

2010 TOPCO 崇越論文大賞

論文題目：

員工增強敏感性與工作績效的關係：分配
正義與程序正義的干擾效果

報名編號： K0020

員工增強敏感性與工作績效的關係：分配正義與程序正義的干擾效果

摘要

本研究試圖瞭解增強敏感性對員工工作績效之影響，並探討組織正義在此關係中的干擾效果；本研究以階層迴歸驗證各項假設，研究結果顯示：1.獎賞敏感性與角色內外工作績效間為正向關係；2.懲罰敏感性與角色內外工作績效間為負向關係；3.組織正義在上述關係中的干擾效果不成立。根據研究結論，提出下述管理意涵：1.將增強敏感性納為徵選時的參考；2.視部屬性格採用不同的激勵方式 3.多與員工溝通獎懲措施的內容，以避免產生的不良影響。

關鍵詞：增強敏感性、角色內工作績效、角色外工作績效

壹、導論

生物天生便有著求生存的本能，使其選擇趨向對自身有益並利於延續生命的事物，並避開嫌惡且可能造成傷害的事物(Boksem, Tops, Kostermans, & De Cremer, 2008)，此生存本能在職場中的作用，正是導致人們對激勵與懲罰產生趨避行為的主要原因，此時員工趨向與逃避的主要目標為環境中的獎懲措施，故公司若能瞭解獎賞與懲罰對員工績效的不同影響，並善加規劃使用獎懲措施，將可利用此趨避的天性，有效地提升員工的表現。關於對獎懲的趨避反應。

Corr (2004)提出修正過的增強敏感性理論(reinforcement sensitivity theory, RST)，其將人格視為是生理上個體差異的反映，亦即描述個體間因生理構造上個別差異的存在，而使每個人對獎賞與懲罰有著不同程度的敏感性；相較於傳統的人格理論，增強敏感性理論以生理、行為與主觀等多層次的分析方式，解釋個體間的差異，使我們對於人格特質能有更全面且客觀的瞭解(Van Der Linden, Beckers, & Taris, 2007)，且以增強敏感性理論為基礎的人格測量，較其他人格測驗更能衡量到人格與環境間的交互作用(Van Der Linden, Beckers, et al., 2007)，故本研究選擇針對此理論進行研究，期望藉由此理論在生理、動機與環境等層面的多層次分析，補足其他人格理論只能由行為進行單一層面的衡量之不足，並藉此提升整體人格測驗對於工作績效的預測能力；過去增強敏感性理論的相關研究大多仍停留在探討心理疾病治療與藥物成癮等議題(Hundt, Nelson-Gray, Kimbrel, Mitchell, & Kwapil, 2007; Pardo, Aguilar, Molinuevo, & Torrubia, 2007; Simons, Dvorak, & Batien, 2008)，關於職場方面的研究卻仍是相當的不足(Van Der Linden, Beckers, et

al., 2007)，而職場相關研究又多是針對工作壓力、正負向情緒、工作滿意度等員工心理層面的相關變項進行探討(Van Der Linden, Beckers, et al., 2007; Van Der Linden, Taris, Beckers, & Kindt, 2007)，因此關於增強敏感性理論對員工職場行為之影響仍是有待探討的，而最受組織重視的職場行為表現無非就是工作績效，因此本研究選擇針對增強敏感性與工作績效間的關係進行探討。

在增強敏感性理論中，趨與避的歷程均是由外在環境中的增強刺激所引起(Smillie, 2008b)，因此可知在探討增強敏感性時，外在環境的刺激是理論的基本構成元素，後來的研究更進一步指出，基因與生理因素雖決定個人在增強敏感性作用中的傾向，但環境因素將會干擾此傾向的發展(Hundt, et al., 2007)，故在探討增強敏感性與工作績效間的關係時，環境應為重要的干擾因素，依上述環境在增強敏感性理論中所扮演的重要角色，與其對增強敏感性的影響，故本研究將環境因素列入考量；但環境條件的評估與分類是相當多元的，其中包括了控制感、努力與報酬間的平衡程度等不同的條件(Van Der Linden, Beckers, et al., 2007)，對此本研究將嘗試以資源觀點分析增強敏感性理論，在資源觀點中獎賞與懲罰均可視為是一種資源，且分別具有不同的價值，而當有資源存在時，便會有公平性的問題存在(Törnblom & Vermunt, 2007)，故在探討環境因素對增強敏感性與工作績效間關係的干擾作用時，本研究將著重於環境因素中努力與報酬間的平衡程度，也就是所謂的組織公平性進行探討；但組織正義的相關理論甚多，各種不同的分類方式與理論分支亦為數不少，而依增強敏感性之理論內容顯示，個體著重的應為遭受到獎懲的內容，此獎懲內容包括了來自組織正式的獎懲與周遭他人的稱讚或責難，而分配正義著重的是獎懲決策的結果(Törnblom & Vermunt, 2007)，程序正義著重的是獎懲決策過程的公平性(Williams, Pitre, & Zainuba, 2002)，其中又包括了決策過程的公開、溝通與解釋的程度(Tremblay & Roussel, 2001)，這將影響周遭他人對待受獎懲者的行為與態度，而此二類組織正義恰符合增強敏感性理論對獎懲的主張，故本研究將以 Törnblom 與 Vermunt (2007)的資源觀點為基礎，採用分配正義與程序正義為本研究之干擾因素。

貳、文獻探討

一、增強敏感性相關理論探討

生理基礎觀點的人格理論跳脫傳統心理層面的人格研究限制，採用多層次的分析方式，同時由生理、行為與動機的層面去建構人格內容，而不再只侷限於主觀的行為觀察與描述(Smillie, 2008a; Van Der Linden, Beckers, et al., 2007)，因此比起傳統的人格理論，可以解釋更多造成行為差異的機制與原因；此類觀點的人格理論均認為趨避反應的歷程是由環境中的增強刺激(reinforcing stimuli)所引起，而

每個人體內生理系統容易被增強刺激所激發的程度不同，致使該系統分泌出化學傳導物質的量有所差異，而這些化學物質的分泌正是決定個體行為或情緒與行為的重要機制；此外，上述生理系統的敏感程度其實是相當恆定的，在人的一生中少有重大的改變(Van Der Linden, Beckers, et al., 2007)，而此高穩定性使其可反映為一種人格特質的傾向，並進一步被建構為人格理論。

在數種相似的理論中，Gray(1970)承續 Pavlov 與 Eysenck(1957; 1962)對人格理論研究的生理基礎觀點(Corr & Perkins, 2006)，於 1970 年提出了增強敏感性理論，在增強敏感性理論中所提到的生理系統差異，指的是與動機和情緒相關的生理系統，因為此生理系統在運作上的個別差異(Smillie, 2008b)，而使個體對懲罰或獎賞的刺激有著不同的敏感性，而後 Corr(2004)提出了修正版的增強敏感性理論，其承續 Gray 的理論基礎，進一步針對二類增強敏感性進行探討，分別為獎賞敏感性與懲罰敏感性，此二類敏感性有各自相對應的生理基礎位置，並由不同的系統所掌管，各系統又負責對不同性質的增強刺激作出反應，(Bijttebier, Beck, Claes, & Vandereycken, 2009)，在此分別描述如下。

