

# 組織成員觀點下公部門團體績效評比 之制度效應檢驗： 目標校準、績效學習與團隊動態<sup>\*</sup>

胡龍騰、徐瑋鴻<sup>\*\*</sup>

## 《摘要》

目前我國中央政府部門有兩套主要的績效管理制度，一為以部會為評價單位的行政機關施政績效評核制度，另一則是公務人員考績制度；在現行運作方式下，此二套制度彼此間未能有效連結，形成組織層次之機關整體績效表現與個人層次的考績結果，無法產生連動效果，以致造成脫勾現象。為解決上述問題，論者主張必須由團體績效概念出發，建立一套上能連結組織績效目標，下能扣合員工個人考績的團體績效制度，讓組織、團體與個人績效得以垂直整合。然而，觀諸國內文獻對於團體績效之討論不足，為彌補此一研究缺口，本研究以參與試辦機關做為問卷調查對象，盼能更進一步瞭解團體績效評比制度實施後對公部門組織團體動態所可能造

---

投稿日期：104年12月7日；接受刊登日期：106年2月24日。

<sup>\*</sup> 本論文之初稿曾發表於2014年臺灣政治學會年會暨「當前全球民主實踐的再思考：困境、挑戰與突破」國際學術研討會，臺北：國立臺灣大學政治學系。感謝臺大政治系彭錦鵬教授於研討會中所給予之評論意見。作者們同時感謝二位匿名審查人及編委會所給予之寶貴修正建議，得使本文內容得以更加充實且嚴謹完備。

<sup>\*\*</sup> 胡龍騰為國立臺北大學公共行政暨政策學系副教授，e-mail: hult@gm.ntpu.edu.tw。  
徐瑋鴻為國立臺北大學公共行政暨政策學系博士生。

成的影響。本研究發現，儘管受訪者對於目前所試辦的新制度之認知和評價程度不高，且該制度所期待的目標校準目的也可能獲得實現，不過此一制度的引進，確實將為公部門組織文化帶來值得關注的擾動和影響。

[關鍵詞]：團體績效評比、績效學習、目標校準、團隊凝聚力、團隊回復力

## 壹、前言

一般說來，對於政府部門績效的評價，大抵上可區分為組織、計畫／政策，以及員工個人三類的層次焦點（Talbot, 2005），而這樣的分類概念也反映在我國相關主要制度的設計上。以行政院層級的中央部會為例，在組織層次的相應評核制度可以 2002 年所頒訂的「行政院所屬各機關施政績效評估要點」或現行的「行政院所屬各機關績效管理要點」為代表，在計畫／政策層次則屬於 2003 年所頒訂之「行政院所屬各機關施政計畫評核作業要點」及 2014 年所訂定的「行政院所屬各機關個案計畫管制評核作業要點」為核心機制，至於在個人層次的績效考核制度則有《公務人員考績法》及其施行細則之規範。惟計畫或政策層次的績效評估，有時因計畫屬性的不同可能會涉及跨部會或跨機關的協力作為，常面臨不易釐清或落實課責的問題與挑戰，因此，在強調績效一課責連結或績效管理的討論和文獻上，大多以指涉組織或個人層次的績效表現和評價為主（Talbot, 2005）。

然而，吾人不免好奇的是，僅依賴聚焦在組織和個人層次上的績效管理或考核制度，便已足以串連和帶動機關整體的績效動能了嗎？從我國前述相關制度的實際運行經驗來看，公務人員於其個人層次的年終考績結果似乎並不會受到其所服務機關關於組織層次的施政績效評核高低優劣而有所影響，換言之，在這兩套制度相互無干的運作情形下，不僅造成兩個不同層次的績效考評制度相互脫勾，亦形成了一個「做好做壞一個樣」、欠缺激發績效誘因的無效制度環境（余致力、黃東益，1999；余致力、胡龍騰，2006）。針對此一制度問題，論者指出，任何績效管理制度都應該包含整體組織、單位／團體、與員工個人等三個層次，方能產生期待的完整效果（林文燦，2003）。爰此，為導正此一扭曲的制度現象，並填補和重新串聯我國公部門績效管理制度中組織與個人層次間失落的環節，目前考試院已於《公務

人員考績法》之修訂草案中，加入「團體績效評比」之概念與制度，授權行政機關依其業務特性，辦理所屬機關間及內部單位間的團體績效評比，並藉由以團體績效評比結果作為彈性分配所屬機關及內部單位評定考績等次人數比例的參考依據之做法，來使機關（組織）、內部單位（團體）和員工（個人）三個層次的績效目標和績效表現，得以相互連結和「校準」（alignment）（林文燦，2011、2014）。

儘管團體績效評比制度本身的設計有其積極意義，且目前已在部分的中央和地方行政機關開始試辦；然，一項變革制度的啟動，難免將對組織中的個人及團體在行為、思考或工作流程上造成影響，且從過去經驗來看，組織變革的過程中，經常可能出現失敗的狀況，甚至讓局面變得更糟（Kreitner & Kinicki, 2010; Saruhan, 2013; Yilmaz & Kılıçoğlu, 2013），難以達成制度引進的初衷；這些失敗經驗雖然可能是因為技術或資源上的困難所造成，但最重要的因素仍是在於組織成員如何看待以及回應的問題（Saruhan, 2013）。更確切地說，變革過程中，員工的態度及行為將是關鍵，很多變革最終導致失敗的下場其主因多是因為不瞭解、或是低估了員工可能的反應所致（Morgan & Zeffane, 2003; Oreg & Sverdlik, 2011）。因此，若仔細思量團體績效評比的制度設計內容，不難發現這項新制度不僅牽動了公務人員最關心的切身利益——年終考績，且同時亦有新概念的導入——團隊績效，在這兩種變數的相互牽引下，此一變革制度的導入是否真能實現其制度目標，亦即達到「組織—團隊—個人」三層次的「目標校準」（goal alignment）的期待？<sup>1</sup> 以及此一制度對於公務機關內部環境的影響或衝擊為何？實在值得吾人的關注和探討。

雖然目前團體績效評比制度仍處試辦階段，過去學界對此制度的觀念倡議和規劃設計已有部分開創和研究投入（林文燦，2011、2014；施能傑，2010；張四明、張育哲，2013），惟對於此制度一旦引進後，在公部門組織與文化所可能產生的影響、或此制度能否發揮其預期效果以填補目前績效制度上的空隙、抑或是這樣的效果是透過什麼樣的機制轉化而成等等諸如此類的面向思考與探索，似乎仍是一塊處女地，需要更多實證研究的投入和耕耘。爰此，值此新制度仍屬試辦之際，本研究試圖透過實證資料的蒐集和分析，以期回答以下的研究問題：對於「團體績效評比制度」的採行，公務同仁們對此新制度的認知與評價程度如何？而此「團體績效評比」概念的實行，是否可能對既有公務組織文化產生衝擊，例如單位同仁間是否因而產生更高的凝聚力？不同單位彼此間是否因此而產生競爭氣氛？而這樣的組織文

---

<sup>1</sup> 本文中，為符合研究旨趣，在行文上將「團體」（group）和「團隊」（team）二者視為同義詞，合先敘明。

化衝擊，是否亦會連帶影響公務同仁之間的組織公民行為？抑或是增強了單位組織面臨業務困境或挫折時的「回復力」（resilience）？以及此一「團體績效評比制度」的採行，是否可能達到最初的制度期待，亦即提高組織的績效學習程度，並使「組織—團體—個人」三者間的績效目標與行為獲得串聯與校準？更簡單地說，本研究期望瞭解的是，在團體績效評比制度這樣一項深富團隊導向意味的制度變革，勢必會為公部門組織內部帶來一陣「擾動」；而這樣的擾動，會是一個什麼樣貌？且經由這擾動後，是否真能帶來原所期待的制度目的？

## 貳、理論背景與假設發展

依循著問題意識所言，本文先行描述團體績效評比制度的引進，對於整體機關組織所可能產生的影響；其次，討論在新制度引進後組織內團體動態所可能產生的變化；其三，說明團體動態變數之互動關係，最後說明組織公民行為（包含團隊內與團隊外）及團隊回復力等因素對於組織績效學習和目標校準間之關聯，並同時由此些討論發展本文之研究假設。

### 一、團體績效評比制度與其制度目的

我國《公務人員考績法》修正草案（考試院，2012）的要旨之一，即認為實施內部單位的團體績效評比，可給予組織適度之競爭壓力，以督促組織努力達成目標，進而提昇機關整體施政績效。申言之，《公務人員考績法》之修訂，乃著眼於強化考績措施與機關策略目標間的鏈結效果，融入績效管理核心概念（林文燦，2014；許峻嘉、呂育誠，2012），並透過團體績效評比制度，不僅試圖兼蓄個人與組織的績效需求（許峻嘉、呂育誠，2012），並期望導引朝向「先評估團體績效，再考核個人績效」的制度目的（林文燦，2014：36），進而達成「組織—團體—個人」三層次績效目標的串聯效果。然而，當團體績效評比制度引進後，又是如何與個人及組織績效進行連結，這涉及到組織變革、團體動態與績效管理等三個層面。其中有關團體動態層面因有諸多變數有待討論，下一小節中會再進行詳細描述。

首先，一項新制度的引進，必將改變組織成員的想法、行為與溝通方式，這就是「組織變革」（organizational change）的基本意涵。根據學者的觀點，組織變革是指組織為回應外在環境的衝擊，並配合內在環境的需要，因此改變組織的策略目標、結構、權力體系、管理行為，並對組織成員的態度、觀念、行為進行有目的性

及系統性的調整，以提高組織績效，實現組織持續生存與發展之目的，故可被視為一種有計劃與目標導向的活動，使組織從原有狀態轉換為新狀態的過程（Hammer & Champy, 1993; Robbins, 2001）。近來，大量文獻指出團隊工作對組織變革的重要性（Townsend, DeMarie, & Hendrickson, 1998）。其實「團隊工作」（team work）不是新名詞，早在 1990 年代，團隊及團隊工作就被視為組織的關鍵成份，在組織的決策、協商、資訊蒐集上扮演重要角色（Wageman, Nunes, Burruss, & Hackman, 2008），且因團隊較具彈性與溝通便利性，被期待可引導較佳的組織績效、組織承諾與改善組織學習（Torrington & Hall, 1998；轉引自 Jackson, 1999: 316）。

然而，組織變革不是簡單的任務，組織變革的成效如何，取決於組織的政策及措施是否支持變革，以及組織成員對於組織是否有能力完成變革之準備的評價認知有關（Eby, Adams, Russell, & Gaby, 2000; Rangarajan, Chonko, Jones, & Roberts, 2004）。同時，組織變革影響員工投入的程度，也與員工會如何評價該項變革措施有關（Weiner, 2009）。準此而言，團體績效評比制度的引進必將對行政機關內部團體成員造成衝擊，同樣的，團體成員對團體績效評比制度之認知與評價，對於制度未來的執行成效也密切相關。

其次，團體績效評比制度本身便是績效管理制度的一環，主要目的在於向上連結組織績效目標，向下連接員工個人考績。然而這當中上下鏈結的效果，仍須透過「績效學習」（performance learning）和目標校準的機制來加以轉化。就績效學習而言，組織成員的績效資訊學習能力與兩項條件有關：一是組織成員能從不斷蒐集資訊的工作中獲得所需的有用資訊，並從中進行檢討和學習，且這樣的活動會被納入成為常態工作中的一環（Moynihan, 2005）；另一條件則是所獲得的績效資訊也能被決策者視為有用資訊，從而做出最佳的決策（Taylor, 2011）。因此績效資訊的使用，可校正相關行動，並學習新的知識與技術以引導未來績效的改進（Aguinis, Gottfredson, & Joo, 2013）。簡言之，組織績效管理概念中，將富含兩種元素，首先是組織要為一個學習型組織，可利用所獲得之績效資訊用於決策當中，其次，利用績效資訊校正相關行動，也就是進行目標校準的工作。

