

策略性績效評估系統對銀行債權管理績效影響之探討：以權益公平認知與目標一致性為中介影響變數

盧正宗* 祝道松** 謝俊吉***

摘要：為了進行內部管理制度的革新與調整，越來越多的銀行相繼執行策略性績效評估系統（strategic performance measurement systems, SPMS）來強化其競爭力。然而以往研究發現SPMS與工作績效間並非呈現絕對的直接影響，管理會計學者認為兩變數間可能存在其他變數的間接影響。故本研究目的在於探討銀行SPMS特質，對其員工權益公平認知（程序公平與分配公平）、目標一致性與債權管理績效之影響，研究樣本包括個案銀行的108位債權管理部門人員。研究結果發現：(1)SPMS特質會正向影響員工的權益公平認知與目標一致性，進而對債權管理績效產生間接的影響效果。(2)權益公平與目標一致性認知變數之間，彼此亦存在因果關連性，其中程序公平與分配公平會正向影響員工的目標一致性認知。本研究之貢獻為建構一SPMS 特質與工作績效之配適模型，俾作為銀行在實務管理上之參考。

關鍵詞：策略性績效評估系統（SPMS）、目標一致性、程序公平、分配公平

* 國立臺中科技大學會計資訊系副教授

** 國立東華大學企業管理學系教授

*** 全漢企業股份有限公司高級會計管理師

The Effects of Strategic Performance Measurement Systems on Bank Loan Management Performance: Equity Fairness Perceptions and Goal Alignment as Mediators

Cheng-Tsung Lu^{*} Dauw-Song Zhu^{**} Chun-Chi Hsien^{***}

Abstract: Banks have increasingly employed an innovative mechanism – strategic performance measurement systems (SPMS) – to reform their internal management system and to further competitiveness. Previous studies have found that an ambiguous relationship exists between SPMS and job performance; however, management accounting scholars have proposed that other variables may indirectly affect this relationship. This study aims, thus, to explore bank’s SPMS characteristics which affect goal alignment, loan management performance and equity fairness perceptions (procedural justice, distributive justice) of banks employees. Using as a sample of 108 employees from the case bank’s loan management department, this study finds that SPMS characteristics are positively related to equity fairness perceptions and goal alignment, and are related to loan management performance through such mediating variables as goal alignment, procedural justice, and distributive justice. Furthermore, a significant causal relationship exists between equity fairness perception and goal alignment. Finally, this study finds procedural justice and distributive justice have a positive effect on goal alignment. The study’s contribution consists in establishing a fitted model of SPMS characteristics and job performance, thereby providing banks practical references for loan management.

Keywords: strategic performance measurement systems (SPMS), goal alignment, procedural justice, distributive justice

* Associate Professor, Department of Accounting Information, National Taichung University of Science and Technology

** Professor, Department of Business Administration and Accounting, National Dong Hwa University

*** Senior Accounting Management, FSP Technology Inc.

壹、緒論

管理會計的實證研究發現，越來越多的銀行相繼導入策略性績效評估系統 (strategic performance measurement systems, SPMS) 來提昇其組織營運績效 (Kaplan and Norton, 2004, 2009; Webb, 2004; Burney, Henle, and Widener, 2009)，常見的SPMS包括平衡計分卡 (balanced scorecard, BSC) (Kaplan and Norton, 1992, 1996, 2004, 2006, 2009; Burney and Widener, 2007; Phillips, 2007)、或多元構面 (multiple dimensions) 績效評估系統 (Lillis, 2002; Hall, 2008)。由於傳統強調財務績效導向的評估制度，已逐漸失去與組織策略間的連結性 (黃劭彥、林有志、林琦珍與施志成, 2008; Atkinson, Waterhouse, and Wells, 1997)，但SPMS卻是以組織策略為核心，發展出財務與非財務面的績效評估構面，進而轉化組織策略為具體行動的管理機制 (Chenhall, 2005; Burney and Widener, 2007)。換言之，SPMS提供策略目標 (strategic objects) 與執行過程間的因果連結，主要目的在於正確傳達組織策略目標給全體成員，俾透過績效量度 (measures) 之評估以達成企業績效提升之目的 (Perego and Hartmann, 2009)。因此探討銀行SPMS與工作績效之關連性不僅是管理會計近年來重視之研究議題，更是實務上相當重要之管理議題。

相關文獻雖證實設計有效的SPMS將正向影響組織績效 (倪豐裕、蘇錦俊、鍾紹熙與鄭國枝, 2009; Kaplan and Norton, 1996; Phillips, 2007; Perego and Hartmann, 2009)，然而多數研究係聚焦於探討SPMS特質與「整體組織績效」間的關連性。從績效管理的角度來看，組織長期的卓越績效導因於部門或個人工作績效之養成 (Daft, 2001)，惟有關分析SPMS特質與「部門工作績效」間的研究卻不多。此外，Ittner and Larcker (1998)明確指出SPMS特質與工作績效間的關連性並非呈現絕對的直接影響，因此有關SPMS特質與工作績效間的關係呈現出研究上的模糊缺口 (ambiguous gap) (Burney and Widener, 2007)。換言之，兩變數間可能存在其他中介變數的影響，舉例而言，Webb (2004)自目標管理 (management by objective, MBO) 之觀點說明SPMS特質會透過經理人對策略目標的吸引力與自我效能 (self-efficiency) 兩變數之影響，進而引發其對工作目標的承諾 (commitment)。Chenhall (2005)則從策略管理之角度建立起SPMS與工作績效間的中介變數，包括策略校準 (strategic alignment) 與組織學習 (organizational learning)。後續研究亦證實SPMS特質與工作績效間可能存在其他變數的影響 (Hall, 2008; Burney et al., 2009; Grafton, Lillis, and Widener, 2010; Gates and Germain, 2010)。綜上所述，以往研究認為SPMS與工作績效間之研究缺口，包括中介影響變數之類型、數量與影響變數間彼此是否具關連性均尚無定論，仍有待後續研究自不同觀點來論述與澄清其間的關連性。

本文首先自權益理論之角度來檢視存在於SPMS特質與工作績效間的影響變數，Adams (1965)主張人們受激勵的動因源自於人與人之間的社會性比較 (social comparisons)，包括投入與回報間的允當性。尤其投入與回報間的比率必須符合程序

公平 (procedural justice) 與分配公平 (distributive justice) 之原則，一旦認為自己的比率和別人有重大差異，則會認知權益上之不公平。Webb (2004)則認為相較於傳統單一財務績效構面的衡量方式來說，SPMS具備多元績效構面的客觀評估屬性，因此較能正確且允當的產生總體性的績效結果；加上SPMS是以企業策略為核心，發展出多元績效構面與具因果關係的績效量度，故SPMS是具備引導性、客觀性與公允性之策略管理機制 (Kaplan and Norton, 2009)。一旦員工能感受到SPMS確實能充分適切地衡量其工作績效，則依據權益理論之觀點，員工自然會產生公平的權益認知，包括認知程序公平與分配公平，而公平的權益認知將導致員工形成更有效率的工作績效 (Leventhal, 1976)。本研究認為「程序公平」與「分配公平」是SPMS特質與工作績效間的重要中介影響變數，此論點是以往研究甚少探討之處。

另一方面，本研究另從代理理論之觀點來分析，由於組織成員在追求自我效用最大化的同時，可能會與公司整體利潤極大化之目標相衝突。Alchian and Demsetz (1972)指出為了降低代理關係中契約者與組織間的利益衝突，組織應透過「會計機制」來計算契約數字與監督契約條款之功能，例如應用「管理控制系統」來降低代理問題下所引發目標不一致之情形。而本研究所探討之SPMS，其本質就是組織內重要的管理控制系統 (Grafton et al., 2010)，其具備引導性特質，能確保員工瞭解組織策略目標之內涵，同時導引組織成員來執行策略 (Chenhall, 2005)。後續研究更發現SPMS之績效評估功能通常與員工升遷、調薪或獎酬制度結合 (Kaplan and Norton, 2009)，故工作績效的良窳均可透過有效的SPMS來衡量與校準 (Burney and Widener, 2007)。因此組織在設計SPMS之特質時，必須能整合個人目標與組織策略目標的一致化，進一步呈現出真正工作績效的本質。本研究主張，有效的SPMS應當可以提昇組織成員的目標一致性 (goal congruence)，其中目標一致性係指組織策略規劃下的長期或短期工作目標與組織成員個人目標間具有相同的方向或立場 (Itami, 1975; Jap and Anderson, 2003; Bouillon, Ferrier, Stuebs, and West, 2006)。然而，以往研究並未探討「目標一致性」在SPMS特質與工作績效間的影響程度，本文認為該變數與員工的獎酬權益攸關，因此將之引用於解釋SPMS特質與工作績效間的關係，此為本文之理論貢獻之一。

綜上所述，本研究目的在於探討銀行SPMS特質對其員工權益公平認知 (程序公平與分配公平)、目標一致性與後續工作績效間是否具關連性，其中透過嚴謹的理論基礎所推論之影響變數 (目標一致性、程序公平與分配公平)，均係以往研究所甚少探討之處；此外，本文亦透過文獻探討與假說推論程序提出前述影響變數間 (程序公平、分配公平與目標一致性) 的因果關連性，此亦為以往研究所忽略之重要觀點。最後，本研究以個案銀行債權管理部門為分析標的，進一步探討SPMS對銀行員工權益公平認知、目標一致性及其債權管理績效之影響，並建構一SPMS特質與工作績效之配適模型，俾作為銀行在實務管理上之參考。茲將研究問題彙總如下：(1)探討SPMS特質與工作績效間之關連性，主要目的是自代理理論與權益理論之觀點，來調

查影響SPMS特質與工作績效間之中介變數。(2)引用權益理論來解釋SPMS特質與前述變數間的關連性，主要目的在於探討SPMS特質與程序公平、分配公平之因果關連性。(3)探討SPMS特質對工作績效間的關連性是否會受到目標一致性之的間接影響。(4)探討前述影響變數間，彼此是否具有某種程度之關連性。本論文之結構如下，第貳節為文獻探討與研究假說；第參節說明研究方法；第肆節彙整實證結果分析；最後，第五節為結論與建議。

貳、文獻探討與假說推論

一、策略性績效評估系統 (SPMS)

SPMS係指整合具因果關係連結的財務與非財務目標、績效量度與策略目標的一套策略管理機制，主要設計目的在於校準個人的行動能符合組織策略 (Webb, 2004)，換言之，SPMS至少包含兩種以上連結組織策略的績效評估構面 (Burney and Widener, 2007)。相關文獻指出，SPMS具有以下兩大特質：(1)整合多元績效評估構面：SPMS透過績效權重之設計，避免組織過於偏重財務績效構面之衡量，同時亦重視非財務績效構面，例如顧客面績效、組織內部流程面績效等 (Atkinson et al., 1997; Burney and Widener, 2007; Kaplan and Norton, 2009)。(2)以策略為核心發展出具因果關連性的績效評估系統：SPMS並非只是多元構面的績效評估系統，必須以組織策略為核心，進而發展出不同績效構面之策略目標，以導引出績效量度間的因果關連性 (Perego and Hartmann, 2009; Grafton et al., 2010)。因此SPMS所設計的績效量度與組織策略緊密結合，同時具有驅動、溝通、校準管理行動之屬性 (Chenhall, 2005)。