首先是獎賞敏感性(sensitivity to reward, SR)，獎賞敏感性會影響個體對正向增強刺激的反應，正向的增強刺激包括所有個體偏好的獎賞，如：資源的取得、升遷、加薪等正向的誘因，當個體的獎賞敏感性越高，其對正向增強刺激的反應就越大(Van Der Linden, Beckers, et al., 2007)；此趨向偏好事物的反應歷程是在行為激發系統(behavioral approach system, BAS)中進行，當遭受到不可預測的獎賞時，BAS 便會被激發，而 BAS 的激發狀態會使個體產生正向的情緒，並促使趨向喜愛刺激的行為產生，此激發狀態能以可預測的獎賞來持續，但若遇到不可預測的無獎賞(non-reward)時，BAS 的激發狀態便會被減弱(Smillie, 2008b)，此時個體所經歷的正向情緒與趨向行為亦將隨之削減，由此可知 BAS 的激發狀態高低會影響個體對獎賞刺激的反應程度，當個體的 BAS 越易被激發，則個體對獎賞刺激的敏感程度就越高；此生理差異呈現在行為與動機上，便導致高獎賞敏感性者對正向誘因的反應較為強烈(Berkman, Lieberman, & Gable, 2009)，故在行為上高獎賞敏感性者較易受到正向誘因的增強，且通常伴隨產生各種正向的情緒，以支持追求正向誘因之行為(Van Der Linden, Beckers, et al., 2007)，同時這也使其較易體驗到正向的情感與維持正向的情緒(Gable, Reis, & Elliot, 2000)。

另一類增強敏感性為懲罰敏感性(sensitivity to punishment, SP)，懲罰敏感性會影響個體對負向增強刺激的反應程度，負向增強刺激包含所有個體所厭惡的事物，當個體的懲罰敏感性越高時，其對於負向增強刺激的反應就會越大；此避開嫌惡事物的反應歷程主要是在行為抑制系統(behavioral inhibition system, BIS)與對抗-逃離-僵化系統(fight-flight-freeze system, FFFS)中進行(Smillie, 2008b)，而 Linden 等

學者(2007)認為懲罰敏感性主要是由 BIS 所負責反應的，並與導致焦慮、憂鬱等負向情緒的神經傳導物質(血清素與正腎上腺素)之傳遞有關，當負向的刺激出現時會使 BIS 處於激發狀態，此時的生理狀態將使個體產生逃避負向刺激的行為，並伴隨產生害怕與焦慮等負面情緒(Smillie, 2008b)，因此我們可以說 BIS 的激發狀態會影響個體對懲罰刺激的反應程度；此生理差異呈現在行為與動機上，便導致高懲罰敏感性者對負向刺激的反應較為強烈，使其行為較易受到負向情境或結果的增強，亦即高懲罰敏感性者主要是為了逃避負向結果而產生行為，且此過程通常伴隨產生前述之害怕與焦慮等負向情緒，以支持對負向結果的逃避行為(Van Der Linden, Beckers, et al., 2007)，同時這也使高懲罰敏感性者較易維持負向情緒的狀態(Gable, et al., 2000)。

二、增強敏感性與工作績效間的關係

增強敏感性在過去的相關研究中，多是針對心理治療或是藥物成癮等議題，少有關於職場中工作方面的相關研究(Van Der Linden, Beckers, et al., 2007)，即使有也多是針對工作壓力、正負向情緒和工作滿意度等員工心理層面的相關變項進行探討(Van Der Linden, Taris, et al., 2007)；但事實上探討員工心理狀態相關問題，最終目的無非就是希望能藉此提升員工的工作績效，以帶來實質的效益，但過去研究對增強敏感性與職場實質效益間的直接關係卻少有著墨，因此本研究希望能針對增強敏感性與職場實質效益間的關係進行瞭解。

在各種員工行為所創造的效益中，最為組織所重視的莫過於工作績效，而隨著研究的發展，對於工作績效的定義也不再如過去般狹隘，Katz(1964)首先提出職場中角色內與角色外的行為不同的主張(Williams & Anderson, 1991)，此二者最大的差別點在於組織為維持良好營運時，對該行為表現的需求程度有所不同(Lynch, Eisenberger, & Armeli, 1999)，通常組織會對前者設有要求標準並進行監督(Chen, Eisenberger, Johnson, Sucharski, & Aselage, 2009)，本研究依此將工作績效分為二類進行探討。首先是角色內工作績效(in-role performance)，此為過去較狹隘定義之工作績效，此類績效的要求與標準記錄於工作說明書中，為員工擔任該職位時所應執行的基本工作活動要求(Chen, et al., 2009)，另一類則為角色外工作績效(extra-role performance)，指的是主動協助同事、支持組織政策、有職務上額外貢獻等主動行為，這些行為並未記錄於工作說明書中，且不屬於正式職務角色要求，但此類行為是能促進公司效能的(Lynch, et al., 1999; Williams & Anderson, 1991; Williams, et al., 2002)；且如前所述，組織通常會針對前者有較高標準的要求，同時進行較緊密之監督(Chen, et al., 2009)，並通常對角色內工作績效有較為正式的獎賞、懲罰與誘因，以促使員工將其維持在水準之上，而這是角色外工作績效所沒有的。

工作績效之相關研究多不勝數，但在眾多研究裡，其中一項引人注目的前因為人格特質(Jackson, 2001)，人格特質會影響個人的動機、情緒與行為的展現等，因此我們可以瞭解到人格應為影響工作績效的重要因素，在學術研究中，Tett, Jackson 與 Rothstein (1991) 經由後設分析研究發現，五大人格、內外控性格與 A 型性格等人格量表確實可用以預測工作績效，而後續許多學者針對不同職業別施測，也同樣發現 TSS、主動性與勤勉審慎性等人格量表，均對工作績效具有一定的預測能力(Crant, 1995; Hans-Jürgen & Peter, 1996; Kamdar & Dyne, 2007)，這也解釋了為何企業在徵選人才時，通常會先對應徵者進行人格測驗，可見不論是在學術或實務上，人格對日後工作表現之影響確實是被重視的，但此預測性是否也可延伸適用於與傳統人格理論相異的增強敏感性理論呢？過去針對人格與工作績效間關係的研究雖大多集中於五大人格，但事實上除了五大人格之外，其他人格對於工作績效還是存有一定的解釋效力，Crant 學者(1995) 在控制了五大人格與其他相關心理變項後，發現主動性人格量表對工作績效仍具解釋力，由此更顯示除了五大人格之外，其他人格與工作績效間的關係仍是值得去探討的；綜合上述，本研究將針對增強敏感性與工作績效間的關係進行探討，希望藉此增進整體人格測驗對於工作績效的預測範疇與效力。

由前述可知在增強敏感性理論中，獎賞敏感性高的個體通常對正向的刺激較有反應，其不論在學習或行為的展現上，通常是以追求獲得正向結果為目標(Van Der Linden, Beckers, et al., 2007)，而在組織中對於角色內績效有較明確的要求標準，通常在員工達成預定的目標後，便可獲得一定的獎賞如：加薪、晉升機會或眾人的稱讚，但當表現超乎預期目標時，便可能獲得更多的獎賞，這對以追求正向結果為行為動機的高獎賞敏感性者來說，無疑是一持續的刺激，促使其在達成既定目標後，仍不斷的以更好的績效為新目標，以獲取更多的獎賞，因此我們可以推論獎賞敏感性越高的員工，在工作任務上將不斷追求更好的表現，而使其有著較好的角色內工作績效。

