

## 工作特徵對尋求回饋行為的影響 — 以知識屬性為調節變項

### Job Characteristic to Feedback-Seeking Behavior Influence - The Moderating Effect of Tacit and Explicit Knowledge

劉敏熙 Min-Shi Liu<sup>1</sup>

林嘉瑞 Jia-Ruei Lin<sup>2</sup>

#### 摘要

尋求回饋行為得以激勵員工自我提升，進一步影響員工表現，但在過去研究之中，多以個人因素探討尋求回饋行為，故本研究試圖探討以工作特徵模型對尋求回饋行為所產生的影響。此外，本研究以知識屬性研究是否對其產生干擾效果。本研究共蒐集 328 份金融產業員工樣本，並加以檢驗主效果愈調節效果之假設，檢驗結果顯示工作完整性、工作重要性與工作回饋性皆對尋求回饋行為產生正向之影響，第二部分為調節效果之檢定，知識屬性對於工作特徵與尋求回饋行為之干擾效果並不明顯，透過其結果顯示組織如欲提升員工尋求回饋之行為，可針對工作完整性、工作重要性與工作回饋性上加以調整，以增加員工尋求回饋之頻率，進而達成協助員工自我成長與降低員工自我不確定性之效果。

**關鍵字：**工作特徵、知識屬性、尋求回饋行為

#### Abstract

The feedback-seeking behavior allows people to inspire themselves and improve the performance; however, based on the past literature, there are abundance of research that has examined individual factors that influence feedback-seeking behavior and the lack of research that has considered contextual factors, so the present research studies the relation to the job characteristic model (JCM) and feedback-seeking behavior. The second part of research aims at investigating the moderating effect of tacit and explicit knowledge over the JCM and feedback-seeking behavior. A survey complete by 328 samples full-time employees from financial industry, finding that feedback-seeking behavior was increase by task identity, task significant and task feedback, and unaffected by skill variety and job autonomy, and furthermore tacit and explicit knowledge doesn't exist moderating effect over the JCM and feedback-seeking.

**Keywords:** Job Characteristic Model, Tacit and Explicit Knowledge, Feedback-Seeking Behavior.

---

<sup>1</sup> 東吳大學企業管理學系副教授(聯絡地址：100 台北市貴陽街一段 56 號，聯絡電話：02-23111531 轉 3696，E-mail: kayliu@scu.edu.tw)。

<sup>2</sup> 東吳大學企業管理學系碩士。

## 壹、前言

回饋 (feedback) 是組織中重要的資源，它可以激勵並指引員工完成目標 (Payne & Hauty, 1955; Vroom, 1964)，進而提升組織的績效表現；然而回饋不僅對於組織有益，對於員工個人也是非常有價值的 (Ashford & Cumming, 1985)，透過回饋可進一步強化員工技能、提供診斷以協助員工修正錯誤，進而改善工作上的表現 (Ashford & Cummings, 1983)。然而隨著時代的變遷，回饋開始從被動提供轉變為鼓勵員工主動尋求回饋，Ashford 與 Cumming 在 1983 年提出個人為了減少對目標的不確定性以及了解自我行為對於組織的價值進而主動尋求回饋以修正自身的行為 (Ashford & Cummings, 1983; Tuckey, Brewer & Williamson, 2002; Anseel, Lievens, & Levy, 2007)，這樣的行為稱之為尋求回饋行為。

員工在組織中透過觀察與直接訪問取得回饋，但在員工尋求回饋的過程中，員工可能會因為個人與工作的差異，進而導致尋求回饋行為有所不同，然而在工作的過程當中，其工作內容對於個人的影響尤深 (Seashore & Tabor, 1975)，因此過去研究曾探討工作特徵與尋求回饋行為之關係 (Joe Krasman, 2013)，並且證實工作特徵的不同，可能對於尋求回饋行為產生不同的影響，但隨工作特徵的不同所產生的技能與知識也可能不同，然而在 Krasman (2013) 的研究當中曾以工作內容的角度探討尋求回饋行為，但工作特徵的差異性難以完全呈現，因此本研究以工作過程中的知識進一步討論，了解工作特徵與尋求回饋行為關係。除此之外，過去研究將尋求回饋行為之前因變數主要歸納為三類，分別為性格因素、認知因素與脈絡性因素 (VandeWalle et al., 2000; 姚思羽, 2012)，而性格因素包含自信、目標導向和模糊容忍度等；認知因素則是個人尋求回饋所認知的價值與成本；脈絡因素則涵蓋主管領導風格和文化價值 (VandeWalle et al., 2000)，由此可見，過去研究鮮少以知識角度探討尋求回饋行為，因此本研究希望透過知識屬性進一步探討兩者之關係，以增加探討尋求回饋行為之面向並對其後續研究產生貢獻。

然而根據過去研究顯示，知識有多種分類方式，例如個體與集體知識 (Zander & Kogut, 1995)、隱性與顯性知識 (Nonaka & Takeuchi, 1995)、特定與一般知識 (Matusik & Hill, 1998) 等，而在本研究中以最早的辨別知識方式 (Polanyi, 1958; Bourdreau & Couillard, 1999)，將知識分為兩種知識屬性加以探討，其分別為顯性知識 (explicit knowledge) 與隱性知識 (tacit knowledge)，如前所述，隨工作特徵不同可能產生不同比例的隱性與顯性知識，然而隱性知識具有難以書面化與不易傳遞之特性，因此間接增加人與人之間互動的頻率，而尋求回饋行為可能伴隨互動頻率的增加有所提升，因此管理者在設計工作內容時，應檢視其工作特徵產生的知識屬性是否能促進員工增加尋求回饋行為的頻率，並透過員工尋求回饋行為進一步幫助組織成長、達成組織目標。

