

國立政治大學
心理學研究所
碩士論文

不當督導行為與部屬後果之關係
—負面情緒的中介效果

The relationship of abusive supervision
and subordinate consequences—the
mediation effect of negative emotion

指導教授：胡昌亞博士

研究生：張真瑜

中華民國一百年十一月

謝 辭

論文撰寫的過程，是大學到研究所訓練與生活體驗的濃縮集合。首先感謝指導教授昌亞老師，獲得老師的指導，我不只撰寫出畢業論文，老師的目標設定、時間規劃、清晰明確的思路及溝通方式，更是我管理個人工作事務、生活各層面的最佳典範。也感謝擔任口試委員的姜定宇老師與黃瑞傑老師，因為你們的熱心建議，使這份論文更臻完整。

來到政大工商心理這個大家庭，接受眾多慈愛師長的啟發。彰儀老師，在課堂上嚴謹又不失幽默，課堂外更關心我們的生活適應，總能在徬徨時刻拉我一把、推向前去。碩一、碩二期間，有幸遇到客座政大的昆原老師，擔任教學助理期間，體會老師在專業上的熱情與對人的關懷，凡事都能看到機會、正面解讀，開拓了我處世的視野。

而在課業上，更獲得許多同學的支持，感謝志文學長，百忙中熱心指點各種統計、方法、概念的疑難雜症，敏銳地站在各種立場，提出積極的建議，與您討論，無疑是服下一顆定心丸，幫助我在論文的各個階段踏穩腳步。小米，大學時代就認識的活潑女孩，看著妳一路到研究所的堅毅專注，總是帶給我莫大的激勵，還有芬英、立婕、瑩妮、津儷、一琦、麗婷，在每一個遇到瓶頸的階段，是妳們的相伴讓我找回動力。謝謝理學院夥伴們，對我而言這裡不只是校內工讀單位，笑口常開的融亭、優雅大胃王庭君和可愛的小剛、Perry、家揚、鄭彤更讓這裡時時充滿歡笑和接納。

感謝父母栽培，讓我衣食無虞、學習自己感興趣的領域。還有昱庭，謝謝你的照顧，一起走過這些跌跌撞撞的時光。所有的安排都是最好的安排，謝謝這段路上的每片風景、每個邂逅，然後，勇敢向下個階段邁進。

摘要

目前對於不當督導與部屬後果之關係的心理機制研究，大部分侷限於組織正義的範疇裡，本研究根據情感事件理論，提出部屬之負面情緒在不當督導與部屬反應間的中介角色，不當督導藉由引發部屬的負面情緒，影響其工作滿意、情緒耗竭及離職意圖；本研究進一步探討個人的傳統性、認知再評估情緒調控策略在部屬不當督導知覺和負面情緒之關係的調節效果，此外，研究並假設個人壓抑式與認知再評估情緒調控，會調節部屬負面情感與工作滿意、離職意圖及情緒耗竭的關係。本研究採便利取樣，共收集 218 筆有直屬主管之在職員工資料，經階層迴歸分析發現，一，憤怒情緒具有中介效果：知覺不當督導關係到部屬憤怒情緒的升高，進而工作滿意低落、情緒耗竭嚴重及離職意圖增加；二，認知再評估能緩衝知覺不當督導與害怕情緒的關係；三，認知再評估高的部屬，其害怕情緒和工作滿意的相關較弱。本研究有助於管理者體認工作情緒在不當督導對部屬影響的重要性，並指出認知再評估情緒調控策略，對於減緩員工負面情緒及負面後果的助益。最後，針對研究限制、未來研究方向提出說明與建議。

Abstract

Current examinations of the psychological mechanism of abusive supervision and subordinate consequences focus mostly on organizational justice. According to Affective Event Theory, the present study proposed that subordinates' negative emotions may mediate the relationship between abusive supervision and subordinate job satisfaction, emotion exhaustion, and intention to leave. Further, the study investigated the moderating effect of subordinates' traditionality and two emotion regulation strategies, cognitive reappraisal and expressive inhibition, in the above relationships.

Hierarchical regression analyses on data collected from a sample of 218 full-time employees in Taiwan were used to test the proposed hypotheses. Results show that anger mediated the positive relationship between abusive supervision and employee outcomes such that abusive supervision is positively correlated with subordinates' anger, which further leads to lower job satisfaction, higher emotion exhaustion and intention to leave. Second, cognitive reappraisal moderated the relationship between abusive supervision and subordinates' fear as well as the relationship between subordinates' fear and job satisfaction. Those findings indicated the importance of subordinates' emotions and the buffering effect of cognitive reappraisal in the relationship between abusive supervision and subordinate consequences. Based on the results of the study, limitations, practical implications and suggestions for future research are discussed.

目次

摘要.....	i
Abstract.....	ii
目次.....	iii
表次.....	iv
圖次.....	v
第一章 緒論.....	1
第二章 文獻探討.....	5
第一節 不當督導.....	5
第二節 情感事件理論.....	8
第三節 傳統性的調節效果.....	14
第四節 情緒調節策略的調節效果.....	17
第五節 控制變項.....	22
第三章 研究方法.....	24
第一節 研究架構與假設.....	24
第二節 研究對象與程序.....	26
第三節 研究工具.....	27
第四章 研究結果.....	35
第一節 樣本基本資料.....	35
第二節 描述性統計與變項相關.....	38
第三節 研究假設檢驗.....	41
第四節 補充分析.....	53
第五章 研究結論.....	65
第一節 研究結果之學術意涵.....	65
第二節 研究結果之實務意涵.....	68
第三節 研究限制.....	70
第四節 未來研究方向與建議.....	71
參考文獻.....	74
附錄一：研究問卷（階段一）.....	82
附錄二：研究問卷（階段二）.....	88

表 次

表 4-1	回收樣本基本資料特性.....	36
表 4-2	研究變項之平均數、標準差、相關係數及信度係數.....	40
表 4-3	憤怒情緒對不當督導與工作滿意、情緒耗竭、離職意圖之中介分析 .	44
表 4-4	害怕情緒對不當督導與工作滿意、情緒耗竭、離職意圖之中介分析 .	45
表 4-5	傳統性、認知再評估對不當督導與部屬負面情緒的調節分析.....	47
表 4-6	認知再評估、表達壓抑，對負面情緒與部屬結果之關係的調節分析 .	50
表 4-7	研究假設驗證結果匯整.....	52
表 4-8	兩階段回收樣本基本特性.....	54
表 4-9	兩階段資料之研究變項平均數、標準差、相關係數及信度係數.....	58
表 4-10	憤怒情緒對不當督導與第二階段部屬結果之中介的分析.....	60
表 4-11	害怕情緒對不當督導與第二階段部屬結果之中介的分析.....	61
表 4-12	認知再評估、表達壓抑情緒調控，對於負面情緒與兩階段工作滿意、 情緒耗竭、離職意圖之關係的調節分析.....	63

圖次

圖 2-1	情感事件理論：整體架構（翻譯自 Weiss 與 Cropanzano, 1996）.....	8
圖 3-1	研究架構圖	24
圖 4-1	基本中介模型。	41
圖 4-1	認知再評估對不當督導與害怕情緒的調節效果	48
圖 4-2	認知再評估對害怕情緒與工作滿意的調節效果	51
圖 4-3	認知再評估對害怕情緒與離職意圖的調節效果	64



第一章 緒論

近年來，各界逐漸體認到負面領導行為的存在，並展開研究，相關議題例如性騷擾、肢體攻擊與非肢體接觸之惡意行為，這些負面領導行為中，又以非肢體接觸的行動較為常見，例如忽然對部屬勃然大怒、公開嘲諷部屬、竊占部屬的功勞、拿部屬當代罪羔羊……等等，而目前最被廣泛探討的非肢體接觸破壞性領導，是職場上的不當督導行為 (Farh, Hackett, & Liang, 2007; Tepper, 2007)。不當督導 (abusive supervision)，意指部屬知覺到主管持續對其展現語言或非語言惡意行為的程度，例如嘲諷與奚落部屬、無緣無故地責備部屬、對部屬亂發脾氣等；肢體接觸則不算在內 (Tepper, 2000)。

不當督導已被證實對於員工的工作相關態度、生理與心理健康等諸多方面造成傷害，例如在工作態度與貢獻方面，知覺受到不當督導的部屬，其工作滿足感較低 (Tepper, 2000; Tepper, Hoobler, Duffy, & Ensley, 2004)，較不願意從事組織公民行為 (Zellars, Tepper, & Duffy, 2002)，而在生心理健康方面，遭受不當督導的員工，報告較多身體健康上的毛病 (Duffy, Ganster, & Pagon, 2002; Schat, Desmarais, & Kelloway, 2006)、情緒耗竭 (Grandey, Kern, & Frone, 2007; Wu & Hu, 2009)。而飽受不當督導的部屬，其組織承諾明顯偏低 (Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007; Schat, et al., 2006)，離職意圖亦較強烈 (Harvey, Stoner, Hochwarter, & Kacmar, 2007; Tepper, 2000)，這顯示了不當督導的情形越嚴重，組織人才資本流失的可能性也越大。另外，不當督導對員工心理健康的傷害，不僅削弱組織的生產力，也間接迫使組織在員工的健康照護成本上付出代價，例如在美國，組織為了不當督導行為造成之員工缺曠、健康保險支出及損失的生產力，換算成金錢，每年相當於損失兩千三百八十萬美金 (Tepper, Duffy, Henle, & Lambert, 2006)。由此可見，職場中之不當督導，是非常值得深究的問題。

