會使部屬出現感恩與圖報的行為(鄭伯壘等人,民 89)，因此在華人組織系絡中，和善傾向高的評核者可能會期望未來得到部屬更多的回報與支持，進而調高受評者的評分。

三、 研究方法

3.1 研究架構



研究架構圖

3.2 研究假設

假設 H1：評核者有愈高的和善傾向，則他愈可能有調高評分行為。

假設 H1-1：評核者和善傾向與調高評分行為之關聯性，是經由評核者寬大為懷評核動機的中介效果。

假設 H1-2：評核者和善傾向與調高評分行為之關聯性，是經由評核者顧慮當事人背景評核動機的中介效果。

假設 H2：評核者有愈高的自我監控傾向，則他愈可能有調高評分行為。

假設 H2-1：評核者自我監控傾向與調高評分行為之關聯性，是經由評核者寬大為懷評核動機的中介效果。

假設 H2-2：評核者自我監控傾向與調高評分行為之關聯性，是經由評核者尋求支持評核動機的中介效果。

假設 H3：評核者有愈高的外控傾向，則他愈可能有調高評分行為。

假設 H3-1：評核者外控傾向與調高評分行為之關聯性，是經由評核者寬大為懷評核動機的中介效果。

假設 H3-2：評核者外控傾向與調高評分行為之關聯性，是經由評核者顧慮當事人背景評核動機的中介效果。

3.3 研究對象

本研究以任職於台灣民營企業且有負責績效評核工作的主管為研究對象。樣本的選取採立意抽樣方式，共計完成有效問卷共 4011 份。填答問卷者符合以下原則：1. 受訪者需至少 2 年以上的評核經驗；2. 受訪者在最近一年內有參與績效評核的任務；3. 受訪者服務的公司需有正式的績效評核制度。本研究之受訪主管任職於高科技產業、傳統製造業、服務業、以及金融保險等產業，受訪者主要分散於台北、宜蘭、桃園、台中、新竹、竹北、竹南及高雄等縣市。

本研究訪問了 75 家企業(含分公司)，每家公司依據連絡人協助問卷發放的意願，發放若干份之問卷，總計發出 720 份問卷，計有效問卷 401 份，有效回收率為 56%。其中高科技產業比例約佔四成比例；傳統製造業為四成比例；服務業亦佔四成比例。

3.4 資料分析方法

針對回收之問卷資料，將運用計量分析方法，以進行資料分析與假設驗證，茲分述如下：

一、 Cronbach's α 信度係數分析法

針對研究中各變項之衡量題項，進行信度分析。

二、 相關分析

各變項間進行相關分析，以瞭解變數間之關聯性。

三、 迴歸分析

經由迴歸分析，瞭解預測變項與準則變項的直接效果，也可探討中介變項對預測變項與準則變項之關連性的影響。

四、 研究結果

4.1 量表衡量結果檢測

本研究所有的量表在經過內部一致性信度分析後，信度均超過 0.7，已達可接受水準。其中，和善傾向 0.9；自我監控傾向 0.70；外控傾向 0.75；寬大為懷 0.76；顧慮當事人背景 0.73；尋求支持 0.78；調高評分行為則為 0.78。

4.2 評核者人格特質與評核調分行為—評核動機的中介效果

根據 Baron 與 Kenny(1986)的建議，欲測試預測變項與準則變項之間是否具有中介效果，需檢驗三個迴歸模式，第一個迴歸模式是預測變項是否能夠解釋準則變項，亦即預測變項需對準則變項具有直接效果。第二個迴歸模式是預測變項是否能夠解釋中介變項，亦即預測變項應與中介變項有關聯性，第三個迴歸模式則是檢驗當預測變項與中介變項共同存在迴歸模式時，中介變項是否削弱預測變項對於準則變項的解釋力。本研究根據 Baron 與 Kenny(1986)的觀點，依序分析評核者人格特質對評核者評核調分行為之直接影響、評核者人格特質對評核者評核動機之影響、及評核者人格特質經由評核動機之中介後，對評核者評核調分行為之影響。

在直接效果的檢定方面，經由迴歸分析後，發現當評核者具有較高的和善傾向或自我監控傾向時，有較高的可能會出現調高評分的行為，所以假設 H1 與假設 H2 獲得支持。至於外控傾向對評核調分行為之影響則並不顯著，因此 H3 未獲支持。

在中介效果的檢定方面，經由迴歸分析後，則發現當評核者有愈高的和善傾向時，會較容易出現寬大為懷與顧慮當事人背景的評核動機，進而調高受評者的評分，因此假設 H1-1 與 H1-2 獲得支持。另外，當評核者有愈高的自我監控傾向時，會較容易出現寬大為懷的評核動機，進而調高受評者的評分，因此假設 H2-1 獲得支持，而假設 H2-2 則未獲支持。另外，關於外控傾向與評核調分行為在中介變項的檢定方面，結果並不顯著，因此假設 H3-1 與假設 H3-1 均未獲得支持。綜合來說，和善傾向與自我監控傾向對評核調分行為的影響會透過評核動機的中介效應，而外控傾向對評核調分行為之影響則並未發現中介的效果。