## 貳、文獻探討

### 一、工作特徵模式

Hackman & Oldham(1975)根據 Turner & Lawrence(1965)提出工作特徵模式(Theory of Job Characteristic Model, JCM),認為工作特徵會影響個人工作關鍵心理感受,進而影響到個人與工作成果,並進一步提出技能多樣性、工作完整性、工作重要性、工作自主性、及工作回饋性等五項核心構面來分析工作特徵對員工的影響;該模式論點主要認為,工作特徵會激發個人工作上三種重要的心理狀態,包括:員工對工作意義的體驗、對工作結果之責任體驗與對實際工作結果之了解三個主要心理狀態,而這些心理狀態則會進一步影響個人行為及工作成果,包括對工作動機、工作品質與工作滿足感等工作表現,綜合上述, Hackman & Oldham (1975) 所發展之工作特徵模型如下圖所示:

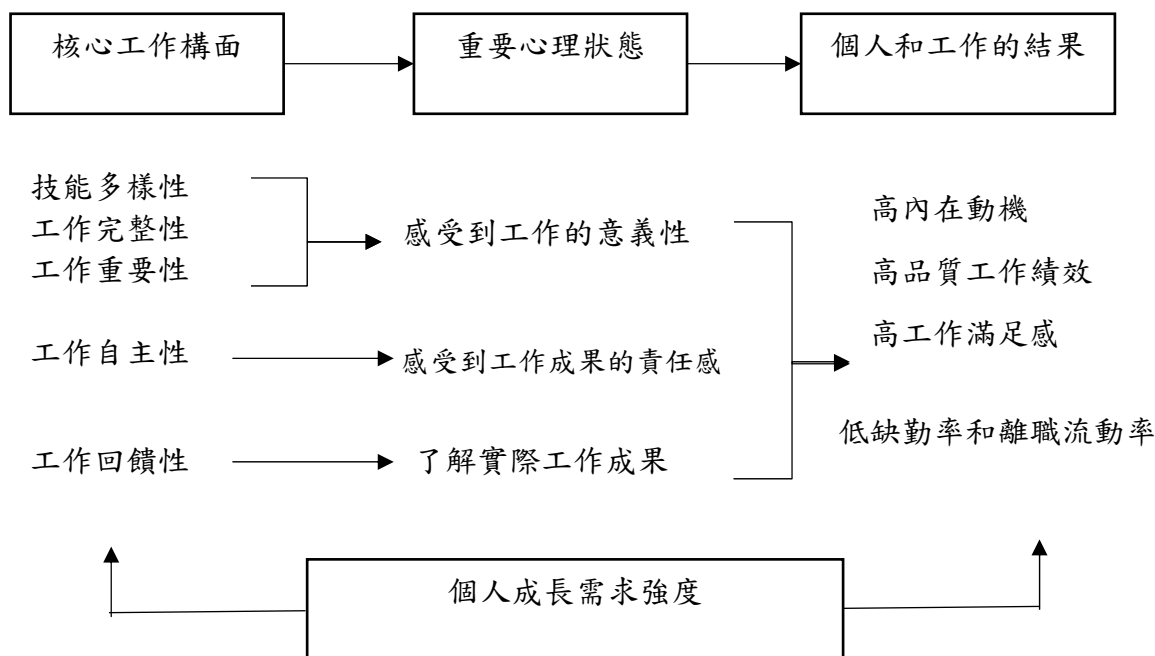


圖 1 工作特徵模型

### 二、知識屬性概述

Polanyi (1958) 基於本質以及內涵上的差異,最早提出依「內隱性」(tacit)與「外顯性」(explicit)兩者來分類,內隱性與外顯性分別擁有不同的特色,此二分法也是最早且最被廣泛接受的分類方法,除此之外,此二分法也是最早能清楚辨別知識差異的方法 (Sajjad M. Jasimuddin, Jonathan G. Klein, Con Connell, 2005)。然而後續學者承接如此的分類觀點,進一將內隱性與外顯性發展為隱性知識 (tacit knowledge) 與顯性知識 (explicit knowledge) 並且進一步解釋 (Nonaka & Takuchi, 1995)。顯性知識意指容易被書面化或者形式化的知識,同時因為顯性知識容易書面化,因此大眾所取得的邊際成本與難度都較低 (Myers, 1966),反觀顯性知識,隱性知識意指存在人類腦中並且難以被分割化的知識,

而這樣的知識通常是隨著人們的生長背景與經驗而形成 (Bourdreau & Couillard, 1999)，除此之外，此類知識也難以被有形化的呈現 (Nonaka & Takeuchi, 1995)，因此相較於顯性知識，隱性知識較難以轉移至他人，因此 Polanyi 有句名言：「我們所能知道的比我們所能述說的還要更多 (We can know more than we can tell)」，此話便說明許多知識難以清楚表達，因為它是由人類的心智所建構，並且具有不易溝通的特性。

透過前述隱性知識之文獻探討已將隱性知識加以定義，但隱性知識與顯性知識之間存在許多差異，因此 Nonaka 與 Takeuchi (1995) 在綜合多位學者研究後，整理為下表以區分隱性知識與顯性知識之差別，Nonaka 與 Takeuchi (1995) 認為隱性知識是較為特殊的知識，其不容易被觀察與傳達的特性進而使得隱性知識難以被形式化，因此相較於顯性知識難以被他人所評斷，因此較為客觀，除此之外，Nonaka 與 Takeuchi (1995) 認為隱性知識具有「類比」的特質，不像顯性知識能如此清楚說明，因此必須透過轉移的認知過程方能加以表現。