Tepper (2007) 回顧近十五年的相關文獻發現，對於不當督導影響部屬工作結果與生心理福祉的機制，在中介變項的研究成果尚未豐碩；目前僅有對於中介效果探討的研究，主要聚焦於不當督導會透過部屬的組織正義知覺，影響部屬的工作結果 (Aryee, et al., 2007; Tepper, 2000; Zellars, et al., 2002)；近年來，員工在不當督導下的情感反應開始受到重視，例如不當督導使員工受到刺激、懼怕之後會受到攻擊，因而引發後續有害個人或組織的反應 (Schat, et al., 2006)，但是，對於部屬情感中介不當督導效果的機制，我們的了解仍將當有限。不當督導帶來的負面影響，部屬首當其衝，在工作上遭遇惡意與羞辱對待，必定會對部屬心理健康造成莫大的傷害，目前雖有研究發現不當督導與心理層面困擾的關聯 (Harvey, et al., 2007; Schat, et al., 2006; Tepper, 2000; Yagil, 2006)，然而，探討不當督導對員工之情感影響的研究，至今仍為數不多。根據情感事件理論 (Affective events theory, AET)，職場上發生的事件，會透過員工的情緒，對其工作相關態度產生影響 (Weiss & Cropanzano, 1996)，因此在不當督導與部屬結果的關係中，部屬的情緒應扮演重要角色，故本研究的第一個目的，便是探討不當督導是否透過部屬的負面情緒，影響其工作滿意、生活滿意和情緒耗竭。

進一步，情緒是一連串的歷程，情緒發生前、發生後，到個體因應情緒情緒的反應，仍有許多受到體價值詮釋與情緒調控影響的空間 (Gross, 1998; Lazarus, 1991b)。華人組織中，員工的「傳統性」可能是影響其對主管行為之情緒反應的價值觀。傳統性，是生活在中華文化傳統中之民眾所具有的心理與行為，包括價值、動機、態度、情感與行為意向 (楊國樞, 1989)。Farh、Earley 與 Lin (1997) 指出，傳統性高的華人，較容易將自己或他人的態度和行為，歸因到社會角色的規範，而不是如西方社會交換理論所預測，將之歸因到他人的對待上。華人傳統觀之「君臣、父子、夫婦、兄弟、朋友」的「五倫」觀念，對於個人所屬之社會角色應背負的責任義務，以及與他人互動的方式，皆有明確準則，大抵而言即是「長幼有序、上下尊卑」，而該準則在組織人際互動的體現，則以

「遵從權威」反應在主管與部屬的上下關係之中，因此，傳統性高的部屬，較能接受來自主管的督導行為，是屬於主管身為上司份內的角色工作、理所當然，因此即使受到不當督導，也較不影響其情緒反應。反之，傳統性低者，對於遵從權威的認同較少，當遭遇主管的不良對待時，可能較無法釋懷，故本研究的第二個目的，是檢驗傳統性是否調節不當督導與部屬負面情緒的關係。

同樣在情緒發生之前，個體此時的事先反思，也會影響情緒的形成。認知再評估是其中一種情緒發生前個體可採行的情緒調控策略。情緒調控 (emotion regulation)，意指個體用以控制想要的情緒、何時有該情緒、經驗多少情緒強度、如何表現情緒等等之策略，包含了認知、經驗、行為及生理反應的管理或調整；而各式情緒調控策略的使用習慣是有個別差異的 (Gross, 1998)。情緒調控策略可依情緒產生的時間點前後，分成事前與事後兩大類 (Gross, 1998, 2002)，其中，認知再評估 (cognitive reappraisal) 是常見的事前調控策略，透過使用中性觀點去詮釋可能引發情緒的情境刺激，可減緩該刺激對個體情緒的衝擊：認知再評估已被證實對於人們心理、生理及社會功能有正面的影響 (Gross & John, 2003)，在不當督導中的部屬，若慣用認知再評估，有機會降低此負面事件可能引發的情緒衝擊，因此本研究第三個目的，是探討認知再評估情緒調控策略的使用，是否會影響不當督導和部屬負面情緒的關係。

基於組織規範、維護群體和諧的動機，職場上的人們經驗負面情緒時，不能直接表達，而是必須調整或修飾自己的情緒。表達壓抑策略 (expressive suppression) 是一種常見的事後情緒調控策略，當情緒激發時，個體試圖要抑制當下的情緒反應 (Gross, 1998)。然而使個體不愉快的情緒，無法因壓抑而消失，故此策略雖使個體符合當下社會情境的規範，但對負面情緒本身並無建設性的紓解效果，因此，處在負面情緒中，慣用表達壓抑策略的部屬，可能加劇繼負面情緒而來的不良後果，研究也發現，相對於非壓抑者，慣用情緒壓抑策略的人，長期而言會經驗更多的負面情緒、較差的社會功能和低落的幸福感 (Gross & John, 2003)，所以，本研究第三個目的，是檢驗部屬之壓抑式情緒調控策略的

使用習慣，是否調節負面情緒與情緒耗竭、工作滿意、情緒耗竭的關係。此外，雖然被歸類於事前的調控策略，認知再評估也可能在情緒已然發生之後進行；面對不當督導而產生負面情緒的部屬，除了壓抑住自己的情緒表現，也可能選擇對自己的情緒進行中性觀點的反思，過去研究發現這種在情緒發生後的認知再評估，也能減少負面情緒的衝擊 (Sheppes, Catran, & Meiran, 2009)，因此本研究同時探討認知再評估，對部屬負面情緒與其工作滿意、情緒耗竭與離職意圖的關係是否有影響。

綜合以上，本研究欲針對五項議題進行探究：

- 一、部屬負面情緒在不當督導與部屬工作滿意、情緒耗竭與離職意圖關係的中介角色。
- 二、部屬傳統性在不當督導與部屬負面情緒間的調節情形。
- 三、部屬認知再評估情緒調控的使用習慣，如何影響不當督導與負面情緒的關係。
- 四、部屬壓抑式情緒調控的使用習慣，如何影響部屬負面情緒與工作滿意、離職意圖、情緒耗竭的關係。
- 五、部屬認知再評估情緒控節的使用習慣，如何影響部屬負面情緒與工作滿意、離職意圖、情緒耗竭的關係。

第二章 文獻探討

第一節 不當督導

一、不當督導的概念

不當督導，是部屬知覺其主管持續以敵意的語言、非語言行為對待他們；肢體接觸不算在內 (Tepper, 2000)。具體例子如主管以工作不保威脅部屬、故意保留重要訊息不讓部屬知道、刻意忽視部屬以及公開對部屬加以嘲弄 (Keashly, 1998)。目前研究已發現不當督導與員工的工作滿意度低落、離職意圖提高、組織承諾下降及心理方面困擾有關連 (例如 Harvey, et al., 2007; Tepper, 2000; Wu & Hu, 2009)。

不當督導在定義中有幾個重點，首先，不當督導的範疇聚焦於非肢體接觸的敵意行為。雖然肢體攻擊容易被辨識與認定，但實際上非肢體性的攻擊發生頻率卻更高 (Keashly, Trott, & MacLean, 1994)，並且會影響員工之工作相關態度和心理健康 (Duffy, et al., 2002)，所以非肢體接觸的惡意行為，及其帶來的後果應被嚴正看待。其次，不當督導是基於部屬對主管行為觀察的主觀評量，所以此評量可能受到部屬個人的特質或觀察當下的情境所影響。第三，不當督導行為是以部屬的知覺來辨認，定義中並未指涉在這些不當行為背後潛在的個人特質。另外，這些來自主管的惡意行為，必須持續一段時間以上，才能構成不當督導，反之，若主管僅是偶發性的勃然大怒、嘲諷奚落，便不屬於不當督導的範疇。最後，不當督導雖然是「故意為之」的，即主管基於某些目的，刻意對部屬施加不良行為，然而，進行不當督導的目的，卻不見得是要讓部屬受到傷害，主管可能希望鞭策部屬有更傑出的表現，「愛之深」故「責之切」，或只是想藉這些負面的管理行為傳達警告恫嚇、使部屬戰戰兢兢不敢犯錯 (Tepper, 2007, p. 265)。

不當督導屬於職場上的負面人際互動，而過去研究已整理出幾種和不當督導

相近的概念 (Tepper, 2007), 例如心胸狹隘的專制 (petty tyranny)、職場霸凌 (workplace bullying)、廣義的階層不當對待 (generalized hierarchical abuse)、主管的攻擊行為及社交損害 (supervisor's aggression and social undermining)、職場受害者(workplace victimization) 與負面的導師經驗 (negative mentoring experiences)。根據 Tepper (2007) 的回顧與比較, 認為不當督導的概念特別在「針對下屬」、「排除肢體接觸」、「並未包含敵意行為之外的內容」、「定義中並未指涉行為意圖的結果」這四點的組合與上述相近概念不盡相同, 而可被區分, 此外, Tepper (2000) 不當督導的概念在過去十年中也廣泛被學者使用, 例如 Tepper 於 2000 年發展測量不當督導行為的「不當督導行為量表」(abusive supervision scale), 之後許多學者皆採用此量表探討不當督導的概念 (例如 :Aryee, et al., 2007; Harvey, et al., 2007; Tepper, et al., 2006; Zellars, et al., 2002), 因此本研究採行 Tepper (2000) 對不當督導行為的定義。

二、不當督導的影響機制

不當督導已經被證實關連到部屬的工作滿意、心理健康與離職意圖, 然而, 對於不當督導如何影響部屬結果的中介機制探究, 現今仍為數不多, 其中少數幾則研究, 以組織正義作為不當督導與部屬結果的中介變項。在一項針對美國空軍國民警衛隊 (Air National Guard) 的研究中, Zellars、Tepper 與 Duffy (2002) 收集了 373 組上司與部屬的對偶資料, 探討在不當督導之下, 部屬的組織公民行為如何發生變化。結果指出, 知覺越多不當督導, 部屬展現的組織公民行為就越少, 而且此關係由組織程序正義所中介。Aryee、Li-Yun、Zhen Xiong 與 Debrah (2007) 的研究進一步將組織公民行為細分成針對個人與針對組織兩大類, 並加入對組織的情感性承諾, 分析大陸西南城市一家電信公司 178 名員工的資料發現, 部屬的互動正義完全中介不當督導和組織承諾, 以及兩類組織公民行為。

此外, Tepper (2000) 發現不當督導與員工的心理困擾 (psychological distress) 有直接關聯。研究列舉的心理困擾共有憂鬱、焦慮與情緒耗竭三項,

