

國軍連輔導長工作績效評量工具之發展

馬于雯 林昆玄

國防大學心理及社會工作學系

摘 要

本研究旨在編製一份適合軍事單位使用的「連輔導長工作績效量表」。本研究以政戰學院研究所學員 112 人、政治作戰教育訓練中心學員 143 人以及各軍種連級輔導長 260 人為受試樣本，進行三次的施測。除了做項目分析、探索性因素分析進行刪題之外，研究者以內部一致性、驗證性因素分析以及效標關聯效度來檢驗量表的信度和效度。根據驗證性因素分析結果，實徵資料支持「連輔導長工作績效量表」的假設模式，兩者適配良好。初步發現「連輔導長工作績效量表」共計 16 題，可分成「任務績效」和「情境績效」兩個內涵。研究結果亦顯示「連輔導長工作績效量表」具有不錯的效標關聯效度，同時也具有良好的內部一致性信度。整體來說，「連輔導長工作績效量表」具有良好的信效度，為一具有實用價值的評量工具。根據研究結果，研究者針對「連輔導長工作績效量表」的發展、使用以及未來研究提出相關建議。

關鍵詞：工作績效、任務績效、情境績效、連輔導長

The Development of Company Chief Counselor's Job Performance Inventory

Yu-Wen Ma Kun-Siyuan Lin

Department of Psychology and Social Work, National Defense University

Abstract

The purpose of this study was to develop a Company Chief Counselor's Job Performance Inventory (CCCJPI). 260 company chief counselors were used to establish the reliability and validity of the developed inventory. The data were analyzed by utilizing statistical methods such as item analysis, exploratory factor analysis, Cronbach α and confirmatory factor analysis. From the result of confirmatory factor analysis, the chief counselor's job performance theoretical model and collected data had reached a good fit. The criterion-related validity of CCCJPI was also well constructed with the criterion of battalion chief counselors. The CCCJPI consists of 16 items, and can be divided into two subscales, namely task performance and contextual performance, with internal consistency Cronbach α coefficients of .968 and .887 respectively. In general, the reliability and validity of the study were satisfactory. The application of CCCJPI and suggestions for future study were discussed.

Key words : job performance, task performance, contextual performance, company chief counselor

壹、緒論

一、研究背景

工作績效是組織用來衡量員工在組織中表現的依據，同時組織也藉由工作績效的評量，來了解員工的工作狀態。Kollog（1967）將績效評估的目的歸納為二大類：1.控制目的，包括昇遷、調職、辭退、調薪；2.規劃目的，包含滿足員工的自我需求，提供機會以實現自我，以及將個人與組織的需求和目標相結合。廣義來看，績效評估無論是對於組織、主管、或是個人均有其不同的意義。對組織而言，績效評估的結果可以提供回饋給部屬使他們知道自己表現得如何、取得有效資訊作為薪資、昇遷以及用人決策之參考、輔導和指導部屬使其改進績效並開發未來潛能，進而和部屬討論前程機會和前程規劃以發展對組織的承諾、強化主管和部屬間的關係以及診斷個人和組織間的問題；對主管而言，績效評估可幫助其做為找出提高未來績效的可能步驟之參考；對個人而言，透過績效回饋可以幫助了解自己目前的表現以及有何管理價值(獎酬)、並且做為發展自我和改進的目標（Rowland, Ferris & Sherman, 1983）。許士軍（2000）認為，績效評估的積極作用主要在於兩個方面，一為績效評估標準（performance measurement criteria）的建立，另一為激勵（incentives）手段之利用；績效評估標準的建立，是給予行為者或工作者一個努力的方向，而激勵手段之利用，是賦予行為者或工作者一個努力的動機。從前述中我們可以了解到，工作績效不僅是提供員工或組織矯正其工作行為修正的依據與參考，更是代表一個人在工作貢獻上所呈現出的質與量的價值，進而藉此提升組織整體的生產力。這樣的訊息對任何一個組織來說都是極為重要的，包括軍事組織。曾麗娟（2000）在影響連輔導長工作行為、工作滿意與工作績效相關因素之研究中，曾經編製出評量工作績效的工具，惟因近年來組織變革，軍中連輔導長的工作重點已有大幅度的改變，且當時該研究的結果顯示量表的效度不甚理想。有鑑於此，研究者試圖針對連輔導長的工作績效評量工具再做精進，進行連輔導長的核心工作內容分析以做為發展績效評量工具的依據，同時以量化研究的方式建立評量工具的信效度，以確立連輔導長績效評估工具之客觀性、有效性與實用性。

