

個體的成就動機與工作負荷對知覺主管支持與離職傾向 關係的干擾作用

The Moderating Effects of the Individual's Achievement Motivation and Job-Loading Affect the Relationship between Perceived Supervisor Support and Turnover Intention.

周慧珍
國防大學
資源管理研究所
Huey-Jen Chow
Graduate School of
Resource Management
N.D.U.

羅新興
清雲大學
企業管理系
Hsin-Hsin Lo
Department of Business
Administration
C.Y.U.

許金田
國防大學
後勤管理研究所
Chin-Tien Hsu
Graduate Institute of
Logistics Management
N.D.U.

摘 要

本研究以社會交換理論為研究主軸，透過此理論探討知覺主管支持、成就動機（社會取向成就動機、個我取向成就動機）與工作負荷對於離職傾向之影響；成就動機（社會取向成就動機、個我取向成就動機）、工作負荷對於知覺主管支持與離職傾向之干擾作用。問卷調查以國軍軍官幹部為研究對象，回收有效問卷 399 份，研究發現：1.組織成員的知覺主管支持、個我取向成就動機愈高，則其離職傾向愈低；組織成員的工作負荷愈高，則其離職傾向愈低。2.組織成員的工作負荷會弱化其知覺主管支持與離職傾向的負向關係。3. 組織成員的社會取向成就動機會強化其知覺主管支持與離職傾向的正向關係，但個我取向成就動機對於知覺主管支持與離職傾向則不具干擾作用。最後，本研究討論研究結果在理論發展的價值與管理實務意涵，以期能對後續研究者有所啟發，並提供管理者於實務上之應用。

關鍵字：知覺主管支持、工作負荷、社會取向成就動機、個我取向成就動機、離職傾向

ABSTRACT

This study examines the relationships among the turnover intention toward perceived supervisor support (PSS), achievement motivation (individual-oriented achievement motivation (IOAM), social-oriented achievement motivation (SOAM)), and job-loading. The moderating effects of the achievement motivation and job-loading affect the relationship between perceived supervisor support and turnover intention. In the 399 effective responses, we found three results: (1) The more perceived PSS, the more perceived turnover intention. (2) The job-loading can reduced between PSS and turnover intention and negatively relationship. (3) The SOAM can increase between PSS and turnover intention and positively relationship, but SOAM was not statistically significant. This study discussed research findings both in terms of theoretical development and of practical management implications.

Keywords: perceived supervisor support, job-loading, individual-oriented achievement motivation, social-oriented achievement motivation, turnover intention

壹、緒論

「人」是組織中最大的資源，也是維持企業競爭優勢的一項重要來源（吳秉恩，1999），如何網羅適合並留住優秀的人才一直是人力資源部門的重要工作之一。近年來因企業全球化進程的加快、產業結構的改變，知識經濟躍升取代了製造經濟成爲主流，知識工作者取代傳統的勞工(周文祥, 1999)，彼得·杜拉克在其著作「下一個社會」一書中提及對於知識工作和知識工作者的管理已從回答「任務是什麼？」到「知識工作者必須被視爲資產而不是成本」，必須使得知識工作者在有其他機會時，仍願意爲這個組織工作。除此之外，瑞士洛桑管理學院日前發表的調查報告顯示，台灣有超過六成上班族的工作有加班的情形，平均現代上班族每日工時超過 10 小時，更有四分之一在 11 小時以上，但平均休息時間卻只有一小時，在此工作環境的轉變下，若是一昧要求員工須對組織忠誠、鞠躬盡瘁，不去思考主管與部屬間的互動關係，對於想要留住優秀的員工是值得堪慮的。或許正如 Kottke & Sahraïnsk(1988)所說，如何讓員工感覺到主管對其支持的程度，才是影響工作態度及表現的決勝關鍵。

根據社會交換理論，唯有在交換關係仍具有吸引力時，雙方的互動關係才會繼續(Munch, 1993)，如同主管期待部屬能有好的工作績效來回報組織，而部屬則期待所付出的努力能獲得主管的賞識與肯定。此種高工作績效的部屬通常具有較高的成就動機(Katzenbach, 2000)，但令人好奇的是具有此種類型性格的員工是否會更在乎主管的重用而賣力的工作呢？上述對於成就動機之論述係建立於西方觀點，是否能適用於國人則令人懷疑。國內學者楊國樞與余安邦（1987）則認爲成就動機在東西方社會文化中具有不同的建構概念且其內涵與特徵亦會因社會文化的不同而有所差異，多數西方學者所界定的成就動機，深具西方白人社會的文化價值與色彩，並不適用於東方社會。

在眾多探討主管與部屬關係的研究裡，大部份係以領導者與部屬交換關係(Leader-Member Exchange)爲切入關點。爲了探究不同的論點，研究者希望能從部屬觀點來探討其間之關係，因此，將援引以社會交換理論爲基礎的知覺主管支持觀點探討主管與部屬相互間之關係。本研究的主要動機在於了解部屬對於知覺主管支持程度是否會影響離職傾向。近期研究顯示，離職傾向解釋離職行爲仍有些許限制，有離職傾向的人最終並不一定會選擇離職，因爲個體的人格特質會干擾離職傾向與離職行爲間之關係（Allen, Weeks, & Moffitt, 2005），因此，本研究欲瞭解同屬人格特質的成就動機是否同爲影響及干擾因子。