在角色外工作績效上，組織少有正式的規範與要求(Lynch, et al., 1999)，故當員工展現出組織公民行為時，並不會因此而獲得來自組織的正式獎賞，但透過這些行為員工仍可因此獲得其他正向的結果，如：主動幫助同事時可得到同事的感謝，並因此建立良好的人際關係；對組織的政策表示支持將可使主管認為你對公司是忠誠的，並進而獲得主管的信任；這些正向結果對高獎賞敏感性者而言，均為可促使其展現更多組織公民行為的刺激，因此我們可以推論高獎賞敏感性者會因可能獲得之稱讚、信任與良好人際關係等正向結果，而願意展現出較多的組織公民行為，而這將使其具有較高的角色外工作績效。

依上述推論得出本研究之假設：

H₁：獎賞敏感性與工作績效間為正向關係。

H₁₋₁：獎賞敏感性與角色內工作績效為正向關係，亦即當獎賞敏感性程度越高時，角色內工作績效將越高。

H₁₋₂：獎賞敏感性與角色外工作績效為正向關係，亦即當獎賞敏感性程度越高時，角色外工作績效將越高。

相反的，懲罰敏感性高的個體對負向刺激的反應較大，且其行為的產生通常是為了逃避可能的負向結果，亦即對懲罰、責罵或譏笑等負向結果的逃避是高懲罰敏感性者所追求的目標(Van Der Linden, Beckers, et al., 2007)，此類個體一旦發現不會遭受到懲罰時，便會使其失去產生行為的動機，而不再繼續努力付出(Simons, et al., 2008)，因此可以推論：懲罰敏感性高的員工在工作上是以達成最低績效標準為目標，這是因為只要達成最低績效標準，即可避免責備或處罰的發生，當懲罰已被避免時，其將失去繼續提升績效的動力，這使得高懲罰敏感性的員工，通常只想達成最低標準之角色內工作績效，除此之外，其不會願意再付出額外的努力，而使其有著較差的角色內工作績效。

在角色外工作績效上，角色外工作績效通常較不受組織規定與緊密監督(Chen, et al., 2009)，因此即使不展現足夠的角色外行為，也不會遭受來自上級的責備，相反的，若是因為想幫助同事而不小心出錯，反而有可能受到他人的責難，這可能產生負向的結果，使得以逃避負向結果為行為動機的高懲罰敏感性者(Van Der Linden, Beckers, et al., 2007)，不僅無展現組織公民行為的動機，更可能使其為避免可能產生的失敗結果，而盡量避免從事自己分內以外的事務，故可推論高懲罰敏感性者，因組織內無懲罰作為其展現組織公民行為的動機，同時為避免從事角色外行為時可能遭受的負向結果，而使其有著較差的角色外工作績效。

依上述推論出本研究之假設：

H₂：懲罰敏感性與工作績效間為負向關係。

H₂₋₁：懲罰敏感性與角色內工作績效為負向關係，亦即當懲罰敏感性程度越高時，角色內工作績效將越低。

H₂₋₂：懲罰敏感性與角色外工作績效為負向關係，亦即當懲罰敏感性程度越高時，角色外工作績效將越低。

三、程序正義與分配正義的干擾作用

對公平性的評估包含了結果的資訊與對結果產生過程資訊的判斷，這也就是所謂的分配正義(distributive justice)與程序正義(procedural justice)；若以資源觀點來看公平性的問題便可知道，只要是有資源的地方，就會有分配的問題存在，在所

有的分配中均包含了不同種類的資源，而資源的價值(resource valence)與分配結果的價值(outcome valence)，往往會影響人們對此分配的公平性知覺與反應(Törnblom & Vermunt, 2007)，依據 Podsakoff, Bommer, Podsakoff 與 Mackenzie(2006)的研究發現，員工的公平性知覺會影響其組織承諾、工作績效與組織公民行為等組織相關的重要結果，可知員工對公平性的知覺確實是會影響其工作績效的。而由 Törnblom 與 Vermunt 二位學者(2007) 所提出的資源觀點，我們可以將增強敏感性理論中懲罰與獎賞的給予視為是一種資源的分配，正如前段所述，只要有資源的分配，便會有公平性的問題產生，在資源觀點中是由個人對該項資源主觀的喜好程度，決定該項資源的價值，而獎賞通常是大家所偏愛的，因此為較具有正向價值的資源，相反的，懲罰通常為大家所厭惡，因此被視為是負向價值的資源。

高獎賞敏感性者的行為動機主要來自於對獎賞的追求，而分配正義正是著重於組織獎賞系統的一種公平性(Williams, et al., 2002)，因此可知分配正義對於高獎賞敏感性者來說，是較具影響意義的，故本研究在此將針對分配正義對高獎賞敏感性者的影響進行探討；在具有高度分配正義的組織中，高獎賞敏感性者瞭解到努力付出將可使其獲得相對的報酬，此時其將願意付出更多的努力，以獲取較高的酬賞，但每個人所擁有的時間與體力是固定的，在資源有限的情況下，人們必須對資源的投入作出取捨，此環境條件促使高獎賞敏感性者必須將有限的資源進行選擇性的投入，此時安全性以及偏好等原因，是個體進行選擇時的考量依據，而 Moorman 學者(1991)發現對個體來說，減少於組織公民行為上的投入，將較減少在正式角色行為的投入來得安全，這是因為組織公民行為是無條件產生的，並不屬於來自組織的正式角色要求(Podsakoff, et al., 2006)，因此改變對組織公民行為之投入所帶來的風險會較低，此外，相較於口頭稱讚等非正式的獎賞來說，高獎賞敏感性者對於金錢類的獎賞較有反應(Van Der Linden, Beckers, et al., 2007)，而金錢性獎賞多為來自於組織的正式酬賞，但組織公民行為的展現，卻是較不可能受到來自組織正式酬賞系統的獎賞(Williams, et al., 2002)，因此依上述角色內工作績效同時兼具的安全性與偏愛感，使高獎賞敏感性者選擇對角色內行為付出較多的資源，因此可以預期在高度分配正義的環境中，高獎賞敏感性者將具有較好的角色內工作績效，此時角色外工作相關行為將獲得較少的資源分配，使高獎賞敏感性者的角色外工作績效因而變得較不理想。

總結上述我們可以知道，在組織具有高度分配正義的情況下，高獎賞敏感性者將因資源有限與對金錢性酬賞的偏好，選擇對正式工作任務有較多的投入，因而使其具有較高的角色內工作績效，此時其剩餘能給予角色外行為的資源將較少，而使其角色外工作績效相對來說變得較不理想，依此推論出本研究之假設：

H₃：分配正義將干擾獎賞敏感性與工作績效間的關係。

H₃₋₁：在分配正義程度高的環境中，獎賞敏感性與角色內工作績效間的正向關係將會被增強。

H₃₋₂：在分配正義程度高的環境中，獎賞敏感性與角色外工作績效間的正向關係將會被減弱。

高懲罰敏感性者的行為動機主要來自於對負向結果的逃避(Van Der Linden, Beckers, et al., 2007)，因此其不願從事組織公民行為的原因，在於害怕因從事角色外行為時產生的錯誤，可能會導致他人的責難或嘲笑等負向結果，或害怕對角色外行為的資源投入，將影響到角色內工作績效表現，而使其遭受到懲罰，但若員工能瞭解受懲罰的決策過程，將有可能改變員工看待此懲罰的方式；此時分配正義著重的是獎賞系統的公平性，所以對高懲罰敏感性者來說影響意義不大，相反的，程序正義正是與決策過程相關的(Williams, et al., 2002)，分配規則的公平與否、規則是否被貫徹以及決策過程的參與度等，均會影響程序正義的程度(Törnblom & Vermunt, 2007; Tremblay & Roussel, 2001)，因此對高懲罰敏感性者來說，程序正義可使其與周遭的人瞭解懲罰的決策過程，是較分配正義具有影響意義的，故本研究在此將針對程序正義對懲罰敏感性與工作績效間關係的影響進行探討。

