
工作士氣對工作績效影響關係之研究 - 以工作壓力為干擾變項
The Study of the Influence Relationship of Working Morale on Job Performance - with
Work Strain as Moderator Variable

沈進成¹ 王銘傑²

(Received: Jun. 11, 2007 ; First Revision: Mar. 9, 2007 ; Accepted: Apr. 11, 2007)

摘要

本研究旨在探討工作士氣對工作績效的影響關係，同時了解工作壓力對該二變項之調節效果，經採問卷調查法，以台灣省各縣市警察局警員及偵查員職務為研究對象，所得資料以信度分析、變異數分析及結構方程模式分析等方法進行分析研究；其主要發現如下：

1. 工作士氣各構面之平均值全部偏高，尤其團體凝聚力之平均值高於其他構面，顯示基層員警能夠認同組織目標及警察工作價值，進而引發基層員警彼此之間願意緊密結合共同奉獻警察工作；其影響程度依序為團體凝聚力、工作投入、組織認同。
2. 工作績效各構面之平均值全部偏高，尤其情境績效之平均值高達 4.0026，顯示基層員警高度重視警察紀律及其聲譽，同時樂於主動幫助同仁、共同合作完成任務及善盡組織公民行為；其影響程度依序為情境績效、任務績效。
3. 工作士氣會正向影響工作績效；其潛在變項因果路徑係數高達 0.62，顯示工作士氣是提高工作績效的重要決定因子。
4. 工作壓力對工作士氣與工作績效具有調節效果，顯示工作壓力雖會正向影響工作績效，但會負向影響工作士氣。因此，適度的工作壓力才會正向影響工作績效。

關鍵詞：工作士氣、工作績效、工作壓力

Abstract

This study is aimed at conferring the influence relationship of working morale on job performance. Meanwhile understands the moderator effect of work strain on these two variables. With the methodology of questionnaire survey, and took police officers and associate detectives serve in the all county/city police bureaus in Taiwan as research subjects. Its obtained data was then analyzed by reliability test, ANOVA, and SEM approach; its main findings are as below:

1. The mean value of all dimensions in working moral is higher. Especially mean value of the group cohesiveness is higher than other dimensions. It indicates the basic level policemen can recognize the organization goal and the value of police work. Therefore, the

¹ 國立高雄餐旅學院產學合作處副教授兼處長

² 內政部警政署人事室專員

basic level policemen would like to work closely with each other. Its influence level of order is group cohesiveness, job devoting level, and organization commitment.

2. The mean value of all dimensions in job performance is higher. Especially mean value of the contextual performance reaches as high as 4.0026. It indicates that the basic level policemen highly value the police discipline and reputation. They are glad to help the colleagues voluntarily, to cooperate in finishing the task together and friendly organizational citizenship behaviors; Its influence level of order is contextual performance, task performance.
3. Working morale positively influences job performance; Its latent variable causal path coefficient reaches as high as 0.62. This indicates that working morale is a important factor to enhance job performance.
4. Work strain has moderator effect on working morale and job performance. Although it indicates that work strain positively influences job performance, it negatively influences working morale. Therefore, only the moderate work strain will positively influences job performance.

Keywords : working morale, job performance, work strain

1. 前言

1.1 研究背景

警察人員之職務結構，其中基層警員、偵查員人數占 65 %，惟因陞職管道狹窄，而且擔任巡官以上職務須經中央警察大學畢業或訓練合格，致使多數基層員警終其一生努力，最後仍無陞職機會。這種幾乎毫無前程發展的職業生涯，且因警察機關及警察工作特性，造成警察人員長期睡眠不足、缺乏休閒、無法照顧家庭，同時隨時處於高度辛勞、緊張及危險狀態之中，其工作壓力可想而知，如何使其長達三十幾年的從警生涯當中，保持高度的工作士氣及卓越的工作績效，恐是人力資源管理的一大挑戰。

自從政府解嚴以來，政治、經濟及社會變遷極大，尤其社會運動、兩岸交流及政黨輪替等變革，直接衝擊警察的角色與功能，進而法制思想的演變，其中大法官五三五號解釋及警察職權行使法之公布施行，對於警察行使職權之規範更趨嚴謹，除了不得逾越所欲達成執行目的之必要限度外，同時應以對人民權益侵害最少之適當方法為之，以充分保障人民權益、維持公共秩序及保護社會安全。因此，由於諸多外在環境因素的改變，對於警察人員的執法要求與期待，不僅改變傳統的執勤方式，同時衝擊警察人員的執勤觀念與態度，當然，這些改變亟待警察機關配合調整與變革，才能提高警察人員工作士氣，同時達成社會大眾及警察機關期待的工作績效。

1.2 研究目的

長久以來由於警察工作存有高度危勞特性，而且警察人員職司維護社會治安重要工

作，同時攸關民眾生命、財產之安全，因而成為政府重要施政工作，爰為提高警察人員工作士氣與工作績效，一向都是警政機關研究、革新之重點。具體而言，本研究主要研究目的有三：

1. 探討基層員警工作士氣與工作績效呈現狀態。
2. 探討工作壓力對工作士氣與工作績效的調節效果。
3. 探討如何提高基層員警工作績效。

2. 文獻探討

2.1 工作士氣定義

士氣 (Morale) 一詞原係軍事用語，自古以來即是用在激勵軍隊作戰之團體精神，以確保勝利之信念，嗣因 1929 年世界經濟大恐慌，士氣逐漸成為產業界主要研究主題 (何清欽, 1979)，同時廣泛應用於企業及行政管理，已經成為組織行為中的顯學，且是影響工作績效的一項重要因素，人群關係學派甚至認為提高士氣是增進員工績效的有效方法 (張金鑑, 1985)。大致而言，多數研究者認為士氣是個人對工作及組織的滿足及認同之內在心理狀態，同時透過個人與組織交互作用過程，以達到工作投入及達成組織目標之外在具體表現；其內涵仍以組織認同、工作投入及團體凝聚力為主要衡量指標。

Bronfenbrenner (1960) 在探討認同理論後，認為「認同」是一種行為，即是一個人表現出另一個人的行為；是一種動機，指一種趨向於另一個人的傾向；是一種過程，即行為及動機學習的一種形式。McFarland (1970) 認為「認同」是一種心理的概念，指一個人對另一個人或團體的成就或特性，有一種感同身受的反應；此種認同別人或團體的能力乃是一種學習的經驗。Mael & Ashforth (1992) 主張組織認同是個人感覺自己是某一個團體的一員，知覺集體的一致性與歸屬感，而且知覺個人所擁有的組織成敗經驗。綜合以上研究結果，認同乃是個人內化組織的目標與價值，使其引發歸屬組織的動機，進而表現積極參與組織運作的行為，同時致力達成組織目標的心理反應歷程。