就目標校準而言，公部門內部單位團體中個人的工作及績效必須要與組織策略目標進行校準，個人也需為組織目標的達成負責（Ayers, 2013）。「目標設定理論」（goal setting theory）便認為，校準個人任務使其能與組織目標一致，可提升組織整體績效（Locke & Latham, 2002; Roberts & Pavlak, 1996）。對個人績效來而

說，考績評核是一項兼具行政及發展的組織工具，可協助連結個人績效使其實現組織目標與結果（Ayers, 2013: 495-496），這樣的連結指的就是目標校準，並且，透過組織內部的「垂直校準」（vertical alignment），可有效降低多重委託代理關係之間的交易與監督成本，對改善組織績效深具重要性（Andrews, Boyne, Meier, O'Toole Jr., & Walker, 2012）。

基於上述有關團體績效評比制度與個人、組織績效之論點，並根據公務人員考績法修正草案的立法要旨，進行內部單位團體績效評比之目的，即在於刺激組織成員的績效學習行為和產生目標校準效果；不過，此一制度目的能否達成，仍取決於組織成員對於團體績效評比制度的認知與評價，亦即組織成員對團體績效評比制度之認知與評價程度愈高，在個人或團隊在績效學習及目標校準上的表現應該較好。此外，團隊也可使用所獲得之績效資訊校正團隊行動，進行目標校準的工作，因此績效學習也應與目標校準具正向關係。爰此，本文提出以下的研究假設：

*H<sub>1a</sub>：組織成員對團體績效評比制度之認知與評價程度愈高，團隊績效學習的程度也愈高。*

*H<sub>1b</sub>：組織成員對團體績效評比制度之認知與評價程度愈高，團隊所產生目標校準的效果越佳。*

*H<sub>1c</sub>：團隊績效學習的程度愈高，所產生目標校準效果越佳。*

## 二、團體績效評比制度與團隊動態

一般來說，團體（group）或團隊（team）具有以下幾項特性：（一）由兩個或兩個以上的個人所組成；（二）具有社會性互動過程（面對面或是透過資訊科技媒介）；（三）擁有一個或一個以上的共同目標；（四）聚在一起共同實踐與組織相關的任務；（五）依計畫所連結的工作流程、目標與結果間相互依賴；（六）成員有不同的角色與責任；（七）鑲嵌在組織系統中，有獨立的範圍，並與組織系統所處脈絡及任務環境相結合（Kozlowski & Ilgen, 2006: 79）。因此團隊所產生的績效，可視為個體間高度且集體行為的呈現（Kozlowski & Klein, 2000）。換言之，團隊績效乃是個人績效加總後的整體表現，且個人的績效乃藉由團隊成員間的協力合作所達成（Park, Baker, & Lee, 2008；轉引自謝安田、楊新生，2011：80），因此團隊成員間存有高度的互賴關係（Chen, Tang, & Wang, 2009），藉以完成任務、使命或目標（謝安田、楊新生，2011）。

以行政機關而言，組織內部乃依機關之使命與任務分工為不同司／處或科／室，而形成機關內部具前述特性的團隊，因此不同司／處或科／室亦會形成不同的次文化且會引導成員思考、感受與行為方式，應無疑義。尤其，當機關導入人事制度與結構的變革措施時，組織成員的行為亦將受其引導而產生改變（Rubin & Kellough, 2012）。因此，團體績效評比制度的引進就像是觸發器一般，可能使機關內部單位間團隊的區分更形強化，而可預期團隊內成員（我群／內團體）與團隊外（外群／外團體）之互動關係產生動態變化。這些團體關係的動態變化，可由「社會認同理論」（social identity）的觀點進行詮釋。

社會認同理論是由 Tajfel（1982）和 Turner（1985）等所提出，作為瞭解和預測群體行為的重要理論。Tajfel（1982: 2）將社會認同定義為，個體體認到他（或她）屬於特定的社會群體，同時也認識到作為團體成員帶給他的情感和價值意義。Turner（1985）進一步提出「自我歸類理論」（self-categorization theory），認為人們會自動地將事物歸類，自動地區分成「內團體」（in-group，亦稱為我群）和「外團體」（out-group，亦稱為他群），個體透過分群，往往會將有利的資源配置給我方群體成員（內團體成員）。在社會互動的過程中，任何一個團體會基於「群體的成員歸屬」（group membership）來定義自己或他人的團體（Harwood, Giles, & Palomares, 2005: 2-3）。因此，社會認同是將個人進行歸類，個人的自我概念會等同於團體成員的身份，個體在社會情境中會受到約束，自我認知與行為將轉換成內團體所規範的行為，團體與團體間的行為則會變成競爭與歧視（賴志超、鄭伯壘、陳欽雨，2001：33）。是以根據社會認同的觀點，團體導向制度引進所產生的團體內外動態關係，應該可分成兩類：我群成員間的互動較為頻繁，成員間具有正向情感並關切對方的行為；我群與他群成員間的互動將較為疏遠，成員間不具有正向情感，並較少花費時間與精力關懷對方，且我群與他群成員間會有競爭及歧視的狀況產生。

根據上述，可引導出兩項概念，「團隊間競爭」與「團隊凝聚力」。團隊間競爭的概念，就是所謂我群與他群的互動，兩群之間的互動應該會產生競爭行為；而團隊凝聚力是在探討我群成員間本身的互動關係，因成員間具有正向情感並關切彼此的行為，使團隊更具凝聚力。具高度凝聚力的成員，常會分享強烈的社會認同，更有意願伸出援手及為團隊奉獻（Kidwell, Mossholder, & Bennett, 1997; Tan & Tan, 2008; Van Dyne, Cummings, & Parks, 1995）。此外，大多數的理論及實證均強調，凝聚力就是成員會受到組織的吸引，並有意願待在組織中（Michalisin, Karau &

Tangpong, 2007)，因此將團隊凝聚力視為成員被團隊吸引且有意願留在團隊的程度（Michalisin et al., 2007）。基於上述觀點，故當團體績效評比制度的引進，可預期單位團隊內（我群）成員間將更具有凝聚力；而單位團隊之間的競爭行為將更加明顯。爰此，提出以下的研究假設：

*H<sub>2a</sub>：組織成員對團體績效評比制度之認知與評價程度愈高，則團隊內凝聚力愈高。*

*H<sub>2b</sub>：組織成員對團體績效評比制度之認知與評價程度愈高，團隊間競爭愈劇烈，競爭氣氛愈濃。*

### 三、團隊動態之相關變數及其互動關係

本小節主要是描述團隊動態之相關變數，並且說明這些變數間的關係。研究中所謂的團隊動態，主要是在說明團隊內成員（我群／內團體）與團隊間（他群／外團體）之互動關係，這包含了團隊凝聚力、團隊間競爭氣氛、「組織公民行為」（organizational citizenship behavior, OCB）、團隊回復力等變數。本文將這些變數分成三個層面進行探討：（一）團隊間競爭氣氛對團隊凝聚力的影響；（二）團隊凝聚力、團隊間競爭氣氛與組織公民行為之互動關係；（三）團隊凝聚力、團隊內組織公民行為、團隊間競爭與團隊回復力之關係。

#### （一）團隊間競爭氣氛對團隊凝聚力之影響

所謂凝聚力，根據 Guzzo 與 Shea（1992: 284）的觀點，是一個能將個別成員與組織繫附在一起的力量。這種力量不僅使組織成員易受組織所吸引，有強烈的欲望待在該組織中，而團體內成員也會相互影響；並且，在一個具凝聚力的組織中，成員們會有高度的互動，常會表現出一致行為，更能共同合作以達成組織目標（Chen, Lam, Naumann, & Schaubroeck, 2005）。經驗性研究顯示，個人在面對最大個人利益與集體利益的衝突時，組織成員更可能以組織利益為優先考量（Bouas & Komorita, 1996; Chen, 1996; Dawes, Van de Kragt, & Orbell, 1990; Kramer & Brewer, 1984），換句話說，具凝聚力的組織成員更可能有合作的意願（Chen et al., 2005）。

另一方面，學者曾言，若對組織內成員給予無差別、一視同仁、無視於個別貢獻的獎酬，將無法產生任何激勵效果，而變成是種無效制度；較佳且健康的方式乃是透過獎酬制度，促成一種組織內不同團隊間的競爭關係（Bornstein & Erey,



1994)。從經驗研究的角度來看，這樣的團隊間競爭氣氛的形塑，對於團隊內部的凝聚力將會產生正面影響。Fiedler (1967) 早已指出，「團隊間競爭」(intergroup competition) 將有助於團隊士氣的提振及增強團隊的調適能力，更重要的是，它將使成員彼此間形成一種休戚與共的互賴氛圍，益形強化團隊內部的凝聚力。同時，學者們也指出，團隊間競爭可提升團隊的效能、對目標的認同感、團隊生產力，以及降低團隊內的無效率 (Mulvey & Ribbens, 1999)，進而提高團隊內部的合作意願與實質績效 (Bornstein & Erev, 1994)。

再者，實證研究也發現，以團隊競賽形式所給予的獎勵誘因，將會提高團隊的凝聚力及內部的協力程度，甚至是團隊的創意性解決問題能力 (Chen, Williamson, & Zhou, 2012)。更具體的說，團隊間的競爭或衝突將可增強團隊成員對我群的心力貢獻，同時，當他群團隊同樣也在這競爭中積極爭取表現時，這樣的競爭會更進一步產生團隊內部規範的強化效果，甚至會使團隊成員為了贏得團隊的共同福祉或利益，而願意犧牲自我 (Benard, 2012)。是以，基於以上論點，本文提出以下假設：

*H<sub>3a</sub>：組織成員感受到團隊間競爭氣氛愈劇烈，則所產生的團隊凝聚力愈高。*

## (二) 團隊凝聚力、團隊間競爭氣氛與組織公民行為之互動關係

延續上述社會認同的觀點，由於我群成員間的互動較為頻繁，成員間具有正向情感並彼此關心，因而可促成團隊的凝聚力，且會較願意幫助他人，使團隊內成員助人行為增加，這項助人行為就是所謂的組織公民行為。學者們認為，組織公民行為是一種無條件、「超出本身角色之外」(extra-role) 的行為，員工的表現超出他們正式的工作規定，能提升組織運作效能，卻不期待獲得酬賞 (Organ, 1988; Vigoda-Gadot & Beeri, 2011)。本文採社會認同觀點，將組織公民行為分成兩面向，即我群與他群的團體應有區分，因此在組織公民行為上，也可能出現團隊內組織公民行為 (簡稱團隊內 OCB) 與自身團隊之外的組織公民行為 (簡稱團隊外 OCB)。

團隊凝聚力與團隊內 OCB 之間的關係，已在大量文獻中獲得證明。如團隊凝聚力已被視為影響團隊內 OCB 之間的前因變數，因為高度凝聚力的組織會產生強而有力的社會認同，可以增加成員互相幫助的意願 (Kidwell et al., 1997; Van Dyne et al., 1995)。而且凝聚力能經由組織成員的心理狀態能組織產生正向結果，使團隊內互助行為增加 (Casey-Campbell & Martens, 2009; Kidwell et al., 1997)。