二、工作績效

關於工作績效的定義，Reddin（1970）認為工作績效係指員工對其職務上各

項工作目標所達成之程度。Campbell (1990) 認為工作績效是指「個人作為一個組織成員，而完成組織所期望、規定、或正式化的角色需求時，所表現的行為」。Borman 與 Motowidlo (1993) 將工作績效定義為所有與組織目標有關的行為，此行為可依個體對組織目標的貢獻高低予以測量。Lloyd 與 Leslie (1994) 指出工作績效為員工努力的淨效果，受員工的能力與角色知覺之影響。蘇義祥 (1999) 認為工作績效是指一個人的工作貢獻之價值、工作之品質或數量，亦即員工的生產力。Schermerhorn (2000) 認為工作績效係個人或團體其在工作表現中達成任務的質與量。洪暄喻 (2000) 的研究指出工作績效為管理決策之基礎，亦是員工勞務報酬制度之核心，更可作為晉升或調整職位之依據。陳旭播 (2000) 在其研究中定義組織績效係指員工在工作上之表現，將對組織營運成果有所影響。孫本初 (2001) 認為工作績效即是個人工作貢獻之價值、工作之品質或數量；員工工作績效之好壞可由其工作之質與量以及目標達成與否加以評斷。黃英忠等人 (2002) 則認為工作績效就是員工在工作上的表現。林鈺琴與黃耀慶 (2003) 在組織行為相關的研究中指出，無論是組織再造、領導行為或員工激勵皆是以促進工作績效為最終目的。綜上所述，工作績效應為個人對於組織的貢獻，包含質與量的組織目標達成程度。

就工作績效的分類與評量方式來看，Schermerhorn (2000) 簡單將工作績效區分成個人或團體在工作表現中達成任務的質與量。Reddin (1970) 將工作績效區分為硬性績效和軟性績效，硬性績效如生產量或銷售量之類的效能或效率；軟性績效如上級滿意度、顧客滿意度及員工個人的工作投入知覺等。Venkatraman (1986) 認為工作績效可從三方面加以評量：(1) 財務績效：達成企業經濟目標的程度。(2) 事業績效：為財務績效與作業績效之總合。(3) 組織效能：達成組織各種相互衝突之目標，以及各種關係人之目標滿足。Dixon、Nanni 與 Vollmann (1990) 強調工作績效的評量應兼顧財務與非財務績效指標，其中財務指標是最廣為被用來評量工作績效的，但非財務的指標也同樣必須被重視。Katz 與 Kahn (1978) 的角色行為理論中，將工作績效區分為角色內行為(in-role behavior) 與角色外行為(extra-role behavior) 兩種類型。所謂角色內行為，一般指正式的或體制內所規範的行為；組織通常會在工作上界定一些該遵守的規範或行為的標準，然後根據這個標準去進行組織成員工作績效的評估，角色內行為就是符合這些標準，直接與工作報酬或前程動向發生關聯。而所謂的角色外行為，即是指非體制內規範之行為。Borman 與 Motowidlo (1993) 根據 Campbell (1990) 的研究架構提出另外一種工作績效的分類方法，他們將工作績效區分為任務績效(task performance) 與情境績效(contextual performance)。所謂任務績效是指一種個人工作上的結果，此一結果直接關係到組織所期望或指定任務，判斷的準

則在於是否合乎正式角色所加諸於個人部分的要求（Motowidlo & Van Scotter，1994）。至於情境績效所涵蓋的範圍比較寬廣，它並不直接支持組織的技術核心，相對地比較支持一般性組織的、社會的、與心理的環境，而此一環境則是技術核心得以運作的背景。研究者認為，任務績效此概念與 Katz 與 Kahn（1978）所提出的角色內行為之意涵相似，而情境績效則可以用角色外行為來說明。綜上所述，考量軍事組織之性質以及連隊輔導長的工作內容，本研究擬採用 Borman 與 Motowidlo（1993）的工作績效分類模式，做為連輔導長工作績效量表之發展基礎，茲將任務績效與情境績效的概念性定義說明如下：

一、任務績效：工作者對組織技術核心有所貢獻，在份內工作範圍以內的活動所表現的熟練度；可以透過個人直接執行技術性程序，或間接提供技術程序所需要的材料或服務予以衡量。

二、情境績效：工作者除對任務活動以外，並對組織效能有貢獻的其他活動所表現的熟練度；當個人面對與組織技術核心之運作有關的一般性社會與心理環境時，根據自由心證方式所採取的合作與幫助別人、團隊，甚至整個組織的行為或活動，都是情境績效的表現範圍。因此，情境績效的衡量包括自願執行非正式規定活動、堅持完成任務、合作並幫助別人，以及在非正式場合自動贊同、支持與防衛組織目標的熱誠。

貳、預試量表的發展

一、量表题目的發展

研究者以工作分析的概念，參考國軍 96 年度的「當前基層輔導長政戰實務工作作法指導要點」以及曾麗娟（2000）的「影響連輔導長工作行為、工作滿意與工作績效相關因素之研究」一文，再與五位曾經擔任連輔導長一職的軍中幹部進行訪談，最後整理出連隊輔導長的主要核心工作內容，包括（1）輔導新進與偏差行為人員；（2）落實軍紀監察工作；（3）推行文化宣教工作；以及（4）落實連隊福利服務。依據連輔導長的四項核心工作任務，研究者以余德成（1996）修訂、翻譯 Campbell（1987）編製的任務績效問卷（Task Performance Questionnaire, TPQ）與 Motowidlo & Van Scotter（1994）的情境績效問卷（Contextual Performance Questionnaire, CPQ）之中文量表為藍本，發展出「連輔導長工作績效量表」的題項。初步將每個核心工作的績效評估題項編製 4 題，因此任務績效與情境績效分別各有 16 題，合計共 32 題。量表採 Likert 六點量表計分格式，讓受試者以「1」到「6」數值評定個人與該敘述符合的程度，「1」表

