

自我效能與信賴關係對公部門工作 績效之影響

廖珮玟、謝俊義*

《摘要》

改善政府機關的績效始終是公共行政的重要課題。本研究欲探討公部門成員的自我效能感，包括公部門成員若有自信應付任何突發事件、相信付出努力能解決難題、相信自己擁有處理問題能力，且認為自我遇到難題有解決以及應對的方法，當這些自我效能感愈高時，的確也會反應在工作績效上，包括合作、溝通、規劃、技術、工作品質、工作負荷量與整體工作等也相對上的提升，但基於績效衡量除了關係到個人績效，甚至攸關整體工作，加上組織要運作得當，需要工作成員間相互合作以達成組織目標，包括與主管和員工彼此承諾是可靠、誠實、互相信任、互相幫助、考慮彼此利益這些信賴指標的確影響著績效指標。其研究結果發現，若單純探討自我效能對績效之效果，以及信賴關係對績效之效果，則分別皆有顯著且正向影響，但當研究模型同時放入自我效能與信賴關係時，自我效能則對績效產生顯著負向影響。而探討了自我效能、信賴關係、自我效能與信賴關係的交互作用效果，則發現自我效能並不會對績效產生影響，但信賴關係對績效仍具有顯著且正向效果，而是與信賴關係的交互作用效果對績

投稿日期：105年2月3日。

* 廖珮玟為修平科技大學人力資源管理與發展系助理教授，email: pearliao@hust.edu.tw。
謝俊義為臺北市立大學社會暨公共事務學系教授，email: jh04e@utapei.edu.tw。

效產生正向顯著影響。

[關鍵詞]：自我效能、信賴關係、績效

壹、前言

改善政府機關的績效始終是公共行政的重要課題，配合近年來新公共管理思潮崛起，尤其主張公部門應建立績效導向的組織文化，或如何導入私部門管理技術來強化其組織效率與效能（Boyne, 2003; Mwita, 2000; McAdam, Reid, & Saulters, 2002），一直是學術與實務所共同關切的議題。國內外許多學者專家對績效作了種種歸納，結論不盡一致，但有一點卻達成了共識，特別在質量也日漸成為評估的主流範疇，圍繞質量形成的指標數量不斷增加。績效一名詞持續主導政府再造與行政革新的方向，意義可界定為個人、團體與組織執行某些工作之成績或表現，然而政府組織機關的績效是需透過組織內部成員共同的努力與執行，因此在績效測量上仍以組織成員的個體表現為主要分析對象，進而得知團體以及組織的成效。事實上，績效概念是複雜、多元的，與效能、效率、生產力概念有關。因此績效也是為了達成組織目標的一種衡量。

除了績效的衡量，本研究更著重在影響公部門成員績效的前因變項。如 Bandura（1982）認為增強無法引發人類的行為，需透過認知過程產生期待，而自我效能指個人在面對重大決定時，是否有能力去面對問題並解決問題，且自我效能的信念高低會影響個人對行動的決策，使得逃避問題或是努力堅持的行為，皆有可能發生。Locke 與 Latham（1990）認為具有高自我效能信念之員工會訂立挑戰性目標，或付出較大努力面對挑戰，自我效能信念的影響普遍被認為是績效的一個重要預測指標。另一方面，Ordóñez de Pablos（2005）曾提出人際社會關係將會持續地影響組織競爭優勢的表現。根據 Blau（1964）所提出的社會交換理論（social exchange theory）認為社會互動是先存在於社會團體之內，個人之所以被某一團體所吸引，則是因為個人可從此團體中獲得到更多的報酬，而且期望被接納，然而他們為了能夠被接納，必須提供他人某些報酬，因此人們基於各種理由而相互結合，考慮彼此互相幫助與彼此的利益關係。當然並不是所有的人類行為都是這樣受到交

換考慮原則，但可以確認的是社會交換的確是個人行為的一部分。然而要使行為轉變為交換行為必須具備的兩個條件如下：首先是該行為的最終目標只有通過與他人互動才能達到；其次是，該行為必須採取有助於實現這些目的的手段。因此依據社會交換與關係概念的看法，人際之間的關係穩固時，會因互惠與信任兩大基礎，個人只能期望信賴關係者能履行回報的義務，只有與所信任的人做深層的交往，才能確保在人際交往中得以滿足需求（Gouldner, 1960）。由此得知，彼此之間的信賴關係乃是人際交往的基石。透過信賴關係的建立，有益於產生較佳的行為表現，這如同稻盛和夫曾經說過的話：「沒有信賴，就沒有人際關係，沒有人際關係，想成功是不可能的事情，特別在經營領域裡，沒有信賴絕對無法永續經營」（石滋宜，2013）。不管做什麼事情，信賴關係可說最為關鍵，無論對下或對上，對下就像經營國家或組織，如果不能取得人民或者是同仁的信任，他們對你所說的話就會產生懷疑，將不會心悅誠服的跟隨，也就絕對達不到目的與效果；如果你不能取得長官或上級的信任，你就難有發揮的機會，所做事情往往事倍功半。基於此，本研究欲瞭解公部門成員之間的信賴關係是否的確有助於績效的實現。

綜上所述，本研究欲探討公部門成員的自我效能感，包括公部門成員若有自信應付任何突發事件、相信付出努力能解決難題、相信自己擁有處理問題能力，且認為自我遇到難題有解決以及應對的方法，當這些自我效能感愈高時，的確也會反應在工作績效上，包括合作、溝通、規劃、技術、工作品質、工作負荷量與整體工作等也相對上的提升，但基於績效衡量除了關係到個人績效，甚至攸關整體工作。加上組織要運作得當，需要工作成員間相互合作以達成組織目標，包括與主管和員工彼此承諾是可靠、誠實、互相信任、互相幫助、考慮彼此利益這些信賴指標的確影響著績效指標，因此當預測公部門成員績效表現時，除了探討自我效能感，信賴也是重要因子。

本文研究目的欲瞭解自我效能感、信賴關係與績效之間的關係，加上組織是複雜的環境，自我效能感、信賴關係並不會獨立存在於組織成員的工作環境當中，促使本文欲進一步瞭解自我效能感與信賴關係的交互作用效果對績效的影響。其次，許多統計分析常假設變項之間為線性關係，然而在理論上，構念的非線性關係常是研究者所關切，在非線性關係中，交互作用（interaction effect）或又稱為調節效果（moderation effect），國內也有學者翻譯為干擾效果，其常見於人資與組織理論當

