

國立政治大學心理學研究所

碩士論文

指導教授：郭建志 博士

能者多勞：主管青睞與組織誘因的調節效果研究

**All Lay Loads on a Willing Horse: The Moderating Effects of
Supervisors' Liking and Organizational Inducements**

研究生：李文陽 撰

中華民國一百零六年七月

致謝

每一本碩士論文的誕生，背後都有說不完的故事。能順利完成我人生中的第一本書，除了謝謝自己的努力，首先感謝建志老師的信任與指導，讓我能放心做自己想做的題目，並擁有充足的資源和知識靠山來實踐這份研究。再來，也感謝裕隆老師、姿葶老師、庭魁老師與玥岑老師，在我迷失方向時，指引我方向並提供實用的建議，使我獲益良多。除此之外，謝謝研究所中的所有好朋友們，給予我實質的幫助和心靈的扶持，陪伴我一起成長。最後，感謝我的家人以及郁臻對我的全力支持，賦予我前進的力量。謹以此書獻給所有關心我的人！



摘要

「能者多勞」是指能幹員工在職場中做更多工作的現象。近年來，能幹員工對於組織的重要性獲得高度關注，儘管過往證據顯示這些員工在職場上有時會受到來自太多工作或是責任的負擔，目前仍很少有研究檢驗員工能幹程度與工作過荷的關聯，本研究即以實證方式檢驗此現象的存在與其對職場心理健康的衝擊，並將主管的角色納入考量，探討主管青睞可能扮演的調節角色，以及在工作要求—資源模式的基礎上，試圖了解組織誘因的緩衝效果。本研究採用便利取樣，並以對偶問卷進行資料蒐集，研究對象為一般企業之直屬主管及部屬，共回收紙本問卷 188 套及網路問卷 33 套，得有效問卷 169 套，有效回收率為 76%。研究結果顯示，自評的部屬能幹程度能預測部屬之工作過荷感受，且工作過荷可以中介能幹程度至職場心理健康的負面影響；然而，主管青睞與組織誘因在能幹程度、工作過荷與職場心理健康的關聯中皆無發現預期的調節效果。最後，本研究針對結果進行討論，並說明研究貢獻、研究限制與未來研究方向。

關鍵字：能幹程度、工作過荷、職場心理健康、主管青睞、組織誘因

Abstract

"All Lay Loads on a Willing Horse" refers to the phenomenon that high-competence employees do more work in the workplace. In recent years, the importance of high-competence employees in the organizations is highly valued. Although previous evidence supported that these employees are sometimes burdened with too much work or responsibility in the workplace. The relationship between employees' competence and work overload was rarely examined. This study aims to investigate the existence of this phenomenon and its impact on workplace mental health in an empirical way. Takes the role of supervisor into account, discuss the moderating role of supervisors' liking. Meanwhile, tries to understand the buffering effect of organizational inducements on the basis of JDR model. Research data is collected by a dyadic questionnaire survey with convenience sampling. Subjects are paired supervisor and subordinate in general enterprises. 188 sets of paper questionnaires and 33 sets of internet questionnaires were returned. Totally get 169 sets of effective questionnaires, the effective rate is 76%. The result reveals that self-evaluation competence can predict the subordinates' work overload, and work overload can mediate the negative impact on workplace mental health. However, supervisors' liking and organization inducements do not have expected moderating effect in the relationship between competence to work overload and work overload to workplace mental health. Finally, research finding, theoretical contribution, research constraints and future research directions are discussed.

Keywords: competence, work overload, workplace mental health, liking, organizational inducements

目錄

致謝.....	i
摘要.....	ii
Abstract.....	iii
目錄.....	iv
表目錄.....	vi
圖目錄.....	vii
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的.....	5
第二章 文獻回顧.....	6
第一節 能者多勞.....	6
第二節 能幹程度、工作過荷與職場心理健康.....	13
第三節 主管青睞的調節角色.....	20
第四節 組織誘因的調節角色.....	23
第五節 研究架構與假設.....	26
第三章 研究方法.....	28
第一節 研究對象.....	28
第二節 研究工具.....	31
第三節 資料分析.....	41
第四章 研究結果.....	42
第一節 相關分析結果.....	42
第二節 結構方程模式分析結果.....	46
第三節 交互作用分析結果.....	53
第五章 討論.....	58
第一節 研究結果討論.....	58

第二節 理論貢獻與管理意涵.....	63
第三節 研究限制.....	65
第四節 未來研究方向.....	68
參考文獻.....	70
附錄 研究問卷.....	83



表目錄

表 1 各學者對職能的定義.....	9
表 2 能者多勞相關研究結果.....	12
表 3 研究假設.....	27
表 4 樣本組成.....	29
表 5 適配度指標.....	31
表 6 上評能幹程度因素分析結果.....	33
表 7 自評能幹程度因素分析結果.....	33
表 8 工作過荷因素分析結果.....	34
表 9 情緒耗竭因素分析結果.....	35
表 10 主觀幸福感因素分析結果.....	36
表 11 一般心理健康因素分析結果.....	37
表 12 主管青睞因素分析結果.....	38
表 13 組織誘因因素分析結果.....	39
表 14 工作相關負向情感因素分析結果.....	40
表 15 相關總表.....	44
表 16 假設模式之模式比較.....	47
表 17 路徑係數之參數估計.....	49
表 18 直接效果與間接效果.....	50
表 19 部分中介結構模式之直接效果與間接效果.....	52
表 20 主管青睞在上評能幹程度對工作過荷影響的調節效果.....	54
表 21 組織誘因在工作過荷對情緒耗竭影響的調節效果.....	55
表 22 組織誘因在工作過荷對主觀幸福感影響的調節效果.....	56
表 23 組織誘因在工作過荷對一般心理健康影響的調節效果.....	57
表 24 研究假設驗證結果.....	58

圖目錄

圖 1 職能的冰山模型.....	7
圖 2 職能與工作績效的關係.....	8
圖 3 研究架構.....	26
圖 4 完全中介結構模式.....	48
圖 5 部分中介結構模式.....	51



第一章 緒論

第一節 研究動機

能者多勞意指能幹的人承擔較多責任、比常人辛苦的現象(教育部, 2015), 在華人企業中, 所謂的「能幹」即指工作能力強、績效表現又好的員工。過去研究顯示, 在企業組織中較能幹的員工的確會有工作過荷 (work overload) 的情形 (Oldroyd & Morris, 2012; Brown & Benson, 2005), 但目前仍只有少部分的研究試圖探討此現象發生的可能原因以及產生的負面影響 (Koval, Vandellen, Fitzsimons, & Ranby, 2015)。然而, 能者對於企業競爭優勢之建立至關重要 (Aguinis & O'Boyle, 2014; Sturman, Trevor, Boudreau, & Gerhart, 2003), 而過多的工作負荷對於員工來說, 不僅是工作壓力的主要來源之一 (DeFrank & Ivancevich 1998; Sparks & Cooper, 1999; Farooq Abbasi, 2015), 還可能造成工作與家庭間的衝突 (Razak, Yunus, & Nasurdin, 2011; Skinner & Pocock, 2008)、影響心理健康 (Michie & Williams, 2003)、降低工作績效與工作滿意度 (Karatepe, 2013; Altaf & Awan, 2011; Iverson & Maguire, 2000; Farooq Abbasi, 2015), 最終導致員工的離職 (Ahuja, Chudoba, Kacmar, McKnight, & George, 2007), 而這些能幹員工的離開將對組織績效產生負向的衝擊 (Kwon & Rupp, 2013), 成為企業組織不容忽視的課題。因此, 本研究主要想探討在企業組織中, 「能者」是否真的較一般人「多勞」, 在什麼情況下更容易發生能者多勞的情形, 企業又該如何因應此一現象所帶來的影響。

雖然過去對於員工工作過荷所造成的影響已經多有描述, 卻很少有學者從心理歷程的角度探究造成工作過荷的前置因子。Altaf 與 Awan (2011) 認為導致工作過荷的因素可能包含內在趨力與外在趨力: 內在趨力是由員工自身性格或特質所造成的, 來自於員工傾向不對過多的工作負荷說「不」; 外在趨力則來自於主管, 員工可能會因為擔心影響績效評估以及傷害與主管間的關係, 而不敢或不願拒絕主管的過多工作要求。Koval 等人 (2015) 的研究部分支持了上述觀點, 他

們發現高自我控制導向 (self-control) 的員工，容易受到來自其他組織成員的績效期望，也因此被分配予更多的工作，進而導致員工對工作的疲乏。在本研究中，則聚焦於能幹程度較高的員工，是否傾向有工作過荷的感受。

近年來有部分研究針對能幹員工可能遭遇的負向情境進行探討，例如 Kim 與 Glomb (2014) 發現高績效表現員工會因為遭受其他組織成員嫉妒而產生職場受害的感受，另外也有研究指出當主管知覺到員工的低績效表現，可能會增加其不當督導的行為 (Tepper, Moss, & Duffy, 2011)。然而，目前幾乎沒有研究深入了解當被主管認為是能幹的員工時，可能會對該員工帶來哪些負向的衝擊，但不可否認的是，在工作場域中直屬主管的行為對部屬的影響甚大 (Hannah, Woolfolk, & Lord, 2009; O'Driscoll & Beehr, 1994)，且有證據顯示直屬主管對不同能幹程度部屬所展現的行為，可能會對部屬造成壓力 (Kavanagh, 1972)，因此除了員工對自身能幹程度的知覺之外，本研究也欲探討直屬主管在能者多勞現象中所扮演的角色，試圖了解當主管知覺一位部屬相對來說更為能幹時，是否反而讓該部屬必須面臨更多的工作負荷。

而在能幹程度與工作過荷的關係中，可能還有其他變數會造成影響，本研究希望了解主管青睞 (liking) 對於能者多勞現象的調節效果。有學者指出，儘管青睞感與領導者—成員交換關係的高相關令人懷疑此概念的多餘性，近年來的證據顯示青睞感是領導者—成員交換關係的重要前置因素，且應被視為兩種不同的概念 (Dulebohn, Wu, & Liao, 2017)。過去對於青睞感的前因後果已有深入探討，早期研究主要發現青睞感會使知覺產生偏誤，例如干擾主管對部屬績效評估的精準度 (Dipboye, 1985; Cardy & Dobbins, 1986) 或是影響面試官對求職者工作能力的評價 (Graves & Powell, 1988; Keenan, 1977; Raza & Carpenter, 1987)，其他證據則顯示主管對部屬的青睞感會影響其對部屬行為的歸因 (Dobbins & Russell, 1986; Regan, Straus, & Fazio, 1974) 與對部屬採取的行為 (Dobbins & Russell, 1986; Mitchell & Liden, 1982)。然而大部分的研究仍聚焦主管青睞對於部屬的正面影響 (Wayne, Shore, & Liden, 1997; Law & Wong, 1999)，較少針對青睞感的負向

影響進行探討，本研究認為主管對能幹部屬的青睞，可能會因而指派更多困難的工作給該部屬，反而增加該部屬的工作過荷感受。

除此之外，本研究亦從職場心理健康的角度來關注能者多勞現象所帶來的衝擊，所選用之效標變項，包括情緒耗竭（emotional exhaustion）、主觀幸福感（subjective well-being）與一般心理健康（general health）。情緒耗竭是職業倦怠（burnout）的向度之一，過去研究顯示造成情緒耗竭的因素包含工作角色特性、組織特性與個人特徵：工作角色特性包含人際性互動、角色衝突（role conflict）和角色過荷（role overload）等工作上需面對的人與事；組織特性指稱獎懲與績效的連結以及工作內容等系統性影響；個人特徵則包括人口統計變項、社會支持、個人期望與職涯發展（Cordes & Dougherty, 1993）。情緒耗竭不僅與身心健康有關（Burke & Deszca, 1986; Maslach & Pines, 1977），更會引發個人對於組織的負向態度（Kahill, 1988）及行為（Jackson, Schwab, & Schuler, 1986; Firth & Britton, 1989），因此是企業組織在評估員工職場心理健康時重要的指標之一。然而過往少有研究從部屬工作能力或工作表現的角度來探討情緒耗竭的成因，本研究則認為工作過荷會中介能幹部屬的情緒耗竭感受。

主觀幸福感可以說是個體對個人整體生活的評估（Sumner, 1996），其前置因素幾乎包含了工作與生活中的所有面向（Dolan, Peasgood, & White, 2008），與個體健康息息相關（Diener & Chan, 2011）。有研究發現工時與偏好的一致性比工作時間本身更能預測幸福感（Wooden, Warren, & Drago, 2009），目前也已有證據支持工作過荷會降低主觀幸福感（Aryee, Luk, Leung, & Lo, 1999）並影響心理健康（Tyler & Cushway, 1992; Estryng-Behar et al., 1990; Martin, 1984）。在本研究中，也將分別檢驗能者的多勞現象對個人主觀幸福感與一般心理健康的影響。

最後，從工作要求－資源模式（job demands-resources model, JDR）的觀點來看，工作要求與工作資源是影響工作動機與工作壓力的兩種因素：工作要求指稱工作負荷、時間壓力與物理環境等需要員工付出勞力或心力來解決的工作面向；工作資源則是能夠幫助員工達成工作目標、刺激個人成長與發展並減少工作要求

需消耗之成本的工作面向，包括工作控制、發展機會、決策參與、回饋與社會支持等（Crawford, LePine, & Rich, 2010）。研究顯示工作資源的提供可以緩衝工作要求所導致的職業倦怠感（Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005），在這樣的理論觀點下，本研究則想探討組織誘因（organizational inducements）對能者多勞現象所帶來的負向影響之調節效果。組織誘因可以被視為工作資源的一種，包含物質的誘因與發展的誘因（Shin, Taylor & Seo, 2012），過往研究顯示獲得充沛組織誘因的員工，會對組織有較多的承諾感與正向情緒（Hom et al., 2009; Fredrickson, 2001），甚至能促進組織績效的增加（Subramony, Krause, Norton, & Burns, 2008）。然而過去很少研究討論組織誘因作為一種工作資源對於負向工作狀態的緩衝效果，本研究想探討若組織能提供更符合員工需求的報酬水準與發展機會，是否能減少工作過荷對個體職場心理健康的負面影響。



第二節 研究目的

綜上所述，本研究目的即在了解企業組織中較能幹的員工，在什麼情況下會有工作過荷的情形，強調主管青睞在其中所扮演的調節角色，同時以工作要求—資源模式作為解釋機制，並將情緒耗竭、主觀幸福感與一般心理健康作為效標變項，在此架構下納入可能造成影響的組織誘因作為調節變項，試圖拓展能者多勞現象在組織行為領域中的研究，主要研究問題如下：

1. 能幹程度較高之員工，是否更容易感受到工作過荷？
2. 這些員工的工作過荷，是否中介了能幹程度對情緒耗竭、主觀幸福感與一般心理健康的影響？
3. 直屬主管對能幹部屬之青睞感，是否會增強能幹程度對工作過荷的影響？
4. 組織所提供的誘因，是否能緩衝工作過荷對能幹員工之情緒耗竭、主觀幸福感及一般心理健康的影響？

第二章 文獻回顧

第一節 能者多勞

本研究所關注職場中較能幹的員工，往往必須擔負較多責任與工作之現象，並預期這樣的現象對員工會帶來某些負面的影響，為了進一步闡釋能者多勞發生的可能原因，在此一節說明能幹程度的定義並回顧相關文獻。

一、能幹之定義

儘管能幹程度的概念甚廣，但若限縮在與工作績效相關的範疇，則可以職能（competence）的概念概括之。職能的發展最早可追溯到 McClelland（1973）的研究，其認為早期所重視的智力測驗並不是預測工作績效最有效的指標，因為智力的高低往往只能反映出個體的學業表現，和實際上須達成的工作目標較無關係，而透過找出與工作結果相關之行為、態度、認知與個人特質等要素，可以更容易的連結到個人績效表現，這些要素的組合即稱為職能。自此職能的概念開始在組織行為領域被大幅討論，並且逐漸應用於人力資源管理實務當中。

各學者對於職能會根據自己的理論與應用的方式而有不同詮釋，例如 Boyatzis（1982）認為，職能是造成高績效員工和低績效員工有所差異的個人基本特徵，而能幹的員工之所以能把工作做得更好，可能是因為擁有較強的動機、較專業的知識或較豐富的經驗。Burgoyne（1989）也提出類似的觀點，指出職能不僅代表個人在完成工作上的能力，更包含了完成工作的意願。除此之外，Klein（1996）則主張職能是由一系列的行為所構成，很難透過單一的行為描述，其關注能幹員工較常展現而一般員工所沒有的行為，將這些可觀察到的行為分類組合，建立的行為指標即可用來測量職能。Athey 與 Orth（1999）認為職能可以帶給組織穩定的競爭優勢，除了促進個人成功所需的知識與技能之外，還包含能夠創造高績效團隊的行為、創新思考與訊息處理能力。儘管過往學者對於職能的解釋不盡相同，但大多數的定義仍聚焦於能夠產生良好工作績效的特點上。

其中，Spencer 與 Spencer (1993) 對職能的描述最為知名，也最常用於企業實務運作中，他們認為職能是個體所擁有穩定且不易改變的一組潛在特徵，能夠確實預測工作上的成功，並使用冰山模型將這些特徵分為五個層次：

1. 技能：完成工作任務所需之的能力。
2. 知識：針對特定專業領域的了解程度。
3. 動機：基於對事物的追求而展現某行為的驅力。
4. 特質：對環境或外在刺激穩定的反應方式。
5. 自我概念：個人對自身價值的知覺與態度。

根據 Spencer 與 Spencer (1993) 的冰山理論，個體職能的組成可以被看成坐落於海面上的一座冰山，如圖 1 所示，技能與知識位於冰山的表層，會隨著個體的行為而展現，因此較容易被他人觀察與評估，且可以透過訓練加以增進，而動機、特質與自我概念則隱藏在冰山的底層，代表個體行動的驅力與心理歷程，是較難以透過外力改變的部分，同時這些個人特徵和工作結果之間存在著因果關係，較為內隱的自我概念、動機、特質乃至知識會形成個人的意圖，透過技能與行動的展現而反映在工作績效上，如圖 2 所示。

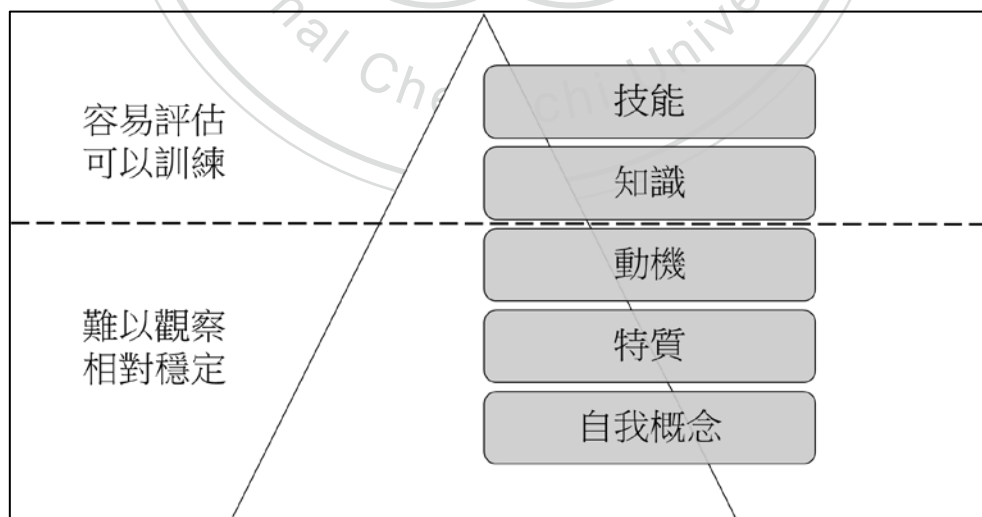


圖 1 職能的冰山模型

資料來源：Competence at work: Models for superior performance (p.11), by Spencer & Spencer, 1993, United States: John Wiley & Sons.