示極少有此經驗，「6」表示總是有此經驗。在各分量表或總分上得分愈高，表示受試者評估自己的工作績效越好。

二、第一次預試與項目分析

第一次預試對象為政戰學院碩士班學員 112 人。刪去明顯完全規律性填答反應和完全無填答之問卷，共得有效問卷 106 份，回收有效問卷比例為 94.64%。兼顧項目分析的實證資料與邏輯分析的結果，同時參考其他學者的觀點（邱皓政，2000；余民寧，2002；Nunnally, 1978；De Vellies, 1991），本研究決定此階段的刪題標準。刪題方法與結果說明如下（表 1）：

（一）遺漏值的數量評估

檢驗受測者過多的遺漏情形表示該題目不宜採用。此次預試的 106 份問卷，並未有任何一份在此部份有遺漏填答的現象發生，故在此並不刪題。

（二）描述統計評估

利用各題目的描述統計量，包括平均數、變異數、以及偏態與峰度的評估，將受試者圈選過於集中之題目（次數分配超過百分之六十）列入刪題候選名單。其中有 22 題呈現高負偏態，故列入刪題候選名單中。

（三）校正後項目與分量表之相關

凡題項與分量表總分之相關小於.65 者，列為刪題選項之一，共計有 11 題列為刪題的候選題項。

（四）刪除該題之後可提高分量表之 Cronbach α 值

在此條件下有 1 題被列為刪題的候選名單。

（五）極端組檢驗法

各題項的高低分組之 t 檢定都達顯著（ $p < .05$ ），故在此並不刪題。

（六）因素分析法

各題的因素負荷量小於.6 者列為刪題名單。此條件下有 8 題列為刪題的候選題項。

從以上的項目分析刪題標準中，凡列入 3 次挑選刪題名單的題項即予以刪除。量表中的第 1 題、第 5 題、第 6 題、第 7 題、第 8 題、第 19 題、第 23 題、第 30 題重複三次列入刪題名單，故此階段共刪除 8 題。

表 1 「連輔導長工作績效量表」之項目分析表

分量表	題目	Mean	SD	Variance	Skewness	t	r	Cronbach α if item deleted (Cronbach $\alpha = .928$)	Factor loading KMO=.863	Deleted item ※
任務績效	1.在輔導連隊個案時，我對紀錄與回報程序相當熟練	4.82	.88	.777	-.914	6.49	.557**	.929	.544	※
	2.整體而言，我會做好連隊所要求的任務	4.91	.81	.658	-.589	9.53	.748**	.923	.747	
	3.我會規劃與安排自己所負責軍歌教唱工作的進度	4.94	.89	.797	-.952	7.46	.752**	.923	.749	
	4.我在伙食的帳篷中會注意到安全與衛生問題	4.96	.82	.684	-1.164	8.80	.661**	.926	.653	
	9.填寫個案輔導紀錄後，我會把紀錄歸檔至輔導紀錄冊	4.92	.84	.718	-.429	7.14	.691**	.925	.697	
	10.我會落實軍紀要求，促進上工作團隊相處和諧	4.93	.80	.653	-.431	10.76	.829**	.920	.833	
	11.我所策劃的球網競賽活動會很成功	4.75	.80	.644	-.539	9.26	.666**	.925	.667	
	12.當連隊弟兄常幫助時，我可以找資源來協助完成慰助	4.91	.84	.715	-.685	8.61	.779**	.922	.788	
	17.當我輔導連上個案遇到瓶頸時，我會適時尋求支援	4.97	.73	.542	-.539	6.14	.682**	.925	.688	
	18.在連上我會達成監督職責	4.94	.72	.530	-.667	8.33	.799**	.922	.811	
情境績效	19.我份內例行的文宣佈置不會讓別人挑到缺失	4.47	.88	.785	-.332	4.18	.476**	.932	.445	※
	20.我對於連隊弟兄發生問題後的請託協助不會拖延	4.96	.68	.475	-.307	7.40	.749**	.923	.758	
	25.遇過對連上個案的輔導，我會達成部隊的任務	4.82	.77	.606	-.787	7.72	.730**	.924	.725	
	26.在連上我會要求下屬貫徹命令	5.03	.82	.675	-.787	7.79	.669**	.925	.665	
	27.我會將上級規定的軍歌教唱進度依規定在連上教唱	4.95	.83	.693	-.718	6.70	.702**	.924	.705	
	28.我會運用資源照顧連上幹部及弟兄	4.99	.78	.619	-.940	5.74	.711**	.924	.720	
	5.我在連上輔導個案時，會跟其他同仁保持聯繫合作	4.89	.85	.730	-1.087	3.86	.505**	.896	.523	※
	6.在連上即使沒有人監督，我也會自我克制而遵守紀律	4.93	.80	.653	-.762	4.07	.564**	.894	.598	※
	7.在休假期間我會出席或交辦應執行的軍歌教唱進度	4.30	1.22	1.489	-.761	3.55	.578**	.897	.514	※
	8.我會主動接下非我執掌的服務工作	4.09	1.26	1.610	-.437	7.04	.634**	.894	.551	※
情境績效	13.我會花工作以外的時間改善一個挑戰性個案的問題	4.62	.89	.809	-.697	4.67	.684**	.890	.711	
	14.我會替連隊設想和主動幫助同僚	4.91	.79	.639	-.512	4.49	.706**	.889	.737	
	15.我會主動提供解決非我的會場佈置任務上的問題	4.42	1.17	1.388	-.826	7.10	.786**	.885	.736	
	16.辦理懇親會我會依規定寄邀請函並再請弟兄力邀家長來	4.87	.84	.706	-.235	4.88	.703**	.889	.725	
	21.在輔導問題個案中，我會顧及組織與諮詢倫理	4.90	.74	.551	-.685	3.29	.668**	.891	.696	
	22.我會幫助連上弟兄，解決營外惹出的麻煩和問題	4.87	.85	.725	-.591	5.04	.617**	.892	.643	
	23.我會負擔連上弟兄的工作，幫助別人或爭取團體績效	4.45	1.14	1.317	-1.000	3.70	.641**	.893	.575	※
	24.在照顧官兵伙食上我會支持上級主管的理念和決定	4.89	.83	.692	-.695	4.64	.718**	.889	.757	
	29.當連上同事碰到營外的感情問題時，我會給予支持與鼓勵	5.05	.76	.579	-.609	2.67	.596**	.893	.650	
	30.我會為連上自行剪輯報章雜誌案例來宣導導演的危險	4.51	1.03	1.071	-.682	3.70	.561**	.895	.506	※
情境績效	31.即使沒有督導，我也會確實施實施實光園地教學	4.96	.83	.703	-.718	4.82	.651**	.891	.681	
	32.我會熱心地著手處理上級指派的連上急難弟兄	5.14	.77	.599	-.754	3.53	.612**	.893	.660	

