

溝通恐懼與績效評估間關係之研究— 以某軍事院校學生為例

趙舒禾

國防部南部地區後備司令部
上尉動員官

王榮春

心理系
助理教授

摘 要

本研究之主要目的，在於瞭解溝通恐懼與績效評估結果間的關係，是否會受到績效評估向度（互動性／非互動性）、績效評估方式（自評績效／他評績效）的影響。此外，本研究亦進一步探討自我概念中之「社會性自我概念」，是否在個體溝通恐懼與自評績效間扮演中介變項的角色。

本研究以某軍事院校大學部二、三、四年級學生（N=319）為樣本，施測「溝通恐懼量表」、「田納西自我概念量表」，並蒐集受試者之自、他評績效考核資料（評估向度各含三個互動性與非互動性指標）及學業成就，以作為效標變項。研究結果顯示：

- （一）個體溝通恐懼與人際互動有關的「互動性」績效評估向度間的相關，高於溝通恐懼與人際互動無關的「非互動性」績效評估向度間的相關。
- （二）個體的溝通恐懼與「自評績效」的相關高於溝通恐懼與「他評績效」的相關。
- （三）淨相關分析結果顯示，排除社會性自我概念之影響後，個體的溝通恐懼與「自評績效」間之相關將會顯著降低；而階層迴歸分析之結果亦顯示，「社會性自我概念」可能是溝通恐懼與「自評績效」間的中介變項。
- （四）個體的溝通恐懼與其學業成就間，呈現顯著地負相關。

最後研究者亦依本研究之結果，探討其在研究及人力資源管理實務上之意涵。

關鍵詞：溝通恐懼、績效評估、學業成就、自評、他評、自我概念

壹、緒論

「軍以戰為主，戰以勝為先」，想要打勝仗除了適當的決策外，領導者所下達的命令能確實的傳達，深入部屬的內心並被認同，該項命令才能徹底有效地被執行，因此溝通在軍事組織中佔有舉足輕重的地位。而許多研究亦顯示，良好的溝通是促進組織效能的重要變項（王彥程，2000；Luthans & Rosenkrantz，1988；Mason，1956；Simon，1957）。

儘管良好的溝通如此重要，從過去的研究中亦可見：人們在溝通的時候會因不同程度的焦慮或害怕（McCroskey, 1970,1977,1978,1981,1984）而產生溝通恐懼（communication apprehension，簡稱CA）的情形。由於人際溝通會影響人們對彼此的觀點、態度和行為方式，而溝通恐懼影響人際溝通。因此溝通恐懼可能會影響績效評估的結果。過去許多實徵性研究亦顯示，溝通恐懼和績效評估間呈負相關（古文輝，1989；陳英昭，1992；Blue, Stratton, Donnelly, Nash & Schwartz，1998；Daly & Leth,1976；Daly & McCroskey,1975；McCroskey，1984；Richmond,1977）。

雖然過去研究顯示溝通恐懼和績效評估間呈負相關，然而研究者認為這並不完全意味著溝通恐懼高者之實際績效表現真的較差。在溝通恐懼和績效評估間的負相關背後至少有兩個混淆變項是值得再作進一步的探討：

一、評估向度

當績效評估的向度屬於需要與人互動時，（如面試、人際關係、團隊合作、需要語言表達的課程等向度），評估的結果通常與溝通恐懼呈負相關（王政彥,1989；Ayres,1995；Daly & Leth,1976；Richmond,1977）；然而當評估的向度為不需與人互動者，（如期末總成績、學科測驗、數學科成績等），則其與溝通恐懼通常沒有顯著相關（Bowers,1986；Rubin & Graham, 1988；McCroskey & Andersen, 1976）。亦即溝通恐懼與績效評估之相關，似乎須視此績效評向度本身是否與人際互動有關而定。因此本研究擬針對此議題加以探討，此為本研究目的之一。

二、評估方式

過去績效評估與溝通恐懼相關的研究當中，績效評估的方式通常採取他評，

尤其是採取上對下的評估（Daly & Leth, 1976；Richmond, 1977；McCroskey, 1984），如主管對部屬、老師對學生…等，由於這些評估者通常屬於在上位者，受評者通常處於次級地位，這正是溝通恐懼易引發的重要成因（McCroskey, 1984）。因此，溝通恐懼與績效評估結果之間的負相關，有可能是因為績效評估方式為「他評」所導致的結果。若評估來源非上對下而改為當事人自評時，則上述的結果可能會有所不同。然而過去的研究並未探討不同的評估方式與溝通恐懼之間關係的差別。研究者認為有進一步了解的必要，此乃本研究的第二個目的。

此外，自我概念亦是影響績效評估的一個變項，尤其是自評績效時。自我概念是人們透過與團體或他人的互動所形成對自己的看法，而這些看法與自我評價又呈正相關，亦即自我概念較差的人自評所得的結果可能也較差。而過去的研究顯示，個人的溝通恐懼與自我概念之間呈負相關（古文輝, 1989；陳英昭, 1992；Stacks & Stone, 1982），其中尤以社會性自我概念（social self）與溝通恐懼的負相關最為顯著（王政彥, 1989）。上述論述顯示：溝通恐懼、自評績效與社會性自我三者之間有著複雜的關係。由於本研究主要目的之一，在於探討不同溝通恐懼與不同績效評估方式間的關係，因此不應忽視自我概念（尤其是社會性自我）對評估方式（尤其是自評），因此本研究亦企圖釐清溝通恐懼、自評績效與社會性自我三者間之關係，此為本研究目的之三。

綜而言之，本研究冀透過對溝通恐懼與績效評估之間關係的探討，提供相關資訊給績效評估工具及制度的設計者在進行相關工作時之參考，以利未來提昇績效評估之客觀性及參考價值。

貳、文獻探討

一、溝通恐懼的意義及其與績效評估間關係

「溝通恐懼」（communication apprehension）的概念為 McCroskey（1970）所提出；McCroskey 將溝通恐懼定義為：個體對他人或群體真實或預期的溝通，其害怕或焦慮的程度（McCroskey, 1977）。McCroskey（1982）曾對溝通恐懼加以闡述，認為溝通恐懼與認知、情緒以及伴隨害怕社會互動的行為混亂有關，是害羞涵義的擴大；其所恐懼的對象，有可能是個人，也有可能是團體；其所恐懼的情境，可能是真實的，也有可能是預先假設的；所表現出來的情緒是害怕和焦慮。溝通恐懼只有程度高低的差異，而非有或無的區別，因此溝通恐懼存在於真實的溝通行為與預期的溝通中，它可以被界定為是一種界於特質和情境之間的

連續性建構。

由於溝通恐懼為一種容易引起個體逃避溝通、溝通退縮或溝通中斷的溝通障礙，此種溝通障礙可能會影響個體之工作表現，因此過去許多學者致力於溝通恐懼與績效間相關之探討。整體研究結果顯示：溝通恐懼與績效評估之間有負相關。例如 Ayres 等人（1998）的研究指出，溝通恐懼越高的人，應徵工作的時候會避免去準備面試以及思考面試這件事。Daly 與 Leth（1976）針對工作應徵者的研究發現，溝通恐懼較高者通常會被評分者認為：能力較差、在工作上成功機會較小、需要較多的訓練、對工作較不易滿足、較不易與同事建立良好的關係，同時，高溝通恐懼的應徵者獲得面試與錄取的機會也低於低溝通恐懼者。而 Richmond（1977）的研究顯示，面試官會認為高溝通恐懼的應徵者的生產力可能較差，未來在組織內的昇遷機會較小，同時也會認為他們較缺乏工作及社交上的吸引力。整體而言，評審員對高溝通恐懼應徵者的評價較為負面。此外，以員工評估自己績效表現的研究，如 Scoot, McCroskey 與 Sheahan（1978）的研究則發現溝通恐懼較高的員工對於自己在組織內的發展較無強烈的企圖心，也不認為將來有太大的昇遷機會。古文輝（1989）的研究也發現溝通恐懼與自評工作勝任感、工作滿足、工作安全感及組織承諾呈負相關。