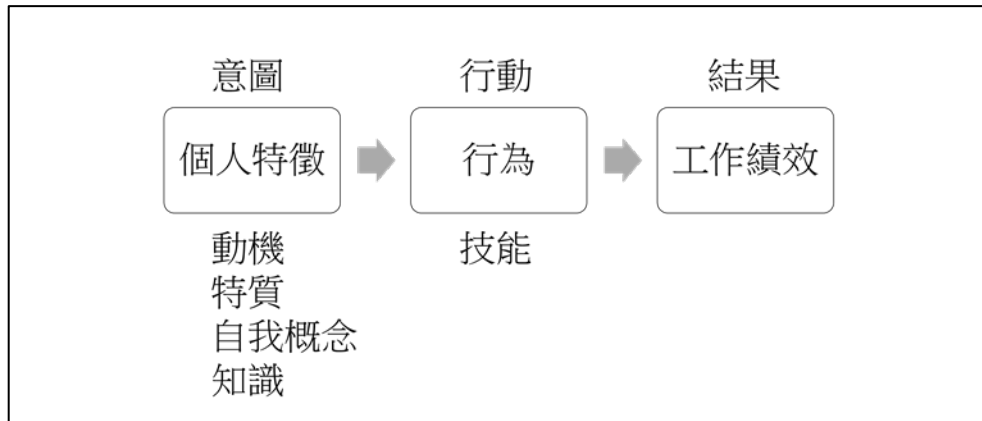


圖 2 職能與工作績效的關係

資料來源：Competence at work: Models for superior performance (p.12), by Spencer & Spencer, 1993, United States: John Wiley & Sons.

本研究將各學者對職能定義整理如表 1 所示，並綜合各學者對職能的看法，認為從能者多勞的現象來看，所謂能幹的員工其實是指和一般人比較而言，不管在工作能力、動機或是績效表現上都更為突出的員工，近年來對於明星人才（star performer）及高績效者（high performer）的研究也顯示，所謂能幹的員工除了要擁有較高的任務績效及脈絡績效，還具備自我導向、領導才能、團隊建立等特性（Bish & Kabanoff, 2014），正因為他們被認為比其他員工更有能力也更有意願完成任務，也常常能達到預期的目標，能幫助團隊或組織績效的提升，才容易導致要做的事情越來越多的情況。

本研究認為能幹程度與過去對職能的定義最大的差異在於，職能是更為客觀的標準，是將個人特徵和高績效者所具有的特徵進行比對，來判斷員工是否具有達成任務的能力，而能幹程度則包含了對個體的主觀評價，例如在工作團隊中總有一個成員是相對出色的，或是主管總會認為某些部屬特別會做事，可能將其培育為自己的左右手，而這些員工在組織中就可被辨識為能者或能幹的員工，因此本研究在與職能相關的描述中加入了相對的概念，將能幹定義為「比一般人更具備有助於達成工作任務的知識、技能或是個人特質，並且展現較高的動機與績效水準」。

表 1

各學者對職能的定義

學者	對職能的定義
McClelland (1973)	與人口統計變項或是社經地位無關之行為、態度、認知與個人特質，並且能預測工作績效。
Boyatzis (1982)	能使個人在工作上產生有效率、優越績效表現的潛在特徵。
Burgoyne (1989)	包含個人對於完成工作任務的能力與意願。
Spencer 與 Spencer (1993)	職能是指個人的潛在基本特質，這些特質不易改變，且與完成工作任務有關，並能影響行為與績效表現。
Klein (1996)	職能是擁有卓越績效之員工一致展現而一般員工沒有的行為，是能被觀察到的行為之集合，不能算是一種心理概念，也無法推論與詮釋。
Athey 與 Orth (1999)	職能是一組可被觀察到的績效向度，包含個人的知識、技能、態度與行為，以及與高績效團隊相關的思考歷程與組織能力，提供組織穩定的競爭優勢。

註：本研究整理

二、能者多勞之相關研究

能者多勞是指能幹的人承擔的責任較多、也比一般人勞累的現象，雖然過去對於此現象的研究尚未出現主導的理論，各學者關注的角度也各不相同，但近年來已有相關證據顯示職場當中較能幹的員工確實容易有多勞的情況。舉例來說，Perlow (1999) 針對一個工程師團隊進行持續九個月的質性田野研究，發現在公司中被大家認為較有經驗或是具備某些專業技能的軟體工程師，會因為受到來自其他同事的意見詢問或專業諮詢，導致工作頻繁地被打斷，而產生「時荒 (time famine)」的情形，也就是一種知道有很多事要做但卻沒有足夠的時間來完成的感受。這顯示有時候能幹員工會因為掌握關鍵技能或是擁有能協助他人的能力，引來許多瑣碎雜事的干擾，導致連自己的工作都沒有時間做好。

Oldroyd 與 Morris (2012) 的研究也有類似發現，其以社會網路的觀點，來解釋職場中的高績效員工傾向有訊息過荷的情形，該研究指出高績效員工對於企業運作有一定的重要性，也特別容易受到來自其他組織成員的注目，更容易的獲取工作資源，形成一種循環的優勢，讓社會資本能不斷累積，也使個體關係網路結構擴大，然而這也代表每天要處理的資訊也增加了，例如組織中的其他成員會向高績效員工尋求意見與專業知識，從訊息處理理論的角度來看，個人處理資訊的能力會受限於短期記憶，當接觸的訊息太多時，可能導致訊息過荷，形成一種曲線關係：當社會資本的增加，會帶給員工更多可用資源，使個人績效與組織績效提升，並降低離職率，而當社會資本持續增加到超過負荷，則反而會使績效下滑，甚至讓員工選擇離職。本研究認為，這顯示能者多勞是一種循環累積的過程，一般來說能幹的員工能多做一些事對於組織績效有利的，然而個人的處理能力或是體力總有上限，當超過特定的臨界點，就有產生負面影響的風險。

能幹員工除了受到來自同事尋求幫助的壓力以外，也有學者發現受到主管的信任也會增加員工負擔，Baer 等人 (2015) 以 219 位公車司機為樣本進行三階段的調查研究，從資源保存理論 (conservation of resources theory, COR) 的觀點出發，認為價值受主管肯定而深獲信任員工，同時也會發現到自己的工作量變的更多，而為了維持在主管面前的聲望，員工也會因此感受額外的壓力，可能導致職業倦怠，甚至未來績效的下降，該研究也指出獲得信任會使員工產生驕傲感，更會強化維持聲望所造成的負面影響。本研究認為受到主管信任代表此員工被知覺在工作任務的表現上可以比一般員工做的更好，也表示能幹程度比較高，因此工作量也較大，儘管此結果不一定能類推到其他工作族群，該研究仍為能者多勞現象之心理歷程提出了可能的解釋機制，顯現出能幹員工需付出更多努力來維持他人對自己的知覺。

Koval 等人 (2015) 則試圖以與能力相關的個人特質來解釋能幹員工多勞的原因，指出高自我控制導向會使員工受到來自其他組織成員較高的期望並被賦予更多責任，並透過五個獨立的研究來探討可能的解釋機制，其中部分研究使用實

驗材料操弄受試者對目標的自我控制導向知覺，測量受試者對目標的感受與行為，發現人們傾向認為能控制自己行為的人會有較好的工作表現，同時一致地發現大部分的人會將較多的工作指派給高自我控制導向者，並低估他們完成工作所需付出的努力程度，該研究也使用調查法分別探討高自我控制者在職場與伴侶關係中面臨的情況與感受，發現這些人在職場中會受到來自其他組織成員過多的依賴，因此產生工作疲勞感（fatigue），並對與組織成員的關係感到較不滿意，而在伴侶研究中也發現類似的發現。由於自我控制能力可被視為能夠增進個人效能的一種職能，代表「人在遭受誘惑、阻力、敵意、壓力時，保持冷靜、抑制負面情緒與行動的能力」（魏梅金，民 91），也是能者的一種展現，該研究證實了在職場中能幹的人比常人更容易受到額外的負擔，而這些員工對於這樣的情形並不感到滿意。

本研究將能者多勞相關研究整理如表 2 所示，這些發現顯示職場中的能者的確有較一般人更重的負擔，且可能導致組織與個人雙輸的結果，顯現出未來更多相關研究發展的重要性，本研究認為能者多勞的情形首先會對能幹員工自身的心理健康造成影響，將在後續章節討論可能的影響機制。

表 2

能者多勞相關研究結果

學者	能者的詮釋	多勞的展現
Perlow (1999)	具經驗與專業技能	時荒
Oldroyd 與 Morris (2012)	高績效員工	訊息過荷 個人績效下降 組織績效下降 員工離職
Baer 等人 (2015)	受主管信任	工作量大 維持聲望壓力 職業倦怠 工作績效下降
Koval 等人 (2015)	高自我控制能力	受高期望 工作分派多 低估努力程度 工作疲勞 關係滿意度下降

註：本研究整理

第二節 能幹程度、工作過荷與職場心理健康

儘管前述研究初步證明能者多勞現象的存在，但各學者關注的焦點不一，且目前仍缺乏實徵證據，尚待更多研究來了解此現象的原因、結果與因應方式，而本研究認為能者的過多負擔首先會對自身的健康產生衝擊，往後才可能影響到個體與組織未來的發展，因此聚焦於部屬能幹程度與個體職場心理健康之關聯，並選取情緒耗竭、主觀幸福感以及一般心理健康做為效標變項，嘗試拓展相關領域知識。

除此之外，過往研究指出工作過荷是最重要的工作壓力來源之一（Gilboa, Shirom, Fried, & Cooper, 2008; Farooq Abbasi, 2015），對於個體健康會造成強烈衝擊，例如 Michie 與 Williams（2003）就回顧過往文獻，認為造成員工的心理康不佳和身體疾病的關鍵因素是過長的工時、過多的工作負荷以及工作壓力，並可能進而影響個人生活。因此本研究以工作過荷作為中介解釋機制，來說明能幹程度對職場心理健康的影響，並在此一節中對各變項間之關係進行深入探討。

一、能幹程度與工作過荷

本研究認為部屬能幹程度會對部屬工作過荷程度有正向影響，過往研究對於員工過多的工作負荷已有不少討論，Kuschel（2015）回顧過往相關文獻，認為儘管工作負荷本身難以有精確的定義，工作過荷則可被視為一種個人的知覺，代表「員工感受到被賦予太多的工作，以至於在時限內難以完成任務」，並且可以分為兩種類型：一種是工作負荷過量（quantitative overload），指稱與工作數量有關的感受，例如必須加快工作的步調、有太多事情要做或是感受到過多的壓力；另一種是質性的工作過荷（qualitative overload），指稱員工自覺沒有時間產生高品質的工作成果，或是缺乏能夠完成任務的相應技能。由於會被認為能幹的員工，通常已具有較好的工作技能與工作品質，因此本研究更關注能者工作負荷過量的情況。

過往研究指出工作負荷與工作績效間關聯存在分歧的結果，可能為正向關聯、負向關聯甚或是曲線關係(Muse, Harris, & Field, 2003)，如同 Gilboa 等人(2008)的整合分析研究發現，工作負荷和工作績效之關係並沒有明確的方向性，此結果可能便來自於各研究的不同結果所導致的抵消作用。以傳統的觀點來看，大多將工作負荷視為工作績效的前置因子，有學者指出，工作負荷對員工的影響，可能受到個體主觀感受而有所不同(Lepine, Podsakoff, & Lepine, 2005)，若工作負荷對員工來說是一種阻礙，會對工作績效產生負向衝擊，反之若員工將工作負荷視為挑戰，則可能促進工作績效的提升。然而，本研究認為工作負荷與工作績效之間的關聯，還存在另一種可能，即績效表現良好其實就代表著該員工付出較多努力，所以有較多的工作負荷，例如 Brown 與 Benson (2005) 發現獲得較高績效評分的員工也傾向有較高的工作過荷程度，這可能表示該評估系統真的有效能區分努力和不努力的員工，或是員工為了追求較高的績效評價而讓自己陷於壓力之中。此外，以組織生存的觀點來看，若希望提升組織績效，有很大的比例需要依靠能幹員工的貢獻(Aguinis & O'Boyle, 2014)，因此當員工展現較好的工作表現與工作能力時，很可能會被組織中其他成員寄予厚望，也因此增加了工作負荷。

本研究也從其他組織成員的觀點來探討能者多勞的現象，尤其是從直屬主管的角度，認為當主管知覺部屬的能幹程度後所產生之行為，可能導致部屬工作過荷的感受。這是由於在大多數企業中，直屬主管掌握著目標設定與工作分派的權力，其行為對部屬的影響甚大，例如 O'Driscoll 與 Beehr (1994) 就曾指出主管的主動結構行為能夠降低工作範疇與責任分派的不確定性，幫助部屬減少工作壓力。而從增強理論的觀點來看，若一個行為所帶來的反應或結果對個人有利，這個行為就會重複出現(Skinner, 1969)，在企業組織的情境中，部屬的能幹程度可能達到正增強的效果，為主管帶來部門績效的增加或是共同目標的達成等益處，因此可能會強化主管將工作分派給較能幹部屬的行為。

本研究認為，能幹員工之所以會被賦予較多或較重要的工作，也是基於他人對該員工的信任程度。Mayer、Davis 與 Schoorman (1995) 回顧了二十三篇相關

研究，認為信任是「基於期望他人能展現對自己來說重要的行為，因此不論是否能進行監視或控制仍願意受到他人行為影響」，並指出影響組織中個體對他人產生信任的因素可分為三種類別：一是以能力為基礎的信任，表示被信任者具有足夠的相應技能，使個體認為其能完成所交付的任務；二是以動機為基礎的信任，也就是個體感受到被信任者是真心作出對自己有利的事，而非出於自身利益考量；三是以可信度為基礎的信任，意指認為被信任者言行一致並會信守承諾。如先前所述，Baer 等人（2015）認為受到信任與員工知覺的工作量之間存在正向關連，也有學者指出主管對部屬的信任會讓主管有較高的工作滿意度及組織承諾感，因為對於可靠且能幹之部屬的依賴能夠讓主管自身擁有更多的自由時間，並把自己的工作做的更好（Straiter, 2005）。本研究認為能幹員工擁有比一般員工更充足的工作知識、技能與可靠的特質，並且往往能達成較高的績效水準，直屬主管或其他組織成員會基於其工作能力與可靠度產生信任感，而將工作交給該員工處理，員工也會因此感受到工作的負荷增加。

當直屬主管或其他組織成員對能幹員工產生信任感，就可能將更多的責任託付給這些員工。Yukl（1999）進行了為期一年的三階段調查以及訪談，蒐集來自企業主管與其部屬的資料，發現能力較強的部屬傾向會受到主管較多的授權行為（Delegation），也就是向部屬委派重要的任務並賦予其做決策的權力與責任，該研究之訪談結果也顯示，主管對特定部屬展現更多授權行為的最重要原因，是認為該部屬比其他人來的更專業且更值得依靠，且選擇將任務權責委託給能幹部屬能節省主管自己的時間並減少過多的負擔。本研究認為，能幹部屬對於團隊目標的達成具有更高的價值，因此會被要求承擔更多的責任，這同時也代表會有額外的工作轉移至該部屬的工作範疇之中。

能幹部屬往往也會受到來自其他組織成員特別的期待。有研究指出主管對部屬生產力與工作努力程度的認知，會影響其對該部屬的績效期望，進而產生皮格馬利翁效應（Pygmalion Effect），也就是對部屬的期望將影響主管對待該部屬的方式，而部屬接收到這些訊息，也改變自己的行為來回應主管的期望，使工作績

效得以提升 (Whiteley, Sy, & Johnson, 2012)。而正如先前所述，工作績效可能正反映出工作負荷的程度，本研究認為，被他人視為能幹的員工會在工作上付出更多努力，以讓自己能符合期待。

綜上所述，本研究推論能幹員工會因為本身的特質以及過往的表現，讓直屬主管或其他組織成員對其工作能力有較高的評價，也因此產生信任的感受，對未來表現有更高的期望，相信能者可以完成困難的工作，比起其他員工更適合具有挑戰性的任務，因此會分派更多的工作任務並將部份的工作責任轉移給該員工，導致工作負荷的增加，使該員工與必須花費更多精力來達成要求，因此相較於一般員工更容易有工作過荷的感受，故提出具體假設如下：

假設 H1：能幹程度與部屬之工作過荷有正向關聯，當員工越能幹時，工作過荷感受越強烈。

二、工作過荷在能幹程度與情緒耗竭間之中介角色

本研究認為能幹程度會透過工作過荷的增加而影響情緒耗竭的感受。情緒耗竭是職業倦怠的向度之一，而職業倦怠最初被定義為情緒耗竭、去人性化與個人成就感三個向度所組成的綜合症狀，其概念主要用於面對人群的工作如服務業等職業上 (Maslach & Jackson, 1981)，而後研究者發展了通用於任何型態工作的版本，包含情緒耗竭、犬儒主義與專業效能三個向度，分別與最初的向度互相對應 (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996)。其中情緒耗竭代表個體感受到用來處理自身情緒的資源正逐漸消耗完畢，沒辦法維持一個健康的狀態；去人性化或犬儒主義指的是個體變得憤世嫉俗，開始減少和職場中其他人的互動、感受到挫折並對工作失去熱情；個人成就感與專業效能的減少，則代表個體對自身能力與生產力的負向評價以及自我效能感的降低 (Maslach, Jackson, & Leiter, 1997)。

過往研究發現情緒耗竭與罹患冠心病 (coronary heart disease, CHD) 的風險有正向關聯 (Toker, Melamed, Berliner, Zeltser, & Shapira, 2012)，而 Hakanen 與 Schaufeli (2012) 的研究顯示情緒耗竭能夠預測未來的憂鬱症狀，是危害到個體

職場心理健康的風險因子，此外也有研究指出情緒耗竭還與工作滿意度有負向關聯，並會破壞個體在職場中與主管、同事以及客戶的關係，甚至導致離職與反生產行為 (Kahill, 1988)。這些證據說明了情緒耗竭不僅對個人造成傷害，對於組織的運作也可能有重大影響，因此納為本研究的效標變項。

除此之外，過往有許多證據支持工作過荷與情緒耗竭存在密切的關聯。例如 Cordes 與 Dougherty (1993) 的回顧性研究指出，質化與量化的工作過荷是造成情緒耗竭的主要原因之一，而在實徵研究方面，Schaufeli 與 Bakker (2004) 透過紙筆問卷調查，蒐集了來自四家企業共 1698 名受試者的資料，也發現工作要求如工作負荷與情緒要求會增加情緒耗竭的感受，並進一步使個體產生健康問題。本研究推論，能幹的員工由於受到來自主管過多的期待將導致工作負荷的增加，而當這些壓力逐漸累積到超過所能承擔的程度時，員工將感到精疲力竭，對繁雜的工作內容失去興趣並懷疑自己的能力，產生情緒耗竭的感受，故具體研究假設如下：

假設 H2：能幹程度會透過工作過荷而導致情緒耗竭感的增加。

三、工作過荷在能幹程度與主觀幸福感間之中介角色

本研究同樣認為，能者多勞的現象將使員工失去幸福的感受。主觀幸福感的概念強調個體對自身生活幸福與否的主觀評價，而非來自專家的判斷，可代表個人生活滿意程度的整體性評估 (Hills & Argyle, 2002)。Diener、Scollon 與 Lucas (2009) 指出，主觀幸福感之所以受到重視，是因為它能為個體帶來許多益處，包括更好的健康狀態甚至壽命的延長，且不論在哪個文化中，人們都認為幸福對自己很重要，甚至比金錢更有價值。本研究認為主觀幸福感是對員工職場心理健康重要的評估指標，因此列為效標變項。

當工作負荷超過員工所能承受的程度時，很可能會讓員工的生活變得不快樂。Danna 與 Griffin (1999) 便曾回顧相關文獻，指出工作過荷是影響職場幸福感的前置變項之一，當員工每天需要花較長的時間在工作上，且工作角色模糊與衝突