在具有程序正義的情況下，高懲罰敏感性者瞭解自己付出的努力與結果是相對的，此時為了能盡量避免可能的懲罰，其將願意付出較多的努力在正式工作任務上，但若是於低度程序正義的情況下，高懲罰敏感性者可能會因懲罰標準的不一致而心存僥倖，認為即使未達成績效標準也不一定會受到懲罰，或者會因遭受到不公平的懲罰而使其心生不滿(Murphy & Tyler, 2008)，不願再對組織付出，進而降低其角色內工作績效，因此我們可以瞭解，在具有程序正義的情況下，高懲罰敏感性者的角色內工作績效，將較在無程序正義的情況下來得高。

同樣的，在具有程序正義的情況下，員工可以參與評估決策的過程，或於過程中擁有提供意見的機會(Tremblay & Roussel, 2001)，如此公開且透明的評估決策過程，將可使所有員工瞭解評估結果的產生原因與過程，對以逃避負向結果為行為動機的高懲罰敏感性者來說(Van Der Linden, Beckers, et al., 2007)，其不願從事角色外行為的原因在於害怕可能的負向結果，但若是具有程序正義的環境中，主管必對此懲罰決策作出雙向溝通與解釋(Törnblom & Vermunt, 2007)，此措施將可使周遭的人瞭解到，高懲罰敏感性者是為幫助他人與他人之利益，才牽連產生失誤行為，如此無私的行為動機，將可經由程序正義中對決策的溝通與解釋之過程，改變眾人對此人的看法，並避免眾人對其可能產生的負面態度，使高懲罰敏感性者較不會因此遭受來自同事的責難與嘲笑，如此相對的降低了高懲罰敏感性者從事角色外行為時，面對負向結果的可能性；相反的，若是於低度程序正義的情況

下，因為缺乏對懲罰結果的解釋與溝通，員工只知道結果是獎賞或懲罰，而無法得知獎懲的決策過程與原因，對於因幫助他人時出錯而受到懲罰者的態度，將如同對待其他受罰者一般，如此負向的結果將使高懲罰敏感性者感到害怕與畏縮(Van Der Linden, Beekers, et al., 2007)，並引發對角色外行為的壓抑(Bijttebier, et al., 2009)，因而大幅降低高懲罰敏感性者對角色外行為的投入。因此我們可以瞭解，在具有程序正義的環境中，將可使眾人瞭解懲罰決策之原因，並改變眾人對因幫助他人而出錯者的負向態度，因而提升高懲罰敏感性者從事角色外行為的意願，使其角色外工作績效較在無程序正義的情況下來得高。

總結上述推論出本研究之假設：

H₄：程序正義將干擾懲罰敏感性與工作績效間的關係。

H_{4.1}：在程序正義程度高的環境中，懲罰敏感性與角色內工作績效間的負向關係將被減弱。

H_{4.2}：在程序正義程度高的環境中，懲罰敏感性與角色外工作績效間的負向關係將被減弱。

參、研究設計

一、研究對象與施測程序

相較於中高階員工，在基層員工身上可觀察到的懲罰刺激，如：來自主管的斥責、同事間的責難與嘲笑等是較為明顯的，再加上高科技製造產業中，由於產業特性使員工常須面臨的強大工作壓力，故本研究將以高科技製造業中生產製造部門的基層員工為研究對象，如此將可使獎賞與懲罰之間的區別與作用更加顯著，並藉由採用高科技製造業此單一產業為樣本來源，以控制產業間差異(Delery & Doty, 1996)。研究樣本由一位基層主管與其所帶領的直屬部屬配對成組，共計 422 位產線上的基層員工，與 105 位直屬主管，在問卷回收後再將主管問卷與部屬問卷配對為一份完整的問卷，並藉由此相異資料來源來預防共同方法變異(common method variance, CMV)的發生；問卷於三個月內回收完畢，共計發出 422 組配對問卷，回收 237 組。在問卷回收後，針對填答一致性過高、未配對成功、填答不完整與反向題等方式，作為刪除樣本的標準，剔除無效問卷後，最終有效樣本為 174 組完整配對問卷。

二、研究工具

本研究以問卷為各變項之衡量工具，並採用國外學者發展之量表，以下將依序針對本研究所使用之各量表與其信效度進行說明：

(一) 獎賞敏感性與懲罰敏感性

原始量表為 Torrubia, Ávila, Molt 與 Caseras (2001) 所提出的懲罰敏感性與獎賞敏感性量表(The Sensitivity to Punishment and Sensitivity to Reward Questionnaire, SPSRQ)，但使用的是由 Li, Huang, Lin 與 Sun(2007)所翻譯之中文版本，一共有 48 題問項，其中單數題用以衡量懲罰敏感性，而雙數題則屬於獎賞敏感性，故獎賞敏感性與懲罰敏感性各自包含 24 個是非題問項，並以各自回答選項「是」的題數總和，為懲罰敏感性與獎賞敏感性之總分，以衡量 BIS 與 BAS 所呈現出的個別差異(Li, et al., 2007; Sanz Ruiz, Villamarín Cid, Álvarez Moleiro, & Torrubia Beltri, 2007)。本量表內題項均為是否選項，故採用 KR20 係數表示本量表之信度，本量表整體的 KR20 係數值為.84，其中獎賞敏感性與懲罰敏感性二部分各自的信度值分別為.81 與.79。

(二) 角色內工作績效

角色內工作績效由 Williams 與 Anderson (1991)所編製之角色內工作績效量表(performance of in-role behavior, IRB)進行衡量，本量表共包含 7 題，並以 Likert 五點量尺進行調查，其中 1 代表非常不同意、5 代表非常同意。過去學者研究發現在進行任務績效評估時，若全交由部屬採用自我評分的方式進行績效衡量，將較由上司進行評比的方式容易造成寬容偏誤(leniency bias)(Prien & Liske, 1962)，故在角色內工作績效的部分，本研究選擇由主管針對其直接部屬日常工作表現，進行評估與填答，以避免寬容偏誤的發生；本量表信度值為.90。

(三) 角色外工作績效

本研究採用 Lynch 等學者(1999) 所發展的組織公民行為量表，進行角色外工作績效的衡量，本量表總共包含 7 個題項，以 Likert 五點量尺進行調查，其中 1 代表非常不同意、5 代表非常同意；在角色外工作績效的部份，由於角色外工作表現其實包含了相當多種類型的行為，但實際上主管並無法隨時隨地看到部屬所有的行為表現，只能觀察到其部份的行為(Moorman, 1991)，亦即主管大多無法對角色外工作績效有完整的觀察(Organ & Konovsky, 1989)，因此本研究認為由基層員工進行填答，將可使研究結果較為貼近事實；而本量表信度值為.84。

(四) 程序正義

以 Byrne (1999) 所發展的 4 題程序正義量表，進行程序正義程度的衡量，以 Likert 七點量尺進行計分，依非常不同意至非常同意分別給予 1 到 7 點 的分數計算(Kamdar, McAllister, & Turban, 2006)，量表信度值為.76。

(五) 分配正義

本研究採用 Moorman 學者(1991) 所發展之量表，對分配正義進行衡量 (Rousseau, Salek, Aubé, & Morin, 2009)，總共包含 5 題，以六點量尺進行調查，其中 1 表示非常不同意，6 表示非常同意；本量表之 Cronbach's α 值為.92。