雖然目前研究似乎顯示，溝通恐懼與績效評估及人際關係傾向負相關，然而仔細思考，會發現此種負相關所反映的，可能是評估方式所造成的負相關，而非真實績效表現間的負相關。McCroskey（1981,1984）認為溝通恐懼會對個體造成內、外在兩種影響結果，內在影響指的是個體會因溝通恐懼而對自己產生消極想法、無助感、低自尊以及負向的自我概念等。外在的影響，如溝通退縮、溝通不良等。因此當績效評估方式是採自評時，溝通恐懼與績效評估間的負相關所反映者，可能是個體負向自我概念（而非實際績效表現）與溝通恐懼間的相關。同樣地，當績效評估方式是採他評時，溝通恐懼與績效評估間的負相關所反映者，可能是個體因溝通不良而在他人眼中形成的負面印象（亦非實際績效表現），與溝通恐懼之間的相關。因此雖然過去研究似乎顯示溝通恐懼與績效評估間呈負相關，然而研究者認為在此二變項背後還有一些值得探討的議題，以下研究者將就可能影響溝通恐懼與績效評估間相關的因素予以探討。

二、影響溝通恐懼與績效評估間關係之因素

事實上並非所有研究均支持溝通恐懼與績效評估間呈負相關之結果。Powers 與 Smythe（1980）針對 2409 位大學生，調查他們在說服演說及研討會報告的成績，高溝通恐懼者的成績顯著低於低溝通恐懼者，但是期末考成績則無顯著差

異。McCroskey 與 Andersen (1976) 以 825 位大學生為樣本，發現高溝通恐懼者在英文、社會科學等科目的學期成績低於低溝通恐懼者，但是在學科考試上則無顯著差異。王政彥 (1989) 的研究也顯示，溝通恐懼與各學科成績呈負相關，尤其是英文科目，除此之外，當上課方式採用團體討論及課堂討論時，高溝通恐懼的學生所獲得的評價也較差。Bowers (1986) 及 Rubin 與 Graham (1988) 的研究結果則發現溝通恐懼與學科成績、GPA 沒有顯著相關。Blue 等人 (1998) 以 85 名醫學院的學生為對象，請助教在這些學生小組討論的課程中，對學生的知識能力做評估，評分結果顯示高溝通恐懼者的分數顯著低於低溝通恐懼者。

仔細分析上述研究可發現，影響溝通恐懼與學業成就間關係的因素，主要有兩個變項：（一）評估向度：某些評估向度，如溝通演說、英文、語文能力、社會人文等科目，溝通恐懼與學業成就有顯著負相關（McCroskey & Daly, 1976；McCroskey & Andersen, 1976；Scott, 1977；Davis & Scott, 1978；Powers & Smythe, 1980；Rubin & Graham, 1988；王政彥, 1989）；而某些科目（如數學、科學，McCroskey & Andersen, 1976），溝通恐懼與學業成就間則無顯著相關。（二）評估方式：當績效評量方式是主觀評量方式時（如由助教評分；Blue 等人, 1998），溝通恐懼與績效表現呈負相關；但是當評量方式屬於客觀評量時，如學科考試、期末考試或 GPA 時，則沒有顯著相關存在（McCroskey & Andersen, 1976；Powers & Smythe, 1980；Bowers, 1986）。以下研究者將進一步說明評估向度、評估方式對溝通恐懼與績效評估結果間關係之影響。

（一）績效評估向度對「溝通恐懼與績效評估結果二者關係」之影響

不同的績效評估向度，似乎會影響溝通恐懼與績效評估間之關係。一般而言，與人際互動較有關的績效評估項目，其與溝通恐懼間之負相關通常較為顯著，此種現象尤其見於學業成就的評量中。當學業科目屬於溝通演說、英文、語文能力、社會人文等與人際溝通互動較有關係之科目時，溝通恐懼與學業成就有顯著負相關（McCroskey & Daly, 1976；McCroskey & Andersen, 1976；Scott, 1977；Davis & Scott, 1978；Powers & Smythe, 1980；Rubin & Graham, 1988；王政彥, 1989）；反之，若科目是與人際溝通互動較無關之科目（如數學、科學，McCroskey & Andersen, 1976）時，則溝通恐懼與學業成就之間的相關似乎就沒有那麼顯著。而在一般非學校組織的研究亦顯示：人際關係與溝通恐懼呈顯著負相關（陳英昭, 1992）；因此雖然過去研究多半顯示，溝通恐懼與績效評估結果之間呈負相關（如古文輝, 1989；Daly & Leth, 1976；Richmond, 1977；Scott, McCroskey & Sheahan, 1978 等），然而這些研究卻未考慮不同性質之績效向度與溝通恐懼間關係可能有所不同。由前述研究（McCroskey & Daly, 1976；McCroskey & Andersen, 1976；Scott, 1977；Davis & Scott, 1978；Powers & Smythe, 1980；Rubin

& Graham, 1988；王政彥,1989；McCroskey & Andersen, 1976）研究者推論：溝通恐懼較高者，其在與人際互動有關的績效向度上應該會表現較差（為便於說明起見，以下本文以「互動性」績效評估向度代表與人際互動較為有關的向度、以「非互動性」績效評估向度代表與人際互動較為無關的向度），但是當績效評估向度為與人際關係互動較無相關的向度時，二者之間的相關，應該就不會像溝通恐懼與人際互動比較有關的績效評估結果之負相關來得大。由此得到本研究的第一個假設：

假設一：「互動性」績效評估向度與溝通恐懼的負相關高於「非互動性」的負相關。

（二）績效評估方式對「溝通恐懼與績效評估結果二者關係」之影響

在績效評估方式與溝通恐懼之關係上，由於溝通恐懼影響人際互動，而人際溝通又影響著人們對彼此的觀點、態度和行為方式。因此採用他評作為績效評估的方式時，評估結果似乎無可避免地會受到溝通恐懼所造成的觀察結果與負面印象的影響。雖然過去對溝通恐懼與「他評績效」間關係的研究（如王政彥,1989；Ayres et al,1998；Daly & Leth,1976；Powers & Smythe, 1980；Rubin & Graham, 1988等），和與自評績效間的研究（古文輝,1989；Scoat, McCroskey & Sheahan, 1978），多半顯示溝通恐懼與績效評估間呈負相關。然而研究者認為這並不意味著自他評績效在與溝通恐懼的相關上沒有差異。事實上，工商心理學領域中許多學者研究指出，自評與他評評量結果比較，會有較為自誇的情形出現（Ashford, 1989；Bass, 1990；Yammarino & Atwater, 1993），此種寬大偏差（leniency bias）在西方績效評估研究中似乎是一種普遍而穩定的現象（Cascio, 1998；Harris & Schaubroeck, 1988；Knae, Bernardin, Villanova, & Peyrefitte,1995）。而部份以華人為對象的研究則顯示，自評結果通常會低於上司對他的評估（樊景立、鄭伯壘,1997；Farh, Dobbins, Cheng, 1991）。近來的研究則發現，自我評量的結果出現自誇、自謙的情形是同時存在的（Atwater & Yammarino, 1993）。因此整體而言，目前關於自、他評（尤其是上司評估與自評之比較）的研究顯示，在績效評估時，自、他評結果常常並不一致。