具體的研究目的包括探討知覺主管支持、成就動機與工作負荷的關聯性；成就動機及工作負荷如何影響知覺主管支持與離職傾向的關聯性。

貳、文獻探討與研究假說

本研究以社會交換理論爲研究主軸，透過此理論瞭解知覺主管支持、社會取

向成就動機、個我取向成就動機與工作負荷對於離職傾向之影響，以及社會取自向成就動機、個我取向成就動機及工作負荷是否會干擾其間之主效果。因此，本章先就社會交換理論之相關概念進行介紹，再依據各個研究變項提出邏輯推論性假說。

一、社會交換理論

社會交換理論(Social Exchange Theory)在社會學及社會心理學萌芽生根迄今約四十年，該理論認為員工在從事工作時，會依據長期的社會交換關係觀點及互惠的原則尋求交換關係之平衡(Blau, 1964)，且唯有在交換關係仍具有吸引力時，雙方的互動關係才會繼續(Munch, 1993)。Blau(1964)將交換關係的類型區分為經濟性交換理論及社會性交換理論，其中社會交換關係主要是以信任為基礎，組織中的成員會期待自身的付出（信任、友善）能在未來獲得回報。社會交換觀點並認為組織與成員雙方間的關係是基於互惠原則而發展出相互間的權利與義務關係，甚至超越了明訂契約的責任與義務，除此之外，成員不僅希望能有基本的外在酬償（如薪資）還需要內在酬償（如自尊、讚賞及關懷福利等），假使交換的雙方之間不能從中得到彼此期望的結果及利潤，雙方便認為無交換的必要，社會互動則不會發生。

二、知覺主管支持與離職傾向之關係

（一）知覺主管支持為知覺組織支持概念的延續

Eisenberger(1986)以社會交換理論發展出知覺組織支持的概念，認為員工會對組織形成整體的信念，用此信念來衡量組織對員工的支持及忠誠的程度，而組織以稱讚、表揚、加薪、升遷、工作豐富化等獎勵方式，使員工期望組織在員工生病、工作犯錯或有好的績效表現時能善待員工，也會期待組織能付予工作意義及趣味並支付公平的薪資(李佳怡, 2000)，而知覺組織支持程度高的員工也會具有較高的組織承諾(陳心田, 2003)。

Kottke & Sharkfinski(1988)所提的知覺主管支持概念則是延續先前Eisenberger(1986)對於知覺組織支持的看法，在其研究中顯示，員工認為由直屬主管所獲得的支持比由整個組織所得到的多，因而認為知覺主管支持係指員工感受到主管重視他們的貢獻，並且重視他們的福利。主管是組織的象徵，代表組織，組織代理人可以表現組織的規範、政策等；組織的傳統、慣例的延續均與主管有關；組織透過代理人則可對員工行使權力(Levinson, 1965)，所以員工會將主管視為組織代理人，負責代替組織評估與指導員工的績效。此外，主管在組織中愈有地位及權力，也會影響到部屬的知覺主管支持的程度(Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, 2002)，而員工在與工作相關資訊的取得上，對主管的依賴程度高於組織及同事，代表員工偏好由較為接近及在組織中具有核心地位的獲得支持與

回饋(Greller & Herold, 1975)。因此，員工會視主管是否喜愛或肯定他們，來當作支持的指標。

(二) 知覺主管支持與離職傾向的關係

離職是指自組織接受貨幣性薪資的人，主動終止在組織的身份，並將離職型態區分為自願性離職與非自願性離職。其中造成自願性離職的原因如：薪資、升遷、更好的工作機會、與主管的關係及工作的挑戰性等(Mobley, 1982)。以組織角度來看，離職員工若非優秀人才，對於組織而言，影響不大；但若離職員工為組織所倚重的人才，對組織而言，是一大傷害。

Guralnik (1971) 認為傾向(intention)是指以某種特定的態度去做一件特定的事件或行動，或是表示個體心中的計畫或目的。離職傾向即個人經過對組織工作環境評估之後，認知離職對其具有意義，促使個體產生離職的意念(湛瑄宇, 2000)，而離職傾向的測量，對於離職行為則有明顯的預測能力(Mobley, 1977; Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000)，因此，現在已有部份的組織開始針對組織現員進行工作態度調查(如離職傾向)，而非等到員工離職後才進行原因分析(Bonache, Brewster, & Suutari, 2001)。

根據 Wayne ,Shore & Liden(1997)的研究指出，當部屬感覺到與主管之間的互動是良好的，會知覺到較多的主管支持，而基於社會交換理論的互惠原則，部屬會想要報答主管亦願意花費時間並盡力達成主管的要求以回報主管的賞識。而留在組織繼續為主管效忠，當然是最好的回報方式之一。故本研究推出假說如下：
假說 1：知覺主管支持程度愈高，其離職傾向愈低。

三、成就動機對知覺主管支持程度與離職傾向的干擾作用

成就動機係指個人從事於認為重要或有價值的工作，並力求達到完美水準的一種內在趨力(McClelland, 1985)。McClelland(1961)曾歸納出幾個高成就動機者的特性：第一點，喜歡在自己負責的領域中尋求解決的辦法；第二點，喜歡設定中等難度的目標；第三點，希望有具體的回饋以了解工作成果的好壞。目前有關成就動機的研究大致以 McClelland(1953)的成就動機理論及 Atkinson(1957)的成就動機論為兩大研究方向：McClelland(1953)認為成就動機係指個人從事於其認為重要或具有價值的工作，並且力求完美的內在動力，而且成就動機是屬於社會化過後的動機，是決定個人成就差異的重要因素，也是幫助社會與企業發展的動力；Atkinson(1957)則認為成就動機是決定個人抱負的水準、努力程度與毅力表現的重要因素，也是追求成功與避免失敗的傾向。