表 1 隱性知識與顯性知識之差異

隱性知識	顯性知識
主觀的	客觀的
經驗的知識 (實質)	理性的知識 (心智)
同步的知識 (當下)	連續的知識 (非當下)
類比知識 (實務)	數位知識 (理論)

資料來源：創新求勝-智價企業論，(楊子江、王美音譯)，台北：遠流。

### 三、尋求回饋行為

尋求回饋行為 (feedback-seeking) 是指員工向他人尋求關於工作表現或者工作績效的結果 (Ashford & Cumming, 1983)，一般而言，個人通常會以兩種方式尋求回饋，第一種是觀察 (monitoring)，透過主動觀察環境中的線索以獲得回饋，第二種是詢問 (inquiry)，透過直接詢問他人對某特定行為的認知與解釋進一步取得回饋。然而個人決定要用哪一種方式尋求回饋則會受到認知成本和價值的影響，個人產生尋求回饋行為是取決於尋求回饋的價值超過尋求回饋的成本，因此本研究綜合學者們的觀點，將個人認知價值歸納為工具性價值及自我呈現價值，並將尋求回饋所產生的成本歸納為努力成本、印象管理成本與推論成本 (Ashford et al., 2003; Tuckey et al., 2002; Morrison, 1992)。

#### (一)、認知價值

##### a. 工具價值 (instrumental value)

工具價值或稱回饋資訊價值意指回饋的資訊可以協助個人了解他人對自己行為的認知與評價 (Ashford & Cummings, 1983)，並且能進一步釐清他人的期望 (Morrison & Bies, 1991; Ashford & Cummings, 1983)，然而員工會尋求回饋是因為他們認為回饋對於自己有

所價值，並且能幫助他們達成目標和規範行為 (Ashford, 1986; Ashford & Tsui, 1991; Anseel et al, 2007)，此回饋所產生的價值稱為工具價值。

b. 自我呈現價值 (self-presentation value)

上司與同事對個人的良好印象可能導致有價值的結果 (Morrison & Bies, 1991)，因此個人希望能夠在他人對自己的印象形成上有更多的掌握 (Moss, Valenzi & Taggart, 2003)，而自我呈現價值意指透過尋求回饋行為，個人可創造或提升上司與同事的有利印象，或者避免不利印象的產生 (Morrison & Bies, 1991; Larson, 1989)，因此尋求回饋者得以控制自己在其他人面前的形象，包含藉由尋求回饋增進自己的公眾形象，或是防禦性的避免創造出對自己不利的形象 (Morrison & Bies, 1991; Tuckey et al, 2002)，讓自己在上司甚至同事面前都能維持良好的形象，進而產生價值。

(二)、認知成本

a. 努力成本 (effort cost)

努力成本意指個人尋求回饋時所需要努力的程度，隨著個人情境的不同，取得回饋的困難度也有所不同，因此隨著難度的差異，所付出的努力成本也有所不同 (Ashford and Cummings 1983)。然而觀察和直接詢問的方式都包含努力成本 (Ashford et al, 1983; Ashford, 1986)，直接詢問的方式則必須要去向主管追蹤、取得同事的注意、找出合適的時間，或是還要進一步向他們解釋等，都算是努力成本 (Ashford and Cummings, 1983)。

b. 印象管理成本 (impression-management costs)

當個人尋求回饋所得到的回饋是負面時或者被負面解讀時，則印象管理成本隨之產生。然而印象管理成本通常會伴隨直接詢問的方式，因為詢問是公開地和他人互動，而當詢問結果獲得的回饋是負面時，可能對員工是不利的資訊，例如像不期望出現的行為、不喜歡的態度或令人不夠滿意的績效，這樣的資訊就可能傷害到員工的感覺、自尊和自信 (Anseel et al, 2007)，進而產生可能有損及個人公開形象的風險。(Ashford et al, 1983; Ashford, 1986)。除此之外，由於尋求回饋行為會揭露個人對資訊的需求，此需求容易被尋求者負面解釋為缺點、乏自信的訊號表現 (Ashford & Cummings, 1983)，進而對於尋求者產生負面印象，因此個人可能會為了避免印象的損害，努力保持一個他人看來良好的印象 (MacDonald, 2008)，而盡量不在公開場合尋求回饋。

c. 推論成本 (Inference costs)

推論成本反映尋求回饋者對於解讀回饋的準確性，過去學者發展出幾個問題以盡量減少推論成本，例如：回饋來源所提供的回饋是否屬實？回饋來源是否是以容易理解的方式給予回饋？回饋來源是否有提供正確回饋的動機？ (Ashford and Cummings, 1983)，由於回饋的對象往往是以個人為單位，因此尋求回饋者應檢視以上問題以盡量減少推論成本，進而提升回饋的準確性。除此之外，透過觀察及直接詢問的方式都會需要進行推論；以觀察方式來說，個人需要從環境發生的事件和他人的行為來做推論，然而直接詢問方式是以

直接互動為主，但同時也會產生推論成本，因為這個方式是透過人與人的互動，因此尋求回饋者必須考慮到回饋是否反映了其他人真實的感受，他們很可能提供的是不夠準確的線索，例如回饋提供者因為是比較和善的，所以給予的回饋通常是較為正面的，進而導致無法給予最真實的回饋。(Ashford et al, 1983)。

#### 四、工作特徵、知識屬性與尋求回饋行為三者之間的影響及關係

##### 一、工作特徵與尋求回饋行為之關係

本研究以 Hackman & Oldham (1975) 所發展之工作特徵模型 (JCM) 作為基礎，進一步探討工作特徵與尋求回饋行為之關係，然而工作特徵又可再細分為技能多樣性、工作完整性、工作重要性、工作自主性與工作回饋性五大構面，因此在此節便以工作特徵的五項構面與尋求回饋行為之關係進行推導與假設。