結果顯示部屬的組織正義知覺中介前述關係，而進一步細究不當督導與三種心理困擾受組織正義中介的情形，發現不當督導和部屬的憂鬱程度由組織正義完全中介，但對於不當督導與部屬焦慮和情緒耗竭的關聯，組織正義僅部分中介。這表示，不當督導與部屬心理相關層面之間，可能存在其他的影響機制。如前所述，目前對於不當督導影響機制的研究以組織正義為主（例如 Aryee, et al., 2007; Tepper, 2000; Zellars, et al., 2002），然而，不當督導是一種有損部屬工作滿意、組織承諾及心理健康的行為，大部分人遭遇此種威脅個人自尊或工作安全感的對待，情感狀態發生變化應是可預見的，更已有學者提出「情感事件理論」，認為職場事件帶動員工情感狀態改變，繼而影響工作態度等結果（Weiss & Cropanzano, 1996）。鑑於現今不當督導研究對於情感議題的發掘較少，及根據情感事件理論顯示員工之情感可能扮演的重要角色，故本研究主要探索部屬情感狀態在不當督導與部屬之負面後果的中介角色，並於下節討論此中介模式所依據的理論背景。

第二節 情感事件理論

一、情感事件理論的概念

工作上發生的事件，會透過工作者的情感狀態，影響其工作相關態度和行為。這是 Weiss 與 Cropanzano (1996) 提出之情感事件理論 (affective events theory) 的核心觀點 (圖 2-1)。情感事件理論的發展，源自近幾十年間，工作滿意與情感的概念混淆問題。學者逐漸體認過往對於員工之工作滿意的探討，無論在概念或測量上，經常與員工情感反應混為一談，於是在概念上對兩著進行了澄清，重新將工作滿意度定義成「個人對於其工作的整體評估，此評估和工作上的情感經驗不同，但是受其影響」，也重新界定了工作者之情感反應與態度、行為之間的關係，以凸顯研究情感現象的重要性 (Weiss & Cropanzano, 1996)。

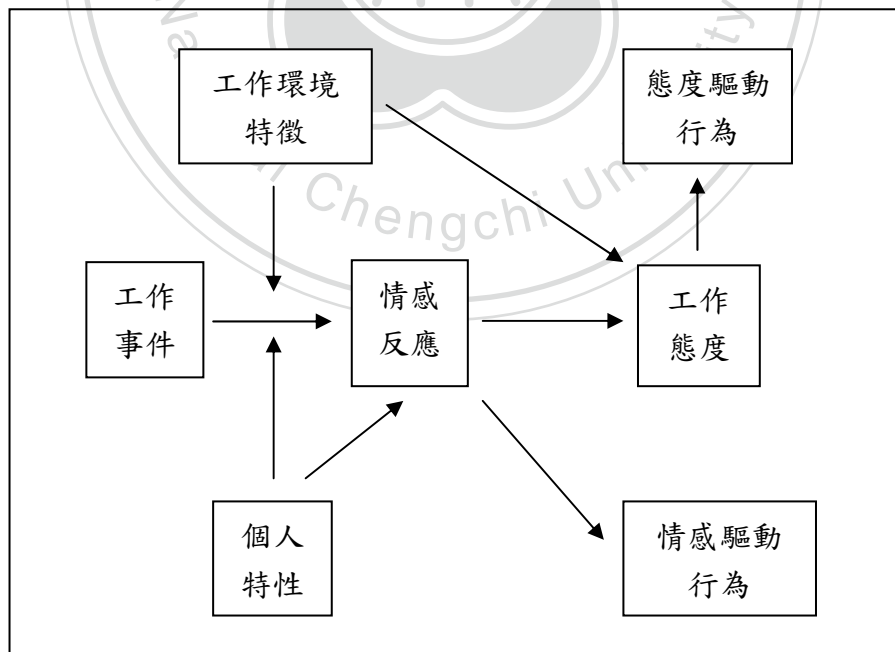


圖 2-1 情感事件理論：整體架構 (翻譯自 Weiss 與 Cropanzano, 1996)

情感事件理論的另一個重要觀點認為，事件（event）是影響情感經驗的近因。「事件」，藍燈書屋辭典（Random House dictionary）解釋為「在一個特定時間點、發生在某處的事情」，這也是情感事件理論中所謂的「事件」，而重點在於事件之發生所隱含的「變動」意義：事件發生帶動現況的變化、或者事件的發生改變人們原來對當下的預期或經驗（Weiss & Cropanzano, 1996）。研究情緒的學者普遍同意事件會造成情感狀態的變動，雖然目前對於事件如何影響情感狀態、過程中可能之人格變項的調節仍未有一致看法，但是工作中發生的事件，確實會影響人們工作時的情感狀態。過去在工作滿意與情感的研究，多將焦點放在探討環境變項與情感效標的關聯，但環境特徵是相對穩定的，情感效標則是相對變動的，Weiss 和 Cropanzano（2005）認為，如此以一種穩定的變項預測另一種變動的變項，在構念類型上是錯誤的組合，預測能力有限；反之，事件和情感狀態的變動本質是可以相互對應，工作上的事件才較可能是造成工作時情感變動的原因。

將工作上的情感經驗和工作滿意度做概念的劃分之後，情感事件理論進一步討論人們工作上的情感經驗如何連結到其工作行為。Weiss 和 Cropanzano（1996）將工作行為分為情感驅動與態度驅動兩類。情感驅動行為（affect driven behaviors）意指直接受情感經驗影響的行為，又因為情感經驗呈現波動，受此影響的行為便可能有較大的變異。態度驅動行為（attitudinally driven behaviors）則是受到人們對工作整體評估的影響，所以工作上的情感狀態，會透過人們的工作滿意度，影響態度驅動行為。支持此行為分類存在的研究，如 Hanisch 和 Hulin（1990）針對職場退縮行為的分析，發現看似不連續的職場退縮行為，大致可歸為兩因素，一個因素是包含了不良工作行為的工作退縮（work withdrawal），如遲到與缺曠，另一個因素則是職業退縮（job withdrawal），包含離職與退休。Weiss 和 Cropanzano（1996）認為前者是經過較少審慎思考而做出的，相對短暫而變動，可以對應情感驅動行為；而後者則需要考慮個人對其工作的整體觀點、在整體的評估之後做出的決策，可以對應態度

驅動行為。而 LeBreton、Binning、Adorno 與 Melcher (2004) 的研究探討人格、認知與情感，對負向工作行為的預測，結果顯示情感變項較能預測缺曠，而認知與人格變項較能預測整體的負向工作行為。雖然目前仍缺乏決定性的實徵證據 (Weiss & Beal, 2005)，不過，對於行為驅動來源的分類，凸顯了「情感」在預測工作行為的重要性。

情感事件理論點出了情感經驗在解釋組織行為的角色，而就情感 (affect) 本身，學者以強度 (intensity)、持續性 (duration) 及擴散性 (diffuseness) 三個向度，將情感經驗區分為「心情」與「情緒」兩類，心情 (mood) 強度較低、持續時間久、較為擴散而全面、而無明確誘因；情緒 (emotion) 則強度較高、為時相對短，與具體事件的關聯性較明顯 (Frijda, 1993; W. N. Morris, 1989; Weiss & Cropanzano, 1996)。Weiss 和 Beal (2005) 的回顧指出，目前已出版的研究，大部分著重在「心情」造成的後果，對於特定情緒帶來的影響卻甚少被探討，此外，「心情」的測量也過於廣泛，摻雜了「情緒」狀態，造成概念的混淆，無益於我們了解特定情感和特定態度與行為的確切關聯。Weiss 和 Beal 認為有必要解決概念混淆的問題，因此呼籲學者聚焦在各種不連續 (discrete)、特定的情緒，例如探討特定的情緒種類，如興奮、快樂、生氣、沮喪……等情緒與員工態度行為的關聯情形；再者，情緒有特定的對象 (target)，較可能受職場上的實際事件激發，雖然情緒不一定全部來自工作，但比起無明確誘發因素的心情，職場上情緒的產生更能歸因於工作、也容易回想 (Fisher, 2000)，所以可能更有效預測特定行為，目前已有研究能回應此呼籲，例如為了探討不同程度的公平情境，是否引發幾種不同的情緒狀態，Weiss、Suckow 與 Cropanzano (1999) 的實驗室研究隨機分配受試者到不同的遊戲競賽情境，這些情境由「公平/偏頗的程序」搭配「正負面結果」所組成，受試者參與後回報他們對幾種情緒的感受程度。結果發現，出現正面結果的情境最能預測受試者的快樂情緒，此時程序是否公平沒有影響；如果出現負面結果且遊戲程序不利於參與者，他們越感到生氣；而在正面結果且遊戲程序有利參與者的組合下，他們有越多罪惡感；

另外，當結果是正面的，受試者普遍感到驕傲，若程序對他們有利，他們也同時有罪惡感；這顯示不同事件所引發的情緒種類有所不同。Grandey、Tam 和 Brauburger (2002) 的研究也指出，不同的情緒：生氣、悲傷、焦慮，和離職意圖的關聯情形與程度有所不同，意即不同種類情緒和員工的態度與行為有不同的關連型態，因此，若僅探討整體的「心情」或者「正負向」情緒，無法更清楚呈現出人們情感狀態之變動和結果的關聯，所以本研究採用 Weiss 和 Beal (2005) 的建議，在資料分析時，除了整體的正負向情緒，也針對幾種不連續的工作情緒作探討。

二、情緒在不當督導與部屬負面反應的中介效果

目前已有研究發現上司的不當督導與許多負面的部屬結果有關（例如 Schat, et al., 2006; Tepper, 2000; Zellars, et al., 2002），本研究特別關注不當督導對員工的工作滿意、離職意圖、情緒耗竭的效果。工作滿意度，為員工對於其工作的整體評估（Weiss & Cropanzano, 1996），不當督導的研究發現，此不良的領導行為有損部屬的工作滿意（Harvey, et al., 2007; Keashly, et al., 1994; Tepper, 2000），例如 Keashly 等人（1994）研究顯示，職場上的人們常遭遇不當的人際對待經驗，而人際品質關係到人們的工作滿意，當人們受到越多的不當對待，其工作滿意度就越低，而目前在員工離職的研究也顯示，某些引起員工對工作產生負面評價的因子，也會造成員工的職場退縮行為（Hom, Griffeth, & Sellaro, 1984），不當督導有可能是這些因子之一，使員工更加不喜愛他們的工作和上司，離去的念頭也就越強烈，實徵研究亦表示，不當督導會提高員工離職的意圖（Tepper, 2000）。另外，不當督導和員工的心理困擾有關（如 Harvey, et al., 2007; Tepper, 2000），Maslach 與 Jackson (1981) 提出情緒耗竭（emotional exhaustion）的觀念，表示個人的情感資源被過度心理的需求所使用，呈現出一種長期心理與生理精力缺乏的狀態，Wu 與 Hu (2009) 更發現，知覺不當督導的情形越嚴重，部屬感受越多的情緒耗竭，Wu 與 Hu 從