** $p < .01$

三、第二次預試與探索性因素分析

第二次預試是與另一份研究問卷一同施測，因此原量表的題號均重新修訂，預試對象為國防部政治作戰局政治作戰教育訓練中心的學員，計 143 人。刪去明顯完全規律性填答反應和完全無填答之問卷，共得有效問卷 110 份，回收有效問卷比例為 76.92%。本階段將以 SPSS13.0 統計軟體進行探索性因素分析以篩選題項。

表 2「連輔導長工作績效量表」第一次探索性因素分析結果

原 題 號	題項	因素負荷量	
		因素 1	因素 2
9	65.填寫個案輔導紀錄後，我會把紀錄歸檔至輔導紀錄冊。	.897	.356
25	81.透過對連上個案的輔導，我會達成部隊的任務。	.895	.404
27	83.我會將上級規定的軍歌教唱進度依規定在連上教唱	.891	.397
28	88.我會運用資源照顧連上幹部及弟兄。	.890	.368
26	87.在連上我會要求下屬貫徹命令	.885	.370
17	73.當我輔導連上個案遇到瓶頸時，我會適時尋求支援	.884	.450
12	76.當連隊弟兄需慰助時，我可以找資源來協助完成慰助	.884	.389
2	66.整體而言，我會做好連隊所要求的任務。	.878	.403
32	86.我會熱心地著手處理上級指派的連上急難弟兄	.774	.463
24	80.在照顧官兵伙食上我會支持上級主管的理念和決定	.758	.458
11	75.我所策劃的球類競賽活動會很成功	.497	.355
18	82.在連上我會達成監督職責	.303	
10	74.我會落實軍紀要求，使連上工作團隊相處和諧	.280	.141
3	67.我會規劃與安排自己所負責軍歌教唱工作的進度	.196	.107
22	78.我會幫助連上弟兄，解決營外惹出的麻煩和問題	.368	.788
21	77.在輔導問題個案中，我會顧及組織與諮商倫理	.467	.755
16	72.辦理懇親會我會依規定寄邀請函並再請弟兄力邀家長來	.583	.701
14	70.我會替連隊設想和主動幫助同僚	.383	.666
15	71.我會主動提供解決非我的會場佈置任務上的問題	.451	.629
29	85.當連上同事碰到營外的感情問題時，我會給予支持與鼓勵	.542	.625
13	69.我會花工作以外的時間改善一個挑戰性個案的問題	.467	.623
31	79.即使沒有督導，我也會確實實施莒光園地教學	.545	.615
4	68.我在伙食的檢查中會注意到安全與衛生問題	.103	.125
20	84.我對於連隊弟兄發生問題後的請託協助不會拖延		
解釋量		43.49%	7.01%
特徵值		9.80	5.52
總解釋變異量 = 50.495%			

研究假定「連輔導長工作績效」該分量表的兩個內涵「任務績效」與「情境績效」之間有相關，故使用主軸法，設定因子數為2與「斜交轉軸法」抽取因素。樣本適切性 KMO 值為.918，Bartlett's 球形考驗亦達顯著（ $\chi^2 = 1811.924$ ； $df = 276$ ； $p = .000$ ），顯示此資料適合進行因素分析。因素分析結果顯示，第65題、第66題、第73題、第76題、第81題、第83題、第87題、第88題均落在原先設計的「任務績效」此一因素中，而第86題、第80題落在「情境績效」此一內涵，故將這兩題刪除。在第二個因素中，所有的題目都落在原先設計的「情境績效」中，故不刪題。此外，第67題、第68題、第74題、第75題、第82題、第84題的因素負荷量均小於.5，故此6題也刪除。至此，第一次探索性因素分析共刪除8題（表2）。此八題刪去後，再次使用主軸法抽取因素，並設定因子數2與「斜交轉軸法」進行第二次探索性因素分析。樣本適切性 KMO 值為.941，Bartlett's 球形考驗亦達顯著（ $\chi^2 = 1444.664$ ； $df = 120$ ； $p = .000$ ），顯示此資料適合進行因素分析。至此，兩個因素內各自涵蓋的題目配置已符合研究者在該分量表中的內涵劃分，總解釋變異量為65.19%（表3）。

