

組織成員知覺主管支持對其離職傾向之影響  
—探討工作負荷與成就動機之干擾作用

**The Effects of Employee Perceived Supervisor Support on  
Turnover Intention: Exploring the Moderate Effects of  
Job-loading and Achievement Motivation**

羅新興\*

Hsin-hsin Lo

周慧珍\*\*

Hui-chen Chou

2006/03/23 收稿，2006/06/08、09/22、12/01 修改，2006/12/04 接受刊登

**摘要**

本研究依據社會交換理論探討組織成員知覺主管支持對於離職傾向的影響，並探討組織成員的工作負荷與成就動機（社會取向成就動機、個我取向成就動機）分別對於知覺主管支持與離職傾向關係之干擾作用。本研究以國軍軍官為調查對象，回收有效問卷399份，資料分析獲得以下研究發現：1.組織成員知覺主管支持程度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對離職傾向的負向影響。3.組織成員的社會取向成就動機會強化其知覺主管支持對離職傾向的負向影響。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。

**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**

Base on the social exchange theory, this study examines the effects of employee perceived supervisor support on turnover intention, and exploring the moderate effects of job-loading and achievement motivation (individual-oriented achievement motivation, social-oriented achievement motivation). The military officers were selected as target sample. In the 399 effective responses, we found three results: 1. The more employees perceived supervisor support, the lower perceived turnover intention. 2. The job-loading will lessen the negative influence of employee perceived supervisor support on turnover intention. 3. The social-oriented achievement motivation will strengthen the negative influence of perceived supervisor support on turnover intention. 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

\* 清雲科技大學企管系副教授

\*\* 國防大學資源管理研究所碩士

## 壹、緒論

人力資源是維持企業競爭優勢的重要來源，如何留住優秀的員工一直是人力資源部門的重要工作之一。Phillips (1990) 研究指出，離職所產生的成本大約為離職員工年薪的 1.2 至 2 倍，並會對留職員工造成許多負面的影響。是以，若將員工離職所造成的直接成本及負面影響合併計算，對組織將造成沉重的負擔，因此員工離職一直是實務界與學術界相當重視的問題（謝安田，2000）。因此，對於可能影響員工離職傾向的因素是值得深入探討的問題。

回顧過去文獻，可以發現影響員工離職傾向的因素相當多且複雜，例如：人格特質（Lee, 2005）、組織認同（Abbott, White, & Charles, 2005）、工作滿意度（Lu, While, & Louise, 2005; Egan, Yang, & Bartlett, 2004; Lee & Walters, 2002）等等。其中，員工與直屬主管的互動關係是重要的因素之一（張緯良、羅新興、梁成明，1998）。根據社會交換理論之觀點，組織與成員雙方間的關係是基於互利互惠原則而發展出相互間的權利與義務關係（Munch, 1993），當組織或主管以正面的態度對待員工的同時，員工亦會以正面的態度與貢獻回報主管。因此，員工是否獲得主管的賞識、尊重或授權，則可能是員工在工作中是否勝任愉快，甚至不願意離職的重要影響因素之一。因此，本研究將以員工的知覺主管支持程度與離職傾向間之關係為研究焦點。

根據瑞士洛桑管理學院發表的調查報告顯示，台灣有超過六成上班族有工作加班的情形，平均每日工時超過 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（柴松林，2005）。本研究懷疑，如果員工長期在高工作負荷的壓力下工作，即使深受主管支持，員工是否會為了回報主管的照顧，仍願意繼續留在組織而不會傾向離職呢？除此之外，不同的個體成員是否會因其成就動機不同而干擾其知覺主管支持與離職傾向的關係呢？例如，楊國樞與余安邦（1987）將華人的成就動機區分為社會取向成就動機與個我取向成就動機，其中社會取向成就動機是指個體會因為他人或所屬群體之看法而影響自身的努力目標；個我取向成就動機則是自己想要超越內在決定的目標。員工知覺主管支持與離職傾向的關聯性，是否會因為個體的社會取向成就動機或個我取向成就動機的不同而有所差異呢？上述疑問是為本研究的主要研究動機。