(六) 控制變項

本研究為釐清增強敏感性、分配正義、程序正義與工作績效間的關係，將以年齡、學歷、年資、性別與婚姻狀況等個人背景資料為控制變項，以避免其他影響因素的干擾；此外，本研究雖將角色內工作績效交由主管進行評分，希望藉此避免寬容偏誤的發生，但在以自評方式衡量角色外工作績效時，個體難免會產生希望能符合社會期許的傾向，此將使自評的結果產生偏誤，在過去關於人格的研究中也發現使用自陳式量表時，應對社會期望進行控制，否則會使人格的測量結果產生混淆(Crant, 1995)，故本研究另加入社會期許為控制變項，並採用 Reynolds (1982)所編製的社會期許量表，以避免社會期許可能造成之偏誤。

由上述結果可知，本研究衡量各變項時所採用之量表，在信度上 Cronbach's α 值均大於 Nunnally(1978)所提出的量表信度標準值.70，故本研究所採用之各量表，均具有良好的內部一致性。且在問卷變項編排上，本研究不將實際研究目的與變項名稱列入，以避免受試者於填答問卷時多加猜疑或產生一致性動機(Podsakoff, et al., 2006; Podsakoff & Organ, 1986)。

肆、資料分析

一、量表信效度與相關分析

在收斂效度上，各變項之組成信度大致上均達 Fornell 與 Larcker(1981)所提出之大於.60 的建議標準（見表 1），顯示本研究之內部一致性大致上為良好，變異抽取量雖未達.50 的標準值，但由於變異抽取量較組成信度保守(Fornell & Larcker, 1981)，且實際上在行為科學的研究中，是難以在單一研究中將所有不確定的影響因素轉化為可操作的變數(Hatcher, 1994)，再加上本研究各題項之因素負荷量大致上均達顯著的水準，且組成信度亦滿足.60 的標準，因此即使變異抽取量未達.50 的標準，本研究之收斂效度仍具有一定的水準。

表 1 研究變項之組成信度與變異抽取量

	SR	SP	PJ	DJ	IRP	ERP
組成信度	.78	.74	.57	.76	.78	.71
變異抽取量	.14	.13	.25	.39	.34	.26

註：SR 為獎賞敏感性，SP 為懲罰敏感性，PJ 為程序正義，DJ 為分配正義，IRP 為角色內工作績效，ERP 為角色外工作績效

表 2 本研究各變項間相關係數表

	平均數	標準差	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. 性別	1.7	0.46	—											
2. 婚姻狀況	1.39	0.49	.29**	—										
3. 教育程度	2.55	0.73	.42**	-.23**	—									
4. 年齡	2.44	0.67	.26**	.52**	-.30**	—								
5. 年資	2.62	1.35	.18**	.38**	-.23**	.40**	—							
6. 社會期許	8.22	2.02	.09	.09	-.06	-.03	.14*	—						
7. 獎賞敏感性	9.98	4.65	-.10	.11	.11	-.03	.14*	.44**	(.81)					
8. 懲罰敏感性	12.75	4.55	.07	.08	.02	-.01	.12	.41**	.32**	(.79)				
9. 角色內工作績效	3.78	0.62	.06	.14*	-.06	.18**	.20**	.07	.19**	-.18*	(.90)			
10. 角色外工作績效	3.78	0.54	-.09	.10	.01	.12	.06	-.09	.14*	-.17*	.29**	(.84)		
11. 分配正義	4.19	0.79	-.02	.06	.03	.16*	.13*	-.09	.12	-.18**	.34**	.49**	(.92)	
12. 程序正義	4.59	0.86	.09	.10	-.10	.20**	.05	-.19**	-.15*	-.25**	.01	.36**	.39**	(.76)

註

1. 性別 1; 2

2. 婚姻狀況 1; 2

3. 教育程度 1; 2; 3; 4

4. 年齡 19 歲以下為 1; 20~30 歲為 2; 31~40 歲為 3; 41~50 歲為 4; 50 歲以上為 5

5. 年資 1 年以下為 1; 1-3 年為 2; 3-6 年為 3; 6-9 年為 4; 9 年以上為 5

6. *p<.05, **p<.01 (N=174)

7. 對角線為各變項之量表信度值 Cronbach's α

本研究採用 Pearson 積差相關檢視各變項間的相關程度，以瞭解各變項間是否存在共線性的問題，表 2 中所示為本研究中各變項的平均數、標準差與兩兩變數間的相關係數；由表中可知，獎賞敏感性與角色內工作績效 ($r = .19, p < .01$)、角色外工作績效 ($r = .14, p < .05$) 間皆為顯著相關，懲罰敏感性與角色內工作績效 ($r = -.18, p < .05$)、角色外工作績效 ($r = -.17, p < .05$) 間均達顯著相關，分配正義

與角色內工作績效 ($r = .34, p < .01$)、角色外工作績效 ($r = .49, p < .01$) 間也呈顯著相關，程序正義與角色外工作績效 ($r = .36, p < .01$) 間亦達顯著相關。當變項間的相關大於.8 時，則變項間將易存有共線性的問題，但本研究各變項間的相關係數均為小於.8，因此本研究各變項間共線性問題並不明顯，故可對此樣本資料作進一步的階層迴歸分析。

二、增強敏感性對角色內外工作績效

依據前述之推論，獎賞敏感性與角色內工作績效和角色外工作績效間應為正向關係，且前述可知獎賞敏感性與角色內工作績效和角色外工作績效間均為顯著相關，故本節將進一步用階層迴歸分析驗證獎賞敏感性與角色內工作績效和角色外工作績效間的關係，階層迴歸分析結果如表 3 與表 4 所示。由表 3 的模式二中可知獎賞敏感性與角色內工作績效間為顯著的正相關 ($\beta = .194, p < .05$)，故本研究之 H_{1-1} 成立，亦即當員工的獎賞敏感性程度越高時，其將具有較好的角色內工作績效；而由表 4 的模式九顯示獎賞敏感性與角色外工作績效之間，是呈現顯著的正向關係 ($\beta = .201, p < .05$)，故本研究之 H_{1-2} 成立，亦即當員工的獎賞敏感性程度越高時，其將具有較好的角色外工作績效。

表 3 增強敏感性與角色內工作績效之迴歸分析

依變項：角色內工作績效							
預測變項	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六	模式七
控制變項							
性別	-.002	.024	.026	.028	.012	.015	.012
婚姻狀況	.022	-.002	.015	.016	.031	.031	.031
教育程度	.015	-.007	-.022	-.023	.034	.032	.019
年齡	.120	.129	.078	.079	.110	.119	.121
年資	.141	.122	.094	.092	.160	.160	.154
社會期許	.054	-.029	.023	.023	.159	.152	.156
主效果變項							
獎賞敏感性		.194 *	.138	.139			
懲罰敏感性					-.262 **	-.274 **	-.260 **
干擾變項							
分配正義			.305 ***	.304 ***			
程序正義						-.057	-.042
二階交互項							
獎賞敏感性*分配正義				-.013			
懲罰敏感性*程序正義							.085
R^2	.056	.085	.171	.171	.112	.115	.122
F	1.654	2.197 *	4.260 **	3.768 ***	3.000 **	2.685 *	2.529 *
ΔR^2		.029	.086	.000	.056	.003	.007
ΔF		5.210 *	17.201 *	.030	10.512 **	.541	1.246