綜合來說，團隊凝聚力以及組織公民行為均可產生正向的心理力量。相較於不具凝聚力者，具凝聚力工作組織成員，會有更加正向的心理狀態，也因此會增加團隊內利他和互助行為；相對地，由於團隊內 OCB 的增加，成員間的情感緊密聯繫，此時將可能會減少對他群成員間的關心與幫助行為，亦即團隊內的凝聚力量越高，個人對所屬之團體的歸屬感則越強，更願意花時間與團隊內的成員進行溝通和協商，進而降低或壓縮對他群成員的關心與幫助行為（即團隊外 OCB）。基於上述論述，本文提出下列的假設：

*H<sub>3b</sub>：組織成員間的團隊凝聚力愈高，則所產生的團隊內組織公民行為的程度愈高。*

*H<sub>3c</sub>：組織成員間的團隊凝聚力愈高，則所產生的團隊外組織公民行為的程度愈低。*

*H<sub>3d</sub>：組織成員間的團隊組織公民行為程度愈高，則所產生的團隊外組織公民行為愈低。*

然而，我群與他群成員間的互動較疏遠，成員間未必具有正向情感，並較少花費時間與精力關懷對方，因此，團隊間的競爭氣氛對於組織公民行為的影響應可分成兩部分來看。第一，團隊間的競爭讓我群與他群成員間的情感連結降低，減少互動頻率，如學者認為，競爭的環境會使人們較不容易敞開心胸產生利他行為，可能導致關係的分裂（Tjosvold, 1998），相較於團隊合作，團隊之間的競爭，常造成生產力下降（Hempel, Zhang, & Tjosvold, 2009）。所以可預期團隊間的競爭應該會讓我群與他群成員間的組織公民行為（團隊外 OCB）降低。第二，團隊間的競爭氣氛上升，確有可能會使得團隊凝聚力上升，進而讓團隊內 OCB 上升。如研究顯示，在某特定情況下，團隊競爭反而會產生團隊凝聚力與合作情形（Hempel et al., 2009），尤其當競爭條件公平時，團隊間的競爭會讓團隊內成員凝聚在一起，相信自己的團隊更有機會獲得勝利（Peterson & Behfar, 2003; Tjosvold, Johnson, Johnson & Sun, 2006）。

歸結上述有關團隊競爭氣氛與團隊內 OCB、團隊外 OCB 的論點，本研究提出以下假設：

*H<sub>3e</sub>：團隊間競爭氣氛愈劇烈，團隊外組織公民行為的程度將愈低。*

*H<sub>3f</sub>：團隊間競爭氣氛愈劇烈，團隊內組織公民行為的程度會愈高。*

### (三) 團隊凝聚力、團隊內組織公民行為及團隊間競爭氣氛與團隊回復力之互動關係

回復力常應用在工作職場上，Luthans (2002: 702) 將其定義為「一種正面心理能力，即可從逆境、不確定、衝突、失敗或甚至是正面的改變、進展或漸增責任中回復的心理能力」。回復力可使組織或團體保持正面的心理狀態，在面對重大風險或逆境時，能正面應對及具適應的能力。從組織層次的視角來檢視，回復力是一種對不幸的事件、劇烈的外在衝擊，可以復甦、反彈或正向的調適力量 (Gittell, Cameron, Lim, & Rivas, 2006; Powley, 2009; Sutcliffe & Vogus, 2003)。在團體的層次來說，團隊回復力提供團隊能從失敗、挫折、衝突或任何其它的威脅中反彈的能力 (West, Patera, & Carsten, 2009)。以下本文再細分成兩個面向分別討論：團隊間競爭氣氛與團隊回復力之關係；以及團隊凝聚力、團隊內組織公民行為與團隊回復力之關係。

首先，就團隊間競爭氣氛與團隊回復力之關係而言，人們一般認為工作場所中的競爭會產生兩種結果：第一，很多人相信工作場所中的競爭能增強組織結果，特別是工作績效 (Fletcher, Major, & Davis, 2008)。支持這個論點者相信，競爭可使個人做到最好，因個人會尋求與他人比較，以強化自身的能力，例如運動員的拚勁便為例證 (Fletcher et al., 2008)。第二個觀點指出，所有形式的競爭都是不健康的 (Kohn, 1992, 1993, 1999)。這個觀點認為，競爭會導致負面的行為，如逐漸損傷他人的表現、無法幫助他人，最終降低組織的結果 (Kohn, 1992)。更有甚者，這個觀點的支持者提供證據證明，競爭無法引導績效的增加 (Fletcher et al., 2008)。

不過研究顯示，競爭環境與回復力也具有正向的連結。例如，有論者指出，發展回復能力應該要被視為策略性的初始力量，目標是減少因競爭環境變動所產生的傷害 (Sheffi & Rice Jr., 2005)，故當組織為因應競爭環境的需求時，最好能發展回復能力 (Acquaah, Amoako-Gyampah, & Jayaram, 2011)。此外，私部門的研究也告訴我們，中小型企業在面對強大的競爭壓力時，會有更具創新及回復力的表現 (Gunasekaran, Rai, & Griffin, 2011; Salavou, Baltas, & Lioukas, 2004)。鑑於上述觀點，本文認為團體績效評比制度引進後，促使機關內部團隊成為學習型團體，可期待競爭的情況越高，會使團隊回復力越高。基此，引導出下列研究假設：

*H<sub>3g</sub>：當團隊所面臨的競爭氣氛愈劇烈，所產生的團隊回復力愈高。*

其次，目前探討團隊凝聚力與團隊回復力、團隊內組織公民行為與團隊回復力

的相關文獻甚少，直接說明兩者間因果關係者更付之闕如。可能的猜測或許是與過去探討回復力的相關研究多著重於個人層次的探討，很少將焦點放在團隊層次有關（Blatt, 2009），因此相關文獻甚少。然而，根據此三者的概念意涵而言，均強調正面心理能量的提供。如 Richardson（2002）提到尋找自我實現、利他主義、智慧與精神上和諧力量的源頭，就是所謂的回復力；相較於沒有凝聚力的組織而言，具高度凝聚力組織的成員，會有較大的熱情投入更加正面、頻率更多的聯繫作為，也有更加正向的心理狀態（Kidwell et al., 1997）；而前已述及，組織公民行為便是一種樂於助人卻不求回報的一種利他行為。基此，本文認為，團隊的凝聚力越高，團隊的回復力應該也會越強，因為凝聚力越高，會有較大工作熱情願意為組織奉獻，團隊氣氛也較易形成正面團體情感，也較容易發展回復能力；同理，組織公民行為既為一種利他行為，若團隊內的互助互利越多，應可讓團隊內獲得足夠的心理支持，進而提升團隊面臨挑戰和失敗時的韌性或振作力量。本文根據上述論點，提出下列研究假設：

*H<sub>3h</sub>：組織成員間的團隊凝聚力愈高，則其團隊回復力愈強。*

*H<sub>3i</sub>：組織成員間的團隊內組織公民行為程度愈高，則其團隊回復力愈強。*

#### 四、團隊內組織公民行為、團隊回復力與團隊績效行為間的關係

過去的實證研究已顯示，團隊內組織公民行為對組織績效有正面且明顯的效益（Chen et al., 2005; Lin & Peng, 2010; Podsakoff & Mackenzie, 1997）。換言之，當團隊內這種不求報償的組織公民行為程度愈高時，團隊成員間愈有可能相互協助、分享經驗以及相互激盪學習；更進一步，基於這樣的相互扶持，從而由過去經驗中校正績效行為，以期更能符合組織目標管理的原則和期待。此外，Luthans、Avolio、Avey 與 Norman（2007）也提及，員工的回復力與他們的績效表現，具有正向關係。很明顯的，無論是個人或組織團隊，若欲從失敗或困頓中重新出發，必然由過去的失敗經驗中獲取教訓和學習，從而找出更佳的指導方針或進展策略。當然也可期待，一個組織團隊能藉由其振奮力量，找出在組織制度規範下的因應作為和調節。基此，本文提出以下的研究假設：

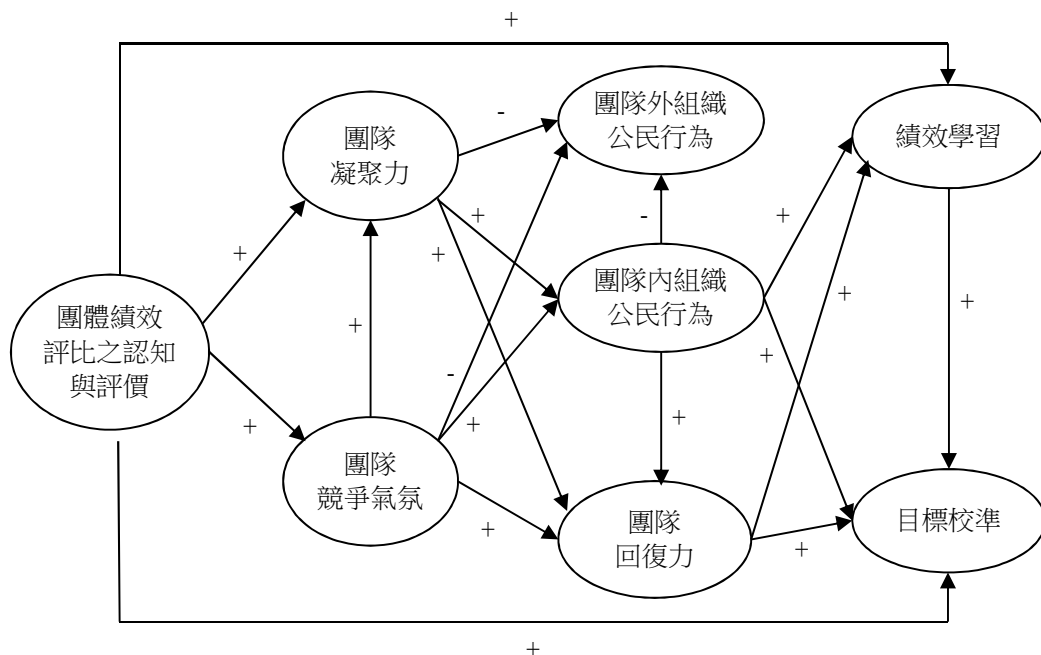
*H<sub>4a</sub>：團隊內的組織公民行為程度愈高，團隊所表現的績效學習效果愈佳。*

*H<sub>4b</sub>：團隊內的組織公民行為程度愈高，團隊愈能產生目標校準的效果。*

$H_{4c}$ ：團隊的回復力愈高，團隊所表現的績效學習效果愈佳。

$H_{4d}$ ：團隊的回復力愈高，團隊愈能產生目標校準的效果。

基於上述的討論和假設發展，本文嘗試提出以下的概念分析架構（見圖一），作為後續實證資料分析和檢驗的基礎和依據。



圖一 本研究概念分析架構

資料來源：本研究

## 五、團體績效評比、團隊動態、績效學習與目標校準

歸結而言，本文之主要研究意旨，乃在於企圖瞭解我國公部門若導入團體績效評比制度，在其制度目的—績效學習和目標校準，以及因該制度而產生機關內部團隊間的動態化學變化等三者，彼此間之影響關係。申言之，團體績效評比制度之核心目的，在於補強我國政府部門現行績效管理制度的虛隙，向上連結機關組織層次的績效目標，向下接合員工個人的考績評價，藉以達到個人、團隊、組織三層次間目標校準之目的，及符合目標管理之宗旨。而機關內不同層次目標間的校準，猶賴各層級成員彼此間對於績效資訊的提供、分享，且更進而從不同管道所獲得相異類