資源保存理論 (conservation of resources theory) 的觀點，解釋心力耗損會導致內在資源流失，因而使員工陷入情緒耗竭的狀態。綜上所述，不當督導和員工之工作滿意、情緒耗竭與離職意圖是有關連的。

不當督導是職場上影響員工情緒的事件，據情感事件理論的預測，此類事件會透過員工的情緒經驗，進一步帶動人們對其工作的評價、工作相關行為。過去對不當督導如何造成影響的心理歷程研究並不多，且大部分圍繞在組織正義的主題之下 (Aryee, et al., 2007; Tepper, 2000; Zellars, et al., 2002)：這些研究主要點出不當督導會使部屬的組織正義知覺受到違反，進而工作滿意度低落、想要另覓出路、產生焦慮沮喪等負面感受。「組織正義」，係指員工在工作場所中被公正對待的知覺 (Tam, 1998)，過去研究普遍將組織正義視作「冷的」(cold)、理性計算而形成的概念 (Barsky, Kaplan, & Beal, 2011)，探討組織正義在不當督導與部屬後果間的中介，顯然僅捕捉到部屬面臨不當督導時的認知歷程，卻忽略了不當督導作為情感事件，能對個體引發的立即性情緒反應：不當督導挾帶敵意的本質，容易促使知覺者產生不愉悅的情緒感受、想要自保或反擊，此一「熱的」(hot) 情感歷程，根據情感事件理論，可能是一道中介不當督導與部屬工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的橋樑，因此本研究提出：

假設₁：部屬的負面情緒中介不當督導和工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的關係。

部屬情緒反應可能中介不當督導和部屬後果的關係；不當督導，對部屬而言是敵意性的威脅事件，可能關係到部屬自然產生的負面情緒，尤以憤怒與害怕為代表。根據 Cannon (1932) 的「戰或逃」反應 (fight-or-flight response)，當遭遇帶來威脅的情境時，個體會大量分泌腎上腺素，促發一系列生理與情緒活動，作為因應緊急狀況的準備，這是生物體為了生存而產生的自然反應，而戰與逃兩種傾向，分別關聯到憤怒與害怕情緒，憤怒讓個體採取反擊、重獲對狀況的掌控，害怕則促使個體從危險中退避、得到安全；不當督導使個體受威脅，而本

能地促發戰或逃一系列反應，情緒上可能有憤怒與害怕的感受，因此本研究主要選定憤怒、害怕，進一步初探這兩種情緒在不當督導與部屬後果的中介情形。

假設_{1a}：部屬的憤怒情緒中介不當督導與工作滿意、離職意圖、情緒耗竭的關係。知覺不當督導越高，部屬感受較多的憤怒，繼而關連到工作滿意低落、情緒耗竭、離職意圖上升。

假設_{1b}：部屬的害怕情緒中介不當督導與工作滿意、離職意圖、情緒耗竭的關係。知覺不當督導越高，部屬感受較多的害怕，繼而關連到工作滿意低落、情緒耗竭、離職意圖上升。



第三節 傳統性的調節效果

一、傳統性的概念與相關研究

隨著科技發展，華人社會的結構與價值觀也在近幾十年快速變遷，然而，歷經五千年儒家主流思想的薰陶，即使現今華人的生活習慣或態度增添了西方世界的色彩，其中仍不乏與之並存的傳統價值。傳統性，是生活在中華文化傳統中的民眾所具有的心理與行為，在價值、動機、態度、情感與行為意圖等方面具有典型的組合型態，而這些形態也能在當代中華文化社會中觀察的到，例如台灣、香港、中國大陸（Cannon, 1932; 楊國樞, 1989, 2003）。傳統性包含了五個心理成分，分別是：「遵從權威」、「孝親敬祖」、「安份守成」、「宿命自保」、「男性優越」（楊國樞, 1989），而傳統性概念裡，又以「遵從權威」為主要代表，因為此概念可以涵蓋儒家文化對於關係與互動腳本的假設。

傳統儒家文化中的東方社會，有五種最重要的基本人際關係：君臣、父子、夫婦、兄弟、朋友，是為「五倫」，儒家文化在這五種人際關係中，強調的價值不同，這可見於如「父子有親，君臣有義，夫婦有別，長幼有序，朋友有信」的理念規範。五倫中除了「朋友」關係，其他四倫皆有「上下、尊卑」的差距意涵，身為「父、君、夫、長」的角色，所處的地位、可支配的社會資源大於「子、臣、婦、弟」，而《禮記》在去除「朋友」關係，列出十種理想上不同角色的互動原則，是為「人義」，其內涵是：「父慈，子孝；兄良，弟弟；夫義，婦聽；長惠，幼順；君仁，臣忠」。黃光國（2009）認為上述幾種社會關係中，隱含的是社會地位的差等之別，身為「父、兄、夫、長、君」角色者，秉持「慈、良、義、惠、人」為決策原則，而身為「子、弟、婦、幼、臣」者，則遵從「孝、悌、聽、順、忠」，接受其指示，支配與從屬的關係由此顯現。「遵從權威」呈現出對於傳統中國文化之角色定義及互動規則的認同，此一階級導向的觀念更普遍存在於中國傳統社會（楊國樞, 1993），在實徵研究上，Farh 與同事 1997 年的研究中，更發

現「遵從權威」是傳統性面向中，唯一與其他四個面向呈現正相關的概念，綜合以上所述，「遵從權威」是傳統性最主要的概念。Farh, Hackett 與 Liang (2007) 於是將傳統性定義為「個人對於儒家社會倫理提倡之階層關係的認同程度」。傳統性越高者，表示越能接受儒家傳統文化對於所屬角色、認知及行為的規範，此為本研究採取的傳統性定義。

中華社會的人際關係是對偶的組成形式，並根據儒家文化準則而具有內在正當性，故在上下關係中，雙方對於「上尊下卑、長幼有序」的互補和諧具有共識，對於權力支配則以社會角色為基礎，傳統華人傾向於將位高者權威化，有無上的地位，而位低者被矮化，必須對上位者無條件服從（楊國樞，1988）；而透過泛家族化歷程，家庭中的人際和倫理關係被類化到其它的社會情境中（楊國樞，1993），因此華人傳統對於威權角色的服從與尊敬，便透過此種機制，得以在組織情境重現：在「主管與部屬」的關係裡，主管如同長輩，展現強勢專權、照顧教誨、楷模表率，相當於晚輩角色的部屬，相對地以順從尊敬、感恩圖報以及認同效法作為回應（鄭伯璦，周麗芳，& 樊景立，2000），所以傳統性的價值觀會影響組織員工的態度和信念。實徵研究也顯示，高傳統性的員工，以其內化的角色規範看待與他人的互動，也更能接受自己有義務滿足傳統社會給與其所屬角色的期待和責任，也因此在看待個人態度和行為時，較不會歸因於威權對象如何對待他們（Gabrenya & Hwang, 1996），Hui、Lee 與 Rousseau (2004) 也發現員工表現組織公民行為與否，決定於此員工是否將組織公民行為視為角色內行為，而較不受到員工與主管關係的影響。高傳統性的員工較不將自己與主管的關係視為交換性的，不會為了獲取資源而表現出特定行為，而是認份地從事自己受社會規範所劃分出之「份內」應做的事。研究亦發現，傳統性會調節威權式領導與部屬反應的關係（Cheng, Chou, Huang, Wu, & Farh, 2004）。

二、傳統性調節不當督導與部屬負面情緒的關係

情緒的發生，之間歷經了一連串歷程，在當中，認知評估是重要關鍵

(cognitive appraisal) (Lazarus, 1991a)，這也是情感事件理論對工作者情感產生與改變之機制的解釋基礎。情感事件理論將人們對工作的評價分為初級評估 (primary appraisal) 和次級評估 (secondary appraisal)，當外在刺激出現或個體尋找環境線索時，個體先關注事件與個體目標價值是否一致，是否有利於自己，因此並非所有事件都引發個體的情感波動，例如一些溫和的事件，若被個體評為和自身無關，便只停留在初級評估的階段。次及評估則進一步對事件進行意義分析，像是衡量自己有沒有足夠的資源承接某個任務，歷經這些評估階段，可能使個體產生不同情緒或修正原來的情緒 (Lazarus, 1991a; Weiss & Cropanzano, 1996)。

情緒是因為對事件的詮釋結果而產生，影響詮釋的歷程，也就影響之後引發的情緒，因此情感事件理論進一步提出，個人的特質會調節事件對情緒的影響，同樣地，傳統性為華人特有的個別差異變項，關係到個人的歸因、態度、信念，對事件的看法 (Gabrenya & Hwang, 1996; Hui, et al., 2004)，由此觀之，因為傳統性價值觀影響華人社會中人們的認知評估運作，故可推論傳統性會進一步影響事件與情緒產生的關係。具體而言，高傳統性的華人工員，由於重視「君臣、父子、夫婦、兄弟、朋友」的等五倫的階級關係，也認同位低權輕者應服從位高權重者的價值觀，故較不會質疑或反對主管的督導方式，即便是不當的督導行為亦然，所以當主管展現不當督導的行為，高傳統性部屬基於對遵從權威的認同，會對該行為歸因成對方身為主管角色使然，而非解釋成針對自己的惡意虐待，所以也較不會產生負面情緒，因此，本研究提出以下假設：