中。加上結構方程模型（Structural Equation Modeling, SEM）為社會行為科學領域常用的統計方法，相較於其他分析交互作用效果之方法，如變異數分析或迴歸分析，SEM 引進潛在變項表達構念，同時考量測量誤差的影響，較傳統多元迴歸除了估計更為準確並有較高檢定力（Jaccard & Wan, 1995）。故此，本研究以 SEM 為主要分析工具，希望透過實證研究來探討自我效能與信賴關係之潛在交互作用對績效的效果之影響。

貳、文獻探討

一、績效衡量

近年來，民主國家大多體認到，惟有找出較佳的衡量績效（performance）方法，才能夠具體地且有效改善政府的施政績效（施光訓、林靜雯、李月瑛，2006）。因此，發展績效管理制度亦逐漸成為各國推動政策革新的核心任務。美國績效管理制度建立可分為四大階段，第一階段是輸入導向（input-oriented），如著重在政府機關運作時的預算與成本；第二階段的重心強調的是輸入與產出的關係（input-output-relations），強調的是效率（efficiency）、效能（effectiveness）、與生產力（productivity），兼顧輸入與產出面向，整體而言績效管理控管輸入與產出階段自然比輸入導向階段的制度更為進步，並且具有效能；第三階段偏重品質更同時兼顧結果導向，必須符合民眾的需求與期待，才能稱為品質良好的公共服務；第四階段的重心即透過外部評鑑，來瞭解公共服務的實際績效（Ammons, 1996; Klages & Masser, 1996: 107-136; Kopczynski & Lombardo, 1999）。

Borman 與 Motowidlo（1993）將工作績效定義為，所有與組織目標有關的行為，且此行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低予以測量。績效概念是複雜、多元的概念，與效能、效率、生產力概念有關。績效是對組織目標達成程度的一種衡量，並可界定為個人、團體與組織執行某些工作之成績或表現。Campbell、McCloy、Oppler 與 Sager（1993）將績效定義為所有與組織目標有關的行為或行動，且此行為或行動可依個體熟練程度，以及對組織目標貢獻程度的高低予以測

量。美國聯邦政府人事管理局（Office of Personnel Management, OPM）¹ 針對員工的績效發展出的一般性衡量標準，包含質（quality）的衡量與量（quantity）的量測，及工作即時性（timeliness）與成本效能（costeffectiveness）等四項衡量，並認為績效指標衡量以 3-7 項最適切。基於此，本研究也期望能透過瞭解政府部門員工對績效的自我評估，協助政府單位創造價值，進而提升政府單位績效與內部競爭力，且本研究以 7 項指標來衡量績效。

二、自我效能

自我效能感（self-efficacy）是指在特定情況下，相信一個人的能力能具有良好的表現（Bandura, 1995）。除上述，另有重要的三面向，第一，自我效能涉及成員的組合，當擁有相同技能的成員可能是因為他們利用技能組合而產生不同的表現；其次，自我效能是一動態建構體（dynamic construct），其信念會隨著時間的推移而改變；第三，自我效能的信念連結不同形態的領域意涵，舉例來說，「我能在此測試做得很好」，換句話說表示「我很聰明」（Bandura, 1990; Bandura & Wood, 1989; Wood & Bandura, 1989）。

根據社會認知理論，自我效能是一個重要的自律機制持續的動機和表現。當自我效能感的信念增加，即願意承擔更具挑戰且鏗而不捨的完成任務，從而獲得更好的表現。自我效能感是人們執行與挑戰更高級別任務的一項重要監控機制，決定了具有挑戰性任務的實際表現（Bandura, 1982; Wood & Bandura, 1989）。我們可以判定組織成員產生更多的自信心是因為他們擁有良好的表現能力，即為自我效能感，並且能實際執行更好的工作任務。

此外，自我效能感的效果存在個體差異。特別是，內隱自我理論（implicit self-theory people）為重要的調節角色（Dweck, 2000）。舉例來說，實體理論家（entity theorists）認為人們的自我能力與素質無法藉由個別努力改善，他們認為自己的能力是固定的，是沒有辦法改變，因此當有機會學習和實踐新的技能時，他們表現出無奈和防禦性反應（Martocchio, 1994; Rhodewalt, 1994; Robins & Pals, 2002）。相反地，增量理論者（incremental theorists）則是相信，他們能改善個人素質藉由個人

¹ 見 Office of Personnel Management (2015).

努力，他們願意嘗試學習與發展，且當他們參與活動時，他們具有信心能提高自我表現（Dweck, 2000; Martocchio, 1994; Robins & Pals, 2002; Wood & Bandura, 1989）。因此實體理論者對於自我能力是缺乏自信心，當他們面對具有挑戰性的任務，除非他們得到保證可表現良好，不然他們是傾向任務做不好（Robins & Pals, 2002）。因此假說一：績效表現會受到自我效能而產生顯著影響。

三、信賴關係

Rensis Likert 認為，在所有的管理工作中，對人的管理是最重要的中心工作，其他工作都取決於它，即使在做同一工作的各個單位中，有的生產率高，有的生產率低，究其原因主要是領導人所採取的領導方式不同，又稱為支持關係理論（support relation theory）（Brewer, 1968）。另外，根據 Blau（1964）的社會交換理論觀點，其認為社會交換是一種具互惠性質的自願性回饋行動，即個人所付出的成本或代價與所獲得的回饋利益應是相等的，付出越多，所得的回饋也應越多，回饋包括具體的物品，也包括抽象的支持、協助與贊同等，其價值因人而異。

然而信賴關係指的是，願意將自己交託給對方的行為，對合作夥伴具有相當程度之信心，故在某種情況下需要仰賴對方（Moorman, Deshpande, & Zaltman, 1993）。當一方認知另一方之正直、誠實與信心的程度，可能基於雙方長期的互動經驗，夥伴的特徵因素，以及組織相關的規章制度等等（Morgan & Hunt, 1994）。在領導者與成員之間的關係發展過程中，主管會依據員工的可靠性以及工作能力來衡量賦予其權利的程度時，員工會將所分配到的工作與所得到的時間、資源以及所受重視的程度做比較，當員工認為這兩者之間是對等的，便會產生激勵效果，會在工作表現中展現回饋主管的信任與支持（Bauer & Green, 1996）。信賴關係期待你的夥伴是具有承諾且可靠，一方將履行其義務，與另一方交換關係（Dwyer, Schurr, & Oh, 1987），因此涉及個人能否盡職盡責（Lewis & Weigert, 1985），與另一位合作夥伴共同執行而產生積極成效。Graen（1976）發現與主管維持良好關係的員工，比較願意為主管付出更多的心力。