時，會使幸福感下降。此外也有學者指出，幸福感的概念來自於對生活事件的情緒反應與滿足感，當個體感受到較多的正向情感經驗、較少的負向情感經驗以及對生活型態較滿意時，會產生較高的幸福感（Diener et al., 2009）。本研究認為員工的能幹程度會促使主管將太多的工作加諸於特定部屬身上，導致勞逸不均的情況發生，而太多的工作會拉長員工在工作上付出的時間與心力成本，長期使員工感受到工作量與工作壓力超出負荷，也因此讓能幹部屬持續經歷負向的情感事件，可能造成個體失去幸福感。故具體假設如下：

假設 H3：能幹程度會透過工作過荷而導致主觀幸福感的降低。

四、工作過荷在能幹程度與一般心理健康間之中介角色

能者多勞的現象不但可能使個體對生活不滿意，還有可能造成心理健康的問題。與主觀幸福感不同，一般心理健康可被視為個體精神狀況的綜合指標，代表個體對自身心理狀態是否達到輕微精神疾患程度的自我檢測(Banks et al., 1980)。有學者分析工作特性和一般心理健康之間的關聯性，該研究以 20 個倫敦公部門的 6900 為男性工作者與 3414 為女性工作者為樣本進行問卷調查，研究結果指出，獲得高度社會支持、工作控制以及任務多樣性的員工，較少有精神健康出問題的情況，反觀工作步調較快且工作要求互相衝突的員工，其一般心理健康狀況較一般人更差（Stansfeld, North, White, & Marmot, 1995）。

過往許多以醫療工作者為樣本的研究也發現工作過荷與一般心理健康之間具有顯著的關聯。例如 Martin（1984）分別從兩家醫院得到 140 名與 95 名受試者的資料，指出角色過荷和角色模糊性會引起慢性的心理健康問題，另一項研究更蒐集了來自各個部門的 1505 名女性醫院工作者樣本，發現認知負荷程度以及時間壓力不僅造成心理健康的損害，更與睡眠品質的下降與其他壓力指標有關（Estryn-Behar et al., 1990）。而同樣以醫院工作者為樣本，Tyler 與 Cushway（1992）發現職級越高的護士其因工作負荷與工作衝突所帶來的壓力會越大，且工作負荷超量的情形能夠預測負面的心理健康狀態。本研究推論，在一般企業工作環境中，

能幹員工也會因為工作過荷程度的增加，必須加快工作速度並同時處理多項任務的要求，因此可能產生一般心理健康下降的情況，故具體假設如下：

假設 H4：能幹程度會透過工作過荷而導致一般心理健康不佳的狀態。



第三節 主管青睞的調節角色

從組織心理學的觀點來看，青睞感 (liking) 可被視為「個體知覺特定對象對自身的人際吸引力」(Dulebohn et al., 2017)。過去在主管與部屬關係的相關研究中，曾對青睞感有大量的討論，顯示其為許多工作相關產出的重要決定因素，例如 Law 與 Wong (1999) 以 1022 位香港工作者為樣本，發現部屬對主管的青睞感是影響部屬工作滿意度提升的因素之一，也有整合分析研究指出，青睞感與知覺相似性等 interpersonal 關係變項對領導者—部屬交換關係的發展有重大的影響 (Engle & Lord, 1997)，並有可能進而提升部屬的績效並降低離職意圖 (Dulebohn et al., 2012)。而本研究主要探討主管對部屬之青睞感在能者多勞現象中的調節效果，簡單來說，主管青睞即為「在工作範疇之外，部屬對其直屬主管的人際吸引程度」。

青睞感是十分主觀的知覺，有證據顯示光是知覺到自身與部屬在人口統計變項上的相似性，就可能影響主管對部屬的青睞。舉例來說，過去研究顯示當主管與部屬在年齡、性別、教育程度與工作年資上的差異越小時，主管對部屬的青睞會越高 (Judge & Ferris, 1993; Tsui & O'Reilly, 1989)。而另一個影響主管青睞感的因素則是部屬所使用的向上影響策略，Wayne 與 Ferris (1990) 便曾指出印象管理技巧與主管青睞的關聯，該研究以大學生受試者進行實驗研究並針對銀行員工及其主管進行二階段問卷調查，發現若部屬展現出較多的互動、肯定主管的意見與討喜行為等以主管為焦點的印象管理策略，相較於其他策略更能增加青睞感，也有研究者邀請企業中負責面試的工作者來擔任受試者，透過面試影片來調查受試者對應徵者行為的感受，發現過多的自我推薦行為反而會對青睞感有負面影響 (Howard & Ferris, 1996)，另一項研究以護理員工為樣本的對偶研究也支持上述發現，顯示使用自我推薦、展現競爭心等聚焦於工作的影響策略，反而會降低主管青睞感，並影響主管願意提供給部屬的工作相關資源以及績效評價 (Ferris, Judge, Rowland, & Fitzgibbons, 1994)。由此可知，主管青睞除了直接受到表層特徵影響，也和部屬所展現的行為與態度有緊密關聯。

本研究認為主管青睞會調節能幹程度對工作過荷的影響，當主管青睞程度高時，能幹程度對工作過荷的影響會增強。其中一個潛在原因，在於過去有證據顯示主管對部屬的青睞能為部屬帶來很多額外的資源，也會使部屬對組織及主管的態度與行為更為正面，然而本研究認為，這也會對部屬自身帶來某些限制，更強化能幹程度對工作過荷的影響。例如 Wayne 等人 (1997) 以 1413 位來自同一家大型企業的員工為樣本進行研究，認為由於直屬主管往往支配著組織內部獎賞的分派，被主管青睞會為部屬帶來更多工作任務、額外資訊以及物質與情緒的支持，且主管青睞作為領導者一部屬交換關係的重要前置變項，也會進一步增加部屬知覺組織支持感以及對組織的情感承諾，讓部屬展現更多組織公民行為，減少離職意圖。而過去有學者指出，當員工主動做出對組織有利的行為時，其實有時候會讓員工有過多的負荷、工作壓力並造成工作與家庭的衝突 (Bolino & Turnley, 2005)。本研究推論，受到高程度的主管青睞所帶來更多表現機會與獎勵，同時也代表此部屬被要求承擔更多的責任，而受主管青睞的部屬，對於主管與組織的忠誠度也較高，更願意為組織貢獻一己之力，因此即使主管提出的工作要求可能過於艱難，該部屬仍會願意接受任務，付出額外的努力來回應主管的期待，即便辛苦也想對組織績效有所貢獻，不會因為勞逸不均的現象而產生離職的想法，進而累積加諸於己身的工作壓力。

如先前所述，主管對部屬的期望可能促進部屬作出有利工作績效的行為，本研究認為這也代表工作負荷的增加，而主管青睞在皮格馬利翁效應中亦有著重要的功能，Whiteley 等人 (2012) 發現主管青睞會中介績效期望與工作績效間的正向關聯，這是因為主管與部屬的關係會影響彼此的溝通品質，當主管喜歡部屬時，將更有機會傳達對該部屬期望的訊息，也更容易導致皮格馬利翁效應的發生。另一項研究也顯示主管青睞的確會影響到主管對待部屬的方式，當主管越喜歡一位部屬，就會越積極的提供社會支持、針對工作加以引導以建立彼此的良好關係 (Turban, Jones & Rozelle, 1990)。本研究認為在部屬能幹程度和部屬工作過荷的關係中，主管青睞也扮演著增加訊息傳遞的調節角色，當主管對部屬的青睞程

度越高，就越有可能和該部屬產生互動，也因此能傳遞對該部屬的信任以及依賴，希望對方能在共同的目標上作出更多貢獻，而這可能會強化能幹部屬認為自己應該更努力的認知，所以付出更多心力來處理工作的事情，導致工作負荷的增加。

綜上所述，本研究認為主管青睞對於部屬能幹程度和部屬工作過荷之間的關聯有強化作用，具體而言，本研究推論當主管對能幹部屬產生依賴心理而增加其工作負荷時，若同時也對該部屬有較高的青睞感，可能會和該部屬有較多的互動，進而增加傳達績效期望的可能性，使皮格馬力翁效應的效果更強，而受到主管青睞的部屬，因為平時就獲得來自主管的各種關照與福利，基於互惠原則，也會希望能回應被主管視為「得力助手」的期望，因此較不會拒絕主管所分派的工作任務，可能會使工作過荷的情況加劇，故產生具體假設如下：

假設 H5：主管對部屬之青睞會增強部屬能幹程度與工作過荷之間的正向關聯，當主管青睞程度越高時，能幹程度對工作過荷的影響越強烈。

第四節 組織誘因的調節角色

本研究認為，組織誘因會調節能者多勞現象對個體職場心理健康的負面影響，並可以由工作要求－資源理論的觀點來解釋。此理論之基本假定為任何職業都有其特定的與工作壓力或職業倦怠相關之風險因子，且這些因子可以分為工作要求與工作資源兩種類別，工作要求可被視為與達成工作目標相關、需要消耗員工體力或心力成本來處理的工作面向，包含過多的工作負荷、完成任務之時間壓力以及影響安全與健康的物理環境等，而工作資源則指稱能夠幫助員工達成工作目標、刺激個人成長與發展並補充因工作要求而消耗之成本的工作面向，包括工作控制感的提升、訓練與發展機會、組織決策的參與、績效表現回饋以及來自其他組織成員的社會支持等，而當工作要求較多而工作資源較少時，就會引發工作壓力或職業倦怠的產生（Bakker et al., 2005）。

此理論同時也隱含了另一種意義，即工作資源能夠減緩工作要求所帶來的負面影響。舉例來說，Bakker 等人（2005）以 1012 位教育機構員工為樣本，檢驗四種工作資源對四種工作要求所產生之職業倦怠的緩衝效果，結果顯示當員工獲得較高的工作自主性、明確的表現回饋、得到來自他人的社會支持以及和主管間有較高品質的互動關係等工作資源時，經驗到過多工作要求如工作負荷、情緒需求、體力需求以及工作與家庭衝突所帶來的職業倦怠感受比起沒有這些工作資源時還要來的低。不過，目前對於工作資源的研究，多數聚焦於員工所能獲得的社會支持（Bakker, Demerouti, de Boer, & Schaufeli, 2003; Bakker et al., 2008），很少從組織實務運作的角度來探討，因此本研究從組織誘因的角度切入，探討組織能否從制度面改善能幹部屬之工作過荷所帶來的負面影響。

組織誘因指稱企業為激勵員工提升績效表現所提供之發展機會與物質獎勵（Shin et al., 2012），屬於工作資源的定義範疇。同時過往研究也指出，影響職業倦怠的因素包含沒有提供足夠的工作控制感與清楚的職責界線，或是當員工理想中的待遇與現實不符的情況（Jackson & Schuler, 1983）。本研究認為，情緒耗竭作為職業倦怠的重要向度，應該也會因為工作資源的提升而較不受工作要求影

響，因此組織誘因可能作為一種工作資源，調節工作過荷所帶來的情緒耗竭感受，當組織誘因越強時，工作過荷所帶來的情緒耗竭感受可以獲得緩衝。

本研究推論，儘管組織誘因沒辦法完全消除工作要求所帶來的壓力反應，但是在高組織誘因的情境底下，員工可以感受到充足的未來願景、訓練機會、決策參與、物質酬賞與升遷管道，這對員工來說是一種對自身能力與貢獻的回饋，能讓員工覺得努力獲得肯定，幫助恢復情緒資源的消耗，可能減緩工作過荷所導致的情緒耗竭感；反之，在低組織誘因的情境下，員工更容易感受到自身貢獻沒有獲得相應的回報，並缺乏對於未來的具體想像，可能無法降低甚至會強化工作過荷對情緒耗竭的影響，故產生具體假設如下：

假設 H6：組織誘因會緩衝工作過荷與情緒耗竭之間的正向關聯，當組織誘因越強時，工作過荷對情緒耗竭的影響越小。

除此之外，本研究亦認為組織誘因能調節工作過荷對主觀幸福感的負面衝擊，當部屬知覺組織所提供的誘因程度越強時，工作過荷所造成的幸福感下降可以獲得緩衝。這是因為幸福感的降低往往來自於負向情感經驗的不斷累積（Diener et al., 2009），而組織誘因包含提升工作動機的激勵效果，能使員工暫時拋下眼前的辛苦，對之後可能獲得的職涯發展或物質獎勵有所期待，因此能減少負向情感經驗的延續，降低對幸福感的破壞程度。

本研究推論，在高組織誘因的情境底下，當員工面對令人喘不過氣來的工作負荷時，也會因為組織提供具有競爭力與吸引力的有形或無形酬賞，對達成任務秉持較為正向的思考，而能從繁雜工作的壓力中暫時抽離出來，將注意力放在未來美好的願景上，使主觀幸福感不會受到太多波及；反之，在低組織誘因的情境底下，員工處於即便努力工作也無法獲得理想報酬的情況，會有較低的工作動機，此時工作過荷的感受就可能造成衝擊，讓員工感覺較不幸福，故產生具體假設如下：

假設 H7：組織誘因會緩衝工作過荷與主觀幸福感之間的負向關聯，當組織誘因越強時，工作過荷對主觀幸福感的影響越小。

同理，本研究也認為組織誘因也可以調節工作過荷對一般心理健康下降的影響，例如過去也有研究顯示，來自組織的支持能夠緩衝員工遭到負面對待而造成的健康狀況（Schat & Kelloway, 2003），而組織誘因的概念也包含提供員工支持以及參與決策的管道來增加工作的意願與動機（Hui, Lee, & Wang, 2015），因此也可能作為調節變項使工作過荷和心理健康之間的負向關聯減少，當部屬知覺組織所提供的誘因程度越強時，工作過荷所造成的心理健康下降的程度，相較於組織誘因較弱的情況將不那麼明顯。

本研究推論，在高組織誘因的情況，管理階層會展現對員工意見表達的重視，組織內部有充分的溝通，因此當員工知覺工作過荷時，還有與上級商量的空間與管道，不至於導向心理資源完全匱乏的結果，此外知覺自身努力程度與酬賞的連結，也使員工可獲得受到尊重與支持的感受，因此對於心理健康的維持也將有所助益；反之，在低組織誘因的情境下，員工處於即便工作過荷也無法獲得理想待遇的職場當中，更可能導致心理健康的降低，故產生具體假設如下：

假設 H8：組織誘因會緩衝工作過荷與一般心理健康下降之間的正向關聯，當組織誘因越強時，工作過荷對一般心理健康的影響越小。

第五節 研究架構與假設

一、研究架構

本研究之主要目的在於了解企業組織是否會出現能者多勞之現象，因此探討部屬能幹程度與部屬工作過荷的關係，此外考慮到主管與部屬之關係對於此現象的影響，納入主管青睞作為調節變項，並在工作要求－資源模式的理論基礎上，以情緒耗竭、主觀幸福感與一般心理健康做為效標變項，驗證工作過荷的中介效果，以及組織誘因的調節效果，研究架構呈現如圖 3 所示

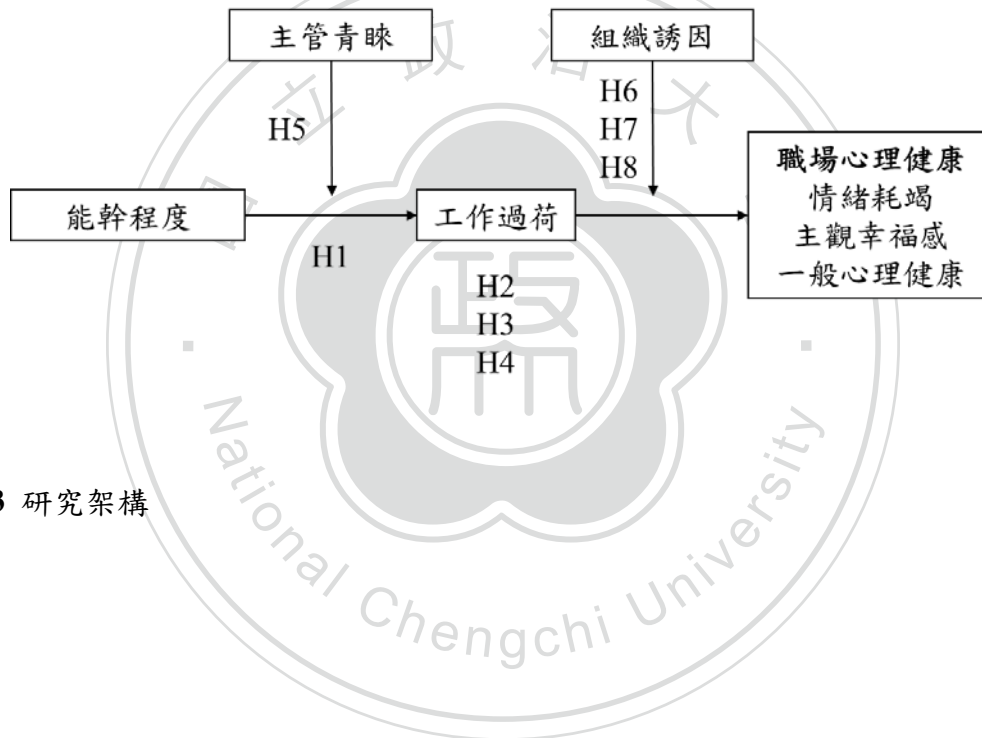


圖 3 研究架構

二、研究假設

整理本研究假設如下：

表 3

研究假設

類別	內容
直接效果假設	假設 H1：能幹程度與工作過荷有正向關聯，當員工越能幹時，工作過荷感受越強烈。
間接效果假設	假設 H2：能幹程度會透過工作過荷而導致情緒耗竭感的增加。 假設 H3：能幹程度會透過工作過荷而導致主觀幸福感的降低。 假設 H4：能幹程度會透過工作過荷而導致一般心理健康不佳的狀態。
調節效果假設	假設 H5：主管對部屬之青睞會增強部屬能幹程度與工作過荷之間的正向關聯，當主管青睞程度越高時，能幹程度對工作過荷的影響越強烈。 假設 H6：組織誘因會緩衝工作過荷與情緒耗竭之間的正向關聯，當組織誘因越強時，工作過荷對情緒耗竭的影響越小。 假設 H7：組織誘因會緩衝工作過荷與主觀幸福感之間的負向關聯，當組織誘因越強時，工作過荷對主觀幸福感的影響越小。 假設 H8：組織誘因會緩衝工作過荷與一般心理健康下降之間的正向關聯，當組織誘因越強時，工作過荷對一般心理健康的影響越小。

第三章 研究方法

第一節 研究對象

本研究使用問卷調查法進行資料蒐集，為避免共同方法變異（Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003）的影響，採用來源隔離法，以對偶（dyad）問卷方式進行調查，並使用便利取樣選取受試者。研究之對象為我國企業員工及主管，問卷採一對一配對，由具備現職直屬主管與部屬關係的兩位受試者各自填答。

本研究同時採用紙本問卷與網路問卷的形式收集資料。紙本問卷部分，每套問卷包含一份主管意見調查表及一份部屬意見調查表，兩份調查表各內含 50 元商品卡作為研究回饋，並附上施測說明一份，在與聯絡人說明研究目的與施測細節之後，以郵寄或親送方式，將整套問卷委託聯絡人交由受試者填寫，受試者詳讀研究指導語，分別填寫主管意見調查表與部屬意見調查表，填寫完畢後裝進信封袋彌封，再由聯絡人回收交還給研究者；網路問卷部分，則透過 google 表單建立受試者報名表，詳列研究條件與程序，放置在各大工作、職場相關論壇，由受試者自主報名後透過 email 寄送網路問卷，或透過親朋好友轉發，待確認主管與部屬配對受試者皆完成問卷，再寄送 50 元商品卡至指定地址。