假設₂：個人傳統性會調節不當督導和部屬負面情緒的關係。

假設_{2a}：傳統性調節會不當督導和部屬憤怒情緒的關係。相對於低傳統性者，高傳統性部屬之不當督導和憤怒的關係較弱。

假設_{2b}：傳統性會調節不當督導和部屬害怕情緒的關係。相對於低傳統性者，高傳統性部屬之不當督導和害怕的關係較弱。

第四節 情緒調控策略的調節效果

一、情緒調控的概念

「情緒調控」(emotion regulation)，意指個體用以控制想要的情緒、何時有該情緒、經驗多少情緒強度、如何表現情緒等等之策略，包含了認知、經驗、行為及生理反應的管理或調整 (Gross, 1998)。Gross (1998) 提出的情緒調控歷程模式，說明情緒是一串連續的反應歷程：始於一個情境背景，在當中，個體擷取其關注的面向或線索、詮釋意義，方有情緒的產生，並反應在經驗、行為與生理三個方面。

情緒調控的策略，可根據其在情緒歷程上發生的時間點，大致分為「事前的」與「反應的」情緒調控策略。「事前調控策略」(antecedent-focused)，指人們於情緒反應未被完全激發前，在行為及周邊生理反應上的改變，如此一來能事先影響情緒帶來的可能衝擊、調整未來情緒反應。依照時間點，先是 (1)「情境選擇」(situation selection)，指人們事先選擇可能帶給自己某些情緒的人物、地點或活動，一旦情境選擇完畢，下個策略是 (2)「情境修正」(situation modification)，個體對情境加以調整或改變，以增加或減少未來情緒的衝擊，接著是 (3)「注意力分配」(attentional deployment)，人們選擇將自己的注意力集中在情境裡的特定部分。一旦決定了要注意的情境部分，(4)「認知再評估」(cognitive reappraisal)，使個體從此情境中許多可能的意義之間，重新建構一個引發或減少某種情緒的觀點，以減輕它的情緒衝擊 (Lazarus & Alfert, 1964)。情緒發生後，人們使用的則為「反應調控策略」(response-focused)，是個體為了改變情緒感受、表現或生理反應，才進行的調整，常見的策略是「表達壓抑」(expressive suppression)，意指當情緒激發時，個體藉由直接影響生理、經驗及行為的表現程度，試圖抑制當下的情緒反應 (Gross, 1998)。認知再評估和表達壓抑，廣泛被人們用於生活中，在個別差異的研究發現，人們在情

緒調控策略的使用有習慣上的差異，而對於不同策略的採行又是彼此獨立的 (Gross & John, 2003)。

本研究主要探討不當督導是否透過引起部屬負面情緒，繼而影響後果，由於不當督導發生在上司與部屬的互動當中，這是一個已然確定的情境，且部屬必須將注意力放在眼前的互動行為，以準備隨時對主管做出回應，根據 Gross 的情緒調控歷程，在此情況下，部屬於情緒發生前能進行的調控策略，為認知再評估方法，而緊接著當情緒發生之後，由於大部分職場不鼓勵負面情緒的宣洩，情緒的表達壓抑便為此時採取的策略，綜上所述，本研究著眼在已確定情境的認知再評估，及情緒產生後的表達壓抑，探究這兩種策略能否在上述的中介歷程之間，扮演調節的角色。

二、認知再評估情緒調控的調節效果

情緒產生需經過認知評估的歷程 (Lazarus, 1991a)，而認知再評估策略作為對情境的反思，因此會影響不當督導中，部屬情緒的生成。進一步，過去研究顯示，情緒調控策略慣用程度的不同，長期對個人的生活會造成深遠影響。例如相較於壓抑策略的使用，認知再評估，關連到較佳的社會人際功能、幸福感，而在情緒方面，高認知再評估者，也感受多的正向情緒與較少的負面情緒 (Gross & John, 2003)，可見認知再評估對於情緒的效果，是有利於個體心理健康的方向。受到不當督導的部屬，認知再評估策略的使用，應可以減低不當督導帶來的負向情緒衝擊，因此，本研究假設：

假設₃：認知再評估會調節不當督導和部屬負面情緒的關係。

假設_{3a}：認知再評估會調節不當督導和部屬憤怒情緒的關係。相對於低認知再評估者，高認知再評估部屬之不當督導和憤怒的關係較弱。

假設_{3b}：認知再評估會調節不當督導和部屬害怕情緒的關係。相對於低認知再評估者，高認知再評估部屬之不當督導和害怕的關係較

弱。

三、壓抑式及認知再評估情緒調控的調節效果

遭遇工作上的不當督導，會引發部屬的負面情緒（例如 Schat, et al., 2006; Tepper, 2000; 蔡育菁, 2008），這時某些人基於社會或組織規範，可能選擇咬緊牙關地按捺下來、盡量表現一派無事的模樣，根據 Gross 情緒調控歷程模式，此即採行壓抑式情緒調控策略。壓抑式情緒調控策略使用習慣的差異，便造就了慣用者與非慣用者，在情緒功能、人際關係和幸福感表現的不同（Gross & John, 2003）。

常使用壓抑式情緒調控策略的人（以下簡稱情緒壓抑者），經驗較多負向情緒、較少正向情緒，於人際關係品質與幸福感的測量得分也偏低（Gross & John, 2003），社會訊息記憶表現變差（Richards & Gross, 2000），和他人互動品質不佳（Butler et al., 2003）。這是因為長期克制情緒表達，會消耗個體的認知資源（Butler, Lee, & Gross, 2007），並使人們知覺其內外經驗不一致而處在情緒失調（emotional dissonance）的狀態（Grandey, 2000），進而產生心理上的負擔，造成情緒耗竭與組織承諾下降（Abraham, 1999; Butler, et al., 2007; J. A. Morris & Feldman, 1996）。研究亦發現，壓抑不愉悅的情緒，會降低工作滿意度，增加離職意圖（Zammuner & Galli, 2005）。整體而言，壓抑式情緒調控，由於需耗費額外精力去執行，又使個人對自我產生失調感，有損個體的身心與社會健康（張詩音, 2007）。

情感事件理論為我們指出了工作事件會透過工作者情感狀態的變化，影響員工的態度及反應（Weiss & Beal, 2005; Weiss & Cropanzano, 1996），然而根據情緒調控策略的研究，在情緒已然形成的狀況下，人們進行壓抑的程度，也關係到個體的反應等結果（Gross & John, 2003; John & Gross, 2007），因此可推論表達壓抑策略使用程度不同者，其情緒與結果的關係有所不同。相較於非壓抑者，情緒壓抑者更因為耗費額外精力去隱藏、避免洩漏自己的感受，在等待負

面情緒狀態消退的過程，難以保存足夠的心力持續應對環境要求，所以可能無法緩衝、甚至加劇負面情緒的效果，故本研究提出以下假設：

假設₄：表達壓抑會調節部屬之負面情緒和工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的關係。

假設_{4a}：表達壓抑會調節部屬之憤怒情緒和工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的關係。相對於低表達壓抑者，高表達壓抑的部屬，其憤怒情緒與工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的關係較強。

假設_{4b}：表達壓抑會調節部屬之害怕情緒和工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的關係。相對於低表達壓抑者，高表達壓抑的部屬，其害怕情緒與工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的關係較強。

此外，雖然根據 Gross (1998) 的模型，對個體之情緒、生理、社會功能皆有正面影響的認知再評估情緒調控，是使用在個體情緒整體反應未完全激發之前，但在日常生活中，人們往往在開始試圖控制情緒之前，就感到生氣、焦慮、愉快……等各式情緒，實際上，人們通常是一邊經驗情緒的發生，才一邊進行情緒調控，為了模擬此生活中常見的現象，Sheppes、Catran 與 Meiran (2009) 讓受試者仔細觀看引發悲傷情緒的影片，並自由產生任何情緒經驗，在觀看影片的過程之間，Sheppes 等人介入指示受試者進行認知再評估的情緒調控，結果發現，經驗情緒同時一併進行認知再評估 (online reappraisal) 的受試者，比起單純只看影片的控制組，負面情緒有顯著的下降，這表示情緒發生之後的認知再評估，能減緩負面情緒的程度，因此本研究推測，處在負面情緒之下，部屬的認知再評估，藉著對情緒作中性的詮釋，而可能降低負面情緒對工作滿意、情緒耗竭、與離職意圖等結果的損害，因此本研究假設：

假設₅：認知再評估會調節部屬之負面情緒和工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的關係。

假設_{5a}：認知再評估會調節部屬之憤怒情緒和工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的關係。相對於低認知再評估者，高認知再評估的部屬，其憤怒情緒與工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的關係較弱。

假設_{5b}：認知再評估會調節部屬之害怕情緒和工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的關係。相對於低認知再評估者，高認知再評估的部屬，其害怕情緒與工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的關係較弱。



第五節 控制變項

一、性別

過去研究發現性別與情緒耗竭有關，例如 Maslach 與 Jackson (1985) 發現女性比男性有更嚴重的情緒耗竭。而 Fischer, Rodriguez Mosquera, van Vianen, & Manstead (2004) 的研究指出，男性較常報告具權力意味的情緒（如：生氣），而女性則較常報告不具權力意味的情緒（如：傷心害怕）。綜合以上，本研究於分析時，將性別納為控制變項。

二、就業年資

員工的就業年資越長，通常表示擁有越多工作上的歷練，遭遇職場中負面人際事件時，更能靈活調整自己的情緒，所以較不容易發生情緒耗竭的情形（吳宗祐, 2008; 吳宗祐 & 鄭伯璜, 2006），反之年資較短之員工，所報告的工作倦怠情形較嚴重（Kilpatrick, 1989），基於員工年資對於情緒耗竭的可能影響，因此本研究將其納入控制變項。

三、和直屬主管共事的時間

部屬與主管共事的時間越長，越熟悉主管的人際互動風格，也因此與主管相處時需要耗費的情緒資源也較少，便較不易產生情緒耗竭（吳宗祐, 2008），亦有研究顯示部屬與主管的共事的時間會影響部屬反應（例如 Wayne, Shore, & Linden, 1997），因此在本研究中有必要加以控制。

四、組織正義

過去研究指出，不當督導會透過組織正義影響部屬的工作滿意、情緒耗竭與離職意圖（例如：Tepper, 2000），本研究欲探討部屬負面情緒的中介角色，因此在進行中介分析時，必須對組織正義加以控制。

五、神經質性

神經質性，是大五人格特質的一種，與情緒穩定性相反。神經質性高者，易感受到負面情感狀態、傾向對事件作壓力性評價 (Costa & McCrae, 1992; Widiger, Hurt, Frances, Clarkin, & Gilmore, 1984)