由於一般績效評估之相關研究顯示，自他評結果常常不一致，而過去溝通恐懼與績效評估間的研究結果卻顯示，不管是自評績效或他評績效，均與溝通恐懼呈現負相關。此二類研究結果之間似乎具有某種矛盾。基於此，研究者認為自他評與溝通恐懼雖均呈負相關，但是兩者應該還是具有某種程度上之差異，而此種差異或許並非反應於質上（相關方向），而是反應於量上（相關大小）。研究者相信對自他評差異之探索性研究嘗試有其意義與價值，尤其在未來軍隊推廣多元

來源之績效評估計畫時（如 360 度回饋法，Edwards & Ewen, 1996），此種探索性比較結果，將具有實務應用時的參考價值。因此在本研究中，研究者亦將嘗試比較自、他評績效評估在與溝通恐懼之相關上，有何差異。由此得到本研究的第二個假設：

假設二：溝通恐懼與績效評估結果之相關，會因為績效評估方式為「自評」或「他評」而有所不同。

（三）社會性自我對「溝通恐懼與自評績效表現二者關係」之影響

在探討自評績效與溝通恐懼間之關係時，研究者認為自我概念是個不可忽略的重要變項。過去關於自評績效考核的研究顯示：溝通恐懼與自評績效間呈現負相關的情形（古文輝,1989；Scoot, McCroskey & Sheahan,1978）。而細看這些研究，可以發現其績效向度似乎都屬於某些自陳的概念，如工作勝任感、工作滿足感、組織承諾等；而這些自陳概念的績效向度，通常與個人的自我概念呈現高度相關。另外也有研究顯示溝通恐懼與自尊、自我概念呈負相關（王政彥,1989；古文輝,1989；陳英昭,1992）。由於負向自我概念意謂著個體對自我有負面之看法，而此種負面看法有可能擴及其自評績效，因此自評績效與溝通恐懼之間的負相關，可能反映出溝通恐懼與自我概念之間的相關，而非反映出與績效之間的相關。

整體而言，自我概念與溝通恐懼間是呈負相關的（Stacks & Stone,1982；古文輝, 1989；陳英昭, 1992），亦即溝通恐懼越高，自我概念越差，反之亦然。此外，王政彥（1989）的研究發現，自我概念不僅與溝通恐懼呈負相關，其中社會性自我概念（social self）與溝通恐懼的負相關更為顯著，這很可能與自我概念的形成、改變係透過個體與他人的互動有關。所謂自我概念中的社會性自我，意指個體與他人的互動中自我的勝任感及價值感，包括如何看待自己與他人間的關係（林幸台等人,2000）。此定義中強調的是互動中的勝任感，亦個體在互動時的自我效能感（self-efficacy）。而此種互動自我效能感與個體的溝通恐懼間應該是關係密切的。因此社會性自我有可能扮演了溝通恐懼與自評績效間的「中介角色」（mediator），研究者推論溝通恐懼與自評績效間的負相關，可能會受到個體社會性自我概念高低的影響。由此推導出本研究的第三個假設：

假設三：溝通恐懼與自評績效間之負相關，在排除社會我之影響後，將會顯著地降低。

總之，綜上所述，研究者認為在探討溝通恐懼與績效間相關時，有幾個重要變項是必須加以考慮的：（一）評估方式：自評或他評。（二）評估向度：「互

動性」或「非互動性」績效評估向度。(三)自我概念之中介效果，社會性自我概念對溝通恐懼與自評績效關係的影響。

參、研究方法

一、研究對象

主要研究對象為某軍事院校學生指揮部學生，共取 6 個連隊合計 319 人。並選取自評受試者之同一連隊高一年級的學長（上司）數人，以作為績效他評之評估者。他評人數因各連隊人數而有所不同。對每一受試（自評）者而言，最少的他評者為 17 人，最多為 32 人。對每一他評者而言，最少需評 19 人，最多需評 55 人。

二、研究變項測量

（一）溝通恐懼

採王政彥（1989）修訂之溝通恐懼量表加以測量。此量表發展於 1970 年，並經多次修訂，為目前測量溝通恐懼所最常用之工具。採五點量表形式，共包含 24 題。根據 McCroskey（1984）的界定，它可以測量四個代表性的溝通情境中之溝通恐懼：分別為「公眾演說」（public speaking）、「會議或課堂」（talking in meetings or in classes）、「團體討論」（talking in groups）、「兩人溝通」（talking in dyads）；其中公眾演說係指人數較多，強調是單向溝通方式，由演說者扮演訊息傳送者角色；會議或課堂指的是互動情境在 25 人以上；小團體討論則是指團體人數為 3 人以上 25 人以下；兩人互動特別指兩人間之言語互動，但互動的方式卻不限定在面對面的情境，如電話中的溝通也屬於兩人互動的情境。

過去研究顯示，其信效度均佳（Pearson, 1979; Parks, 1980; Porter, 1981; Klopff, & Cambra, 1979, 1980）。而在國內，此量表經由王政彥（1989）修訂編譯，以 227 名大學生及 386 名國中生施測結果顯示：各分量表信度 Cronbach α 介於從 .81~.88 之間，總量表信度 .93；再次信度介於 .57~.80 之間。而採因素分析結果顯示編譯過後的量表因素結構和原量表極為相近；採用 Leary（1983）的社會焦慮量表做同時效度，二者之間的相關達 .65 ($p < .001$)。因此該量表具有良好的信、效度。

為顧及此量表應用於軍校時可能產生部份混淆，研究者在正式施測前先以某軍校學員班隊（ $N=367$ ）為預試對象，檢驗此量表運用於軍事組織成員上之可行性，結果顯示：各分量表內部一致性信度介於 .76~.82 之間，整體量表信度 .93。

而此量表運用於軍事組織中，亦具有一定的因素結構之穩定性。

（二）「互動性／非互動性績效向度」及「自／他評績效」

採「生涯發展才能 360°回饋評量問卷」加以測量。本量表為王榮春、孫敏華（2003）採用同儕提名法及 360°回饋評量方式，針對軍校學生所發展的績效評估量表，用於評量（含自、他評）受試者之工作績效表現，共評量六個向度，可區分為「互動性」向度（「團隊領導」、「人際相處」、「思維表達」）、「非互動性」向度（「品德操守」、「任務執行」、「軍職認同」）兩大類績效評估向度。

自評量表形式係由受試者根據自己績效向度之表現，與同儕比較後，給予自己一個名次。而他評量表，為顧及要求評分者直接對多個受評對象之績效表現加以排序，可能會造成作答上的困難，因此作答型式採三階段提名方式：先要求評分者對從被評對象中，提名出在績效向度上表現最佳的前三分之一者；再從這三分之一被評者中提名出表現最優之前二分之一者；再從這二分之一中，提名出表現最優者。而在計分方面，自評是依據各自評者所評名次，以受試者所屬連隊為母群，將該名次轉換為 T 分數，使不同連隊的個體間具可比較性，並使個體之績效表現指標具等距量尺（interval scale）之特性，以利後續統計分析。而在他評部份，則是依據受評者被選為前三分之一、再二分之一以及最優之次數，分別計予 1、2、3 分，以求得受試者在某一績效向度上之總得分，並亦以受試者所屬連隊為母群，將該分數轉換為 T 分數，以利後續統計分析。

以肯得爾和諧係數分析評量者對受試者評量結果的一致性高低，六個向度的評分者間信度介於.16~.52 之間，均達顯著水準（ $p<.001$ ），因此該量表具有一定的評分者間信度。在建構效度方面，該量表的幅合效度介於.43~.83 之間，亦均達顯著水準（ $p<.001$ ），因此具有良好的效度（王榮春、孫敏華，2003）。

（三）社會性自我概念

自我概念之測量，採林幸台、張小鳳與陳美光（2000）所譯之「田納西自我概念量表」（Tennessee Self-Concept Scale, TSCS）成人版，共 82 題，題目為五點量表形式。共測量六個自我概念：生理、道德倫理、心理、家庭、社會、學業／工作，本研究僅採取社會性自我概念的結果進行分析比較。

