

內外控取向與工作滿足及績效之關係

吳靜吉 潘養源 丁興祥

(作者吳靜吉為本校教育研究所兼任教授)

(作者潘養源、丁興祥為本校校友)

摘 要

本研究的目的是探討內外控取向與工作滿足及績效的關係。三所金融機構的 240 名員工，接受「陸德內外控量表」(Rotter's I-E Scale) 及「明尼蘇達滿意問卷」短題本 (Minnesota Satisfaction Questionnaire, Short Form) 的施測。受試者填答這些問卷的同時，也一併收集他們上一年度的工作績效(考績)資料。所得資料以不等組單因子變異數分析及卡方檢定處理。結果發現：不同內外控取向者的工作滿足感有顯著差異。內控者比外控者的工作滿足感顯著地高。這種情形在內在滿足感如此，外在滿足感如此，一般滿足感亦如此。此外，內外控取向與工作績效之間的關係並未達顯著水準。本研究同時也發現工作滿足感與工作績效彼此間並沒有顯著相關。

壹 研究目的及假設

Mitchell (1979) 綜合評論 1975 至 1978 年的組織行為的研究及理論，發現內外控取向 (locus of control) 是最受管理學者及工業心理學家注意的三個人格特質之一。這一年多來，我們也發現許多研究如 Reitz & Jewell (1979) 都在組織中驗證內外控取向的理論。

什麼是內外控取向呢？

根據 Rotter (1966) 的看法，內外控取是一種類似化或概化了的期望 (generalized expectancy)，也就是個體對他的行為與行為後果的強化 (reinforcement) 之間的信念 (belief)。這種信念也就是他已類化了的期待。內控 (internal control) 者相信他的行為的成功與否，他可以控制；而外控 (external control) 者則相信他的行為成功與否較受運氣、權勢的影響，自己是無法或很難控制的。內控者比較自動、自主、積極；外控者比較依賴、聽天由命、消極，尤其在遭受挫折之後，內控者比較會採取建設性的適應方式，外控者則比較會採取破壞性的 (Brissett & Nowick, 1973)。在羣體中，多數人是介於兩者之間，極端內控或外控者只是一種相對的分法。

以「內外控取向」的個別差異做為自變數的研究，所涉及的因變數有如過江之鯽 (Throop & MacDonald, Jr. 1971; Phares, 1976)。最近的研究發現內控者的工作較好，薪水較高，工作也較滿意 (Anderisani & Nestell, 1976; Mitchell & Smyser, 1975)。Reitz & Jewell (1979) 更進一步探討六個國家 (美國、墨西哥、日本、南斯拉夫、土耳其和泰國) 工廠中的員工內外控取和工作投入 (job involvement) 的關係，結果發現內控者工作投入程度顯著地高於外控者，這種情形在六個國家都是如此。上述這些研究的發現都支持了內外控取向的理論。

這些研究的因變數都和工作滿足有關。最簡單的工作滿足定義是工作者認為期望獲得的滿足與實際獲得的滿足程度差距的總和，所以滿足是指個人需求滿足 (need fulfillment) 的程度，也就是工作環境的強化物系統 (reinforcer system) 和個人需求符合的程度。

細分起來，工作滿足可分為內在滿足 (intrinsic satisfaction)，外在滿足 (extrinsic satisfaction) 和一般滿足 (general satisfaction)。「內在滿足」是指個人對目前工作的活動性、獨立性、創造性、變化性、運用能力的機會、工作上職權的大小、工作所能給予的成就感、責任感、工作的穩定性、安全感、工作對社會的服務性、在社

會上的地位及所做工作的道德價值等方面感覺滿意的程度。「外在滿足」是指個人對於目前工作的升遷性，所得報酬與讚賞，組織的政策與實施方式，技術上的督導，以及人際關係的好壞等方面感覺滿意的程度。「一般滿足」是指個人對於工作的環境設備、與同事的關係及工作的內在滿足層面、外在滿足層面等方面感覺滿足的程度。一般滿足就是整體的滿足。