有關SPMS之研究方面，Kaplan and Norton分別於1992年與2001年提出了平衡計分卡 (balanced score card, BSC) 及策略地圖 (strategy map) 之觀念，建構起了SPMS的基礎架構。然而，並非所有企業均有需要、或有能力導入BSC，因此Lillis (2002) 延續BSC之觀點，強調多元績效構面整合之必要性，該研究發現不同的策略屬性 (strategic orientations) 若採用相同之績效評估系統，將造成部門間的績效評比出現潛在衝突之影響，因此建議SPMS除了應建立攸關整體組織共同目標的績效量度外，同時亦應建構屬於個別部門營業屬性下的獨特性績效量度，以改變傳統績效評估系統中所存在的反功能性衝突 (dysfunctional conflicts)。然而，由於SPMS與工作績效間的關係並非呈現絕對的直接影響 (Ittner and Larcker, 1998)，因此陸續有研究從不同角度建構起SPMS與工作績效間的影響變數，例如從角色壓力理論建構起「角色模糊」與「角色衝突」兩種行為反應變數 (Burney and Widener, 2007)；從激勵理論提出「心理賦權 (psychological empowerment)」的影響變數 (Hall, 2008)；或是自績效評估觀點提出前饋控制、回饋控制等變數，以解釋SPMS績效量度之設計對績效之影響 (Grafton et al., 2010)。而在國內研究方面，郭秀貴、任維廉與鄒育菁 (2002)

以BSC為理論基礎提出國道客運公司之SPMS；李佳玲、史雅男與邱筠淇（2012）則發現SPMS是連結公司策略與績效指標之管理控制機制，提供企業價值鏈所需要的財務與非財務面資訊。綜上所述，為了澄清SPMS與工作績效間的關連性，學者均認為SPMS與工作績效間的可能存在其他中介變數。

二、權益理論下之權益公平認知

權益理論強調權益公平認知包括分配公平與程序公平（林淑姬、樊景立、吳靜吉與司徒達賢，1994；Leventhal, 1976; Wentzel, 2002; Aurier and Siadou-Martin, 2007），其中分配公平係指來自於個人所獲取的權益（例如：薪酬、獎賞、晉升等），與其他參考團體作比較後之評估結果（Leventhal, 1976; Wentzel, 2002）；而程序公平則係指對組織決策程序公平與否的認知程度（Lind and Tyler, 1988; Kim and Mauborgne, 1997），包括組織資源調配程序的公平認知，如資源管理機制、資訊檢索程序、與決策公佈過程等（Leventhal, 1976）。從相關文獻可知，分配公平能正向預測（predict）工作績效，而程序公平則會影響組織成員的組織承諾（Sweeney and McFarlin, 1993）。後續研究中，Tang and Sarsfield-Baldwin (1996)除了再次證實前述發現外，同時建議組織的經理人應公平、客觀且一致地（consistently）依據實質工作績效給予等值的獎賞；Lau and Moser (2008)進一步以績效評估制度為分析標的，發現非績效量度會讓員工產生高度的程序公平知覺，從而正向影響其工作績效。在國內之研究方面，林淑姬等人（1994）之研究亦證實薪酬（分配）公平與程序公平對員工工作績效與組織公民行為有正面之影響；後續研究則以績效評估制度為研究系絡，發現績效評估準則的有效性愈高，則會愈知覺程序公平（羅新興、戚樹誠與黃國隆，2005）。

從前述文獻可知，SPMS主要特質之一在於轉化企業策略為具體行動（Kaplan and Norton, 1996; Hall, 2008）。故當企業建置SPMS後，策略目標將引導組織成員的工作方向，而多元績效量度之建置會強化組織成員對自身工作的投入程度（Perego and Hartmann, 2009）。因此組織成員除了能明確瞭解整體企業之策略目標外，對於自身的部門目標與績效量度也能充分的認同與澄清；而績效量度所建立的因果關係，更進一步引導組織成員達成其策略目標。此外，SPMS建構客觀且多元績效之評估觀點（Webb, 2004; Burney and Widener, 2007），因此組織成員可從SPMS瞭解組織績效評估程序的過程是否公平性與正確（近年來SPMS均透過資訊系統予以電子化）；同時對於個人績效良窳的原因，亦可事後從系統化的SPMS中取得透明化的資訊，俾作為未來從業時的參考依據（Alles, Kogan, and Vasarhelyi, 2008）。綜上所述，有效的SPMS符合公平性、客觀性、正確性與溝通性之特質（Kaplan and Norton, 2009; Grafton et al., 2010），而當員工能認同SPMS之績效評估程序係符合程序公平原則時，則能激勵員工為達成策略目標而努力，故本文推論SPMS特質能正向影響組織成員的程序公平認知。

此外，SPMS通常與組織的誘因獎酬制度結合，以達激勵員工之效（Chenhall, 2005）；而組織成員的分配公平認知卻又是來自於績效評估結果所獲得獎酬的允當性所形成（Lam, Schaubroeck, and Aryee, 2002）。以本文所論述之銀行為例，傳統公務績效評估制度偏重財務指標的達成率（江淑貞與吳桂燕，2008）、同時也受制於許多外在人情或政治因素之干擾，故多數從業人員可能有近乎一致的考核成績，不僅導致工作缺乏激勵效果、組織成員亦對績效考核制度存在不公平的認知。而SPMS之特質是以組織策略為核心所發展出各事業部不同的績效評估構面，加上每位員工的實質績效係依據不同績效權重所整合，故不可能出現前述的考核結果；同時SPMS最終所計算出的績效評比又與組織的誘因獎酬制度結合，導致自身績效的良窳會經由SPMS分析與計算出應有的獎酬。故本文另推論，SPMS的特質能正向影響組織成員的分配公平認知。綜上所述，本文提出以下研究假說：

H1：策略性績效評估系統之特質將正向影響組織成員的分配公平認知。

H2：策略性績效評估系統之特質將正向影響組織成員的程序公平認知。

三、權益公平認知與工作績效之關連性

工作績效是組織成員為了完成與達到組織所賦予之目標或職責，所實際展現的個人產出行為，因此依照不同的產業別、職能別會有不同的衡量標準（Campbell, 1970）。Motowidlo and Scotter (1994)提出工作績效包括任務績效（task performance）與脈絡績效（contextual performance）。其中任務績效係指組織成員在份內工作範圍內所表現的工作成果通常與個人獎酬或晉升有直接關聯性；而脈絡績效係指工作以外的活動但對組織效能有貢獻的其他表現，例如對他人的協助或合作等（Motowidlo and Scotter, 1994）。而在會計研究中，多數學者將工作績效聚焦於任務績效（倪豐裕等人，2009；祝道松、倪豐裕與盧正宗，2010；Brownell and McInnes, 1986；Abernethy and Stoelwinder, 1991；Nouri and Parker, 1998；Burney and Widener, 2007；Grafton et al., 2010），畢竟任務績效才是從業人員本分之工作績效，故本文將工作績效界定於份內工作範圍內所表現的工作成效。而近年來受到BSC觀念的影響，多數營利事業開始重視財務面與非財務績效，因此相關研究中亦將工作績效區分財務面與非財務面績效（祝道松等人，2010；陳玉麟，2012；Webb, 2004；Kaplan and Norton, 2009；Gates and Germain, 2010；Grafton et al., 2010），故本文將銀行工作績效亦區分成財務與非財務面績效。

由於分配公平係來自於自身投入對所獲取報酬的相對比率，與其他組織成員間比較的結果，以作為認知自身權益是否公平的基準（Leventhal, 1976），因此當組織設計合理之績效評估系統時，將使組織成員對於所獲取的權益（例如薪酬、獎賞、晉升等）有分配公平之認知。相關研究亦發現，正向的分配公平認知會對組織成員的工作表現有顯著的預測力（Lind and Tyler, 1988；Sholihin and Pike, 2009）。以本研

究所探討之銀行從業人員為例，分配公平所帶來的激勵之效，會使其對過去營業週期所投入的貢獻感到高度的欣慰與回饋；同時也會為了在下一營業週期有更好的績效表現，而投入更大的努力。因此從業人員勢必會專注於份內工作目標之達成，進而正向反映於財務面績效量度上（例如債權管理指標）；此外，面對銀行業相當重視的非財務面績效，如學習績效、內部流程之作業績效等，對於認知分配公平的從業人員來說，由於自身投入的努力程度會反映在後續的獎酬分配上，故無論是其對客戶之服務品質、或自我的專業訓練與成長等均有量化指標來規範之，因此各項非財務面工作績效之評比將攸關其最終獎酬之多寡，本研究推論分配公平亦會正向影響組織成員的非財務工作績效。

H3：組織成員的分配公平認知將正向影響其工作績效。

H3a：組織成員的分配公平認知將正向影響其財務面工作績效。

H3b：組織成員的分配公平認知將正向影響其非財務面工作績效。

此外，由於程序公平所強調的並非最後的產出結果，而是達到決策目的過程中的公平性；從多數研究更可發現，高度的程序公平認知對組織成員帶來的影響不僅是對決策程序的滿意度，更影響其後續的工作效應，如：工作滿足、組織承諾、工作投入及工作績效（Wentzel, 2002; Lam et al., 2002; Sholihin and Pike, 2009）。換言之，程序公平認知直接影響組織成員的心理層級，一旦成員認知決策程序是公平時，不論最後所得到之結果是否符合預期，對組織成員而言將會對公司現有制度、規範、管理機制產生高度信任感（Kim and Mauborgne, 1997）。相反地，當組織成員認為決策程序不公平時，不僅會要求獲得應有的公平程序，嚴重的話，更會導致消極與怠惰等不利於組織的行為（林淑姬等人，1994；Leventhal, 1976）。以本研究所探討之銀行為例，若員工認知到SPMS具備公平、公正與客觀的屬性，將能激勵員工積極投入其工作本質（如催收款項），進而有效反映於財務面的績效量度上。相對地，對於非財務面的工作績效，包括部門成員之溝通能力、金融法令之學習面績效、或對客戶需求與瞭解程度的顧客面績效等，亦會因為高度的程序公平認知而正向影響其工作績效。本文提出假說H4：

H4：組織成員的程序公平認知將正向影響其工作績效。

H4a：組織成員的程序公平認知將正向影響其財務面工作績效。

H4b：組織成員的程序公平認知將正向影響其非財務面工作績效。

四、目標一致性

Parker (1976)認為組織高層所訂定的策略目標必須建構於有效的管理控制系統架構下，主要目的在於引導組織成員能規劃其部門目標或個人目標時，不致於發生反功能性決策，Parker (1976)從代理理論之觀點來強調應用管理控制系統來降低代理問題下的目標不一致。而本研究探討之SPMS管理控制系統，其主要特質在於不僅能協助組織策略轉換為具體實際的行動，更能將企業執行力與績效評估緊密連結；此外，SPMS具備溝通特質，能確保員工瞭解組織策略目標之內涵，同時引導組織成員執行策略 (Chenhall, 2005)。而近年來的學者聚焦於強化組織目標與個人目標之關連性，主張組織策略規劃下的長期或短期目標亦須與組織成員個人目標間具有相同的方向或立場 (Jap and Anderson, 2003; Bouillon et al., 2006)。因此目標一致性代表組織成員與組織間的一種連結，該連結最終在於整合員工對組織目標之認同，同時避免衝突性目標為組織帶來負面的影響。以下分述目標一致性與SPMS特質、工作績效之關係。