綜合以上所述，本研究的首要研究目的在探討組織成員知覺主管支持對其離職傾向的影響；其次，探討組織成員的工作負荷如何影響其知覺主管支持與離職傾向的關聯性，以及探討組織成員的成就動機（社會取向成就動機、個我取向成就動機）如何影響其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

### 一、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程度，而組織以稱讚、表揚、加薪、升遷、工作豐富化等方式，使員工期望組織在員工績效表現佳時，能善待員工，也期待組織能給予有意義的工作並支付公平的薪資（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 與 Sharkfinski（1988）所提出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，也會影響組織成員的知覺主管支持程度（Eisenberger, Stinglhamber, & Vandenberghe, 2002），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，代表員工偏好由較接近並且在組織中具有核心地位的人所獲得的支持與回饋（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）從社會交換理論觀點推論知覺主管支持與離職傾向的關係

在知識經濟的時代，人力資源是組織中的重要資產之一，如何留住優秀的員工一直是許多企業所重視的問題。無論是自願或被迫永久離開組織，高離職率意味著人事成本的增加，包括後續的招募、訓練等人事費用、經驗的銜接問題等（Hom & Griffeth, 1995）。目前在學術研究上也常以員工的離職傾向來預測員工之離職行為（Bonache, Brewster, & Suutari, 2001）。回顧過去文獻，可以發現影響員工離職傾向的因素相當多且複雜，例如：在人格特質的研究中，具有 A 型人格特質的員工其離職傾向較高（Lee, 2005）、員工的組織認同程度愈高則其離職傾向愈低（Abbott, White, & Charles, 2005）、工作滿意度對於離職傾向具有負向影響（Lee & Walters, 2002; Egan, Yang, & Bartlett, 2004; Lu, While, & Louise, 2005）、薪資的多寡、工作是否具有挑戰性（Mobley, 1982）等等。此外，員工與主管互動良好時會知覺到較多的主管支持（Wayne, Shore, & Liden, 1997），同時，員工與直屬主管的互動關係乃是影響員工離職的重要原因（張緯良、羅新興、梁成明，1998）。

社會交換理論（Blau, 1964）可以用來解釋員工與主管或者員工與組織間的互動行為，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及互惠的原則尋求交換關係之平衡（Blau, 1964），只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及社會性交換，在經濟性交換的關係下，人與人之間的交易型態著重於眼前利益的評量，因此交易關係是否成立，關鍵在於交易雙方對於對方所付出的交易標的物是否具有價值而定，因此對於付出與所得之評量結果，便成為交易決策之基礎；然而，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。社會交換理論並認為組織與成員雙方間的關係是基於互利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，組織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益，雙方便認為無交換的必要，社會互動則不會發生。

組織成員知覺主管支持是否會影響其離職傾向呢？根據上述的社會交換理論觀點推測，組織成員與主管間的關係是基於互利互惠原則而發展出相互間的權利與義務關係。當主管以正面的態度對待員工的同時，員工也會以正面的態度與貢獻回報主管，亦即當員工獲得主管的賞識、尊重或授權時，員工會想要盡力達成主管的要求以回報主管的賞識。更重要的是，如果員工知覺主管的支持與信任，則該部屬不必然會預期立即希望獲得主管的經濟性回報，由於信任的機制，會使得員工願意額外努力並且延後獲得回報。因此，如果組織成員知覺主管支持則可能會以持續的忠誠來回報。而留在組織繼續為主管效力，就是一種回報主管的方式。基於以上推論，本研究推出假說 1 如下。

*假說 1：組織成員知覺主管支持的程度愈高則其離職傾向愈低。*

## 二、工作負荷對知覺主管支持與離職傾向的關係之干擾作用

工作負荷係指個人在有限時間內所要執行的工作負擔。工作過度負荷則是指因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, & Bakker, 2003)。工作過度負荷區分為質與量兩種，量的工作過度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)。