##### (一)、技能多樣性

在尋求回饋行為理論中，員工會為了減少不確定性進而增加尋求回饋行為的頻率 (Ashford & Cummings, 1983)，然而當工作所需要的技能性增加時，員工所面臨的不確定性也隨之上升，因此員工會透過尋求回饋行為以降低此不確定性；舉例來說，當員工的工作是屬於例行性質時，代表其工作所需技能並不會有太大的改變，如此一來，由於不確定性低，員工沒有必要透過回饋進一步減少不確定性，進而降低員工進行尋求回饋行為的頻率 (Ashford & Cummings, 1983)。綜合上述，本研究推導出假設一：

H1 技能多樣性對尋求回饋行為呈正向的影響

##### (二)、工作完整性

工作完整性代表工作所需要整體完成性，以製作一張完整的椅子舉例，組裝椅子就較製作其中一支撐點來的完整。然而對於高工作完整性的工作而言，員工基於兩個主要原因應該較容易控制工作的品質與表現，第一點為員工可能得以設想結果，因此便能透過知識或者標竿的設立加以完成；第二點為員工得以了解每一階段的進度，而透過每一階段的連結進能有效控制工作的成果與工作品質。然而在高工作完整性的情況之下，員工對自己本身工作的了解程度較高，因此並不需要積極的向他人尋求意見以改善，如此一來，尋求回饋行為的頻率也將會隨著工作完整性的提升而有所下降。綜合上述，本研究推導出假設二：

H2 工作完整性對尋求回饋行為呈負向的影響

##### (三)、工作重要性

工作重要性代表工作對他人的影響，又或者是工作本身具有的實質影響意義 (Hackman & Oldham, 1980)，然而根據工作特徵模型，工作重要性反映員工對於工作是否具有意義的呈現，因此當員工認為自身的工作越具有意義時，應該會更加注重工作的品質與本身的表現，除此之外，根據過去研究，當工作重要性越高時，對於員工個人的社交影響

與社會價值都有正向的影響 (Grant, 2008)，因此員工可能為了提升社會價值，便可能會透過尋求回饋行為加以修正工作上的品質與表現，如此一來也可能導致尋求回饋行為的頻率增加。綜合上述，本研究推導出假設三：

H3 工作重要性對尋求回饋行為呈正向的影響

(四)、工作自主性

工作自主性代表個人對於工作的自由、獨立性與判斷的程度，根據工作特徵模型，當高工作自主性時，員工本身擁有權力判斷工作的決策，因此員工對於工作結果的責任心也較高，但同時當員工收到他人的回饋時，便容易以個人的決策為主，如此一來反而使得尋求回饋行為的減少；但這往往也牽涉公司的安排，公司充分授權代表相信員工本身的判斷能力，因此若員工極為容易因他人而改變決策，彼此之間將產生矛盾 (Langfred & Moyer, 2004)。除此之外，在過去研究中也顯示較為資深的員工較不會尋求回饋，因為他們本身已經具有較多工作上的知識與自信心 (Ashford & Cummings, 1985)。綜合上述，本研究推導出假設四：

H4 工作自主性對尋求回饋行為呈負向的影響

(五)、工作回饋性

工作回饋性代表工作者能獲得有關其工作成果訊息的程度，回饋訊息來源可能包含工作本身，又或者是上司與同儕，然而工作回饋性與尋求回饋行為兩者存在一主要差異，其差異在於工作回饋性是指員工被動的接收回饋，而尋求回饋行為是員工為了特定目的，進一步主動尋求回饋 (Ashford & Cummings, 1983)，而不論主動或者是被動，員工最終都會接收到回饋。

Ashford & Cummings (1983) 運用了一隱喻的故事來說明回饋的需求性：在車子的製造過程中，鐵是不可或缺的原物料，因此如果製造商沒有足夠的鐵存貨時，便會向供應商購買鐵原料以繼續製造車子，同樣的，回饋對於員工而言也是不可或缺的重要資源，但員工並不會不斷的去尋求回饋，而是當員工有所需求時才會尋求回饋，當員工的工作屬於高工作回饋性時，代表員工並不需要主動的向他人尋求回饋便能獲得回饋，如此一來將可能導致員工尋求回饋的頻率降低，因此綜合上述，本研究推導出假設五：

H5 工作回饋性對尋求回饋行為呈負向的影響

二、知識屬性會對工作特徵與尋求回饋行為的關係產生調節影響

過去研究曾探討工作特徵與尋求回饋行為兩者之關係 (Joe Krasman, 2013)，個人隨著工作內容的差異，因此產生不同的工作特徵，但事實上工作特徵可能包含不同的因素，然而在本研究中便以知識屬性為重點加以探討，舉例來說，當個人任職於某家廣告公司，所需要的工作技能可能是以發想點子或者創意為主要工作內容，而由於廣告製作往往需要以團隊方式運作，便增加同事之間互相討論與互相觀察的機會，而尋求回饋行為便是透過

詢問與觀察兩種方式進行，故由此例可推論工作特徵可能會隨著知識屬性的不同進而影響尋求回饋行為，因此透過釐清工作特徵、知識屬性與尋求回饋行為三者之關係，得以了解知識屬性於兩者之間扮演的角色，對於往後設計工作時方能對症下藥，有效提升員工進行尋求回饋行為的頻率。綜合上述，本研究推論知識屬性對於工作特徵與尋求回饋行為，並且在其中存在有調節之效果，故提出假設六至十如下：