Lodahl & Kejener (1965) 針對工作投入提出二種定義：(一) 工作投入是個人認同工作重要性的程度，亦即工作在個人自我形象中的重要性程度；(二) 工作投入的程度，視個人自尊受工作績效影響之程度而定。Robbins (2001) 則對工作投入定義為個人心理上認同於工作，並視工作績效為自我價值肯定的重要因素；高度工作投入的員工非常認同且在意所做的工作。汪志正 (1992) 認為工作投入是指個人藉由工作優點、重要性價值內化，而對工作許下承諾，並化為積極工作表現的一種現象。因此，所謂工作投入實即認同工作價值及其重要性，促使願意主動參與工作，並且樂在工作，進而滿足個人需求的一種工作態度。

Donnelly et al. (1992) 主張團體凝聚力是團體中成員相互吸引及個別成員維持在團體中活動、拒絕離棄團體之力量的強度。Tosi et al. (1994) 則指出團體凝聚力是組織中的成員與團體相互吸引的程度。Moorhead & Griffin (1998) 認為一個團體中的成員願意承諾結合在一起，源於所有作用在成員之上的力量使其凝聚在一起的結果，團體的吸引力創造團體凝聚力，使得成員不願離開團體，而具有維持成為團體一員的動機。因此，

團體凝聚力是團體成員想要在一起的動機；吸引力是團體凝聚力的關鍵要素（許祝瑛，1999）。綜上引述，團體凝聚力即是成員彼此之間及與團體相互吸引而建立一種夥伴關係的表徵，從而團體願意給予成員支持，同時成員願意對其努力工作付出，進而提高團隊精神。

2.2 工作績效定義

一般實證研究，工作績效通常將其作為組織行為之重要依變項，以為陞遷、資遣、獎懲、考核及調薪等管理措施之控制目的，同時作為滿足員工自我需求、自我實現及結合個人、組織目標之規劃目的，但是由於研究對象不同，其研究構面常因組織目標及組織結構不同而不同，因而所作定義亦有不同。總之，不論是領導行為、組織設計、組織文化、流程改造或員工激勵，其最終目的就是為了藉此有效改善或激勵工作績效，進而提高組織績效，林澄貴（2001）因而認為工作績效是指員工在某特定期間內，執行工作時所達成結果的紀錄或達成目標的效益（如生產力）。

工作績效類型常以 Katz & Kahn（1978）之角色行為理論，將工作績效分為角色內行為（in-role behavior）及角色外行為（extra-role behavior）。所謂角色內行為係指正式的或體制內所規範的行為，組織通常會設定一部分行為或工作的標準，然後據此標準進行績效評估，因此，角色內行為常與工作報酬或前程發展產生關聯；至於角色外行為涵蓋層面較廣，可以視為一種員工自由心證的行為或表現，其概念相當於組織公民行為（organizational citizenship behaviors）或社會贊同行為（prosocial behaviors）。

Borman & Motowidlo（1993）依據 Campbell（1990）研究架構，提出工作績效分為任務績效（task performance）及情境績效（contextual performance）二種。所謂任務績效係指個人工作上的結果，而此結果直接關聯組織期望或設定的任務，其判斷準則在於是否合乎正式角色的要求（Motowidlo & Van Scotter, 1994），因此，任務績效之概念類似角色內行為，直接影響組織的技術核心效能，一般績效評估主要針對任務績效進行衡量；至於情境績效係指個人自願執行非正式規定的活動、堅持完成任務的熱誠、願與別人合作並幫助別人、犧牲小我遵從組織規則及程序，同時能夠贊同、支持及防衛組織目標的相關行為，因此，情境績效並不直接支持組織的技術核心效能，相對地比較支持一般性組織的、社會的及心理的環境，而此環境則是技術核心運作的背景，如以角色外行為概念而言，情境績效不是透過組織內部的正式系統控制（如陞遷制度、薪資管理系統），而是發自內心的互惠、回報及樂於助人等其他因素所激勵之行為。

2.3 工作壓力定義

警察人員依法維持公共秩序、保護社會安全、防止一切危害及促進人民福利，乃為警察法第二條所明定之法定任務，由於警察人員所負任務特性、工作情境特性及社會高度期許等因素，造成警察人員之工作壓力高於一般公務人員。因此，工作壓力是工作相關因素與工作者間之互動，致改變、破壞工作者生理、心理狀況，迫使工作者背離正常運作的一種情況（Beehr & Newman, 1978）；亦即工作相關情境因素與個體產生交互作用，促使個體產生交互作用及調適反應的一種狀態，個體若無法控制這些情境因素造成

的不利後果，就會產生工作壓力（李明書，1994）。

警察人員承受的工作壓力高於一般公務人員，其主要原因在於警察工作特性，翁萃芳（2002）因而提出警察人員的「工作情境特性」，分別為直屬長官領導作為、工作時間、工作量、在職教育機會、工作結構、危險性、外力干擾及角色扮演衝突等八種；進而提出警察人員的工作壓力有二種可能情況，一為客觀上有此壓力存在，另一方面則係警察人員個人主觀上觀察有此壓力感受；同時指出從認知取向觀點探討壓力概念的實證研究，大多認為壓力並非僅係外界刺激或需求加諸於個人而產生的結果，主要取決於個人對事件的評估（appraised）認知及因應能力。

2.4 工作士氣、工作績效與工作壓力之影響關係

2.4.1 工作士氣與工作績效之影響關係

Griffiths（1959）認為士氣是團體凝聚力，高程度的士氣表現在於成員能夠共同認知組織目標，竭力以赴排除一切妨礙目標的干擾因素，促使團體目標實現。吳嘉信（2002）也是認為士氣就是員工對其所屬機關、工作及環境所感受到的態度總合，這種態度會逐漸形成一種組織認同或團隊精神，而與團體目標的達成、工作的投入、工作效率產生交互影響，表現於組織認同、工作投入、團體凝聚力之積極態度。根據上述研究結論，由於工作士氣是個人對工作及組織的滿足及認同之內在心理狀態，以達成組織目標之外在具體表現，其轉化歷程證諸 Vroom 期待理論，表示能夠滿足個人而激勵士氣的期待會顯著地影響個人的動機、認知及工作績效，同時顯示引發工作士氣的工作認同會顯著影響工作績效（林介鵬、張紹勳，2003）。因此，本研究提出以下假設：