國內學者余安邦與楊國樞(1987)則另以文化生態學的觀點來解釋成就動機，渠等認為成就動機在東西方社會文化中具有不同的建構概念且其內涵與特徵亦會因社會文化的不同而有所差異，因此，他們認為 McClelland(1985)等人所提出的成就動機概念不具有文化普遍性意涵，並提出了兩種不同於西方學者論點的

成就動機概念，分別為個我取向成就動機(Individual-Oriented Achievement Motivation 簡稱 IOAM)與社會取向成就動機(Social-Oriented Achievement Motivation 簡稱 SOAM)。個我取向成就動機，是個人想要超越某種內在決定目標的動態心理傾向，而該目標的選擇由自己決定，此種成就動機亦是一般西方社會學者所認為的成就動機。而社會取向成就動機則是個人想要超越某種外在決定的目標的動態心理傾向，而該目標的選擇主要決定在於他人或個人所屬之群體，此種社會取向的成就動機可明顯地在東方人民（中國人、日本人）身上發現。

余安邦（1993）也提出了對於西方成就動機理論應用於台灣社會的質疑，余員認為多數西方學者所界定的成就動機，深具西方白人社會的文化價值與色彩，應將社會取向與個我取向兩種成就動機視為成就動機之原型，因此本研究的成就動機變項乃以余安邦及楊國樞(1987)所提之概念為主。

綜上所述，社會成就動機高者其所努力的動機在於別人所設定之目標，個我取向成就動機高者其所努力的動機在於自己本身，因此，當部屬知覺主管支持程度高時，部屬會感受到主管的重視，如此，社會成就動機高者其滿足感更高而更不會傾向離職；相反的，個我成就取向動機高之部屬具有自我挑戰的性格，當其知覺主管支持程度低者時，部屬會想要更努力以改善現狀，其離職傾向會不升反降。此外，亦有研究指出，社會取向成就動機與個我取向成就動機均與工作投入有關（黃英忠、何金銘、陳儀蓉、柯元達, 2004），而工作投入則與離職傾向有關（莊修田, 2002），因此，本研究推出以下假說

假說 2-1：社會取向成就動機與離職傾向呈負相關。

假說 2-2：個我取向成就動機與離職傾向呈負相關。

假說 3-1：社會取向成就動機會強化其知覺主管支持程度與離職傾向之負向關係。

假說 3-2：個我取向成就動機會弱化其知覺主管支持程度與離職傾向之負向關係。

四、工作負荷對知覺主管支持程度與離職傾向的干擾作用

工作負荷係指個人在有效的時間內有太多的工作需要執行。由於工作量太多或是工作時間過長，個體必須在一定時間之內完成多項的工作，造成時間與精神無法負荷(Beehr, Walsh, & Taber, 1976; Rose, Murphy, Byard, & Nikzad, 2002; Houkes, Janssen, Jonge, & Bakker, 2003)。工作負荷可區分為質與量兩種，量的工作負荷係指工作份量過多，如，工作者無法在有限的時間內完成；質的過度負荷係指工作者自覺能力不足以完成工作，或是因績效標準過高，無法達成目標（陳村河, 2001）。

無論是社會交換理論或經濟交換理論，其最重要的要點是酬償與回報必須相對等，一旦不對等，交換活動便會終止。工作負荷若是超過對方所給予的酬償，則交易活動則很難繼續維持下去。因此，本研究推出假說：