(一)SPMS與目標一致性之關連性

Vancouver and Schmitt (1991)發現組織成員若存在重大的目標不一致性，將直接導致低落的工作態度與離職意圖，其中員工的個人目標通常包括組織所賦予的任務目標 (如生產率、業績等) 與個人的獎勵目標 (如獎金、升遷等) (Daft, 2001)，但是個人目標與組織目標間可能不具相容性 (compatibility) (Jap and Anderson, 2003)，本文則主張透過SPMS特質來調和目標不一致之衝突。以本研究探討之銀行為例，SPMS設計之本質即是藉由策略地圖中因果關連的績效量度來引導組織策略目標的達成，因此員工個人之任務目標基本上均有其應達成的績效量度，而部門的績效量度又與其他部門績效量度間具關連性 (Webb, 2004)，如內部流程績效目標之達成可以導致服務品質績效目標之達成，最終邁向組織策略目標之實現。因此員工的任務目標可以藉由SPMS策略地圖之特質，來引領個人任務目標與組織目標間的一致性。另一方面，員工之獎勵目標通常希望有較佳的獎金或升遷，而自前述文獻探討可知SPMS之績效評估結果會與誘因獎勵制度結合 (Kaplan and Norton, 2009)，因此當員工能認知組織目標之達成，即代表個人能獲取相對的合理獎勵，則此時個人獎勵目標將與組織目標趨於一致。故本研究推論SPMS的特質可提昇組織成員的目標一致性，如下假說所述：

H5：策略性績效評估系統之特質將正向影響組織成員的目標一致性認知程度。

(二)目標一致性與工作績效之關連性

O'Reilly, Chatman, and Caldwell (1991)之研究發現，當員工個人目標與組織目標間相似程度愈高時，代表個人與組織間的契合程度愈高。一旦組織認同程度越高者，

通常也具有較高的工作熱忱與工作投入程度 (Daft, 2001)。本文從代理理論之觀點主張，當員工的工作目標是為了獲取財務或非財務性獎酬時，勢必依據SPMS架構下的策略目標執行，因策略額度之達成能直接強化其績效量度之良窳。最重要的，績效評估結果與誘因制度之整合，故員工個人目標之達成絕對正向影響其組織目標之達成。對本研究所論述之銀行工作績效而言，無論是財務面或是非財務面績效量度所定義下的工作績效範疇，組織成員均需「兼顧」多元績效目標之達成，如此才能有卓越的工作績效。換言之，SPMS強調多元構面績效之評估特質，光是單一構面績效卓越，並不代表整體工作績效卓越 (Phillips, 2007)。畢竟目標一致性程度越高的員工，會表現出主動、積極的工作態度，尤其組織成員通常知悉且瞭解唯有組織策略目標的達成，組織才有獲利之結果。而組織能獲利或永續經營，對於組織成員所追求的晉升、獎酬等個人目標也才能達成，故目標一致性將正向影響員工之工作績效，如下假說所述：

H6：組織成員的目標一致性認知程度將正向影響其工作績效。

H6a：組織成員的目標一致性認知程度將正向影響其財務面工作績效。

H6b：組織成員的目標一致性認知程度將正向影響其非財務面工作績效。

(三)權益公平認知與目標一致性之關連性

另一方面，分配公平所帶來激勵之效將使員工更專注於工作之投入上、或對組織產生高度之忠誠 (Vancouver and Schmitt, 1991)。換言之，員工亦將更認同組織之政策與目標，使自身與組織間的契約關係能形成高度的責任感、歸屬感與投入感 (Lam et al., 2002)。故本研究推論，組織成員若能達成策略目標下所規劃的目標額度，便能夠意識到個人目標之達成。因為目標額度之達成會與個人薪酬、獎賞、晉升攸關，故認知分配公平越高不僅可強化員工對組織策略目標之認同，同時代表員工與組織一種強化連結，一旦該連結程度越高，則會正向影響組織成員目標一致性的認知程度。此外，程序公平則是代表組織決策過程的透明化、公平性與公正性 (Bouillon et al., 2006)。當組織成員認知程序公平時，會對組織所制訂的政策或目標產生高度之信任感 (Zohar, 1995)，因此成員會努力工作以達成組織目標之要求；也由於組織成員能自發性的體認，唯有付出努力才能達成自身的個人目標，故在達成組織策略目標與追求個人目標之取徑上，兩者並不違背。綜上所述，本研究提出下列研究假說：

H7：組織成員的分配公平認知將正向影響其目標一致性的認知程度。

H8：組織成員的程序公平認知將正向影響其目標一致性的認知程度。

五、中介效果之假說推論

(一) SPMS、權益公平認知與工作績效間之關連性

許多研究指出SPMS特質與工作績效間的關連性並非呈現絕對的直接影響，因此分別從不同觀點提出SPMS特質可能藉由影響中介變數後，才間接影響工作績效（Webb, 2004; Chenhall, 2005; Burney and Widener, 2007; Grafton et al., 2010; Gates and Germain, 2010）。本文則自權益理論之角度提出分配公平與程序公平之中介影響變數，基於假說H1之推論結果，本文主張SPMS之特質將正向影響組織成員的分配公平認知、而研究假說H3a與H3b亦推論組織成員的分配公平認知將正向影響其財務與非財務面工作績效，換言之，權益理論強調當個人認知與其他組織成員間的分配（如薪資、獎酬）及付出（如努力、時間、壓力等）不對等時，通常會處於分配不公之情緒中，進而降低自己未來的工作投入，以取得其付出與報酬間的平衡（Klein, 1973）。對銀行從業人員而言，不同部門會有不同的工作負荷量與目標，因此SPMS會透過組織策略來發展出各部門不同的績效評估構面，而每位員工的實質績效則必須依據不同績效構面與權重來整合計算之；加上如前段所述，SPMS之績效構面與量度通常與自身工作範疇攸關，不會出現近乎一致的考核結果，故績效的良窳通常會藉由SPMS之客觀分析來計算出合理的獎酬。依據權益理論，分配公平的從業人員將認知自身權益比率與他人間無重大差距，進而致力於後續財務與非財務工作目標之達成（Leventhal, 1976）。綜上所述，本文推論SPMS特質會正向影響員工的分配公平認知，而藉由分配公平認知又會正向提升銀行從業人員之整體工作績效，因此分配公平是SPMS特質與工作績效間的重要中介變數，本文提出如下假說：

H9a：SPMS 特質經由正向提昇員工的「分配公平」認知，進而正向影響其財務工作績效。

H10a：SPMS 特質經由正向提昇員工的「分配公平」認知，進而正向影響其非財務工作績效。

此外，假說H2之推論結果說明SPMS之特質將正向影響組織成員的程序公平認知、而假說H4a與H4b亦推論組織成員的程序公平認知將正向影響其財務與非財務工作績效。換言之，前述變數間的個別路徑關係呈現出SPMS可能因具備多元績效構面的客觀評估屬性，並透過策略目標來引導組織成員的工作方向（Perego and Hartmann, 2009），使員工更加認同SPMS之績效評估程序係符合程序公平原則。而正向的程序公平認知所引發之正增強效果，通成會激勵員工為達成策略目標而努力（Kelly, 2007），因此本文推論銀行的從業人員會因為高度之程序公平認知而使其更專注於份內工作目標之達成，進而反映於財務面與非財務面的績效指標上。綜上所述，本研究推論SPMS特質會影響員工的程序公平認知，而程序公平認知又是影響從業人員

工作績效之主因之一，故程序公平是SPMS特質與工作績效間的重要中介變數，如下研究假說：

H9b：SPMS特質經由正向提昇員工的「程序公平」認知，進而正向影響其財務工作績效。

H10b：SPMS特質經由正向提昇員工的「程序公平」認知，進而正向影響其非財務工作績效。

(二) SPMS、目標一致性與工作績效間之關連性

本文在假說H5中推論SPMS特質將正向影響組織成員的目標一致性認知程度、在假說H6亦推論出組織成員的目標一致性認知將正向影響其工作績效。目標一致性強調當員工個人目標與組織目標間之相似程度愈高時，員工會有較高的工作熱忱與工作投入程度（O'Reilly et al., 1991），故本文自代理理論來論述，由於SPMS透過策略績效量度建構起各項組織策略之執行地圖（Chenhall, 2005），而這些財務或非財務性績效量度的達成不僅能讓員工獲取應有的獎酬，同時各項因果關係的績效量度又能逐步推動組織最終目標之達成。換言之，員工唯有先達成自身工作績效量度，才能促進組織目標之達成（如獲利、顧客滿意度、研發績效等），而組織目標的達成又會影響自身工作目標（如獎酬、福利、升遷等）之達成。因此本研究推論SPMS特質會影響員工的目標一致性認知，而正向的目標一致性認知又是提升從業人員工作績效之前置因素，故目標一致性認知是SPMS特質與工作績效間的重要中介變數，如下研究假說：

H9c：SPMS 特質經由正向提昇員工的「目標一致性」認知，進而正向影響其財務工作績效。

H10c：SPMS 特質經由正向提昇員工的「目標一致性」認知，進而正向影響非財務工作績效。

參、研究方法

一、觀念性研究架構

本研究目的在於探討銀行SPMS特質對其組織成員的權益公平認知（程序公平、分配公平）、目標一致性與工作績效之影響。其中SPMS特質會透過分配公平(H1)、程序公平(H2)與目標一致性(H5)等變數對工作績效產生影響效果；此外，本文亦透過文獻探討與假說推論提出前述影響變數間的因果關連性(H7與H8)。而在債權管理績效方面(H3、H4、H6)，以往研究著重於探討財務面績效（陳育成，2002；Clarke,

Cull, and Shirley, 2005; Fries, Neven, Seabright, and Taci, 2006)，本文則延續多元績效構面的衡量模式來檢視本研究議題（倪豐裕、莊曜愷與邱炳乾，2006；祝道松等人，2010；Lillis, 2002; Chenhall, 2005; Hall, 2008）。最後本文檢視SPMS特質與工作績效間的中介影響效果(H9與H10)，整體觀念性研究架構如圖一所示。