H1：工作士氣會正向影響工作績效。

2.4.2 工作壓力與工作士氣及工作績效之影響關係

Lipsky（1980）研究指出角色衝突導致士氣低落，Robert & James（1998）研究結果，仍然認為角色衝突對於士氣產生負向影響。Bateman & Strasser（1983）；Jamal（1990）；何漢龍（1993）；周淑萍（1994）；金培芳（1996）；施啟智（1997）；陳益世（1998）；莊靜宜（2000）等學者研究結果，不論其研究對象為教師、航管、高中學生、醫護、軍警、企業業務員、科技人員或公務人員，一致認為工作壓力與工作士氣、工作滿足呈顯著負相關，亦即員工如果知覺壓力愈大，則其工作士氣及工作滿足就會降低（引自吳嘉信，2002）。

Yerkes & Dodson（1908）主張工作壓力與績效之關係成倒 U 型，即指工作壓力增加至某一程度內，工作績效亦隨之增加，但工作壓力超過此一限度時，工作績效便會隨之下降；Meglino（1977）認為壓力是一種挑戰、問題及困難，因此人們會投入許多活動及改善績效作為，在其模式中工作壓力與工作績效呈正相關（引自黃曼琴，1991）。對於壓力與績效的比例關係，始終存在兩類不同的見解，壓力派認為壓力不會產生負效果，張力派則認為壓力過大將會引起下屬心理失衡，Ivancevich & Matteson（1980）爰以交互作用模式觀點，認為組織中的工作壓力刺激因子，會與認知/情緒及行為等個人差異產生交互作用，進而影響工作壓力的各種生理、心理與行為之反應；其中行為之症

狀包含生產力改變、曠職及離職等壓力反應結果 (Robbins,2001)。

陶在樸 (2001) 針對警察人員工作壓力與績效之研究，認為壓力是物理學名詞，孤立的東西需要一定的壓力才能成型，例如塑膠產品的原料加壓合成為商品，但是如果壓力過大，非但不能成型，反而會使成型的東西破壞。任何職業的任何工作亦然，沒有適度的壓力將會績效不彰，但是壓力不能過大；二者關係如圖 1 所示。

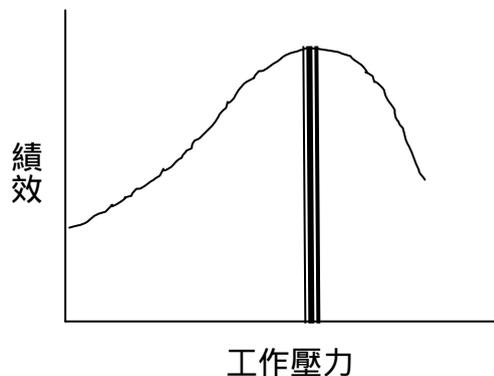


圖 1 工作壓力與工作績效關係圖

資料來源：陶在樸 (2001)，「警察壓力與反壓力機制」，嘉義縣警察局九十年度生命教育研討會。

根據以上研究結論，工作士氣雖會正向影響工作績效，工作壓力亦有研究結果顯示其會正向影響工作績效，但因工作壓力會負向影響工作士氣，表示工作士氣對工作績效之影響效果，經過產生交互作用結果，受到工作壓力干擾影響，因此，本研究提出以下假設：

H2：工作壓力會負向影響工作士氣。

H3：工作壓力會正向影響工作績效。

H4：工作壓力與工作士氣交互作用結果，適度的工作壓力會正向影響工作績效。

3. 研究方法

3.1 研究架構

本研究根據研究背景、研究目的及相關文獻探討、整理、分析結果，提出研究架構圖。本研究主要在於探討工作士氣對工作績效的影響關係，同時了解工作壓力對該二變項之調節效果，其研究架構如圖 2 所示。

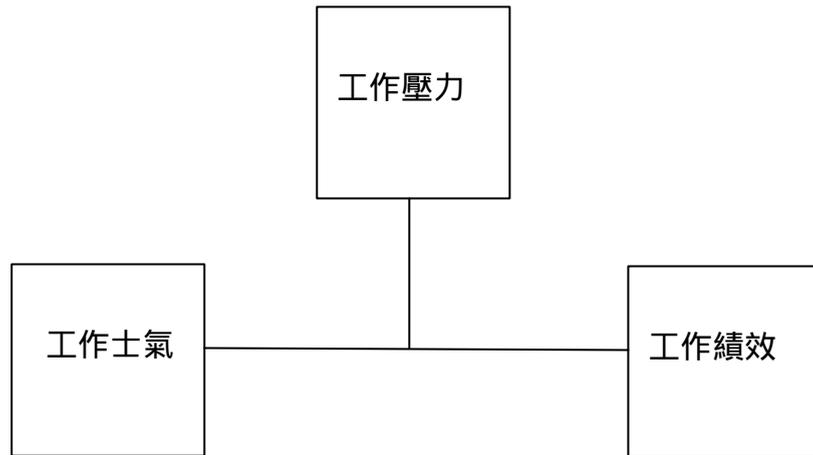


圖 2 研究架構圖

3.2 變項操作型定義

3.2.1 工作士氣

綜合文獻探討結果，本研究將「工作士氣」定義為：「個人對工作及組織的滿足及認同之內在心理狀態，同時透過個人與組織交互作用過程，以達到工作投入及達成組織目標之外在具體表現。」。同時參照多數學者研究結果，以組織認同、工作投入及團體凝聚力等三個子構面，為其衡量指標。

3.2.2 工作績效

工作績效通常將其作為組織行為之重要依變項，以為陞遷、資遣、獎懲、考核及調薪等管理措施之控制目的，因此，本研究參採林澄貴（2001）觀點，將其定義為：「工作績效是指員工在某特定期間內，執行工作時所達成結果的紀錄或達成目標的效益（如生產力）」，並以任務績效及情境績效等二個子構面，為其衡量指標。

3.2.3 工作壓力

本研究所稱「工作壓力」之操作型定義，經參考李明書（1994）的觀點，將其定義為：「工作相關情境因素與個體產生交互作用，促使個體產生交互作用及調適反應的一種狀態。」，亦即個體如果無法控制這些情境因素造成的不利後果，就會造成生理、心理不良影響的工作壓力。