無論是社會交換或經濟交換，最重要的是酬償與貢獻需要相對等，一旦交換雙方或者一方認為自己所付出的貢獻與獲得的回報不對等，則交換活動便可能會終止。本研究認為員工所感受的工作負荷，某種程度反映了員工所知覺對組織的貢獻，依據社會交換的互惠原則，雖然員工知覺主管支持愈高則離職傾向愈低，但是，如果在工作負荷愈來愈重的情況下，員工有可能知覺主管支持已經不足以平衡該員工所知覺的「貢獻」。換言之，工作負荷量可能是員工與主管進行經濟交換的貢獻，而維持忠誠（低離職傾向）則可能是員工與主管進行社會交換的「貢獻」。基於上述的推論，本研究認為員工的工作負荷可能會抵銷其知覺主管支持對離職傾向的負向影響作用，亦即會弱化知覺主管支持與離職傾向的負向關係。因此，本研究提出假說 2 如下。

*假說 2：組織成員的工作負荷會弱化其知覺主管支持對離職傾向的負向影響。*

## 三、成就動機對知覺主管支持與離職傾向的關係之干擾作用

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)。在西方社會的文獻中，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) 的成就動機理論為兩大研究方向：McClelland (1953) 認為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；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。

然而，國內學者對於個體成就動機的觀點稍有不同於西方學者。余安邦與楊國樞（1987）以文化生態學的觀點來解釋成就動機，他們認為成就動機在東西方社會文化中具有不同的建構概念，並且其內涵與特徵亦會因社會文化的不同而有所差異。余安邦與楊國樞（1987）認為 McClland（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），其中個我取向成就動機，是指個人想要超越某種內在決定目標的動態心理傾向，該目標的選擇由自己決定，此種成就動機也就是西方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目標的動態心理傾向，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（中國人、日本人）身上發現。

綜上所述，高社會取向成就動機者之所以努力的動機在於他人所設定之目標，因此，當社會取向成就動機高的組織成員知覺主管支持程度高時，代表一個渴望他人肯定的組織成員，剛好感受到主管的重視與肯定；相對於低社會取向成就動機的組織成員，因為他並不是非常渴望他人的肯定，所以即使知覺主管支持，其所可能轉化主管肯定成為離職意願的作用，就可能不如高社會取向成就動機者來得強烈。相反的，一旦高社會取向成就動機的組織成員失去了主管的賞識與重用，其渴望他人肯定的需求並未獲得滿足，則更會加強其想要離職的念頭。基於以上論述邏輯，本研究提出以下假說 3-1。

*假說 3-1：組織成員的社會取向成就動機會強化其知覺主管支持對離職傾向的負向影響。*

就個我取向成就動機而言，高個我取向成就動機者具有自我挑戰的性格，並且其努力的動機在於自己本身所設定之目標，因此，當個我取向成就動機高之組織成員知覺主管支持程度高時，代表一個追求自我挑戰的組織成員，剛好感受到主管給予他內在酬償；相對於低個我取向成就動機的組織成員，他可能比較重視外在酬償，所以即使知覺主管支持，其所可能轉化主管肯定成為離職意願的作用，就可能不如高個我取向成就動機者來得強烈。相反的，當個我取向成就動機高之組織成員其知覺主管支持程度低時，其渴望內在酬償的需求未能獲得滿足，則容易提高其離職傾向。基於以上論述邏輯，本研究提出以下研究假說 3-2。

*假說 3-2：組織成員的個我取向成就動機會強化其知覺主管支持對離職傾向的負向影響。*

## 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，問卷內容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。首先，本研究所編製的知覺主管支持量表題項係參考 Kottke 與 Sahrainski（1988）量表之部份題目，內容包含員工在工作職場上在意且與主管有關的工作資源支持、情感支持以及獎酬支持（Lock, 1973）。其次，成就動機

之衡量分別採用余安邦與楊國樞（1987）量表中，社會取向成就動機與個我取向成就動機之因素負荷量較高的各五題。再其次，工作負荷之衡量採用 Beehr, Walsh, 與 Taber（1976）量表。最後，有關離職傾向之衡量採用 Mobley（1977）量表。上述量表所有題項均採用 Likert 6 點尺度衡量。上述量表詳細題目內容請參閱表 1 及表 2。

雖然本研究多數採用過去學者使用過之量表，但在經過預試之後，部份文字被研究者依據研究情境潤飾過，所以本研究將上述量表衡量資料進行因素分析，以檢視衡量的效度。在經過最大變異轉軸法進行轉軸後，成就動機量表的因素結果如表 1，因素分析結果負荷量均達 0.6 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%。知覺主管支持、工作負荷及離職傾向等量表因素分析結果如表 2，其因素負荷量均達 0.67 以上，同時三個因素的累積變異解釋量也超過 50%以上。