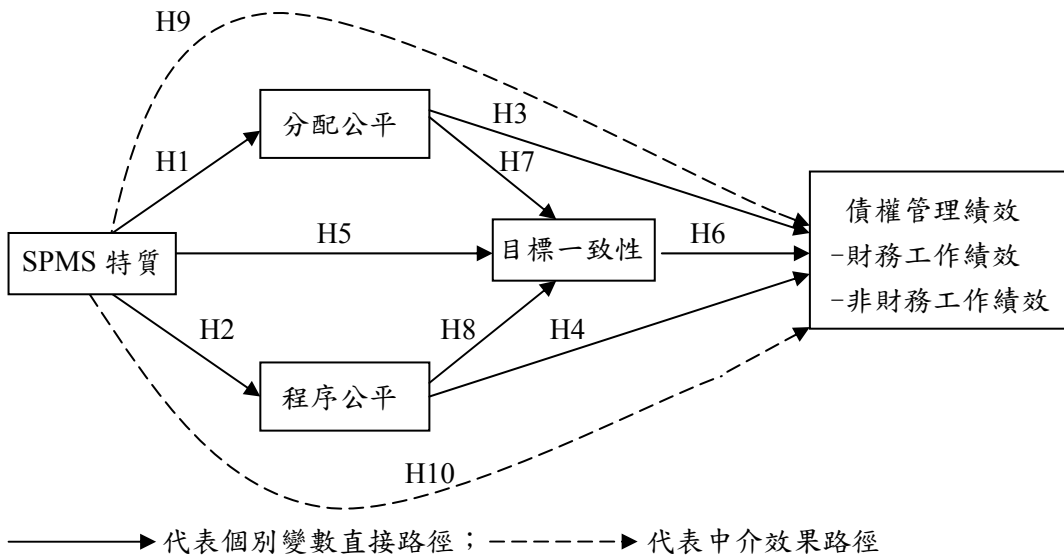


圖 1 觀念性研究架構

二、研究樣本

本研究以臺灣實施SPMS的某銀行為研究標的，並針對其「債權管理部門」作為問卷分發對象，選擇該個案銀行作為研究標的之原因包括：(1)臺灣有真正導入且實施SPMS的銀行並不多，因此本研究專責探討有導入SPMS之銀行對其債權管理績效間的影響；(2)學者主張研究樣本應盡量具備高度的同質性，除了可避免脈絡變數（contextual variables）之干擾外，同時亦可控制樣本之組織規模（Choe, 1998; Lillis, 2002）。故本研究選定特定銀行作為分析標的，以避免不同銀行間因策略目標之不同、或績效量度差異下的干擾，導致研究結論的解釋力過低；(3)Cohen and Toleman (2006)主張探討績效議題時，越聚焦於分析「同一層級單位」的績效，則會得出較具精確性與代表性的研究結論，故本研究將分析單位聚焦於債權管理部門；此外，因考量現行法令與金融環境背景下，臺灣銀行業仍首重債權管理績效（陳育成，2002；黃劭彥、鍾宇軒與歐建民，2009），而不是其他方面的績效（如存匯或外匯），故本研究選定有導入SPMS的某銀行為研究標的，並以其債權管理部門從業人員作為研究對象。

個案銀行於民國 93 年公開發行股份，經營願景為提昇組織價值，邁向亞太卓越金融機構，同時朝全方位實體與網路化銀行之經營模式。該銀行基於組織再造與強

化競爭力之目的，由管理顧問公司協助導入新績效評估制度之理念與架構。在高階主管支持與授意下，由各事業部主管協助規劃部門之策略目標、績效量度（銀行稱為關鍵績效指標（key performance index, KPI））與目標額度；爾後由顧問公司與總管理處建構組織之策略地圖。此外，管顧公司建議將事業部的KPI與個人KPI建制於企業資源規劃系統下的績效評估模組，除了使員工可了解自身事業部的策略目標與KPI外，最重要的是可以知悉自己年度各項工作之目標額度與KPI等資料，而個人KPI之達成度則係建立於協商的基礎下所建制。當季經營檢討會議前，系統會自動計算個人工作目標實際達成度之績效資訊，同時整合各項KPI之權重值，俾計算績效評比結果。藉由SPMS透明化的機制，可瞭解個人績效獎金之計算基礎或未達成的KPI指標。

三、資料收集程序

本研究透過問卷調查法蒐集所需要的研究資料，同時輔以個案銀行訪談來瞭解研究問卷中有關工作績效量表設計之允當性（問卷內容詳附錄一，訪談內容則詳附錄二）；並於統計檢定分析後從事事後訪談，以便對研究結果有較深入的瞭解。另一方面，問卷前測程序之對象包括債權管理部門主管共 5 人，並依據其意見製作成正式問卷。正式問卷發給全台 35 間有設置債權管理部門的總分行，共計 200 份¹，有效回函問卷合計 108 份，有效回函率為 54%。表 1 呈現本研究樣本之人口統計資料，其中男性 80 位、女性 28 位；年齡分佈以 41 歲到 50 歲的受測者居多（38.89%）；教育程度則集中於大學畢業者（64.81%）；平均債權管理年資則以 5 年以下居冠（57.41%）。

四、研究變數衡量與信效度分析

本研究在信度分析上，係透過 Cronbach's α 值（Guilford, 1965; Nunnally, 1978）、與驗證性因素分析（confirmatory factor analysis, CFA）中的組合信度值（composite reliability, CR）與萃取變異量（variance extracted, VE）（Bagozzi and Yi, 1988）來衡量信度之合理性。依據 Guilford (1965)、Nunnally (1978) 之建議，Cronbach's α 值大於 0.7 表示內部一致性高，而係數小於 0.35 則表示低信度；Bagozzi and Yi (1988) 指出各變數之 CR 必須超過 0.6、VE 亦須超過 0.5 以上的水準，方具有合理的內部一致性。另一方面，在效度分析方面，本研究依據 Bagozzi and Yi (1988) 之主張，採用 CFA 衡量各研究變數之收斂效度，而良好的高收斂效度需具備：(1) 標準化因素負荷量（factor loading）需呈現顯著性且大於 0.5、(2) CR 需大於 0.6、(3) VE 需大於 0.5。而 Bollen (1989) 與 Hair, Black, Babin, Anderson, and Tatham (2010) 之研究亦主張，因

¹ 由於在研究期間，初步統計約 200 位左右的從業人員，因考量受測期間可能會有人員異動（調職、離職、新進、退休等），故實際問卷以 200 份作為分發基礎。

表 1 受測者人口統計變項資料分佈表 (N=108)

人口統計變項	項目	樣本數	百分比
性別	女	28	25.93%
	男	80	74.07%
年齡	30 歲以下	0	—
	31 歲-40 歲	31	28.70%
	41 歲-50 歲	42	38.89%
	51 歲以上	35	32.41%
教育程度	專科 (含高中) 以下	32	29.63%
	大學	70	64.81%
	研究所以上	6	5.56%
平均債權管理年資	5 年以下	62	57.41%
	6 年-10 年	37	34.26%
	11 年-15 年	7	6.48%
	16 年以上	2	1.85%
工作區域別	北	49	45.37%
	中	35	32.41%
	南 (含少數東部分行樣本)	24	22.22%

素負荷量在 0.4 以上即達到可接受的效度值範圍，而在 0.5~0.95 間則是高效度。本量表係採用 Likert 七點尺度，要求受測者在 1~7 的數字中圈選一個數字，以代表其非常不同意或非常同意的程度，以下分述各研究變數之衡量問項與信、效度分析。

(一)SPMS

SPMS 係來自 Burney and Widener (2007)所發展之 5 題量表，該量表主要是請受測者評估組織之績效評估系統是否具備 SPMS 之特質，包括：「組織績效評估系統所使用的績效量度與組織的策略目標攸關」、「績效評估系統能協助瞭解策略目標的達成情形」、「績效評估系統能夠建構起策略執行的因果關係」、「績效評估系統所使用的績效量度包括財務與非財務面的績效評估指標」、「績效量度能連結事業單位與外部關係人 (如供應商) 的作業活動」。Burney and Widener (2007)使用此量表衡量，證實此量表具有高度的信度 (CR 在 0.70 以上)；而因素負荷量在 0.61 以上，顯示本量表係衡量同一構面，更確認了變數的構念效度。本研究中，CFA 顯示第 5 題的因素負荷量未達 0.5 的水準，經去除該題後，以剩餘的 4 題進行分析。依據表 2，CFA 與表 3 敘述性統計分析之結果，SPMS 變數的 Cronbach's α 值為 0.89、CR 為 0.86、VE 為 0.60、因素負荷量均在 0.61 以上且呈現顯著性，因此具有良好的信、效度。

(二)分配公平、程序公平與目標一致性

本研究修改自 Aurier and Siadou-Martin (2007)所發展之量表，其中分配公平之問項包括：「個人所獲取的整體權益（例如薪酬、獎賞、晉升等）確實能反映出我工作上所投入的努力」、「個人所獲取的整體權益能允當反映出我的工作績效」、「對於個人所完成的工作而言，最後所獲取的權益係屬於合理」與「與相同職級的人相比，個人所獲取的權益具公平性」。程序公平之問項包括：「組織在制訂決策前，能適當地公開其決策緣由」、「在組織制訂重大決策時，我能適當地表達我的觀點與想法」、「組織會依據制度化的規範（或規章）來從事決策制訂的程序」、「若涉及個人所負責的職務，則組織在制訂決策時會要求我提供建議（或資訊）」、「若組織的所制訂之決策影響成員的權益時，則組織成員能透過有效的申訴管道反映之」與「整體而言，組織的決策程序符合公平性原則」。Aurier and Siadou-Martin (2007)證明該量表具有高度的內部一致性（Cronbach's α 均在 0.78 以上）。表 3 說明分配公平與程序公平的 Cronbach's α 值分別是 0.89 與 0.81；表 2 顯示兩變數之 CR 在 0.81 以上、VE 均在 0.53 以上、因素負荷量均在 0.50 以上且呈現顯著性。整體而言，兩研究變數均具有良好的信、效度。

另一方面，目標一致性修改自 Chenhall (2005)與 Bouillon et al. (2006) 三題的量表。目標一致性之問項包括：「我認為部門目標與組織策略目標間之連結（links）相當明確」、「我認為組織的策略目標係以永續經營為出發點所規劃」與「我認為達成組織策略目標並不利於成就個人的生涯目標（反向問題）」。Chenhall (2005)之原始量表其萃取變異量在 0.75 以上、而因素負荷量亦在 0.64 以上，因此具有良好的信、效度；而 Bouillon et al. (2006)之量表亦延續 Chenhall (2005)之衡量問項修改之，整體問項之 Cronbach's α 值在 0.81 以上，亦呈現高度之內部一致性。而本研究中，目標一致性的 Cronbach's α 值為 0.81；而 CR 為 0.82、VE 為 0.61、因素負荷量均在 0.69 以上且呈現顯著性（表 2）。整體而言，本研究變數亦具有良好的信、效度。

(三) 債權管理績效

在債權管理部門的「財務工作績效」方面，依據訪談債權管理部門主管之結果發現，如何降低逾期放款比率（non-performing loans ratio, NPL）²以達成財政部與銀行營業目標之要求，是現行債權管理部門工作績效之首要指標；此外，相關研究指出 NPL 是衡量銀行放款授信品質的重要指標（陳育成，2002），故本研究界定債權管理部門之財務績效量度為 NPL。NPL 係指超過一定期限未正常繳納本息的放款占總放款的比率，NPL 在 2.5% 以下的金融機構，其授信品質較佳。

² 依財政部修訂「銀行資產評估損失準備提列及逾期放款催收呆帳處理辦法」第七條第一項規定，逾期放款係指積欠本金或利息超過清償期三個月，或雖未超過三個月，但已向主、從債務人訴追或處分擔保品者，逾期放款比率以未超過 2.5% 為宜。

表 2 驗證性因素分析

變數	題號	因素負荷量 (λ)	衡量誤差值 (ϵ)	組合信度 (CR)	萃取變異量 (VE)
SPMS 特質	1	0.798***	0.363***	0.86	0.60
	2	0.852***	0.274***		
	3	0.824***	0.321***		
	4	0.612***	0.625***		
分配公平	1	0.500***	0.783***	0.81	0.53
	2	0.704***	0.504***		
	3	0.891***	0.206***		
	4	0.770***	0.407***		
程序公平	1	0.798***	0.363***	0.89	0.57
	2	0.875***	0.234***		
	3	0.723***	0.477***		
	4	0.679***	0.539***		
	5	0.620***	0.616***		
	6	0.803***	0.355***		
目標一致性	1	0.812***	0.341***	0.82	0.61
	2	0.821***	0.326***		
	3	0.699***	0.511***		
債權管理績效- 非財務面工作 績效	1	0.647***	0.581***	0.90	0.59
	2	0.682***	0.535***		
	3	0.822***	0.324***		
	4	0.844***	0.288***		
	5	0.796***	0.366***		