3.3 問卷設計

本研究之問卷計分為三部分，第一部分為「工作士氣量表」、第二部分為「工作績效量表」、第三部分為「工作壓力量表」、第四部分為「個人基本資料」，並採李克特量表（Likert-type scale）五點式計分，自「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」至「非常同意」五個選項，依序給予 1、2、3、4、5 分。茲將量表來源及其構面列表 1 所示。

表 1 量表來源及相關構面

構面	來源	子構面
工作士氣	採用吳嘉信(2002)所編「工作士氣調查問卷」量表修編而成。	1.組織認同 2.工作投入 3.團體凝聚力
工作績效	採用 Campbell(1987)所編任務績效問卷表(Task Performance Questionnaire,TPQ)與 Motowidlo & Van Scotter(1994)所編情境績效問卷表(Contextual Performance Questionnaire,CPQ)為藍本,同時參考余德成(1996)及林澄貴(2001)所翻譯、修訂之中文量表修編而成。	1.任務績效 2.情境績效
工作壓力	採用楊國展(1995)所編「警察人員工作壓力與適應問卷表」為藍本,同時參酌曹爾忠(1983)所編「台灣地區警(隊)員工作壓力調查問卷」及王伯頌(2000)所編「警察工作困擾量表」修編而成。	工作壓力

資料來源：本研究整理

3.4 樣本設計

本研究係以台灣省各縣市警察局之警員及偵查員職務為研究對象,經以研究對象之現有員額,在 95%之信賴區間下,求得 385 名警察人員作為施測對象,惟為降低抽樣誤差,使其樣本更具代表性,爰將樣本數定為 800 人,並以分層隨機抽樣法計算各縣市警察局樣本數,嗣經逐一檢視回收問卷(781 份),剔除無效問卷 154 份,實收有效問卷 627 份,有效問卷回收率 78.4%。

3.5 資料分析與統計方法

本研究利用 SPSS 8.0 及 LISREL8.52 統計套裝軟體進行信度分析、變異數分析及結構方程模式分析,以驗證各變項間之因果關係。

4. 實證分析

4.1 信度分析

經以問卷設計之構面進行信度分析結果,除工作士氣變項之團體凝聚力構面的 Cronbach's α 值未達 0.7 外(但仍介於 0.35 至 0.7 範圍),其餘各個構面全部大於 0.7,根據 Guelford(1965)之建議,Cronbach's α 係數大於 0.7 表示信度相當高,介於 0.35 至 0.7 之間屬於可接受信度,表示本研所得問卷調查資料信度良好,而且值得信賴。茲將整體樣本信度分析彙整如表 2 所示。

另由表 2 得知工作士氣各構面之平均值全部高於中間值 3,其中團體凝聚力平均值最高,依序為工作投入、組織認同;至於工作績效各構面之平均值也是全部高於中間值 3,其中情境績效平均值最高,其次為任務績效;工作壓力調節變項之平均值也是高於中間值 3。整體而言,基層員警工作士氣及工作績效均在中上程度,但是工作壓力也是

偏高，表示警察機關及警察工作特性，造成基層員警感受工作壓力甚大，惟因能夠認同組織目標及警察工作價值，而且彼此之間具有高度結合的吸引力，進而引發高度的工作績效，尤其情境績效平均值高達 4.0026，顯示警察人員高度重視警察紀律及其聲譽，同時樂於主動幫助同仁、共同合作完成任務及善盡組織公民行為。

表 2 工作士氣、工作績效及工作壓力信度分析表

變 項	構 面	平均值	標準差	Cronbach's	Cronbach's
工作士氣	組織認同	3.5060	0.7987	0.7984	0.8872
	工作投入	3.5458	0.6803	0.7687	
	團體凝聚力	3.7315	0.6654	0.6647	
工作績效	任務績效	3.4716	0.4910	0.7367	0.8559
	情境績效	4.0026	0.5822	0.8685	
工作壓力	-	3.5025	0.5964	-	0.8732

資料來源：本研究整理

4.2 結構方程模式分析

本研究係以 LISREL8.52 軟體進行工作壓力對工作士氣與工作績效結構方程模式 (structural equation modeling, SEM) 實證分析，並以最大概似估計法(maximum likelihood, ML)進行參數估計。依據 Bagozzi & Yi (1988)的看法，本研究從模式基本適配標準 (preliminary fit criteria) 整體模式適配度(overall model fit)及模式內在結構適配度(fit of internal structure of model) 三方面評量模式適配度。經依研究架構及圖 3 結構方程模式 (structural equation modeling, SEM) 估計結果，參照修正指標增加工作績效潛在變項一個因素負荷量參數，再依圖 4 結構方程模式重新估計進行模型評鑑；其衡量變數如表 3 所示。