表 1 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
1.爲了不讓父母失望，我會照著父母的期望而努力去做	<b>.75</b>	.16
2.我之所以努力工作，是因為有成就才會光耀門楣	<b>.79</b>	.09
3.我努力工作，是因為上司會誇獎工作認真的同仁	<b>.61</b>	.19
4.我常在想：自己目前的表現是不是已經達到父母的期望	<b>.85</b>	.06
5.我常爲了要達到父母的期望而加倍努力	<b>.89</b>	.17
6.不管事情有多困難，自認爲值得去做，我就會盡力而爲	.02	<b>.79</b>
7.工作的時候，我總是拚命去做，直到我自己滿意爲止	.13	<b>.81</b>
8.即使沒有別人在場，我也會好好地把已經開始的工作做完	.15	<b>.84</b>
9.我常在想：目前的表現是否已經達到自己的期望	.27	<b>.65</b>
10.工作遇到障礙時，我會根據自己的判斷嘗試不同方法解決	.11	<b>.81</b>

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

表 2 知覺主管支持、工作負荷、離職傾向之因素分析結果

衡 量 題 項	因 素		
	知覺主管支持	工作負荷	離職傾向
1.我的主管會支援我在執行任務上所需的人力	<b>.82</b>	-.15	-.11
2.我的主管會支援我在執行任務上所需的物資	<b>.85</b>	-.15	-.12
3.我的主管會支援我在執行任務上所需的經費	<b>.84</b>	-.11	-.20
4.我的主管會能關心我的工作情緒	<b>.86</b>	-.13	-.14
5.我的主管會鼓舞我的工作士氣	<b>.84</b>	-.11	-.22
6.我的主管會肯定我的工作努力	<b>.86</b>	-.09	-.19
7.我的主管會以行政獎勵慰勞我的工作表現	<b>.83</b>	-.04	-.19
8.我的主管會以優異考績慰勞我的工作表現	<b>.87</b>	-.10	-.18
9.我的主管會以工作升遷慰勞我的工作表現	<b>.85</b>	-.05	-.15
10.我有充份的時間將工作做好	-.26	<b>.67</b>	-.30
11.我的工作量似乎已經超過一個人的負荷	.03	<b>.88</b>	.04
12.我覺得主管對我的績效要求標準訂得太高	-.15	<b>.77</b>	.11
13.我的工作經常讓我感到壓力沈重，難以負荷	-.11	<b>.81</b>	.22
14.我經常有離開目前單位的念頭	-.24	.19	<b>.86</b>
15.最近我會出現去別單位詢問其他工作機會的念頭	-.18	.18	<b>.86</b>
16.與剛到職的時比較，我對單位的印象愈來愈差	-.28	.22	<b>.83</b>

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

## 二、研究對象與抽樣方法

為排除組織因素所造成的影響，本研究以國軍軍官為實證對象，並以便利抽樣方式取得樣本，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，除請求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。於問卷填答完畢後，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，並交由問卷委託人收回。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，剔除無效問卷 31 份（填答不全、空白問卷以及沒有密封者），有效問卷為 399 份，有效回收率為 85%。其中男性 367 人（92%）、女性 32 人（8%）；年齡 30 歲以下者 312 人（78%）、31 歲以上者 87 人（22%）；正期軍官者 123 人（31%）、專科軍官者 142 人（36%）、其他 134 人（34%）；階級為少尉至上尉階者 311 人（74%）、少校至上校階者 88 人（26%）；官科為戰鬥者 182 人（45%）、非戰鬥者 217 人（55%）；畢業學校為軍校者 265 人（66%）、非軍校者 134 人（34%）；工作年資 1-5 年者 247 人（62%）、6-10 年 88 人（22%）、11-15 年 44 人（11%）、16 年以上 20 人（5%），其中性別部份，男女比例差異大在於本研究所採用之樣本為國軍單位，因此該比例尚屬合理。