假說 4：工作負荷與離職傾向成正向關係。

假說 5：工作負荷會弱化其知覺主管支持與離職傾向之負向關係。

五、研究架構

歸納前述假說所形成之關係，本研究的研究架構如[圖 1]所示。

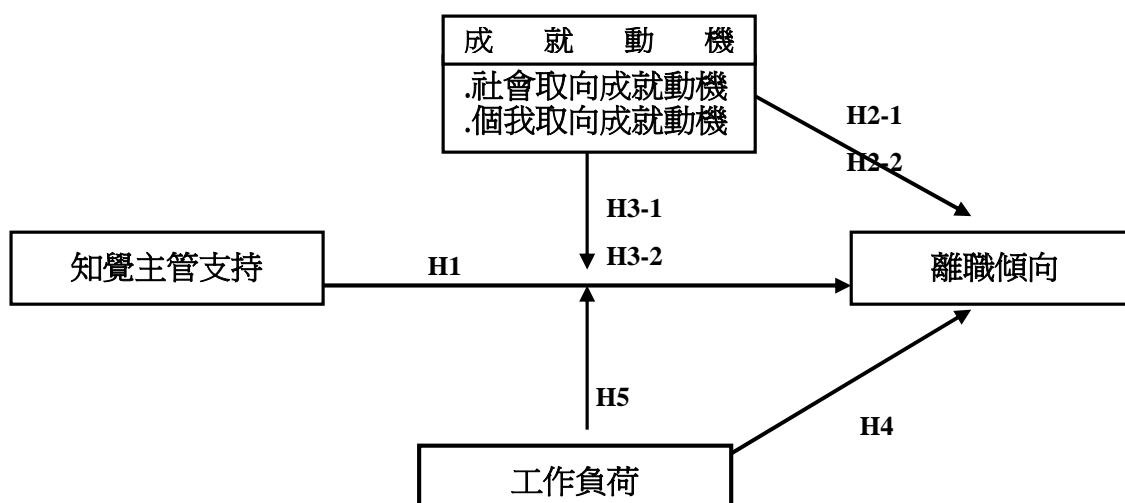


圖 1：研究架構圖

參、研究方法

一、衡量工具

本研究針對研究假說的變項進行衡量，編製的問卷包括知覺主管支持量表、成就動機量表、工作負荷量表以及離職傾向量表。知覺主管支持量表則為了符合身處於職場上的員工對於主管的期待，因此，參考 Lock(1976)在研究中探討員工在工作時較在意並與主管有關的變數，如工作資源、獎酬、情感關懷等，由研究者自行發展量表。成就動機量表採用余安邦與楊國樞（1987）之看法將成就動機區分為二構面，分別為個我取向成就動機及社會取向成就動機。工作負荷之衡量題項修改自 Beehr, Walsh, & Taber(1976)量表。離職傾向之衡量修改自 Mobley(1977)量表。以上量表，除知覺主管支持量表外，均採用並修正過去國內外學者多次使用的成熟量表；問卷題項採用 Likert 6 尺度衡量。

二、研究對象與抽樣方法

為排除組織因素所造成的影響，本研究以國軍軍官幹部為本研究的實證對象，研究者透過人際網路尋找目前任職於陸、海、空軍單位之軍官，請求其協助問卷的發放與回收外，並向其說明研究動機、目的及研究問卷填寫注意事項。於

填答完畢後，請受試者將問卷放入事先已黏貼雙面膠且可彌封的信封密封，並交回問卷委託人收回。此外，為增加問卷回收率，贈送每位委託人禮品，並提供問卷填答者紀念品。

本研究總計發出 470 份問卷，回收 430 份問卷，無效問卷 31 份，有效問卷 399 份，有效回收率為 85%。有效樣本的性別、年齡、階級、官科、年資等基本資料的次數分配如[表 1]。從填答者的背景資料結果，大致來說，填答者的性別、年齡、官科等變項分佈情形尚稱合理。性別部份，男女比例差異大在於本研究所採用之樣本為國軍單位，因此比例為正常值。

表 1 有效樣本基本資料統計結果

性別	男性：367(0.91)	女性：(32)0.08	
年齡	30 歲以下：312(0.78)	31~40 歲：80(0.20)	41 歲以上：7(0.02)
階級	少尉：73(0.18)	中尉：149(0.37)	上尉：89(0.22)
	少校：53(0.13)	中校：31(0.08)	上校：4(0.01)
官科	戰鬥：182(0.45)	非戰鬥：217(0.55)	
班隊別背景	正期軍官：123(0.31)	專科軍官：142(0.36)	其他：134(0.34)
軍校別背景	陸軍官校：117(0.31)	海軍官校：23(0.06)	空軍官校：15(0.04)
	中央院校：110(0.25)	其他註一：134(0.34)	
工作年資	1-5 年：247(0.62)	6-10 年：88(0.22)	11-15 年：44(0.11)
	16 年以上：20(0.05)		

註一：中央院校包含政戰學校、中正理工學院、國防管理學院、國防醫學院

註二：部份樣本資料填答不齊，故不全為 399 份

三、資料分析方法

本研究資料回收後以目視檢測並剔除無效問卷，然後進行編碼以利電腦處理；以統計軟體 SAS 8.0 為分析工具，進行研究假說之檢定。在正式問卷回收完畢後，進行驗證性因素分析，檢視各構面與題項的歸類，是否與研究者所參考之文獻相同。其次，分別分析量表的內部一致性(Cronbach' α)以檢視其信度狀況。

在研究資料的敘述統計方面，利用次數分配表探討受試的個人變項分佈情形。其次，針對知覺主管支持、成就動機、工作負荷及離職傾向等研究變項，進行平均數、標準差等敘述統計，並分析各變項及構面間的相關性，以作為統計結果檢定之參考。研究假說驗證方面，採多元階層迴歸分析進行假設驗證。

在進行迴歸分析前，先分析受試者性別、年齡、官科、階級、班隊別背景、軍校別背景及工作年資等基本資料，探討上述基本資料是否會影響受試者的知覺主管支持及離職傾向，以決定何者作為統計控制的變項，經分析後選擇部屬的性

別、及年齡等二項基本資料，納入階層迴歸模式進行統計控制。

肆、資料分析結果

一、衡量效度、信度與變項敘述統計

本研究針對成就動機量表衡量資料進行因素分析，並使用最大變異轉軸法進行題項歸類，各變項量表的因素結果如[表 2]。因素分析結果表中的第 16 題與第 22 題項因素負荷量稍低，其餘各題項因素負荷量均達 0.75 以上，且能夠歸類為「社會取向成就動機」及「個我取向成就動機」二個因素，累積變異解釋量達 62.86%。