此量表的內部一致性係數介於.75 至.92 之間，再測信度介於.65 到.88 之間；在效度方面，以因素分析、同時效度、區辨效度及多重特質多重方法矩陣等方式檢驗其建構效度，均獲得支持（林幸台、張小鳳、陳美光，2000）。因此本量表具有良好的信、效度。

三、施測程序

本研究所使用的「生涯發展才能 360°回饋評量問卷」的他評績效部份是採用上評下的方式，由學長評學弟，為避免受評者在場可能對評量者造成評估時的心理壓力，而干擾評量者無法依其真實想法進行評估，因此，本研究以年級為單位（依序為二、三、四年級），分別為不同時間進行團體施測。其次，因為績效評估方式區分為「自評績效」、與「他評績效」之故，因此各年級所需填寫的問卷亦不相同：二年級填寫「田納西自我概念量表」、「溝通恐懼量表」以及「生涯發展才能 360°回饋評量問卷（自評績效）」（依序）；三年級填寫「田納西自我概念量表」、「溝通恐懼量表」以及「生涯發展才能 360°回饋評量問卷（他評績效、自評績效）」（依序）；四年級填寫「生涯發展才能 360°回饋評量問卷（他評績效）」（依序）。同時，為提高受試者認真作答的動機，研究者另為受試者提供「田納西自我概念量表」測驗結果回饋說明會，為受試者解說測驗結果，並於施測一開始便強調此一回饋服務，以提昇施測品質。

肆、研究結果

一、績效評估向度對「溝通恐懼與績效評估結果二者關係」之影響

為探討本研究之第一個問題：績效評估向度對「溝通恐懼與績效評估結果二者關係」之影響，研究者先將各個績效向度之自他評相加，得到受評者在各績效向度上之總分（亦即在探討「互動性／非互動性」績效向度之效果時，並不區自、他評，以避免效果之混淆）。所得不同績效評估向度（互動性／非互動性）與溝通恐懼間相關如表一。

由表一可見：「互動性」績效評估向度總分與溝通恐懼呈顯著負相關（ $r=-.22$, $p<.001$ ）；而「非互動性」績效評估向度總分與溝通恐懼之相關則未達顯著。以相關差異 t 檢定進行考驗（林清山，2000），顯示「互動性」績效評估向度與溝通恐懼之相關，和「非互動性」績效評估向度與溝通恐懼之間，有顯著差異（ $t=-3.86$, $p<.001$ ），顯示「互動性」績效評估向度與溝通恐懼的負相關高於「非互動性」績效評估向度和溝通恐懼的負相關。其中在「互動性」績效評估向度中，除「人際互動」外，其餘向度（「思維表達」、「團隊領導」）均與溝通恐懼呈顯著負相關（分別為 $r=-.31$, $p<.001$ ； $r=-.21$, $p<.001$ ）。在「非互動性」績效評估向度中，除「品德操守」外，其餘向度（「任務執行」、「軍職認同」）均與溝通恐懼呈顯著負相關（均為 $r=-.15$, $p<.01$ ）。

因此，整體相關趨勢顯示，「互動性」績效評估向度與溝通恐懼的負相關（ $r=-.08\sim-.21$ ），大於「非互動性」績效評估向度與溝通恐懼的負相關

($r=-.02\sim-.15$)。因此，假設一：「『互動性』績效評估向度與溝通恐懼的負相關高於『非互動性』的負相關」獲得支持。

表一 「溝通恐懼」與「績效評估向度」相關一覽表

向	度	溝通恐懼 (總分)	相關差異 t 檢定
「互動性」績效評估向度總和		-.22***	-3.86***
「非互動性」績效評估向度總和		-.11	
「互動性」 績效評估向度	人際互動	-.08	
	思維表達	-.31***	
	團隊領導	-.21***	
「非互動性」 績效評估向度	品德操守	-.02	
	任務執行	-.15**	
	軍職認同	-.15**	

註：N=279~290；* $p<.05$ ，** $p<.01$ ，*** $p<.001$

二、績效評估方式對「溝通恐懼與績效評估結果二者關係」之影響

不同評估方式（自評／他評）的績效評估結果與溝通恐懼之相關如表二。

由表二可見：在「自評績效」部份，除「品德操守」之自評績效與溝通恐懼間沒有顯著相關外，其餘各向度之自評績效均與溝通恐懼均呈顯著負相關（ $r=-.15\sim-.32$ ， p 值均小於.05）。而在「他評績效」部份，除「思維表達」與溝通恐懼間有顯著相關外（ $r=-.15$ ， $p<.05$ ），其餘各向度與溝通恐懼間均無顯著相關。從表二亦可見：「自評績效」總分與溝通恐懼呈顯著負相關（ $r=-.20$ ， $p<.01$ ）；「他評績效」總分與溝通恐懼之間的相關則未達顯著。以相關差異 t 檢定進行考驗，顯示「自評績效」總分與溝通恐懼之相關，和「他評績效」總分與溝通恐懼之相關間，有顯著差異（ $t=-2.07$ ， $p<.05$ ）；因此「自評績效」與溝通恐懼的負相關顯著地高於「他評績效」和溝通恐懼的負相關。

因此，整體而言，採用「自評」與「他評」的績效評估方式，兩者與溝通恐懼之相關有差異存在，其中以「自評績效」和溝通恐懼的負相關較為顯著，而「他評績效」則無顯著的相關。因此，本研究之假設二：「溝通恐懼與績效評估結果之相關，會因為績效評估方式為『自評』或『他評』而有所不同」獲得支持。

三、個體的社會性自我對「溝通恐懼與自評績效表現二者關係」之影響

採用淨相關分析，排除社會性自我概念，所得到的溝通恐懼與自評績效間相關如表三。從表三中可看出，在排除社會性自我概念之後，各「自評績效」向度與溝通恐懼之相關均有顯著降低。在排除社會我之前，溝通恐懼與各「自評績效」向度之相關介於-.08~-.32 之間；而在排除社會我之後，溝通恐懼與各自評績效向度之相關則介於-.004~-.15 之間，從相關係數的數值，可以看出二者之間的差異頗大。

另根據 Baron 與 Kenny (1986) 之觀點，當預測變項 A 對效標變項 C 之影響，是以 B 為中介變項的說法成立時，必須符合以下四個條件：(1)A 對 C 有顯著的預測力；(2)B 對 C 亦有顯著的預測力；(3)A 對 B 具有顯著的預測力；(4)A 對 C 的預測效果會因 B 加入而趨向不顯著，若是，則代表有中介效果之存在。研究者進行階層迴歸分析，所得結果如表四所示，從表四中可看出，溝通恐懼和「自評績效」之間的相關在加入「社會性自我概念」之後就顯著降低，顯示「社會性自我概念」為溝通恐懼與「自評績效」之中介變項。因此，綜合淨相關分析與階層迴歸分析結果均顯示，假設三「溝通恐懼與自評績效間之負相關，在排除社會我之影響後，將會顯著地降低」獲得支持。

表二 「溝通恐懼」與「績效評估方式」相關一覽表

向	度	溝通恐懼 (總分)	相關差異 t 檢定
「自評績效」總分		-.20**	-2.07*
「他評績效」總分		-.03	
「互動性」 績效評估向度	自評績效	-.25***	-2.29*
	他評績效	-.07	
「非互動性」 績效評估向度	自評績效	-.16**	-1.87
	他評績效	-.01	
人際互動	自評績效	-.15*	-2.17*
	他評績效	.03	
思維表達	自評績效	-.32***	-2.32*
	他評績效	-.15*	
團隊領導		-.25***	-2.45**