信賴是溝通行為模式，能共同解決問題，之間可能面臨衝突、合作夥伴的利己主義等，並且提出溝通行為以及公平性能增加信任感。信賴感也被認為是功能強大的調解者，因為涉及到夥伴關係，高度的信賴可創造出成功的結果（Bstieler,

2006)。信賴關係沒有辦法在一朝一夕建立起來，可是卻能在一瞬間失去長年累積的信賴關係。以管理職為首，員工代表組織，若他們發生不遵守約定的情形，會連帶降低對組織的信賴度。組織一旦沒有被信賴，員工工作的動機會低落，這麼一來，對工作變得沒有熱忱，出現組織的機密資訊外流等各種各樣的危機。組織優秀的員工紛紛離職，使得組織的組織力低下。因此組織必須思考保持員工信賴的方法。在組織中主管是最能及時提供員工資源與資訊以解決問題，加上主管對員工的薪酬發展有微妙的決策權力，主管與部屬的信賴互動關係對員工工作表現的形塑與認知扮演重要的角色 (Robinson & Rousseau, 1994; Coyle-shapiro & Kessler, 2000; Turnley & Feldman, 1998; Wright & Haggerty, 2005; Van Dick, Grojean, Christ, & Wieseke, 2006)。當組織成員來自同個部門，同一個團隊間，彼此之間將會獲得較多的支持、資源、關心、信任、授權以及較高的評價，且亦會被分派較多的任務及較大協商的空間，因而產生對組織有較高的認同感、工作上的投入、工作滿意度提升、較低的流動率、較佳的工作表現以及較明顯主動且正向表達職務要求以外的成果產出 (external role performance)。因此假說二：績效表現會受到信賴關係而產生顯著影響。

四、自我效能與信賴關係之交互作用效果

Bandura (1986) 之認知、行為與環境三因素決定論認為，自我效能會影響個人的行為，屬於認知因素的自我效能信念、行為也會進而與環境交互影響，也就是說個人的行為也會受到環境因素的影響。若將績效視為個人與團體的行為結果，那麼藉由個人認知信念的提昇、塑造強調信賴關係的環境，便能有效地提升績效表現。再者，依據情境理論 (contingency perspective)，透過組織內部的信賴關係能強化個體成員自我效能進而對行為表現、工作技能與知識的提升。當組織成員認知個人擁有較強的能力進行持續性的改善，並透過他人的激勵、信任等幫助，預期能達到較佳的表現。因此將自我效能與信賴關係兩者加以組合 (combinations)，透過人際之間的信賴關係互動與相互強化影響力達成組織成效。

然而在相關的實證研究上，尚未有實證研究探討自我效能與信賴關係之交互作用對績效的影響。本研究將依認知、行為、環境三因素，以及情境理論 (Bandura, 1986) 來闡述自我效能與信賴關係的交互作用對績效表現之正向效果。Bass

(1985)亦曾提出，主管能提供部屬一種自信感，提供部屬個別關懷以及智力上的激勵，啟發部屬的動機與投入，並將組織整體的利益置於個人利益之上，透過互補以及綜效，而產生良好的工作績效。員工如知覺其工作環境包括對領導者的信任感和自我一致 (self-congruent)，因為員工對領導者產生信任、忠誠，則員工會受到更多的激勵與付出，和更佳的績效表現，甚至可激勵員工超越原先的績效表現 (Bono & Judge, 2003)。如 Fernandez 與 Moldogaziev (2011) 曾以美國聯邦政府為研究樣本，探討不同的主管信任措施對於員工知覺績效之影響，結果發現其間具有顯著的影響效果，意指若組織成員受到正確的領導者給予的信任與協助，且這些主管將帶領成員結合個人的努力方向與組織目標結合，將能創造個人與組織的績效。因此假說三：績效表現會受到自我效能與信賴關係兩者之間的交互作用效果而產生顯著影響。

參、研究方法

一、資料蒐集與樣本組成

研究資料於 2011 年 2 月至 4 月在臺灣地區採問卷調查方式，以政府部門工作者為對象，包括中央與地方政府單位、行政院人事行政局、地方法院、交通事業單位、公營水電單位、國立及市立中小學等，共蒐集有效樣本 398 位。因礙於若採結構方式模式 (SEM) 來進行統計工具分析，有樣本數之限制，如 Breckler (1990) 針對人格與社會心理學領域 72 個使用 SEM 進行實徵研究整理出樣本數的中數為 198 筆，因為若要追求 SEM 的分析結果更加穩定，是不建議低於 200 筆樣本數，加上本研究受訪者的填答意願所致，因此本研究並無討論工作者的工作性質之差異，也非本研究主要討論目的。

樣本的背景特徵。在性別上，女性員工為較多比例約占 66.8% (n=266 人)。管理角色而言，大部分為員工占 85.68% (n=341 人)。年齡來說，大多數落在 41-50 歲占 46.2% (n=184 人)，其次為 51-60 歲占 24.1% (n=96 人)，再者為 31-40 歲占 22.6% (n=90 人)。教育程度方面，大多是學士占 68.6% (n=274) 其次為碩士 26.1% (n=104)。平均現職服務年資為 7 年。

二、研究變數之操作性定義與衡量

本研究所探討的三個變數源自於英文文獻，為確保問卷題目的意義，在措辭略有改變以適應臺灣的組織文化與環境（Brislin, 1980）。本研究問卷各變數的構面題項，曾請相關領域學者協助檢視，並依據過去文獻加以修正，問卷內容能適合研究主題的需要，具備一定的內容效度。在問卷調查題目設計採用 7 點式李克特量表（從 1 的非常不同意到 7 的非常同意）。以下部分陳述這些變數的概念與操作型定義。

（一）績效評量

本研究所探討的績效（performance ratings）是以整體而言組織成員針對他 / 她的工作方式與能力以何種程度上被執行的結果。本研究採用 Wayne、Shore 與 Linden（1997）測量績效的題目共 7 項，分別為：1.合作能力。2.溝通能力。3.規劃與組織能力。4.技術能力。5.工作品質。6.工作負荷量。7.整體工作表現。