型之績效資訊中，進行有效的組織學習，調校不同部門、不同層級間的執行策略與做法，方能由此過程中漸次達到目標校準的效果。

然而，前述制度性效果能否達成，仍端視機關中成員能否認同團體績效評比此項制度，以及這項制度對機關的組織文化帶來什麼衝擊或影響。例如是否因為此一制度的導入，開始激化了機關內團隊間的競爭氣氛？是否同時因此使得機關同仁開始區別我群和他群的關係？或許這樣的微妙變化可能激發了單位同仁間的團隊凝聚力，但是否也因此造成不同單位同仁彼此間的對待互動關係產生改變？另一方面，在團隊凝聚力提升及團隊間競爭壓力下，是否也有可能強化了單位內部的團隊回復力？而團隊內的相互支持力量與所激發的韌性，是否可能使團隊對於績效學習有更高的渴望，以及更能群策群力朝向團隊和機關的績效目標戮力邁進？這些都是屬於新制度所可能帶來組織內部的團隊動態，而這團隊動態的趨向，更牽動著前開制度目標的落實程度，甚至成敗。是以，本文前述之概念分析架構，以及後續的資料分析，皆將扣緊此些相互關聯的動態成分加以探討與瞭解。

## 參、研究方法

### 一、問卷與測量設計

本研究主要旨在藉由參與團體績效評比新制度試辦之機關同仁的認知和感受，據以瞭解此一制度性變革所可能帶來的團隊動態影響，及其促使制度目標達成的關鍵要素。是以，為回答前揭之研究問題，本研究乃以問卷調查法作為主要的資料蒐集途徑。在調查問卷之設計上，係參考過去實證研究文獻並參酌國內公務環境系絡加以適度修改調整，據以編訂問卷題項，並使其符合本研究意旨。問卷之架構，除受訪者之基本資料外，主要測量面向包括目標校準、績效學習、制度認知與評價、團隊凝聚力、團隊競爭氣氛、團隊內及團隊外之組織公民行為，以及團隊回復力等主要構面。同時，為避免受訪者趨中作答，以致無法區別受訪者真實態度，故各問卷題項皆以「李克特六點量表」(Likert 6-point scale) 實施測量。俟問卷初稿設計完成後，本研究先委請國內公共行政和民意調查領域之三位專家學者，就題項內容提供修訂意見，希藉以保障調查問卷之表面和專家效度。嗣後，則依學者專家們所供意見進行問卷題項與順序設計之修訂，並將不符合公部門系絡之題項予以刪除

後，再以行政院人事行政總處和中央選舉委員會作為預試機關，實施問卷預試。<sup>2</sup> 在經過預試檢驗後，接著便進入正式施測階段。納入正式施測問卷之測量設計，茲說明如下：

首先在「目標校準」的構面測量上，主要參考自 Ayers (2013) 之目標校準兩題設計，並將題項敘述方式做適度修改以符國內制度實情；同時，本研究亦參考銓敘部 2012 年「各機關實施團體績效評比辦法草案總說明」之規範內容，由其制度目的自行設計一題；是以，此構面共 3 題問項。其次，在「績效學習」構面之測量，本研究採 Moynihan 與 Lavertu (2012) 所使用之 3 題測量方式，並將原題項中之「機關管理者或監督者」(agency managers/supervisors)，依本研究意旨修改為「司／處主管」。復次，在「制度認知與評價」的測量上，本研究採用張四明、張育哲 (2013) 先前針對公務機關對團體績效評比實施看法所設計之部分題項 (6 題)，並結合余致力 (2002) 有關績效獎金制度之調查問項 (2 題) 且將其修改為團體績效評比之主題詢問，故此構面共計 8 題問項。再復次，本研究於「團隊凝聚力」的測量上，則係修改自 Michalisin 等人 (2007) 之 6 題量表，以衡量若以司／處為團隊單位之概念，受訪者所感受到的「內部凝聚力」(team cohesion)。

再者，本研究於「團隊競爭氣氛」之衡量，主要參考自 Fletcher 等人 (2008) 之「競爭氣氛」(competitive climate) 量表 (共 4 題)，並將其修改調整俾使詢問內容符合國內公部門單位團隊之系絡。而在「團隊內及團隊外之組織公民行為」的測量設計上，本研究採用 Williams 與 Anderson (1991) 於組織公民行為之利他行為衡量量表 (7 題)，並將其依研究旨趣修改調整為團隊 (司／處) 內、外之不同量表；惟在團隊 (司／處) 外組織公民行為之測量設計上，會出現部分不甚符合公務系絡之題項，故依據學者專家之建議，將部分題項予以刪除。<sup>3</sup> 是以，本研究於

---

<sup>2</sup> 預試共計回收 47 份有效問卷，在問卷信度的檢測上，除「團隊外組織公民行為」中的一題反向題「我會利用其他司／處同事的權利或資源來占他／她的便宜」，而使該構面之 Cronbach's  $\alpha$  值略低於門檻外 (該構面之預試 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.572)，其餘各構面之 Cronbach's  $\alpha$  值皆介於 0.802~0.964 之間，具有相當高程度之內在一致性，故而決定暫將該題保留，並將所有其餘題項皆納入正式施測中。亦在此感謝行政院人事行政總處於預試工作協調上所提供的協助。

<sup>3</sup> 舉例而言，依原組織公民利他行為而延伸之團隊外組織公民行為測量其中一題為：「當同事請假或不在座位上時，我會主動協助他／她的業務辦理，儘管他／她不是我同司／處的同事。」，而這樣的詢問情境，在公務機關中各業務承辦人皆有明訂之職務代理人情況下，實在不可能會有跨司／處的職務代理情況。因此，本研究遂將 3 題發生類似不符實際公務系絡情況之問項，予以刪除。

「團隊內之組織公民行為」共有 7 題問項，而於「團隊外之組織公民行為」則為 4 題問項。最後，在「團隊回復力」的測量上，則是參考自 Luthans、Youssef 與 Avolio (2007) 於「心理資本」(psychological capital) 中的「回復力」之衡量量表，並將其修改調整成受訪者對於所處團隊之回復力評價，共有 6 題。

此外，在上述不同題組中，僅「團隊內之組織公民行為」和「團隊外之組織公民行為」採頻率題之問法，即 1 表示「從未如此」，6 表示「總是如此」；其餘構面之測量皆以請受訪者判斷其對題項語句之同意程度，即 1 表示「非常不同意」，6 表示「非常同意」。

## 二、研究對象與樣本分析

本研究之正式問卷調查施測，乃以配合參與團體績效評比制度試辦方案之中央二級部會為主要調查範圍，且以此些部會中的業務司／處（或同級單位）之公務人員為研究調查對象。<sup>4</sup> 在排除預試機關後，符合上述條件之業務司／處計有 108 個，繼之，本研究乃以此 108 個業務司／處名單為抽樣清冊，以隨機方式抽選 27 個業務司／處（或同級單位），並對中選的司／處（或同級單位）中，須依《公務人員考績法》規範加以評定考績之正式人員實施全查。依此，本研究之母體乃前述 108 個業務司／處（或同級單位）中，受《公務人員考績法》所規範，且須據以評定考績之正式人員。完成前述抽樣程序後，經行政院人事行政總處之協助，協調及洽尋前述中選司／處（或同級單位）所隸屬部會之人事業務承辦單位之協援，進行正式問卷之施測與發放。正式問卷之施測期間為 2014 年 7 月 21 日至 7 月 29 日，總計發出 871 份正式問卷，回收 536 份；扣除填答者為約聘僱人員、不符合本研究主要研究對象之 67 份問卷，以及漏答過多、拒答等 27 份無效問卷後，有效樣本數計有 442 份，且有效問卷回收率為 50.75%。

在前述有效樣本（442 份）中，以女性受訪者較多，占 56.6%；在年齡分布上則以 40-49 歲者占最大宗，約為 39.6%，其次則是 30-39 歲者（31.9%）；此外，受訪者中乃以非主管人員為主，占 81.9%，且也以薦任級同仁居多（80.4%）。另從受訪者目前職務年資分布來看，介於 1-5 年者占比最高，約 62.1%；而就其公務總

---

<sup>4</sup> 換言之，本研究僅針對與部會核心業務推動及績效達成具有直接關係的內部單位納入抽樣，而排除了機關中的人事、主計、政風等輔助性單位。同時，因部分部會在團體績效評比的試辦作法上，僅納入內部單位，而並未將三級和四級機關涵蓋在內，是以本研究為求調查層次的一致性，故而也將各部會之三級機關排除在調查範圍之外。



年資分析，則於公部門服務 1-5 年和 6-10 年者兩項分布比例相當，即皆為 21.1%。細部之樣本分布詳見表一。

表一 樣本特性次數分配表

類別	分類	次數	%
性別 N = 440	男	191	43.4
	女	249	56.6
年齡 N = 429	20-29 歲	31	7.2
	30-39 歲	137	31.9
	40-49 歲	170	39.6
	50-59 歲	80	18.6
	60-65 歲	11	2.6
職務 N = 436	主管	79	18.1
	非主管	357	81.9
目前合格實授職等 N = 423	2-5 職等	32	7.5
	6-9 職等	340	80.4
	10-14 職等	51	12.1
目前職務年資 N = 430	未滿 1 年	33	7.7
	1-5 年	267	62.1
	6-10 年	71	16.5
	11-15 年	15	3.5
	16-20 年	22	5.1
	21-25 年	16	3.7
	26-30 年	3	0.7
	31-35 年	2	0.5
	36-40 年	1	0.2
公務總年資 N = 432	未滿 1 年	5	1.2
	1-5 年	91	21.1
	6-10 年	91	21.1
	11-15 年	72	16.7
	16-20 年	69	16
	21-25 年	66	15.3
	26-30 年	20	4.6
	31-35 年	14	3.2
	36-40 年	4	0.9

資料來源：本研究

此外，儘管本研究乃採中選司／處正式人員之普查方式，屬集群抽樣，且如前所述及，目前我國公部門之團體績效評比，仍屬各部會與司／處「自願性參與試辦」的性質，並非所有中央二級機關全面參與，因此，在各類中央及官方公務統計中，並無僅針對這類自願參與團體績效評比試辦之機關或單位的人員背景資料或統計數據，可供本文做為母體資料來檢驗樣本的代表性。但為檢驗本研究所得樣本之代表性，本文作者遂以各中選司／處網頁上所提供之官方資訊，及親自電洽之方式，彙整計算前開各中選司／處之主管總人數；繼之，再由人事行政總處所提供中選司／處普查所需總人數，減去前述主管人數後，計算得出中選司／處之非主管總人數。依此，在前述普查原則下，中選司／處之總人數為 871 人，主管總人數為 178 人（占 20.4%），非主管人數為 693 人（占 79.6%）。繼而，本研究以所得樣本之主管和非主管比例，與前開中選司／處之主管、非主管人數比例進行卡方檢定，結果為：卡方值 = 1.397， $P = 0.237 > 0.05$ ，亦即本研究樣本中主管和非主管人數之比例，與中選司／處中之主管和非主管人數比例，並無顯著差異。不過，必須留意的是，前述檢驗結果，僅表示本研究樣本在主管／非主管比例此一面向上，與中選司／處的態樣相近，但仍未能檢驗與推論至與母體間的相似性，在後續資料的詮釋上，仍需有某種程度的保留和注意。換言之，本研究所得資料分析結果，應可較有信心推論至各中選司／處，但仍不宜過度推論至全數母體之上。