	他評績效	-.07	
品德操守	自評績效	-.08	-1.69
	他評績效	.06	
任務執行	自評績效	-.19**	-1.85
	他評績效	-.04	
軍職認同	自評績效	-.19**	-1.87
	他評績效	-.04	
整體表現	自評績效	-.16**	-2.03*
	他評績效	-.00	

註：N=277~284；*p<.05, **p<.01, ***p<.001

表三 「排除」與「未排除」社會性自我概念，「溝通恐懼」與「自評績效」相關一覽表

績 效 評 估 向 度	未排除社會我	排除社會我
自評績效總分與溝通恐懼的相關（自評）	-.20**	-.03
人際互動與溝通恐懼的相關（自評）	-.15*	.07
思維表達與溝通恐懼的相關（自評）	-.32***	-.15*
團隊領導與溝通恐懼的相關（自評）	-.25***	-.09
品德操守與溝通恐懼的相關（自評）	-.08	.04
任務執行與溝通恐懼的相關（自評）	-.19**	-.04
軍職認同與溝通恐懼的相關（自評）	-.19**	.02
整體表現與溝通恐懼的相關（自評）	-.16**	-.00

註：N=265~290；*p<.05, **p<.01, ***p<.001

表四 「社會性自我」對「溝通恐懼」與「自評總分」之中介效果迴歸分析

預測變項 \ 依變項	社會性自我	自評總分			
	M1	M2	M3	M4	
溝通恐懼	-.54***	-.20**	-	-.030	
社會性自我	-	-	.28***	.27**	
R ²	.29	.039	.08	.086	
調整後 R ²	.29	.035	.08	.079	
F 值	115.17***	11.13**	25.62***	12.40***	
自由度(df1,df2)	(1,279)	(1,275)	(1,285)	(2,265)	

註：* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

四、學業成就與溝通恐懼之關係

「生涯發展才能 360°回饋評量問卷」所得到的績效評估為主觀效標。因此，本研究另收集受試樣本九十一學期及九十二年上學期，二個學期總成績的平均分數作為客觀效標，比較主觀效標與客觀效標二者與溝通恐懼的關係。

根據表五的分析資料顯示，學業總成績與溝通恐懼之間呈顯著負相關（ $r=-.15$ ， $p<.05$ ），從各分量表來看，可以發現「課堂討論」與「二人互動」與學業總成績之間呈顯著負相關（ $r=-.17^{**}$ ， $p<.01$ ； $r=-.14$ ， $p<.05$ ）顯示溝通恐懼愈高，學業成就愈低。

表五 溝通恐懼與學業總成績相關一覽表

量尺名稱	學業總成績
溝通恐懼總量表	-.15*
團體討論	-.11
課堂討論	-.17**
二人互動	-.14*
公眾演說	-.11

註：N=265~293；*p<.05, **p<.01

伍、討論與建議

綜觀本研究之研究過程及結果，研究者依（一）績效評估向度（二）評估方式（三）社會性自我概念等本研究所關心的三個變項，依序探討研究發現及其意涵。最後探討本研究之限制、檢討及建議，以利後續研究及實務運用之參考。

一、績效評估向度對「溝通恐懼與績效評估結果二者關係」之影響

由於研究者認為溝通恐懼會影響人際互動，因此推論在績效評估時，與人際互動有關之向度，可能會受個體溝通恐懼之影響。故本研究假設：「互動性」績效評估向度與溝通恐懼的負相關會高於「非互動性」績效評估向度。從表一所呈現的分析結果顯示：整體而言，「互動性」績效評估向度與溝通恐懼之負相關（ $r=-.083\sim -.31$ ），大於「非互動性」績效評估向度與溝通恐懼之負相關（ $r=-.015\sim -.15$ ）。此外，「互動性」績效評估向度之總和與溝通恐懼之負相關（ $r=-.22$, $p<.001$ ），亦高於「非互動性」績效評估向度（ $r=-.11$, $p<.05$ ）；而以相關差異 t 檢定考驗兩者差異亦顯示：兩者間有顯著差異（ $t=-3.86$, $p<.001$ ）。因此假設一獲得支持。由於過去在探討溝通恐懼與績效評估向度之關係時，並未特別著墨或比較不同績效向度之差異，因此本研究結果似可補前人研究之不足。而本研究結果亦顯示績效評估與溝通恐懼之關係，會因為其為「互動性」績效評估向度或「非互動性」績效評估向度，而有所不同。

此外，本研究亦發現，不論是「互動性」績效評估向度或「非互動性」績效評估向度，整體而言，溝通恐懼與績效評估向度之間均呈負相關之趨勢。此與過去大部份的研究結果相符（如古文輝,1989；Daly & Leth,1976；Richmond,1977；Scoot, McCroskey & Sheahan,1978 等）。在本研究所選取之六個績效評估向度中，除了「人際互動」與「品德操守」向度外，其餘四個向度均與溝通恐懼呈顯著負相關。研究者認為此二向度之所以不顯著的原因，可能與其性質不同於一般績效評估向度所致。在本研究問卷中，「人際互動」向度之意義為「1.願意融入團隊、2.待人親和、好相處、3.會主動關懷別人，並且樂於助人、4.情緒管理佳，不會因為挫折情緒失控、亂發脾氣，甚至引發衝突。」，相較於其他評估向度，如「思維表達」、「團隊領導」、「任務執行」等，「人際互動」在操作性的行為表現上是較不明顯的，反而比較接近內在特質，而非形於外的表現。因此，雖然研究者將「人際互動」歸類為與人際互動較為相關的評估向度，然而在向度本身的性質上卻較傾向於內在特質。因此評量者在該向度上的評分，可能較不受到受評者溝通恐懼高低的影響。而「品德操守」績效評估向度之所以未與溝通恐懼間呈負

相關，研究者認為除了可能與「人際互動」同屬於內在特質的因素外，另也可能是由於此一向度涉及個人道德品格，因此評量者在評量時會要求自己儘可能客觀謹慎所致。

最後，雖然整體趨勢顯示，溝通恐懼與績效評估向度間呈現負相關，然而這是由於受評者的績效表現真的較差，還是由於溝通恐懼造成了評估者對受評者看法的偏差（如他評者不瞭解受評者，或是溝通恐懼高者較不得人緣）所致？

二、績效評估方式對「溝通恐懼與績效評估結果二者關係」之影響

在績效評估方式與溝通恐懼的關係上，由於溝通恐懼影響人際互動，而人際溝通又影響著人們對彼此的觀點、態度和行為方式，從過去研究指出溝通恐懼與「他評績效」間所呈現的負相關的結果似乎也說明了二者之間的關係，有可能是因為評量者受到受評者退縮的溝通行為所影響，進而產生對受評者較為負面的印象所導致，因此當評估方式採用「自評績效」或「他評績效」，所得到的績效評估結果與溝通恐懼的關係是否會有所不同？

由表二的分析結果可見，在各評估向度上，「自評績效」與溝通恐懼之負相關（ $r=-.08\sim-.32$ ），均高於「他評績效」（ $r=.06\sim-.07$ ）；而「自評績效」與溝通恐懼之負相關，除了「品德操守」（ $r=-.08$ ）未達顯著外，其餘向度均達顯著差異；但是在「他評績效」與溝通恐懼之負相關，除了「思維表達」（ $-.15, p<.05$ ）之外，其餘均未達顯著差異。因此，整體而言，溝通恐懼與績效評估之相關，會因為評估方式之不同而有所差異，亦即採用不同的評估方式（自評／他評）時，溝通恐懼與績效評估間之關係也會有所不同。