（二）自我效能

自我效能定義為一個人動員動機、認知資源與行動過程，以滿足特定的情境需求的能力（Chen, Gully, & Eden, 2001）。這個研究使用 Zhang 與 Schwarzer（1995）所發展的五個題目來測量這個因素，包括：1.我自信能有效地應付任何突如其來的事情。2.如果我付出必要的努力，我一定能解決大多數的難題。3.我能冷靜地面對困難，因為我信賴自己處理問題的能力。4.面對一個難題時，我通常能找到幾個解決方法。5.有麻煩的時候，我通常能想到一些應對的方法。

（三）信賴關係

本研究所探討的信賴關係指的是，願意將自己交託給對方的行為，對合作夥伴具有相當程度之信心，故在某種情況下需要仰賴對方（Moorman et al., 1993）。本研究使用 Jap（1999）所發展的五個題目來測量這個因素，包括：1.我與長官 / 同仁彼此的承諾是可靠的。2.我與長官 / 同仁彼此的往來是誠實的。3.我與長官 / 同仁彼此互相信任。4.我與長官 / 同仁會用彼此的方式互相幫助。5.當問題出現時，我與長官 / 同仁會考慮彼此的利益。

三、統計分析方式

本研究蒐集有效公部門成員樣本共 398 位，並採結構方程模式直接估計潛在交互作用（latent interaction），才能真正的檢測潛在交互作用，以 Marsh 等人（2007）的完全無限制潛在變數交互作用模式（Unconstrained Structural Equation Models of Latent Interactions）為準則，先將欲探討的變數，包括自我效能、信賴關係與績效先進行平減（mean-centered approaches），再將自我效能與信賴關係兩變數之觀察變項配對相乘作為指標來進行估計，使得自我效能與信賴關係的觀察變項交乘項的因素負荷量與誤差變異數不設限而令其自由估計，可減少非線性設限所造成的複雜性，因為在創造交乘項時，若每個觀察變數使用一次而不重複，各單一交乘項只帶有測量變數的部分資訊，所以進行估計的結果會比較理想。

由於本研究以自陳式（Self-Report）問卷收集資訊，自變數與依變數的填答者相同，極可能有共同方法偏誤（Common Method Bias, CMB）或共同方法變異（Common Method Variance, CMV）的問題（Spector, 2006），其共同方法變異已逐漸受到組織研究關注，並且在各種方法的事後試驗，驗證性因素分析（Confirmatory Factor Analysis, CFA）往往是最嚴格（Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003）。為確保資料品質，本研究採取了一些方法來避免共同方法變異。首先，彭台光、高月慈與林鈺琴（2006）提到，雖然在統計上有各種不同的處理方式，嚴格而言各種方法仍有先天上的限制，因此要避免共同方法變異仍是事先預防處理較佳。如在問卷設計可用事先預防共同方法變異，因此在問卷設計方面，將自變數與依變數混合排列，使填答者不易判別其因果關係，避免因為題項的特性、脈絡等可能導致的共同方法變異。其次，問卷採不記名方式，使填答者較放心，因而減少各種個人之偏誤傾向；最後，問卷之編排方式中變項名稱不顯示在問卷上，不同變數的題項混合排列，而非同變項之題項放一起，盡量減少受測者之一致性動機。

肆、統計分析

本研究首先以描述性統計瞭解樣本組成，並呈現相關矩陣以供後續採結構方程

模式 (SEM) 進行統計分析，在結構方程模式分析工具是使用 LISREL8.8，先以驗證性因素分析來確認信效度；再進行假說模型考驗，最後探討潛在變數的交互作用效果。

一、描述性統計與相關係數

本研究所要探討的三個變數包括，績效、自我效能與信賴關係，依序其平均數為 5.17、5.00、5.44，標準差 1.048、1.072、0.786，如表 1 描述性統計顯示。其次，表 2 相關矩陣顯示，自我效能五個項目、信賴關係五個項目與績效七個項目皆具有正向的顯著相關，各題項目平均數介於 4.92 及 5.57 之間。

表 1 描述性統計

變數名稱與項目		平均數	標準差
績效	1. 合作能力 2. 溝通能力 3. 規劃與組織能力 4. 技術能力 5. 工作品質 6. 工作負荷量 7. 整體工作表現	5.17	1.048
自我效能	1. 我自信能有效地應付任何突如其來的事情 2. 我一定能解決大多數的難題 3. 我能冷靜地面對困難 4. 我通常能找到幾個解決方法 5. 我通常能想到一些應對麻煩的方法	5.00	1.072
信賴關係	1. 我與長官 / 同仁彼此的承諾是可靠的 2. 我與長官 / 同仁彼此的往來是誠實的 3. 我與長官 / 同仁彼此互相信任 4. 我與長官 / 同仁會用彼此的方式互相幫助 5. 我與長官 / 同仁會考慮彼此的利益	5.44	0.786

資料來源：本研究自行整理。

表 2 相關矩陣

變數	S1	S2	S3	S4	S5	F1	F2	F3	F4	F5	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
S1	(5.15)																
S2	.565	(5.57)															
S3	.688	.653	(5.46)														
S4	.639	.550	.767	(5.50)													
S5	.653	.557	.765	.881	(5.53)												
F1	.323	.377	.342	.270	.301	(5.12)											
F2	.244	.363	.301	.230	.271	.801	(5.28)										
F3	.306	.355	.341	.238	.300	.822	.862	(5.16)									
F4	.324	.371	.326	.255	.301	.776	.745	.856	(5.28)								
F5	.271	.345	.330	.202	.233	.612	.524	.637	.655	(5.00)							
P1	.123	.083	.016	.034	.074	.456	.378	.475	.513	.393	(4.92)						
P2	.181	.106	.102	.065	.099	.444	.344	.462	.494	.431	.810	(5.01)					
P3	.192	.154	.131	.099	.102	.475	.363	.424	.459	.419	.681	.722	(5.04)				
P4	.226	.227	.128	.077	.067	.501	.396	.469	.458	.423	.606	.655	.770	(5.06)			
P5	.157	.199	.084	.048	.102	.443	.401	.444	.480	.409	.708	.681	.715	.727	(5.03)		
P6	.117	.181	.052	.021	.054	.424	.330	.371	.414	.338	.497	.441	.551	.588	.733	(4.91)	
P7	.153	.220	.084	.026	.074	.498	.449	.506	.546	.469	.717	.732	.711	.709	.873	.713	(5.04)