H6 技能多樣性影響尋求回饋行為時，知識屬性存在調節效果

H7 工作完整性影響尋求回饋行為時，知識屬性存在調節效果

H8 工作重要性影響尋求回饋行為時，知識屬性存在調節效果

H9 工作自主性影響尋求回饋行為時，知識屬性存在調節效果

H10 工作回饋性影響尋求回饋行為時，知識屬性存在調節效果

### 參、研究方法

#### 一、研究架構

根據第二章的文獻探討，本研究的架構主要包括三個部分，分別是「工作特徵」、「知識屬性」與「尋求回饋行為」。本研究首先探討工作特徵與知識屬性之間的關係，其次再探討知識屬性與尋求回饋之關係，最後在探討三者之間的關係，並觀察知識屬性是否存在調節效果，研究架構如圖 2 所示：

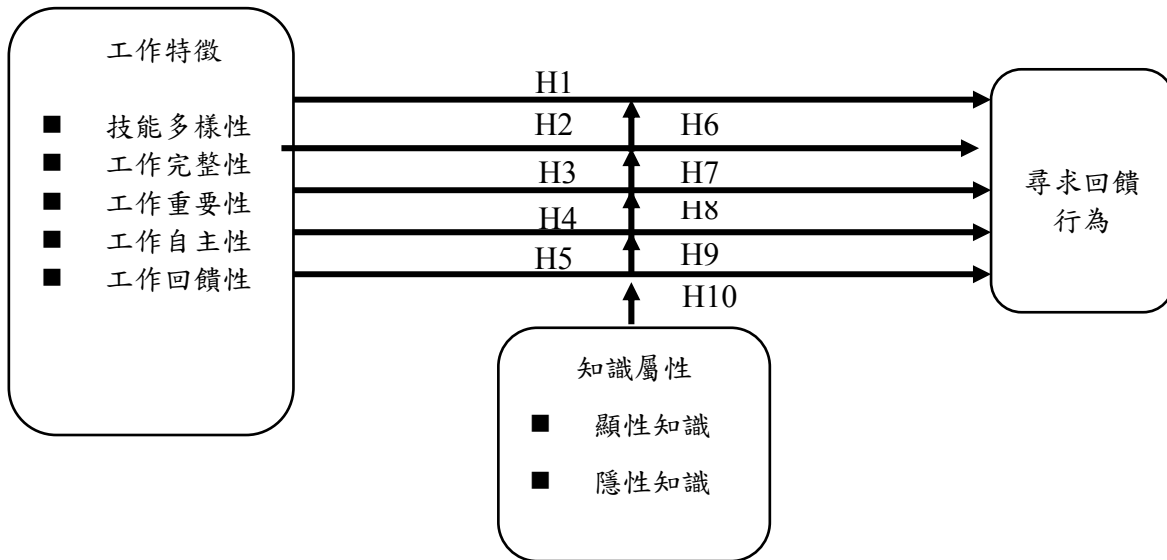


圖 2 研究架構圖



## 二、資料蒐集

由於本研究欲研究員工的尋求回饋行為，因此希望研究對象能處於一定規模人數下的工作環境，以確保員工進行尋求回饋行為的可能性，因此本研究以共 31 家金融服務公司加以發放問卷，並且根據回收順序加以編碼，以確保問卷之可追逆性。

## 肆、資料結果分析

### 一、 樣本資料描述

本研究回收之有效問卷共 356 份，剔除無效樣本之後本研究只總回收樣本數為 328 份，其樣本特性如表 2 所示。

表 2 樣本之敘述性統計

類別變項	項目	人數(單位：人)	百分比 (單位：%)
性別	男	140	42.7
	女	188	57.3
年齡	20 歲以下	3	0.9
	21-25 歲	43	13.1
	26-30 歲	60	18.3
	31-35 歲	79	24.1
	36-40 歲	73	22.3
	41-45 歲	45	13.7
	46-50 歲	16	4.9
	51-55 歲	4	1.2
	56-60 歲	4	1.2
	61 歲以上	1	0.3
教育程度	高中職	22	7.3
	專科	57	17.4
	大學	214	65.2
	研究所以上	33	10.1
平均月收入	30,000 元以下	48	14.6
	30,001-50,000	175	53.4
	50,001-70,000	68	20.7
	70,001-100,000	31	9.5
	100,000 元以上	6	1.8
婚姻狀況	未婚	198	60.4
	已婚	130	39.6
目前公司服務年資	5 年以下	197	60.1
	6-10 年	95	29.0
	11-15 年	18	5.5
	16-20 年	2	0.6
	20 年以上	8	2.4
總公司服務年資	5 年以下	78	23.8
	6-10 年	80	24.4

	11-15 年	85	25.9
	16-20 年	31	9.5
	20 年以上	1	3
目前服務金融業別	銀行	197	60.1
	保險	95	29.0
	證券	18	5.5
	期貨	8	2.4
	租賃	2	0.6
	其他	8	2.4
目前所屬部門	財務	16	4.9
	會計	12	3.7
	行政幕僚	44	13.4
	業務	126	38.4
	行銷	16	4.9
	資訊	15	4.6
	法務	21	6.5
	客服	22	6.7
	秘書	1	0.3
	人力資源	4	1.2
	公關	2	0.6
	總務	5	1.5
	其他	44	13.4
是否為管理職	是	57	17.4
	否	271	82.6

資料來源：本研究整理。

## 二、變數信效度分析

信度分析是透過衡量量表的可信程度以評量個變數的可信度，本研究以 Cronbach'  $\alpha$  值測量。當 Cronbach'  $\alpha$  值高於 0.7 時，代表其具有良好信度，為高信；Cronbach'  $\alpha$  介於 0.5 至 0.7 之間，則為可接受的範圍；若 Cronbach'  $\alpha$  於 0.35，則屬於低信度，應予以刪除 (Nunnally, 1978)。本研究之信度分析表如表 3 所示，工作特徵、知識屬性、尋求回饋行為之信度皆高於 0.7 以上，由此代表本量表為高信度量表。