註：1.表中數值為標準化之 β 值

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

表 4 增強敏感性與角色外工作績效之迴歸分析

依變項：角色外工作績效							
預測變項	模式八	模式九	模式十	模式十一	模式十二	模式十三	模式十四
控制變項							
性別	-.132	-.105	-.102	-.107	-.123	-.140	-.144
婚姻狀況	.086	.061	.087	.087	.091	.087	.086
教育程度	.009	-.013	-.036	-.034	.021	.032	.014
年齡	.100	.110	.033	.031	.094	.040	.041
年資	.029	.008	-.033	-.029	.041	.041	.033
社會期許	-.087	-.174*	-.095	-.094	-.021	.015	.020
主效果變項							
獎賞敏感性		.201*	.117	.116			
懲罰敏感性					-.166*	-.098	-.080
干擾變項							
分配正義			.460***	.465***			
程序正義						.333***	.353***
二階交互項							
獎賞敏感性*分配正義				.040			
懲罰敏感性*程序正義							.112
R ²	.042	.073	.269	.270	.065	.163	.175
F	1.223	1.866	7.588***	6.756***	1.640	4.025***	3.863***
ΔR ²		.031	.196	.002	.023	.099	.012
ΔF		5.528*	44.234***	.344	4.011*	19.447***	2.305

註：1.表中數值為標準化之β值

2.*p<.05, **p<.01, ***p<.001

而依本研究之架構，懲罰敏感性與角色內工作績效和角色外工作績效間應為負向關係，且由表 2 中可知懲罰敏感性與角色內工作績效與角色外工作績效間均呈顯著相關，故在此進一步以迴歸分析驗證懲罰敏感性與角色內工作績效和角色外工作績效間的關係；在表 3 的模式五中顯示懲罰敏感性與角色內工作績效間為顯著的負向關係（ $\beta = -.262, p < .01$ ），故本研究 H₂₋₁ 成立；而由表 4 的模式十二中可知懲罰敏感性與角色外工作績效間呈現顯著的負向相關（ $\beta = -.166, p < .05$ ），顯示當員工的懲罰敏感性程度越高時，其將具有較差的角色外工作績效，故本研究 H₂₋₂ 成立。

三、分配正義與程序正義之干擾效果

依據本研究之推論，分配正義會干擾獎賞敏感性與角色內工作績效和角色外工作績效間的負向關係，而模式四與模式十一則用於檢測獎賞敏感性與工作績效間的關係，是否會受到分配正義的干擾，但由表 3 的模式四中顯示，獎賞敏感性與分配正義的交乘項之β值未達顯著標準（ $\beta = -.013, ns$ ），亦即分配正義對獎賞敏感性與角色內工作績效間的干擾效果不如預期，故本研究之 H₃₋₁ 不成立；同樣的在表 4 的模式十一中，獎賞敏感性與分配正義交乘項之β值並未達顯著標準（ $\beta = .040, ns$ ），故本研究之 H₃₋₂ 並不成立，由此可知分配正義對獎賞敏感性與角色內工作績效和角色外工作績效間的干擾效果，並不如本研究假設所預期。

而在程序正義對懲罰敏感性與角色內工作績效和角色外工作績效間關係的干擾效果方面，由模式七與模式十四可知，懲罰敏感性與程序正義交乘項之 β 值均未達顯著標準（ $\beta = .085, ns$ ； $\beta = .112, ns$ ），故本研究 H_{4-1} 與 H_{4-2} 均不成立，亦即程序正義對懲罰敏感性與角色內工作績效和角色外工作績效間的干擾效果，不如本研究假設所預期。

伍、研究結論與建議

一、研究結論

本研究回應過去研究中所提出之研究缺口與質疑，對增強敏感性在職場上的實際作用進行探討，並跳脫過去研究所採用的實驗室研究方式，採用問卷的方式對高科技製造產業進行調查，使研究結果更接近真實情況；並藉由增強敏感性理論較其他人格測驗還要廣泛的分析層次，提升整體人格測驗對於工作績效的預測能力。此外，本研究亦延續過去對增強敏感性的研究，於結果中證實獎賞敏感性在職場中的實際影響，亦即其與角色內工作績效和角色外工作績效間均為正向關係，同時也於證實懲罰敏感性在職場中的實際影響，亦即懲罰敏感性與角色內工作績效和角色外工作績效間均為負向關係；但在本研究結果中，不論是分配正義與獎賞敏感性的交互作用，或是程序正義與懲罰敏感性間的交互作用皆不成立，對此本研究將其解釋如下。

在本研究中對於組織正義干擾作用之假設不成立，本研究認為可能的原因如下，首先，對於人格與工作績效二者之間的關係，在過去研究中發現環境會對此關係產生影響，基於 Tett 與 Burnett (2003)所主張的身心互動的整合觀點(an interactionist principle of trait activation)，二位學者認為個體性格會與環境產生交互作用，並進而影響其行為表現，也就是說當個體與環境產生不同的互動時，會促使其產生不同的性格表現行為，因此我們可以推測人格與工作績效間的關係，是會受到個體對環境的知覺所影響，之後相關研究亦證實對職場環境的知覺，確實會影響員工在職場中的行為表現(Colbert, Mount, Harter, Witt, & Barrick, 2004)；而除了本研究中所提之組織正義外，領導者部屬交換關係（LMX）與團隊成員交換關係（TMX）等個體對環境的知覺因素，均在過去研究中發現其對人格與工作績效間具有干擾效果(Kamdar & Dyne, 2007)，因此這些未被控制的交互作用因素，均可能對本研究中組織正義的干擾作用產生混淆與影響。

在本研究中，具有組織正義的工作環境代表組織規則的訂定是相當公開的，同時規則是會被徹底執行的(Törnblom & Vermunt, 2007)，但此徹底執行的標準，並不一定會受到員工的喜愛，Weiss, Suckow 與 Cropanzano 三位學者(1999)的研究中發現，相較於組織正義，因組織正義而產生的情緒對員工的行為反應，扮演著更

重要的影響角色，同時接受到的結果是否為員工所喜愛，亦會與組織正義共同作用，對員工的情緒與反應產生影響，而 Murphy 與 Tyler 二位學者 (2008) 也認同情緒在程序正義與員工的行為表現間扮演了重要的中介角色，亦即情緒會影響員工對於組織正義是否能有良好的反應；而在本研究中高懲罰敏感性者原本就易產生焦慮、憂鬱等負向情緒(Gable, et al., 2000)，因而可能使其反而在高程序正義的情況下，產生對此規則的反感，因而不願依照主管的要求去達成績效標準，或者因此負面感受影響其工作的意願，進而影響其工作績效之水準，如此將影響程序正義對於懲罰敏感性與工作績效間的干擾作用，同理可知分配正義對於獎賞敏感性與工作績效間的干擾作用，亦會受到類似的影響；此外，過去研究更發現員工對於公平性的判斷，會受到其情緒的影響(Van den Bos, 2003)，因此推測對本研究來說，在眾多個體對環境的知覺因素中，以情緒因素最為可能同時對工作績效與程序正義產生影響。綜合上述，本研究中組織正義之干擾作用未成立之原因，可能是因為員工情緒等因素所產生的影響。