## 三、資料分析程序

本研究資料回收後以目視檢測並剔除無效問卷，然後進行編碼以利統計分析軟體進行資料分析。首先，進行因素分析以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's  $\alpha$ ）以檢視衡量信度，並利用次數分析了解受試者的人口統計變項分佈。另外，針對知覺主管支持、社會取向成就動機、個我取向成就動機、工作負荷及離職傾向等研究變項進行平均數、標準差等統計，並分析各變項間的相關性，以作為統計檢定之參考。假說驗證方面，採多元階層迴歸進行分析。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，經分析後發現組織成員的性別、及年齡等二項基本資料會影響離職傾向，因此，納入階層迴歸模式進行統計控制。

## 肆、資料分析結果

### 一、研究變項的敘述統計與簡單相關

本研究之樣本係採便利抽樣所得之非隨機樣本，因此以單變項常態性之檢定方式檢驗樣本資料是否屬常態分配，其分配經檢驗後為常態分配，偏態（ $S = 0.28, z = 2.29$ ）與峰度（ $K = -0.58, z = -2.38$ ）均達常態分配之範圍（臨界值應介於-2.58~2.58 之間），符合選用之母數統計方法的假設（黃芳銘，2006）。本研究的主要變項的平均數、標準差、衡量信度（Cronbach's  $\alpha$ ）以及變項間的簡單相關係數詳如表 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	(.96)				
2.社會取向成就動機	3.93	0.90	.26***	(.84)			
3.個我取向成就動機	4.72	0.66	.31***	.32***	(.85)		
4.工作負荷	3.59	0.91	-.31***	.06	-.07	(.82)	
5.離職傾向	3.27	1.30	-.45***	-.12*	-.25***	.44***	(.89)

註：括弧數字為量表信度值(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，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、工作負荷、成就動機、離職傾向的關係

本研究以階層迴歸分析檢測組織成員的知覺主管支持、成就動機、工作負荷對離職傾向的影響，模式中除了將知覺主管支持、工作負荷與成就動機（社會取向成就動機、個我取向成就動機）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組織成員的知覺主管支持程度對其離職傾向的影響，以及分析工作負荷與成就動機（社會取向成就動機、個我取向成就動機）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、工作負荷、成就動機（社會取向成就動機、個我取向成就動機）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、知覺主管支持與個我取向成就動機之交互作用項，以探討工作負荷、社會取向成就動機與個我取向成就動機三者對於知覺主管支持與離職傾向關係之干擾作用。資料分析結果詳如表 4 所示。

表 4 之模式二的迴歸分析結果，知覺主管支持對於離職傾向具有顯著負向影響 ( $\beta = -.31, p < .001$ )，分析結果支持本研究所提的假說 1。換言之，組織成員知覺主管支持的程度愈高則其離職傾向則愈低。模式三的分析結果顯示，工作負荷與知覺主管支持對離職傾向具有顯著交互作用 ( $\beta = .07, p < .1$ )，因此假說 2 獲得資料微弱的支持。本研究為了更能清楚表達交互作用效果，工作負荷與知覺主管支持區分為高、低二群並製成平均數列聯表 (表 5)，並將交互作用的結果以圖 1 表示。在圖 1 的交互作用中顯示，工作負荷會弱化知覺主管支持與離職傾向的負向關係，就低工作負荷的組織成員而言，其知覺主管支持與離職傾向呈負向關聯性，且迴歸斜率相對大於高工作負荷者。就高工作負荷的組織成員而言，雖然其知覺主管支持與離職傾向呈負向關聯性，但是迴歸斜率相對小於低工作負荷者。亦即組織成員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。



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×工作負荷			.07+		
步驟四：交互作用					
知覺主管支持×社會取向成就動機				-.07*	
步驟五：交互作用					
知覺主管支持×個我取向成就動機					-.01
$R^2$	.03	.34	.34	.35	.34
$F$	5.20**	33.45***	29.31***	29.50***	28.61***
$\Delta R^2$		.31***	.006+	.008*	.00

註：n=399。

模式一是模式二的比較基礎，模式二是模式三、四、五的比較基礎；  
顯著性+ $p < .1$ ；\* $p < .05$ ；\*\* $p < .01$ ；\*\*\* $p < .001$