許多研究已發現高神經質性人格特質和負向情感有關 (例如：Costa & McCrae, 1980; Watson & Clark, 1992)，根據情感事件理論的架構，事件與人們工作情緒狀態的關係，以及此情緒狀態本身，會受到個人特質所影響，本研究欲探討的負面情緒是來自不當督導所引起，因此必須對影響個人負面情緒的神經質性進行控制。

六、敵意性

敵意是個人一組長期而持久的負面評價或認知歷程，伴隨生氣的情緒，以及相關的行為反應，例如言語攻擊、身體攻擊，或是壓抑敵意不表達 (林宜美 & 翁嘉英, 2002)，敵意性高的個體，傾向抱持憤世嫉俗的敵意認知信念系統，較不易信任他人的行為意圖 (Smith, 2006)，在日常生活中也常經驗頻繁而強烈的憤怒情緒 (Williams, Barefoot, & Shekelle, 1985)，為避免受測者個人的敵意性，造成其對不當督導的知覺偏誤、以及影響不當督導相關的憤怒情緒，本研究必須針對敵意性加以控制。

第三章 研究方法

第一節 研究架構與假設

本研究主要根據情感事件理論，檢驗負面情緒對於不當督導行為和部屬後果之關係的中介，並以部屬的傳統性、認知再評估情緒調控、表達壓抑情緒調控、表達壓抑情緒調控習慣作為調節變項，探討不當督導和部屬負面情緒的關係，及部屬負面情緒和結果的關係，是否因部屬傳統性、認知再評估及壓抑式情緒調控的習慣而有不同。研究架構如圖 3-1 所示：

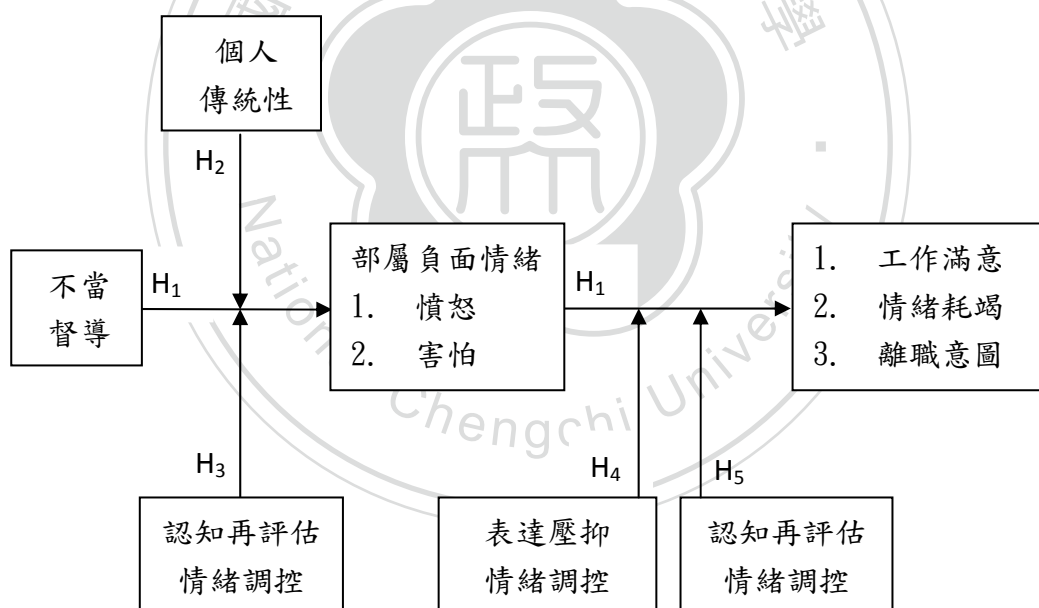


圖 3-1 研究架構圖

根據以上架構，本研究提出之假設整理如下：

假設 1：部屬的負面情緒中介不當督導和工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的關係。

假設 1a：不當督導關係到員工憤怒情緒的上升，進一步關係到工作滿意下降、情緒耗竭上升、離職意圖上升。

假設 1b：不當督導關係到員工害怕情緒的上升，進一步關係到工作滿意下降、情緒耗竭上升、離職意圖上升。

假設 2：個人傳統性會調節不當督導和部屬負面情緒的關係。

假設 2a：傳統性調節會不當督導和部屬憤怒情緒的關係。相對於低傳統性者，高傳統性部屬之不當督導和憤怒的關係較弱。

假設 2b：傳統性會調節不當督導和部屬害怕情緒的關係。相對於低傳統性者，高傳統性部屬之不當督導和害怕的關係較弱。

假設 3：認知再評估會調節不當督導和部屬負面情緒的關係。

假設 3a：認知再評估會調節不當督導和部屬憤怒情緒的關係。相對於低認知再評估者，高認知再評估部屬之不當督導和憤怒的關係較弱。

假設 3b：認知再評估會調節不當督導和部屬害怕情緒的關係。相對於低認知再評估者，高認知再評估部屬之不當督導和害怕的關係較弱。

假設 4：表達壓抑會調節部屬之負面情緒和工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的關係。

假設 4a：表達壓抑會調節部屬之憤怒情緒和工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的關係。相對於低表達壓抑者，高表達壓抑的部屬，其憤怒情緒與工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的關係較強。

假設 4b：表達壓抑會調節部屬之害怕情緒和工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的關係。相對於低表達壓抑者，高表達壓抑的部屬，其害怕情緒與

工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的關係較強。

假設₅：認知再評估會調節部屬之負面情緒和工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的關係。

假設_{5a}：認知再評估會調節部屬之憤怒情緒和工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的關係。相對於低認知再評估者，高認知再評估的部屬，其憤怒情緒與工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的關係較弱。

假設_{5b}：認知再評估會調節部屬之害怕情緒和工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的關係。相對於低認知再評估者，高認知再評估的部屬，其害怕情緒與工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的關係較弱。

第二節 研究對象與程序

一、研究對象

本研究主要探討部屬的負面情緒，中介主管不當督導行為與部屬工作滿意、離職意圖、情緒耗竭的關係，並且加入部屬傳統性和壓抑式情緒調控策略之使用習慣，探討可能的調節效果，因此研究對象必須為目前在職、且隸屬於至少一位直屬主管督導的工作者。本研究並未限制研究對象所屬產業或職務類別，期能廣泛探索不同類型工作中的不當督導與部屬反應之關係。

二、研究程序

研究問卷共分兩個階段，第一階段問卷測量所有變項題目，有紙本與線上兩種收集方式，並邀請填答者留下電子郵件地址，以利第二階段問卷網址的寄送；第二階段問卷則再次測量研究的依變項，全部採線上回收。

研究資料收集方面，採便利取樣的方式，包含以紙本和線上問卷的方式收集資料。紙本資料的收集，請認識的在職人員代為發放給其同事，填答者填寫完畢

將問卷放入紙袋中彌封，由發放者回收、交回研究者。線上問卷部分，透過同學、親友的聯絡網路，將寄送問卷網址給他們確知目前在職、有直屬主管的朋友們填寫；除了收到邀請的對象，研究問卷網址並未在網路上公開，以避免不符合研究對象條件的人士填寫。問卷引言強調研究資料的保密原則，僅供學術使用，以確保受測者的隱私，而線上問卷網站的設計也確保所有訊息（如：填答人數、填答者背景資料、電子郵件地址……等）不會被研究者本人之外的人士取得。本研究亦採取贈送小禮物與抽獎活動，提高問卷的填答意願和回收率。

第一階段問卷於 2010 年 7 月下旬開始發放，花費兩個星期回收，共計回收 240 份問卷（線上 145 份，紙本 95 份），內容完整的有效問卷為 218 份（線上 125 份，紙本 93 份），有效問卷中 180 份有留下電子郵件地址，將能收到第二階段問卷的填寫邀請。第二階段問卷則於 2010 年 8 月下旬發放，亦開放問卷網址兩個星期，共計回收 104 份，有效問卷為 94 份。

第三節 研究工具

本研究採用問卷調查法，使用自陳式問卷蒐集資料。為避免共同方法變異（common method variance）的問題，正式施測時，將依學者建議調整各變項之題目順序，減緩填答者的預期或反應心向（彭台光，高月慈，& 林鈺琴，2006）。以下將依序針對測量各變項的量表，簡介其來源及相關資訊：前置變項（不當督導）、中介變項（工作情緒）、結果變項（工作滿意度、離職意圖、情緒耗竭）、調節變項（個人傳統性、認知再評估及壓抑式情緒調控習慣），以及控制變項。

一、不當督導

本研究對不當督導的測量，採用翻譯自 Tepper (2000) 的「不當督導行為量表」(abusive supervision scale)，原量表共 15 題，題目範例如：「我的主管在別人面前貶低我」、「我的主管對我說我能力不足」。填答者以 Likert 六點量尺形式，

1到6分別代表「非常不同意」到「非常同意」，在此量表得分愈高，表示部屬知覺到的不當督導行為愈多。指導語部分，請填答者回憶「最近一個月」與主管的互動情形。Cronbach's α 值為.95。

先前關於不當督導的研究，指導語時限多為「最近六個月」（例如：Glasø, Vie, Holmdal, & Einarsen, 2010; Tepper, 2000; 陳彥宇, 2009），然而情感事件理論強調，「事件」是由起始與結束所框限的一段情節（Weiss & Beal, 2005; Weiss & Cropanzano, 1996），過長的時限可能使填答者難以清楚回憶，而探討生活事件的縱貫研究也指出，只有近三個月的事件，才和正負面情感、主觀幸福感有關（Suh, Diener, & Fujita, 1996），本研究以不當督導作為引發部屬情感變動的工作事件，若採行過去研究的「六個月」時限，不僅較難發現不當督導與部屬負面情緒變動的關聯，在意義上，測得之不當督導知覺可能變成工作的「背景」（context）特徵，更失去了不當督導作為「事件」的本質，因此，對於不當督導的測量時限至少應小於三個月，而 Mignonac 與 Herrbach（2004）在情感事件的測量更認為「一個月」的時間長度，足夠完整的事件發生與結束，並且不會有回憶困難的問題，綜合以上所述，本研究參酌 Mignonac 與 Herrbach 的建議，對不當督導之測量採行「過去一個月」作為回憶時限。