五、 未來研究建議

5.1 後續研究建議

1. 可以探討評核者調整受評者等第之行為

本研究探討了評核者人格特質及評核動機對評核調分行為之影響，然而在實務上，評核的等第可能對個人有更為重要的意涵，例如員工等第的高低可能會影響員工的年終獎金與晉升的機會，所以在未來的研究上，可以探討影響評核者調整等第的因素，以更清楚解釋實際上的評分行為。

2.可以整合意義相近的人格特質後，再探討對評核調分行為之影響

本研究將三個人格特質進行研究，由相關分析中發現，部份人格特質間具有較高的相關性，所以人格特質間仍存有部份的共線性。換句話說，某些人格特質在未來的研究中可以考慮整合的可能性。所以研究者在未來研究時可以考慮整合意義類似的人格特質，以更有系統地歸類人格特質並探討評核者人格特質對評核調分行為之影響。

3.可以建構以個人價值觀、信念、及人格特質等個人特徵對評核動機與評核調分行為關聯性的系統模式

本研究主要探討評核者人格特質對評核動機與評核調分行為的影響，為了有系統建構評核者人格特質對評核調分行為之影響模式，本研究主要搜尋與評核調分行為有關的人格特質以進行研究。然而評核者的信念與價值觀也可能影響評核者對部屬的評核動機與評核調分行為(Murphy & Cleveland, 1995)。因此未來研究可以擴充本研究的理論模式，即在個人因素方面可增加考慮評核者的信念與價值觀，如此可能更清楚評核者個人因素對評核動機與評核調分行為之影響途徑與影響結果。

參考文獻

1. 楊國樞(民 81),「中國人的社會取向：社會互動的觀點」, *中國人的心理與行為—理念與方法篇*, 楊國樞、余安邦主編。台北：桂冠圖書公司。
2. 鄭伯璦、周麗芳、樊景立(民 89),「家長式領導：三元模式的建構與測量」, *本土心理學研究*, 第 14 期, 頁 3-64。
3. Allport, G. W. (1961), *Pattern and Growth in personality*, New York: Holt, Rinehart & Winston.
4. Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51(6), pp.1173-1182.
5. Bernardin, H. J., & Beatty, R. W., (1984), *Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work*, Kent, Boston.
6. Bemardin, H. J., Cooke, D. K., & Villanova, P. (2000), "Conscientiousness and agreeableness as predictors of rating leniency" , *Journal of Applied Psychology*, Vol.85, (April),pp.232-236.
7. Bartels, L. K., & Doverspike, D. (1997), "Assessing the assessor: The relationship of assessor personality leniency in assessment center ratings" , *Journal of Social Behavior & Personality*, Vol.12(5), pp.179-190.

8. Cleveland, J. N., & Murphy, K. R. (1992), "Analyzing performance appraisal as goal-directed behavior", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.10, pp.121-185
9. Green, S. G., & Liden, R. C. (1980), "Contextual and attributional influences on control decisions", *Journal of Applied Psychology*, Vol.65(4), pp.453.
10. Green, S. G., & Mitchell, T. (1979), "Attributional processes of leaders in leader-member interactions", *Organizational Behavior and Human Performances*, pp.429-458.
11. Harris, M. M. (1994), "Rater Motivation in the Performance Appraisal context: A Theoretical Framework" , *Journal of Management*, Vol.20(4), pp.737-756
12. Jawahar, L. M., & Stone, T. H. (1997), "Appraisal purpose versus perceived consequences: The effects of appraisal purpose, perceived consequences, and rater self-monitoring on leniency of ratings and decisions" , *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol.5, pp.33-54.
13. Jawahar, I. M. (2001), "Attitudes, Self-Monitoring, and Appraisal Behaviors" , *Journal of Applied Psychology*, Vol.86(5), pp.875-883
14. Landy, F. J., & Farr, J. L. (1983), *The measurement of work performance: Methods, theory, and applications*, New York: Academic Press.
15. Lewis, N. A., & Taylor, J. A. (1955), "Anxiety and extreme response preferences" , *Educational and Psychological Measurement*, pp.111-116.
16. Longenecker, C. O., Sims, H. P., & Gioia, D. A. (1987), "Behind the mask: The politics of employee appraisal" , *Academy of Management Executive*, Vol.1, pp.183-193.
17. Mandell, M. M. (1956), "Supervisory characteristics and ratings: A summary of recent research" , *Personnel Psychology*, Vol.32, pp.435-440.
18. Mohrman, A. M., & Lawler, E. E.(1983), "Motivation and Performance Appraisal Behavior, in Performance Measurement and Theory." In F. Landy, S. Zedeck, & J. Cleveland, eds., Erlbaum, Hillsdale, N.J., pp.173-189.
19. Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1991), *Performance Appraisal: An organizational perspective*, Thousand Oaks, CA; Sage Publications.
20. Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995), *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*, Thousand Oaks, CA; Sage Publications.
21. O'Connor, W. E., & Morrison, T. G. (2001), "A comparison of situational and dispositional predictors of perceptions of organizational politics" , *The Journal of Psychology*, Vol.135 (3), pp.301-312.