表 2 社會取向成就動機與個我取向成就動機之因素分析結果

衡量題項	因素	
	社會取向 成就動機	個我取向 成就動機
14.爲了不讓父母失望，我會照著父母的期望而努力去做	0.75	0.16
15.我之所以努力工作，是因爲有成就才會光耀門楣	0.79	0.09
16.我努力工作，是因爲上司會誇獎工作認真的同仁	0.61	0.19
17.我常在想：自己目前的表現是不是已經達到父母的期望	0.85	0.06
18.我常爲了要達到父母的期望而加倍努力	0.89	0.17
19.不管事情有多困難，自認爲值得去做，我就會盡力而爲	0.02	0.79
20.工作的時候，我總是拚命去做，直到我自己滿意爲止	0.13	0.81
21.即使沒有別人在場，我也會好好地把已經開始的工作做完	0.15	0.84
22.我常在想：目前的表現是否已經達到自己的期望	0.27	0.65
23.工作遇到障礙時，我會根據自己的判斷嘗試不同方法解決	0.11	0.81

註：加粗體的因素負荷量係本研究將該題項歸類於對應的因素；N=399

本研究的主要變項包括知覺主管支持、社會取向成就動機、個我取向成就動機、工作負荷、離職傾向，各變項衡量的平均數、標準差、衡量信度(Cronbach's α)以及變項間的簡單相關係數詳如下[表 3]。

表 3 平均數、標準差、相關係數與量表內部一致性

變項	Mean	S.D.	1	2	3	4	5
1.知覺主管支持	4.27	1.04	(0.96)				
2.社會取向成就動機	3.93	0.90	0.26***	(0.84)			
3.個我取向成就動機	4.72	0.66	0.31***	0.32***	(0.85)		
4.工作負荷	3.59	0.91	-0.31***	0.06	-0.07	(0.82)	
5.離職傾向	3.27	1.30	-0.45***	-0.12*	-0.25***	0.44***	(0.89)

註：括弧數字爲量表信度值(內部一致性係數)；顯著性* p<.05；** p<.01；*** p<.001。

上述[表 3]顯示各量表的內部一致性，各變項量表的內部一致性均達 0.82 以上，其所呈現的信度良好。若就各變項的平均數觀察，除受試者的離職傾向(M=3.27)較低外，其餘受試者的知覺主管支持(M=4.27)、社會取向成就動機(M=3.93)、個我取向成就動機(M=4.72)及工作負荷(M=3.59)均高於 3.5 分的衡量尺度平均數。就簡單相關係數來觀察，知覺主管支持則與社會取向成就動機、個我取向成就動機具有顯著正相關；知覺主管支持與工作負荷及離職傾向具有顯著負相關。

二、知覺主管支持、成就動機、工作負荷、離職傾向的關係

本研究以多元迴歸分析檢測知覺主管支持、成就動機、工作負荷與離職傾向的關聯性，模式中除了將知覺主管支持、成就動機（社會取向成就動機、個我取向成就動機）、工作負荷與離職傾向納入自變項外，並將受試者的性別、年齡加入迴歸模式作為控制變項。本研究的目的是希望探討知覺主管支持、成就動機（社會取向成就動機、個我取向成就動機）與工作負荷對離職傾向的關聯性；成就動機（社會取向成就動機、個我取向成就動機）與工作負荷分別對於知覺主管支持與離職傾向關係間之干擾作用。如上所述，本研究模式一以受試者之性別與年齡為控制變項，然後模式二則納入知覺主管支持、成就動機（社會取向成就動機、個我取向成就動機）、工作負荷為自變項對離職傾向進行迴歸預測，模式三、模式四、模式五分別加入知覺主管支持與工作負荷之交互作用項、知覺主管支持與社會取向成就動機之交互作用項及知覺主管支持與個我取向成就動機之交互作用項以瞭解對於知覺主管支持與離職傾向之影響。模式一、二、三、四與五的資料分析結果詳如下[表 4]所示。

表 4 離職傾向的階層迴歸分析結果

因變項	離職傾向				
	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
步驟一：控制變項					
性別	-.06	-.07+	-.07+	-.07+	-.07+
年齡	-.14	-.09*	-.09*	-.08+	-.09+
步驟二：預測變項					
知覺主管支持		-.31***	-.34***	-.32***	-.31***
工作負荷		.33***	.31***	.33***	.33***
社會取向成就動機		-.04	-.04	-.04	-.04
個我取向成就動機		-.11*	-.10*	-.11*	-.12*
步驟三：交互作用					
知覺主管支持×社會取向成就動機			-.07*		
步驟四：交互作用					
知覺主管支持×個我取向成就動機				-.01	
步驟五：交互作用					
知覺主管支持×工作負荷					.07+
R2	.03	.34	.34	.35	.34
F	5.20**	33.45***	29.30***	29.50***	28.61***
△R2		.31***	.006+	.008*	.00

註 1：N=399。 模式一是模式二的比較基礎，模式二是模式三的比较基礎，模式三是模式四的比較基礎，模式四是模式五的比較基礎；顯著性+p<.1 *p<.05 ** p<.01 *** p<.001。

本研究爲了更能清楚表達交互作用效果，乃將受試者的社會取向成就動機與知覺主管支持程度區分爲高、低二群並製成平均數列聯表[表 5]，並將交互作用顯著的結果以[圖 2]表示；工作負荷與知覺主管支持區分爲高、低二群並製成平均數列聯表[表 6]，並將交互作用顯著的結果以[圖 3]表示。