表3 「連輔導長工作績效量表」第二次探索性因素分析結果

原 題 號	題項	因素負荷量	
		因素 1	因素 2
25	81.透過對連上個案的輔導，我會達成部隊的任務	.897	.571
9	65.填寫個案輔導紀錄後，我會把紀錄歸檔至輔導紀錄冊	.897	.535
27	83.我會將上級規定的軍歌教唱進度依規定在連上教唱	.893	.561
28	88.我會運用資源照顧連上幹部及弟兄	.892	.541
17	73.當我輔導連上個案遇到瓶頸時，我會適時尋求支援	.888	.607
12	76.當連隊弟兄需慰助時，我可以找資源來協助完成慰助	.886	.552
26	87.在連上我會要求下屬貫徹命令	.884	.536
2	66.整體而言，我會做好連隊所要求的任務	.880	.568
22	78.我會幫助連上弟兄，解決營外惹出的麻煩和問題	.363	.790
21	77.在輔導問題個案中，我會顧及組織與諮商倫理	.461	.767
16	72.辦理懇親會我會依規定寄邀請函並再請弟兄力邀家長來	.577	.743
14	70.我會替連隊設想和主動幫助同僚	.401	.692
29	85.當連上同事碰到營外的感情問題時，我會給予支持與鼓勵	.525	.670
15	71.我會主動提供解決非我的會場佈置任務上的問題	.449	.659
13	69.我會花工作以外的時間改善一個挑戰性個案的問題	.458	.657
31	79.即使沒有督導，我也會確實實施莒光園地教學	.540	.652
解釋量		54.93%	10.27%
特徵值		8.15	6.48
總解釋變異量 = 65.19%			

參、正式量表之信效度分析

本階段目的在於發展正式量表，進行信效度的檢驗。此階段以陸、海、空、聯勤、憲兵、後備等軍種之營、連輔導長為受試者，共得有效問卷 202 份。在信度檢驗方面，以 SPSS 13.0 進行內部一致性 Cronbach α 係數分析；在效度方面，則以 LISREL 8.54 統計套裝軟體進行驗證性因素分析，並以相關分析進行效標關連效度之檢驗。

一、信度分析

「連輔導長工作績效量表」的內部一致性 Cronbach α 值為.949，兩個分量表的 Cronbach α 值為.887和.949(表 4)，可見本量表的內部一致性非常良好(Nunally, 1978)。

表 4 「連輔導長工作績效量表」刪題後之 Cronbach α

向度	Cronbach α
任務績效	.968
情境績效	.887
總量表	.949

二、效度分析

(一) 驗證性因素分析

本研究假定連輔導長的工作績效由「任務績效」與「情境績效」兩個因素構成，因此，此階段將參考 Bagozzi 與 Yi (1988) 所提出的「基本適配度」、「整體模式適配度」和「內在結構模式適配度」三方面來進行連輔長工作績效模式之驗證。

1. 基本適配度檢驗

參考 Bagozzi 與 Yi (1988) 提出的基本適配標準，由表 5、表 6 和圖一可知，「連輔導長工作績效量表」建構的模型估計結果沒有負的誤差變異，符合理論模型不能有負的誤差變異之評鑑標準。其次，誤差變異皆達顯著水準。此外，因素負荷量皆高於.50，而小於.95 的標準。最後，模型之標準誤介於.01 至 3.54 之間。因此，模型符合基本模型適配度的評鑑標準。

表 5 「連輔導長工作績效量表」的基本適配標準分析結果

評鑑項目	分析結果	評鑑結果
是否沒有負的誤差變異	誤差變異介於.11~.48	是
誤差變異是否都達到顯著水準	皆達.01 顯著水準	是
參數間相關的絕對值是否太接近 1	參數間相關的絕對值最大值是.72	是
因素負荷量是否介於.5~.95 之間	因素負荷量介於.72~.94	是
是否沒有很大的標準誤	標準誤介於.01~3.54	是

2. 整體模型適配度檢驗

整體模型的適配指標與理想值標準（Bentler & Bonett, 1980）如下說明，檢驗結果摘要於表 7。

（1）絕對適配度（absolute fit measures）

① χ^2/df 。卡方值除以自由度的值以小於 3 為適配的標準，本量表模式的值為 2.51，達到適配標準。

②GFI 指標（Goodness of Fit Index）。此值會介於 0-1 之間，模式的適配理想在.90 以上較好，本量表模式的 GFI 值為.77，未達適配的標準。

③SRMR 指標（Standardized Root Mean Square Residual）。標準化殘差均方根的理想值最好小於.08。本量表模式的 SRMR 值為.06，符合適配的標準。

④RMSEA 指標（Root Mean Square Error of Approximation）。近似誤差均方根等於或小於.05 時視為「良好適配」；.05 到.08 可視為「接近良好適配」；.08 到.10 之間被視為「中度適配」；.10 以上為「不良適配」。本量表模式的 RMSEA 值為.12，未符合適配標準。