表 5 工作負荷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	3.46	1.27	2.48	1.03	2.81	1.20
合計	3.81	1.26	2.90	1.19		

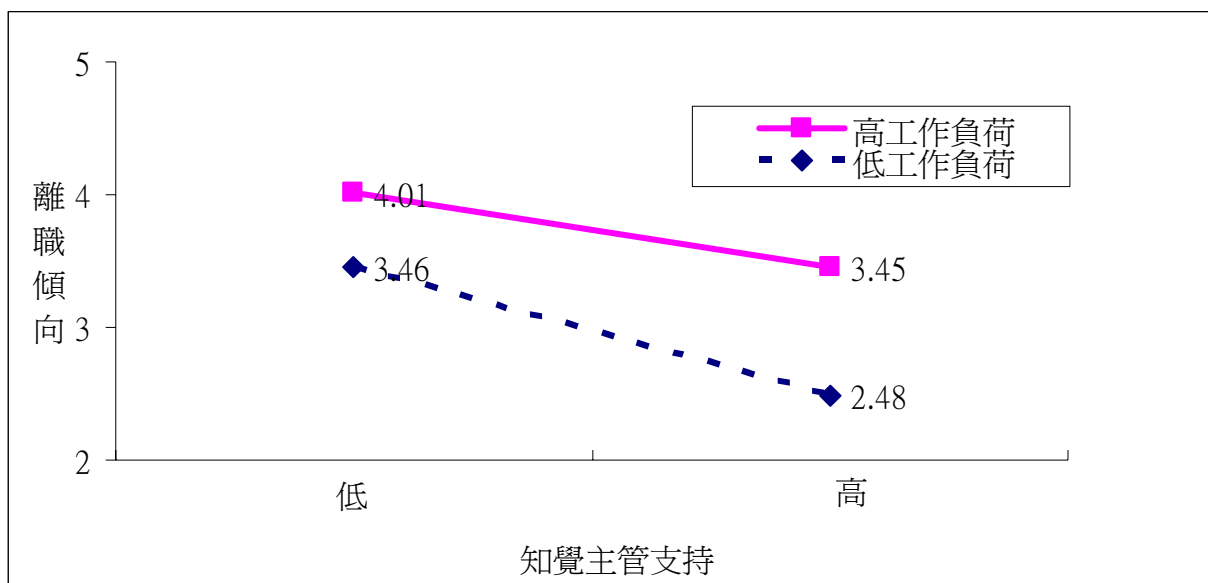


圖 1 工作負荷與知覺主管支持對離職傾向的交互作用

表 4 的模式四的分析結果顯示，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 ( $\beta = -.07, p < .05$ )，因此，分析結果支持本研究所提的假說 3-1。本研究為了更能清楚表達交互作用效果，將受試者的社會取向成就動機與知覺主管支持程度區分為高、低二群並製成平均數列聯表 (表 6)，並將交互作用的結果以圖 2 表示。在圖 2 中顯示，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負向關係。就低社會取向成就動機的組織成員而言，其知覺主管支持與離職傾向呈負向關聯性，但是負迴歸斜率相對較小。但是，就高社會取向成就動機的組織成員而言，雖然其知覺主管支持與離職傾向亦呈負向關聯性，但負迴歸斜率相對較大。亦即組織成員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強化的作用。

表 4 的模式五的分析結果顯示，個我取向成就動機對於知覺主管支持與離職傾向並無交互作用 ( $\beta = -.01, p > .1$ )，因此假說 3-2 未獲得資料驗證，本研究推測個我取向成就動機的干擾作用未獲支持，其可能原因是個我取向成就動機乃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 (余安邦、楊國樞，1987)，因此對於知覺主管支持與離職傾向的關係未出現干擾作用。換言之，本研究認為高個我取向成就動機者會比較渴望內在酬償的論點，並未獲得實證資料的支持。

表 6 社會取向成就動機與知覺主管支持的平均數列聯表

社會取向 成就動機	知覺主管支持				合計	
	低		高			
	Mean	s.d.	Mean	s.d.	Mean	s.d.
高	3.99	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		