表 5 社會取向成就動機與知覺主管支持的平均數列聯表

	知覺主管支持					
	低		高		合計	
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.
社會取向成就動機						
高	3.98	1.29	2.83	1.24	3.25	1.37
低	3.66	1.23	3.01	1.11	3.32	1.21
合計	3.81	1.26	2.90	1.19		

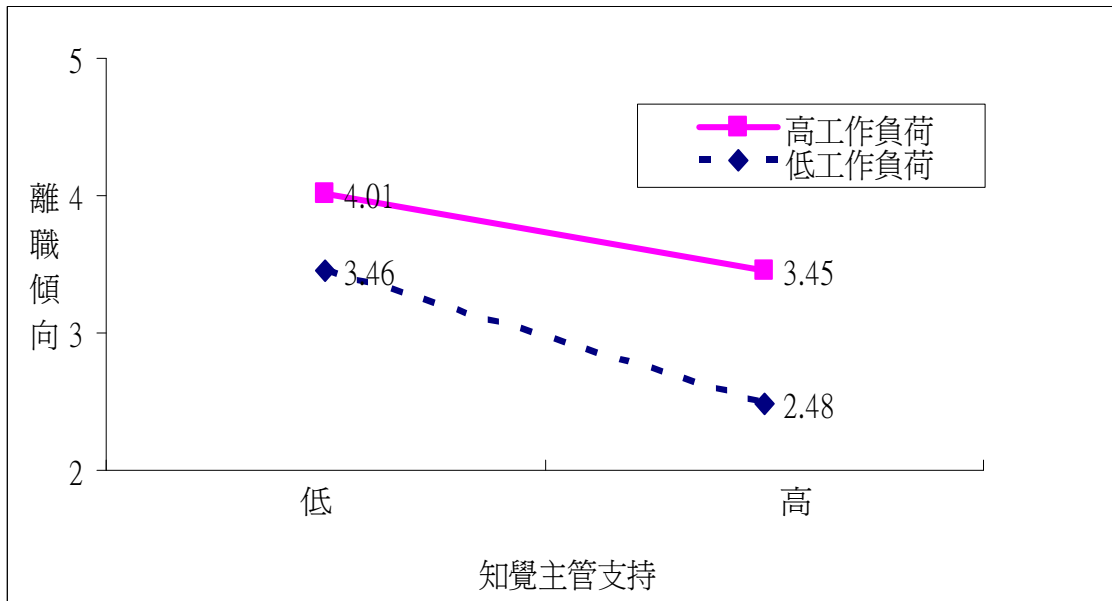


圖 2 社會取向成就動機與知覺主管支持對離職傾向的交互作用

表 5 社會取向成就動機與知覺主管支持的平均數列聯表

	知覺主管支持					
	低		高		合計	
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.
工作負荷						
高	4.01	1.22	3.45	1.16	3.74	1.22
低	3.48	1.27	2.48	1.03	2.81	1.20
合計	3.81	1.26	2.90	1.19		