（2）簡要適配度（Parsimony fit measures）

①PNFI 簡效規範適配指標（Parsimonious Normed Fit Index）。此值會介於 0-1 之間，一般以大於.50 以上較佳。本量表模式的 PNFI 值為.79，符合適配的標準。

②PGFI 簡效良性適配指標（Parsimonious Goodness-of-Fit Index）。此值會介於 0-1 之間，一般以大於.50 以上較佳。本量表的 PGFI 值為.58，符合適配的標準。

（3）增值適配度（Incremental fit measures）

①NFI 規範適配指標（Normed Fit Index, NFI）。此值會介於 0-1 之間，以大於.9 為模型接受標準，愈接近 1 愈好。本量表模式的 NFI 值為.92，符合模式適配的標準。

②NNFI 非規範適配指標（Non-Normed Fit Index）。此值會介於 0-1 之間，以大於.9 為模型接受標準，愈接近 1 愈好。本量表模式的 NNFI 值為.93，符合模式

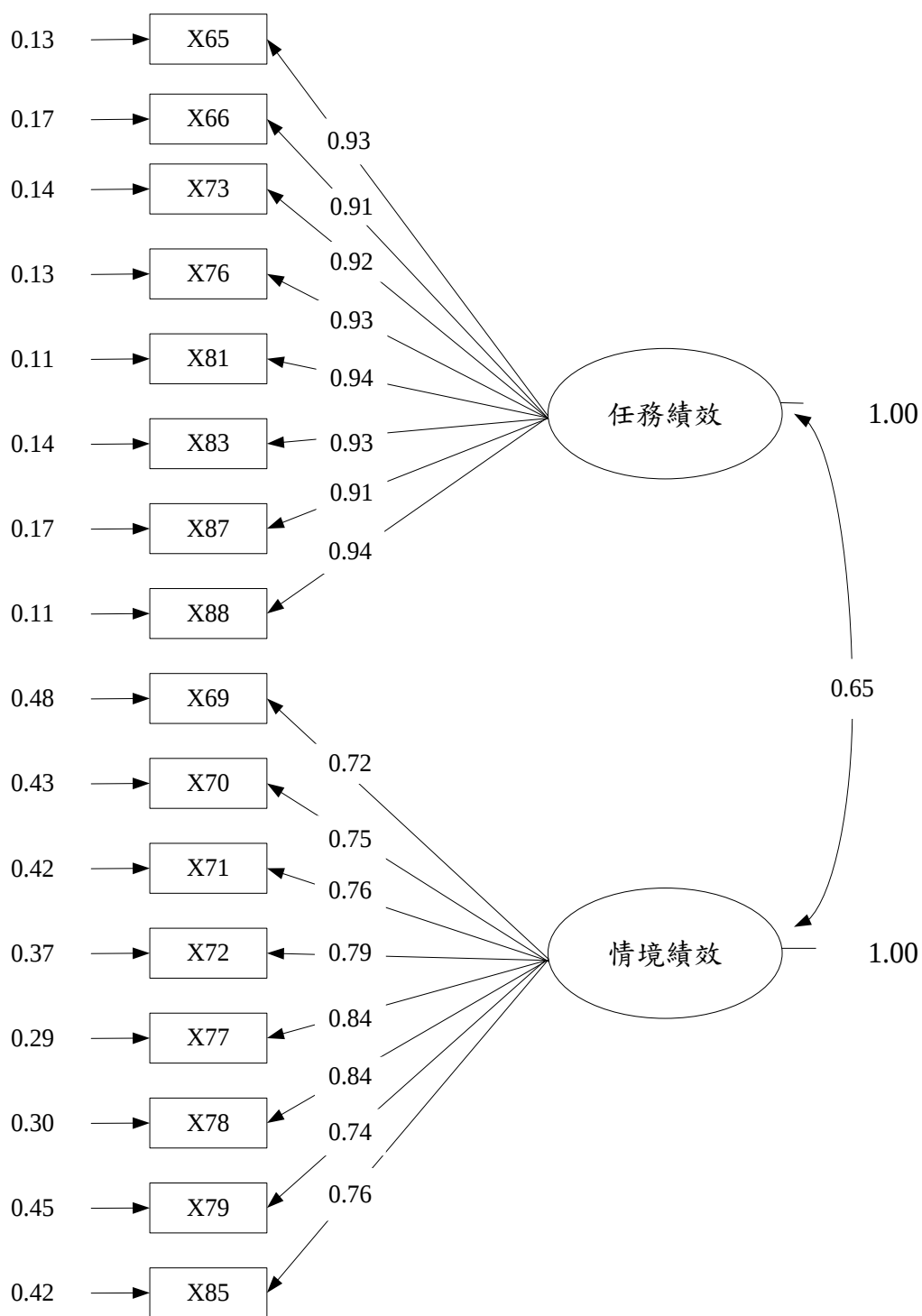
適配的標準。

◎CFI 比較適配指標 (Comparative Fit Index)。此值會介於 0-1 之間，以大於.9 為模型接受標準，愈接近 1 愈好。本量表的 CFI 值為.94 符合模式適配的標準。