表 3 衡量變數之 Cronbach'  $\alpha$  係數

構念	構面	題項	Cronbach' $\alpha$
工作特徵	技能多樣性	2	0.726
	工作完整性	4	0.795
	工作重要性	3	0.747
	工作自主性	3	0.822
	工作回饋性	5	0.875
知識屬性	顯性知識	4	0.815
	隱性知識	5	0.759
尋求回饋行為	尋求回饋行為	7	0.888

資料來源：本研究整理。

在效度驗證方面，本研究使用驗證性因素分析（CFA）來驗證整體模型之適配度，於驗證性因素分析之中，各項指標通過之標準本研究參照 Bagozzi & Yi（1988）的看法，以基本適配標準（Preliminary Fit Criteria）、整體適配標準（Overall Model Fit）與模式內適配標準（Fit of internal Structure of Model）等三方面進行評量。透過本研究與此表之加以比對，得以進一步表示本模型具有良好適配性。首先針對整體適配標準加以比對，其結果如表 4 所示，根據上述標準加以比對後，得以發現本模式除 AGFI 稍低於標準外，其他構面皆達整體適配性之標準，然而雖然 AGFI 未達 0.8 之標準，但其值 0.76 接近 0.8，MacCallum and Hong(1997)指出 AGFI 大於 0.9 的要求過於嚴苛，建議可放寬至 0.80，故本模式適配性處於接受範圍，因此得以接受。

表 4 整體適配標準比對表

整體適配標準		標準	模型結果
絕對適合度衡量	$\chi^2$	越小越好	929.24
	$\chi^2/df$	小於 0.5	3.92
	GFI	大於 0.8	0.81
	RMR	小於 0.1	0.042
	RMSEA	小於 0.1	0.095
增量適合度衡量	AGFI	大於 0.8	0.76
	NFI	大於 0.9	0.94
	CFI	大於 0.9	0.95
簡要適合度衡量	PNFI	大於 0.5	0.80
	PGFI	大於 0.5	0.64

資料來源：本研究整理

為了檢驗研究構面量表之收斂效度與區別效度，本研究中分別進行組合信度（composite reliability）與平均萃取變異量之（average variance extraction）檢測，其結果如表 5 所示。組合信度以 CR 加以表示，若潛在變數的組合信度值大於 0.6，則表示本研究構面能測量潛在變數的可信度高；除此之外，研究中亦進行平均萃取變異量，又以 AVE 稱之，通常平均萃取變異量之數值必須大於 0.5，其表示此問相所衡量之潛在變數的正確程度會大於衡量所造成之誤差變異，如此一來便表示具有收斂效度或聚合效度。

表 5 收斂效度分析

	尋求回饋 行為	技能多樣 性	工作完整 性	工作重要 性	工作自主 性	工作回饋 性	顯性 知識	隱性 知識
AVE	0.602	0.760	0.619	0.67	0.741	0.670	0.642	0.510
CR	0.913	0.862	0.866	0.857	0.896	0.910	0.877	0.837

在區別效度之檢驗的部份，本研究採用 Fornell et al(1981)建議使用之方法，利用各構面之平均萃取量大於標準化後之構面間的相關係數平方值，則代表構面之間具有足夠的區辨能力能加以辨別構面之間的差異，進而作為判斷是否具有區別效度之標準，透過此檢驗

方法，本研究將各構面之 AVE 值與構面之間的調整後的 R-Square 加以整理如表 6 所示。從表 6 中得以發現本研究各構面之 AVE 值均大於構面間的調整後 R2 值，故本由此可確定本研究共八個構面之間具有良好的區辨效度。

表 6 區別效度分析

變數	尋求回饋行為	技能多樣性	工作完整性	工作重要性	工作自主性	工作回饋性	顯性知識	隱性知識
尋求回饋行為	0.602							
技能多樣性	0.071	0.7596						
工作完整性	0.284	0.249	0.6182					
工作重要性	0.196	0.21	0.272	0.67				
工作自主性	0.185	0.11	0.291	0.298	0.7414			
工作回饋性	0.308	0.094	0.439	0.302	0.474	0.6703		
顯性知識	0.118	0.075	0.107	0.052	0.034	0.059	0.6418	
隱性知識	0.141	0.06	0.119	0.124	0.117	0.147	0.107	0.5101

資料來源：本研究整理。

### 三、階層迴歸分析

為了更進一步瞭解變數間之影響關係，本研究工作特徵、知識屬性與尋求回饋行為進行階層迴歸分析，以驗證本研究之影響性假設。其分析結果整理如表 7 所示。首先放入人口統計變項，包括性別、年齡、學歷、收入、是否為管理職以模式一表示，模式二再放入自變項「技能多樣性」、「工作完整性」、「工作重要性」、「工作自主性」與「工作回饋性」，模式三、四再分別探討調節變項「顯性知識」與「隱性知識」與自變項之交互作用，最後模式五將所有變項與調節變項的交互作用皆放入，已進行假設之驗證。

另為避免主效果變項與交互變項之間可能存在共線之問題，本研究首先將自變項與調節變項標準化為 Z 值後再進行分析。在表 7 中結果發現「工作完整性」、「工作重要性」與「工作回饋性」對尋求回饋行為之解釋力達顯著水準，由此可知，假設 H3 獲得支持，而 H2 與 H5 呈現反向之結果，H1 與 H4 則未達顯著水準。在調節變項部分則未獲得支持，因此假設 H6、H7、H8、H9、H10 皆不成立。