必須特別說明的是，雖然本研究乃針對團體績效評比制度所可能產生之制度效應，進行中央部會同仁的問卷調查，惟問卷調查之施測主要乃請託各部會給予協助，為避免因造成主協助機關和各中選部會與司／處的過度打擾，進而降低協助意願，故在問卷回收上，並未執意要求區分司／處樣本；是以，本文在後續分析上，仍係以問卷回覆者個人對於前開制度的認知和態度為主要分析單位，而非以機關之司／處為分析焦點，亦無法進行司／處「團隊」層次的分析，此為本文之研究限制，合先敘明。

## 肆、資料分析與發現

### 一、信度及效度分析

為確認測量工具及衡量構面之信、效度，本研究乃以 Amos 18.0 之「結構方程式」（Structural Equation Modeling, SEM）為工具，據以檢驗。在分析步驟上，本

研究採兩階段程序，即先進行「測量模型」(measurement model)分析以檢驗測量品質，之後再進行結構模型(structural model)分析以檢驗本研究提各項假設。是以，本研究遂先以最大概似法針對各個研究構面進行「單因子驗證性因素分析」(confirmatory factor analysis, CFA)，並據以進行收斂效度之檢驗。本研究依據「收斂效度」(convergent validity)之判斷標準，即：各問項之「因素負荷量」(factor loading)須大於 0.7，「組成信度」(composite reliability, C.R.)須大於 0.7，「平均變異數萃取量」(average variance extracted, AVE)須大於 0.5，及「多元相關係數之平方」(squared multiple correlations, SMC)須大於 0.5，將不符條件之題項予以刪除，其中包括團隊凝聚力 3 題，以及團隊競爭氣氛、團隊內組織公民行為、團隊外組織公民行為、團隊回復力皆各 1 題。<sup>5</sup> 之後，就各構面所保留題項再執行信度與驗證性因素分析，其結果如表二所示，各構面結果皆符合前述條件，且信度 Cronbach's  $\alpha$  值皆介於 0.804~0.970 之間，組成信度介於 0.732~0.957 間，且 AVE 亦介於 0.548~0.791 之間，顯見最終各構面皆具有良好的信度和收斂效度。<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> 在「團隊凝聚力」構面中，「16.我希望我是身處在另一個團隊裡。(R)」的因素負荷量為 0.258，SMC 為 0.067；「19.在我目前的團隊中，整個團隊的運作經常在浪費時間。(R)」的因素負荷量為 0.439，SMC 為 0.193；及「20.在我目前的團隊中，我相信成員彼此的工作量是相對公允的。」的因素負荷量為 0.553，SMC 為 0.306；而使該構面的組成信度為 0.782 且 AVE 僅為 0.406。在「團隊競爭氣氛」此一構面中，「23.機關中，每個司/處都想成為績效卓越者。」的因素負荷量為 0.589，SMC 為 0.347，而構面之組成信度為 0.798 及 AVE 為 0.500。在「團隊內組織公民行為」的構面中，雖然該構面的組成信度為 0.880 且其 AVE 為 0.556，皆符合門檻標準，惟其中「30.我會利用其他同事的權利或資源來占他/她的便宜。(R)」的因素負荷量為 -0.051，SMC 為 0.003，故仍將此題刪除。類似情況亦發生在「團隊外組織公民行為」構面中，雖然該構面的原始組成信度為 0.725、AVE 為 0.497，似乎尚可接受，惟其中「34.我會利用其他司/處同事的權利或資源來占他/她的便宜。(R)」的因素負荷量為 -0.131，SMC 為 0.017，故仍將該題刪除。最後在「團隊回復力」構面上，同樣雖然該構面之原始組成信度為 0.883、AVE 為 0.581，屬可接受情況，惟「36.當我目前所處的團隊遭遇挫折時，團隊成員們很難從中恢復以往的鬥志並繼續向前邁進。(R)」的因素負荷量為 0.218，SMC 為 0.047，仍將此題刪除。

<sup>6</sup> 需特別說明的是，在「團隊內組織公民行為」構面中的第 31 題「我會將自己所蒐集整理的相關業務資料與司/處內同事們分享。」，在剔除構面內因素負荷量和 SMC 過低的題項後，該題之 SMC 為 0.489，已近要求之標準 0.5 門檻，且該題因素負荷量已達 0.700，且該構面在組成信度、AVE 二項指標表現上亦有所提升，故本研究仍將該題項予以保留。

表二 構面信度與收斂效度分析

構面	題項	因素負荷量	Cronbach's $\alpha$	SMC	平均變異萃取	組成信度
目標校準	1. 「員工個人的年度績效計畫內容」與「機關的年度施政計畫績效目標」二者間的連結相當明確。	0.906	0.887	0.821	0.687	0.868
	2. 我能清楚知道個人的工作投入是如何連結到機關優先施政目標的成果。	0.873		0.761		
	3. 在團體績效評比制度推行之後，「機關」、「內部單位」、「員工」三層次的績效目標，比以前更能相互扣合。	0.781		0.610		
績效學習	4. 司／處主管經常根據本單位績效指標的數據作為相關管理決策之參考。	0.841	0.874	0.707	0.694	0.872
	5. 司／處主管會定期針對本單位績效指標的數據與部屬進行討論溝通。	0.905		0.820		
	6. 我的直屬長官會定期審視我本人所負責之工作項目的具體成果。	0.762		0.581		
制度認知與評價	7. 為了有效連結個人與機關（單位）間的績效，公務機關應施行團體績效評比。	0.811	0.970	0.657	0.736	0.957
	8. 團體績效評比制度的實施，有助於型塑重視績效的行政文化。	0.813		0.661		
	9. 團體績效評比制度的實施，有助於落實各機關的施政目標。	0.837		0.700		
	10. 整體來說，我認同本機關（單位）過往實施的團體績效評比制度。	0.864		0.746		
	11. 本機關（單位）實施團體績效評比後，對於公務人員士氣的提升有正面影響。	0.943		0.889		
	12. 本機關（單位）實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響。	0.952		0.906		
	13. 本機關（單位）實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面影響。	0.957		0.916		
	14. 本機關（單位）實施團體績效評比後，對於組織整體績效的提升有正面影響。	0.918		0.843		
團隊凝聚力	15. 我相當樂於與我目前的團隊夥伴一同共事。	0.869	0.902	0.754	0.791	0.919
	17. 我目前所處的團隊整體合作默契佳、共事效果很好。	0.927		0.859		
	18. 在我目前的團隊中，每位團隊成員在工作討論過程中都能有所貢獻。	0.818		0.669		

表二（續）

構面	題項	因素 負荷量	Cronbach's $\alpha$	SMC	平均變 異萃取	組成 信度
團隊競爭氣氛	21. 機關首長經常會拿績效指標的達成率來進行跨司／處之比較。	0.784	0.804	0.615	0.548	0.784
	22. 團隊表現能否受到首長的認可與讚揚，取決於我們的績效指標達成率與其他司／處比較下的結果。	0.783		0.613		
	24. 機關內的其他司／處，經常拿他們的績效指標達成率與我們相比較。	0.718		0.515		
團隊內組織公民行為	25. 當司／處內同事請假或不在座位上時，我會主動協助他／她的業務辦理。	0.807	0.922	0.652	0.631	0.732
	26. 當司／處內同事工作負荷過重時，我會主動提供協助和分擔。	0.846		0.715		
	27. 即使司／處主管沒有要求，當發現他／她需要業務上的協助時，我仍很樂意主動協助主管。	0.86		0.740		
	28. 我很樂意花時間傾聽司／處內同事的問題與難處。	0.843		0.711		
	29. 我會主動協助司／處內的新進同仁適應工作環境。	0.805		0.649		
	31. 我會將自己所蒐集整理的相關業務資料與司／處內同事們分享。	0.700		0.489		
團隊外組織公民行為	32. 我很樂意花時間傾聽同事的問題與難處，儘管他／她不是我同司／處的同事。	0.864	0.881	0.746	0.617	0.828
	33. 我會主動協助新進同仁適應工作環境，儘管他／她不是我同司／處的同事。	0.913		0.834		
	35. 我會將自己所蒐集整理的相關業務資料與其他業務相關的司／處同事們分享。	0.759		0.576		
團隊回復力	37. 即使為執行一項跨單位的合作性任務，如果有必要，我目前所處的團隊可以獨力撐起大局。	0.712	0.918	0.507	0.761	0.941
	38. 我目前所處的團隊總是能從容地面對各種工作中的壓力和挑戰。	0.884		0.781		
	39. 因為我們曾經歷過困難，我目前所處的團隊能順利度過任何的艱難時刻。	0.895		0.801		
	40. 我相信我目前所處的團隊能同時妥善處理許多不同的工作業務。	0.838		0.703		
	41. 我目前所處的團隊通常都能設法處理在工作中所遭遇的困境。	0.868		0.754		

資料來源：本研究

在完成各構面的單因子驗證性因素分析後，本研究接著將所有構面變數一併納入一階多因子驗證性因素分析。其結果顯示， $\chi^2$  為 1807.561， $P = 0.000$ ，「自由度」(degrees of freedom, df) 為 500， $\chi^2/df$  之比為 3.62，「比較性配適度指標」(comparative fit index, CFI) 為 0.906，增值配適指標 (incremental fit index, IFI) 為 0.907，「平均近似誤差均方根」(root mean square error of approximation, RMSEA) 為 0.077；其中除卡方值因受樣本數影響顯得數值較大，且使卡方值與自由度之比值略高於 3 之外，其餘三項指標皆符合要求之標準。<sup>7</sup> 因此，可以說本研究之測量模型具有可接受的模型配適度。此外，在構面間的區別效度檢測上，由表三所示，潛在構面彼此間的相關係數值皆小於各個潛在構面的平均變異數萃取量 (AVE) 之平方根，代表各構面間具有良好的「區別效度」(discriminant validity)。

表三 構面平均數與區別效度分析

	平均數 (標準差)	目標校準	績效學習	制度認知與 評價	團隊 凝聚力	團隊 競爭氣氛	團隊內組織 公民行為	團隊外組織 公民行為	團隊 回復力
目標校準	4.157 (1.002)	<b>0.829</b>							
績效學習	4.391 (0.918)	0.782	<b>0.833</b>						
制度認知與 評價	3.910 (1.069)	0.664	0.596	<b>0.858</b>					
團隊凝聚力	4.735 (0.833)	0.428	0.542	0.449	<b>0.889</b>				
團隊競爭氣氛	3.844 (0.905)	0.420	0.517	0.596	0.303	<b>0.740</b>			
團隊內組織 公民行為	4.162 (0.898)	0.359	0.424	0.271	0.576	0.297	<b>0.794</b>		
團隊外組織 公民行為	3.790 (1.133)	0.281	0.350	0.308	0.390	0.332	0.718	<b>0.785</b>	
團隊回復力	4.525 (0.756)	0.380	0.504	0.380	0.656	0.259	0.557	0.391	<b>0.872</b>

註：相關係數矩陣中，對角線的值為平均變異數萃取量的平方根；非對角線之值為各變數之相關係數值。

資料來源：本研究

<sup>7</sup> 在配適度的檢驗指標要求水準上，係  $\chi^2/df < 3$ ， $CFI > 0.9$ ， $IFI > 0.9$ ， $RMSEA < 0.08$ 。