表 6 「連輔導長工作績效量表」模式之參數估計摘要表

	參數	未標準化估計值	標準誤	t 值	標準化估計值
任	$\lambda_{65,1}$	.99	.08	12.92*	.93
	$\lambda_{66,1}$	1.60	.13	12.38*	.91
	$\lambda_{73,1}$	2.30	.18	12.73*	.92
	$\lambda_{76,1}$	2.13	.16	12.97*	.93
	$\lambda_{81,1}$	.93	.07	13.13*	.94
務	$\lambda_{83,1}$	1.38	.11	12.82*	.93
	$\lambda_{87,1}$	1.27	.10	12.38*	.91
	$\lambda_{88,1}$	.67	.05	13.23*	.94
績	δ_1	.15	.02	6.43*	.13
	δ_2	.53	.08	6.69*	.17
	δ_3	.89	.14	6.54*	.14
	δ_4	.65	.10	6.39*	.13
	δ_5	.11	.02	6.27*	.11
	δ_6	.31	.05	6.49*	.14
	δ_7	.34	.05	6.69*	.17
效	δ_8	.05	.01	6.19*	.11
情	$\lambda_{69,1}$	1.27	.15	8.48*	.72
	$\lambda_{70,1}$	1.72	.19	9.08*	.75
	$\lambda_{71,1}$	.59	.06	9.23*	.76
	$\lambda_{72,1}$	6.18	.64	9.73*	.79
	$\lambda_{77,1}$	1.48	.14	10.66*	.84
境	$\lambda_{78,1}$	.54	.05	10.65*	.84
	$\lambda_{79,1}$	.49	.05	8.88*	.74
	$\lambda_{85,1}$	.05	.05	9.17*	.76
績	δ_1	1.50	.22	6.80*	.48
	δ_2	2.23	.33	6.66*	.43
	δ_3	.25	.04	6.62*	.42
	δ_4	22.86	3.54	6.46*	.37
	δ_5	.92	.15	6.06*	.29
	δ_6	.12	.02	6.07*	.30
	δ_7	.19	.03	6.71*	.45
效	δ_8	.28	.03	6.63*	.42

* $p < .05$



Chi-square=258.76, df=103, P-value=0.00000, RMSEA=0.118
圖一 連輔導長工作績效量表之一階驗證性因素分析模式圖

表 7 「連輔導長工作績效量表」理論模式的整體模式適配標準分析結果

適配 指標	絕對適配度				簡效適配度		增值適配度		
	X^2/df	GFI	SRMR	RMSEA	PNFI	PGFI	NFI	NNFI	CFI
評鑑 標準	<3	>.90	<.08	<.10	>.50	>.50	>.90	>.90	>.90
評鑑 結果	2.51	.77	.06	.12	.79	.58	.92	.93	.94
	適配	不良 適配	適配	不良 適配	適配	適配	適配	適配	適配

3.內在結構適配度

模式內在結構適配度是一個模式的內在品質，本研究參考 Bagozzi 與 Yi (1988) 的評鑑標準檢驗本量表模式。此次分析結果(表 8)，除了殘差絕對值未達評鑑標準外，無論是潛在變項的成份信度及平均變異抽取都符合適配標準，而且估計參數都達顯著水準，顯示連輔導長工作績效理論模式的內在結構品質優良。

表 8 「連輔導長工作績效量表」理論模式的內在結構適配標準分析結果

評鑑項目	分析結果	評鑑結果
所估計的參數均達到顯著水準	皆達顯著水準	是
個別項目的信度高於 0.50	.52 至 .89	是
潛在變項的平均抽取變異量大於 0.50	0.60 至 0.86	是
潛在變項的組合信度大於 0.60	0.92 至 0.98	是
標準化殘差的絕對值小於 2.58	5 個以上 > 2.58	否
修正指標小於 5.00	無修正項目	是

(二)效標關聯效度分析

為求工作績效評估結果的客觀性，本研究除了請受試者以自我評量方式評估其工作表現之外，亦請受試者的直屬長官營輔導長評量受試者的工作表現。亦即，本研究在工作績效各向度的評估，同時有自評分數與他評分數。以陸、海、空、聯勤、憲兵、後備等軍種之基層營、連輔導長為受試者，共得「連輔導長工作績效量表」自評有效問卷 202 份，「連輔導長工作績效量表」他評有效問卷 202 份。分析結果顯示「連輔導長工作績效量表」的自評與他評分數呈現顯著正相關，如表 9 所示。

表 9 「連輔導長工作績效量表」之效標關連效度 (N= 202)

	任務績效	情境績效	績效總分	他評任務績效	他評情境績效	他評績效總分
任務績效	1.00					
情境績效	.961**	1.00				
績效總分	.990**	.990**	1.00			
他評任務績效	.696**	.706**	.708**	1.00		
他評情境績效	.692**	.729**	.718**	.968**	1.00	
他評績效總分	.700**	.723**	.719**	.992**	.992**	1.00