表 7 工作特徵對尋求回饋行為之階層迴歸分析

	依變項：尋求回饋行為									
	模式一		模式二		模式三		模式四		模式五	
控制變項	標準化 $\beta$	t 值	標準化 $\beta$	t 值	標準化 $\beta$	t 值	標準化 $\beta$	t 值	標準化 $\beta$	t 值
性別	0.01	0.27	0.01	0.21	-0.01	-0.30	0.00	0.05	-0.01	-0.31
年齡	-0.19	-3.03**	-0.02	-.46	-0.03	-0.52	-0.03	-0.52	-0.03	-0.52
學歷	-0.04	-0.77	0.09	1.95	0.07	1.54	0.08	1.73	0.07	1.43
收入	0.08	1.16	0.06	1.15	0.06	1.00	0.05	0.88	0.05	0.97
是否為管理職	-0.16	-2.54**	-0.03	-0.56	-0.03	-0.60	-0.04	-0.80	-0.03	-0.61
自變項										
技能多樣性			-0.04	-.68		-0.86	-0.03	-0.63	-0.05	-0.90
工作回饋性			0.32	4.50***		3.99***	0.30	4.07***	0.28	3.73***
工作自主性			0.01	.18		0.29	-0.01	-0.17	0.01	0.17
工作重要性			0.16	2.67**		2.62**	0.14	2.27**	0.14	2.36**
工作完整性			0.25	3.81***		3.34***	0.24	3.60***	0.22	3.34***
調節變項										
顯性知識					0.1584	3.275**			0.12	2.00*
隱性知識							0.14	2.822**	0.08	1.36
交互作用										
顯性*多樣性					-0.08	-1.41			-0.08	-1.08
顯性*完整性					-0.04	-0.55			-0.09	-1.16
顯性*重要性					0.02	0.30			-0.02	-0.26
顯性*自主性					0.02	0.24			0.05	0.66
顯性*回饋性					0.05	0.71			0.09	1.04
隱性*多樣性							-0.07	-1.29	-0.01	-0.11
隱性*完整性							0.02	0.33	0.09	1.19
隱性*重要性							0.08	1.07	0.06	0.69
隱性*自主性							-0.01	-0.14	-0.06	-0.72
隱性*回饋性							-0.02	-0.31	-0.05	-0.54
R <sup>2</sup>	0.047		0.389		0.419		0.41		0.43	
adj R <sup>2</sup>	0.032		0.369		0.389		0.38		0.39	
$\Delta R^2$	0.047		0.341		0.03		0.02		0.02	
F 值	3.192**		20.158***		14.003***		13.367***		10.292***	

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

## 伍、結論與建議

### 一、研究結論與討論

本研究欲了解工作特徵與尋求回饋行為之關係以及知識屬性於其中關係的干擾效果，然而根據研究結果得知「技能多樣性」與「工作自主性」對於尋求回饋行為的影響並不顯著，此結果與 Krasman (2013)的結果一致，但反觀「工作完整性」、「工作重要性」與「工作回饋性」則不然，根據階層迴歸分析顯示「工作完整性」、「工作重要性」與「工作回饋性」皆會正向影響尋求回饋行為，由此結果顯示假設三成立，即為「工作重要性會正向影響尋求回饋行為」，但「工作完整性」與「工作回饋性」則皆呈現與假設反向之結果，於原本假設中「工作完整性」與「工作回饋性」皆會負向影響尋求回饋行為，但在本研究則皆呈現正向影響之關係，因此本研究透過與過去研究相互比較後歸納出抽樣樣本兩點差異：第一點為過去文獻之抽樣樣本並沒有限定產業，然而在本研究當中將產業設定為金融業，因此可能因為金融業本身之產業特性進一步影響工作特徵，進而導致此研究結果。第二點為文化之差異，在過去文獻當中其高加索人佔 38.9%、華人佔 22.1%、東印第安人佔 16.8%，因次文化之涵蓋範圍較為廣泛，而本研究是以台灣地區的金融產業為研究樣本，因此抽樣之樣本皆為台灣人，故可能因為文化之差異，導致其研究結果之差異。

假設二與假設五皆呈反向關係，其原因可歸納為以下結論，在假設二當中，對於工作完整性高的人而言，可能因為自己便具有整體解決之能力，因此便較不需要向其同事或主管尋求回饋，但本研究以金融產業為抽樣主體，根據過去文獻得以發現台灣之金融業整體而言具有較高的工作完整性(胡素琴、莊智鋒、林裕修,2007)，因此對於金融業員工而言，由於個人之工作內容趨於完整，因此個人較能獨立完成，如此一來在過之中出現錯誤或疑惑時，便能立即向同事或主管詢問以取得協助，而造成尋求回饋行為的頻率隨之提升。然而假設五之中，對於工作回饋性負向影響尋求回饋行為，其主要原因為當員工被動獲取回饋已足夠時，員工並不需要再去主動尋求回饋，因此呈負向影響，但在本研究中呈現正向影響，由此可以證明員工對於尋求回饋並不會產生排擠問題，反而當工作本身具有回饋性時，更能刺激員工尋求回饋，進而達成自我提升與激勵之效果。

在調節變項「知識屬性」部分，本研究以工作過程中的知識加以探討其調節效果，然而根據階層迴歸分析後得出其交互效果與尋求回饋行為並不顯著，由此可進一步發現知識屬性對於員工尋求回饋並無產生明顯之差異，因此本研究建議在調節變項可嘗試加以個人屬性觀點進行檢驗，例如個人/集體主義、模糊容忍度等等，將工作特徵與個人屬性加以連結做更深入的探討，進而對於尋求回饋行為有更深入且周全的理解。

### 二、研究限制與建議

本研究於研究抽樣中採便利抽樣，並且將抽樣主體設定為金融產業，因此針對不同金融服務公司發放問卷，但僅以金融產業仍然難以類推至其他產業，除此之外，金融產業類別也相當繁瑣，但礙於每家公司回收的狀況不一，故難針對其類別加以限定。因此建議後