如前所述，過去關於溝通恐懼與績效評估間的研究結果顯示，不管是「自評績效」或「他評績效」，均與溝通恐懼呈現負相關（如古文輝, 1989；Daly & Leth, 1976；Richmond, 1977；Scoat, McCroskey & Sheahan, 1978 等）。然而有關績效考核之自他評研究則顯示，自評績效和他評績效結果常常是不一致的，有可能產生寬大偏差（如 Ashford, 1989；Bass, 1990；Yammarino & Atwater, 1993）、或自謙偏差（如 Farh, Dobbins, Cheng, 1991；樊景立、鄭伯壘, 1997）。亦即，「自評績效」與「他評績效」二者之間應不一致，但是在溝通恐懼的研究卻顯示「自評績效」與「他評績效」似乎是一致的。因此，績效評估的研究，以及溝通恐懼有關績效評估研究，這二類研究結果之間，似乎具有某種程度的矛盾。從本研究結果來看溝通恐懼與績效評估之間的關係，似乎較為支持自他評並不一致之想法，從表二中可見：「自評績效」與「他評績效」之間確有差異存在。

不過表二中亦可見：「他評績效」與溝通恐懼間並未呈現負相關，這是較出

人意料之處。就常理來看，採用他評作為績效評估的方式時，評估結果似乎無可避免地會受到溝通恐懼所造成的觀察結果與負面印象的影響。而過去以他評為績效評估方式的研究亦顯示，溝通恐懼與績效評估間為負相關（如 Blue, 1998; Daly & Leth, 1976; Richmond, 1977），那麼為什麼本研究的「他評績效」與溝通恐懼間卻呈現出零相關的情形呢？進一步檢視過去文獻後，研究者發現過去關於「他評績效」與溝通恐懼間相關之研究，其評分者與受評者間通常並不熟識，如由助教來評學生（Blue, 1998）、由評審員來評估應徵者（Daly & Leth, 1976; Richmond, 1977），在此種雙方缺乏長期互動的情況下，評分者只能以少部份的訊息，及初始印象作為評分之依據。然而本研究的評分者與受評者間均是朝夕相處的學長學弟，因此評分者比較有可能依據受評者的實際表現（而非少數訊息或初始印象），來作為評分依據。因此，其評分比較不容易因受評者不善於自我表達或人際相處（溝通恐懼）而受到影響。故研究者認為在「他評績效」與溝通恐懼間，有可能存在著「熟識程度」這個調節變項，值得未來再深入探討。

此外，如果「他評績效」顯示溝通恐懼與績效評估間為零相關（亦即受評者的「實際」表現，並不會因為其是否具有較高的溝通恐懼而有所差異），那麼為什麼自評與溝通恐懼間呈現如此明顯的負相關趨勢？研究者認為此種負相關趨勢所反映的，應該並非受評者實際的績效表現，而是其自我概念。以下研究者將探討此一議題。

三、個體的社會性自我對「溝通恐懼與自評績效表現二者關係」之影響

如文獻探討所述，溝通恐懼與「自評績效」、「社會性自我」之間均呈負相關（古文輝,1989；Scoot, McCroskey & Sheahan,1978；王政彥, 1989；陳英昭,1992），研究者認為「自評績效」與溝通恐懼間之負相關，所反映的可能並非受評者實際的績效表現，而是其自我概念所造成之中介效果。由表三可見，溝通恐懼與績效評估之負相關，在排除自我概念中之社會性自我之後，從原本五個向度（除「品德操守」外）有顯著負相關，大幅地降低為只剩下「思維表達」（ $r=-.15$, $p<.05$ ）有顯著負相關，其餘向度之「自評績效」均與溝通恐懼呈零相關。而此種排除社會性自我後的「自評績效」相關型態與「他評績效」之相關型態極為類似（「他評績效」亦只有「思維表達」達顯著負相關，其餘向度均為零相關，見表二）。顯示在排除社會性自我概念後，自、他評績效與溝通恐懼之相關似乎並無差異。此外，表四的階層迴歸的分析結果亦顯示，溝通恐懼和「自評績效」之間的相關在加入「社會性自我概念」之後就顯著降低，顯示「社會性自我概念」為溝通恐懼與「自評績效」之中介變項。

Daly (1984) 歸納有關溝通和人格的研究後發現，自我概念可以形成個體對自我的評價 (self-evaluating)，這種自我評價是對自我正負面價值的評估，是一種自我價值 (self-value or self-worth)。Leary (1983) 從認知的觀點探討，發現自我評價與社會焦慮 (social anxiety) 呈強烈的負相關，亦即愈傾向負面的自我評價，其社會焦慮愈高，而溝通恐懼也是社會焦慮的一種。由於負向自我概念意謂著個體對自我有負面之看法，而此種負面看法有可能擴及其自評績效，因此「自評績效」與溝通恐懼之間的負相關，可能反映出自我概念與「自評績效」之間的相關，而非反映出溝通恐懼與績效之間的相關。關於此一問題，過去並未有研究予以直接探討。本研究藉由區分自、他評績效評估方式、並以「社會性自我」作為控制變項，進行淨相關分析以及迴歸分析，結果顯示在排除社會性自我後，自、他評績效與溝通恐懼之相關即無差異。因此，研究者認為「自評績效」與溝通恐懼間的高負相關，所反應的並非受評者實際的績效表現，而是反映出受評者對自己的負向自我概念，一旦將此負向自我概念排除，則「自評績效」與溝通恐懼間的高負相關亦不復存在。

四、學業成就與溝通恐懼的關係

在績效評估中的效標議題上，主、客觀效標之區分是一個常常被討論的問題。由於主、客觀效標間常常只具中低程度之相關，所以它們是無法互相替代的。本研究所探討的自、他評績效是屬於主觀效標；因此，為求研究的周延性，研究者亦蒐集受評者之客觀效標資料 (學業成績)，並探討溝通恐懼與客觀績效之間的關係。

由表五可見，整體而言，溝通恐懼與學業成績之間呈現顯著負相關 ($r = -.15$, $p < .05$)。此一結果與本研究所採用主觀效標所得到的結果一致：溝通恐懼與績效表現之間呈負相關。本研究由於樣本為社會人文相關學系 (如政治系、新聞系、心理系、社工系及藝術系等)，就研究者之判斷而言，該校的科系、學業科目及教授方式，多與社會人文相關。從過去有關學業成就與溝通恐懼的相關研究顯示，當學業科目屬於溝通演說、英文、語文能力、社會人文等與人際溝通互動較有關係之科目時，溝通恐懼與學業成就有顯著負相關 (王政彥, 1989; Davis & Scott, 1978; McCroskey & Daly, 1976; McCroskey & Andersen, 1976; Powers & Smythe, 1980; Rubin & Graham, 1988; Scott, 1977)；反之，若科目是與人際溝通互動較無關之科目 (如數學、科學, McCroskey & Andersen, 1976) 時，則溝通恐懼與學業成就之間的相關似乎就沒有那麼顯著。因此本研究的客觀效標—學業成就—與溝通恐懼間呈現負相關的結果，與過去的研究結果一致，同時亦間接支持本研

究所得「溝通恐懼」與「績效表現」間呈負相關之結果。

（一）研究限制及檢討

1. 樣本限制

本研究以軍校學生為樣本，由於軍校之體制較為特別，具階層嚴明的學長制以及服從導向之組織文化，此種文化及制度特性對自、他評績效均有可能造成部份影響。因此本研究結果是否能運用於一般非軍事組織，仍值得討論。此外，即使要將本研究結果運用於一般軍隊之績效考核情境，亦需考慮一般部隊與軍校在組織特性、組織成員性質上，仍有一些差異。因此，在運用本研究成果時，這些因素應該都要列入考量。此外，本研究所採用的受試者中，三年級與二年級彼此相識一年六個月；四年級與三年級彼此相識二年六個月，加上軍校的學生均需住校，除上課時間之外，同一連隊的學長與學弟的日常作息與生活起居均朝夕相處，此乃不同於一般企業組織或學校的組織特性，且本研究樣本所屬的科系均與社會人文相關，因此在推論到不同工作性質或不同特性的組織時，應加以注意。