** $p < .01$

肆、結論與建議

本研究歷經三階段的樣本收集，以項目分析、探索性因素分析、驗證性因素分析、效標關聯效度分析以及內部一致性信度分析進行「連輔導長工作績效量表」的發展。在信度方面，「連輔導長工作績效量表」中的兩個分量表「任務績效」、「情境績效」和總量表的 Cronbach's α 值都在 .89 以上，均超過 Nunnally (1978)、Cronbach (1965) 以及 Joseph、Rolph 和 Ronald (1987) 所建議的 .70 以上，顯示量表具有良好的內部一致性。在效度方面，以驗證性因素分析驗證量表的觀察資料與理論模式之適配情形結果發現，除了 GFI 值與 RMSEA 值未達適配外，其餘多數指標都達到適配評鑑的標準。依據黃芳銘 (2004) 建議，在模式適配與否應以「多數決」為評判標準來看本研究模式，顯示「連輔導長工作績效量表」的假設模式與觀察資料尚稱相符。在增值適配指標和簡效適配指標方面，各項數值皆大於理想門檻，表示假設模式和無任何共變關係的獨立模式相較已經有效改善，且模式具有解釋效用與足夠之精簡性。檢視「連輔導長工作績效量表」模式中的各題項發現，經過二階段預試刪題之後，「任務績效」和「情境績效」分量表中的題目仍然能夠涵蓋連輔導長的四類主要核心工作之內容 (表 10)；效標關聯效度分析結果亦顯示「連輔導長工作績效量表」的自他評分數呈現顯著正相關，表示量表具有實用性與客觀性，外在效度不錯。

表 10 「連輔導長工作績效量表」之分量表與題項分配

工作內容	題號	
	任務績效	情境績效
輔導新進與偏差行為人員	65、73、81	69、77、85
落實軍紀監察工作	66、87	70、78
推行文化宣教工作	83	71、79
落實連隊福利服務	76、88	72

根據研究結論，臚列以下四點研究限制、量表使用建議與未來研究方向：

- (一) 連輔導長個人可以本研究發展的評量工具進行自評，幫助了解自己目前的表現以及有何管理價值（獎酬）、並且做為發展自我和改進的目標。同時，組織和長官亦可以量表的資訊做為薪資、昇遷以及用人決策之參考。
- (二) 本研究是以軍中連輔導長為研究對象，在推論和結果的運用上有其限制。建議未來研究可以依據本量表的發展模式，建立軍中其他級職的績效評量工具。
- (三) 驗證性因素分析結果顯示假設模式尚且契合實徵觀察資料，然而少數指標如 RMSEA 和 GFI 等指標數值未能達到理想門檻。為提高研究效度，提高研究樣本數以進行更周全的考驗是未來研究需努力的方向。
- (四) 本研究以 Borman 和 Motowidlo (1993) 所提出的「工作績效」兩個特徵向度（情境績效、任務績效）為量表架構，而此兩個工作績效經驗特徵向度是否有跨文化之差異，礙於時間限制，本研究並沒有深入討論。因此，建議未來研究能以質性深度訪談做為基礎，來修訂軍中工作績效評估向度的架構，並定期依據連輔導長的核心工作內容進行績效評量工具的修訂。

參考文獻

- 余民寧（2002）。**教育測驗與評量—成就測驗與教學評量**。心理出版社。
- 邱皓政（2005）。**量化研究與統計分析：SPSS中文視窗版資料分析範例解析**。五南出版社。
- 林鈺琴、黃耀慶（2003）。組織資本與脈絡/任務績效、領導績效及團隊績效之關係—資源基礎理論及交易成本之觀點。**人文、科技、E世代人力資源發展學術研討會論文集**。高雄應用科技大學。
- 洪暄喻（2000）。**週休二日政策的影響研究—台北市政府的個案分析**。中國文化大學政治學研究所碩士論文。
- 曾麗娟（2000）。**影響連輔導長工作行為、工作滿意與工作績效相關因素之研究**。大屯出版社。
- 許士軍（2000）。**走向創新時代的組織績效評估。哈佛商業評論精選(HBR)**。天下出版。
- 黃芳銘（2004）。**社會科學方法學—結構方程模式**。五南出版社。
- 黃英忠、曹國雄、黃同圳、張火燦、王秉鈞（2002）。**人力資源管理**，二版。華泰書局。
- 陳旭播（2000）。**中日勞務管理與員工工作績效之比較研究**。中國文化大學國際企業管理研究所博士論文。
- 蘇義祥（1999）。**中華電信專戶服務部門領導型態與工作績效關係之研究：服務人員特質及成熟度的調節作用**。國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Academic of Marketing Science*, 16, 76-94.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman & Associates, *Personnel Selection in Organization* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology Vol.2* (pp.687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- De Vellies, R. F. (1991). *Scale development theory and applications*. London: SAGE.
- Dixon, N., & Vollmann (1990). *The new performance Challenge: Measuring operations for world-class competition*. Illinois, Homewood: IRWIN.
- Joseph, F.H., Rolph, E.A., & Ronald, L.T. (1987). *Multivariate data and analysis with reading*. NY: MacMillan.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kollog, M. (1967). *Closig the performance gap*. New York: American Management Association.
- Motowidlo, S. J., & Van Soctter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. NY: McGraw-Hill.
- Reddin, W. R. (1970). *Managerial effectiveness*. McGraw- Hill, N.Y..
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior* (8th Ed.). Upper Saddle River, NJ. Prentice Hall International.
- Schermerhorn, J. R. (1989). *Management for productivity* (3rd Ed.). New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. M., & Osborn, R.N. (2000). *Managing organizational behavior* (6th Ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Venkatraman, N. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, Vol. 11, 801-804.

(投稿日期：97 年 4 月 16 日；採用日期：97 年 5 月 14 日)