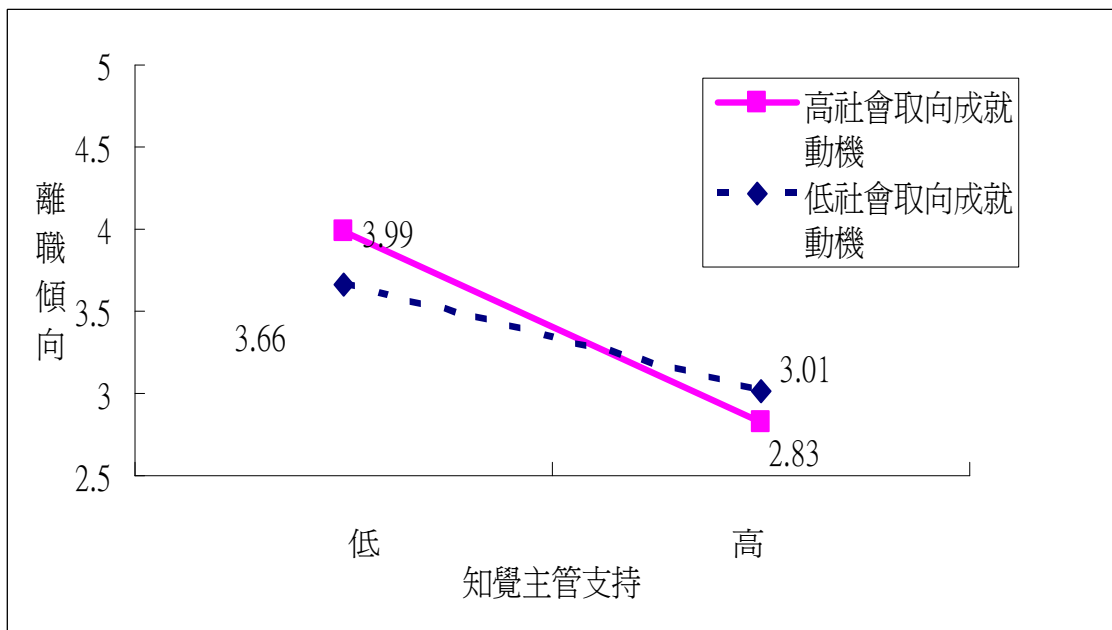


圖 3 工作負荷與知覺主管支持對離職傾向的交互作用

上述[表 4]的模式二的迴歸分析結果，知覺主管支持、工作負荷、個我成就動機對於離職傾向具有顯著解釋力，驗證了本研究所提的假說 1、假說 2-2、假說 4。換言之，知覺主管支持程度愈高，則其離職傾向則愈低；個我取向成就動機愈高其離職傾向愈低；工作負荷愈高，則其離職傾向愈高。模式三的分析結果顯示，社會取向成就動機與知覺主管支持對離職傾向產生交互作用($\beta = -0.07$, $p < 0.05$)，因此，假說 3-1 獲得驗證，此外上[圖 2]顯示，社會取向成就動機會強化知覺主管支持與離職傾向的負向關係。就高社會取向成就動機部屬而言，其知覺主管支持與離職傾向呈負向關聯性，迴歸線斜率為負；但就低社會取向成就動機部屬而言，其知覺主管支持與離職傾向呈負向關聯性較低，迴歸斜率較低。亦即部屬的社會取向成就動機會對於知覺主管支持與離職傾向的關係具有干擾作用。

模式四的分析結果顯示，個我取向成就動機與知覺主管支持對離職傾向並無交互作用，因此假說 3-2 未獲得驗證，本研究推測個我取向成就動機的干擾作用未獲支持，但其主效果則有顯著差異，顯示個我取向成就動機可能直接或透過中介變項影響離職傾向。

模式五的分析結果顯示，工作負荷與知覺主管支持程度對離職傾向產生交互作用($\beta = 0.07$, $p < 0.1$)，因此假說 5 獲得驗證。上[圖 3]顯示，工作負荷會強化知覺主管支持與離職傾向的負向關係。就高工作負荷部屬而言，其知覺主管支持與離職傾向呈負向關聯性，迴歸線斜率為負；但是就低工作負荷部屬而言，其知覺主管支持與離職傾向呈負向關聯性較低，迴歸斜率較低。亦即部屬的工作負荷程度會對於知覺主管支持與離職傾向的關係具有干擾作用。

伍、結論與建議

一、研究結論

本研究以國軍軍官幹部為調查對象，所抽樣的國軍軍官均來自三軍各機關單位與部隊，階級也涵蓋尉級軍官與校級軍官，樣本代表性應可接受，但是研究結論是否可以一般化至其他產業，則有待後續研究進一步驗證，是為本研究的重要限制。

本研究旨在探討知覺主管支持、成就動機與工作負荷的關聯性；成就動機及工作負荷如何影響知覺主管支持與離職傾向的關聯性。在回收的 399 份有效問卷中，研究結果發現，1.組織成員的知覺主管支持愈高，其離職傾向愈低。2.組織成員的個我取向成就動機愈高，則離職傾向愈低；但是組織成員的社會取向成就動機則與離職傾向無關。3.組織成員的社會取向成就動機會強化其知覺主管支持與離職傾向的正向關係，但是組織成員的個我取向成就動機對於知覺主管支持與離職傾向則不具干擾作用。4.組織成員的工作負荷愈高，則離職傾向愈高。5.組織成員的工作負荷程度會弱化其知覺主管支持與離職傾向的負向關係。

本研究嘗試從以下三點提供知識累積的貢獻，第一點，發展知覺主管支持量表，現今多數學者皆引用 Kottke 與 Sharkfinski(1988)所發展之量表，但研究者認為該量表多著眼於情感面向，因而以 Kottke 與 Sharkfinski(1988)量表為基礎，並參考 Lock(1976)所提出員工對於工作職場上之看法，重新發展量表，以使此量表所包涵之面向更為完整。第二點，根據余安邦(1993)的主張，社會誘因的提供與否，或者說外在之社會期望，要求或標準的存在與否，對於個人之社會取向成就動機具有激發作用，從而會引發、導向及維持個人之行爲表現，此外，黃英忠等人(2003)亦認為社會成就動機與個我取向成就動機對於個體態度(工作投入)均會產生影響。然而本研究的假說二驗證結果僅個我取向成就動機對個體態度(離職傾向)產生影響，是否因樣本產業別選擇的不同而造成結果差異，則有待後續驗證。第三點，補足社會交換理論甚少提及工作負荷對其主管與部屬間關係之影響。

二、實務管理意涵

組織並不能夠避免員工離職的情況發生(Kirschenbaum & Weisberg, 2002)，但是為了能永續經營，留住核心人物是特別重要的，如同本研究所得的結果一樣，有高度知覺主管支持的員工，其離職傾向愈低，因此，主管應適時的從旁指導員工、肯定員工、關懷員工，使員工感受到主管的真心對待，進而願意留在組織，表現更好的工作績效。此外，可透過薪資福利制度訂定、提升員工自我職涯管理的能力、提高員工對公司及工作的滿意度等。對於優秀的人才，適當的給予肯定是重要的，對於優秀且不易犯錯的員工通常付予較多工作及責任是人之常情，但也應適度並合理的分配工作任務，避免因工作量過重或工作分配不均，而造成員工心生不平而掛冠求去。

每個人都同時具有個我取向成就動機與社會取向成就動機，只是在西方人中個我取向成就動機較長，而東方人的社會取向成就動機特強(余安邦、楊國樞, 1976)。根據本研究顯示，僅社會取向成就動機具干擾作用，因此，管理者平日可觀察員工是否屬於較愛面子的性格，若是，適時的提供幫助或讚美可增進其工作動力與熱誠。