註：() 斜對角為平均數，n 為 398，自我效能：S1-S5，信賴關係：F1-F5，績效：P1-P7。
資料來源：本研究自行整理。

二、信效度分析

統計分析的程序依據 Anderson 與 Gerbing (1988) 所提出的兩階段步驟，首先對各構念變數作信效度檢驗，其次再對本研究假說的整體結構模式進行適配檢定，表 3 則是採驗證性因素分析所獲得之結果，顯示本研究中三個構念的 Cronbach α 信度係數分別為 0.937、0.908、0.929，顯示各個因素皆具有相當良好的內部一致性信度。且在績效的七題項目，標準化因素負荷量介於 0.73 到 0.92 之間皆達到顯著水準；在自我效能的五題項目，標準化因素負荷量介於 0.64 到 0.93 之間皆達到顯著水準；信賴關係的五題項目，標準化因素負荷量介於 0.68 到 0.96 之間皆達到顯著水準（如表 3）。

表 3 驗證性因素分析

變數名稱		λ	CR	AVE	信度
績 效	1. 合作能力	0.80	0.938	0.686	0.937
	2. 溝通能力	0.80			
	3. 規劃與組織能力	0.81			
	4. 技術能力	0.80			
	5. 工作品質	0.91			
	6. 工作負荷量	0.73			
	7. 整體工作表現	0.92			
自 我 效 能	1. 我自信能有效應付任何突如其來的事情	0.73	0.911	0.674	0.908
	2. 我一定能解決大多數的難題	0.64			
	3. 我能冷靜地面對困難	0.85			
	4. 我通常能找到幾個解決方法	0.92			
	5. 我通常能想到一些應對麻煩的方法	0.93			
信 賴 關 係	1. 我與長官 / 同仁彼此的承諾是可靠的	0.88	0.934	0.743	0.929
	2. 我與長官 / 同仁彼此的往來是誠實的	0.88			
	3. 我與長官 / 同仁彼此互相信任	0.96			
	4. 我與長官 / 同仁會用彼此的方式互相幫助	0.89			
	5. 我與長官 / 同仁會考慮彼此的利益	0.68			

註： λ （項目信度）：測量方程式的估計值；CR（組合信度）：指構面內部變數的一致性；AVE（平均萃取變異量）：觀測變數能測得多少百分比的潛在變數值；Cronbach α （信度）：測量內部一致性係數。

資料來源：本研究自行整理。

三、直接效果

為了探討三個構念（績效、自我效能、信賴關係）之間的直接效果關係，參考圖 1 所示，其模式適配度在 RMSEA 表現為 0.120，多重指標包括 NFI 為 0.94、CFI 為 0.95，SRMR 為 0.066。進一步分析三個變數之間的直接效果，發現信賴關係與績效的 γ 係數高達 .63 ($p<.001$) 的高度正向影響力，但在自我效能卻是呈現 γ 係數為 -.11 ($p<.05$) 的負向影響力，由此得知將自我效能與信賴關係同時放入模型中，自我效能的影響力則成為負向影響。在多元迴歸同時存在的前因自變數互相皆可稱為控制變數（control variable），因為任一個自變數皆是在其他變數已在模型當中被控制的情況下所得到的淨效果（Cohen, Cohen, West, & Aiken, 2003）。

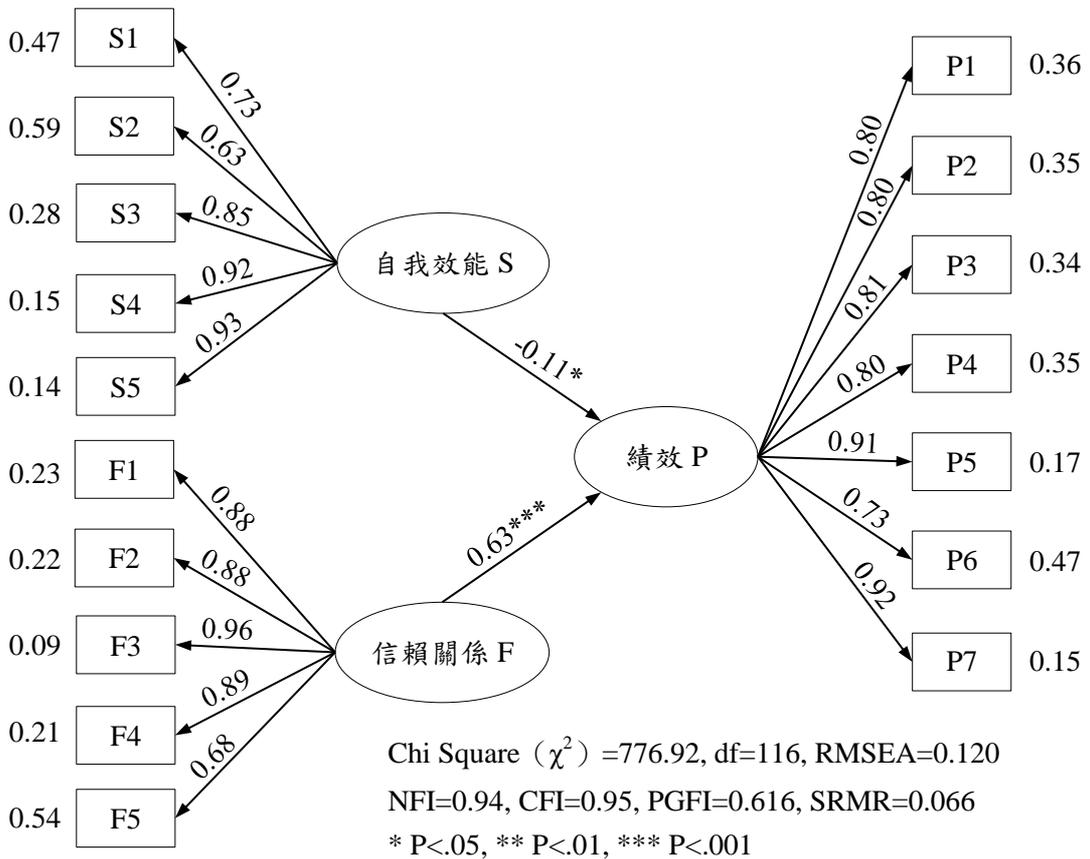


圖 1 自我效能、信賴關係與績效之間的直接效果

資料來源：本研究自行整理。

然而本研究欲探討的效果除了自我效能、信賴關係分別對績效的直接效果影響，更需要瞭解的是在自我效能與信賴關係兩者交互作用之下對於績效所產生的效果為何，因此下一階段於交互作用效果呈現。