二、負面情緒

本研究對於部屬憤怒、害怕情緒的測量，來自李東仁（2009）部屬情緒量表的「憤怒」、「驚怕」兩個分量表。部屬情緒量表之發展，係由李東仁（2009）選取楊宜懌（1999）對台灣大學生之七種情緒類別，及吳宗祐（2002）憤怒情緒感受形容詞，由 12 位在職人士根據職場中感受這些情緒的可能性進行選取，獲得 21 個被勾選頻率較高的情緒，之後進行專家討論，再加入崇敬情緒，形成共七類情緒，各自有三個情緒詞，的部屬情緒量表。因研究目的所需，本研究僅從部屬情緒量表選取兩類負面情緒，每類有三個情緒詞彙，共 6 題進行測量，填答者以數字 1 到 6 分別表示從「未曾」到「總是」，回答感受這些情緒的頻率。情緒類別、題目範例，

和內部一致性信度為：憤怒情緒，如「憤怒」、「生氣」，Cronbach's α 值為.89；害怕情緒，如「驚慌」、「害怕」，Cronbach's α 值為.87。

指導語部分，則請填答者回憶「最近兩週」的工作情緒，根據情感事件理論，情感應事件的變動而起伏，因此在負面情緒的回憶時限不應超過不當督導事件的「最近一個月」，而太短的回憶時限如「最近三天」，又因為情緒本身短而波動的特性，會產生較大誤差，而不適宜。對於情緒的測量，Glasø, Vie, Holmdal, & Einarsen (2010) 以情感事件理論為架構探討職場霸凌的研究中，使用「過去兩週」為回憶時限，因此本研究依循 Glasø 等學者的作法，採「最近兩週」引導受測者回憶其工作情緒。

三、工作滿意度

使用 Cammann、Fichman、Jenkins 與 Klesh (1983) 之問卷的「工作滿意度」面向，共有 3 題，填答者以六點量尺回答其同意程度，1 到 6 分別代表「非常不同意」到「非常同意」，範例題目如：「整體而言，我對我的工作感到滿意。」。得分加總後，即形成對整體工作滿意度的評量；Cronbach's α 值為.89。

四、情緒耗竭

對於情緒耗竭的測量，來自 Maslach 與 Jackson (1981) 工作倦怠量表 (Maslach Burnout Inventory) 之中「情緒耗竭」分量表，根據蘇守謙 (2000) 的分析，過濾了經翻譯後，有可能題意不清、引發受測者正面反應傾向的題目，保留 6 個題項。填答者以 Likert 六點量尺形式答題，題目例如：「一大早起來，想到又要面對一天的工作，使我感到很疲倦」、「在工作上，我感到身心俱疲」；Cronbach's α 值為 .87。

五、離職意圖

本研究使用 Sjöberg 與 Sverke (2000) 測量整體離職傾向的題目，共有 3 題，填答者以六點量尺回答其對問題敘述的同意程度，題目範例如「在能夠完全自由選擇的情況下，我會離開目前的工作」；Cronbach's α 值為.79。

六、個人傳統性

採用 Farh 等學者 (1997) 擷取自楊國樞 (1989) 「中國人個人傳統性量表」之「遵從權威」分量表，修改的短版個人傳統性量表。原來的「遵從權威」分量表共有 15 個題目，Farh 擷取其中 5 項最具代表性的題目，範例如：「要避免發生過錯，最好的辦法就是遵從長者的話」。此量表曾在台灣與香港、中國大陸的樣本研究中使用（如 Farh, et al., 1997; Farh, et al., 2007）。Farh (2007) 表示在這些研究中，量表的內部一致性係數普遍偏低（如 Cronbach's $\alpha = .76$, Farh et al. [1997]），可能反應了在原來量表中，題目涉及的多種中國社會的生活範疇，如在家庭中父母地位高於子女、丈夫地位高於妻子，在政治舞台上官員地位高於民眾、在一般社會關係裡資深者地位高於資淺者；受測者以六點量尺回答其對問題敘述的同意程度，在本研究中，傳統性的 Cronbach's α 值為 .76。

七、情緒調控

本研究使用 Gross 和 John (2003) 的「情緒調控問卷」(Emotion Regulation Questionnaire, ERQ)，測量個人情緒調控的使用習慣，受測者以六點量尺表示其對問題敘述的同意程度。認知再評估分量表有 6 題，範例題目如：「當我想要增加自己的正面情緒，我會改變我對現況的想法」，Cronbach's α 值為 .86；表達壓抑分量表共有 4 題，題目範例如：「我透過不表達來控制我的情緒」，Cronbach's α 值為 .59。

八、控制變項

(一) 人口統計變項

本研究納入性別、就業年資、與直屬主管共事年資為控制變項，採用虛擬變數進行資料處理。在性別方面，男性、女性分別以 1、0 作編碼；在就業年資以及和直屬主管共事年資方面，將「未滿一年」、「一年到兩年」、「三年到五年」、「五年到七年」、「七年以上」分別以 1、2、3、4、5 作編碼。

(二) 組織正義

對組織正義的測量，採用改編自 Colquitt (2001) 的主管正義量表，共有三個分量表測量組織分配正義、程序正義、互動正義(包含人際、訊息兩個面向)，基於整份問卷的篇幅考量，本研究根據量表發展原始文獻，選取因素負荷量高的 8 個題目，範例為：「主管會依據我的工作量給予適切的酬賞」、「我的主管詳細解釋決策過程與結果。」；Cronbach's α 值為.93。

(三) 神經質性

採用 Costa 與 McCrae (1992) 的 NEO 人格量表—修訂版 (NEO Personality Inventory-Revised) 中的神經質性分量表，共有 12 個題目，受測者以 1~6 之 Likert 六點量尺，回答對於題目敘述的同意程度，題目範例是：「我常覺得自己比別人差」、「我常覺得無助，且希望別人來幫我解決問題」；Cronbach's α 值為.87。

(四) 敵意性

採用短式華人敵意量表 (翁嘉英 et al., 2008)，原來量表共有敵意認知、敵意情感、表達敵意與壓抑敵意四個分量表，總共 20 題，基於整份問卷篇幅考量，本研究根據翁嘉英等人 (2008) 的量表發展研究，從四個分量表分別抽取因素負荷量大的 2 題，共 8 個題項，題目例如：「我有時覺得自己的脾氣一觸即發」、「有時候我會繃著臉或是悶悶不樂」填答者以 1 到 6 代表從「非常不同意」到「非常同意」；Cronbach's α 值為.78。

九、其他不列入計分之題目

由於本研究探討主題包含不當督導與負面情緒，問卷題項有較多負面敘述，可能引起填答者的防衛或猜測，因此另外從鄭伯壘，周麗芳，& 樊景立 (2000) 家長式領導量表選出 6 題仁慈領導，混入不當督導的題目間 (如：「我的主管對我的照顧會擴及到我的家人」、「當我工作表現不佳時，我的主管會去了解真正的

原因何在」)；從李東仁(2009)部屬情緒量表選出4題正面情緒的形容詞，混入負面情緒的題目間(如：「溫馨」、「心平氣和」)；以及從Schaufeli & Bakker(2003)之Utrecht工作投入量表選出3題，混入情緒耗竭題目之間(如：「在工作上，我感覺活力充沛」、「我對我的工作充滿熱情」)。

十、第二階段施測項目

間隔一個月後的問卷，針對同樣一批樣本，再次測量工作滿意、情緒耗竭與離職意圖，題目來源與第一階段相同，此外，也詢問填答者與上次作答相較之下，是否仍任職於同個職位、主管是否為同一人，作為檢核參考。

第四節 資料分析方法

本研究所收集之資料，以SPSS 18.0版套裝統計軟體，針對各變項進行描述性統計分析、相關分析，在中介及調節效果方面，則採用階層迴歸分析來考驗假設。

有鑑於第二階段回收的有效問卷過少，因此在後續資料分析，將以第一階段218筆資料為主，對於第一與第二共94筆雙階段資料的分析，將併入第四章第四節補充分析中。

一、描述性統計分析

此部分將分析樣本的特性，包括性別、教育程度、產業類別、職務類別、職等、就業年資、與主管共事年資等，以及分析資料的幾項基本統計值，包括平均數、標準差、百分比。

二、信度分析

為了檢驗本研究所使用之測量工具是否具有良好的一致性，信度分析以Cronbach's α 做為衡量，並根據Nunnally(1978)的建議，將Cronbach's α 值大於.7視為可以接受的信度大小。

三、相關分析

本研究以 Pearson 積差相關進行分析，呈現各研究變項間彼此的相關係數，以了解各主要的變項、控制變項間的相關情形，是否顯著與符合研究所假設的方向。

四、迴歸分析

在檢驗中介效果的部分，本研究根據 Kenny、Kashy 與 Bolger (1998) 建議的分析邏輯，以階層迴歸分析驗證中介假設。首先放入控制變項（就業年資、與主管共事年資、負向情緒性、組織正義、神經質性、敵意性），確認不當督導可以預測部屬負面情緒（憤怒、害怕）；進一步，也是在放入控制變項的前提下，同時再放入不當督導與部屬負面情緒，檢驗部屬負面情緒是否能預測部屬結果（工作滿意、情緒耗竭、離職意圖）。

在檢驗調節效果的部分，採用 Baron 與 Kenny (1986) 的建議步驟，將預測變項與調節變項予以標準化後再相乘，形成另一個交互作用項，以避免多元共線性的問題。模式一，先放入控制變項；模式二，再加入獨變項與調節變項；模式三，進一步加入交互作用項，若模式三表示交互作用項能顯著預測假設所示的依變項，表示調節效果存在，研究者再進一步根據 Cohen 和 Cohen (1983) 之建議，以高於一個標準差及低於一個標準差的迴歸線，繪製調節效果圖，以檢視交互作用的型態。

五、共同方法變異的檢驗

本研究的所有變項測量均來自單一受測者的自陳資料，可能有共同方法變異 (common method variance, CMV) 問題，為了減少此問題對研究結果衍生的偏誤威脅，在事前預防部分，先就問卷編排上調整各個變項的測量順序，使受測者較不能猜測研究變項間的關係，其次，在間隔一個月後，對同一批受測者再次測量依變項。然而回收之第二階段過少，僅 94 筆，故本研究主要分析仍以第一階段回收之 218 筆資料為主。