主管意見調查表之施測內容，包含能幹程度量表、主管青睞量表、主管信任量表、工作指派行為量表以及基本資料蒐集，其中主管在填答問卷時，需以一同參與之部屬為目標進行作答；部屬意見調查表之施測內容，則包含能幹程度量表，工作過荷量表、情緒耗竭量表、主觀幸福感量表、一般心理健康量表、組織誘因量表、工作相關負向情感量表以及基本資料蒐集。兩份意見調查表之施測時間皆約為五分鐘。

本研究共發出紙本問卷 265 套、網路問卷 33 套，合計回收 221 套（紙本 188 套、網路 33 套），扣除反應心向、遺漏值過多與受試條件不符等無效問卷 52 套

(紙本 49 套、網路 3 套)，得有效問卷 169 套，有效回收率為 76%，問卷樣本之組成如表 4 所示。

表 4
樣本組成

	部屬，N=169		主管，N=169	
	人數	百分比 (%)	人數	百分比 (%)
產業別				
資訊科技業	29	17.16	29	17.16
金融保險業	47	27.81	47	27.81
傳統製造業	32	18.93	32	18.93
營造不動產	2	1.18	2	1.18
進出口貿易	3	1.78	3	1.78
出版文教業	2	1.18	2	1.18
百貨零售業	5	2.96	5	2.96
餐飲旅遊業	9	5.33	9	5.33
社會服務業	18	10.65	18	10.65
其他	22	13.02	22	13.02
員工數				
1~50 人	52	30.77	52	30.77
51~100 人	22	13.02	22	13.02
101~200 人	24	14.20	24	14.20
201~500 人	18	10.65	18	10.65
501~1000 人	11	6.51	11	6.51
1001~2000 人	11	6.51	11	6.51
2001~5000 人	5	2.96	5	2.96
5001 人以上	26	15.38	26	15.38
性別				
男	61	36.09	92	54.44
女	106	62.72	77	45.56
未填答	2	1.18	0	0.00
學歷				
高中職以下	27	15.98	20	11.83
專科	37	21.89	33	19.53
大學	76	44.97	68	40.24
碩博士	23	13.61	39	23.08
未填答	6	3.55	9	5.33

(續下頁)

表 4
樣本組成(續)

	部屬，N=169		主管，N=169	
	人數	百分比 (%)	人數	百分比 (%)
年齡				
25 歲以下	19	11.24	3	1.78
26~30 歲	41	24.26	9	5.33
31~35 歲	29	17.16	24	14.20
36~40 歲	21	12.43	30	17.75
41~45 歲	27	15.98	28	16.57
46~50 歲	17	10.06	24	14.20
51~55 歲	8	4.73	28	16.57
56 歲以上	6	3.55	20	11.83
未填答	1	0.59	3	1.78
工作年資				
1 年以下	38	22.49	11	6.51
1~5 年	70	41.42	46	27.22
5~10 年	29	17.16	36	21.30
10~15 年	10	5.92	33	19.53
15~20 年	15	8.88	16	9.47
20~25 年	2	1.18	19	11.24
25~30 年	3	1.78	7	4.14
30 年以上	1	0.59	1	0.59
未填答	1	0.59	0	0.00

第二節 研究工具

本研究主要測量變項包含部屬能幹程度、工作過荷、情緒耗竭、主觀幸福感、一般心理健康、主管青睞以及組織誘因，同時也蒐集部分可能造成混淆的控制變項之資料，所使用之測量工具，皆翻譯或改編自過往學者依據其理論所建立之量表，並採用 IBM SPSS Statistics 21.0 統計軟體檢驗各測量工具之內部一致信度。測量工具的品質可透過適配度指標來驗證 (Bagozzi & Yi, 1988)，表 5 即呈現各指標的適配標準。而根據 Fornell 與 Larcker (1981) 的建議，具有收斂效度的測量工具須符合三個條件：其一，各題項的因素負荷量約在.50 以上，且達到顯著水準；其二，組合信度(composite reliability)大於.70；其三，平均變異抽取量 (average variance extracted, AVE) 大於.50。此外若量表各向度之平均變異抽取量大於向度間相關的平方，則代表向度間具有區辨效度。本研究使用 IBM SPSS AMOS 21.0 軟體進行驗證性因素分析 (Confirmatory Factor Analysis, CFA)，以檢驗各測量工具之建構效度。最後，由於量表填答之遺漏值數量不多，每個題項皆小於兩個，因此直接使用序列平均數進行置換，以下說明各測量工具之內容及與信效度檢驗結果，本研究之完整問卷內容詳見附錄。

表 5

適配度指標

整體適配度指標	說明	適配標準
絕對適配指標		
χ^2	理論模型與觀察模型的契合度。	p 小於.05
RMSEA	理論模型與飽和模型的差異程度。	小於.08
相對適配指標		
NFI	理論模型與獨立模型的卡方值比較。	大於.90
CFI	理論模型與獨立模型差異程度。	大於.90
IFI	適配度改進的比率。	大於.90
殘差分析		
SRMR	標準化後假設模型的整體殘差。	小於.08

一、能幹程度

本研究所測量之能幹程度，指稱員工展現出較一般人更充足的工作能力、動機與績效表現之程度，也就是所謂的職能，Spencer 與 Spencer (1993) 認為職能是一組潛在的基本特質，這些特質不易改變，且與個人行為和績效表現有關。本研究採用之量表，翻譯並該編自 Jensen 等人 (2014) 所發展的個人績效量表，為比較他人判斷與自我知覺之差異，本量表由對偶受試者中的主管與部屬分別進行上評與自評，上評之量表使用「該部屬」作為主詞，自評之量表則使用「我」作為主詞。填答此量表的受試者必須指出該部屬在不同工作面向的表現是否優於其他擔任同一份職務的員工，由於此量表具有測量相對能力的特性，因此符合本研究之觀點及目的。原量表共有 5 個題項，作答形式採李克特氏六點式量表 (Likert Scale)，「1」代表非常不同意，「6」代表非常同意，將全部題項之分數加總，即為能幹程度之總分，分數越高代表受試者認為該部屬的能幹程度越高。

上評能幹程度之量表題目與驗證性因素分析結果如表 6 所示，適配度指標大致良好 ($\chi^2 = 15.34, p < .01; df = 5; NFI = .96; CFI = .98; IFI = .98; SRMR = .04; RMSEA = .11$)，各題項之標準化因素負荷量皆大於 .50，組合信度為 .87，平均變異萃取量為 .58，Cronbach's α 值為 .87，顯示此量表具有良好的收斂效度與內部一致信度。

表 6

上評能幹程度因素分析結果

題目	平均數	標準差	因素負荷量
1. 該部屬在工作上付出的努力程度，與同事相比來的更多。	4.70	0.98	.84
2. 整體來說，該部屬的工作品質與同事相比來的更好。	4.70	0.95	.85
3. 整體來說，該部屬完成的工作量與同事相比來的更多。	4.54	1.09	.82
4. 整體來說，該部屬在工作上所展現的創造力與同事相比來的更高，例如產生原創點子及有效方法的頻率。	4.35	1.03	.66
5. 與同事相比，該部屬更願意作出自身工作範疇之外的貢獻。	4.69	1.07	.61

自評能幹程度之量表題目與驗證性因素分析結果如表 6 所示，適配度指標大致良好 ($\chi^2 = 25.84, p < .001; df = 5; NFI = .94; CFI = .95; IFI = .95; SRMR = .05; RMSEA = .16$)，各題項之標準化因素負荷量皆大於或接近.50，組合信度為.86，平均變異萃取量為.57，Cronbach's α 值為.86，顯示自評能幹程度量表亦具有良好的收斂效度與內部一致信度。

表 7

自評能幹程度因素分析結果

題目	平均數	標準差	因素負荷量
1. 我在工作上付出的努力程度，與同事相比來的更多。	4.41	0.91	.86
2. 整體來說，我的工作品質與同事相比來的更好。	4.34	0.90	.85
3. 整體來說，我完成的工作量與同事相比來的更多。	4.27	1.01	.88
4. 整體來說，我在工作上所展現的創造力與同事相比來的更高，例如產生原創點子及有效方法的頻率。	4.22	0.90	.60
5. 與同事相比，我更願意作出自身工作範疇之外的貢獻。	4.53	0.91	.49

二、工作過荷

工作過荷可以被定義為員工知覺到每天的工作要求過於嚴苛，以致於所需付出的時間與努力超出負荷的情況（Schulz, Kirschbaum, Prübner & Hellhammer, 1998），本研究採用 Schulz 等人（1998）所發展之長期壓力量表（Trier Inventory for the Assessment of Chronic Stress, TICS）之長期工作過荷分量表翻譯而成，用以測量員工經驗到必須面對太多工作要求的頻率，由對偶受試者中的部屬填答。此量表共有 8 題。作答形式採李克特氏六點式量表，受試者被要求回憶過去一年中，題項所描述之情境發生的頻率，「1」代表從未如此，「6」代表經常如此，各題分數加總即為工作過荷的總分，分數越高代表受試者知覺工作過荷的程度越高。

工作過荷之量表題目與驗證性因素分析結果如表 6 所示，適配度指標尚可（ $\chi^2 = 143.57, p < .001; df = 20, NFI = .85; CFI = .87; IFI = .87; SRMR = .07; RMSEA = .19$ ），各題項之標準化因素負荷量皆大於.50，組合信度為.92，平均變異萃取量為.59，Cronbach's α 值為.92，顯示此量表具有不錯的收斂效度與內部一致信度。

表 8

工作過荷因素分析結果

題目	平均數	標準差	因素負荷量
1. 有太多需要承擔的義務是由我來負責。	3.82	1.19	.69
2. 我覺得工作量對我來說太大了。	3.32	1.25	.83
3. 我必須推遲必要的娛樂來達成工作要求。	3.20	1.28	.66
4. 我有太多的工作任務必須完成。	3.69	1.28	.80
5. 我沒有足夠的時間來完成日常工作。	3.01	1.22	.83
6. 我必須處理來自不同工作任務所產生的過重負擔。	3.25	1.23	.84
7. 困難的工作實在太多了，我沒有辦法處理所有的事情。	2.67	1.05	.73
8. 我覺得工作上的一切對我來說太超過了。	2.49	1.14	.75

三、情緒耗竭

情緒耗竭是職業倦怠的向度之一，代表個體資源耗盡的狀態（Maslach et al., 1996），本研究採用 Maslach 等人（1996）所發展的職業倦怠量表（Maslach Burnout Inventory General Survey, MBI-GS）之中的情緒耗竭分量表翻譯而成，由對偶受試者中的部屬填答。此量表共有 5 題，作答方式採李克特氏六點式量表，測量題項所描述情況發生的頻率，「1」代表從未如此，「6」經常如此，分題項之分數平均，即為情緒耗竭之總分，分數越高則情緒耗竭程度越高。

情緒耗竭之量表題目與驗證性因素分析結果如表 6 所示，適配度指標良好（ $\chi^2 = 32.32, p < .001; df = 5, NFI = .95; CFI = .96; IFI = .96; SRMR = .03; RMSEA = .18$ ），各題項之標準化因素負荷量皆大於.50，組合信度為.93，平均變異萃取量為.71，Cronbach's α 值為.92，顯示此量表具有良好的收斂效度與內部一致信度。

表 9
情緒耗竭因素分析結果

題目	平均數	標準差	因素負荷量
1. 我的工作讓我感到情緒枯竭。	2.66	1.29	.81
2. 下班後，我感到精疲力竭。	3.26	1.28	.81
3. 當我早上起床，必須面對一整天的工作時，我感到非常累。	2.87	1.25	.83
4. 整天的工作對我來說壓力很大。	2.76	1.14	.90
5. 工作讓我有快要崩潰的感覺。	2.33	1.28	.86

四、主觀幸福感

Diener（1984）將主觀幸福感定義為個體對個人生活的判斷與整體感受，本研究之主觀幸福感量表即採用 Diener、Emmons、Larsen 與 Griffin（1985）所發展的生活滿意度量表翻譯而成，由對偶受試者中的部屬填答。此量表共有 5 題，作答形式採李克特氏六點式量表，「1」代表非常不同意，「6」代表非常同意，將全部題項之分數加總，即為主觀幸福感之總分，分數越高代表受試者的主觀幸福感越高。

主觀幸福感之量表題目與驗證性因素分析結果如表 6 所示，適配度指標良好（ $\chi^2 = 22.87, p < .001; df = 5, NFI = .94; CFI = .95; IFI = .95; SRMR = .04; RMSEA = .15$ ），各題項之標準化因素負荷量皆大於.50，組合信度為.86，平均變異萃取量為.55，Cronbach's α 值為.86，顯示此量表具有良好的收斂效度與內部一致信度。

表 10
主觀幸福感因素分析結果

題目	平均數	標準差	因素負荷量
1. 大部分的時候，我過的生活已接近我想要過的方式。	3.81	1.04	.76
2. 我的生活過的很精采。	3.84	1.19	.76
3. 到目前為止，我已經得到我生命中重要的事物。	3.55	1.18	.73
4. 如果可以再活一次，我幾乎不會改變我的生活方式。	2.88	1.35	.67
5. 我很滿意我的生活。	3.70	1.07	.80

五、一般心理健康

本研究所測量之一般心理健康，指稱受試者自我檢測的心理健康狀態(Banks et al., 1980)，採用 Goldberg (1972) 所發展的一般心理健康問卷 (General Health Questionnaire, GHQ) 翻譯而成，由對偶受試者中的部屬填答。此量表共有 60 題、30 題、20 題以及 12 題的版本，本研究採用 12 題版本進行測量，其中共有 6 題反向題，測量過去一個月中，題項所描述情況發生之頻率，作答形式採李克特氏六點式量表，「1」代表從未如此，「6」代表經常如此，將反向題之分數倒轉後，所有題項之分數加總即為一般心理健康的總分，分數越高代表該受試者的一般心理健康狀態越差。

儘管過往學者透過主成分分析，發現 12 題版本量表的主要因素已可以解釋大部份的變異量 (34%~48%)，其他因素的則貢獻不大，因此認為此 12 題版本量表可被視為單一向度的測量 (Banks et al., 1980; Goldberg, 1972)，然而本研究

事先以主成分分析法進行檢驗後，發現此量表可被兩個因素解釋（解釋量分別為40.77%、17.82%），且兩因素之題項剛好分為反向題與非反向題，顯示兩因素之提取可能是由於反向題的敘述差異所導致，而為達到較好的適配度，本研究仍以二階模型進行一般心理健康量表的驗證性因素分析。將反向題分數倒轉後，驗證性因素分析分析結果如表6所示，其中適配度指標尚可（ $\chi^2 = 194.53, p < .001; df = 53, NFI = .80; CFI = .85; IFI = .85; SRMR = .09; RMSEA = .13$ ），標準化因素負荷量皆大於或接近.50，兩個因素的組合信度分別為.81、.85，平均變異萃取量分別為.43、.50，Cronbach's α 值為.81、.87，顯示此量表具有不錯的內部一致信度與收斂效度。

表 11
一般心理健康因素分析結果

題目	平均數	標準差	因素負荷量
因素一			
1. 我能專心做事。（反向題）	2.17	0.77	.53
2. 我覺得自己是有用的人。（反向題）	2.34	0.89	.66
3. 我覺得自己有能力做決策。（反向題）	2.70	0.95	.48
4. 我能夠享受每天的日常活動。（反向題）	2.71	0.99	.73
5. 我能夠勇敢面對遇到的難題。（反向題）	2.46	0.83	.68
6. 我覺得自己蠻快樂的。（反向題）	2.62	0.99	.78
因素二			
7. 我因為過於擔憂而睡得較少。	3.57	1.26	.60
8. 我一直處於緊張的狀態。	3.69	1.23	.52
9. 我覺得無法克服自己所遭遇的困難。	3.04	1.03	.70
10. 我覺得沮喪與不快樂。	3.05	1.15	.75
11. 我對自己失去了信心。	2.78	1.13	.90
12. 我認為自己是個沒有價值的人。	2.15	0.98	.71

六、主管青睞

主管青睞可以定義為部屬對於主管的人際吸引力 (Dulebohn et al., 2017) , 本研究翻譯並改編自 Wayne 與 Ferris (1990) 所發展的主管青睞量表進行測量, 由對偶受試者中的主管填答。原量表共有 4 個題項, 作答形式採李克特氏六點式量表, 「1」代表非常不同意, 「6」代表非常同意, 全部題項之分數加總, 即為主管青睞之總分, 分數越高代表主管對部屬的青睞越高。

主觀青睞之量表題目與驗證性因素分析結果如表 6 所示, 適配度指標幾乎全都達到標準 ($\chi^2=5.633, p=.06; df=2, NFI=.99; CFI=.99; IFI=.99; SRMR=.02; RMSEA=.10$), 各題項之標準化因素負荷量皆大於.50, 組合信度為.91, 平均變異萃取量為.72, Cronbach's α 值為.91, 顯示此量表具有非常好的收斂效度與內部一致信度。

表 12
主管青睞因素分析結果

題目	平均數	標準差	因素負荷量
1. 我喜歡該部屬。	4.14	1.28	.84
2. 我與該部屬十分談得來。	3.40	1.26	.85
3. 作為該部屬的主管令人愉悅。	2.59	1.27	.88
4. 我認為該部屬會是一個很好的朋友。	4.45	0.97	.82

七、組織誘因

組織誘因指稱組織用來交換員工對組織績效的貢獻所提供之無形的發展及有形的物質 (Shin et al., 2012) , 此量表用以測量員工對組織所提供誘因的強度感受, 採用 Shin 等人 (2012) 改編自過往學者 (Tsui, Wang & Zhang, 2002; Wang, Tsui, Zhang, & Ma, 2003; Hom et al., 2009) 所發展的組織誘因量表翻譯而成, 由對偶受試者中的部屬填答。此量表原有 12 個題項, 為兼顧題項原意與翻譯落差, 本研究挑選出最具代表性的 6 個題項, 包含發展誘因及物質誘因兩個向度各 3 題。作答形式採李克特氏六點式量表, 「1」代表非常不同意, 「6」代表非常同意,

兩向度之分數加總即為組織誘因的總分，分數越高代表員工知覺到組織所提供的誘因越多。

組織誘因之量表題目與驗證性因素分析結果如表 6 所示，適配度指標尚可 ($\chi^2 = 93.20, p < .001; df = 8, NFI = .85; CFI = .86; IFI = .87; SRMR = .12; RMSEA = .25$)，標準化因素負荷量皆大於或接近.50，兩個向度的組合信度分別為.89 與.78，平均變異萃取量分別為.72 與.56，Cronbach's α 值分別為.87 與.73，顯示此量表具有不錯的收斂效度與內部一致信度。除此之外，由於兩向度之平均變異萃取量都大於或等於向度間相關係數的平方.56，顯示此量表的兩個向度具有區辨效度。

表 13
組織誘因因素分析結果

題目	平均數	標準差	因素負荷量
發展誘因			
1. 公司注重我的職涯發展。	4.34	1.18	.73
2. 公司會認真考慮並處理我對工作相關的建議和評論。	4.22	1.17	.96
3. 公司和我保持開放的溝通。	4.33	1.13	.85
物質誘因			
4. 公司提供良好的健康照料與醫療保險。	4.43	1.16	.42
5. 公司的晉升管道通暢。	4.12	1.36	.89
6. 公司為我提供有競爭力的薪酬。	4.07	1.30	.84

八、控制變項

由於本研究欲探討能幹程度對工作過荷之影響，有部分因素可能干擾研究結果，將同時測量以控制可能產生的影響。例如部屬是否對自己的工作產生負向情感，可能是工作過荷與情緒耗竭產生的關鍵因子，因此列入控制變項探討，本研究採用 Warr (1990) 所發展的工作相關負向情感量表翻譯而成，由對偶受試者中的部屬填答。此量表共有 6 題，作答形式採李克特氏六點式量表，「1」代表非常不同意，「6」代表非常同意，將全部題項之分數加總，即為工作相關負向情感之總分，分數越高代表受試者對工作的負向情感越多。