工作本身和工作投入是內在滿足的基本條件；薪水是外在滿足的一個因素。基於這樣的推論，我們可以假設：內控者的工作滿足（包括內在滿足、外在滿足和一般滿足）都要比外控者顯著地高。Organ & Greene (1974) 和 Hartley (1976) 的研究是可以提供這樣的初步實證資料。驗證這個假設是本研究的第一個目的。

評量員工的表現，往往是以他們的工作滿足和工作績效為兩個主要因素。本研究的第二個目的便在探討金融機構工作人員的內外控取向與其工作績效的關係。

Anderson & Schneier (1978) 的研究，以選修企管課程的 125 位大學生為對象，結果發現在模擬的情境中，內控取向者較外控取向者容易成為團體的領導者。同時，由內控取向者領導的團體績效較由外控取向者領導的團體好。

然而，員工本人的內外控取向和他們的績效是否有關呢？國內金培城（民六五）的研究發現：推銷員的內外控取向與其績效之間沒有顯著關係。國內評量員工的績效大多只分為 A 和 B 兩個等級，鑑別能力不大，而且績效往往是由上司評量，換句話說，績效好壞有一部份是受其他外因影響。當然，一般而言，主管的評量也會參考員工的實際表現。基於上述情形，一般員工績效是否為 A 等或 B 等，並不是完全由員工自己的表現所能影響，所以我們假設：內外控取向和績效沒有顯著的關係。

簡而簡之，本研究在驗證下列兩個假設：

- 假設 1：內控者的工作滿足顯著高於外控者。
 - 假設 1a：內控者的內在工作滿足顯著地高於外控者。
 - 假設 1b：內控者的外在工作滿足顯著地高於外控者。

假設1c：內控者的一般工作滿足顯著地高於外控者。

• 假設 2：內外控取向和工作績效之間沒有顯著的關係。

貳 研究方法

一、受試者：

本研究的受試者為現任的金融機構工作人員，係從國內三家金融機構的臺北地區工作人員中便利抽樣而得，總人數共計 240 人。其中男性 167 人，女性 73 人。三家金融機構中：X 機構共取樣 94 人，其中男性 58 人，女性 36 人，X 機構為基金庫。Y 機構共抽取樣本 56 人，其中男性 30 人，女性 26 人，Y 機構為某信託公司。Z 機構共取得樣本 90 人，其中男性 79 人，女性 11 人，Z 機構為某銀行。

本研究的受試者，就學歷而言，研究所畢業者 7 人，大學畢業者 115 人，專科畢業者 55 人，高中畢業者 63 人，其中大學畢業者佔 47.4 %。就年齡而言。半數以上在 26 歲至 35 歲之間，共佔 57.5 %；25 歲以下者佔 19.2 %；36 歲以上者佔 23.3 %。依職等來分，屬於雇員到辦事員之間四個職等者共計 151 人，佔 62.95 %；職等在領組以上者共計 89 人，佔 37.05 %。各金融機構工作人員的職稱，原則是按照經濟部所訂職稱擬定的，通常沒有什麼差異。

二、變數(Variables)及其測量工具(Measuring Instruments)：

本研究的自變數為內外控取向 (locus of control)。因變數為工作滿足及績效，而工作滿足共有三種分數，即內在滿足，外在滿足和一般滿足。

(一) 自變數及其測量

本研究「內外控取向」係以陸德內外控量表 (Rotter's I-E Scale) 測量。Rotter (1966) 的內外控量表一共包含 29 個題目，其中 6 題屬於混淆題 (filler items)。每個題

目都有兩種說法 a 和 b。表示對同一件事的不同信念或期待。受試者作答時必需就 a 和 b 兩者中選擇一個，而且只能選擇一個。分數可能的全距是由 0 分至 23 分。高分表示外控取向，低分表示內控取向。就效度而言，Rotter (1966) 從許多內外控理論演繹出來的結果來支持該量表的區別效果 (discriminant validity) 和建構效度 (construct validity) (更詳細的報告見吳子輝，民六四)。就信度而言，不同研究所得的重測信度 (一個月到二個月) 在 .48。到 .84。之間 (Rotter, 1966; Joe, 1971; Gozali et al., 1973)。內在一致性則在 .65 到 .70 之間 (Rotter, 1966)。