註：因素負荷量為標準化之值；* <0.05 、** <0.01 、*** <0.001 。

在「非財務面工作績效」上，銀行業基於商業機密之理由，有關細節性的衡量問項均歸類為機密文件；加上每一項非財務構面之問項約 10 題左右，若直接沿用該衡量問項，並不符合一般問卷所能接受的合理題項數³ (Creswell, 2002)。因此本研究沿用 Govindarajan (1984)、Govindarajan and Gupta (1985)所發展的加權式多元績效構面量表，該量表以各績效構面為主要評估依據，並不考量細節性之問項，故著重

³ 基於 Creswell (2002)之主張，問卷中若包含過多題項只會造成受測者缺乏耐心與思考力，以致於任意回答、或直接不回函，最佳的衡量問項宜控制在 50 題以下（含人口統計問項）。而本研究光是前述變數與人口統計問項之衡量問項已累積高達 24 題，若加上直接使用該銀行數十題的非財務工作績效題目，則可能在問卷設計上超出合理題項數。

於評估績效構面之權重與總分。本研究請受測者先對各績效構面加權，其次再針對加權後之績效構面評估其實質表現⁴，如以下公式所示，最後計算出非財務面的工作績效。加權是該量表特有之屬性，能明確先反應出組織最重視的績效構面為何，平衡計分卡之計分模式亦是採行加權觀點 (Kaplan and Norton, 1996)。換言之，該量表加權特性所計算出來的組織效能會最貼近真實績效；而加權技術無法由次級資料獲取，必須來自於相同填卷者的認知，方能透過統計方法尋求所欲探討主題之某種顯著趨勢或屬性 (祝道松等人, 2010)。經訪談債管部門主管後確認出以下五大非財務績效構面：(一)法律、政策、知識之學習績效 (學習構面)；(二)催收程序之作業績效 (內部流程構面)；(三)工作適職率之成長績效 (成長構面)；(四)服務品質之顧客績效 (顧客構面)；(五)溝通與關係績效 (關係構面)。相關研究指出，受測者採行加權式多元績效構面量表評估其部門績效時，統計分析結果並未顯示出現寬大偏誤之情形 (lenient bias) (Chenhall and Brownell, 1988)；而祝道松等人 (2010) 使用量表時發現部門主管係以穩健保守的角度評估績效，且與實際資料間具有某種程度之關連性。整體非財務面績效的Cronbach's α 值為 0.90、CR為 0.90、VE為 0.59、因素負荷量均在 0.64 以上且呈現顯著性。整體而言，本研究變數具有良好的信、效度。

JB之計算方法如下：

$$JB = \frac{\sum_{i=1}^5 (JB_i \times W_i)}{\sum_{i=1}^5 W_i}$$

其中：

JB：整體非財務面之工作績效；

JB_i ：為第 i 個績效構面上的績效表現；和

W_i ：為第 i 個績效構面之績效權重。

肆、實證結果分析

一、敘述性統計與相關分析

表3彙總研究變數之敘述性統計分析結果，所有變數的標準差介於0.67~1.09之間、平均數則以非財務面績效(5.53)為最高。而各變數間之Pearson相關係數列示於表4，SPMS、程序公平、目標一致性、分配公平與非財務面與財務面工作績效間，除財務績效與分配公平及非財務面工作績效間並未顯著外，其餘兩兩變數均呈現顯著之正相關，並與研究假說推論的預期方向大致一致。

⁴ 透過 Likert 七點尺度方式加權 (1 表示非常不重要，7 表示非常重要)；同時亦透過 Likert 七點尺度方式從事績評估 (1 表示非常不滿意，7 表示表現卓越) (Govindarajan and Gupta, 1985)。

表 3 敘述性統計分析

研究變數	平均數	標準差	Cronbach's α 值
SPMS 特質	5.38	0.84	0.89
分配公平	4.64	1.09	0.89
程序公平	4.94	1.07	0.81
目標一致性	5.23	0.86	0.81
非財務工作績效	5.53	0.82	0.90
財務工作績效 (逾放比)	2.12%	0.67	※

註：※為因財務績效逾放比為次級資料，故無信度分析的問題。

表 4 Pearson 相關分析

Variables	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
SPMS特質(A)	1					
程序公平(B)	0.62 ^{***}	1				
分配公平(C)	0.49 ^{**}	0.64 ^{***}	1			
目標一致性(D)	0.63 ^{***}	0.63 ^{***}	0.57 ^{***}	1		
非財務工作績效(E)	0.54 ^{***}	0.59 ^{***}	0.53 ^{***}	0.70 ^{***}	1	
財務工作績效(F)	0.32 ^{***}	0.45 ^{***}	0.27	0.61 ^{***}	0.39	1

註：* < 0.05、** < 0.01、*** < 0.001

二、整體研究模型之配適度分析

本研究使用AMOS 7.0統計軟體執行結構方程式模式 (structural equation model, SEM) 分析，其目的在於為了瞭解整體模式之因果關係與研究模型之配適度，爾後驗證研究假說。在研究模型配適度分析方面，依據Hair et al. (2010)之建議，良好的模式配適度需參考基本配適度指標 (preliminary fit criteria)、整體模式配適度分析 (overall model fit) 與模式內在結構配適度分析 (fit of internal structure of model)。

首先在「基本配適度指標」方面，必須符合(1)衡量指標不能有負的衡量誤差值、(2)因素負荷量應介於0.50至0.95之間、(3)因素負荷量必須達到顯著水準 (Bagozzi and Yi, 1988)。由表2驗證性因素分析結果顯示，本研究各變數之因素負荷量均落在0.50至0.89的區間中，且達到顯著性水準，而且衡量指標沒有出現負的衡量誤差值，整體而言屬於可接受之範圍。其次，在整體模式配適度分析方面，依據Hair et al. (2010)之主張，將「整體模式適配度」之分析透過以下四種量度指標來評估其配適程度：

1. 卡方 (Chi-Square) 檢定：目的是衡量特定自由度下，觀察矩陣與理論估計矩陣的配適程度，卡方檢定值必須為不顯著。本研究中，卡方值(χ^2)=106.71、自由度=52.56、P值=0.074 (P值不顯著)。

2. 絕對配適度指標 (absolute fit measures)：該指標主要係用以評估整體模式預測共變異數或相關矩陣的配適程度，主要的配適度指標包括卡方值除以自由度 (Chi-Square for independence model with degrees of freedom)、適合度指標 (goodness of fit index, GFI)、調整後之適合度指標 (adjusted goodness of fit index, AGFI)、平均殘差平方根 (root mean square residual, RMSR)、平均近似值誤差平方根 (root mean square error of approximation, RMSEA) 等。如表5所示，本研究之絕對配適度指標：卡方值/自由度為2.03、GFI為0.94、AGFI為0.92、RMSR為0.07與RMSEA為0.10，除了RMSEA略高判斷值外，其他衡量指標均在可接受水準範圍內。

表 5 整體模式配適度指標分析

量度	配適指標	判斷準則	實際數值
卡方檢定	卡方值		106.71
	自由度		52.56
	p 值	>0.05 良好	0.07
絕對配適度指標	卡方值/自由度	<3 良好	2.03
	GFI	>0.9 良好	0.94
	AGFI	>0.9 良好	0.92
	RMSEA	<0.05 良好	0.10
		<0.08 合理	
RMSR	<0.05 良好	0.07	
	<0.08 合理		
增額配適度指標	NFI	>0.9 良好	0.93
	CFI	>0.9 良好	0.93
	TLI	>0.9 良好	0.95
簡約配適度指標	PNFI	>0.50 良好	0.80
	PGFI	>0.50 良好	0.70

1. 配適指標之判斷準則是參考 Hair et al. (2010) 之主張。
2. RMSEA 與 RMSR<0.08 屬合理為依據 McDonald and Ho (2002)之主張。
3. *<0.05、**<0.01、***<0.001。

3. 增額配適度指標 (incremental fit measures)：該指標係比較研究人員所提出研究模式與建議模式 (proposed model) 之配適程度，衡量指標包含基準適合度指標 (normed fit index, NFI)、比較適合度指標 (comparative fit index, CFI) 與 Tucker-Lewis指標 (Tucker-Lewis index, TLI)。本研究評估結果:NFI為0.93、CFI為0.93與TLI為0.95。

4. 簡約配適度指標 (parsimonious fit measures)：目的係要比較不同估計係數下的模式，以決定每一項估計係數的配適程度，衡量指標包括簡約基準適合度指標 (parsimony normed fit index, PNFI) 與簡約適合度指標 (parsimony goodness of fit index, PGFI)。本研究評估結果顯示PNFI為0.80及PGFI為0.70，均達可接受範圍(> 0.50)。

在「模式內在結構配適度」分析方面，Bagozzi and Yi (1988)認為研究變數之因素負荷量需大於0.5且達到顯著性、CR要超過0.6、VE亦需超過0.5，由表2中CFA結果顯示符合前述三要件，因此內在結構配適度是可接受的。綜上所述，除了RMSEA略高判斷標準值外，其他衡量指標尚在可接受範圍，故本研究尚具有合理的模式配適度。

三、假說檢定結果

為了檢定本研究之假說，研究人員以AMOS 7.0來分析路徑關係，整體假說之驗證結果彙總於表6。而路徑分析之結構方程式模型如下所述：

$$\eta_1 = \gamma_{11}\xi_1 + \zeta_1$$

$$\eta_2 = \gamma_{21}\xi_1 + \beta_{21}\eta_1 + \beta_{23}\eta_3 + \zeta_2$$

$$\eta_3 = \gamma_{31}\xi_1 + \zeta_3$$

$$\eta_4 = \beta_{41}\eta_1 + \beta_{42}\eta_2 + \beta_{43}\eta_3 + \zeta_4$$

$$\eta_5 = \beta_{51}\eta_1 + \beta_{52}\eta_2 + \beta_{53}\eta_3 + \zeta_5$$

其中：

ξ_i = 外生潛在變數*i* (exogenous latent variables) (ξ_1 = SPMS特質)；

η_i = 內生潛在變數*i* (endogenous latent variables) (η_1 = 程序公平； η_2 = 目標一致性；

η_3 = 分配公平； η_4 = 財務工作績效； η_5 = 非財務工作績效)；

ζ_i = 誤差項；

γ_{ij} = 外生變數對內生變數之路徑係數；與

β_{ij} = 內生變數對內生變數之路徑係數。

以下分述變數間之路徑關連性及其所對應之假說，而研究模型之路徑分析結果如圖2所示。由表6可知，SPMS特質分別對分配公平 (路徑係數 = 0.36^{***}) 與程序公平 (路徑係數 = 0.22^{**}) 呈現正向顯著的影響效果。換言之，SPMS之特質不僅正向影響組織成員對其獲取獎酬權益之公平認知，同時亦強化組織成員對於自身部門目標與績效量度之認同，進而正向提升員工對組織決策程序之公平認知。其次，實證結果亦發現，分配公平並不會直接影響組織成員的工作績效 (財務績效路徑係數 = 0.14、非財務績效路徑係數 = 0.12)。雖然路徑係數與預期方向一致，但並未達到顯著水準，因此假說H3a與H3b並未獲得支持。推論H3不顯著之原因，本文認為影響