二、管理意涵

(一) 宜將增強敏感性列為徵選時的參考

在本研究中發現增強敏感性人格對員工的工作績效是具有預測力的，結果顯示獎賞敏感性格與工作績效間呈正向關係，而懲罰敏感性則與工作績效間呈負向關係，而此結果產生之理論基礎，是因為不同增強敏感性者各自對獎賞與懲罰的不同感受，使其分別可對獎賞與懲罰產生較大的動機，因此建議人資人員在招募徵選時可將此特性列入考量，採用增強敏感性人格測驗作為徵選時的參考指標之一，並挑選出具備較高獎賞敏感性格的應徵者；首先是因為高獎賞敏感性者可能產生的高工作績效，將可為公司帶來較高的生產力，除此之外，此類員工不論是在工作疲勞、壓力或工作參與度等各類職場健康的面向上，均較高懲罰敏感性者有著較為良好的反應，(Van Der Linden, Taris, et al., 2007)，因此若是雇用較高獎賞敏感性格者，公司在安排獎賞、懲處或福利等較為敏感的事項時，將可比較不用擔心員工產生負向的解讀與態度，且因其作用歷程中伴隨產生正向之情緒(Gable, et al., 2000)，將可能使其較易維持對工作的幸福感受。

(二) 領導者應視部屬性格而採用不同的激勵方式

而在增強敏感性理論背後我們也瞭解到，不同增強敏感性格者對於獎懲的動機是有所差異的，因此建議領導者在進行獎懲的規劃上，應視員工本身的增強敏感性格，而採行不同之獎懲措施；獎懲只是一種手段與工具，主要目的是用來促使員工達成既定的目標，採用單一的標準與獎懲方式，反而會使此工具無法發揮其最大的效力，故領導者應多元化的利用獎懲，以達到激勵員工的目的，首先

對高獎賞敏感性者來說，由於其對正面刺激具有較強之反應(Berkman, et al., 2009)，且以追求正向結果為其行為目標(Van Der Linden, Beckers, et al., 2007)，因此建議領導者應對其採取獎賞多於懲處的方式，多採用績效獎金、公開表揚或加薪等正向的方式，才能有效的激勵其努力工作；相反的，對高懲罰敏感性者則可採取懲罰較為明顯的措施，建議領導者應明白告知績效標準與其未達標準時應受的罰則，使其清楚明白目標所在，並藉由明訂的罰則促使其努力工作，此外為避免高懲罰敏感性者會因達到績效標準後，而失去繼續努力工作的動機(Simons, et al., 2008)，建議領導者應給予這類員工較高的績效標準，以促使其維持一定的工作動機。

(三) 領導者宜多與員工進行獎懲措施的溝通

最後，建議領導者在施行獎懲措施時，應注意員工對獎懲措施的反應，並多花時間與員工溝通獎懲措施；由研究結論中可發現情緒可能會影響員工對獎懲措施的反應，再公平的獎懲辦法若是引起員工的負面情緒，也將可能會對其行為上帶來不良的影響(Murphy & Tyler, 2008; Weiss, et al., 1999)，故在獎懲措施的規劃與執行上都應考量到員工的感受，建議領導者可多花時間與員工溝通獎懲措施的標準與執行，使員工對此標準與結果有較多的瞭解，同時藉由溝通的過程提升員工對此措施的接受度，也才能避免員工對其產生負面的觀感，而影響到其工作上的表現。

三、後續研究建議

(一) 探討個人與環境互動所扮演的角色

在增強敏感性理論中，環境是相當重要的影響因素，其不僅是引發增強敏感歷程的主要來源(Smillie, 2008b)，更是干擾增強敏感性傾向的重要干擾因素(Hundt, et al., 2007)，本研究試圖探討組織正義對員工增強敏感性與工作績效間的干擾作用，但卻發現可能有其他個人與環境互動間的因素，如：個人的情緒與感受，可能同時對此關係造成影響，此外也由於 Hundt 等學者(2007) 主張人格會與生活中的事件產生交互作用，故本研究建議後續研究可試圖探討其他個人與環境互動而產生的相關變項，在增強敏感性理論中可能扮演之中介或干擾的角色，以釐清這類變項對增強敏感性與工作績效間關係可能產生之影響；如：以前述的情緒變項來說，在同樣經歷負面或壓力情境時，高懲罰敏感性者將較其他人容易產生負向的情緒(Gable, et al., 2000; Hundt, et al., 2007)，而此負向情緒可能會引導其產生較為負面的行為，甚至是產生職場偏差行為，而使其有較為低落的角色內外工作績效，相反的高獎賞敏感性者，將可能因其易產生的正面情緒而產生較好的工作績效。

(二) 他種衡量增強敏感性方法的使用

在進行人格與工作績效的衡量時，Mount, Barrick 與 Strauss (1994)研究發現，在衡量工作相關人格變項時，採用其他觀察者對個體的衡量結果，將較採用自陳式的衡量方式有效，後續相關研究也建議採用觀察者評估(observer ratings)的方式，以避免自陳式量表可能產生的誤差(Barrick, Mount, & Judge, 2001)；而在工作績效的衡量上，亦有顧客、主管與同事等多種資料來源，因此建議後續研究可試圖採用更為多元的資料來源，以增加衡量時的準確性。此外，在衡量增強敏感性時，過去其他不同國家的研究發現，在翻譯過程中易產生跨文化差異的問題(Caci, Deschaux, & Baylé, 2007)，因此本研究也建議未來在針對增強敏感性相關議題進行研究時，亦可試圖建立 SPSRQ 之外的量表，以求更精確的評估增強敏感性的程度。

四、研究限制

(一) 自陳式量表的使用

Van Der Linden 與 Beckers 等學者(2007) 認為自陳式量表的測量方式，反映出的不僅僅只有客觀環境中的狀態，其中還包含個人情感上的影響，這使本研究在衡量增強敏感性與工作績效時，將更易受到情緒變項的影響；此外採用自陳式量表時若資料來源均相同，將可能有共同方法變異問題的產生，對此本研究採用配對的方式進行問卷的發放，由主管評估員工的角色內工作績效，同時並隱匿本研究之研究目的與變項名稱，以此降低共同方法變異與其他可能偏誤的產生。

(二) 研究資料來源不夠廣泛

關於工作績效與人格的評估來源有許多種，包括同事、顧客與主管等均是可能的資料來源，過去研究亦發現，在衡量人格變項時若能採用不同觀察者作為資料來源，將可提升人格測量的效力(Barrick, et al., 2001; Mount, et al., 1994)，同理在工作績效上亦為如此，經由不同的資料來源，將可更全面性的評估員工的表現；但本研究之角色外工作績效與增強敏感性均是由員工進行自評，在樣本資料來源的多元性上稍有不足，但本研究有採用配對的方式進行問卷的發放，將角色內工作績效交由主管評估，期望能藉此稍微提升資料來源的多元性。

(三) 量表可能具有跨文化差異

在翻譯外國量表時，可能會有跨文化差異的問題產生(cross-culture difference)，過去不同國家學者對增強敏感性的研究中，也顯示在量表的翻譯上可能會有跨文化差異的問題，對此本研究除採用倒譯法外，在對增強敏感性進行衡量時，亦挑選過去學者翻譯之中文版本(Li, et al., 2007)，以期降低跨文化差異問題。

(四) 社會期許的影響

在本研究問卷發放過程中，問卷是由部屬彌封後交給其直接主管，再交由發放窗口統一進行回收，所以員工在填答組織正義與角色外工作績效時，可能還是容易產生防衛，而使變項衡量過程中受到社會期許的影響，對此本研究加入社會期許做為研究之控制變項，並在問卷發放上採用匿名的方式，以期降低社會期許對於研究結果可能產生的影響。