四、潛在交互作用效果

交互作用效果是視情況而定，針對本研究所探討的變數而言，研究者所操弄的兩個前因自變數包括自我效能與信賴關係會聯合對於依變數績效發生作用，即為本研究所要探討的交互作用，此時兩個自變數在依變數上所造成的效果即為主要效果。因本研究模型帶有潛在變數，因此採用潛在交互作用效果方式加以處理。而潛在交互作用（latent interaction）最早是由 Kenny 與 Judd（1984）所提出的指標交乘策略（product indicant approach）來估計潛在交互作用，分析兩個外生潛在變項（exogenous latent variable），及其交互作用（即潛在交互作用）影響單一外顯變項的模型，並建議在原有兩個潛在變項外，另加入一個新的潛在變項代表潛在交互作用項，利用原先兩潛在變項指標的交乘項（product term），作為該潛在交互作用項的指標，如此則可在 SEM 架構下處理潛在交互作用。此方法雖能讓交互作用效果在 SEM 架構下分析，但額外引進許多議題，包括相乘項指標的非常態，以及平均數結構等問題（Jöreskog & Yang, 1996）。因此 Jöreskog 與 Yang（1996）提出採用觀察變數的截距項得以估計，進而估計潛在變項平均數，將平均數結構納入，此即能避免偏誤問題，但卻因而引進更多複雜限制式。故本研究採用 Marsh、Wen 與 Hau（2004, 2006）及 Marsh 等人（2007）所提出的完全無限制潛在變數交互作用模式。此方法在創造交乘項時，每個觀察指標僅使用一次而不會重複，每一個單一的交乘項只帶有測量變數，因此所估計的結果較為理想，且具有較佳的檢定力。當利用相乘項作為潛在交互作用項指標，由於此變項並非直接觀察，而是由現有變項組合產生，這些變項在潛在交互作用項的負荷量（factor loading），以及這些變項誤差的變異數與共變數，皆可以由產生它們的方式推得，而不需估計。

本研究主要探討的潛在交互作用效果模型如圖 2，其模型 RMSEA 為 0.123 多重指標 NFI 為 0.90、CFI 為 0.92，而 PGFI 為 0.60，SRMR 為 0.096。雖然本研究雖發現自我效能對績效無直接影響力，但本研究所探討的潛在交互作用效果下，自我效能與信賴關係之交互作用對績效的影響 γ 係數為 .10 ($p < .05$)，而信賴關係對績

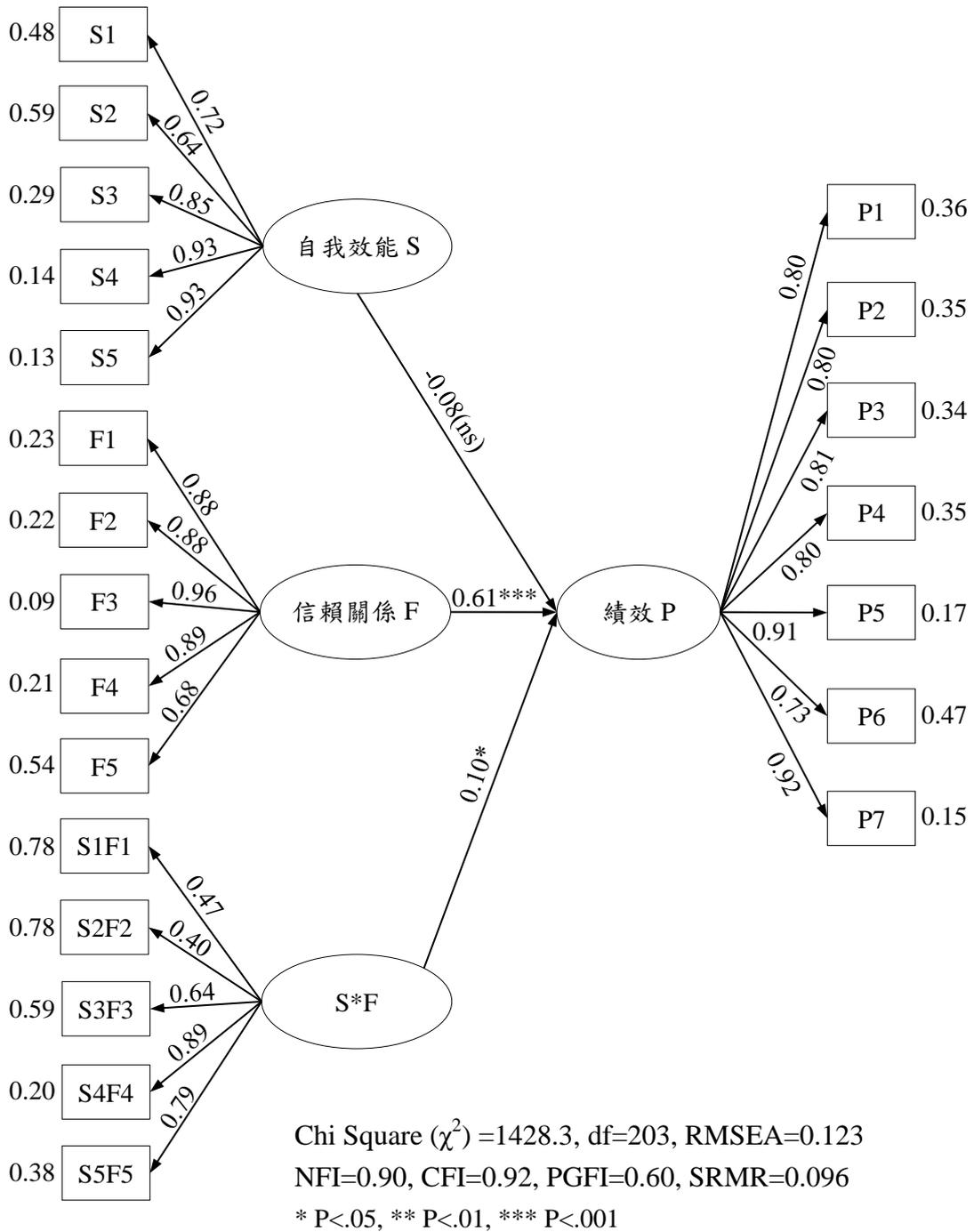


圖 2 自我效能、信賴關係與績效之間的交互作用效果

資料來源：本研究自行整理。

效的直接影響效果為 γ 係數 .61 ($p < .001$)。在真實的組織環境進一步呼應本研究假說。另一方面，本研究採用的是潛在交互作用效果，回顧變異數分析或傳統迴歸分析交互作用方式，其潛在變數模型當中檢測交互作用有著截然不同的程序，因引進潛在交互作用項之後，將使得估計更加複雜，但仍有其必要性。因 SEM 透過引進潛在變項，將測量誤差納入模型，相較於不處理測量誤差的傳統迴歸或徑路分析，更適用於測量誤差較大的情境。也因為 SEM 能考量測量誤差的影響，估計主要效果與交互作用效果時有較高檢定力 (Jaccard & Wan, 1995)。