表 6 結構方程式模式分析結果

變數關係	路徑係數	對應假說	檢定結果
SPMS 特質→分配公平	0.36 ^{***}	H1	成立
SPMS 特質→程序公平	0.22 ^{**}	H2	成立
分配公平→財務工作績效	0.14	H3a	不成立
分配公平→非財務工作績效	0.12	H3b	不成立
程序公平→財務工作績效	0.16 [*]	H4a	成立
程序公平→非財務工作績效	0.18 ^{**}	H4b	成立
SPMS 特質→目標一致性	0.63 ^{***}	H5	成立
目標一致性→財務工作績效	0.50 ^{***}	H6a	成立
目標一致性→非財務工作績效	0.53 ^{***}	H6b	成立
分配公平→目標一致性	0.43 ^{***}	H7	成立
程序公平→目標一致性	0.41 ^{***}	H8	成立
SPMS 特質→分配公平→財務工作績效	0.08	H9a	不成立
SPMS 特質→程序公平→財務工作績效	0.25 ^{***}	H9b	成立
SPMS 特質→目標一致性→財務工作績效	0.12 ^{**}	H9c	成立
SPMS 特質→分配公平→非財務工作績效	0.01	H10a	不成立
SPMS 特質→程序公平→非財務工作績效	0.34 ^{***}	H10b	成立
SPMS 特質→目標一致性→非財務工作績效	0.43 ^{***}	H10c	成立

1. CMIN/DF=2.03、GFI=0.94、AGFI=0.92、RMSEA=0.10、RMR=0.07、NFI=0.93、CFI=0.93、TLI=0.95、IFI=0.94、PNFI=0.80、PGFI=0.70。

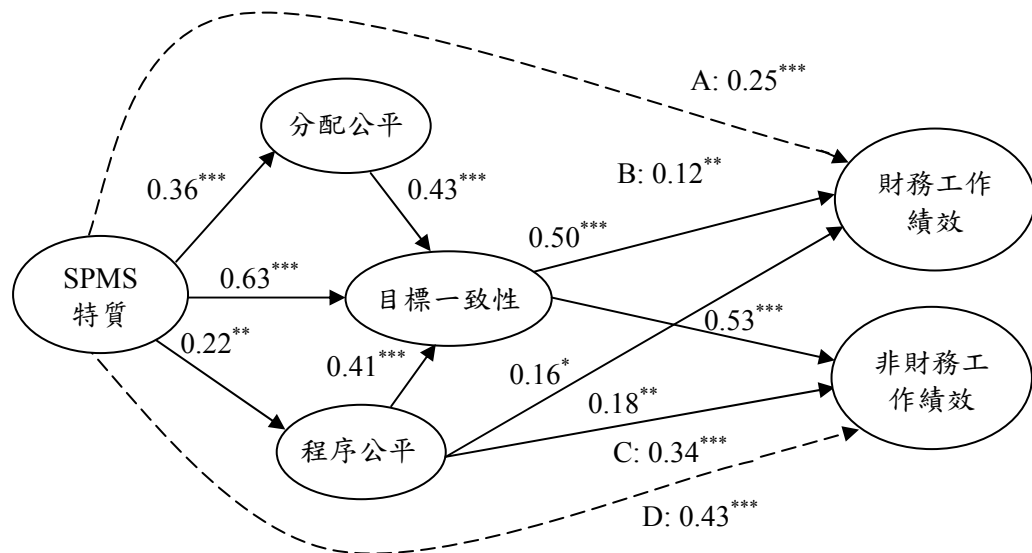
2. ^{*}<0.05、^{**}<0.01、^{***}<0.001；顯著性為雙尾檢定。

3. 路徑係數值為標準化後之數值。

組織成員工作績效的主因「並非直接」來自於權益報酬分配之公平性，依據林淑姬等人（1994）之發現，組織成員對於薪酬之公平性與滿意度通常會對工作績效存在「短期性」的影響，一旦面臨同業與他業的調薪、或經濟環境之影響（如物價水準上漲），若在組織中無法尋求來自於工作上之成就與認同感，將立即反應在其工作態度與效率上。故有可能分配公平係透過其他影響變數（如次段要說明的「目標一致性」）之影響，進而才「間接」影響工作績效，本文於次段再從事中介效果檢定。

另一方面，程序公平不論對財務工作績效（路徑係數 = 0.16^{*}）、或非財務工作績效皆呈現正向影響關係（路徑係數 = 0.18^{**}）。由於程序公平影響到的是員工心理層級，因此組織成員在認同組織的同時，會致力於自身工作的表現以達成組織目標，假說 H4a 與 H4b 獲得支持，此結果與 Lam et al. (2002)、Aurier and Siadou-Martin (2007) 之發現一致。而在 SPMS 特質對目標一致性的影響方面，表 6 顯示 SPMS 會正向顯著影響目標一致性（路徑係數 = 0.63^{***}），該實證結果說明 SPMS 不僅能引導組織成員瞭解組織的策略目標，更能驅使成員的個人目標與組織整體目標間的一致性，因

此假說 H5 亦獲得支持。而目標一致性不論對財務工作績效（路徑係數=0.50^{***}）或是非財務工作績效（路徑係數=0.53^{***}）皆呈現正向顯著的影響關係，代表組織成員的個人目標一旦與組織目標趨向一致時，員工為了要達成個人目標，其所做的努力也會同時反應在組織目標的達成上，最終將正向影響其工作績效，假說 H6a 與 H6b 獲得支持。此外，分配公平對目標一致性呈現正向顯著的影響關係（路徑係數=0.43^{***}），表示分配公平所帶來激勵之效將使組織成員更專注於工作之投入或對組織的認同（Vancouver and Schmitt, 1991），因此組織成員若能完成策略目標，便能意識到個人目標之達成，假說 H7 獲得支持。最後，程序公平對目標一致性亦呈現正向顯著的影響關係（路徑係數=0.41^{***}），代表當員工認知程序公平時，會對組織的決策程序產生高度的信任感。因為組織目標的制訂程序充滿嚴謹性且有利於整體組織的永續經營，故員工努力工作以達成個人目標的同時，勢必也會兼顧組織策略目標的達成，假說 H8 亦獲得支持。



—————▶ 代表顯著的個別變數直接路徑；

- - - - -▶ 代表顯著的中介效果路徑 A: SPMS 特質 → 程序公平 → 財務工作績效

B: SPMS 特質 → 目標一致性 → 財務工作績效

C: SPMS 特質 → 程序公平 → 非財務工作績效

D: SPMS 特質 → 目標一致性 → 非財務工作績效

圖 2 結構方程式模式 (SEM) 分析結果

CMIN/DF=2.03、GFI=0.94、AGFI=0.92、RMSEA=0.10、RMR=0.07、NFI=0.93、CFI=0.93、TLI=0.95、IFI=0.94、PNFI=0.80、PGFI=0.70。

***p<0.01；**P<0.05；*P<0.1；顯著性為雙尾檢定。

有關「中介效果」檢定方面，本文採行拔靴法 (bootstrapping) 來進行中介效果分析，該法是利用有限的研究樣本資料，藉由多次重複抽樣程序，俾建立起代表母體分配之樣本。其優點在於從具估計值特性的樣本資料中來剖析可能的母體特性，因此無需對樣本分佈特性做嚴格的區分即能進行分析與描繪 (Preacher and Hayes, 2008)。由於傳統逐步因果分析法 (causal steps approach) 的中介效果檢定程序可能難以避免統計上之型 I 誤差，但拔靴法是透過中介效果本身的估計值進行推論，不僅無需假設中介效果抽樣分配的形態，亦無需探討各路徑標準差及其最佳估計值，因此無論自變數與應變數之間路徑的複雜程度皆可適用 (Preacher and Hayes, 2008)。本文採用拔靴法重複估計 1000 次，於 95% 的信賴水準下檢定中介效果，首先透過各方程式所呈現之 Z 值是否顯著來判斷中介效果之存在性 (Preacher and Hayes, 2008)。從表 7 分析結果顯示，SPMS 特質對「財務工作績效」間的關係，存在程序公平 (Z 值=3.26^{***}, p 值<0.001)、目標一致性 (Z 值=2.67^{**}, p 值<0.01) 中介變數之間接影響；而表 8 亦顯示，SPMS 特質對「非財務工作績效」間的關係，存在程序公平 (Z 值=4.62^{***}, p 值<0.001)、目標一致性 (Z 值=4.67^{***}, p 值<0.001) 中介變數之間接影響。

其次，本文再依據 Preacher and Hayes (2008) 之主張來探討 95% 信賴區間下間接效果之檢定結果，其判斷方法必須在 95% 信賴區間內不包含零 (far from zero)，則此路徑就存在中介效果 (Preacher and Hayes, 2008)。從表 7 可知，SPMS 特質對財務工作績效間的關係中，分配公平的間接效果檢定結果顯示 95% 信賴區間內包含零 [-0.13, 0.01]，假說 H9a 並未獲得支持；但是程序公平 [0.02, 0.16] 與目標一致性 [0.04, 0.21] 的間接效果檢定結果顯示 95% 信賴區間內並不包含零，因此假說 H9b、H9c 獲得支持，代表 SPMS 特質經由正向提昇員工的程序公平、目標一致性認知，才正向影響

表 7 「SPMS 特質」對「財務工作績效」之影響—以拔靴法檢定「程序公平、分配公平、目標一致性」中介變數之間接影響效果

中介變數	估計係數 值(Point Estimate)	係數相乘積(Product of Coefficients)		拔靴法 (Bootstrapping)			
		標準誤(SE)	Z 值	Percentile 95% CI		BC [†] 95% CI	
				Lower	Upper	Lower	Upper
間接效果							
分配公平→	0.08	0.02	1.04	-0.13	0.01	-0.13	0.02
程序公平→	0.25	0.08	3.26 ^{***}	0.02	0.16	0.02	0.16
目標一致性	0.12	0.04	2.67 ^{**}	0.04	0.21	0.04	0.22

1. [†]表示為 Bias-Corrected (BC)。

2. 本表格式參考 Preacher and Hayes (2008) 拔靴法分析之表格 (p. 886)。

3. * <0.05、** <0.01、*** <0.001。

表 8 「SPMS 特質」對「非財務工作績效」之影響—以拔靴法檢定「程序公平、分配公平、目標一致性」中介變數之間接影響效果

中介變數	點估計數 (Point Estimate)	係數相乘積(Product of Coefficients)		拔靴法 (Bootstrapping)			
		標準誤(SE)	Z 值	Percentile 95% CI		BC [†] 95% CI	
				Lower	Upper	Lower	Upper
間接效果							
分配公平→	0.01	0.01	0.41	-0.03	0.07	-0.03	0.07
程序公平→	0.34	0.07	4.62***	0.21	0.49	0.21	0.48
目標一致性	0.43	0.09	4.67***	0.26	0.61	0.26	0.61