續研究者，可針對不同產業或是同時針對多種產業進行相關研究與分析以符合產業結構的現況，進一步增強其一般性原則與結果的適用性。另外，知識的分類方式仍存在許多種方式，在本研究當中是以最早辨別知識的方式加以探討，也就是以隱性知識與顯性知識的方式，但後續知識的分類方式眾多，例如個體與集體知識、特定與一般知識等分類方式，因此建議後續研究可增加知識類型的範圍，以增強其知識的完整性。本研究採用問卷方式進行量化分析，衡量受測者對於各變項的認知情況，以進行量化分析。建議未來研究可增加質化方式進行分析，例如以訪談、個案等方式進一步研究，使其相關研究趨於完整，更適實務之所需。本研究層次為個人層次進行，但尋求回饋行為亦可為組織變數，因為受測者其尋求回饋對象可再進一步細分為同事與主管，而在本研究中基於問卷發放之難度，難以執行主管層次之尋求回饋行為探討，因此建議未來可進行跨層次研究以進一步增加其研究之完整性。

### 參考文獻

- 胡素琴，莊智鋒、林育修（2007）."國內金融業員工工作特性之調查".國立彰化師範大學工業教育學系碩士班未發表研究報告。
- 姚思羽（2012）."主管與部屬關係交換品質與尋求回饋行為關連性之研究－權力距離之調節效果" 國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- Anseel, F., Lievens F., & Levy, P. E (2007). "A self-motives perspective on feedback-seeking behavior : Linking organizational
- Ashford, S. J. C., L. L. (1983) . "Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating Information. organizational behavior and human performance." 32 (3) : 370-398.
- Ashford, S. J. C., L. L. (1985) . "Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment." Journal of Occupational Psychology, 58 (1) : 67-69.
- Ashford, S. J. C., L. L. (1986) . "Feedback seeking in individual adaptation: A resource perspective." Academy of Management Journal 29: 465-487.
- Ashford, S. J., & Tsui, A. S (1991) . "Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking." Academy of Management Journal 34: 251-280.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. Journal of the academy of marketing science, 16(1), 74-94.
- Bourdreau, A., and G. Couillard (1999) . "Systems Integration and Knowledge Management." Information Systems Management.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research (JMR), 18(1).
- Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. Journal of Applied Psychology, 93(1), 108.
- Hackman, J. R., and Oldhan, G. R. (1975) . "Development of the job diagnostic survey." Journal of Applied Psychology 60: 159-170.
- Jasimuddin, S. M. J. H. K. a. C. C. (2005) . "The Paradox of Using Tacit and Explicit Knowledge: Strategies to Face Dilemmas." Management Decision 43 (1) : 102-112.
- Joe Krasman, (2013) "Putting feedback-seeking into "context": job characteristics and

- feedback-seeking behaviour", *Personnel Review*, Vol. 42 Iss: 1, pp.50 – 66
- Langfred, C. W., & Moye, N. A. (2004). Effects of task autonomy on performance: an extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 934.
- Larson, J. R. J. (1989) . "The Dynamic Interplay between Employees' Feedback-Seeking Strategies and Supervisors' Delivery of Performance Feedback." *Academy of Management Journal* 14 ( 3 ) : 408-422
- MacCallum, R. C., & Hong, S. (1997). Power analysis in covariance structure modeling using GFI and AGFI. *Multivariate Behavioral Research*, 32(2), 193-210.
- MacDonald, H. A. (2008) . "Motivational Differences in Feedback-Seeking Intentions: A Cultural Analysis." *Journal of Organizational Behavior* 16: 127-142.
- Matusik, S. F., & Hill, C. W. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 680-697.
- Nunnally, J. (1978). C.(1978). *Psychometric theory*.
- Morrison, E. W. a. R. J. B. (1991) . "Impression Management In The Feedback-Seeking Process: A Literature Review And Research Agenda,." *Academy of Management Review* 16 ( 3 ) : 522-541.
- Morrison, E. W., & Cummings, L.L. (1992) . "The impact of feedback diagnosticity and performance expectations on feedback seeking behavior." *Human Performance* 5: 251-264.
- Moss, S. E., Valenzi, E. R. and W. Taggart (2003) . "Are You Hiding from Your Boss? The Development of a Taxonomy and Instrument to Assess the Feedback Management Behaviors of Good and Bad Performers." *Journal of Management* 29 ( 4 ) : 487-510.
- Myers, P. S. (1996). "Knowledge Management and Organizational Design." MA: Butterworth-Heinemann.
- Nonaka, I. T., H (1995) . "The knowlege-creating company " New York Oxford University.
- Payne, R. B., & Hauty.B. T. (1995) . "Effect of psychological feedback seeking upon work: decrement." *Journal of Experimental Psychology* 50: 343-351.
- Polanyi, M. (1966) . "The Tacit Dimension." London: Routledge & Kegan Paul.
- Seashore, S. E., and Taber, T.D (1975) . "Job satisfaction and their correlations." *American Behavior Scientist* 18: 333-368.
- Tuckey, M., Brewer, N. & Williamson, P. (2002) . "The influence of motives and goal orientation on feedback seeking." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75 ( 2 ) : 195-216.
- Turner, A. N. a. P. R. L. (1965) . "Industrial Jobs and the Worker." Boston: HarvardUniversity Graduate School of Business Administration
- VandeWalle, D., Challagalla, G. N., Ganesan, S., & Brown, S. P. (2000) . "An integrated model of feedback-seeking behavior: Disposition context and cognition." *Journal of Applied Psychology* 85: 996–1003.
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization science*, 6(1), 76