在信、效度分析之外，由於本文所採用的是由受訪者填答之自陳式問卷，而為避免因自陳式問卷所蒐集之主觀資料可能產生「共同方法變異」（common method variance）、「共同方法偏誤」（common method bias）、或是「同源偏誤」（common source bias）的風險，本文遂以「哈門式單因子測試法」（Harman's one-factor test）進行事後檢驗（Jakobsen & Jensen, 2015），在將納入做為依變項和自變項之 34 個題項進行未轉軸之主成分因素分析後，共萃取出 7 個特徵值大於 1 的因子，其累積解釋變異量為 77.94%，第一個因子的解釋變異量為 40.45%，低於 50% 之門檻，因此本文中所使用的調查資料應可謂並未受到共同方法變異或同源偏誤之威脅。<sup>8</sup>

## 二、結構模型檢驗

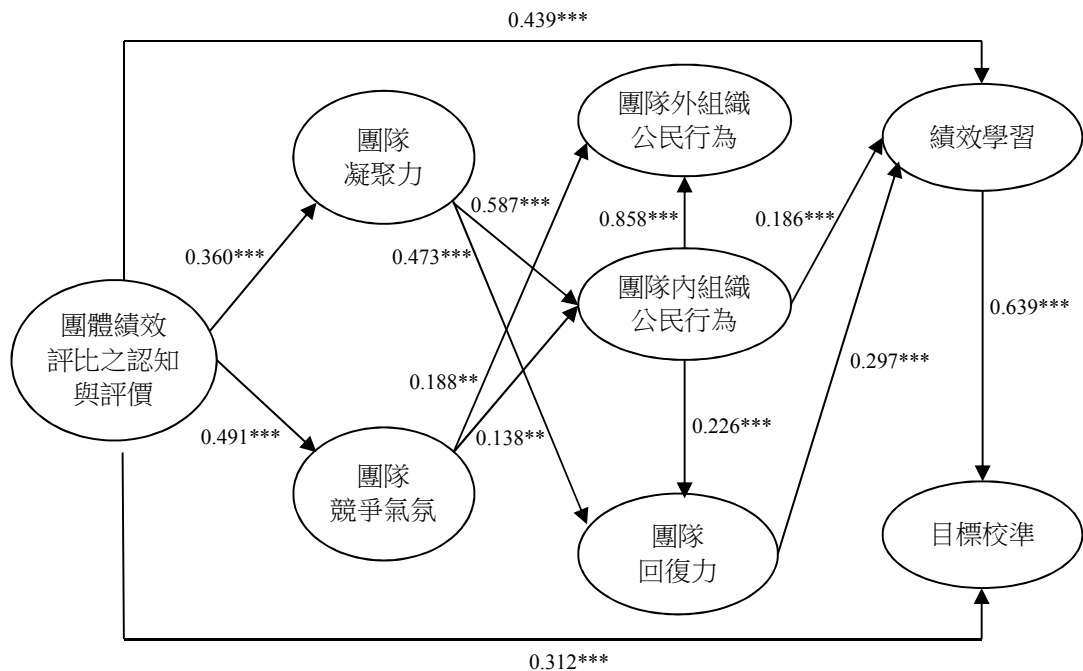
在正式進入本研究假設模型的檢驗之前，應可先觀察一下受訪者在各變項上的態度反應。由表三中的資訊可以發現，在團體績效評比制度的推動試辦下，儘管受訪者對於該項新制度的認知和評價並不算高且看法分歧（mean = 3.91, S.D. = 1.069），但是機關內各司／處的團隊凝聚力的確受到鼓舞和刺激（mean = 4.735, S.D. = 0.833），此外則是機關同仁們的團隊回復力（mean = 4.525, S.D. = 0.756）和績效學習（mean = 4.391, S.D. = 0.918）的概念和感受，亦受到激發。不過，相對於此，對於非屬同一司／處團隊的同事間的利他行為，不僅受訪者的認知程度最低，且意見也最分歧（mean = 3.79, S.D. = 1.133）。另一項值得觀察的面向是，在新制度的推動下，目前機關內部團隊間的競爭氣氛似乎亦未顯濃烈（mean = 3.844, S.D. = 0.905）。

在完成本研究測量模型及其信、效度，及敘述性統計等之檢驗和分析後，接下來便要針對本文所提模型架構加以檢視。是以，本研究係以「路徑分析」（path analysis）方式及最大概似法進行結構模型之檢驗。首先，在原始假設模型的檢驗上，其結果顯示， $\chi^2$  為 1843.589,  $p = 0.000$ ，自由度為 509， $\chi^2/df$  之比為 3.62，CFI 為 .904，IFI 為 0.905，RMSEA 為 0.077；故除卡方值因受樣本數影響而使數值較高，且使卡方值與自由度之比值略高於 3 之外，其餘三項指標皆能符合結構方程式模型配適度之要求標準，因此，就模型配適度來講，此應為可接受之模型。惟檢視各構面變項間的路徑係數，仍有「團隊競爭氣氛→團隊凝聚力」（ $\beta = 0.050, P$

<sup>8</sup> 儘管本文所納入分析的資料得以通過哈門式單因子測試法之檢驗，但仍因此一方法僅屬事後檢驗，並非降低共同方法變異的最佳方法（Jakobsen & Jensen, 2015），因此建議讀者在後續資料分析和解讀上，還是應有所保留或警覺。

= 0.434)、「團隊競爭氣氛→團隊回復力」( $\beta = 0.045, P = 0.264$ )、「團隊凝聚力→團隊外組織公民行為」( $\beta = -0.085, P = 0.235$ )、「團隊內組織公民行為→目標校準」( $\beta = 0.062, P = 0.232$ )，及「團隊回復力→目標校準」( $\beta = -0.105, P = 0.095$ )等五項路徑未達顯著。

因此，本研究於刪除上述路徑後，再次進行模型檢驗，結果顯示修正後之模型，其 $\chi^2$ 為 1849.768， $P = 0.000$ ，自由度為 514， $\chi^2 / df$ 之比為 3.60，CFI 為 0.904，IFI 為 0.905，RMSEA 為 0.077；與原始模型相較，修正後模型之 CFI、IFI 和 RMSEA 等三指標數值不變，但卡方值與自由度之比雖仍略高於 3，卻已有較好的表現；因此，就模型配適度來講，此一修正後模型不僅為可接受之模型，其條件也較佳。此外，在修正模型中，所有路徑皆達統計上的顯著性。修正後之模型如圖二所示。由圖二所顯示的結果可以發現，除假設 3a、3c、3g、4b 和 4d 其所代表路徑係數因未達統計顯著水準而不成立外，團隊內組織公民行為對於團隊外之組織公民行為的影響假設 ( $H_{3d}$ ) 以及團隊競爭氣氛對團隊外組織公民行為之假設 ( $H_{3e}$ ) 亦不成立；而其餘模型中的假設路徑皆受到資料的支持。



註：\*\* $P < 0.01$ ，\*\*\* $P < 0.001$

圖二 「公部門團體績效評比制度效應」修正後模型之結果

資料來源：本研究



## 伍、討論與結論

### 一、重要結果分析

從本研究前述修正後的最終模型吾人可以發現，以「團隊」為評估焦點的團體績效評比制度，不僅將直接有效提升公務機關同仁的績效學習意願，亦將直接促使組織成員重視和思考過去組織和個人間績效目標未能相互校準的問題。此外，本研究亦證實了，此一團隊導向的制度性變革，勢將為公部門組織文化帶來衝擊。首先，雖然受訪者普遍對於目前試行的新制度評價不高，但團體績效評比制度的導入，確實會觸發機關內部單位團隊間的競爭氣氛（賴怡潔、劉晟民，2014），且這樣的影響亦更勝於該制度對團隊凝聚力塑造所帶來的助益。事實上，由於團體績效評比制度的關鍵設計，便在於強調單位考績甲等之人數分配比例將取決於該單位的團體績效表現，而年終考績結果之高低對於公務人員個人福利影響甚鉅，易受眾多公務人員所在意，因而在這樣的制度催化下，為爭取較高的考績甲等比例分配，內部單位間漸漸興起競爭態勢應屬可以預期；同樣的，為能創造團隊的佳績，單位同仁間的凝聚力亦可由此更形提升。

其次，單位團隊內成員間休戚與共的共識因為新制度的引進而更形凝聚，遂更進一步強化了團隊內部夥伴間的利他或互助行為，同時，這樣的內部凝聚力亦有助於當團隊面臨挫折時所需回復力的提升。復次，本研究也發現，單位團隊內的公民行為除會受到團隊凝聚力的影響外，機關內各團隊間的績效競爭氣氛亦將助長這樣的利他行為。不過，令人訝異的是，團隊間的競爭關係居然亦也鼓勵了組織成員對於不同單位同事的利他行為。此一現象的可能解釋，或許是因為團體績效評比制度目前仍處於試辦階段，且由前文分析亦見，即便是參與新制度試辦推動的機關，現今組織內部的團隊競爭氣氛並不強烈，尚未有「你／我陣營」的心理區隔，而使受訪者仍普遍樂於協助他單位之同事。另一種可能解釋或許是，受訪者可能認為即便團體績效評比制度推動實施，但既屬同一部會之同事，在可能範圍內互相幫助原本便是人之常情，況且，機關內部亦可能有單位輪調的機會，即便現在分屬不同單位（或團隊），難保未來不會成為同單位的夥伴，因此在魚幫水、水幫魚的和諧觀念下，仍願對不同單位的同事伸出援手。

再者，本研究也發現，因為受到團隊凝聚力和競爭氣氛所激發的單位內部互利

互助之公民行為，不僅有助於提高自身團隊面對挫折時再站起來的回復能力，卻也對組織成員於不同單位間同事的利他行為帶來正面影響。雖然後者現象與本研究的預期假設不同，但猜測其主要原因應仍與前述受訪者對於同一機關內之同事情誼的強調有關。最後，在團體績效評比制度所欲達成的制度目標之層面上，亦即該制度所強調的核心理念及設計重心，也就是期望藉由此制度於公部門的導入，能夠導正過去以機關為基礎的施政績效管理制度與以個人為考評單位的考績制度二者間的脫勾現象，進而從團隊觀點出發，分別向上和向下扣合前述兩層面的績效標的，而達成所謂績效目標校準之目的。研究結果顯示，此一目標的實現，必須透過團隊成員的績效學習此一途徑方能達成。而團隊成員績效學習的動能來源，除了團隊內部夥伴彼此間的互助和扶持外，若是團隊的挫折回復力愈高，團隊的績效學習能力愈強，且來自於挫折回復所激發的學習動能更高過於夥伴間的公民行為。申言之，若一單位團隊的團體韌性愈強，當他們在某項施政推動上遭受挫敗時，此一團隊愈能從錯誤或失敗中進行檢討和獲得學習，而更能激發團隊績效動能，在下一次的績效評比中獲得更佳表現。

且另就前述五項未達統計顯著性而不成立的假設來看，團隊競爭氣氛對於團隊凝聚力及團隊回復力皆未能產生顯著影響，其可能的解釋仍在於目前團體績效評比制度尚處試辦階段，多數同仁亦採觀望心態，因而機關內部各團隊間尚未激發劇烈的競爭態勢，亦未能由此直接增強團隊內部的聚合力與韌性。尤其就團隊回復力而言，團隊間的競爭壓力或許仍需透過團隊內的互助行為，來促成二者間的間接關係。而團隊凝聚力與團隊外組織公民行為之間，似乎亦僅存在間接的影響關係，亦即需藉由團隊內的互助利他行為此一因素來產生連結。最後，團隊內組織公民行為以及團隊回復力此兩項因素，皆未能與目標校準產生直接影響，此一發現意謂著機關若欲提升其運作績效，單靠團隊成員的互助與韌性仍不足以成事，仍需透過績效學習的過程，方能從中修正錯誤，調校績效策略與做法，漸次獲致目標校準的效果，而此亦也凸顯了績效學習在機關績效文化建立過程中的重要性。