2. 測量工具之限制

本研究採王榮春、孫敏華（2003）之「生涯發展才能 360°回饋評量問卷」為績效評估自他評之工具。該量表經過去研究及本研究顯示，具有良好之信效度。然而此一量表亦有部份測量上的問題。為避免題數過多，造成評分者在評量上的困難，此量表直接測量績效向度（如「人際互動」），而非測量各向度下的「行為」（如「我在和別人互動時，會注意到他人的情緒狀態」）。從測量的角度來看，測量「行為」是比直接測量某個向度「名詞」來得具體而穩定的。雖然本量表在設計時，於各向度說明中儘可能以具體及條列的方式，力求讓受試者瞭解各向度所代表之意義，然而仍有可能因受試者對向度名稱之先驗知識（prior knowledge）不同，而造成測量上的誤差。因此在施測時不列出向度名稱，僅提供及說明各評估向度的內容，或許可降低此一限制。

3. 統計分析之限制

由於本研究之績效自他評採用「比序」的方式加以評估，為求能將此種次序量尺（ordinal scale）變項，作更為精緻的統計分析，研究者將原始資料作了部份的轉換（如以平均值、T 分數等）。此種將次序量尺轉換為等距量尺（interval）的過程中，有可能會導致資料本身的部份「失真」。此外，由於他評部份是以平均值轉換為 T 分數，而自評則是要求評估者直接自評名次後轉為 T 分數，兩者在分數處理程序上並不相同，此種差異亦可能造成部份統計限制。

（二）建議

1. 對未來研究之建議

（1）績效評估之調節變項與中介變項之探討

由本研究結果可見，績效評估與溝通恐懼之關係，受到許多調節與中介變項之影響。如評估向度（互動性／非互動性）、評估方式（自評／他評）、自我概念（社會性自我）等。然過去對於溝通恐懼與績效評估之關係探討，均未將這些因素納入考量，導致研究結果過於粗糙或是相互矛盾。未來研究應將這些重要的變項納入研究設計中，以增加研究之精確性。此外，這些中介、調節變項之影響，可能並不只反映於溝通恐懼與績效評估之關係上，舉凡與績效評估有關之研究，均有可能受到這些重要變項之影響，因此未來關於績效評估之研究，應該要強調中介與調節變項之重要性。

（2）樣本之代表性與異質性

如前所述，由於本研究是以軍校學生為受試樣本，不論在文化特性上（高權威、高服從性）、熟識程度（朝夕相處、認識超過一年六個月）、社會人文科系等特質，可能與一般企業或組織不盡相同，因此在研究的外在效度上有其限制。建議未來研究能選取更具代表性（如一般企業）之樣本，或較具異質性之樣本（如多種產業），進行交叉驗證（cross-validation），以利研究之外在效度。

2. 實務上之建議

（1）績效評估中「熟識程度」之考量

過去以他評為績效評估方式的研究顯示，溝通恐懼與績效評估間為負相關（如 Blue, 1998; Daly & Leth, 1976; Richmond, 1977），然而這些研究中之評估者與受評者間常是不熟識的（如應徵中的審查員、助教）。本研究以朝夕相處的學長學弟為他評和自評者，研究結果顯示：「他評績效」與溝通恐懼間呈現零相關。此一結果突顯出，在績效評估中「熟識程度」為一重要的調節變項。因此，未來在績效評估的實作中，評分者應選擇與受評者有深入互動，且理解受評者之工作內容及性質者，以避免因少數變項（如溝通恐懼）而形成之負面印象，影響績效評估之客觀性。

雖然目前國軍績效評估執行者主要為直屬上司，然由於人員調動頻繁，因此「熟識程度」仍可能影響國軍績效評估之客觀性。本研究建議：評估者與受評者之間的熟識程度的考量，宜雙向進行。亦即，除了考量受評者調任新職，主管對他不熟悉之外，主管若於接近績效評估的時間點時，才調任新職，對新任職務的下屬，同樣不熟悉。由本研究結果可推測，溝通恐懼較高的下屬，在新任主管與他們短暫的互動頻率之下，有可能會得到較差的績效評估結果。因此在主管調動的時間考量上亦不可不慎。

(2) 績效向度類型之考量

本研究之結果顯示，溝通恐懼與績效評估間之相關，會因績效向度的類型（互動性／非互動性）不同而有所差異，換而言之，不同類型的績效評估向度在性質與意義上也可能不同，因此未注重個別向度的涵義，而僅以加成效標來衡量，將突顯出加成效標所可能產生的誤差問題。整體而言，加成效標雖具有便利、簡單的特性，然而它也很可能讓我們忽略了各效標在「質」上面是不同的事實，進而無法一窺個體績效之全貌。因此，不同的組織應該依據其組織目標、工作分析之效標定義，區辨出不同類型的績效向度（不只是互動性／非互動性，而是符合組織目標需求之類別），必要時採多元效標（multiple criterion）之概念，以更全面地理解個體工作表現之優缺點，作為未來人事甄選、訓練、績效改善之參考。

目前國軍志願役人員之績效考核方式，不分工作內容與性質，均採用相同的績效評估向度，依本研究結果推論，溝通恐懼較高的人員可能在「與人際互動有關」的績效評估向度上，容易被評為表現較差，因此具有專業能力的「高溝通恐懼」人員在人際互動需求較低及專業需求高的工作上，有可能因此被評為表現不盡理想。以此為人力資源管理的參考依據時，則可能因「溝通恐懼」與「績效評估向度」的影響而有所偏誤。建議國軍可依工作的重要性與職缺人員的多寡，進行工作分析，績效評估向度可考量工作分析結果再進一步設計。

(3) 甄選作業的運用

依據上述兩點，研究者針對人力資源管理在甄選策略上的建議，若依據工作分析結果顯示該職務，不論在工作取向（work-oriented）或員工取向（worker-oriented）上均顯示，人際互動的工作能力及行為表現佔該工作較大的比重，或績效表現的好壞，取決於服務對象對工作者的看法時，應徵者的溝通恐懼程度或許是必要列入考量的職能之一。反之，若該工作對於人際互動能力的需求很低（或是可透過其他替代工具，如電子郵件傳輸），而其專業能力才是佔該工作最重要的比重時，人力資源管理單位進行甄選工作，應設計一套不受溝通恐懼影響，且能測出應徵者的潛在職能（如電腦線上面談或視訊面談）的甄選系統，以降低受試者因較高的溝通恐懼而影響了面試者對他實際能力的評估。

因此建議國軍在挑選專業能力需求較高，但是與人際互動需求較低的工作之人選時，如機械維護、物料管理、資訊工程、財務管理…等工作人員，甄選工具可多採用與工作內容、知識、行為相關的評估向度，面試時可考量降低應徵者的焦慮不安，這些方法均有助於國軍了解應徵者的實際能力，舉薦適合的人選。反之，國軍某些工作的人際互動需求較高，例如需與媒體互動、民眾互動、與官兵家屬互動…等工作，然而從研究結果可知，短暫、不熟識的狀況下，溝通恐懼高的人易得到較負面的評價，此負面印象有可能因此擴及對國軍的看法。因此國

軍甄選該類工作人員時則應挑選溝通恐懼較低的人擔任。人盡其才仍需靠著將對的人放在對的位置，如此可發揮人力資源，提昇組織效能及形象。

(4) 不同評估來源之考量

本研究之結果顯示：自、他評績效與溝通恐懼之相關並不相同。一般而言，「自評績效」與溝通恐懼之負相關較高。而此種負相關有可能是來自於受評者之負面自我概念（社會性自我）所致，而非反映出他的真實工作表現。因此，綜合過去研究及本研究之結果，自評似乎並非一可靠的績效評估方式（如寬大偏差：Ashford, 1989; Bass, 1990; Yammarino & Atwater, 1993; 或自謙偏差：Farh, Dobbins, Cheng, 1991; 樊景立、鄭伯璜, 1997），不宜單獨用作績效考核之依據。然而若能結合「自評績效」與「他評績效」（如 360 度回饋法，Edwards & Ewen, 1996），將能得到更為可靠的績效評估結果。