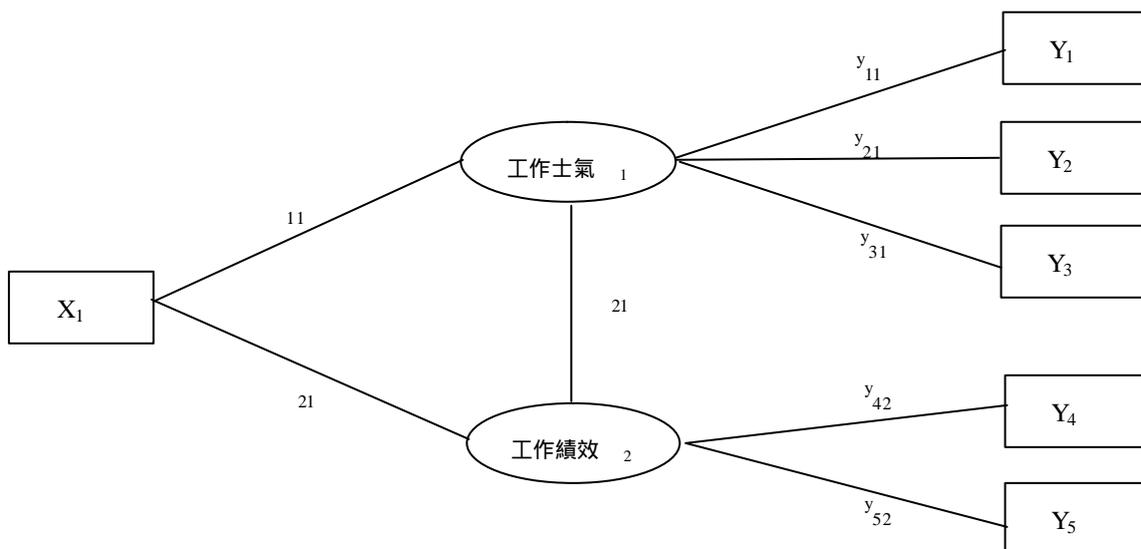


圖 3 SEM 模型圖

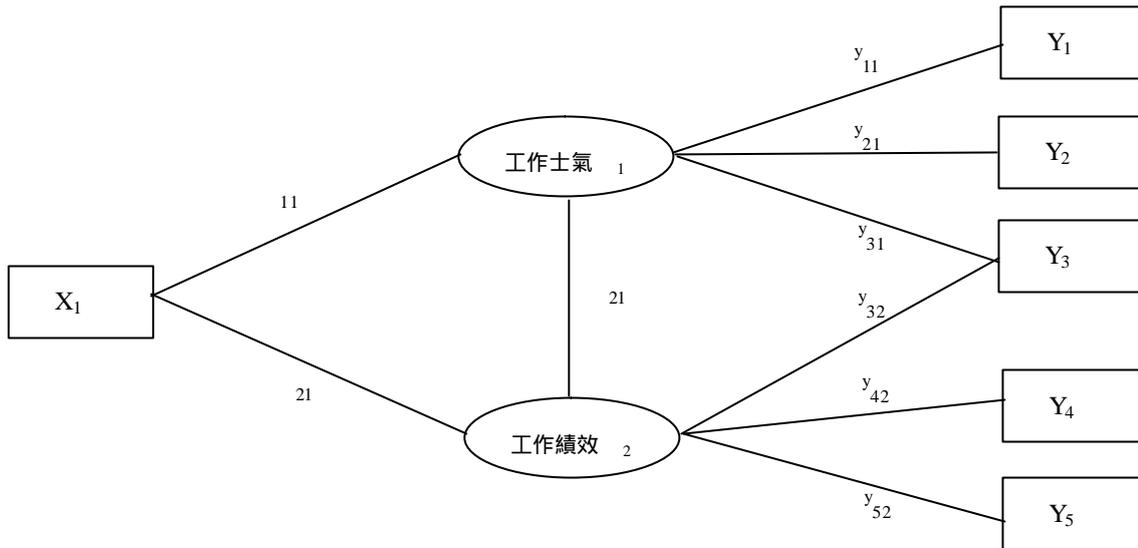


圖 4 SEM 修飾模型圖

表 3 潛在變項與觀察變項表

潛在變項		觀察變項	
外生變數	內生變數	外生變數	內生變數
	1：工作士氣 2：工作績效	X ₁ ：工作壓力	Y ₁ ：組織認同 Y ₂ ：工作投入 Y ₃ ：團體凝聚力 Y ₄ ：任務績效 Y ₅ ：情境績效

資料來源：本研究整理

4.2.1 模式基本適配標準

本研究整體模式之基本適配狀況如表 4 所示，其標準化係數(因素負荷量)均於 0.92 以下(通常以 0.95 為評量標準)，而且達到顯著水準，標準誤也都很小(均於 0.057 以下)，誤差變異均為正數，也是全部達到顯著水準，參照 Hair et al. (1998) 的評量標準，顯示本研究模式基本適配標準估計結果是在可以接受的範圍。

表 4 模式基本適配度指標

參數	估計值	T-value	標準誤	誤差變異	誤差變異 T-value
y ₁₁ (工作士氣 組織認同)	0.83 ^a	-	-	0.31 ^{**}	10.88
y ₂₁ (工作士氣 工作投入)	0.92 ^{**}	22.99	0.040	0.15 ^{**}	5.31
y ₃₁ (工作士氣 團體凝聚力)	0.52 ^{**}	11.78	0.044	0.53 ^{**}	15.95
y ₃₂ (工作績效 團體凝聚力)	0.24 ^{**}	5.14	0.046	0.53 ^{**}	15.95
y ₄₂ (工作績效 任務績效)	0.73 ^a	-	-	0.46 ^{**}	11.45
y ₅₂ (工作績效 情境績效)	0.82 ^{**}	14.39	0.057	0.33 ^{**}	7.75

*表示 P 值 < 0.05 **表示 P 值 < 0.01 a 為參照指標

4.2.2 整體模式適配度

整體模式的適配度在於評量整個模式與觀察資料的適配程度，也是模式的外在品質。本模型各項整體模式適配度指標所得結果如表 5 所示，其指標值全部達到理想數值，顯示模式之整體適配度良好。

表 5 整體模式適配度指標

指標	本研究指標值	理想數值
χ^2	8.87 (P=0.18)	卡方值越小越好 (P > 0.05)
χ^2 值比率 (χ^2/df)	1.48	至少 < 2
GFI	1.00	至少 > 0.9
AGFI	0.98	至少 > 0.9
NFI	0.99	介於 0 與 1 之間，至少 > 0.9
NNFI	1.00	多於 0 與 1 之間，至少 > 0.9
CFI	1.00	介於 0 與 1 之間，至少 > 0.9
IFI	1.00	多於 0 與 1 之間，至少 > 0.9
RFI	0.99	至少 > 0.95
RMR	0.015	至少 < 0.05，最好低於 0.025
SRMR	0.015	至少 < 0.08
RMSEA	0.028	至少 < 0.05
CN	1156.18	至少 > 200

資料來源：本研究整理

4.2.3 模式內在結構適配度

模式內在結構適配度在於評量模式內估計參數的顯著性與觀察變項及潛在變項之信度等指標，主要在於評量模式的內在品質；其評量指標分別為觀察變項個別項目信度 (individual item reliability) 須大於 0.5、潛在變項建構信度 (construct reliability) 須大於 0.6 及變異抽取量 (variance extracted) 須大於 0.5。本研究之模式內在結構適配度如表 6 所示，其中觀察變項個別項目信度除團體凝聚力 (Y_3) 一項未達理想標準外 (但仍接近 0.5)，其餘觀察變項個別項目信度及潛在變項建構信度均達評量標準，變異抽取量也是全部達到臨界值 (0.5) 以上；其餘估計參數均達顯著水準。整體而言，由於多數評量指標均達理想標準，顯示模式內在結構適配度良好。

綜合以上分析結果，觀察變項之因素負荷量均於 0.92 以下，且均達到顯著水準，標準誤也都很小，而且誤差變異全是正數，也是全部達到顯著水準，同時整體模式及內在結構之適配度指標多有達到理想適配標準，表示整體模式之效度及信度評鑑結果良好。