內外控量表在國內的修訂是根據 Brislin 等人 (1973) 的建議，由精通原文和譯文者運用原文→譯文→原文的回譯 (back translation) 的程序各自獨立翻譯，一直到這些譯者認為原文和譯文的意義相等為止。

中文的內外控量表的重測信度 (自一星期至一個月) 為 .76 到 .91，樣本為政大心理系二、三、四年級的學生共 35 人。

本研究測量 240 位現任金融機構工作人員的內外控取向，結果所得平均數為 8.60，標準差為 4.43。過去以內外控取向做自變數時，有些研究是採用百分位數來分組，有些是以原始分數做為劃分的依據。本研究區分的方法是兩者同時考慮。為了與其他各國的研究劃分的依據儘量一致，本研究區分的方式如下：6 分或 6 分以下的受試者為「內控組」，共計 79 人；7 分至 10 分的受試者為「中控組」，共計 88 人；11 分以上的人為「外控組」，共計 73 人。其中每組人數約各佔全體受試者的三分之一。

(二) 因變數及其測量

1. 工作滿足

本研究測量「工作滿足」(job satisfaction) 是用明尼蘇達滿意問卷 (Minnesota Satisfaction Questionnaire, 簡稱 MSQ)。該問卷是民國 67 年由吳靜吉、廖素華根據 Weiss, Dawis, England & Lafquist (1967) 所編製的「明尼蘇達滿意問卷」的短題本 (short form) 修訂而成。

這個問卷共有 20 個題目，每個題目都是描述工作環境中的一個強化物 (reinforcer)。要受試者指出在目前工作中，對這項強化物感覺滿意的程度。這個問卷包含兩個分量表：內在滿足和外在滿足。所有二十個題目都計算就屬於「一般滿足」。

計分方法採「五點評量法」，從「極不滿意」到「極為滿意」五個評點連續量，分別給予 1 分，2 分，3 分，4 分及 5 分。外在滿足包括六個題目，最高分可達 30 分，最低為 6 分。內在滿足包括十二個題目，最高分可達 60 分，最低為 12 分。一般滿足包括二十個題目，最高分可達 100 分，最低 20 分。分數愈高表示滿足程度愈高。

根據 Weiss et al. (1967) 對六種不同職業 1723 位受試者施測，求得 Hoyt 的信度係數為：內在滿足 0.84~0.91；外在滿足為 0.77~0.82；一般滿足為 0.87~0.92。本問卷在國內修訂於民國 67 年 3 月，用以測量 27 位國中教師，相距兩週的重測信度為 0.76 (內在滿足)，0.87 (外在滿足)，0.82 (一般滿足)。

利用「明尼蘇達滿意問卷」可以區分不同社會地位的職業團體，也就是說：不同職業團體的工作滿足程度不同。廖素華 (民六七) 以 238 位現任國民小學教師所測得的結果 (內在滿足：平均數為 44.62，標準差 5.46；外在滿足：平均數為 20.31，標準差 4.30；一般滿足：平均數為 72.41，標準差 9.34) 與本研究 240 位現任金融機構工作人員的結果來看，二組所得的結果分配都近似常態，然而這二種不同職業團體互相比較結果，工作滿足程度達顯著差異，其中內在滿足達極顯著差異 ($t(476) = 7.356, p < .001$)，外在滿足達顯著差異 ($t(476) = 2.182, p < .05$)，一般滿足亦達極顯著差異 ($t(476) = 5.821, p < .001$)。

根據 Weiss et al. (1967) 以七種職業團體求得各分量表間的交互相關為：內在滿足與外在滿足相關係數為 0.52~0.68，內在滿足與一般滿足的相關係數為 0.84~0.94，外在滿足與一般滿足的相關係數為 0.79~0.87。本研究以 240 名受試者求得各分量表間的交互相關為：內在滿足與外在滿足相關係數為 0.749；內在滿足與一般滿足的相關係數為 0.925；外在滿足與一般滿足的相關係數為 0.896。若將受試者男、女分開計