王榮春、孫敏華（2003）：〈360°回評量制度對軍事院校學生才能評估與發展的應用—以政治作戰學校學生部學生為例〉。《復興崗學報》，77 期。

王政彥（1989）：《溝通恐懼與學業成就、自我概念、自我坦露之研究》。國立政治大學教育研究所論文。

王彥程（2002）：《台灣企業員工人際溝通能力之衡量及其量表發展之研究》。長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。

古文輝（1989）：《企業員工之溝通恐懼與其相關因素之研究》。輔仁大學管理學研究所碩士論文。

林幸台、張小鳳、陳美光（2000）。《田納西自我概念量表指導手冊》。台北：測驗出版社。

陳英昭（1992）：《企業員工之自我概念、溝通恐懼與人際關係之研究》。中國文化大學企業管理研究所碩士論文。

樊景立、鄭伯璜（1997）。〈華人自評式績效考核中的自謙偏差：題意、謙虛價值及自尊之影響〉。《中華心理學刊》，39 卷，2 期，104-58。

- Ashford, S. (1989). Self-assessments in organization: A literature review and integrative model. In L.L. Cummins & B. M. Staw(Eds), *Research in organizational behavior*, 11, 133-174. Greenwich, CT: JAI Press.
- Atwater, L. E., Yammarino, F. J. (1993). Personal Attributes as Predictors of Superiors' and Subordinates' Perceptions of Military Academy Leadership. *Human Relations*, 46(5), 645-668.
- Ayres, J. (1995). Comparing Self-Constructed Visualization Scripts with Guided Visualization. *Communication Reports*, 8(2), 193-199.
- Ayres, J., Keereetawee T., Chen, P. E. & Edwards P. A. (1998). Communication Apprehension and Employment Interviews. *Communication Education*, 47, 1-17.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Blue, A.V., Stratton, T.D., Donnelly, M.B., Nash, P.P. & Schwartz, R.W.(1998). Students' Communication Apprehension and Its Effects on PBL Performance, *Medical Teacher*, 20(3), 217-222.
- Bowers, J. W. (1986). Classroom Communication Apprehension: A Survey, *Communication Education*, 35, 372-378.
- Cascio, F.C.(1998). *Applied Psychology in Human Resource Management*. (5th ed.) N.J.:Prentice Hall.
- Daly, J. A., & McCroskey J. C. (1975). Occupational Desirability and Choice as A Function of Communication Apprehension, *Journal of Counseling Psychology*, 22(4), 309-313.
- Daly, J. A., & Leth, S.(1976). Communication Apprehension and the Personnel Selection Decision. *Paper presented at the International Communication Association Convention*. Portland, Oregon.
- Davis, G.. P., & Scott, M. D.(1978). Communication Apprehension, Intelligence, and Achievement among Secondary School Students. *Communication yearbook* 2, New Brunswick, NJ: Transaction Books, Kaster's.
- Edwards, M.R., & Ewen, A.J. (1996). 360 Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement. N.Y.: AMACOM.
- Farh, J. L., Dobbins, G. H.; Cheng, B. S. (1991). Cultural Relativity in Action: A Comparison of Self-rating Made by Chinese and U.S. Workers. *Personnel*

- Psychology*, 44(1), 129-147.
- Harris, M.M., & Schaubroeck, J. (1988). A Meta-analysis of Self-supervisor, Self-peer, and Peer-supervisor Ratings. *Personnel Psychology*, 41, 141-156.
- Klopf, D. W. & Cambra, R. E. (1979). Communication Apprehension among College Students in America, Australia, Japan, and Korea. *Journal of Psychology*. 102(1), 27-31.
- Klopf, D. W. & Cambra, R. E. (1980). Apprehension about Speaking among College Students in the People's Republic of China. *Psychological Reports*. 46(3), 1194-1200.
- Knae, J.S., Bernardin, H.J., Villanova, P., & Peyrefitte, J.(1995). Stability of Rater Leniency: Three studies. *Academy of Management Journal*. 38 (4) , 1036-1051.
- Leary, M.R.. (1983) . Understanding Social Anxiety: Social, Personality and Clinical Perspectives. Ca: Sage Publications, Inc.195-197.
- Luthans, F., Hodgetts, R. M. & Rosenkrantz ,S.A. (1988). *Real Managers*, Cambridge, Mass: Vallinger, 68.
- Mason, H. (1956) . *Psychology in Management*, NY: McGraw-Hill Book Co. Inc. 71-72.
- McCroskey, J. C. (1970). Measures of Communication and Anxiety, *Speech Monographs*, 37, 269-277.
- McCroskey, J. C. & Andersen J. F. (1976). The Relationship between Communication Apprehension and Academic Achievement among College Students. *Human Communication Research*, 3(1), 73-81.
- McCroskey, J. C. (1977). Oral Communication Apprehension: A Survey of Recent Theory and Research. *Human Communication Research*, 4, 78-96.
- McCroskey, J. C. & Richmond, V. P.(1978). Community Size as a Predictor of Development of Communication Apprehension: Replication and Extension. *Communication Education*, 27, 212-21.
- McCroskey, J. C. (1981). Communication Apprehension of Elementary and Secondary Students and Teachers. *Communication Education*, 30, 122-132.
- McCroskey, J. C.(1982). Oral communication Apprehension: Reconceptualization and a New Look at Measurement. *Communication Yearbook* 6, Beverly Hills, Ca: Sage Publication Inc.
- McCroskey, J. C. (1984). The Communication Apprehension Perspective, in: J. A. Daly & J. C. McCroskey(Eds). *Avoiding Communication*, 13-38. Ca: Sage

Publication Inc.

- Parks, M. R. (1980). A Test of the Cross-situational Consistency of Communication Apprehension. *Communication Monographs*, 47(3), 220-232.
- Pearson, J. C.(1979). A Factor Analytic Study of the Items in the Rathus Assertiveness Schedule and the Personal Report of Communication Apprehension. *Psychological Reports*, 45(2), 491-497.
- Porter, D. T(1981). An Empirical Appraisal of the PRCA for Measuring Oral Communication Apprehension. *Human Communication Research*, 8(1), 58-71.
- Powers, W. G., & Smythe, M. J. (1980). Communication Apprehension and Achievement in A Performance-oriented Basic Communication Course. *Human Communication Research*, 6, 146-152.
- Richmond, V. P.(1977). Communication Apprehension and Success in the Job Applicant Screening Process. *Paper presented at the International Communication Association Convention*. Berlin, West Germany.
- Rubin, R.B. & Graham, E.E.(1988). Communication Correlates of College Success: An Exploratory Investigation. *Communication Education*, 37, 14-27.
- Scott, M. D. & Wheelless L. R. (1977). The Effects of Communication Apprehension and Test Anxiety on Three Indicators of Achievement in an Alternative System of Instruction: A Follow-Up Study. *Communication Yearbook 1*, 543-554.
- Scott, M. D., McCroskey J.C., & Sheahan, M. E(1987)., Measuring Communication Apprehension. *Journal of Communication*, 28, 104-111.
- Simon, H.A.(1957). *Administrative behavior*. (2nd ed.) , N. Y. : The free press.
- Yammarino, F. J., & Atwater, L.E. (1993). Understanding Self-perception Accuracy: Implications for Human Resource Management. *Human Resource Management*, 32, 231-247.

溝通恐懼與績效評估間關係之研究—以某軍事院校學生為例