另由表 7 得知工作士氣 工作績效之直接效果路徑係數高達 0.62，而且 t 值達到顯著水準，由於此值係排除工作壓力影響之後的因果係數，參照 Cohen (1988) 評量標準 (小於 0.1 屬於小的效果；0.3 左右屬於中度效果；大於 0.5 屬於大的效果)，表示工作士氣是提高工作績效的重要決定因子。另外顯示工作壓力對工作士氣與工作績效之直接效果均達顯著水準，表示工作壓力具有調節效果；整體模式估計結果，工作壓力雖會正向影響工作績效，而且直接效果路徑係數達到 0.35，但因工作壓力同時負向影響工

表 6 模式內在結構適配度指標

構面		觀察變項信度	潛在變項信度	變異抽取量
工作士氣 (1)	組織認同 (Y ₁)	0.69	0.8	0.7
	工作投入 (Y ₂)	0.85		
	團體凝聚力 (Y ₃)	0.47		
工作績效 (2)	團體凝聚力 (Y ₃)	0.47	0.7	0.5
	任務績效 (Y ₄)	0.54		
	情境績效 (Y ₅)	0.67		
工作士氣 (1)	工作績效 (2):	$r_{21}=0.62^{**}$	T-value=11.92	
工作壓力 (X ₁)	工作士氣 (1):	$r_{11}=-0.17^{**}$	T-value= -3.96	
工作壓力 (X ₁)	工作績效 (2):	$r_{21}=0.35^{**}$	T-value=8.42	

資料來源：本研究整理

作士氣，致使減弱正向影響工作績效之總效果。因此，雖然工作壓力會正向影響工作績效，而且工作士氣也會正向影響工作績效，惟因工作壓力負向影響工作士氣，導致工作壓力與工作士氣交互作用結果，大幅降低工作績效。

表 7 潛在變項影響效果

影響路徑	直接效果	間接效果	總效果
工作士氣 工作績效	0.62		0.62
工作壓力 工作士氣	-0.17		-0.17
工作壓力 工作績效	0.35	-0.11	0.24

資料來源：本研究整理

4.3 變異數分析

根據結構方程模式估計結果，顯示工作壓力與工作士氣之交互作用對工作績效具有調節效果，因而廣續進行變異數分析 (analysis of variance, ANOVA)，以了解不同狀態之壓力與士氣交互作用對績效產生調節效果的差異情形，首先進行雙因子變異數分析 (two-way ANOVA)，由於工作壓力與工作士氣之交互作用效果也是顯示達到顯著水準 (F 值=17.644^{***})，因而接著進行單純主要效果 (simple main effect) 分析，其中 F 值達到顯著水準者，再以 Scheffe 法進行事後比較。茲將變異數分析結果彙整如表 8 及圖 5 所示。

本研究配合研究需求，其中工作壓力分為三群 (低壓力、中壓力、高壓力)、工作士氣分為二群 (低士氣、高士氣)，經以工作壓力為因子進行變異數分析結果，基層員警在低士氣狀態之下，雖呈高壓力、高績效關聯情形，但在高士氣狀態之下，三個壓力群組之工作績效全部高於低士氣狀態之工作績效，而且 F 值之顯著水準由 0.000^{***}降為 0.007^{**}，導致績效增加幅度隨著壓力上升而下降，顯示工作壓力在高士氣狀態對工作績效之影響力，低於在低士氣狀態對工作績效之影響力，表示工作壓力之影響力隨著工作士氣之提高而下降；再就平均數而言，基層員警在高士氣狀態之下，其低壓力群組影響

績效的平均數 (3.7689) 反而高於中壓力群組影響績效的平均數 (3.7181) , 而且高壓力群組之影響效果並未顯著高於低壓力群組之影響效果 , 表示工作壓力在某些條件之下 , 並非均呈高壓力、高績效關聯情形 , 在與高士氣交互作用結果 , 即有壓力偏高導致績效下降情形。

另以工作士氣為因子進行變異數分析結果 , 顯示不論在低壓力、中壓力或高壓力狀態之下 , 工作士氣對工作績效的影響水準都是高士氣顯著大於低士氣 , 表示基層員警在高度的工作士氣之下才有高度的工作績效 , 從而參照結構方程模式估計結果 , 由於工作士氣 工作績效之直接效果路徑係數高達 0.62 , 應可推論工作士氣是提高工作績效的重要決定因子。

綜合以上分析結果 , 基層員警雖有高壓力、高績效關聯現象 , 惟因係在高士氣狀態之下才有更高績效表現 , 且在高士氣狀態之下 , 亦有壓力偏高導致績效下降情形 , 同時根據結構方程模式估計結果 , 由於工作壓力會負向影響工作士氣 , 表示工作壓力會使工作士氣下降 ; 而且不論處在何種壓力狀態之下 , 高士氣員警表現的工作績效 , 均是高於低士氣員警表現的工作績效 , 表示工作士氣才是提高工作績效的重要決定因子。因此 , 工作壓力如果過高將會導致工作士氣下降 , 從而引發工作績效隨之下降 , 參照 Yerkes & Dodson (1908) 與陶在樸 (2001) 研究結論 , 應可推論工作壓力與工作士氣交互作用結果 , 適度的工作壓力才會正向影響工作績效。

表 8 工作壓力與工作士氣對工作績效單純主要效果變異數分析表

變異來源		平均數	標準差	F 值	P 值	事後比較
1.低壓力 2.中壓力 3.高壓力	低士氣	1.9167	0.0000	12.633	0.000***	3、2 > 1
		3.1667	0.5465			
		3.3667	0.5895			
	高士氣	3.7689	0.4041	5.070	0.007**	3 > 2
		3.7181	0.3459			
		3.8263	0.4187			
1.低士氣 2.高士氣	低壓力	1.9167	0.0000	81.263	0.000***	2 > 1
		3.7689	0.4041			
	中壓力	3.1667	0.5465	69.101	0.000***	2 > 1
		3.7181	0.3459			
	高壓力	3.3667	0.5895	43.751	0.000***	2 > 1
		3.8263	0.4187			