1. [†]表示為 Bias-Corrected (BC)。
2. 本表格式參考 Preacher and Hayes (2008)拔靴法分析之表格 (p. 886)。
3. * <0.05 、** <0.01 、*** <0.001 。

其財務工作績效。另一方面，表八顯示分配公平的間接效果檢定結果，95%信賴區間內包含零 [-0.03, 0.07]，故假說 H10a 亦未獲得支持；但程序公平[0.21, 0.49] 與目標一致性 [0.26, 0.61]的間接效果檢定結果顯示 95%信賴區間內並不包含零，因此假說 H10b、H10c 獲得支持，代表 SPMS 特質經由正向提昇員工的程序公平以及目標一致性認知，進而正向影響其非財務工作績效。

伍、結論與建議

本研究係以個案銀行的債權管理部門作為分析對象，進一步探討SPMS特質對其組織成員權益公平認知（分配公平、程序公平）、目標一致性與工作績效之關係。實證結果發現，SPMS特質與工作績效間，存在目標一致性、程序公平與分配公平之中介影響效果，此發現彌補以往研究忽略前述權益公平認知變數之重要性，係本研究的理論貢獻之一。其次，本研究發現SPMS特質對程序公平、與分配公平間呈現正向顯著的影響關係。第三，SPMS特質對目標一致性間呈現正向顯著的影響關係，此實證結果和Kaplan and Norton (1996, 2004)之主張一致。第四，程序公平與分配公平會正向影響員工的目標一致性，此發現說明除了來自於企業制度面（如SPMS）能強化員工個人目標與組織目標的一致性外，員工個人面的權益公平認知亦能正向影響其對組織的認同。故本文提出影響目標一致性的另兩項前置因素（程序公平與分配公平），此發現係以往研究所未曾探討之處，為本文之理論貢獻之一。第五，本研究發現影響工作績效的主因可能來自於程序公平與目標一致性。綜上所述，目標一致性除了會直接正向影響工作績效外，來自於員工的分配公平認知亦會透過此變數（目

標一致性)才對工作績效產生影響,此發現亦是相關研究所未曾探討之處,為本文之貢獻之一。

而針對前述實證結果,本研究分別對銀行之「管理階層」、「債權管理部門主管」提出實務管理意涵。首先在銀行管理階層方面,SPMS透過多元績效構面的評估較能正確且允當的產生整合性的績效評估,故SPMS所呈現出公開、公平與公正的策略管理特性,能對組織成員產生正向的權益公平認知。故本研究建議未來銀行業的經營者若能善用SPMS,不僅能確保組織成員的權益,更能提昇其工作績效。另一方面,銀行業長期以來之績效評估仍重視目標達成率,以本研究的債管部門為例,即使導入SPMS,受訪者認為當所收回的不良債權(NPL)已達到當年度目標額度時,現行政策通常將超收部分遞延至下年初入帳,以避免往後年度目標額度愈訂愈高,此舉不但掩飾真正年度部門績效,更不利管理當局制訂未來營業目標。本文建議未來在制訂SPMS的目標額度時,能採行參與式預算的管理方式(倪豐裕等人,2006;Nouri and Parker, 1998),多讓第一線債權管理從業人員與高階管理共同協商目標額度之訂定,相信必能對組織成員在程序公平與工作績效上有更顯著的連結。在債管部門主管方面,從研究結果發現,目標一致性扮演著SPMS與工作績效間的重要影響變數。換言之,如何讓員工認知組織的策略目標能與個人目標一致,是影響工作績效良窳的關鍵因素之一,因此建立明確的「部門層級」策略地圖(Kaplan and Norton, 2004)實為刻不容緩的重要工作(現行實務僅建立公司層級策略地圖)。尤其實施SPMS後,債管部門業人員必須兼顧財務面績效與非財務面績效,而這些績效量度又是建立在組織策略目標下所發展出。換言之,部門策略地圖是員工日常營運的企業語言,其扮演著轉化組織願景、策略為具體行動的角色,同時使員工熟知部門具體營運目標及其績效量度,最終將使個人努力目標能與組織目標趨於一致(Kaplan and Norton, 2004, 2009)。

最後,本文仍有以下研究限制,本研究主要係以個案銀行之債權管理部門作為研究對象,對於其他重要部門(如外匯、理財部門等)則未探討。建議後續研究可以擴大研究對象,俾瞭解SPMS對其工作績效之關連性。其次,本研究在影響變數之選取上,係以權益理論中的程序公平與分配公平為主,然而權益變數不僅只有前述兩類,建議後續研究可加入互動正義(interaction justice)(Kwon, Kim, Kang, and Kim, 2008)、組織公民行為(林淑姬等人,1994)等其他變數。第三、由於銀行業的非財務績效缺乏公開可取得的次級資料,加以此類資料又經常被銀行業視為機密文件,不僅無法取得真實績效資料,亦連細節性的績效量度也無法公開。因此本研究在非財務性績效之資料,係透過問卷調查方式由債管人員以自評方式取得,建議後續研究可採個案銀行的合作模式,從事深入且長期性之探討。最後,本研究期間為該銀行實施SPMS後一年,調查期間約四個月,而在此研究期間並未出現重大金融海嘯或經濟事件,故實證結果僅能說明在未遭逢重大經濟因素影響之前提下,SPMS對研究變數之關連性。

附錄一 研究問卷

第一部份

以下是探討您對組織績效評估系統的看法，並無對錯的意涵。請在下列每一題敘述後面 1~7 的數字中 <u>圈選一個</u> ，以代表您對於該項敘述同意或不同意的程度。	非常不同意	不同意	有點不同意	不確定	有點同意	同意	非常同意
1. 組織績效評估系統所使用的績效量度 (measures) 與組織的策略目標攸關。	1	2	3	4	5	6	7
2. 績效評估系統能協助瞭解策略目標的達成情形。	1	2	3	4	5	6	7
3. 績效評估系統能夠建構起策略執行的因果關係。	1	2	3	4	5	6	7
4. 績效評估系統所使用的績效量度包括財務與非財務面的績效評估指標。	1	2	3	4	5	6	7

第二部份

下列各小題的敘述，是概觀地描述您在組織工作時可能面臨的一些情況，請您依照您自己在工作時所體驗到的實際情形，在下列每一題敘述後面 1~7 的數字中 <u>圈選一個</u> ，以表示最適合用來形容您在工作上的情境。	非常不同意	不同意	有點不同意	不確定	有點同意	同意	非常同意
1. 組織在制訂決策前，能適當地公開其決策緣由。	1	2	3	4	5	6	7
2. 在組織制訂重大決策時，我能適當地表達我的觀點與想法。	1	2	3	4	5	6	7
3. 組織會依據制度化的規範（或規章）來從事決策制訂的程序。	1	2	3	4	5	6	7
4. 若涉及個人所負責的職務，則組織在制訂決策時會要求我提供建議（或資訊）。	1	2	3	4	5	6	7
5. 若組織的所制訂之決策影響成員的權益時，則組織成員能透過有效的申訴管道反映之。	1	2	3	4	5	6	7
6. 整體而言，組織的決策程序符合公平性原則。	1	2	3	4	5	6	7
7. 個人所獲取的整體權益（例如薪酬、獎賞、晉升等）確實能反映出我工作上所投入的努力。	1	2	3	4	5	6	7
8. 個人所獲取的整體權益能允當反映出我的工作績效。	1	2	3	4	5	6	7
9. 對於個人所完成的工作而言，最後所獲取的權益係屬於合理。	1	2	3	4	5	6	7
10. 與相同職級的人相比，個人所獲取的權益具公平性。	1	2	3	4	5	6	7

第三部份

下列各小題的敘述，是概觀地描述以下是探討部門目標與組織策略目標間的關聯性，請依照以下問項之同意程度圈選出最適當的數字。	非常不同意	不同意	有點不同意	不確定	有點同意	同意	非常同意
1. 我認為部門目標與組織策略目標間之連結 (links) 相當明確。	1	2	3	4	5	6	7
2. 我認為組織的策略目標係以永續經營為出發點所規劃。	1	2	3	4	5	6	7
3. 我認為達成組織策略目標不利於成就個人的生涯目標。	1	2	3	4	5	6	7

第四部份 (工作績效—績效權重問項)

下列各小題係描述您評估 貴部門績效時，來自於組織高層或上級對每一個「績效構面」之重視程度，請圈選一個數字。	非常不重要	不重要	有點不重要	不確定	有點重要	重要	非常重要
1. 法律、政策、知識之學習績效。	1	2	3	4	5	6	7
2. 催收程序之作業績效。	1	2	3	4	5	6	7
3. 工作適職率之成長績效。	1	2	3	4	5	6	7
4. 服務品質之顧客績效。	1	2	3	4	5	6	7
5. 溝通與關係績效。	1	2	3	4	5	6	7

第五部份 (工作績效評量問項)

下列各小題係描述 貴部門在各方面的表現情形，請您依照您自己的認知，在下列每一項後面 1~7 的數字中圈選一個，以表示最適合用來形容貴部門的表現。	非常不滿意	不滿意	有點不滿意	普通	有點滿意	滿意	表現卓越
1. 法律、政策、知識之學習績效。	1	2	3	4	5	6	7
2. 催收程序之作業績效。	1	2	3	4	5	6	7
3. 工作適職率之成長績效。	1	2	3	4	5	6	7
4. 服務品質之顧客績效。	1	2	3	4	5	6	7
5. 溝通與關係績效。	1	2	3	4	5	6	7

第六部份 基本資料

性別： <input type="checkbox"/> 男性 <input type="checkbox"/> 女性
年齡： <input type="checkbox"/> 30歲(含)以下 <input type="checkbox"/> 31歲-40歲 <input type="checkbox"/> 41歲-50歲 <input type="checkbox"/> 51歲以上
最高學歷： <input type="checkbox"/> 專科(含高中)以下 <input type="checkbox"/> 大學 <input type="checkbox"/> 研究所以上
婚姻狀況： <input type="checkbox"/> 未婚 <input type="checkbox"/> 已婚
工作年資： <input type="checkbox"/> 3年(含)以下 <input type="checkbox"/> 4-6年 <input type="checkbox"/> 7-10年 <input type="checkbox"/> 11-15年 <input type="checkbox"/> 16-20年 <input type="checkbox"/> 21年(含)以上
債權管理年資： <input type="checkbox"/> 5年(含)以下 <input type="checkbox"/> 6年-10年 <input type="checkbox"/> 11年-15年 <input type="checkbox"/> 16年以上

附錄二 個案銀行訪談

由於有關銀行業部分「非財務面績效」缺乏公開可取得的資料、加以又經常被視為商業機密文件，因此在實施問卷調查前，先由研究人員親自到個案銀行訪談以瞭解工作績效量表之允當性及實證資料之取得來源。受訪者首先建議本研究應依據現行實務上之區分方式分類為財務面與非財務面工作績效，以下分述各績效構面之內涵：

1. 「財務面工作績效」之內涵與資料來源：

訪談者表示由於現行嚴謹的法令、或財政部與行政院金融監督管理委員會均有訂立行政命令來規範銀行的整體逾期放款比率（NPL）。因此對債權管理部門而言，財務面工作績效首重如何降低NPL。雖然仍有其他財務績效評估指標，但是NPL仍是該行債權管理部門之首要工作績效指標。而基於責任中心的組織設計，銀行之年度NPL又係來自於全台有設置債權管理部門的總、分行之彙總計算結果，其中各分部NPL的計算來源又是源自於營業期間全體從業人員之努力結果。在該資料之取得上，受訪的債權管理部門主管則願意提供年度經營檢討會中有關35家總、分行債管部門之NPL次級資料，惟不得在論文寫作上公布該銀行之名稱、或暗示與該銀行有關之論述字眼。