算，則男性（N=167）所求得各分量表間的交互相關為：內在滿足與外在滿足的相關係數為 0.783，內在滿足與一般滿足的相關係數為 0.924，外在滿足與一般滿足的相關係數為 0.906。女性（N=73）所求得各分量表間的交互相關為 0.646：內在滿足與外在滿足的相關係數為 0.923；外在滿足與一般滿足的相關係數為 0.921。

2. 績 效

本研究係以受試者所填答民國 67 年考績評量之等第做為績效優劣的標準。A 等表示績效優良；B 等表示績效不好。結果 240 位受試者有 94 人績效 A 等，146 人績效 B 等。

三、程 序

本研究使用之測驗與問卷均無嚴格的時間限制；收集資料時所用的方法是：先取得機構中高級主管的同意，然後將問卷交由其所指定或介紹的某一人員，由其負責將問卷發給該機構中的工作人員填答，約隔一至二週後，再前往該機構向該負責人收取已填答完畢之問卷。其間或因受試者本身工作忙碌，或因填答意願不高，因此必須分數次收回問卷。

實際施測的時間從民國 68 年 1 月中旬開始，至 2 月中旬結束，共計發出問卷 364 份，實際收回 276 份，回收率達 75.8%，經剔除填答不完全及新進人員尚無考績者，實際可用問卷共計 240 份，佔發出問卷的 65.9%。

四、資料處理

本研究的因變數為「工作滿足」和「績效」。工作滿足又分為「內在滿足」，「外在滿足」及「一般滿足」；績效則分為「A」及「B」兩種等級。探討自變數和工作滿足之間的關係，係採用各組人員不等單因子變異數分析（林清山，民六三，二七七至二七八頁）；變異數分析達顯著差異，則進一步以薛費法（Scheffè method）進行事後

多重比較（林清山，民六三，三〇六至三〇九頁）。此外，探討自變數與績效之間的關係時，則採用卡方檢定（ X^2 test）（林清山，民六三，二五五至二五八頁）。

參 結果與討論

一、結 果

在報告結果之前，首先想了解工作滿足與績效之間的關係。相關分析的結果顯示兩者之間並不具有顯著相關。績效與內在滿足之間相關係數為 0.0359 ($N=240, P>.05$)，績效與外在滿足之間相關係數為 0.1272 ($N=250, P>0.5$)，績效與一般滿足之間相關係數為 0.0725 ($N=240, P>.05$)。

(一)內外控取向與工作滿足的關係

將受試者內在滿足、外在滿足及一般滿足所得分數的平均數 (\bar{X})、標準差 (SD) 及各組人數 (N) 列於表一。變異數分析結果則分別列於表二，表四及表六。

表一：不同內外控取向者工作滿足得分的平均數 (\bar{X})、標準差 (SD) 及各組人數 (N)

工作滿足 \bar{X} , SD, N		內 在 滿 足	外 在 滿 足	一 般 滿 足
內外 控 取 向				
內 控 組	\bar{X}	42.57	20.75	70.65
	SD	6.50	4.30	10.86
	N	79	79	79
中 控 組	\bar{X}	40.20	19.47	66.49
	SD	6.50	4.18	10.27
	N	88	88	88

內外控取向與工作滿足及績效之關係

外 控 組	\bar{X}	38.67	17.99	63.58
	SD	6.76	4.38	10.91
	N	73	73	73
全 體	\bar{X}	40.52	19.44	66.97
	SD	6.77	4.42	11.03
	N	240	240	240

1. 內外控取向與內在滿足

表二：不同內外控取向者內在滿足分數的變異數分析摘要表

變異來源		SS	df	MS	F
組	間	590.14	2	295.07	6.73*
組	內	10393.79	237	43.86	
全	體	10983.93	239		

* $P < .05$

$F_{0.95}(2,237) = 3.03$

根據表二，F 值達到 .05 顯著水準，表示不同內外控取向者內在滿足的分數有顯著差異。爲了進一步了解內控、中控及外控三組中，那兩組之間的內在滿足得分具有顯著差異，可進行事後多重比較，又因各組人數不等，所以採用薛費法。表三即爲內控、中控、外控三組間事後比較的結果。