*表示 P 值 < 0.05 **表示 P 值 < 0.01 ***表示 P 值 < 0.001

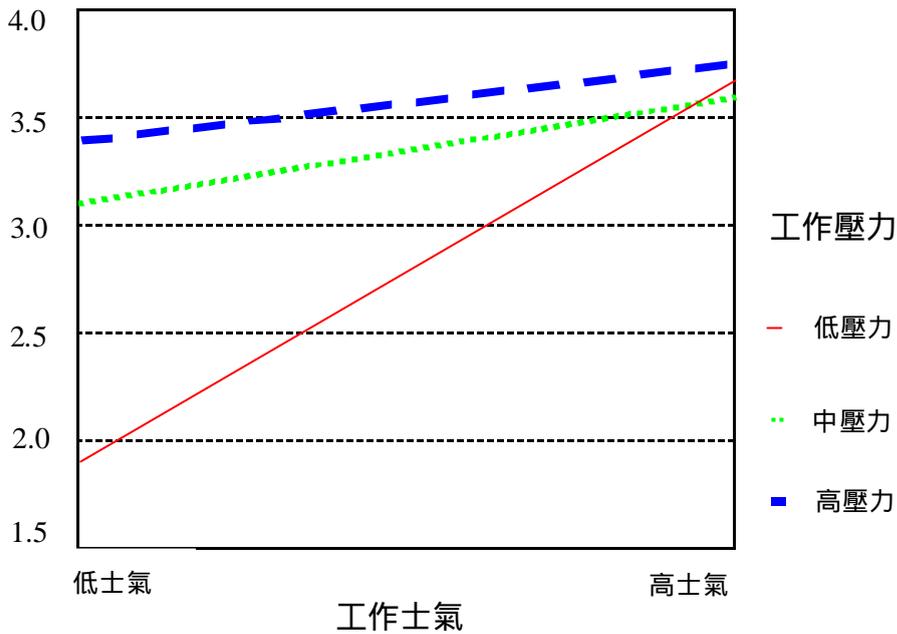


圖 5 工作壓力與工作士氣對工作績效調節效果平均數剖面圖

4.4 研究假設

1. 驗證結果

表 9 研究假設驗證結果彙整表

路徑	假設關係	檢定結果	路徑係數	t 值	驗證結果
H1: 工作士氣 工作績效	+	+	0.62	11.92**	成立
H2: 工作壓力 工作士氣	-	-	-0.17	-3.96**	成立
H3: 工作壓力 工作績效	+	+	0.35	8.42**	成立
H4: 工作壓力 x 工作士氣 工作績效	+	+	0.24	--	成立

*表示 P 值 < 0.05 **表示 P 值 < 0.01

+ 表示正向關係 - 表示負向關係

2. 整體模式之研究假設驗證結果均為成立，表示工作壓力對工作士氣與工作績效具有調節效果，從而顯示適度的工作壓力才會正向影響工作績效。

5. 結論與建議

5.1 結論

5.1.1 構面分析

1. 工作士氣各構面之平均值全部偏高，尤其團體凝聚力之平均值高於其他構面，顯示基層員警能夠認同組織目標及警察工作價值，進而引發基層員警彼此之間願意緊密結合共同奉獻警察工作；其影響程度依序為團體凝聚力、工作投入、組織認同。這種影響

行為之社會情境，Allport (1924) 曾就社會性動物的社會助長 (social facilitation) 現象實驗結果，發現如與他人一起工作，其工作量及工作熱心均會提高，由於警察機關強調層級節制，對於所屬員警之控管相當嚴謹，而且注重團隊合作執行任務，以影響行為之變因實驗結果而言，此亦提高基層員警工作士氣原因之一，同時對於工作績效潛在變項為何增構團體凝聚力觀察變項參數，亦可得到合理解釋，亦即團體凝聚力構面對於工作士氣及工作績效變項均具影響力。

2. 工作績效各構面之平均值全部偏高，尤其情境績效之平均值高達 4.0026，顯示基層員警高度重視警察紀律及其聲譽，同時樂於主動幫助同仁、共同合作完成任務及善盡組織公民行為；其影響程度依序為情境績效、任務績效。由於任務績效之優劣繫於情境績效基礎之上 (溫金豐、錢書華，2002)，因此，基層警察人員之整體工作績效仍屬中上程度。
3. 工作壓力調節變項之平均值也是高於中間值 3，此乃因為警察機關係屬強調層級節制之官僚體制，無法發揮彈性、效率及溝通之組織效能，同時警察工作充滿高度的辛勞性與危險性，而且必須 24 小時輪服勤務，致使長期睡眠不足、缺乏休閒、無法妥善照顧家庭，造成基層員警感受工作壓力甚大。

5.1.2 構念關聯

1. 工作士氣會正向影響工作績效；其潛在變項因果路徑係數高達 0.62，顯示工作士氣是提高工作績效的重要決定因子。根據相關研究結論，由於警察任務為依法維持公共秩序、保護社會安全、防止一切危害及促進人民福利，其組織目標及工作價值當為一般員警所認同，進而引發員警高度的工作士氣，同時竭力以赴排除一切妨礙目標的干擾因素，促使團體目標實現 (Griffiths, 1959)，因而導致工作士氣對工作績效之影響效果達到大的影響程度。
2. 工作壓力對工作士氣與工作績效具有調節效果，顯示工作壓力雖會正向影響工作績效，但會負向影響工作士氣，同時經過工作壓力與工作士氣交互作用結果，工作壓力對工作績效影響總效果降為 0.24。因此，由於工作壓力如果過高將會導致工作士氣下降，從而引發工作績效隨之下降，參照 Yerkes & Dodson (1908)；Ivancevich & Matteson (1980)；陶在樸 (2001) 研究結論，應可推論工作壓力與工作士氣交互作用結果，適度的工作壓力才會正向影響工作績效。
3. 整體而言，基層員警雖然工作壓力偏高，惟其工作士氣及工作績效也是均在中上程度，除了係因基層員警能夠認同組織目標及警察工作價值，從而彼此願意高度結合投入工作，進而引發高度的工作績效外，另以心理學觀點而言，由於警察工作特性必須透過團體成員互助合作始能圓滿完成任務 (諸如緝捕要犯、處理群眾事件及執行各種專案勤務等工作)，這種工作模式形成團體常模 (norm)，進而規範基層員警之預期行

為及其角色期望，顧吉衛（1987）認為這種團體標準對人有一種壓力，致使個體產生從眾行為（conformity），除會較有安全感外，亦可避免引起心理衝突。因此，基層員警雖然處於偏高工作壓力情境之下，其團體凝聚力之平均值仍然高於工作士氣其他構面，進而引發高度的工作績效，有其心理歷程轉化過程。