工作相關負向情感之量表題目與驗證性因素分析結果如表 6 所示，適配度指標佳（ $\chi^2 = 78.45, p < .001, df = 9, NFI = .89, CFI = .90, IFI = .90, SRMR = .06, RMSEA = .21$ ），各題項之標準化因素負荷量皆大於.50，組合信度為.91，平均變異萃取量為.62，Cronbach's α 值為.91，顯示此量表具有良好的收斂效度與內部一致信度。

表 14
工作相關負向情感因素分析結果

題目	平均數	標準差	因素負荷量
1. 我的工作讓我感到擔心。	2.99	1.18	.64
2. 我的工作讓我感到沮喪。	2.76	1.16	.84
3. 我的工作讓我感到憂鬱。	2.60	1.30	.92
4. 我的工作讓我感到緊張。	3.04	1.35	.71
5. 我的工作讓我感到辛酸。	2.66	1.35	.79
6. 我的工作讓我感到不自在。	2.32	1.26	.80

除此之外，性別、年齡、年資、教育程度等人口學變項，以及共事時間與部屬人數的不同組合，皆可能影響主管與部屬間的相處模式，而不同產業與規模的公司，其工作型態與步調也不盡相同，可能造成員工對工作過荷的感受差異，固將以上七者也列入本研究之控制變項。

第三節 資料分析

本研究採用 IBM SPSS Statistics 21.0 與 IBM SPSS AMOS 21.0 統計套裝軟體進行描述性統計分析 (descriptive statistics) 與相關分析 (correlation)，並透過結構方程模式 (Structural Equation Modeling, SEM) 與迴歸分析 (regression analysis) 來驗證研究假設。

一、描述性統計分析

了解受試者性別、年齡、年資、共事時間、公司產業及公司規模之組成，並計算平均數與標準差，作為研究控制變項之參考。

二、相關分析

了解能幹程度、工作過荷、情緒耗竭、主觀幸福感、一般心理健康、主管青睞、組織誘因及控制變項之間的相關程度，作為初步探究各變項關聯之參考。

三、結構方程模式

本研究以結構方程模式進行整體理論架構的適配度檢驗，並驗證部屬能幹程度對工作過荷之主要效果，以及工作過荷在部屬能幹程度與效標變項間之中介效果。

四、迴歸分析

本研究使用層級迴歸分析 (hierarchical regression)，驗證主管青睞與組織誘因的調節效果。

第四章 研究結果

第一節 相關分析結果

在檢驗研究假設之前，本研究先針對各變項進行相關分析，以初步探討變項間的關聯性，表 15 呈現各變項之平均數、標準差與相關分析結果。

一、組織情境變項與人口統計變項相關結果

情境變項方面，員工數和主觀幸福感有正相關 ($r = .28, p < .05$)，顯示在員工數較多公司的部屬較感受到幸福，而共事時間與自評能幹程度、情緒耗竭分別有正相關 ($r = .20, p < .01; r = .20, p < .01$)，顯示和主管共事越久的部屬越覺得自己能幹，同時越感受到情緒耗竭。人口統計變項和研究變項較無關聯，僅部屬年資和情緒耗竭有正相關、和組織誘因有負相關 ($r = .21, p < .01; r = -.29, p < .01$)，顯示部屬年資越久，容易越感受到情緒耗竭，同時覺得組織提供的誘因越少。

二、能幹程度與工作過荷相關結果

上評與自評的能幹程度之間有顯著正相關 ($r = .31, p < .01$)，顯示兩者並無太大的認知落差。在與工作過荷的關聯部分，上評能幹程度與工作過荷沒有達到顯著相關，顯示主管覺得部屬能幹，可能並不會導致部屬覺得工作負荷太重；而自評能幹程度則和工作過荷有顯著的正相關 ($r = .41, p < .01$)，顯示部屬越覺得自己能幹，工作負荷也越重，因此假設一獲得了部分支持。

三、工作過荷與效標變項相關結果

工作過荷和情緒耗竭與一般心理健康皆有正相關 ($r = .64, p < .01; r = .30, p < .01$)，和主觀幸福感無關，顯示工作過荷可能會導致員工的負向心理狀態，但並不會降低正面感受。

四、調節變項相關結果

調節變項部分，主管青睞與上評能幹程度有中度正相關 ($r = .65, p < .01$)，顯示主管越喜歡部屬，越認為該部屬能幹，因此在進行交互作用分析時，可能產生共線性問題；但是主管青睞則與自評能幹程度無關，顯示主管越喜歡部屬，並不會影響部屬認為自己能不能幹。而組織誘因則與工作過荷、情緒耗竭、主觀幸福感及一般心理健康皆有低度相關 ($r = -.23, p < .01$; $r = -.27, p < .01$; $r = .35, p < .01$; $r = -.23, p < .01$)，顯示組織提供越多誘因，部屬越不覺得工作過荷、情緒耗竭，但越覺得幸福且心理健康較佳。

五、控制變項相關結果

工作相關負向情感與工作過荷、情緒耗竭、主觀幸福感及一般心理健康皆有中度相關 ($r = .53, p < .01$; $r = .74, p < .01$; $r = -.20, p < .05$; $r = .67, p < .01$)，顯示部屬越覺得工作使自己產生負向情緒，越容易感到工作過荷、情緒耗竭、低幸福感且心理健康較差，因此可能是重要的控制變項。

表 15
相關總表

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
組織情境/人口統計變項																							
1. 產業	5.04	4.24	-																				
2. 員工數	3.57	2.52	-.23**	-																			
3. 共事時間	4.91	5.73	.14	-.24**	-																		
4. 主管性別	1.46	0.50	-.04	.17*	-.21**	-																	
5. 主管年齡	5.14	1.86	.06	-.22**	.34**	-.08	-																
6. 主管學歷	2.79	0.95	-.02	.04	-.11	-.19*	-.21**	-															
7. 主管年資	3.51	1.64	.21**	-.06	.48**	.16*	.55**	-.28**	-														
8. 部屬總人數	7.49	5.86	-.01	.08	.07	.03	.24**	.01	.26**	-													
9. 部屬性別	1.63	0.48	.25**	-.01	.11	.06	.11	-.12	.09	-.01	-												
10. 部屬年齡	3.65	1.91	.04	-.08	.49**	-.18*	.46**	-.09	.29**	-.02	.03	-											
11. 部屬學歷	2.58	0.93	-.02	.18*	-.36**	.05	-.10	.30**	-.24**	.07	-.04	-.26**	-										
12. 部屬年資	2.51	1.43	.17*	-.13	.84**	-.20*	.33**	-.11	.49**	.11	.18*	.52**	-.34**	-									
獨變項																							
13. 上評能幹程度	4.60	0.83	-.07	-.04	.08	-.01	.10	.00	-.02	.11	-.04	-.02	-.02	.03	-								
14. 自評能幹程度	4.35	0.74	-.18*	-.03	.20**	-.05	.16*	-.17*	.03	.07	-.10	.08	-.06	.13	.31**	-							
中介變項																							
15. 工作過荷	3.18	0.96	-.16*	.08	.09	-.06	-.01	-.04	-.09	.10	-.03	.06	.07	.18*	.11	.41**	-						

(續下頁)

表 15
相關總表(續)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
效標變項																								
16. 情緒耗竭	2.78	1.09	-.11	-.11	.20**	.01	.03	-.11	-.01	.06	.12	.02	-.03	.21**	.00	.13	.64**	-						
17. 主觀幸福感	3.56	0.93	-.20*	.28**	-.07	.09	-.06	.06	.01	.12	.05	-.03	.04	-.05	.17*	.34**	.03	-.20**	-					
18. 一般心理健康	2.77	0.64	-.12	-.11	.10	.04	-.03	-.08	-.03	.06	.01	-.04	-.05	.08	-.05	-.07	.30**	.58**	-.46**	-				
調節變項																								
19. 主管青睞	4.88	0.82	-.10	.02	-.01	.06	.02	.05	.07	.08	.00	-.05	.00	-.09	.65**	.10	-.05	-.09	.18*	-.11	-			
20. 組織誘因	4.19	0.95	-.18*	.14	-.18*	.22**	-.14	-.06	.01	-.06	-.05	-.18*	-.05	-.29**	.06	.14	-.23**	-.27**	.35**	-.23**	.26**	-		
控制變項																								
21. 工作相關負向情感	2.73	1.05	-.29**	-.03	.08	.03	-.04	-.09	-.08	.04	.10	.00	.00	.13	.04	.06	.53**	.74**	-.20*	.67**	.02	-.27**	-	

註：產業：資訊科技業 = 1，金融保險業 = 2，傳統製造業 = 3，營造不動產 = 4，運輸物流業 = 5，進出口貿易 = 6，出版文教業 = 7，百貨零售業 = 8，媒體廣告業 = 9，餐飲旅遊業 = 10，社會服務業 = 11，其他 = 12。員工數：1~50 人 = 1，51~100 人 = 2，101~200 人 = 3，201~500 人 = 4，501~1000 人 = 5，1001~2000 人 = 6，2001~5000 人 = 7，5001 人以上 = 8。性別：男 = 1，女 = 2。年齡：25 歲以下 = 1，26~30 歲 = 2，31~35 歲 = 3，36~40 歲 = 4，41~45 歲 = 5，46~50 歲 = 6，51~55 歲 = 7，56 歲以上 = 8。學歷：高中職以下 = 1，專科 = 2，大學 = 3，碩博士 = 4。年資：1 年以下 = 1，1~5 年 = 2，5~10 年 = 3，10~15 年 = 4，15~20 年 = 5，20~25 年 = 6，25~30 年 = 7，30 年以上 = 8。

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$ 。

第二節 結構方程模式分析結果

一、模式整體模式適配度

為進一步檢驗研究假設，本研究以結構方程模式進行測量模式的適配度檢驗，以驗證假設模式的建構效度。本研究之架構為包含了一個獨變項、一個中介變項、三個效標變項與兩個調節變項的七因子假設模式，為了確認各變項之間具有區辨效度，本研究也將模式中的因子進行合併，一次合併兩個因子，形成不同的替代模式，涵原本的假設模式進行適配度比較與卡方差異檢定，若假設模式適配度較佳，則表七個因子之間具有區辨效度。為達到較穩定的參數估計與較佳的適配度，本研究透過 Little、Cunningham、Shahar 與 Widaman (2002) 所提出的統計做法，對各個測量構念進行題項包裹 (item parceling)，除了組織誘因根據原始理論以兩個向度之平均進行包裹之外，每個變項都依據題項因素負荷量的高低平進行分組，取其平均形成三個包裹，再進行假設模式與替代模式之比較。

為比較上評與自評之差異，本研究分別進行當上評能幹程度與自評能幹程度為獨變項時的假設模式檢驗，並依據表 5 的指標進行評估，以及卡方差異檢定。如表 16 所示，不論是以上評能幹程度或是自評能幹程度做為獨變項，假設模式適配度都十分良好 ($\chi^2 = 180.71, p < .05, df = 149, NFI = .93, CFI = .99, IFI = .99, RMSEA = .04$; $\chi^2 = 188.61, p < .05, df = 149, NFI = .93, CFI = .98, IFI = .98, RMSEA = .04$)，而將兩種假設模式與其他六個替代模式進行卡方差異檢定，亦都達到顯著水準，顯示不論以上評能幹程度或是自評能幹程度做為獨變項，七個變項間均具有良好的區辨效度。

表 16

假設模式之模式比較

	因子數	χ^2	df	$\Delta \chi^2$	CFI	NFI	IFI	RMSEA
假設模式	7	180.71*(188.61*)	149(149)		.99(.98)	.93(.93)	.99(.98)	.04(.04)
替代模式一	6	339.86***(344.14***)	155(155)	159.15***(155.53***)	.93(.92)	.88(.87)	.93(.93)	.08(.09)
替代模式二	5	690.96***(529.16***)	161(160)	510.25***(340.55***)	.79(.85)	.75(.80)	.79(.85)	.14(.12)
替代模式三	4	802.43***(821.14***)	164(164)	621.72***(632.53***)	.75(.74)	.70(.69)	.75(.74)	.15(.15)
替代模式四	3	1,129.01***(1,176.00***)	167(167)	948.30***(987.39***)	.62(.59)	.58(.56)	.62(.60)	.19(.19)
替代模式五	2	1,268.25***(1,521.91***)	169(169)	1,087.54***(1,333.30***)	.56(.46)	.53(.43)	.57(.46)	.20(.22)
替代模式六	1	2,081.47***(1,787.07***)	170(160)	1,900.76***(1,598.46***)	.24(.35)	.23(.33)	.25(.36)	.26(.24)

註：括弧外為上評能幹程度為獨變項時的假設模式數據，括弧中為自評能幹程度為獨變項時的假設模式數據。替代模式一至六之合併順序為：將兩調節變項合併、將一般心理健康與主觀幸福感合併、將三效標變項合併、將三效標變項與中介變項合併、將兩調節變項與獨變項合併、將全部變項合併。

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$ 。

二、直接效果與間接效果檢驗

確認各變項之間存在區辨效度後，本研究使用 SEM 中的結構模式進行直接效果與間接效果的假設檢驗，以推論潛在變項之間的因果關係。如圖 4 所示，本研究假設能幹程度會影響工作過荷，而工作過荷又會中介能幹程度與情緒耗竭、主觀幸福感以及一般心理健康之間的關聯，並分別以上評能幹程度與自評能幹程度為獨變項建立結構模式，其中自評能幹程度結構模式之數據顯示在括弧內，同時並對照表 5 之指標進行適配度檢驗，結果顯示兩個結構模式的適配度指標皆尚可 ($\chi^2 = 214.50, p < .001, df = 86, NFI = .89, CFI = .93, IFI = .93, RMSEA = .09$; $\chi^2 = 246.91, p < .001, df = 86, NFI = .88, CFI = .92, IFI = .92, RMSEA = .11$)，顯示兩個結構模式都大致可以解釋觀察資料的實際情況。

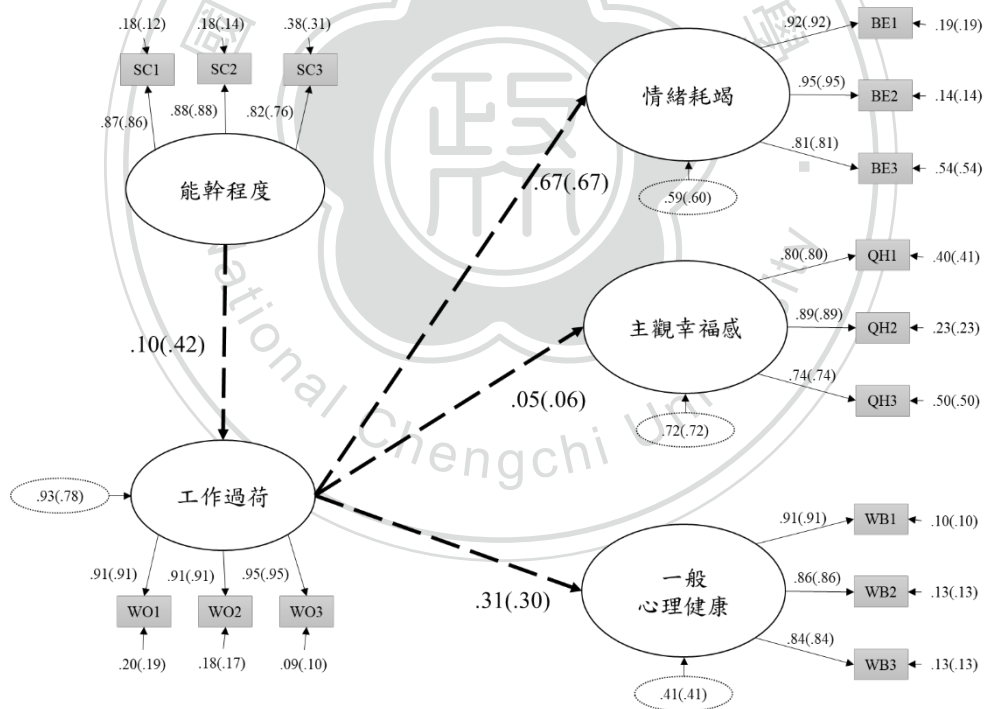


圖 4 完全中介結構模式

註：括弧外的值為上評能幹程度結構模式之數據，括弧中的值為自評能幹程度結構模式之數據。

表 17 呈現兩個結構模式的變項間路徑係數估計值，其中自評能幹程度結構模式之數據顯示於括弧內。結果顯示，上評能幹程度到工作過荷的路徑係數不顯著，表示主管知覺的部屬能幹程度無法預測部屬的工作過荷，而自評能幹程度到工作過荷的路徑係數則達到顯著水準（ $\beta = .42, p < .001$ ），顯示部屬覺得自己是否能幹可以預測工作過荷的程度，因此部分支持假設一，能幹程度確實在某些情況下會影響到工作過荷；而工作過荷至情緒耗竭與一般心理健康的路徑係數在兩個結構模式中都分別達到顯著（ $\beta = .67, p < .001$ 、 $\beta = .31, p < .001$ ； $\beta = .67, p < .001$ 、 $\beta = .30, p < .001$ ），但到主觀幸福感的路徑係數則不顯著，表示工作過荷可以預測情緒耗竭與一般心理健康，當工作過荷程度越高，情緒耗竭感越強、一般心理健康分數越高，而對主觀幸福感則是沒有影響。

表 17
路徑係數之參數估計

	路徑係數	t 值	R ²	誤差變異量
γ				
能幹程度→工作過荷	.10(.42)	1.20(5.29 ^{***})	.01(.18)	.11(.11)
β				
工作過荷→情緒耗竭	.67(.67)	9.58 ^{***} (9.58 ^{***})	.48(.54)	.08(.07)
工作過荷→一般心理健康	.31(.30)	3.78 ^{***} (3.72 ^{***})	.09(.09)	.06(.06)
工作過荷→主觀幸福感	.05(.06)	.53(.53)	.00(.00)	.08(.07)

註：括弧外為上評能幹程度為獨變項時的結構模式數據，括弧中為自評能幹程度為獨變項時的結構模式數據。

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$ 。

表 18 呈現兩個結構模式之直接效果與間接效果，自評能幹程度結構模式之數據顯示於括弧內。其中能幹程度為外衍變項，工作過荷、情緒耗竭、一般心理健康與主觀幸福感則為內生變項，在結構模式中需加入誤差項。直接效果部分如前所述，上評能幹程度無法預測工作過荷，自評能幹程度則可以預測工作過荷（ $\beta = .42, p < .001$ ），假設一獲得部分支持；間接效果分析則顯示，工作過荷在上評

能幹程度與情緒耗竭、一般心理健康與主觀幸福感之間的中介效果皆未達到顯著水準，但在自評能幹程度與情緒耗竭和一般心理健康之間的中介效果達到顯著水準 ($\beta = .28, p < .001$; $\beta = .13, p < .001$)，與主觀幸福感的中介效果仍未顯著，因此部分支持本研究的假設二與四，也就是自評能幹程度會透過工作過荷的增加導致情緒耗竭與心理健康下降，而本研究的假設三則未獲支持，自評能幹程度並不會因為工作過荷增加而降低幸福感。

表 18
直接效果與間接效果

		內生變項			
		工作過荷	情緒耗竭	主觀幸福感	一般心理健康
外 能幹程度	直接效果	.10(.42 ^{***})			
	變 間接效果		.07(.28 ^{***})	.00(.02)	.03(.13 ^{***})
	項 整體效果	.10(.42 ^{***})	.07(.28 ^{***})	.00(.02)	.03(.13 ^{***})
內 工作過荷	生 直接效果		.67 ^{***} (.67 ^{***})	.04(.04)	.31 ^{***} (.30 ^{***})
	變 間接效果				
	項 整體效果		.67 ^{***} (.67 ^{***})	.04(.04)	.31 ^{***} (.30 ^{***})