表三：內控、中控、外控三組內外滿足分數事後比較結果（F 值）

內 外 控 取 向	中 控	外 控
內 控	5.31	13.15*
中 控		2.14

* $P < .05$

由表二及表三可知，受試者內在滿足分數以內控組得分最高，外控組得分最低。事後比較結果顯示內控組與外控組之間有顯著差異（ $P < .05$ ）。至於內控組與中控組，中控組與外控組之間內外滿足分數則未達顯著差異。

2. 內外控取向與外在滿足

表四：不同內外控取向者外在滿足分數的變異數分析摘要表

變異來源	SS	df	MS	F
組間	289.24	2	144.62	7.79*
組內	4397.82	237	18.56	
全體	4687.06	239		

* $P < .05$

F 0.95(2,237)=3.03

根據表四，F值達到 .05 顯著水準，表示不同內外控取向者外在滿足分數有顯著差異。進一步採用薛費法進行事後比較。表五即為內控、中控、外控三組間事後比較的結果。

表五：內控、中控、外控三組間外在滿足分數事後比較結果（F值）

內外控取向	中控	外控
內控	3.68	15.59*
中控		4.71

* $P < .05$

由表四及表五可知，受試者外在滿足分數以內控組得分最高，外控組得分最低。事後比較結果顯示內控組與外控組之間有顯著差異（ $P < .05$ ）。至於內控組與中控組，中控組與外控組之間外在滿足分數則未達顯著差異。

3. 內外控取向與一般滿足

內外控取向與工作滿足及績效之關係

表六：不同內外控取向者一般滿足分數的變異數分析摘要表

變異來源	SS	df	MS	F
組間	1928.90	2	964.45	8.38**
組內	27273.90	237	115.08	
全體	29202.80	239		

$P < .05$

$F_{0.95}(2,237) = 3.03$

根據表六，F值達到 .05 顯著水準表示不同內外控取向者一般滿足分數有顯著差異。進一步採薛費法進行事後比較。表七即為內控、中控、外控三組間事後比較結果。

表七：內控、中控、外控三組一般滿足分數事後比較結果 (F值)

內外控取向	中控	外控
內控	6.25*	16.48*
中控		2.94

* $P < .05$

由表六及表七可知，受試者一般滿足分數以內控組得分最高，外控組得分最低。事後比較結果顯示內控組與外控組之間有顯著差異 ($P < .05$)。內控組與中控組之間亦有顯著差異 ($P < .05$)。至於中控組與外控組之間一般滿足分數則未達顯著差異。

(二) 內外控取向與績效的關係

表八：內外控取向與績效的觀察次數

內外控取向	績效		
	A等	B等	合計
內控	31	48	79

中	控	33	55	88
外	控	30	43	73
合	計	94	146	240

由表八求得 $X^2=0.22$ ($P < .05, X^2.95(2)=5.99$)。可知內外控取向與績效之間並沒有顯著的關係。

二、討 論

本研究的兩個假設都得到了支持。即(1)內控者比外控者工作滿足感顯著地高；內在滿足如此，外在滿足如此，一般滿足亦如此。(2)內外控取向和績效之間並沒有顯著的相關。

本研究所測量的金融機構工作人員的工作滿足感是一種主觀的感覺，而績效則是由權威所評量的。兩者之間沒有顯著的相關。

工作滿足既然是主觀的感覺，比較可以由員工本人所控制，內控者如果覺得無法改變現狀，而工作滿足感低，他可能選擇離職。或則他覺得可以控制情境或自己的行為，例如：增加工作的成就感，給予上司回饋等等，而增加自己的工作滿足感。如果這個推論正確，我們便可以解釋為什麼內控者的內在工作滿足，外在工作滿足及一般工作滿足都顯著地高於外控組。