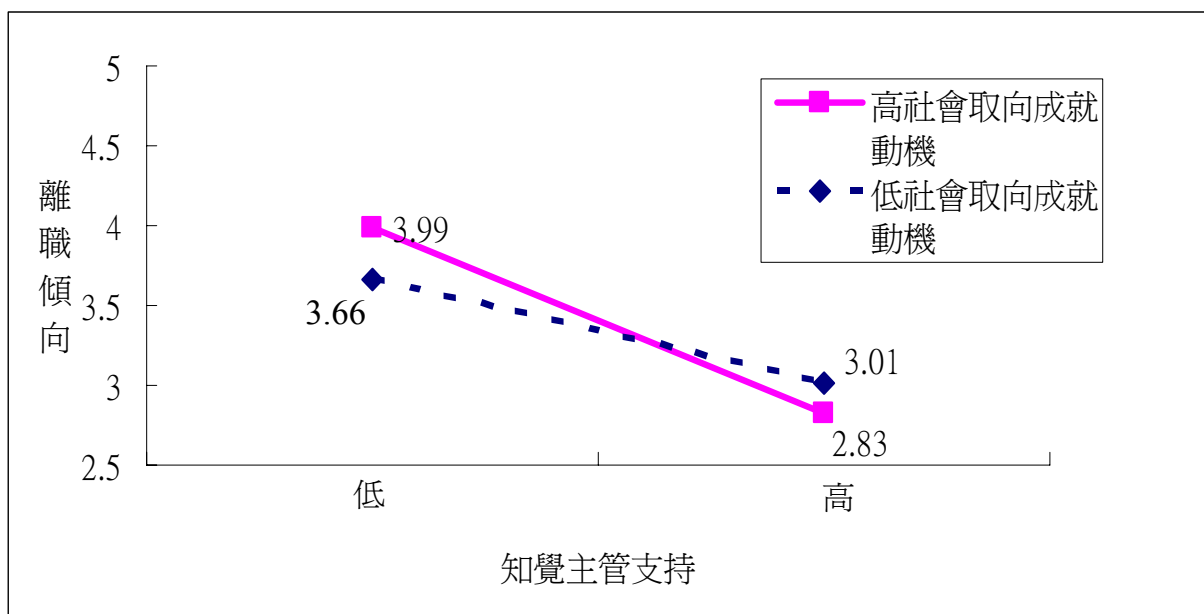


圖 2 社會取向成就動機與知覺主管支持對離職傾向的交互作用

## 伍、結論與建議

### 一、研究結論

本研究旨在探討組織成員知覺主管支持對於離職傾向的影響，並探討工作負荷與成就動機（社會取向成就動機、個我取向成就動機）對於知覺主管支持與離職傾向關係之干擾作用。在分析所回收的 399 份有效問卷後，研究結果發現，1.組織成員知覺主管支持程度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對離職傾向的負向影響。3.組織成員的社會取向成就動機會強化其知覺主管支持對離職傾向的負向影響，但個我取向成就動機對於知覺主管支持與離職傾向的關聯性則不具干擾作用。

本研究嘗試從以下三點提供知識累積的貢獻，首先，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，但本研究認為該量表多著眼於情感面向，因此以 Lock (1973) 之看法並參考 Kottke 與 Sharkfinski (1988) 量表的部分題項，重新發展量表，以使此量表所包涵之面向更為完整。其次，過去探討有關社會交換理論之文獻，均以互惠原則討論主管與組織成員間之關係，本研究嘗試將組織成員在組織中所承受的工作負荷納入社會交換關係中一併討論，以補充社會交換理論的內涵。換言之，組織成員與主管之間的貢獻與報償的交換關係可能會因其工作負荷而有所改變。事實上，由於組織成員知覺到主管在其工作上給予所需支持，因此員工在其工作上勝任愉快，亦願意繼續待在組織中替主管效力。然而此種關係並非絕對，一旦組織成員感受到其所肩負的任務超過其所能負荷之界線時，或者工作負荷累加到超過組織成員所獲得的報償時，即便主管繼續支持員工其成效亦不佳，因為這時的員工已不堪工作負荷過重而心生離職的念頭，換言之，工作負荷在某種程度上抵銷了知覺主管支持對員工忠誠的作用。最後，本研究發現在集體主義的社會中，人們的社會取向成就動機會增強員工與主管的交換關係，高社會取向成就動機的組織成員渴望獲得他人的肯定，一旦其感受到主管的支持與賞識，則剛好滿足其主要的行為動機，對他而言可能是其工作能力獲得他人的認可，這個面子感受可以強化他因為獲得主管支持而產生的留職意願。換言之，相對於低社會取向動機的組織成員而言，高社會取向成就動機等於是增加了知覺主管支持對離職傾向影響力的權重。