三、研究限制與後續研究建議

本研究係採用過去文獻以推導假說並進行實證調查，其間仍有若干因素尚未完全控制，有賴後續研究釐清，因此，在解讀研究結果時仍應考慮以下三點的限制，第一點，本研究基於不同產業的員工可能有不同的行爲及態度表現之考量，以及為了避免跨產業研究對於理論驗證可能產生的干擾效果，因此，僅選擇國軍單位為研究對象，但本研究結論可能無法進行一般化推論；第二點，由於本研究除了知覺主管支持量表、成就動機量表外，離職傾向量表、工作負荷量表係源自

於西方國家，是否能精確地適用於華人社會，是需要進一步再驗證的；第三點；本研究架構所提出之主要變項外，在我們所處的社會中，仍有許多變項是未考量或未加以控制的，因此，尚有其他重要變項值得討論，以期建構更為完整的研究架構。

參考文獻

- 李佳怡，2000，知覺組織支持對員工工作態度影響之研究，中山大學人力資源管理研究所未出版碩士學位論文。
- 余安邦，1993，「社會取向成就動機與個我取向成就動機不同嗎？從動機與行為的關係加以探討」，中央研究院民族學研究所集刊，(76):197- 224。
- 余安邦、楊國樞，1987，「社會取向成就動機與個我取向成就動機」，民族學研究所集刊，(64):51-98。
- 吳秉恩，1999，分享式人力資源管理，台北：翰蘆圖書出版有限公司。
- 周文祥譯，1998，Peter Drucker 著，巨變時代的管理，台北：中天出版。
- 柴松林，2005，「工時延長，工資縮水」，民生報，5月20日，4版。
- 陳心田，2003，「員工—主管互動、知覺組織支持、組織承諾與組織公民行為：我國科技產業研發人員之分析」，交大管理學報，23(1):27-70。
- 陳村河，2001，國營事業民營化留用員工工作壓力之研究—以台肥公司員工為例，中山大學人力資源管理研究所未出版碩士學位論文。
- 莊修田，2002，「室內設計業者工作價值觀、專業承諾、工作投入與改行傾向關係之研究」，人力資源管理學報，3(4):93-106。
- 黃英忠、何金銘、陳儀蓉、柯元達，2004，「努力歸因對個我與社會取向成就動機影響工作投入的中介效果—以某外送速食連鎖店為例」，人力資源管理學報，3(4):93-106。
- 湛瑄宇，2000，員工薪資滿足之前因後果之研究，中原大學企業管理研究所未出版碩士學位論文。
- 劉真如譯，Peter Drucker 著，2002，下一個社會，台北：商周出版社。
- Atkinson, J. W. 1957. Motivation determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64:359-372.
- Allen, D. G., Weeks, K. P., & Moffitt, K. R. 2005. Turnover Intentions and Voluntary Turnover: The Moderating Roles of Self-Monitoring, Locus of Control, Proactive Personality, and Risk Aversion. *Journal of Applied Psychology*, 90(5):980-990.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and power in social life*, New York: Wiley.
- Beehr, T. A., Jeffrey T. W., & Thomas D. T. 1976. Relationship of stress to individually and organizationally valued states: Higher order needs as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 61(1):41-47.
- Bonache, J., Brewster, C., & Suutari, V. 2001. Expatriation: a developing research

- agenda. *Thunderbird Intertional Business Review*, 43(1):3-20.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. 1986. Perceive organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3):500-507.
- Eisenberger, R., Cotterell, N., & Marvel, J. 1987. Reciprocation odeology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67:194-199.
- Eisenberger, E., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. 2002. Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3):565-573.
- Greller, M. M., & Herold, D. M. 1975. Sources of feedback: a preliminary investigation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13:224-256.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. 2000. A meta-analysis of antededents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Applied Psychology*, 90:335-349.
- Gulink, D. B. 1971. *The Webster's new world dictionary of the American language*. NJ: Prentice Hall.
- Houkes, I., Janssen, P. M., Bakker, A. B. 2003. Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A *Multisample longitudinal study*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76:427-450.
- Katzenbach, J. R. 2000. *Peak performance*. Harvard Business School Press.
- Kirschenbaum, A., & Weisberg, J. 2002. Employee's turnover intentions and job destination choices. *Journal of Organizational Behavior*, 23:109-125.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. 1988. Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational And Psychological Measurement*, 48:1075-1079.
- Levinson, H. 1965. Reciprocation: the relationship between man and organization *Administraive Science Quarterly*, 9:370-390.
- Locke, E. A. 1973. Satisfactions and Dissatisfactions among White and Blue Collar Employee. *Journal of Applied Psychology*, 58:159-169.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. 1953. *The achievement motive*. New York: Application.
- McClelland, D. C. 1961. *The achieving society*. Princeton, N. J.:Van Nostrnd.
- McClelland, D. C. 1985. How motives, skills, and values determines what people do. *American Psychologist*, 40:812-815.
- Mobley, W. H. 1977. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2): 237-240.
- Mobley, W. H., S. O. Honer, & A. T. Hollingworth. 1982. An evaluation of pr- ecurors

- of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63 (3):408-414.
- Munch, R. 1993, *Sociological Theory: From the 1850s to the Present*, Chicago:Nelson-Hall Publishers.
- Rose, C. L., Murpgy, L. B., Byard, L., & Nikzard, K. 2002. The Role of the Big Five Personality Factors in Vigilance Performance and Workload. *European Journal of Personality*, 16:185-200.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. 1997. Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.