伍、結語

實徵研究上，非線性關係常為研究者所關切，在人力資源相關領域如何應用潛在變項間交互作用等非線性效果之估計有其重要性。本研究採潛在變項交互作用進行考驗，並發現自我效能與信賴關係彼此之間的潛在交互作用對於績效有顯著且正向影響，但礙於各機關的組織文化或工作屬性或有不同，樣本之間的差異性是否會造成對於組織行為研究的偏誤，亦研究結果不宜過度推論。

一、結論與管理意涵

雖然本研究考量了自我效能與信賴關係的潛在交互作用效果對績效的影響後，發現自我效能並無直接對績效產生影響，但在環境脈絡以及在真實組織場域的特色，這兩者概念已是存在於組織環境中，因此即便自我效能無法直接對於績效產生顯著且正向影響，然而交互作用效果成立之前提下，我們還是需要兼顧自我效能以及信賴關係，才能正向的影響公部門成員的績效表現。

在人資與組織領域，研究者多半難以在控制嚴密的實驗室精確的操弄實驗研究，反而是透過現場觀察、訪談或者以問卷蒐集資料來進行分析。透過資料分析，運用潛在交互作用效果處理，本研究的確發現，在政府單位工作的員工們，除了主管與同儕之間的信賴關係愈強對於績效的表現將會更好，而原本自我效能認知也會受到單位主管、同儕的信賴度與支持程度的不同而對結果的產出與表現有所改變，所以在自我效能與信賴關係兩者的交互作用是一項對於績效有相當預測能力的指標。

經由本研究所驗證的結果獲得，除了自我效能與信賴關係的交互作用對績效所產生的影響，然而信賴關係對績效的正向影響反而係數高達 0.61，再一次回顧《向孔子學領導：36 堂一生必修的論語課》，書本裡提到子夏所認為「在位的君子，必須取得人民的信任之後，才能役使百姓服勞役，否則百姓就會以為是在虐待他們。要先取得君主的信任，然後才去規勸；否則君主就會以為你在誹謗他」，因此若要讓同仁們的工作績效提升，必須取得長官或同仁彼此的承諾、信任，並且他們也相信自己本身有能力能應付難題，進而使得同仁們產生高績效表現。

再者基於社會交換理論，人際之間的互動行為是一種過程，而且社會交換的過程由於互惠的結果，雙方會產生感激、責任感及信任，所以當政府部門欲提高內部成員的績效表現時，組織單位必須要先建立起成員之間的信任與關係，降低彼此的隔閡，如此方能增長彼此間支持、關懷、分享的行為表現。如適時的讚揚、友情的支持與關懷、信任與承諾，也能增進員工分享的意願，而且政府部門組織應鼓勵管理者與員工之間維持長久的合作與相互信賴的關係，以增加其對員工的瞭解。組織可以定期舉辦一些活動如國內外旅遊或聚餐活動、生日派對等，藉由活動的進行，不僅可以改善主管與部屬之間的關係，還可以增進同儕之間的情感交流，以建立彼此的信賴關係。但是，值得注意的是這些信賴關係的目標與組織目標一致將會運作的更恰當。如參考 Eyer 與 Baridon (1992) 的研究，單位部門可訂立一系列的規定，讓員工知道管理者期待的行為有哪些，如此員工較有準則可以遵守，也能瞭解如何維持組織內部的信賴關係。

二、後續研究建議

本研究透過政府部門的樣本蒐集，探討自我效能、信賴關係與績效之間的影響，並採潛在變項交互作用檢定，也確實發現自我效能與信賴關係對於績效的確存在交互作用效果，值得注意的是本研究所探討的潛在交互作用項適合採前因自變數皆為連續變項；如果交互作用或調節變項是外顯類別變項，可利用將資料分為次群體利用多群體結構方程模型處理。另外建議未來研究，可進一步探討三者變數之間是否有中介效果、中介式調節或調節式中介。並考慮放入其他可能影響績效的組織層次變數，採潛在多層次模型來驗證。

其次，本研究在衡量績效表現因直接參考 Wayne 等人（1997）測量績效的題目，但在衡量的題目中有兩項分別是指合作能力與溝通能力，可能這兩項績效表現本身就需要與長官或同仁們彼此之間的信賴關係與合作，進而產生本研究的推論，也建議後續研究學者可參考其他衡量績效表現的量表再進行比較與討論。再者，因實證研究推論之限制，可能存在著各機關的組織文化或工作屬性或有不同，樣本之間的差異性所產生的研究偏誤，可能影響著研究結果可推論性（generalizability）所造成之外在效度推論的威脅，在此提出供其他研究者參考。

最後，本研究也有其它限制。首先受到人力、時間及財力的限制，本研究採橫斷面資料蒐集（cross section）無法進行長時間比對與資料蒐集，因此未來研究方向可進一步發展追蹤資料（panel survey）的研究探討。另外，本研究由單一對象收集自變數以及依變數的資訊，雖可能有共同方法變異的問題，然而也採取相關措施如事前透過問卷設計等，避免共同方法變異。

參考文獻

- 石滋宜 (2013)。向孔子學領導：36 堂一生必修的論語課。臺北：天下。
- 施光訓、林靜雯、李月瑛 (2006)。政府績效管理與制度改造經驗之比較研究。《**績效與策略研究**》，3 (2)，157-174。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴 (2006)。管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救。《**管理學報**》，23 (1)，77-98。
- Ammons, D. N. (1996). *Municipal benchmarks: Assessing local performance and establishing community standards*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1990). Reflections on nonability determinants of competence. In R. J. Sternberg & J. Kolligian, Jr. (Eds.), *Competence considered: Perceptions of competence and incompetence across the lifespan* (pp. 315-362). New Haven, CT: Yale University Press.
- Bandura, A. (1995). *Self-efficacy in changing societies*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Bandura, A., & Wood, R. (1989). Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 805-814.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership performance beyond expectation*. New York, NY: Academic Press.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the

- motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Boyne, G. A. (2003). What is public service improvement? *Public Administration*, 81(2), 211-228.
- Breckler, S. J. (1990). Applications of covariance structure modeling in psychology: Cause for concern? *Psychological Bulletin*, 107(2), 260-273.
- Brewer, J. D. (1968). Review of the human organization. *American Sociological Review*, 33(5), 825-826.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology: Methodology* (pp. 389-444). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Bstieler, L. (2006). Trust formation in collaborative new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 56-72.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62-83.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/Correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd Ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Coyle-Shapiro, J. A-M., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930.
- Dweck, C. S. (2000). *Self-theories: Their role in motivation, personality and development*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Dwyer, R. F., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Eyler, D. R., & Baridon, A. P. (1992). Managing sexual attraction in the workplace.