陸、參考文獻

- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A., 2001. Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? , *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 9-30.
- Berkman, E. T., Lieberman, M. D., & Gable, S. L., 2009. BIS, BAS, and response conflict: Testing predictions of the revised reinforcement sensitivity theory. *Personality and Individual Differences*, 46(5/6), 586-591.
- Bijttebier, P., Beck, I., Claes, L., & Vandereycken, W., 2009. Gray's Reinforcement Sensitivity Theory as a framework for research on personality-psychopathology associations. *Clinical Psychology Review*, 29(5), 421-430.
- Boksem, M. A. S., Tops, M., Kostermans, E., & De Cremer, D., 2008. Sensitivity to punishment and reward omission: Evidence from error-related ERP components. *Biological Psychology*, 79(2), 185-192.
- Byrne, Z. (1999). *How do procedural and interactional justice influence multiple levels of organizational outcomes?* Paper presented at the 14th Annual Society for Industrial and Organizational Psychology Conference.
- Caci, H., Deschaux, O., & Baylé, F. J., 2007. Psychometric properties of the French versions of the BIS/BAS scales and the SPSRQ. *Personality and Individual Differences*, 42(6), 987-998.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., & Aselage, J., 2009. Perceived organizational support and extra-role performance: Which leads to which? , *Journal of Social Psychology*, 149(1), 119-124.
- Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., & Barrick, M. R., 2004. Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 599-609.
- Corr, P. J., 2004. Reinforcement sensitivity theory and personality. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 28(3), 317-332.
- Corr, P. J., & Perkins, A. M., 2006. The role of theory in the psychophysiology of personality: From Ivan Pavlov to Jeffrey Gray. *International Journal of Psychophysiology*, 62(3), 367-376.
- Crant, J. M., 1995. The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 532-537.
- Delery, J. E., & Doty, D. H., 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Eysenck, H. J., 1957. *The dynamics of anxiety and hysteria*, New York: Praeger.
- Eysenck, H. J., & Claridge, G., 1962. The position of hysterics and dysthymics in a two-dimensional framework of personality description. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 64(1), 46-55.
- Fornell, C., & Larcker, D. F., 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gable, S. L., Reis, H. T., & Elliot, A. J., 2000. Behavioral activation and inhibition in everyday life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(6), 1135-1149.
- Gray, J. A., 1970. The psychophysiological basis of introversion-extraversion. *Behaviour Research and Therapy*, 8(3), 249-266.
- Hans-Jürgen, H., & Peter, M., 1996. On the relation between personality and job performance of airline pilots. *International Journal of Aviation Psychology*, 6(2), 171.
- Hatcher, L., 1994. *A step-by-step approach to using the SAS system for factor analysis and structural equation modeling*, NC: SAS Institute.
- Hundt, N. E., Nelson-Gray, R. O., Kimbrel, N. A., Mitchell, J. T., & Kwapil, T. R., 2007. The interaction of reinforcement sensitivity and life events in the prediction of anhedonic depression and mixed anxiety-depression symptoms. *Personality and Individual Differences*, 43(5), 1001-1012.
- Jackson, C. J., 2001. Comparison between Eysenck's and Gray's models of personality in the prediction of motivational work criteria. *Personality and Individual Differences*, 31(2), 129-144.
- Kamdar, D., & Dyne, L. V., 2007. The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1286-1298.
- Kamdar, D., McAllister, D. J., & Turban, D. B., 2006. "All in a day's work": How follower individual differences and justice perceptions predict OCB role definitions and behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 841-855.

- Katz, D., 1964. The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- Li, C.-S. R., Huang, C.-Y., Lin, W.-y., & Sun, C.-W. V., 2007. Gender differences in punishment and reward sensitivity in a sample of Taiwanese college students. *Personality and Individual Differences*, 43(3), 475-483.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S., 1999. Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467-483.
- Moorman, R. H., 1991. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? , *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Mount, M. K., Barrick, M. R., & Strauss, J. P., 1994. Validity of observer ratings of the big five personality factors. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 272-280.
- Murphy, K., & Tyler, T., 2008. Procedural justice and compliance behaviour: the mediating role of emotions. *European Journal of Social Psychology*, 38(4), 652-668.
- Nunnally, J., 1978. *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Organ, D. W., & Konovsky, M., 1989. Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- Pardo, Y., Aguilar, R., Molinuevo, B., & Torrubia, R., 2007. Alcohol use as a behavioural sign of disinhibition: Evidence from J.A. Gray's model of personality. *Addictive Behaviors*, 32(10), 2398-2403.
- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., & MacKenzie, S. B., 2006. Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 113-142.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W., 1986. Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Prien, E. P., & Liske, R. E., 1962. Assessments of higher-level personnel: III. Rating criteria: A comparative analysis of supervisor ratings and incumbent self-ratings of job performance. *Personnel Psychology*, 15(2), 187-194.
- Reynolds, W. M., 1982. Development of reliable and valid short forms of the Marlowe-Crowne social desirability scale. *Journal of Clinical Psychology*, 38(1), 119-125.
- Rousseau, V., Salek, S., Aubé, C., & Morin, E. M., 2009. Distributive justice, procedural justice, and psychological distress: The moderating effect of coworker support and work autonomy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 305-317.
- Sanz Ruiz, A., Villamarín Cid, F., Álvarez Moleiro, M., & Torrubia Beltri, R., 2007. Sensitivity to punishment as a moderator of the relationship between self-efficacy and cardiovascular reactivity. *Personality and Individual Differences*, 43(1), 143-154.
- Simons, J. S., Dvorak, R. D., & Batien, B. D., 2008. Methamphetamine use in a rural college population: Associations with marijuana use, sensitivity to punishment, and sensitivity to reward. *Psychology of Addictive Behaviors*, 22(3), 444-449.
- Smillie, L. D., 2008a. The conceptualisation, measurement and scope of reinforcement sensitivity in the context of a neuroscience of personality. *European Journal of Personality*, 22(5), 411-425.
- Smillie, L. D., 2008b. What is reinforcement sensitivity? Neuroscience paradigms for approach-avoidance process theories of personality. *European Journal of Personality*, 22(5), 359-384.
- Törnblom, K. Y., & Vermunt, R., 2007. Towards an integration of distributive justice, procedural justice, and social resource theories. *Social Justice Research*, 20(3), 312-335.
- Tett, R. P., & Burnett, D. D., 2003. A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500-517.
- Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M., 1991. Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44(4), 703-742.
- Torrubia, R., Ávila, C., Molt, J., & Caseras, X., 2001. The Sensitivity to Punishment and Sensitivity to Reward Questionnaire (SPSRQ) as a measure of Gray's anxiety and impulsivity dimensions. *Personality and Individual Differences*, 31(6), 837-862.
- Tremblay, M., & Roussel, P., 2001. Modelling the role of organizational justice: effects on satisfaction and unionization propensity of Canadian. *International Journal of Human Resource Management*, 12(5), 717-737.
- Van den Bos, K., 2003. On the subjective quality of social justice: The role of affect as information in the psychology of justice judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(3), 482-498.
- Van Der Linden, D., Beckers, D. G. J., & Taris, T. W., 2007. Reinforcement sensitivity theory at work: punishment sensitivity as a dispositional source of job-related stress., *European Journal of Personality*, 21(7), 889-909.
- Van Der Linden, D., Taris, T. W., Beckers, D. G. J., & Kindt, K. B., 2007. Reinforcement sensitivity theory and occupational health: BAS and BIS on the job. *Personality and Individual Differences*, 42(6), 1127-1138.
- Weiss, H. M., Suckow, K., & Cropanzano, R., 1999. Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 786-794.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E., 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Williams, S., Pitre, R., & Zainuba, M., 2002. Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment. *Journal of Social Psychology*, 142(1), 33-44.