註：括弧外為上評能幹程度為獨變項時的標準化係數，括弧中為自評能幹程度為獨變項時的標準化係數。

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$ 。

三、部分中介模式檢驗

為了更進一步了解工作過荷在能幹程度與職場心理健康之間所扮演的中介角色，本研究也進行部分中介結構模式的分析，以確認能幹程度是否完全透過工作過荷來影響職場心理健康，還是仍有其他影響路徑，如圖 5 所示。

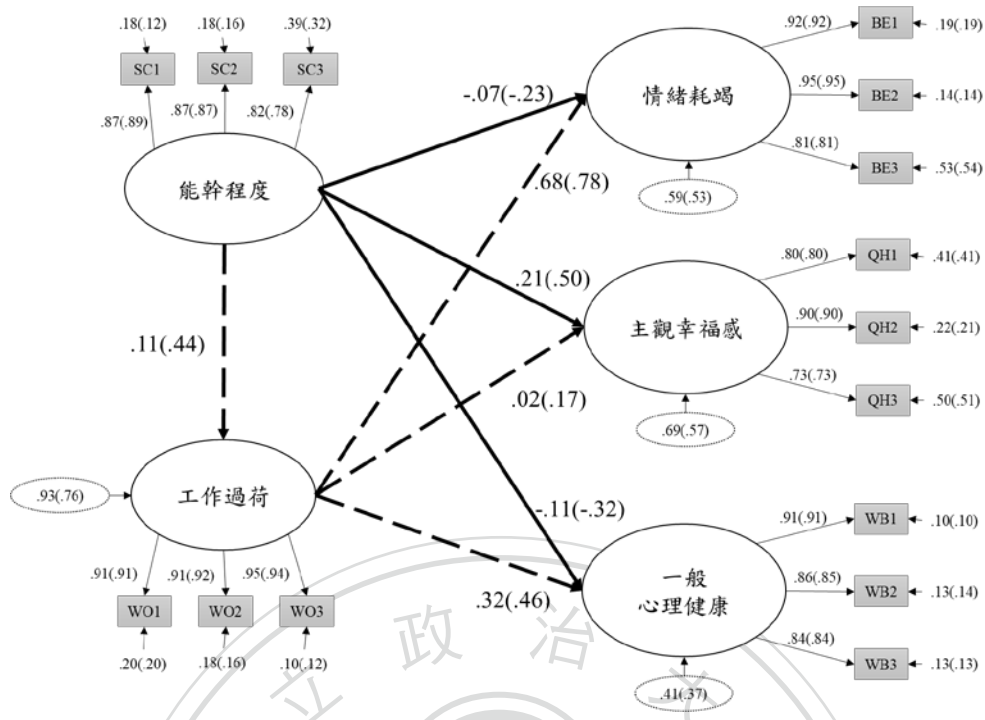


圖 5 部分中介結構模式

註：括弧外為上評能幹程度為獨變項時的標準化係數，括弧中為自評能幹程度為獨變項時的標準化係數。

分析結果呈現如表 19 所示，不論以上評能幹程度還是自評能幹程度做為獨變項，部分中介結構模式的適配度皆良好 ($\chi^2 = 206.47, p < .001, df = 83, NFI = .90, CFI = .94, IFI = .94, RMSEA = .09$; $\chi^2 = 203.29, p < .001, df = 83, NFI = .90, CFI = .94, IFI = .94, RMSEA = .09$)，且似乎比完全中介模式表現更加。其中上評能幹程度依然無法透過工作過荷影響職場心理健康，對情緒耗竭與一般心理健康也沒有直接效果存在，但卻發現對主觀幸福感有顯著的正向影響 ($\beta = .21, p < .05$)，顯示主管越認為部屬能幹，並不會導致工作過荷，卻可能使部屬的幸福感知提升；而自評能幹程度也同樣發現對主觀幸福感有顯著的正向影響 ($\beta = .50, p < .05$)，顯示認為自己能幹的部屬不會因為工作過荷程度的增加而降低幸福感知，反而會透過其他路徑來提升幸福感知，除此之外，儘管工作過荷在自評能幹程度到情緒耗竭與一般心理健康的間接效果皆達顯著 ($\beta = .34, p < .001$; $\beta = .20, p < .001$)，但自評能幹程度對情緒耗竭與一般心理健康亦都具有顯著且負向的直接效果 ($\beta = -.23, p < .01$; $\beta = -.32, p < .01$)，顯示雖然能幹程度會透過工作過荷導致情緒

耗竭與心理健康不佳，能幹程度本身則可能降低情緒耗竭並促進心理健康，這代表能幹程度透過工作過荷對效標的影響可能為部分中介模式，還存在其他未被解釋的變異量，將在第五章進行討論。

表 19
部分中介結構模式之直接效果與間接效果

	內生變項			
	工作過荷	情緒耗竭	主觀幸福感	一般心理健康
外 能幹程度				
行 直接效果	.11(.44 ^{***})	-.07(-.23 ^{**})	.21*(.50 ^{***})	-.11(-.32 ^{**})
變 間接效果		.07(.34 ^{***})	.00(-.07)	.03(.20 ^{***})
項 整體效果	.11(.44 ^{***})	.00(.11)	.21*(.42 ^{***})	-.08(-.12)
內 工作過荷				
生 直接效果		.68 ^{***} (.78 ^{***})	.02(-.17)	.32 ^{***} (.46 ^{***})
變 間接效果				
項 整體效果		.68 ^{***} (.78 ^{***})	.02(-.17)	.32 ^{***} (.46 ^{***})

註：括弧外為上評能幹程度為獨變項時的標準化係數，括弧中為自評能幹程度為獨變項時的標準化係數。

*p < .05. ** p < .01. ***p < .001。

第三節 交互作用分析結果

由於結構方程模式不易處理控制變項，特別是當處理的變項為類別變項時，容易使模式適配度不佳，因此本研究使用階層迴歸分析檢驗主管青睞與組織誘因的調節效果，在模式中加入組織情境變項、人口統計變項以及工作相關負向情感加以控制，以排除可能的干擾效果，並事先將所有變項進行中心化，以避免共線性的問題。

一、主管青睞的調節效果

表 20 呈現能幹程度與主管青睞對工作過荷的階層迴歸分析，括弧中顯示為以自評能幹程度為獨變項之數據，其中模式一將控制變項放入、模式二加入預測變項、模式三加入調節變項、模式四則放入預測變項與調節變項的交互作用項。由模式四可以得知，不論是上評還是自評之能幹程度，與主管青睞的交互作用對工作過荷皆沒有顯著影響，顯示主管青睞在能幹程度對工作過荷的影響路徑上沒有調節效果，也就是不論主管是否喜歡該部屬，主管認為該部屬多能幹仍然不會對工作過荷有所影響，而部屬認為自己能幹對工作過荷的正向影響也不會因此增強或減少，故本研究的假設五未獲支持。

表 20

主管青睞在上評能幹程度對工作過荷影響的調節效果

	工作過荷			
	模式一	模式二	模式三	模式四
工作相關	.49 ^{***} (.49 ^{***})	.50 ^{***} (.50 ^{***})	.50 ^{***} (.50 ^{***})	.50 ^{***} (.50 ^{***})
負向情感				
產業	.02(.02)	.02(.08)	.01(.07)	.01(.07)
員工數	.10(.10)	.11(.11)	.11(.10)	.11(.10)
共事時間	-.10(-.10)	-.14(-.24)	-.13(-.22)	-.12(-.22)
部屬總人數	.07(.07)	.06(.04)	.06(.04)	.06(.04)
主管性別	-.01(-.01)	-.01(-.02)	-.02(-.02)	-.02(-.02)
主管年齡	.05(.05)	.03(-.01)	.02(-.01)	.02(-.01)
主管學歷	-.08(-.08)	-.07(.00)	-.05(.01)	-.05(-.01)
主管年資	-.22 [*] (-.22 [*])	-.20(-.12)	-.15(-.11)	-.15(-.11)
部屬性別	-.09(-.09)	-.07(-.05)	-.05(-.05)	-.05(-.05)
部屬年齡	-.06(-.06)	-.05(-.02)	-.05(-.02)	-.05(-.02)
部屬學歷	.05(.05)	.05(.05)	.04(.05)	.04(.05)
部屬年資	.34 [*] (.34 [*])	.36 [*] (.36 ^{**})	.31 [*] (.33 [*])	.31 [*] (.33 [*])
能幹程度		.11(.39 ^{***})	.23 [*] (.40 ^{***})	.23 [*] (.40 ^{***})
主管青睞			-.18(-.07)	-.18(-.07)
能幹程度* 主管青睞				.00(.01)
ΔR^2	.35 ^{***} (.35 ^{***})	.01(.13 ^{***})	.02(.00)	.00(.00)
整體 R^2	.35(.35)	.36(.48)	.38(.49)	.38(.49)
調整後 R^2	.29(.29)	.30(.43)	.31(.43)	.31(.43)
F 值	5.75 ^{***} (5.75 ^{***})	5.56 ^{***} (5.24 ^{***})	5.51 ^{***} (4.93 ^{***})	5.13 ^{***} (4.63 ^{***})
自由度	13(13)	14(14)	15(15)	16(16)

註：括弧外為上評能幹程度為獨變項時的迴歸分析數據，括弧中為自評能幹程度為獨變項時的迴歸分析數據。

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

二、組織誘因的調節效果

本研究分別進行組織誘因在工作過荷對情緒耗竭、主觀幸福感與一般心理健康影響上的調節效果。表 20 呈現工作過荷與組織誘因對情緒耗竭的階層迴歸分析，由模式四可以得知，工作過荷與組織誘因對情緒耗竭的交互作用項未達顯著水準，顯示組織誘因不具有調節效果，較高的誘因無法緩衝工作過荷對情緒耗竭的影響，故本研究的假設六未獲支持。

表 21
組織誘因在工作過荷對情緒耗竭影響的調節效果

	情緒耗竭			
	模式一	模式二	模式三	模式四
工作相關負向情感	.71***	.52***	.51***	.51***
產業	.07	.06	.05	.04
員工數	-.06	-.10	-.10	-.10
共事時間	.15	.19*	.20*	.18
部屬總人數	.04	.01	.01	.02
主管性別	.06	.07	.07	.07
主管年齡	.03	.02	.01	.00
主管學歷	-.03	.00	.00	.00
主管年資	-.10	-.02	-.01	.01
部屬性別	.02	.06	.06	.07
部屬年齡	-.10	-.08	-.08	-.07
部屬學歷	-.01	-.02	-.03	-.02
部屬年資	.06	-.07	-.08	-.08
工作過荷		.38***	.38***	.36***
組織誘因			-.03	-.02
工作過荷*組織誘因				-.07
ΔR^2	.59***	.09***	.00	.00
整體 R^2	.59	.68	.68	.69
調整後 R^2	.55	.65	.65	.65
F 值	15.05***	20.76***	19.30***	18.27***
自由度	13	14	15	16

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$ 。

表 20 呈現工作過荷與組織誘因對主觀幸福感的階層迴歸分析，由模式四可以得知，工作過荷與組織誘因對主觀幸福感的交互作用項未達顯著，顯示組織誘因沒有調節效果，不論在組織給予高誘因或低誘因的情境底下，工作過荷都不會對主觀幸福感產生影響，故本研究的假設七未獲支持。

表 22
組織誘因在工作過荷對主觀幸福感影響的調節效果

	主觀幸福感			
	模式一	模式二	模式三	模式四
工作相關負向情感	-.28**	-.36***	-.25**	-.25**
產業	-.28**	-.28**	-.18*	-.16
員工數	.15	.13	.14	.15
共事時間	.04	.06	-.01	.02
部屬總人數	.17*	.15	.16*	.15
主管性別	.07	.07	.02	.03
主管年齡	-.17	-.18	-.11	-.10
主管學歷	.04	.06	.07	.06
主管年資	.06	.10	.04	.01
部屬性別	.16	.17*	.15	.13
部屬年齡	.06	.07	.08	.07
部屬學歷	-.03	-.04	-.01	-.02
部屬年資	-.05	-.10	.04	.04
工作過荷		.18	.19*	.21*
組織誘因			.36***	.35***
工作過荷*組織誘因				.09
ΔR^2	.21**	.02	.09***	.01
整體 R^2	.21	.23	.31	.32
調整後 R^2	.13	.15	.24	.24
F 值	2.38**	2.43**	3.14***	3.93***
自由度	13	14	15	16

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$ 。

表 20 呈現工作過荷與組織誘因對一般心理健康的階層迴歸分析，由模式四可以得知，工作過荷與組織誘因對一般心理健康的交互作用未達顯著，顯示組織誘因沒有調節效果，即使組織給予充足的誘因，工作過荷對一般心理健康的正向影響也不會有顯著的漸少，故本研究的假設八亦未獲支持。

表 23
組織誘因在工作過荷對一般心理健康影響的調節效果

	一般心理健康			
	模式一	模式二	模式三	模式四
工作相關負向情感	.73***	.74***	.71***	.71***
產業	.10	.10	.07	.07
員工數	-.06	-.05	-.06	-.06
共事時間	.11	.11	.13	.13
部屬總人數	.03	.03	.03	.02
主管性別	.03	.03	.05	.05
主管年齡	-.01	-.01	-.03	-.03
主管學歷	-.02	-.02	-.03	-.03
主管年資	.00	-.01	.01	.01
部屬性別	-.13	-.13	-.12	-.12
部屬年齡	-.03	-.03	-.04	-.04
部屬學歷	.00	.00	-.01	-.01
部屬年資	-.11	-.10	-.15	-.15
工作過荷		-.02	-.02	-.02
組織誘因			-.11	-.11
工作過荷*組織誘因				.01
ΔR^2	.51***	.00	.01	.00
整體 R^2	.51	.51	.52	.52
調整後 R^2	.46	.46	.47	.46
F 值	11.00***	10.15***	9.72***	9.05***
自由度	13	14	15	16

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$ 。

第五章 討論

第一節 研究結果討論

過往在能者多勞相關研究較少進行量化驗證，本研究之主要目的為了解職場上較能幹的部屬，是否知覺到更高的工作過荷程度，並進而影響到職場心理健康，同時也探究可能增強能者多勞現象的影響因子，以及企業的潛在因應方式。研究結果彙整如表 24，並就結果進行討論。

表 24
研究假設驗證結果

研究假設	支持與否
假設 H1 能幹程度與工作過荷有正向關聯，當員工越能幹時，工作過荷感受越強烈。	部分支持
假設 H2 能幹程度會透過工作過荷而導致情緒耗竭感的增加。	部分支持
假設 H3 能幹程度會透過工作過荷而導致主觀幸福感的降低。	不支持
假設 H4 能幹程度會透過工作過荷而導致一般心理健康不佳的狀態。	部分支持
假設 H5 主管對部屬之青睞會增強部屬能幹程度與工作過荷之間的正向關聯，當主管青睞程度越高時，能幹程度對工作過荷的影響越強烈。	不支持
假設 H6 組織誘因會緩衝工作過荷與情緒耗竭之間的正向關聯，當組織誘因越強時，工作過荷對情緒耗竭的影響越小。	不支持
假設 H7 組織誘因會緩衝工作過荷與主觀幸福感之間的負向關聯，當組織誘因越強時，工作過荷對主觀幸福感的影響越小。	不支持
假設 H8 組織誘因會緩衝工作過荷與一般心理健康下降之間的正向關聯，當組織誘因越強時，工作過荷對一般心理健康的影響越小。	不支持

一、能幹程度對工作過荷的直接效果

本研究假設能幹員工會因為受到來自直屬主管或其他成員的信任與期望，而被賦予較多的工作，導致工作過荷的感受。由本研究主要研究假設之 SEM 結果可以發現，上評部屬能幹程度對部屬的工作過荷程度並沒有直接效果存在，但自評能幹程度可以預測工作過荷的增加，後者與本研究假設一相符，顯示部屬越覺得自己能幹，工作過荷的感受的確也會越高。

本研究認為，這可能是因為能幹員工的工作負荷來源，除了來自主管的工作分派，或許也和與同事之間的互動有關；如過去的研究便指出能幹員工須應付來自其他同事的專業技能諮詢與求助 (Perlow, 1999)，也因此更容易感受到過荷；同時，從訊息處理理論的角度來看，此結果也能和 Oldroyd 與 Morris (2012) 的看法互相呼應，即能幹的員工雖能獲得較多資源，但也因為在組織中較受到關注，社會網路容易擴大與複雜化，使每天需要處理的資訊量增加，可能產生過荷的感受；而從資源保存理論的觀點來說，自認為能幹的員工，為了保持自己在組織的聲望，可能會感受到較大的壓力，也必須付出更多努力來維持自己能幹的形象，也因此相較於其他員工更有可能感受到工作過荷，此論點也類似於先前所述之皮格馬利翁效應相符 (Whiteley, Sy, & Johnson, 2012)，能幹員工可能不只受到來自主管的期望，還包括其他組織成員如工作團隊的期望，並為了達成這些期望付出額外努力。

然而，自評能幹程度與工作過荷的資料蒐集來自單一來源，仍可能受到受試者填答傾向的干擾，故本研究認為此結果僅部分支持了研究假設一。但本研究的發現確實證明了較能幹的員工負荷較高，或者至少自認為比其他同事能幹的員工，會有較重的負荷，顯示能者多勞現象的確存在於企業組織當中。

二、工作過荷對能幹程度到職場心理健康的中介效果

本研究假設能幹員工的工作過荷感受，會中介能幹程度與職場心理健康之間的關聯。從 SEM 的結果可以得知，上評部屬能幹程度對工作過荷沒有直接效果，

因此亦無法透過工作過荷影響部屬的職場心理健康，但工作過荷對情緒耗竭與一般心理健康兩者均具有直接效果，後者與過去研究結果相符 (Schaufeli & Bakker, 2004; Tyler & Cushway, 1992)；而在以自評能幹程度為獨變項的 SEM 結果當中，能幹程度不僅對工作過荷有直接效果，也會透過工作過荷對情緒耗竭與一般心理健康形成間接效果，顯示越認為自己比其他同事能幹的員工，會因為工作過荷過重，而感受到情緒耗竭，並有較差的心理健康狀況，此與本研究假設相符，但因為這些變項仍是來自於單一來源的測量，在考量共同方法變異影響下，本研究認為此結果僅部分支持了假設二與四。

另外需特別注意的是，在本研究的部分中介結構模式分析中，能幹程度除了透過工作過荷導致職場心理健康降低，也對情緒耗竭與一般心理健康也具有負向的直接效果，顯示員工的能幹程度在某些情況下也可能促進職場心理健康，即所謂的競爭中介現象 (competitive mediation) (Zhao, Lynch, & Chen, 2010)。本研究認為，這也解釋了為甚麼過去在能者多勞相關現象的研究上較少出現量化的證據，因為有兩種以上方向不同的影響路徑存在，使能幹程度高可能帶來的結果存在分歧，而在實際場域中也很難完全控制所有的干擾變數，讓能者多勞現象在實徵研究中不易被發現。

同時，在本研究中也沒有發現任何證據顯示工作過荷會中介能幹程度對主觀幸福感的負向影響，假設三未獲支持，其可能原因同樣來自於幸福感來源牽涉廣泛，不只受到工作場域單一情境影響，還可能與家庭因素或人格特質有關 (Dolan, Peasgood, & White, 2008)，因此即便員工因為較為能幹而有較重的工作負荷，也可能因為受到生活中的其他面向影響而不會降低幸福感。

三、主管青睞對能幹程度到工作過荷的調節效果

從階層迴歸分析的結果可以發現，無論上評或自評的能幹程度，主管青睞都無法調節其與工作過荷之間的關係，與本研究之假設五不符，顯示即使被認為能幹或是自認為能幹的員工深獲主管喜愛，也不會讓能者多勞現象變得更為明顯。