### 二、實務管理意涵與研究限制

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，高度知覺主管支持的員工，其離職傾向會較低，因此，主管應適時的從旁指導、肯定與關懷員工，使員工感受到主管的真心對待，進而願意留在組織以表現更好的工作績效。管理者在工作任務的執行過程中，除了給予員工所需的人力、財力、物力資源外，特別應針對社會取向成就動機高的員工給予多方面的支持與鼓勵，因為此類型的員工獲得主管的支持更會增強其工作意願。在任務完成後，適當的給予員工實質獎酬是相當重要的，因為這也代表著主管對於員工順利達成任務的一種肯定。雖然主管對於員工的支持有助於提升其留職意願，但這並不代表主管對於員工可以無限制的指派工作。主管對於優秀的員工通常付

予較多工作責任，但也應適度並合理的分配工作任務，避免員工因工作量過大或工作分配不平均，心生不平而離職。

在研究限制方面，由於本研究是針對國軍組織中的軍官為調查對象，並以便利抽樣方式進行，樣本對於國軍的代表性不足，同時研究結果推論非軍人也可能受限，是為本研究的限制之一。其次，在知覺主管支持與工作負荷交互作用的顯著性以  $p < .1$  的標準，其檢定力亦稍薄弱，是為研究限制之二。此外，本研究的前因變項與後果變項均為由員工衡量之自陳式量表，因此，研究結果並沒有足夠的證據可證明本研究已迴避了共同方法變異之問題，建議後續研究者可運用潛在變項測試法或在不同時間點進行測試等方式，以儘量迴避共同方法對研究結果產生的混淆。

## 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碩士論文。
- 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。
- 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爲：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—以台肥公司員工爲例，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 黃芳銘，2006，結構方程模式-理論與應用，台北：五南出版社。
- 張緯良、羅新興、梁成明，1998，「國軍志願役軍官退伍原因之研究」，第六屆國防管理學術暨實務研究會，台北：國防管理學院主辦。
- 謝安田、李培銘，2000，金融服務業特性對績效獎金與離職傾向關係之干擾效果，文大商管學報，8(1): 1-20。
- Abbott, G. N., White, F. A., & Charles, M. A. 2005. Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 4: 531-551.
- Atkinson, J. W. 1957. Motivation determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64: 359-372.
- 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 International Business Review*, 43(1): 3-20.
- Egan, T., Yang, B., & Bartlett, K. 2004. The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3): 279-301.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. 1986. Perceive organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500-507.
- 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.
- 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.
- Hom, P., & Griffeth, R. W. 1995. *Employee turnover*. Cincinnati, OH: South-Western.
- 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.
- Lee, A., & Walters, L. 2002. The effects of a professional values gap on job satisfaction, organisational commitment and intention to turnover in big five accounting firms. *Annual Congress*, 25: 16-26.
- Lee, K. A. 2005. *The effects of locus of control and organizational structure on job satisfaction and turnover intention of hotel managerial employees*. Unpublished doctoral dissertation, Oklahoma State University, Oklahoma.
- Levinson, H. 1965. Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9: 370-390.
- Locke, E. A. 1973. Satisfaction and dissatisfactions among white and blue collar employee. *Journal of Applied Psychology*, 58: 159-169.
- Lu, H., While, A. E., & Louise, B. K. 2005. Job satisfaction among nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42(2): 211-227.
- 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 Nostrand.
- 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., Honer, S. O., & Hollingworth, A. T. 1982. An evaluation of precursors 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.
- Phillips, J. D. 1990. The price tag on turnover. *Personnel Journal*, 12: 58-61.
- Rose, C. L., Murpky, 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.