5.2 建議

1. 注重基層員警工作士氣

根據研究結果，工作士氣會正向影響工作績效，且是提高工作績效的重要決定因子，因此，警察機關除應致力規劃能夠滿足基層員警需求的管理措施外，亦應注意組織與員警的互動關係，同時注意整體團隊的運作，亦即透過組織與個人良好的交互作用，才能增進員警組織認同、努力工作及團體凝聚力，以提高基層員警工作士氣，進而提高工作績效。

2. 營造團體凝聚力

根據研究結果，團體凝聚力是工作士氣與工作績效之共同觀察變項，二條路徑之因素負荷量分別為 0.52 及 0.24，由於影響效果都屬中上程度，而且均達顯著水準，因此，警察機關應該致力營造社會性與工具性的凝聚力，亦即秉持人本精神，體察基層員警的人力資源價值，傾心聽取基層員警聲音，給予關心、尊重及網絡整合的社會情感支持，同時鼓勵基層員警彼此互動與合作；除此之外，各級主官（管）更應注意本身領導風格，常對基層員警維持一種正面與高度期待的態度，同時公平對待每位基層員警及促進內部和諧，以使基層員警彼此緊密結合融洽工作，並與團體相互吸引建立一種夥伴關係，才能有效提高工作績效。

3. 以適度壓力作為提高績效的管理哲學

根據研究結果，工作壓力對工作士氣與工作績效具有調節效果，顯示適度的工作壓力會正向影響工作績效，因此，警察機關應該落實目標管理，同時透過績效評估、績效研判及績效指導等績效管理系統，實施績效管理制度，對於績效不佳員警，應有明確的紀律要求；也就是設定明確的工作目標與計畫，給予員警功能性、適當性的工作壓力，同時透過績效管理，確保達成警察機關整體目標，以將工作壓力轉化、昇華為工作績效。

參考文獻

1. 江志正 (1992),「國民中學組織管理型態與教師工作士氣之關係」, 國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文。
2. 余德成 (1996),「品質管理人性面系統因素對工作績效之影響」, 國立中山大學企業管理研究所博士論文。
3. 何清欽 (1979),「教師工作士氣之探討」, 教育文粹, 第 8 期, 65-75 頁。
4. 李明書 (1994),「工作壓力及其管理策略之探討」, 勞工行政, 第 74 期, 22-28 頁。
5. 吳嘉信 (2002),「村里幹事工作滿足與工作士氣之探討 - 以雲嘉南地區村里幹事為例」, 國立中正大學勞工研究所碩士論文。
6. 林澄貴 (2001),「知識管理、工程專業人員核心能力與工作績效關係之研究 - 以中鋼公司為例」, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
7. 林介鵬、張紹勳 (2003),「工作滿足之因果模式 - 以台灣日商銷售人員為例」, 管理學報, 第 20 卷第 3 期, 547-577 頁。
8. 翁萃芳 (2002),「台灣地區警察人員的工作壓力」, 警學叢刊, 第 32 卷第 5 期, 33-66 頁。
9. 陶在僕 (2001),「警察壓力與反壓力機制」, 嘉義縣警察局九十年度生命教育研討會。
10. 黃曼琴 (1991),「應用中介模式探討 Type A/B 人格特質為中介變項對工作壓力與工作滿足、工作績效之影響」, 人力資源學報, 創刊號, 59-74 頁。
11. 許祝瑛 (1999),「台灣省中區國民中學組織文化與教師工作士氣關係之研究」, 國立中正大學教育學研究所碩士論文。
12. 顧吉衛 (1987),「心理學」, 第十四版, 台北: 中國行為科學社。
13. 溫金豐、錢書華 (2002),「報酬結構、認知公平與研發人員績效關係之研究: 以某高科技研究機構為例」, 人力資源管理學報, 第 2 卷第 1 期, 19-35 頁。
14. 張金鑑 (1985),「管理學新論」, 台北: 五南書局。
15. Allport, F. E. (1924), *Social Psychology*, Boston: Houghton Mifflin, 3(4).
16. Bronfenbrenner, U. (1960), "Freudian theories of identification and their derivatives," *Child Development*, 31, pp.15-40.
17. Beehr, T. A. & Newman, J. E. (1978), "Job Stress, Employee Health and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model, and Literature Review," *Personnel Psychology*, 31, pp.665-699.
18. Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, pp.74-94.
19. 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*, San Francisco: Jossey-Bass, pp.71-98.
20. Cohen, J. (1988), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Mahwah,

NJ:Lawrence Erlbaum Associates.

21. 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*, 2, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, pp.687-732.
22. Donnelly, J. H., Gibson, J. L. & Ivancevich, J. M. (1992), *Fundamentals of Management*(8th ed.), Chicago: Irwin.
23. Griffiths, D. E. (1959), *Administrative Theory*, N.Y.: Appleton- Century-Crofys.
24. Guilford, J. P. (1965), *Fundamental statistics in psychology and education* (4th ed.). New York: Mcgraw-Hill Inc..
25. Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black. W. C. (1998), *Multivariate Data Analysis* (5th ed.) , Prentice Hall International: UK.
26. Ivancevich, J. M. & Matteson, M. T. (1980), *Stress And Work at Managerial Perspective*, N.Y.: Scott Foresman.
27. Katz, D. & Kahn, L. R. (1978) , *The Social Psychology of Organization*, Hwa Tai bookstore. Taipei.
28. Lodahl, T. M. & Kejener, M. (1965) , "The definition and measurement of job involvement," *Journal of Applied Psychology*, 44, pp.24-33.
29. Lipsky, M. (1980), *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*, N.Y.: Russell Sage.
30. McFarland, D. E. (1970), *Management: Principles and Practices*(3rd ed.), London: Macmillan Company.
31. Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992), "Alumni and their alma mater: A Partial test of the reformulated model of organizational identification," *Journal of Organizational Behavior*, 13, pp.103-123.
32. Motowidlo, S. J. & Van Soetter, J. R. (1994), "Evidence that task Performance Should be Distinguished form Contextual Performance," *Journal of Applied Psychology*, 79, pp.475-480.
33. Moorhead, G. & Griffin, R. W. (1998), *Organizational Behavior-Managing People and Organizations*, Boston: Houghton Mifflin.
34. Robert J. Paul & James B. Townsend (1998), "Managing the workplace romance: Protecting employee and employer rights," *Review of Business*, 19, pp.25-26.
35. Robbins, S. P. (2001), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications* (9th ed.), Prentice Hall International Inc.
36. Tosi, H. L., Rizzo, J. R. & Carroll, S. J. (1994), *Managing Organizational Behavior*(3rd ed.), USA: Blackwell.