由於上評能幹程度和自評能幹程度對工作過荷的影響，在本研究中出現了不一樣的結果，因此一個較為簡單的解釋，就是被主管原本就不會因為一位員工較為能幹，而對員工有較高的期望並給予該員工過量的工作，導致能幹員工的負荷增加，所以即便受到主管青睞會讓該員工有較高的承諾感（Wayne et al., 1997），只要主管本身沒有分派負荷太重的任務，員工就不會感到過荷，而由於主管原本就不會希望員工做較多的工作，因此受到青睞也不會讓員工知覺到更多來自主管的期望，也就不會比未受到青睞的員工付出更多努力。

除此之外，本研究認為此結果也可能代表青睞感不是能者多勞現象中唯一或最重要的調節變項，還有其他更重要的因素會影響此能者多勞現象。舉例來說，Koval 等人（2015）的實驗研究讓受試者了解一群人的特性說明後，要求其自由分派簡單的文字矯正給這群能幹程度不一的成員，發現較能幹者往往會被分配到較多的工作。因此在比較要求團體績效的企業或團隊當中，可能就需要能幹員工付出比其他同事更多的努力，以作出對團隊目標最好的貢獻。

四、組織誘因對工作過荷與職場心理健康的調節效果

根據階層迴歸分析結果，組織誘因無法調節工作過荷與情緒耗竭、主觀幸福感以及一般心理健康等職場心理健康相關概念之間的關聯，這與本研究的假設六到八不符。回到工作要求—資源理論的觀點來看，組織誘因雖符合工作資源的定義範疇，屬於能夠幫助員工獲得工作控制感、參與度與表現回饋的工作面向（Bakker et al., 2005），理論上可以補充因工作要求所導致的心力損耗，但在本研究中卻沒有出現緩衝效果，這樣的結果可能是受到其他未受控制的混淆變項所影響。

本研究認為，一個較重要的干擾因子，在於組織所提供的誘因是較為普遍性的，是所有組織成員所共享的，而有過去有研究指出，員工的工作滿意度和與組織內部其他人比較酬賞、升遷、工作分派時所感受到的公平性有很大的關連（Dittrich & Carrell, 1979），顯示員工不僅單純關心付出的心力是否能帶來相應

的酬賞，同時也在乎與他人之間的比較，若發現付出程度相同的他人獲得比自己還要多的回報，或是自己雖付出較多但回報卻跟他人相同的情況，即便認為所獲得的酬賞是合理的，仍會產生不公平的感受，導致負向結果。

因此，雖然組織誘因是指組織為了交換員工的績效所給予的激勵動機，在高組織誘因的情境下，即代表員工的能力與努力有獲得相對應的激勵因子，但即使這些誘因對能幹員工來說是合理的，若看到比自己較不能幹的同事也能獲得相同的酬賞時，還是會引起不滿的情緒，實際上並沒有為員工帶來額外的工作資源，無法減少工作過荷所帶來的負面影響，所以公平知覺可能會是使組織誘因不具有緩衝效果的一個干擾因子。在未來的研究當中，可以再考量其他類似的干擾變項加以控制，以進一步檢驗組織誘因是否能作為一種工作資源，緩衝工作要求的所產生的壓力反應。



第二節 理論貢獻與管理意涵

一、理論貢獻

「能者多勞」現象為近年來才逐漸發展的研究議題，過去在此議題的發展上，有學者以質化研究方式進行探討（Perlow, 1999），或是以人格特質的概念切入（Koval, 2015），量化證據仍不夠充足，本研究則從實際工作場域進行資料蒐集，並試圖量化「能者」與「多勞」構念，以驗證此現象的存在，開拓此一新興議題的發展。

研究結果指出，能幹的員工可能面臨較多的工作負荷，雖然尚未能提出主管或其他組織成員會因為員工能幹而施加工作負荷的直接證據，但確實驗證了職場中「相較於其他同事更能幹」的員工會有較高的工作過荷程度，為能幹程度所可能帶來的負面影響增加了新的思考空間。

再者，本研究也發現能幹員工的工作過荷，會進一步導致對職場心理健康的負面影響，包含情緒耗竭感的提升以及負向的心理健康狀態，且 SEM 分析結果也同時指出，工作過荷在能幹程度對職場心理健康影響的中介角色，可能只是部分中介模式，能幹程度本身則對職場心理健康有提升的直接效果，這解釋了為什麼過往研究在員工表現與負向工作狀態關聯的探討上，會出現結果不一致與總體相關較低的情形（Taris, 2006），即能幹程度可能會透過不同路徑來影響職場心理健康，而同時可能會有正向或負向的結果，而工作過荷便是其中一種可能路徑，會使能幹員工導向負面的健康狀態。這也奠定了工作過荷作為一個中介變項的可能發展，或許還有其他正向的員工特質或組織面向，會透過工作過荷導致負向的結果，可做為未來研究發展的參考。

最後，本研究發現組織誘因沒有辦法緩衝工作過荷所帶來的心理健康不佳情形。而在工作要求—資源模式的觀點下，工作資源應該要能緩衝工作要求所帶來的影響（Bakker et al., 2005），代表組織誘因與其他工作資源可能還是有不同之

處，或是根本不能算是一種工作資源，因此究竟在組織層面上還有哪些潛在的資源，能減緩員工的負面感受，還需要更多研究釐清。

二、管理意涵

本研究發現，當員工的能幹程度越高，越容易產生工作過荷的感受，也會影響到情緒耗竭感的產生及心理健康的下降，而過往研究也指出，情緒耗竭與工作滿意度、離職意圖與反生產行為都有關聯（Kahill, 1988），能幹員工又對組織競爭力至關重要（Aguinis & O'Boyle, 2014; Sturman, Trevor, Boudreau, & Gerhart, 2003），失去這些員工會對組織帶來不利的影響（Kwon & Rupp, 2013）。

為了降低企業潛在的人才損失風險，本研究認為組織中的直屬主管應要能確實識別出團隊當中的能幹員工，並精確的衡量這些員工的工作負荷是否已經超出所能承受的範圍，以及團體當中是否存在勞逸不均的情形，在工作場域的最前線預防工作負荷與工作壓力的累積。

其次，若能幹員工因為長期負荷過重導致注意力無法集中，甚或因為勞逸不均引發倦怠感並失去工作熱情，除了員工自身會喪失活力與健康，組織也將失去績效提供者，實為雙輸的局面，因此組織應重視這群能幹員工的職場心理健康狀況，不只包括身體上的健康警訊，更要注意員工精神狀態與心理感受的評估，在制度層面給予心理諮商等支持的管道。

綜上所述，企業應重視育才的組織文化，在最大化組織績效的同時，控制能幹員工的工作負荷，以避免負荷超重導致員工失去健康，可能反而造成長期績效的下降，甚或失去人才，反而增加需要重新招募、甄選員工的人事成本。

第三節 研究限制

一、能幹程度與工作過荷的關聯

在自評能幹程度與工作過荷的關係中，本研究不完全排除共同方法變異的影響。雖然本研究在問卷設計方面，分別將自評能幹程度與工作過荷安排在問卷的開頭與結尾，中間經過了多種不同概念的測量，應能相信兩者之間不容易出現連續填答所導致的促發效應（priming effect）（Blaxton, 1989），且 SEM 模式比較結果已證實變項間具有區辨效度，所測量的並不是同一個概念，但自評能幹程度與工作過荷的概念仍屬單一來源的測量方式，兩者之間的關連可能受到填答傾向的影響，較難以確認因果關係。

除此之外，本研究認為上評能幹程度之所以出現與預期不符的結果，可能與所蒐集之樣本有關。雖然在問卷回收過程中，已經刪除了明顯與受試者條件不符的樣本，例如同一人填寫對偶問卷或是非直屬主管與部屬關係，在有效樣本中，主管受試者的部屬人數仍有部分比例在 20 至 30 左右，在部屬人數太多的情形下，主管很可能無法觀察到所有部屬的工作情形，例如有學者指出，由於訊息處理的限制，在比較廣的控制幅度下，主管比較難觀察到部屬的一舉一動（Hill & Hoskisson, 1987），因此對於部屬人數較多的主管，很可能單憑印象來判斷部屬的能幹程度，而非進行較精準的判斷；除此之外，樣本中有部分比例來自金融保險業，由於保險業務員的工作內容較常與客戶接觸，且沒有固定的工作時間與地點，受到主管影響工作分派的可能性較小，可能是導致上評能幹程度與工作過荷沒有關聯的部分原因。

二、多元共線性的影響

本研究認為其中一個的主要原因，可能由於上評能幹程度和主管青睞之間存在過高的相關，具有共線性的問題，容易造成迴歸係數的估計值不精確，例如在表 20 的模式四中，上評能幹程度和主管青睞的迴歸係數分別為一正一負（ β

= .23; $\beta = -.18$), 顯示當中可能出現了壓抑效果 (suppress effect), 為多元共線性的一種顯現 (Beckstead, 2012)。本研究認為, 這代表上評能幹程度和主管青睞兩個變項, 可能同時測量到了某些共同的概念, 雖然本研究已特別選取未提到任何與工作相關敘述之主管青睞量表, 來測量除了工作表現之外, 主管認為該部屬對於自己的人際吸引程度, 但由於主管青睞的測量在問卷中緊接在能幹程度之後, 可能引起了促發效應 (Blaxton, 1989), 讓受試者在回答青睞感的題項時, 聯想到該部屬的工作情形, 可能並不是真正測量到人際吸引程度, 而會以能幹程度作為青睞感的參考基準; 除此之外, 過去也有大量的證據指出青睞感會使績效評估的結果產生誤差 (Cardy & Dobbins, 1986), 本研究認為這也算是一種月暈效應 (halo effect) 的體現 (Thorndike, 1920), 當主管越喜歡一位部屬, 可能在自己都沒發覺的情況下, 對該部屬給予較高的能幹程度評價。這些因素使青睞感很難與能幹程度的測量獨立開來, 導致無法準確了解主管青睞是否具有調節效果。

三、取樣偏誤

而考量到成本的限制, 本研究以便利取樣進行樣本選取, 並透過網路問卷以及紙本委託施測的方式蒐集資料, 儘管能以相對較快的速度蒐集到所需的樣本數量, 但非隨機抽樣 (non-probability sampling) 以及不嚴謹的施測過程避免不了潛在的偏誤存在。例如本研究大多數的樣本是委託直屬主管挑出一位部屬共同參與問卷填答, 在此情形下, 主管很可能會挑選和自己關係最好或是自己最喜歡的部屬, 或許是導致能幹程度和主管青睞之間具有高相關的原因之一; 此外部分問卷是委託公司高階主管進行發放, 但往往很難確認發放過程中是否有出現指導語描述不清或語意轉達不良的情形, 可能是導致本研究無效問卷較多的主因。建議未來相關研究可考慮叢集抽樣 (cluster sampling) 的方法, 以企業為單位隨機抽取樣本, 不僅方便進行不同產業規模公司間的比較, 與企業合作較能確保受試者條件符合需求, 隨機抽樣則可避免某些系統化因素的影響, 也適合由研究者親自實

行施測程序，確保施測環境受到控制，但較大的缺點便是可能需要付出較多時間與人物力成本。

四、外在效度與內在效度

另外，本研究之樣本分佈雖然大致包含各種產業，且都具有一定的比例，但扣除了無效問卷後，樣本數僅有 169 對受試者，且大部分仍以金融保險業為主，佔整體樣本約 27.8%，因此研究結果在外在效度的驗證上仍有些微疑慮，是否能推論到更多其他產業的情況還有待後續研究證實；同時，本研究屬於橫斷式研究設計（cross-sectional design），即所有資料皆在同一時間點蒐集，並未與不同時間點蒐集之資料進行比較，因此在因果方向的推論上也仍有限制（Staw, 1975），也就是說，究竟是能幹程度影響了工作過荷，還是因為工作過荷了才覺得自己能幹，在本研究中並沒有充分的證據能解釋，仍需要進一步研究釐清，未來可使用二階段施測方法，以確認獨變項、中介變項與效標變項之間的影响順序，補足內在效度的不足。

五、文化差異

除此之外，由於本研究所有的量表，皆翻譯或改編自國外學者所發展之現有量表，雖在本研究中已驗證具有充分的信效度，但過去學者也指出，東西方文化在權力距離或是關係取向等價值觀上具有顯著的差異（Hofstede & Bond, 1984），因此在本研究關注的部分構念如組織誘因的測量上，或許較無法精確描述與合理詮釋華人組織的文化脈絡，建議未來相關領域的研究，亦可尋找更能代表華人文化的測量工具來深入探討此議題。

第四節 未來研究方向

一、其他組織成員的觀點

本研究雖然認為能幹程度導致工作過荷的假設獲得部分支持，但仍無法真正排除共同方法變異存在的可能性，同時在相關分析中也發現上評能幹程度與自評能幹程度之間雖然存在正相關，但相關係數並不高（ $r=.31, p<.01$ ），且兩者與工作過荷的關聯存在不一樣的結果，顯示被主管認為能幹與自認為能幹的員工不完全是同一群人，這對於能者多勞現象的研究可能是重要的關鍵，究竟我們該如何定義能幹的員工，又必須從誰的觀點出發，才能代表職場中工作能力強同時也做得多的那群人？建議後續研究應多加考慮測量除了主管之外其他組織成員對於員工的能幹程度評價，以及他們對能幹員工的態度、心理歷程或行為展現作為中介變項，以增加對能者多勞現象發生原因的理解。

二、調節變項的尋找

本研究的調節假設皆未獲得支持，其根本原因可能是由於能者多勞現象存在太多干擾變數，未來研究可以設定較嚴謹的受試者條件，多探討其他可能的影響因子，如 Kuschel (2015) 便指出了組織結構、工作特性、職責分界等因素都可能是工作負荷增加的原因，因此工作層級高低或是工時制度設計便可能是重要的控制變項：低層級的工作者較不能安排自己的工作步調，也許較容易受到來自上級與同儕的要求，而上下班界線模糊或責任分界不清的行業，也較可能遇到能幹員工需要額外加班或協助解決其他成員困難的情形。未來研究也應持續尋找其他可能的調節變項，特別是組織制度或是員工特質，以釐清能者多勞現象發生的情境，以及潛在的因應方式，藉此拓展此議題的知識發展。

三、非線性關係

最後，儘管本研究假設能幹程度與工作過荷為線性關係，但過去也有學者認為兩者之間可能呈現 U 形的曲線關係 (Oldroyd & Morris, 2012)，亦即能幹程度

低與能幹程度高的情況，員工最容易感受到過荷，而能幹程度適中的情形，過荷程度則最低。建議未來研究也可以試著以非線性關係來探討能者多勞的現象。



參考文獻

- 教育部 (2015)。重編國語辭典修訂本。取自：<http://dict.revised.moe.edu.tw/cgi-bin/cbdc/gswweb.cgi?o=dcbdc&searchid=Z00000057263>
- 魏梅金 (譯) (民 91)。才能評鑑法：建立卓越績效的模式 (原作者：Spencer, L. M., & Spencer, S. M.)。台北：商周。(原著出版年：1993)
- Aguinis, H., & O'Boyle, E. (2014). Star performers in twenty-first century organizations. *Personnel Psychology*, 67(2), 313-350.
- Ahuja, M. K., Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., McKnight, D. H., & George, J. F. (2007). IT road warriors: Balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions. *Mis Quarterly*, 31(1), 1-17.
- Altaf, A., & Awan, M. A. (2011). Moderating affect of workplace spirituality on the relationship of job overload and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 104(1), 93-99.
- Aryee, S., Luk, V., Leung, A., & Lo, S. (1999). Role stressors, interrole conflict, and well-being: The moderating influence of spousal support and coping behaviors among employed parents in Hong Kong. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 259-278.
- Athey, T. R., & Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, 38(3), 215-225.
- Baer, M. D., Dhensa-Kahlon, R. K., Colquitt, J. A., Rodell, J. B., Outlaw, R., & Long, D. M. (2015). Uneasy lies the head that bears the trust: The effects of feeling trusted on emotional exhaustion. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1637-1657.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.

- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior, 62*(2), 341-356.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(2), 170-180.
- Bakker, A. B., & Heuven, E. (2006). Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers. *International Journal of Stress Management, 13*(4), 423-440.
- Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress, & Coping, 21*(3), 309-324.
- Banks, M. H., Clegg, C. W., Jackson, P. R., Kemp, N. J., Stafford, E. M., & Wall, T. D. (1980). The use of the General Health Questionnaire as an indicator of mental health in occupational studies. *Journal of Occupational Psychology, 53*(3), 187-194.
- Beckstead, J. W. (2012). Isolating and examining sources of suppression and multicollinearity in multiple linear regression. *Multivariate Behavioral Research, 47*(2), 224-246.
- Bish, A. J., & Kabanoff, B. (2014). Star performers: task and contextual performance are components, but are they enough?. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 52*(1), 110-127.
- Blaxton, T. A. (1989). Investigating dissociations among memory measures: Support for a transfer-appropriate processing framework. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition, 15*(4), 657.

- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 740-748.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Brown, M., & Benson, J. (2005). Managing to overload? Work overload and performance appraisal processes. *Group & Organization Management, 30*(1), 99-124.
- Burgoyne, J. (1989). Creating the managerial portfolio: building on competency approaches to management development. *Management Education and Development, 20*(1), 56-61.
- Burke, R. J., & Deszca, E. (1986). Correlates of psychological burnout phases among police officers. *Human Relations, 39*(6), 487-501.
- Cardy, R. L., & Dobbins, G. H. (1986). Affect and appraisal accuracy: Liking as an integral dimension in evaluating performance. *Journal of Applied Psychology, 71*(4), 672-678.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review, 18*(4), 621-656.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 834-848.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management, 25*(3), 357-384.
- DeFrank, R. S., & Ivancevich, J. M. (1998). Stress on the job: An executive update. *Academy of Management Executive, 12*(3), 55-67.

- De Jong, S. B., Van der Vegt, G. S., & Molleman, E. (2007). The relationships among asymmetry in task dependence, perceived helping behavior, and trust. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1625-1637.
- Dipboye, R. L. (1985). Some neglected variables in research on discrimination in appraisals. *Academy of Management Review, 10*(1), 116-127.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin, 95*(3), 542-575.
- Diener, E., & Chan, M. Y. (2011). Happy people live longer: Subjective well-being contributes to health and longevity. *Applied Psychology: Health and Well-Being, 3*(1), 1-43.
- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment, 49*(1), 71-75.
- Diener, E., Scollon, C. N., & Lucas, R. E. (2009). The evolving concept of subjective well-being: The multifaceted nature of happiness. In Diener, E. (Ed.), *Assessing Well-Being* (pp. 67-100). Netherlands: Springer.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin, 125*(2), 276-302.
- Dittrich, J. E., & Carrell, M. R. (1979). Organizational equity perceptions, employee job satisfaction, and departmental absence and turnover rates. *Organizational Behavior and Human Performance, 24*(1), 29-40.
- Dobbins, G. H., & Russell, J. M. (1986). The Biasing Effects of Subordinate Likeableness on Leaders' responses to Poor Performers: A Laboratory and A Field Study. *Personnel Psychology, 39*(4), 759-777.
- Dolan, P., Peasgood, T., & White, M. (2008). Do we really know what makes us happy? A review of the economic literature on the factors associated with subjective well-being. *Journal of Economic Psychology, 29*(1), 94-122.

- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759.
- Dulebohn, J. H., Wu, D., & Liao, C. (2017). Does liking explain variance above and beyond LMX? A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 149-166.
- Engle, E. M., & Lord, R. G. (1997). Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 40(4), 988-1010.
- Estryn-Behar, M., Kaminski, M., Peigne, E., Bonnet, N., Vaichere, E., Gozlan, C., & Giorgi, M. (1990). Stress at work and mental health status among female hospital workers. *British Journal of Industrial Medicine*, 47(1), 20-28.
- Farooq Abbasi, T. (2015). Impact of Work Overload on Stress, Job Satisfaction, and Turnover Intentions with Moderating Role of Islamic Work Ethics. *Management Studies and Economic Systems*, 2(1), 27-37.
- Ferris, G. R., Judge, T. A., Rowland, K. M., & Fitzgibbons, D. E. (1994). Subordinate influence and the performance evaluation process: Test of a model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58(1), 101-135.
- Firth, H., & Britton, P. (1989). ‘Burnout’, absence and turnover amongst British nursing staff. *Journal of Occupational Psychology*, 62(1), 55-59.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.

- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects. *Personnel Psychology, 61*(2), 227-271.
- Goldberg, D. P. (1972). *The Detection of Psychiatric Illness by Questionnaire: A Technique for the Identification and Assessment of Non-Psychotic Psychiatric Illness*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Graves, L. M., & Powell, G. N. (1988). An investigation of sex discrimination in recruiters' evaluations of actual applicants. *Journal of Applied Psychology, 73*(1), 20-29.
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders, 141*(2), 415-424.
- Hannah, S. T., Woolfolk, R. L., & Lord, R. G. (2009). Leader self-structure: a framework for positive leadership. *Journal of Organizational Behavior, 30*(2), 269-290.
- Hills, P., & Argyle, M. (2002). The Oxford Happiness Questionnaire: A compact scale for the measurement of psychological well-being. *Personality and Individual Differences, 33*(7), 1073-1082.
- Hill, C. W., & Hoskisson, R. E. (1987). Strategy and structure in the multiproduct firm. *Academy of Management Review, 12*(2), 331-341.
- Hom, P. W., Tsui, A. S., Wu, J. B., Lee, T. W., Zhang, A. Y., Fu, P. P., & Li, L. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 277-297.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1984). Hofstede's culture dimensions an independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 15*(4), 417-433.

- Howard, J. L., & Ferris, G. R. (1996). The Employment Interview Context: Social and Situational Influences on Interviewer Decisions. *Journal of Applied Social Psychology, 26*(2), 112-136.
- Hui, C., Lee, C., & Wang, H. (2015). Organizational inducements and employee citizenship behavior: The mediating role of perceived insider status and the moderating role of collectivism. *Human Resource Management, 54*(3), 439-456.
- Iverson, R. D., & Maguire, C. (2000). The relationship between job and life satisfaction: Evidence from a remote mining community. *Human Relations, 53*(6), 807-839.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1983). Preventing employee burnout. *Personnel, 60*(2), 58-68.
- Jackson, S. E., Schwab, R. L., & Schuler, R. S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology, 71*(4), 630-640.
- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Raver, J. L. (2014). Is it better to be average? High and low performance as predictors of employee victimization. *Journal of Applied Psychology, 99*(2), 296-309.
- Judge, T. A., & Ferris, G. R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal, 36*(1), 80-105.
- Kahill, S. (1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne, 29*(3), 284-297.
- Karatepe, O. M. (2013). The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance: The mediation of emotional exhaustion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 25*(4), 614-634.
- Kavanagh, M. J. (1972). Leadership behavior as a function of subordinate competence and task complexity. *Administrative Science Quarterly, 17*(4), 591-600.

- Keenan, A. (1977). Some relationships between interviewers' personal feelings about candidates and their general evaluation of them. *Journal of Occupational Psychology*, 50(4), 275-283.
- Kim, E., & Glomb, T. M. (2014). Victimization of high performers: The roles of envy and work group identification. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 619-634.
- Klein, A. L. (1996). Validity and reliability for competency-based systems: Reducing litigation risks. *Compensation & Benefits Review*, 28(4), 31-37.
- Koval, C. Z., Vandellen, M. R., Fitzsimons, G. M., & Ranby, K. W. (2015). The burden of responsibility: Interpersonal costs of high self-control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 108(5), 750-766.
- Kuschel, K. (2015). *Quantitative and Qualitative Work Overload and Its Double Effect on the Work-Family Interface* (working paper 27). Retrieved from <http://hdl.handle.net/11447/142>
- Kwon, K., & Rupp, D. E. (2013). High-performer turnover and firm performance: The moderating role of human capital investment and firm reputation. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 129-150.
- Law, K. S., & Wong, C. S. (1999). Multidimensional constructs M structural equation analysis: An illustration using the job perception and job satisfaction constructs. *Journal of Management*, 25(2), 143-160.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764-775.
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling*, 9(2), 151-173.

- Martin, T. N. (1984). Role stress and inability to leave as predictors of mental health. *Human Relations*, 37(11), 969-983.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach burnout inventory (3rd ed). *Evaluating Stress: A Book of Resources* (pp. 191-218). Lanham, Md: Scarecrow Press.
- Maslach, C., & Pines, A. (1977). The burn-out syndrome in the day care setting. *Child Care Quarterly*, 6(2), 100-113.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Michie, S., & Williams, S. (2003). Reducing work related psychological ill health and sickness absence: a systematic literature review. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(1), 3-9.
- Mitchell, T. R., & Liden, R. C. (1982). The effects of the social context on performance evaluations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 29(2), 241-256.
- Muse, L. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (2003). Has the inverted-U theory of stress and job performance had a fair test?. *Human Performance*, 16(4), 349-364.
- O'Driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 15(2), 141-155.

- Oldroyd, J. B., & Morris, S. S. (2012). Catching falling stars: A human resource response to social capital's detrimental effect of information overload on star employees. *Academy of Management Review*, 37(3), 396-418.
- Perlow, L. A. (1999). The time famine: Toward a sociology of work time. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 57-81.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Raza, S. M., & Carpenter, B. N. (1987). A model of hiring decisions in real employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 596-603.
- Razak, A. Z. A., Yunus, N. K. Y., & Nasurdin, M. (2011). The impact of work overload and job involvement on work-family conflict among Malaysian doctors. *Labuan e-Journal Maumalat Soc*, 5, 1-10.
- Regan, D. T., Straus, E., & Fazio, R. (1974). Liking and the attribution process. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10(4), 385-397.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schat, A. C., & Kelloway, E. K. (2003). Reducing the adverse consequences of workplace aggression and violence: the buffering effects of organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(2), 110-122.
- Schulz, P., Kirschbaum, C., Prüßner, J., & Hellhammer, D. (1998). Increased free cortisol secretion after awakening in chronically stressed individuals due to work overload. *Stress and Health*, 14(2), 91-97.

- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727-748.
- Skinner, B. F. (1969). *Contingencies of Reinforcement: A Theoretical Analysis*. New York : Appleton-Century-Crofts.
- Skinner, N., & Pocock, B. (2008). Work—life conflict: Is work time or work overload more important?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(3), 303-315.
- Sparks, K., & Cooper, C. L. (1999). Occupational differences in the work-strain relationship: Towards the use of situation-specific models. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(2), 219-229.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. United States: John Wiley & Sons.
- Subramony, M., Krause, N., Norton, J., & Burns, G. N. (2008). The relationship between human resource investments and organizational performance: a firm-level examination of equilibrium theory. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 778-788.
- Sumner, L. W. (1996). *Welfare, Happiness, and Ethics*. Oxford, United Kingdom: Clarendon Press.
- Stansfeld, S. A., North, F. M., White, I., & Marmot, M. G. (1995). Work characteristics and psychiatric disorder in civil servants in London. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 49(1), 48-53.
- Staw, B. M. (1975). Attribution of the “causes” of performance: A general alternative interpretation of cross-sectional research on organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(3), 414-432.

- Straiter, K. L. (2005). The effects of supervisors' trust of subordinates and their organization on job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Leadership Studies*, 1(1), 86-101.
- Sturman, M. C., Trevor, C. O., Boudreau, J. W., & Gerhart, B. (2003). Is it worth it to win the talent war? Evaluating the utility of performance-based pay. *Personnel Psychology*, 56(4), 997-1035.
- Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20(4), 316-334.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54(2), 279-294.
- Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4(1), 25-29.
- Toker, S., Melamed, S., Berliner, S., Zeltser, D., & Shapira, I. (2012). Burnout and risk of coronary heart disease: a prospective study of 8838 employees. *Psychosomatic Medicine*, 74(8), 840-847.
- Tsui, A. S., & O'reilly, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32(2), 402-423.
- Tsui, A. S., Wang, D., & Zhang, Y. (2002). Employment relationships with Chinese middle managers: Exploring differences between state-owned and non-state-owned firms. In Tsui, A. S., Chung M. L. (Eds.) *The Management of Enterprises in the People's Republic of China* (pp. 347-374). US: Springer.
- Turban, D. B., Jones, A. P., & Rozelle, R. M. (1990). Influences of supervisor liking of a subordinate and the reward context on the treatment and evaluation of that subordinate. *Motivation and Emotion*, 14(3), 215-233.

- Tyler, P., & Cushway, D. (1992). Stress, coping and mental well-being in hospital nurses. *Stress and Health, 8*(2), 91-98.
- Wang, D., Tsui, A. S., Zhang, Y., & Ma, L. (2003). Employment relationships and firm performance: Evidence from an emerging economy. *Journal of Organizational Behavior, 24*(5), 511-535.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology, 63*(3), 193-210.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology, 75*(5), 487-499.
- 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.
- Whiteley, P., Sy, T., & Johnson, S. K. (2012). Leaders' conceptions of followers: Implications for naturally occurring Pygmalion effects. *The Leadership Quarterly, 23*(5), 822-834.
- Wooden, M., Warren, D., & Drago, R. (2009). Working time mismatch and subjective well-being. *British Journal of Industrial Relations, 47*(1), 147-179.
- Yukl, G. (1999). Determinants of delegation and consultation by managers. *Journal of Organizational Behavior, 20*(2), 219-232.
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research, 37*(2), 197-206.

問卷填答說明書

您好：

非常感謝您撥冗參與我們的研究。此研究之主要目的為了解與職場工作者之態度與行為，需要兩位受試者協助完成，由職場中的直屬主管及部屬分別協助填答，敬請閱讀下列填答說明：

1. 每套問卷包含一份主管意見調查表與一份部屬意見調查表。
2. 請主管依照在職場中的實際經驗，填答黃色的問卷。
3. 請部屬依照在職場中的實際經驗，填答白色的問卷。
4. 兩份問卷填答完畢後，請一起放入回郵信封（大的牛皮紙袋）並彌封，寄回政治大學心理學研究所工商組或直接交給聯絡人。

所得資料將完全保密，並僅做為學術研究使用，資料之分析將以整體為單位，不會針對個人或組織進行解釋，敬請安心填答。除此之外，所有問卷題目皆無正確答案，只要依據實際想法作答即可。

再次感謝您的協助！

敬祝 平安喜樂 工作順心

政治大學 心理學研究所

指導老師 郭建志 博士

研究生 李文陽

敬上

主管意見調查表

親愛的企業界朋友，您好：

謝謝您百忙之中協助填答此問卷，您的幫忙對於我們的研究有莫大的貢獻。這份問卷需要您以填答白色問卷之部屬為觀察對象進行回答，答案沒有「對」或「錯」，只要依照您自己的實際經歷與感受填答即可。

本問卷為**不記名**，除了研究人員之外，沒有任何人可以看到您所填答的資料，本資料只做整體分析，不會做個別資料的處理，我們保證資料不會外流，或移做其他用途。填答本問卷的時間約 5 分鐘。

再次感謝您的協助，並祝您一切順心如意！

政治大學 心理學研究所

指導老師 郭建志 博士

研究生 李文陽

敬上

*若您對本份問卷有任何不清楚的地方，或有進一步的問題想要與研究單位諮詢，可與下列相關人員聯繫。聯絡方式如下：

李文陽 先生電話：0930311936 E-mail:104752015@nccu.edu.tw

第一部份：

請根據您對該部屬的觀察，在右邊欄位中（1 到 6）圈選出最符合的答案，數字越大表示您同意該句敘述的程度越高。您愈真實填答問卷，對我們的研究幫助愈大，請每題都要作答。

敘述	非 常 不 同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
1. 該部屬在工作上付出的努力程度，與同事相比來的更多。	1	2	3	4	5	6
2. 整體來說，該部屬的工作品質與同事相比來的更好。	1	2	3	4	5	6
3. 整體來說，該部屬完成的工作量與同事相比來的更多。	1	2	3	4	5	6
4. 整體來說，該部屬在工作上所展現的創造力與同事相比來的更高，例如產生原創點子及有效方法的頻率。	1	2	3	4	5	6
5. 與同事相比，該部屬更願意作出自身工作範疇之外貢獻。	1	2	3	4	5	6
6. 我喜歡該部屬。	1	2	3	4	5	6
7. 我與該部屬十分談得來。	1	2	3	4	5	6
8. 作為該部屬的主管令人愉悅。	1	2	3	4	5	6
9. 我認為該部屬會是一個很好的朋友。	1	2	3	4	5	6
10. 我仰賴該部屬來達成我在工作上的目標。	1	2	3	4	5	6

2 之 1，請繼續下一頁！

第四部分：

一、公司基本資料

1. 貴公司所屬的產業：

- 1) 資訊科技業 2) 金融保險業 3) 傳統製造業 4) 營造不動產
5) 運輸物流業 6) 進出口貿易 7) 出版文教業 8) 百貨零售業
9) 媒體廣告業 10) 餐飲旅遊業 11) 社會服務業 12) 其他: _____

2. 貴公司的員工總人數：

- 1) 1~50 人 2) 51~100 人 3) 101~200 人
4) 201~500 人 5) 501~1000 人 6) 1001~2000 人
7) 2001~5000 人 8) 5001 人以上

二、個人基本資料

1. 性別：1) 男性 2) 女性
2. 年齡：1) 25 歲以下 2) 26~30 歲 3) 31~35 歲 4) 36~40 歲
 5) 41~45 歲 6) 46~50 歲 7) 51~55 歲 8) 56 歲以上
3. 學歷：1) 高中職及以下 2) 專科 3) 大學 4) 博碩士
4. 於目前公司服務年資：約 _____ 年，擔任目前職級年資：約 _____ 年
5. 部屬總人數為： _____ 人

2 之 2，問卷填答結束，感謝您的協助，並祝您一切順心如意！

部屬意見調查表

親愛的企業界朋友，您好：

謝謝您百忙之中協助填答此問卷，您的幫忙對於我們的研究有莫大的貢獻。這份問卷的答案沒有「對」或「錯」，只要依照您自己的實際經歷與感受填答即可。

本問卷為**不記名**，除了研究人員之外，沒有任何人可以看到您所填答的資料，本資料只做整體分析，不會做個別資料的處理，我們保證資料不會外流，或移做其他用途。填答本問卷的時間約 5 分鐘。

再次感謝您的協助，並祝您一切順心如意！

政治大學 心理學研究所

指導老師 郭建志 博士

研究生 李文陽

敬上

*若您對本份問卷有任何不清楚的地方，或有進一步的問題想要與研究單位諮詢，可與下列相關人員聯繫。聯絡方式如下：

李文陽 先生電話：0930311936 E-mail:104752015@nccu.edu.tw

第一部份：

請根據您的實際經驗與感受，在右邊欄位中（1 到 6）圈選出最符合的答案，數字越大表示您同意該句敘述的程度越高。您愈真實填答問卷，對我們的研究幫助愈大，請每題都要作答。

敘述	非 常 不 同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
1. 我在工作上付出的努力程度，與同事相比來的更多。	1	2	3	4	5	6
2. 整體來說，我的工作品質與同事相比來的更好。	1	2	3	4	5	6
3. 整體來說，我完成的工作量與同事相比來的更多。	1	2	3	4	5	6
4. 整體來說，我在工作上所展現的創造力與同事相比來的更高，例如產生原創點子及有效方法的頻率。	1	2	3	4	5	6
5. 與同事相比，我更願意作出自身工作範疇之外的貢獻。	1	2	3	4	5	6
6. 大部分的時候，我過的生活已接近我想要過的方式。	1	2	3	4	5	6
7. 我的生活過的很精采。	1	2	3	4	5	6
8. 到目前為止，我已經得到我生命中重要的事物。	1	2	3	4	5	6
9. 如果可以再活一次，我幾乎不會改變我的生活方式。	1	2	3	4	5	6
10. 我很滿意我的生活。	1	2	3	4	5	6
11. 公司會培養我在未來工作及職涯發展方面的知識與技能。	1	2	3	4	5	6
12. 公司會認真考慮並處理我對工作相關的建議和評論。	1	2	3	4	5	6
13. 公司和我保持開放的溝通。	1	2	3	4	5	6
14. 公司提供良好的健康照料與醫療保險。	1	2	3	4	5	6
15. 公司的晉升管道通暢。	1	2	3	4	5	6
16. 公司為我提供有競爭力的薪酬。	1	2	3	4	5	6

第二部份：

請根據過去一個月中，您的實際經驗與感受，在右邊欄位中（1 到 6）圈選出最符合的答案，數字越大表示該句敘述發生的頻率越高。您愈真實填答問卷，對我們的研究幫助愈大，請每題都要作答。

敘述	從 未 如 此	很 少 如 此	偶 爾 如 此	有 時 如 此	經 常 如 此	總 是 如 此
1. 我能專心做事。	1	2	3	4	5	6
2. 我因為過於擔憂而睡得較少。	1	2	3	4	5	6
3. 我覺得自己是有用的人。	1	2	3	4	5	6
4. 我覺得自己有能力做決策。	1	2	3	4	5	6
5. 我一直處於緊張的狀態。	1	2	3	4	5	6
6. 我覺得無法克服自己所遭遇的困難。	1	2	3	4	5	6
7. 我能夠享受每天的日常活動。	1	2	3	4	5	6
8. 我能夠勇敢面對遇到的難題。	1	2	3	4	5	6
9. 我覺得沮喪與不快樂。	1	2	3	4	5	6
10. 我對自己失去了信心。	1	2	3	4	5	6
11. 我認為自己是個沒有價值的人。	1	2	3	4	5	6
12. 我覺得自己蠻快樂的。	1	2	3	4	5	6

4 之 2，請繼續下一頁！

第三部份：

請根據過去一年中，您在職場中的實際經驗與感受，在右邊欄位中（1到6）圈選出最符合的答案，數字越大表示該句敘述發生的頻率越高。您愈真實填答問卷，對我們的研究幫助愈大，請每題都要作答。

敘述	從 未 如 此	很 少 如 此	偶 爾 如 此	有 時 如 此	經 常 如 此	總 是 如 此
1. 我有太多需要承擔的工作責任。	1	2	3	4	5	6
2. 我覺得工作量對我來說太大了。	1	2	3	4	5	6
3. 我必須推遲我的娛樂活動來達成工作要求。	1	2	3	4	5	6
4. 我有太多的工作任務必須完成。	1	2	3	4	5	6
5. 我沒有足夠的時間來完成日常工作。	1	2	3	4	5	6
6. 我必須處理來自不同工作任務所產生的過重負擔。	1	2	3	4	5	6
7. 困難的工作實在太多了，我沒有辦法處理所有的事情。	1	2	3	4	5	6
8. 我覺得工作上的一切對我來說太超過了。	1	2	3	4	5	6
9. 我的工作讓我感到情緒枯竭。	1	2	3	4	5	6
10. 下班後，我感到精疲力竭。	1	2	3	4	5	6
11. 當我早上起床，必須面對一整天的工作時，我感到非常累。	1	2	3	4	5	6
12. 整天的工作對我來說壓力很大。	1	2	3	4	5	6
13. 工作讓我有快要崩潰的感覺。	1	2	3	4	5	6

4 之 3，請繼續下一頁！

第四部分：

個人基本資料

1. 性別：1) 男性 2) 女性
2. 年齡：1) 25 歲以下 2) 26~30 歲 3) 31~35 歲 4) 36~40 歲
5) 41~45 歲 6) 46~50 歲 7) 51~55 歲 8) 56 歲以上
3. 學歷：1) 高中職及以下 2) 專科 3) 大學 4) 博碩士
4. 於目前公司服務年資：約_____年，擔任目前職級年資：約_____年
5. 與主管共事時間：_____年

4 之 4，問卷填答結束，感謝您的協助，並祝您一切順心如意！