另外，本研究的三個金融機構的員工，對於他們上司如何評量工作績效不容易預測，更遑論去影響他們上司的評量。這樣的情形和美國的研究相似 (Locke, 1976)。那麼，內外控取向不同者，其績效是沒有顯著差異的。如果這樣的推論正確，我們評量績效的方法顯然需要改進；何況，績效只分成A、B二個等級，本身的信度及效度就值得懷疑。如果組織中的績效是客觀、公開、公平而且具有鑑別力，我們可以預期內控者的績效高於外控者。

除了改進績效的評量制度，以便員工可以自主及抉擇，而對自己的行為後果負責外，我們似乎也要注意員工的工作滿足感。本研究這三個金融機構的工作人員，他們的工作滿足感，不但比國內國小教師顯著的低（廖素華，民六七），而且也有比美國各職業團體員工工作滿足感低的傾向（吳靜吉，民六七）。根據 Locke(1976) 在綜合評論有關工作滿足感後果的研究時，提出這樣的結論：工作滿足感高的人，在一般生活滿足感也高，他們的身心也較健康。不知在國內這種結論是否也是如此，這值得進一步探討。如果驗證的結果也是如此，那麼內外控取向是否和一般生活滿足感及個人身心健康狀況也有相關呢？這也值得進一步研究。

參 考 書 目

- 吳 靜 吉：如何了解員工的工作滿足程度？現代管理月刊，民國六十七年十月，三十至三十五頁。
- 吳 子 輝：內外控取向與自由選擇對閱讀測驗成績的影響。國立政治大學教育研究所碩士論文，民國六十四年。
- 林 清 山：心理與教育統計學。臺北，東華書局，民國六十三年。
- 金 培 城：外務員業績優劣與其影響因素之研究——區別分析之應用，國立政治大學企業管理研究所碩士論文，民國六十五年。
- 廖 素 華：國小校長領導方式，教師人格特質與教師工作滿足的關係。國立政治大學教育研究所碩士論文，民國六十七年。
- Anderson, C.R. & Schneier, C.E. Locus of Control, Leader Behavior and Leader Performance Among Management Students. *Academy of Management Journal*, 1978, 21 (4), 690-698.
- Andrisani, P.J. & Nestel, G. Internal-External Control as a Contributor and Outcome of Work Experience. *Journal of Applied Psychology*, 1976, 61,156-165.
- Brislin, R. W., Lonner, W. J. & Thorndike, R.M. *Cross-Cultural Research Method*. N. Y.: Wiley, 1973.

- Brissett, M. & Nowicki, S. Jr. Internal versus External of Reinforcement and Reaction to Frustration. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1973, 25, 35-39.
- Gozali, H. et al. Relationship between the Internal-External Control Construct and Achievement. *Journal of Educational Psychology*, 1973, 64, 9-14.
- Hartley, M. P. The Relationship of Locus of Control and Need Achievement to Job Satisfaction. *Dissertation Abstract International*, April 1976, 36, 6553-A.
- Joe, V. C. Review of the Internal-External Control Construct as a Personality Variable. *Psychological Reports*, 1971, 28, 619-640.
- Locke, E.A. The Nature and Causes of Job Satisfaction. In Dunnett, M.D. (ed.) *Handbook of Industrial and Organization Psychology*, Chicago:Rand McNally, 1976, 1297-1350.
- Mitchell, T.R. Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 1979, 30:243-281.
- Mitchell, T.R., Smyser, C.M. & Weed, S.E. Locus of Control: Supervision and Work Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 1975, 18, 623-631
- Organ, D. W. & Greene, C. N. Role Ambiguity, Locus of Control, and Work Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 1974, 59, 101-102.
- Phares, E.J. *Locus of Control in Personality*. N.Y.:GCP, 1976.
- Reitz, H. J. & Jewell, L. N. Sex, Locus of Control, and Job Involvement: A Six-Country Investigation. *Academy of Management Journal*, 1979, 22(1), 72-80.
- Rotter, J. B. Generalized Expectancies of Internal Versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 1966, 80, No. 1.
- Throop, W.F. & MacDonald, Jr. A. A. Internal-External Locus of Control: A bibliography. *Psychological Reports*, 1971, 28, 175-190.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. M. *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: 22, Vocational Psychology Research, University of Minnesota, 1967.