從以上的分析和討論中可以理解到，目前正處試辦階段的團體績效評比制度，的確會對長久以來欠缺競爭環境的我國公部門組織帶來衝擊和改變。由研究結果的分析中，吾人應可預期，該制度所欲達到「機關—團隊—個人」間績效目標相互校準的政策目的可能實現，而這樣的政策目的實現，將來自於因此制度所觸發和刺激的單位團隊內之凝聚力、團隊夥伴間的互助與扶持、團隊面對挫折所表現的回復振作能力，以及部分因為該制度所形成的團隊間競爭氣氛，且由這些團隊動態因素所

轉化而成的績效學習文化。由此觀之，團體績效評比制度的引進，不僅可能為公部門組織帶來正面的績效效果，但也確實將為機關內部的組織文化帶來擾動，例如團隊觀念和競爭氣氛等都將因此而更形強化。不過，必須特別強調的是，由於目前團體績效評比制度仍屬試辦階段，並非在所有中央和地方行政機關普遍推行，且於部分部會中，亦僅就內部單位先行試做，未將此制度擴及三級機關，正也因此，如前文所述，受訪者所感受到的團隊間競爭氣氛亦未顯強烈。惟倘若此一制度正式上路推動，員工考績成績與團隊績效成果緊緊扣合，機關內不同單位間的競爭氣氛是否將會逐漸升高？且團隊彼此間的團隊意識在不斷相互增強效果的催化下，跨單位間的組織公民行為是否會依然存在？在這樣的組織文化改變下，公部門組織成員又會產生什麼樣的相應行為？新的競爭文化和行為的興起，對於行政機關的整體施政績效會發揮正向抑或是負面影響？這些問題似乎值得吾人透過未來的研究持續關注。

## 二、研究貢獻

團體績效評比制度就我國公部門而言，仍是一項新制度，目前亦僅有制度設計取向的研究或調查（林文燦，2011；施能傑，2010；張四明、張育哲，2013），尚未有針對此一制度所可能造成的效應或影響所進行之實證研究；本研究之努力應可作為一項開端。從研究結果觀之，本研究所建構的模型，某種程度亦驗證了Bandura（1986）的「社會認知理論」（social cognitive theory）及其「自我調節」（self-regulation）的概念，並將其延伸至團隊層次的行為效應觀察。簡單地說，社會認知理論認為個人的認知，會與其所面臨的環境和其行為相互作用和影響，並由此產生自我調節效果，且調整其自身的「目標設定」（goal setting）（Bandura, 1986）。在本研究的系絡中，團體績效評比制度的引進和實施，造成了參與試辦的行政機關內部環境改變，從而漸漸形塑起組織內的競爭氣氛；當組織成員認知和感受此一新制度所帶來的變革，以及可能的競爭關係，單位團隊內的凝聚力開始增加，團隊成員的公民行為亦受團隊內聚力和競爭氣氛的營造等影響，繼而產生因應性調節，而這樣的自我調節作用，亦取決於團隊本身對其「自我效能」（self-efficacy）甚至是集體效能的評估，所反映出對於失敗或挫折時之調整和回復能力。當然，透過這樣一連串的認知和反應過程，團隊成員亦將就其績效表現和成就，及其成就與預期目標間產生學習和調整效果，進而知道如何在目標設定上獲得改善或校正，終致能朝向團體績效評比制度所期待的目標校準作用前進。是以，本研究於理論上的貢獻，除以公務機關人員之實證資料，建構了一項可被接受的公部

門團體績效評比制度效應模型，可供後續研究者在此基礎上繼續修正調整外，本研究之發現同時也映證了在團隊層次的組織行為，亦可從社會認知理論的角度予以理解和詮釋。

再者，前文亦有提及，由於過去有關回復力的相關研究，大多僅侷限於個人心理資本層次的探討，甚少擴及團隊層次的研究（Blatt, 2009），不過，經由本研究的努力，進一步連結並驗證了團隊凝聚力和團隊內組織公民行為對於團隊回復力的關係和影響。又，先前的研究僅指出組織成員的組織公民行為或心理回復力對於組織的績效會有正面影響（Chen et al., 2005; Lin & Peng, 2010; Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007; Podsakoff & Mackenzie, 1997），但卻未能更細緻地描繪其中的細微動態，亦未能說明這兩項因素是如何影響組織績效。本研究運用團體績效評比的系絡，說明並證實了團隊內的組織公民行為及團隊回復力，乃須透過團隊的績效學習環節，方能進而促成組織內部的績效目標校準機制。由此，推進了吾人對於組織績效動態行為的認識和瞭解。

除上述的理論貢獻外，本研究於變項的測量方式上亦有所貢獻。如本文於測量方式一節所述，在組織公民行為的測量與研究分析上，過去大多僅就組織內部成員彼此間的公民行為之前因和後果加以研究；不過，本研究結合社會認同理論，區別團隊內外的組織公民行為概念，並就測量題項設計進行修改和調整。此外，在回復力的測量上，過往研究亦將此概念僅用於個人層次的測量，本研究亦嘗試將其轉換成為團隊層次的衡量方式。上述所談三個變項之測量，經過本研究所蒐集之實證資料演練，無論就量表之信度、或是測量構面的收斂效度和區別效度而言，都證實經修改後的測量量表具有後續採納的可行性。而此亦為本研究另一層面之貢獻。

### 三、實務啟示與建議

在實務上，本研究發現，除了團體績效評比制度本身當可激發機關成員們的績效學習動力和強化其目標校準的政策效果外，若欲達成「機關—團隊—個人」三層次的績效目標校準目的，僅有透過有效的績效學習過程方能成事。換言之，能否及如何觸發組織成員的績效學習意願，以及如何刺激機關同仁將過去的施政和業務推動經驗轉化為有效的績效學習，乃是此項制度的成敗關鍵。因此，本研究建議各行政機關應更加重視每年所提出績效報告的分析深度和內容正確性，善加運用報告當中的績效資訊，從而以其為基礎確實檢討績效改善和提升策略，並就員工個人的年度績效目標、團隊績效目標和機關組織的策略績效目標三者，提高彼此相互扣合程

度。

其次，本研究也發現，單位團隊在面對挫折時的韌性和調適能力，在機關整體績效運作中扮演了關鍵性的環節和角色。因此建議行政部門未來在單位主管的選才和培育上，應能重視主管人員於回復力鼓舞和激發的能力，以縮短團隊從困境中脫身的時間，並能快速從中獲得反思和學習，以帶動下一回合的績效投入或努力。

最後，前已述及，由於目前團體績效評比制度仍處於試辦階段，因此即便是參與試辦的行政機關，其內部的競爭氣氛亦仍未明顯。不過，倘此制度未來將於全國各級行政機關普遍推動，勢必衝擊目前公務體系習於講求和諧關係的組織文化，這樣可預見的結果，是否為制度設計者所期待？而如是的競爭氣氛又要形塑到哪種程度？如何拿捏？這些可能都是制度規劃者和機關首長必須深入思考的重要組織管理議題。

#### 四、研究限制與後續研究建議

儘管本研究乃首次嘗試從行政機關組織成員的認知與評價角度，以實證方式檢驗團體績效評比制度所可能產生的制度效應，特別是對於團隊動態所產生的影響或擾動；惟本研究在資料的分析上，仍以組織成員個人的認知為主要分析單位，並未實際以機關內的司／處為分析單位，進行「團隊」層次的分析或變項關係檢驗。此為本研究之限制，在研究結果的詮釋上，亦或需持保守態度。因此，建議後續研究者可以本文所建構的理論模型為基礎，接續嘗試以團隊層次作為資料蒐集和分析單位，據以檢驗本文模型的有效程度，甚或進行修正，俾使吾人對於團體績效評比制度在行政機關所造成的影響，能有更為細緻的研究成果。

另一方面，本文僅進行一次性之資料調查，乃屬橫斷面研究，惟團體績效評比制度至今仍處試辦階段，故未來若此項制度得以正式上路，或仍維持試辦狀態，後續研究者可以貫時性研究或定群追蹤的方式，針對公務機關同仁對於團體績效評比制度的認知看法，以及該制度於機關內部和團隊間之影響，進行長時間的資料蒐集和分析，藉以釐清和確認各變項間的因果關係。尤其，可針對本文前述團隊內對團隊外組織公民行為，以及團隊競爭氣氛與團隊外組織公民行為等彼此間暫時的正向關係，做更進一步的探究與確認。

## 參考文獻

- 考試院 (2012)。考試院審議通過公務人員考績法修正草案，2014 年 11 月 22 日，取自：<http://www.examin.gov.tw/cp.asp?xItem=16905&ctNode=410&mp=2>。
- 余致力 (2002)。激勵士氣？打擊士氣？行政機關實施績效獎金制度之評估。**人事月刊**，35 (5)，45-61。
- 余致力、胡龍騰 (2006)。建立組織導向之公務人員績效俸給制度 (上)。**公務人員月刊**，123，5-11。
- 余致力、黃東益 (1999)。有效激勵績優人力之策略：為我國績效待遇制度催生。**人事月刊**，29 (2)，32-40。
- 林文燦 (2003)。落實績效獎金及績效管理制度的參考作法。**研考雙月刊**，27 (5)，92-101。
- 林文燦 (2011)。行政機關團體績效評比機制之研究。**研考雙月刊**，35 (3)，40-55。
- 林文燦 (2014)。公務人員考績法修正草案內涵的多面向分析。**人事月刊**，349，25-38。
- 施能傑 (2010)。**建立行政機關團體績效評比機制之研究**。考試院委託案成果報告。臺北：考試院。
- 張四明、張育哲 (2013)。**公務機關團體績效指標建構之研究**。考試院委託案成果報告。臺北：考試院。
- 許峻嘉、呂育誠 (2012)。建國百年文官制度的回顧與前瞻：考績制度意涵的演變與發展。**文官制度季刊**，4 (2)，1-35。
- 賴志超、鄭伯壘、陳欽雨 (2001)。台灣企業員工組織認同的來源及其效益。**人力資源管理學報**，1 (1)，27-51。
- 賴怡潔、劉晟民 (2014)。從實務運作層面探討公務人員考績法修正規劃。**人事月刊**，349，59-63。
- 謝安田、楊新生 (2011)。職場友誼對組織認同之影響—以工作滿意與群體凝聚力為中介變數。**人文暨社會科學期刊**，7 (1)，77-90。
- Acquaah, M., K. Amoako-Gyampah, & J. Jayaram (2011). Resilience in family and nonfamily firms: An examination of the relationships between manufacturing