2. 「非財務面工作績效」之內涵與資料來源：

在非財務面績效之評估上，銀行人員雖任職同一銀行但因所屬部門不同，基於營業屬性之差異，而有不同的績效評估構面與KPI；加上銀行對於細節性的衡量問項歸類為商業機密文件。研究人員請教受訪者，如何不揭露題項同時又能符合各項績效評估的計算要求，受訪者認為可直接以績效構面為分析標的，在問卷填答時來評估其績效之良窳。其中，債權管理部門的非財務績效則著重於以下五大構面：(1)學習構面：法律、政策、知識之學習績效；(2)內部流程構面：催收程序之作業績效；(3)成長構面：工作適職率評估；(4)顧客構面：服務品質績效；(5)關係構面：與利害關係人間的溝通與關係績效。此外，研究人員亦請教受訪者有關該銀行在非財務面績效之實務評估方式，受訪者表示，非財務面績效之評估基礎係著重於自評年度工作績效，為了避免有誇大或不合實情的情形發生，相關自評者需檢附證明文件（如銀行業寄給顧客、或由第三者以電話聯繫所整合的服務品質評分表；教育訓練證明單等）；此外，自評表必須上呈主管做覆核，若不符合現況的績效，主管會依據主觀認知修改之。因此受訪者表示「在從事自評績效時，從業人員通常係以確實且符合現況之方式進行」。

參考文獻

- 江淑貞與吳桂燕，2008，決定民營化企業績效提昇因素之分析，輔仁管理評論，第15卷第2期：1-22。
- 李佳玲、史雅男與邱筠淇，2012，不確定性、協同合作與管理控制系統之關聯性，會計評論，第55期：77-117。
- 林淑姬、樊景立、吳靜吉與司徒達賢，1994，薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究，管理評論，第13卷第2期：87-107。
- 祝道松、倪豐裕與盧正宗，2010，預算控制制度對醫院組織效能影響之探討—以角色壓力作為中介變數，會計評論，第50期：57-87。
- 倪豐裕、莊曜愷與邱炳乾，2006，知覺任務不確定性、組織承諾、管理會計資訊系統三者對管理績效交互作用之影響，管理與系統，第13卷第1期：1-14。
- 倪豐裕、蘇錦俊、鍾紹熙與鄭國枝，2009，預算參與對管理者效能之影響：自我效能與態度的中介角色，臺大管理論叢，第19卷第2期：321-347。
- 陳玉麟，2012，企業策略、非財務績效衡量與總經理薪酬：電子業證據，會計評論，第54期：117-150。
- 陳育成，2002，台灣金融業的壞帳管理及相關研究，管理評論，第21卷第4期：1-17。
- 黃劭彥、林有志、林琦珍與施志成，2008，智慧資本、智慧資本附加價值與企業績效之整合分析，臺灣管理學刊，第18卷第1期：27-46。
- 黃劭彥、鍾宇軒與歐建民，2009，股權結構、背書保證、會計師核閱與自願性財務預測精準度之關聯性研究，當代會計，第10卷第1期：29-62。
- 郭秀貴、任維廉與鄒育菁，2002，應用平衡計分卡的概念設計國道客運公司之策略性績效評估系統，交大管理學報，第22卷第1期：111-140。
- 羅新興、戚樹誠與黃國隆，2005，受評者對績效評核的程序正義知覺之前因及其影響，管理學報，第22卷第3期：341-358。
- Abernethy, M. A., and J. U. Stoelwinder. 1991. Budget use, task uncertainty, system goal orientation and subunit performance: A test of the 'fit' hypothesis in not-for-profit hospitals. *Accounting, Organizations and Society* 16 (2): 105-120.
- Adams, J. S. 1965. Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology* 2: 267-299.
- Alchian, A. A., and H. Demsetz. 1972. Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review* 62 (5): 777-795.
- Alles, M. G., A. Kogan, and M. A. Vasarhelyi. 2008. Exploiting comparative advantage: A paradigm for value added research in accounting information systems. *International Journal of Accounting Information Systems* 9 (4): 202-215.

- Atkinson, A., J. H. Waterhouse, and R. Wells. 1997. A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review* 38 (3): 25-37.
- Aurier, P., and B. Siadou-Martin. 2007. Perceived justice and consumption experience evaluations: A qualitative and experimental investigation. *International Journal of Service Industry Management* 18 (5): 450-471.
- Bagozzi, R. P., and Y. Yi. 1988. On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science* 16 (1): 74-94.
- Bollen, K. A. 1989. *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley & Sons.
- Bouillon, M. L., G. D. Ferrier, M. T. Stuebs, and T. D. West. 2006. The economic benefit of goal congruence and implications for management control systems. *Journal of Accounting & Public Policy* 25 (3): 265-298.
- Brownell, P., and M. McInnes. 1986. Budgetary participation, motivation and managerial performance. *The Accounting Review*, 61 (4): 587-600.
- Burney, L. L., and S. K. Widener. 2007. Strategic performance measurement systems, job-relevant information, and managerial behavioral responses – role stress and performance. *Behavioral Research in Accounting* 19 (1): 43-69.
- Burney, L. L., C. A. Henle, and S. K. Widener. 2009. A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra- and in-role performance. *Accounting, Organizations & Society* 34 (3-4): 305-321.
- Chenhall, R. H. 2005. Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society* 30 (5): 395-422.
- Chenhall, R. H., and P. Brownell. 1988. The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: Role ambiguity as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society* 13 (3): 225-233.
- Choe, J. M. 1998. The effects of user participation on the design of accounting information systems. *Information & Management* 34 (3): 185-198.
- Clarke, G. R. G., R. Cull, and M. M. Shirley. 2005. Bank privatization in developing countries: A summary of lessons and findings. *Journal of Banking & Finance* 29 (8-9): 1905-1930.
- Campbell, J. P. 1970. *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Cohen, J. F., and M. Toleman. 2006. The IS–business relationship and its implications for performance: An empirical study of South African and Australian organisations.

- International Journal of Information Management* 26 (6): 457-468.
- Creswell, J. W. 2002. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. New York: Sage Publications, Inc.
- Daft, R. L. 2001. *Organization Theory and Design*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Fries, S., D. Neven, P. Seabright, and A. Taci. 2006. Market entry, privatization and bank performance in transition. *Economics of Transition* 14 (4): 579-610.
- Gates, S., and C. Germain. 2010. Integrating sustainability measures into strategic performance measurement systems: An empirical study. *Management Accounting Quarterly* 11 (3): 1-7.
- Govindarajan, V. 1984. Appropriateness of accounting data in performance evaluation: An empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society* 9 (2): 125-135.
- Govindarajan, V., and A. K. Gupta. 1985. Linking control systems to business unit strategy: Impact on performance. *Accounting, Organizations and Society* 10 (1): 51-66.
- Grafton, J., A. M. Lillis, and S. K. Widener. 2010. The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society* 35 (7): 689-706.
- Guilford, J. P. 1965. *Fundamental Statistics in Psychology and Education*. New York: McGraw-Hill.
- Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin, and R. E. Anderson. 2010. *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Hall, M. 2008. The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society* 33 (2-3): 141-163.
- Itami, H. 1975. Evaluation measures and goal congruence under uncertainty. *Journal of Accounting Research* 13 (1): 73-96.
- Ittner, C. D., and D. F. Larcker. 1998. Innovations in performance measurement: Trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research* 10: 205-238.
- Jap, S. D., and E. Anderson. 2003. Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism. *Management Science* 49 (12): 1684-1701.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 1992. The balanced scorecard—measures that drive performance. *Harvard Business Review* 70 (1): 71-79.

- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 2001. *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 2006. *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 2009. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kelly, K. O. 2007. Feedback and incentives on nonfinancial value drivers: Effects on managerial decision making. *Contemporary Accounting Research* 24 (2): 523-556.
- Kim, W. C., and R. A. Mauborgne. 1997. Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review* 75 (4): 65-75.
- Klein, S. M. 1973. Pay factors as predictors to satisfaction: A comparison of reinforcement, equity, and expectancy. *Academy of Management Journal* 16 (4): 598-610.
- Kwon, S., M. S. Kim, S. C. Kang, and M. U. Kim. 2008. Employee reactions to gainsharing under seniority pay systems: The mediating effect of distributive, procedural, and interactional justice. *Human Resource Management* 47 (4): 757-775.
- Lam, S. S. K, J. Schaubroeck, and S. Aryee. 2002. Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A cross-national study. *Journal of Organizational Behavior* 23 (1): 1-18.
- Lau, C. M., and A. Moser. 2008. Behavioral effects of nonfinancial performance measures: The role of procedural fairness. *Behavioral Research in Accounting* 20 (2): 55-71.
- Leventhal, G. S. 1976. *Equity Theory: Toward a General Theory of Social Interaction*. New York: Academic Press.
- Lind, E. A., and T. R. Tyler. 1988. *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press.
- Lillis, A. M. 2002. Managing multiple dimensions of manufacturing performance—an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society* 27 (6): 497-529.
- McDonald, R. P., and M. R. Ho. 2002. Principles and Practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods* 7 (1): 64-82.

- Motowidlo, S. J., and J. R. V. Scotter. 1994. Evidence that Task Performance should be Distinguished from Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology* 79 (4): 475-480.
- Nouri, H., and R. J. Parker. 1998. The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society* 23 (5-6): 467-483.
- Nunnally, J. 1978. *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. A., J. Chatman, and D. F. Caldwell. 1991. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organizational fit. *Academy of Management Journal* 34 (3): 487-516.
- Parker, L. D. 1976. Goal congruence: A misguided accounting concept. *Abacus* 12 (1): 3-13.
- Perego, P., and F. Hartmann. 2009. Aligning performance measurement systems with strategy: The case of environmental strategy. *Abacus* 45 (4): 397-428.
- Phillips, P. A. 2007. The balanced scorecard and strategic control: A hotel case study analysis. *The Service Industries Journal* 27 (6): 731-746.
- Preacher, K. J., and A. F. Hayes. 2008. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods* 40 (3): 879-891
- Sholihin, M., and R. Pike. 2009. Fairness in performance evaluation and its behavioural consequences. *Accounting & Business Research* 39 (4): 397-413.
- Sweeney, P. D., and D. B. McFarlin. 1993. Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 55 (1): 23-40.
- Tang, T. L., and L. J. Sarsfield-Baldwin. 1996. Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *SAM Advanced Management Journal* 61 (3): 25-31.
- Vancouver, J. B., and N. Schmitt, 1991. An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology* 44 (2): 333-352.
- Webb, R. A. 2004. Managers' commitment to the goals contained in a strategic performance measurement system. *Contemporary Accounting Research* 21 (4): 925-958.
- Wentzel, K. 2002. The influence of fairness perceptions and goal commitment on managers' performance in a budget setting. *Behavioral Research in Accounting* 14 (1): 247-271.

Zohar, D. 1995. The justice perspective of job stress. *Journal of Organizational Behavior* 16 (5): 487-495.