- Business Quarterly*, 57(3), 19-26.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2011). Empowering public sector employees to improve performance: Does it work? *The American Review of Public Administration*, 41(1), 23-47.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1204-1245). Chicago, IL: Rand McNally.
- Jaccard, J., & Wan, C. K. (1995). Measurement error in the analysis of interaction effects between continuous predictors using multiple regression: Multiple indicator and structural equation approaches. *Psychological Bulletin*, 117(2), 348-357.
- Jap, S. D. (1999). Pie-expansion efforts: Collaboration processes in buyer-supplier relationship. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 461-475.
- Jöreskog, K., & Yang, F. (1996). Nonlinear structural equation models: The Kenny-Judd model with interaction effects. In G. A. Marcoulides and R. E. Schumacker (Eds.), *Advanced structural equation modeling* (pp. 57-89). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Kenny, D. A., & Judd, C. M. (1984). Estimating the nonlinear and interactive effects of latent variables. *Psychological Bulletin*, 96(1), 201-210.
- Klages, H., & Masser, K. (1996). Ratios and indicators as a new and essential part of present administrative reform. In H. Hill, H. Klages, & E. Löffler (Eds.), *Quality, innovation and measurement in the public sector* (pp.107-136). New York, NY: Peter Lang.
- Kopczynski, M., & Lombardo M. (1999). Comparative performance measurement : Insights and lessons learned from a consortium effort. *Public Administration Review*, 59(2), 124-134.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Marsh, H. W., Wen, Z., & Hau, K.-T. (2004). Structural equation models of latent interactions: Evaluation of alternative estimation strategies and indicator construction. *Psychological Methods*, 9(3), 275-300.

- Marsh, H. W., Wen, Z., & Hau, K.-T. (2006). Structural equation models of latent interaction and quadratic effects. In G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.), *Introduction to structural equation modeling: A second course* (pp. 225-265). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Marsh, H. W., Wen, Z., Hau, K.-T., Little, T. D., Bovaird, J. A., & Widaman, K. F. (2007). Unconstrained structural equation models of latent interactions: Contrasting residual-and mean-centered approaches. *Structural Equation Modeling*, 14(4), 570-580.
- Martocchio, J. J. (1994). Effects of conceptions of ability on anxiety, self-efficacy, and learning in training. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 819-825.
- McAdam, R., Reid, R., & Saulters, R. (2002). Sustaining quality in the UK public sector: Quality measurement frameworks. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19(5), 581-595.
- Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Mwita, J. I. (2000). Performance management model: A systems-based approach to public service quality. *International Journal of Public Sector Management*, 13(1), 19-38.
- Office of Personnel Management (2015). Aligning performance plans with organizational goals: OPM's eight-step process. Retrieved from: <http://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/reference-materials/results-oriented-performance-culture/eightstep.pdf>.
- Ordóñez de Pablos, P. (2005). Western and eastern views on social networks. *The Learning Organization*, 12(5), 436-456.
- 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.
- Rhodewalt, F. (1994). Conceptions of ability, achievement goals, and individual differences in self-handicapping behavior: On the application of implicit theories. *Journal of Personality*, 62(1), 67-85.
- Robins, R., & Pals, J. L. (2002). Implicit self-theories in the academic domain:

- Implications for goal orientation, attributions, affect, and self-esteem change. *Self and Identity*, 1(4), 313-336.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9(2), 221-232.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management*, 37(1), 71-83.
- Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour. *British Journal of Management*, 17(4), 283-301.
- 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.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.
- Wright, P. M., & Haggerty, J. J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. *Management Review*, 16(2), 164-173.
- Zhang, J. X., & Schwarzer, R. (1995). Measuring optimistic self-beliefs: A Chinese adaptation of the general self-efficacy scale. *Psychologia*, 38(3), 174-181.

The Impact of Self-Efficacy and Fiduciary Relationship on Work Performance in the Public Sector

Pei-Wen Liao, Jun-Yi Hsieh^{*}

Abstract

Improving government performance is always an important issue of public administration. This study tries to explore public sector members' sense of self-efficacy from premises that include: public sector members have confidence to deal with any unexpected events, public sector members believe in their effort to solve the problem, they believe they have the ability to deal with the problem and that the problems they have encountered have a solution – there will be ways to cope with the problems. When they have a higher sense of self-efficacy, it will be reflected in their better work performance, including cooperation, communication, planning, technology, quality of work, work load and the overall work. In addition to the performance-based measure of the relationship between the individual performance and overall stake, organizations need well-functioning members to cooperate with each other to achieve organizational goals, including supervisors and employees whose mutual commitments are reliable, who consider each other to be honest, and who trust each other, help

^{*} Pei-Wen Liao, Assistant Professor, Department of Human Resource Management and Development, Hsiuping University of Science and Technology, email: pearlliao@hust.edu.tw.
Jun-Yi Hsieh, Professor, Department of Public Affairs, University of Taipei, email: jh04e@utapei.edu.tw.

each other, consider each other's interests and trust these indicators does affect the performance indicators. The research found that self-efficacy and fiduciary relationship has significant positive effect on performance. When the model is applied to the self-efficacy and fiduciary relationships, there are significant negative effects on performance. However, the self-efficacy and fiduciary relationship have latent interaction effects on performance. The research finds that self-efficacy has not impacts on performance, the fiduciary relationship has positive significant effects on performance. Self-efficacy and fiduciary relationship have significant positive latent interaction effects on performance.

Keywords: self-efficacy, fiduciary relationship, performance ratings