- strategy, competitive strategy and firm performance. *International Journal of Production Research*, *49*(18), 5527-5544.
- Aguinis, H., R. K. Gottfredson, & H. Joo (2013). Avoiding a “me” versus “we” dilemma: Using performance management to turn teams into a source of competitive advantage. *Business Horizons*, *56*(4), 503-512.
- Andrews, R., G. A. Boyne, K. J. Meier, L. J. O’Toole Jr., & R. M. Walker (2012). Vertical strategic alignment and public service performance. *Public Administration*, *90*(1), 77-98.
- Ayers, R. S. (2013). Building goal alignment in federal agencies’ performance appraisal programs. *Public Personnel Management*, *42*(4), 495-520.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Benard, S. (2012). Cohesion from conflict: Does intergroup conflict motivate intragroup norm enforcement and support for centralized leadership? *Social Psychology Quarterly*, *75*(2), 107-130.
- Blatt, R. (2009). Resilience in entrepreneurial teams: Developing the capacity to pull through. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, *29*(11), 1-14.
- Bornstein, G. & I. Erev (1994). The enhancing effect of intergroup competition on group performance. *International Journal of Conflict Management*, *5*(3), 271-283.
- Bouas, K. S., & S. S. Komorita (1996). Group discussion and cooperation in social dilemmas. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *22*(11), 1144-1150.
- Casey-Campbell, M., & M. L. Martens (2009). Sticking it all together: A critical assessment of the group cohesion–performance literature. *International Journal of Management Reviews*, *11*(2), 223-246.
- Chen, C. H. V., Y. Y. Tang, & S. J. Wang (2009). Interdependence and organizational citizenship behavior: Exploring the mediating effect of group cohesion in multilevel analysis. *Journal of Psychology*, *143*(6), 625-640.
- Chen C. X., M. G. Williamson, & F. H. Zhou (2012). Reward system design and group creativity: An experimental investigation. *Accounting Review*, *87*(6), 1885-1911.
- Chen, X. P. (1996). The group-based binding pledges as a solution to public goods problems. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *66*(2), 192-202.
- Chen, X. P., S. K. Lam, S. E. Naumann, & J. Schaubroeck (2005). Group citizenship behaviour: Conceptualization and preliminary tests of its antecedents and

- consequences. *Management and Organization Review*, *1*(2), 273-300.
- Dawes, R. M., A. J., Van de Kragt, & J. M. Orbell (1990). Cooperation for the benefit of us-not me, or my conscience. In J. Mansbridge (Ed.), *Beyond self-interest* (pp. 99-112). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Eby, L. T., D. M. Adams, J. E. A. Russell, & S. H. Gaby (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, *53*(3), 419-442.
- Fiedler, F. E. (1967). The effect of inter-group competition on group member adjustment. *Personnel Psychology*, *20*(1), 33-44.
- Fletcher, T. D., D. A. Major, & D. D. Davis (2008). The interactive relationship of competitive climate and trait competitiveness with workplace attitudes, stress, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, *29*(7), 899-922.
- Gittell, J. H., K. Cameron, S. Lim, & V. Rivas (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *Journal of Applied Behavioral Science*, *42*(3), 300-329.
- Gunasekaran, A., B. K. Rai, & M. Griffin (2011). Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: An empirical research. *International Journal of Production Research*, *49*(18), 5489-5509.
- Guzzo, R. A., & G. P. Shea (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, 2<sup>nd</sup> Ed., pp. 269-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hammer, M., & J. Champy (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York, NY: Harper Business.
- Harwood, J., H. Giles, & N. A. Palomares (2005). Intergroup theory and communication processes. In J. Harwood & H. Giles (Eds.), *Intergroup communication: Multiple perspectives* (pp. 1-20). New York, NY: Peter Lang.
- Hempel, P. S., Z. X. Zhang, & D. Tjosvold (2009). Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China. *Journal of Organizational Behavior*, *30*(1), 41-65.
- Jackson, P. J. (1999). Organizational change and virtual teams: Strategic and operational integration. *Information Systems Journal*, *9*(4), 313-332.
- Jakobsen, M., & R. Jensen (2015). Common method bias in public management studies. *International Public Management Journal*, *18*(1), 3-30.
- Kidwell, E. R., K. W. Mossholder, & N. Bennett (1997). Cohesiveness and organizational



- citizenship behavior: A multilevel analysis using work groups and individuals. *Journal of Management*, *23*(6), 775-793.
- Kohn, A. (1992). *No contest: The case against competition* (Revised Ed.). Boston, MA: Houghton-Mifflin.
- Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, *71*(5), 54-63.
- Kohn, A. (1999). *Punished by rewards: The trouble with gold stars, incentive plans, A's, praise, and other bribes*. New York, NY: Houghton Mifflin.
- Kozlowski, S. W. J., & D. R. Ilgen (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, *7*(3), 77-124.
- Kozlowski, S. W., & K. J. Klein (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein, & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kramer, R. M., & M. B. Brewer (1984). Effects of group identity on resource use in a simulated commons dilemma. *Journal of Personality and Social Psychology*, *46*(5), 1044-1057.
- Kreitner, R., & A. Kinicki (2010). *Organizational behavior* (9<sup>th</sup> Ed.). New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Lin, C. C. T., & T. K. T. Peng (2010). From organizational citizenship behaviour to team performance: The mediation of group cohesion and collective efficacy. *Management and Organization Review*, *6*(1), 55-75.
- Locke, E. A., & G. P. Latham (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, *57*(9), 705-717.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(6), 695-706.
- Luthans, F., C. M. Youssef, & B. J. Avolio (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York, NY: Oxford University Press.
- Luthans, F., B. J. Avolio, J. B. Avey, & S. M. Norman (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, *60*(3), 541-572.
- Michalisin, M. D., S. J. Karau, & C. Tangpong (2007). Leadership's activation of team cohesion as a strategic asset: An empirical simulation. *Journal of Business Strategies*, *24*(1), 1-26.

- Morgan, D. E., & R. Zeffane (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *International Journal of Human Resources Management*, *14*(1), 55-75.
- Moynihan, D. P. (2005). Goal-based learning and the future of performance management. *Public Administration Review*, *65*(2), 203-216.
- Moynihan, D. P., & S. Lavertu (2012). Does involvement in performance management routines encourage performance information use? Evaluating GPRA and PART. *Public Administration Review*, *72*(4), 592-602.
- Mulvey, P. M. & B. A. Ribbens (1999). The effects of intergroup competition and assigned group goals on group efficacy and group effectiveness. *Small Group Research*, *30*(6), 651-677.
- Oreg, S., & N. Sverdlik (2011). Ambivalence toward imposed change: The conflict between dispositional resistance to change and the orientation toward the change agent. *Journal of Applied Psychology*, *96*(2), 337-349.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Park, H. S., C. Baker, & D. W. Lee (2008). Need for cognition, task complexity, and job satisfaction. *Journal of Management in Engineering*, *24*(2), 111-117.
- Peterson, R. S., & K. J. Behfar (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *92*(1), 102-112.
- Podsakoff, P. M., & S. B. MacKenzie (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, *10*(2), 133-51.
- Powley, E. H. (2009). Reclaiming resilience and safety: Resilience activation in the critical period of crises. *Human Relations*, *62*(9), 1281-1326.
- Rangarajan, D., L. B. Chonko, E. Jones, & J. A. Roberts (2004). Organizational variables, sales force perceptions of readiness for change, learning, and performance among boundary-spanning teams: A conceptual framework and propositions for research. *Industrial Marketing Management*, *33*(4), 289-305.
- Richardson, G. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, *58*(3), 307-321.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior* (9<sup>th</sup> Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Roberts, G. E., & T. Pavlak (1996). Municipal government personnel professionals and

- performance appraisal. *Public Personnel Management*, **25**(3), 379-408.
- Rubin, E. V., & J. E. Kellough (2012). Does civil service reform affect behavior? Linking alternative personnel systems perceptions of procedural justice, and complaints. *Journal of Public Administration Research and Theory*, **22**(1), 121-141.
- Salavou, H., G. Baltas, & S. Lioukas (2004). Organizational innovation in SMEs: The importance of strategic orientation and competitive structure. *European Journal of Marketing*, **38**(9/10), 1091-1112.
- Saruhan, N. (2013). Organization change: The effects of trust in organization and psychological capital during change process. *Journal of Business, Economics & Finance*, **2**(3), 13-35.
- Sheffi, Y., & J. B. Rice Jr. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan Management Review*, **47**(1), 40-48.
- Sutcliffe, K. M., & T. J. Vogus (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 94-110). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Tajfel, H. (1982). *Social identity and intergroup relations*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Talbot, C. (2005). Performance management. In E. Ferlie, L. E. Lynn Jr., & C. Pollitt (Eds.), *The Oxford handbook of public management* (pp. 491-517). Oxford: Oxford University Press.
- Tan, H. H., & M. L. Tan (2008). Organizational citizenship behavior and social loafing: The role of personality, motives, and contextual factors. *Journal of Psychology*, **142**(1), 89-108.
- Taylor, J. (2011). Factors influencing the use of performance information for decision making in Australian state agencies. *Public Administration*, **89**(4), 1316-1334.
- Tjosvold, D. (1998). The cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges. *Applied Psychology: An International Review*, **47**(3), 285-313.
- Tjosvold, D., D. W. Johnson, R. T. Johnson, & H. Sun (2006). Competitive motives and strategies: Understanding constructive competition. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, **10**(2), 87-99.
- Torrington, D., & L. Hall (1998). *Human resource management* (4<sup>th</sup> Eds.). London: Prentice Hall Europe.
- Townsend, A. M., S. M. DeMarie, & A. R. Hendrickson (1998). Virtual teams:

- Technology and the workplace of the future. *The Academy of Management Executive*, *12*(3), 17-30.
- Turner, J. C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior. In E. J. Lawler (Ed.), *Advances in group processes: Theory and research* (Vol. 2, pp. 77-122). Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Dyne, L., L. L. Cummings, & J. M. Parks (1995). Extra role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 17, pp. 215-285). Greenwich, CT: JAI Press.
- Vigoda-Gadot, E., & I. Beerli (2011). Change-oriented organizational citizenship behavior in public administration: The power of leadership and the cost of organizational politics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *22*(3), 573-596.
- Wageman, R., D. A. Nunes, J. A. Burruss, & J. R. Hackman (2008). *Senior leadership teams: What it takes to make them great*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, *4*(1), 67-75.
- West, B. J., J. L. Patera, & M. K. Carsten (2009). Team level positivity: Investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, *30*(2), 249-267.
- Williams, L. J., & S. E. Anderson (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, *17*(3), 601-617.
- Yılmaz, D., & G. Kılıçoğlu (2013). Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations. *European Journal of Research on Education*, *1*(1), 14-21.

# The Institutional Effects of Group Performance Evaluation in the Public Sector: Goal Alignment, Performance Learning and Team Dynamics

Lung-Teng Hu, Wei-Hung Hsu<sup>\*</sup>

## Abstract

The two major governmental performance management systems in the central government consist of the administrative performance assessment and the civil service performance appraisal system. The former evaluates ministries' performance while the latter focuses on individual employee's achievements. However, there is no alignment and linkage between the aforementioned institutions. In this regard, the Amendment of the Civil Service Performance Appraisal Act proposed by the Examination Yuan aims to solve the institutional problem by establishing a mechanism of group performance evaluation in addition to the existing institutions. The group performance evaluation system not only authorizes ministries and agencies to evaluate the performance of their internal units and/or subordinate agencies, but also enables ministers and agency heads to flexibly allocate the proportion of staff who can be granted as Grade A under the appraisal system. By so doing, it is expected that different levels of performance goals between organization, team/group, and staff could

---

<sup>\*</sup> Lung-Teng Hu, Associate Professor, Department of Public Administration and Policy, National Taipei University. Email: hult@gm.ntpu.edu.tw.

Wei-Hung Hsu, Ph.D. student, Department of Public Administration and Policy, National Taipei University.

be aligned. In order to understand the potential institutional effects and impacts derived from this new mechanism, this study surveyed the central agencies which participate in the pilot scheme. It is found that the prospect of goal alignment between different organizational levels might be achieved through effective performance learning, and group/team cohesion and resilience could be strengthened as well. Competition between teams however will also become more significant than ever.

**Keywords:** group performance evaluation, performance learning, goal alignment, team cohesion, team resilience