在事後檢測部分，本研究採用哈門氏單因子測試法 (Harman' s one-factor test)，其進行方式為對所有研究變項的題目進行因素分析，在未轉軸的狀況下，依據因素數目來評估共同方法變異的嚴重程度。若抽取得到單一因素，或是得到的第一個因素解釋了大部分的資料變異，則表示資料有共同方法變異的疑慮 (彭台光, et al., 2006)。根據上述方式，針對本研究的研究變項之題目 (不當督導、憤怒、害怕、工作滿意、情緒耗竭、離職意圖、傳統性、認知再評估、表達壓抑) 進行檢測，共萃取出 9 個因子，第一個因素的解釋變異量為 27.05%，不及總解釋變異量 68.41% 的一半，表示本研究資料並無嚴重的共同方法變異問題。



第四章 研究結果

第一節 樣本基本資料

表 4-1 為回收樣本之基本特性，有效樣本共 218 分，其中男性 91 人，佔 41.7%，女性 127 人，佔 58.3%；女性多於男性。在樣本年齡方面，並無 20 歲以下填答者，21-30 歲有 96 人，佔 44%，31-40 歲有 78 人，佔 33.8%，41-50 歲有 36 人，佔 16.5%，而 50 歲以上有 8 人，佔 3.7%；顯示以民國 50 年至 70 年間出生的勞動人口為多。國中或以下 2 人，高中/職有 17 人，佔 7.8%，專科（二專，三專或五專）32 人，佔 14.7%，大學（含技職院校）118 人，佔 54.4%，研究所（或以上）48 人，佔 22.1%；顯示樣本教育程度多在專科及以上。在就業年資部分，未滿一年共 20 人，佔 9.2%，一年到兩年 28 人，佔 12.9%，三年到五年 45 人，佔 20.7%，五年到七年 22 人，佔 10.1%，七年以上 102 人，佔 47%。

與直屬主管共事年資，未滿一年有 66 人，佔 30.3%，一年到兩年 66 人，佔 30.3%，三年到五年 44 人，佔 20.2%，五年到七年 12 人，佔 5.5%，七年以上 30 人，佔 13.8%。主管性別部分，男性 137 人，佔 63.4%，女性 79 人，佔 36.2%，受測者之主管以男性居多。在職務方面，現場人員 16 人，佔 7.3%，一般職員 154 人，佔 70.6%，基層主管 32 人，佔 14.7%，中階主管 4 人，佔 1.8%，高階主管 3 人，佔 1.4%，其他 8 人，佔 4.2%。填答者所服務之公司的所屬產業，資訊與通訊傳播業 23 人，佔 10.7%，金融與保險業 54 人，佔 25.2%，不動產業 1 人，佔 0.5%，服務業 49 人，佔 22.9%，住宿與餐飲業 2 人，佔 0.9%，運輸及倉儲業 1 人，佔 0.5%，一般製造業 28 人，佔 13.1%，營造業 1 人，佔 0.5%，高科技電子業 20 人，佔 9.3%，其他 35 人，佔 16.3%。

表 4-1

回收樣本基本資料特性

人口統計變項	項目	人數	有效百分比
性別	男性	91	41.7 %
	女性	127	58.3 %
年齡	20 歲以下	0	
	21-30 歲	96	44.0 %
	31-40 歲	78	35.8 %
	41-50 歲	36	16.5 %
	50 歲以上	8	3.7 %
教育程度	國中或以下	2	.9 %
	高中/職	17	7.8 %
	專科(二專,三專或五專)	32	14.7 %
	大學(含技職院校)	118	54.4 %
	研究所(或以上)	48	22.1 %
	未填答	1	
就業年資	未滿一年	20	9.2 %
	一年到兩年	28	12.9 %
	三年到五年	45	20.7 %
	五年到七年	22	10.1 %
	七年以上	102	47.0 %
	未填答	1	
	與直屬主管共事年資	未滿一年	66
一年到兩年		66	30.3 %
三年到五年		44	20.2 %
五年到七年		12	5.5 %
七年以上		30	13.8 %
主管性別	男性	137	63.4 %
	女性	79	36.2 %
	未填答	2	

職務

現場人員	16	7.3 %
一般職員	154	70.6 %
基層主管	32	14.7 %
中階主管	4	1.8 %
高階主管	3	1.4 %
其他	8	4.2 %
未填答	1	

目前服務的公司產業別

資訊與通訊傳播業	23	10.7 %
金融與保險業	54	25.2 %
不動產業	1	.5 %
服務業	49	22.9 %
住宿與餐飲業	2	.9 %
運輸及倉儲業	1	.5 %
一般製造業	28	13.1 %
營造業	1	.5 %
高科技電子業	20	9.3 %
其他	35	16.3 %

第二節 描述性統計與變項相關

一、描述性統計

表 4-2 呈現所有研究變項之平均數、標準差、相關係數，以及量表內部一致性係數。

其中獨變項不當督導的平均數為 2.47，介於「不同意」到「有點不同意」之間，顯示受測者對不當督導的知覺程度並不明顯。

在中介變項部分，憤怒、害怕的平均數分別是 2.65、2.22，介於「未曾」到「偶爾」之間，表示受測者在負面情緒的感受頻率並不高。

調節變項部分，傳統性的平均數為 2.62，介於「不同意」到「有點不同意」之間，顯示受測者的傳統性價值並不明顯。認知再評估平均數為 4.53，介於「有點同意」到「同意」之間，顯示受測者使用認知再評估的程度偏高。在表達壓抑部分，平均數為 3.39，介於「有點不同意」到「有點同意」之間，受測者使用表達壓抑的整體傾向並不明顯。

二、相關係數

人口變項部分，性別與憤怒有相關 ($r=-.17, p < .05$)，顯示女性比男感受較多的憤怒情緒；性別與傳統性有相關 ($r=.16, p < .05$)，顯示男性的傳統性價值比女性高。就業年資與憤怒情緒相關為 $r=.19 (p < .01)$ ，顯示就業年資越長者，較常感到憤怒；就業年資與傳統性相關 $r=.16 (p < .05)$ ，顯示就業年資越長的人，傳統性的價值觀較為明顯；就業年資和表達壓抑情緒調控的相關為 $r=.17 (p < .05)$ ，表示就業年資越長的人，使用表達壓抑的情況會下降。和主管共事的年資與憤怒情緒有關 ($r=.15, p < .05$)，表示和主管共事年資愈長的填答者，感受憤怒情緒的頻率越高。

在獨變項不當督導部分，不當督導與就業年資相關為 $r=.17 (p < .05)$ ，顯示就業年資越長，知覺的不當督導程度越高；而不當督導與組織正義、神經質性、

敵意性等幾個控制變項的相關係數分別是 $-.65$ 、 $.24$ 、 $.30$ ，皆達顯著水準 ($p < .01$)，再次顯示於後續分析中控制這些變項的重要。不當督導和工作滿意、情緒耗竭、離職意圖這三個結果變項的相關分別是 $-.38$ 、 $.33$ 、 $.32$ ，皆達到顯著水準 ($p < .01$)，符合過去研究的預期方向。不當督導和憤怒情緒的相關是 $r = .61$ ($p < .01$)，符合中介假設的預期方向，不當督導和害怕的相關是 $r = .11$ ，則未達顯著水準。

中介變項方面，憤怒情緒和工作滿意、情緒耗竭、離職意圖這三個結果變項的相關分別是 $-.42$ 、 $.43$ 、 $.33$ ，皆達到顯著水準 ($p < .01$)，符合中介假設的預期方向；害怕情緒和工作滿意、情緒耗竭、離職意圖這三個結果變項的相關分別是 $-.17$ ($p < .05$)、 $.31$ ($p < .01$)、 $.08$ ，前兩者和預期方向符合。

調節變項方面，認知再評估的情緒調控，與工作滿意相關為 $r = .21$ ($p < .01$)，顯示認知再評估高的員工，有較高的工作滿意度；而認知再評估和情緒耗竭的相關為 $r = -.17$ ($p < .05$)，顯示認知再評估高的員工，情緒耗竭的情況較不嚴重。

表 4-2

研究變項之平均數、標準差、相關係數及信度係數

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1. 性別																	
2. 就業年資	3.73	1.40	-.10														
3. 與直屬主管共事年資	2.42	1.34	-.16*	.51**													
4. 組織正義	3.68	1.02	.08	-.24**	-.13	(.93)											
5. 神經質性	3.20	0.73	-.10	-.04	-.02	-.21**	(.87)										
6. 敵意性	3.21	0.77	-.08	.08	.07	-.21**	.53**	(.78)									
7. 不當督導	2.47	0.97	.04	.17*	.02	-.65**	.24**	.30**	(.95)								
8. 工作滿意	4.09	0.98	.06	-.09	.04	.40**	-.25**	-.20**	-.38**	(.89)							
9. 情緒耗竭	3.05	0.87	-.12	.02	-.04	-.31**	.50**	.46**	.33**	-.64**	(.87)						
10. 離職意圖	3.36	1.16	.06	.06	-.08	-.36**	.14*	.24**	.32**	-.59**	.49**	(.79)					
11. 負面情緒_憤怒	2.65	1.16	-.17*	.19*	.15*	-.52**	.27**	.28**	.61**	-.42**	.43**	.33**	(.89)				
12. 負面情緒_害怕	2.22	1.04	-.07	-.11	-.02	-.05	.48**	.25**	.11	-.17*	.31**	.08	.32**	(.87)			
13. 傳統性	2.62	0.78	.16*	.16*	.02	.04	-.01	-.09	.11	.04	.01	-.04	.02	.00	(.76)		
14. 情緒調控_認知再評估	4.53	0.73	.01	-.02	.04	.02	-.10	-.08	-.02	.21**	-.17*	-.05	.00	-.08	.11	(.86)	
15. 情緒調控_表達壓抑	3.39	0.84	.10	-.17*	-.11	-.05	.05	.01	.10	-.01	.08	-.07	-.02	.05	.07	.16*	(.59)

有效的 N (完全排除) 216

對角括弧內數值為各變項信度係數

b. 性別：1=男性，0=女性。

c. 就業年資、與直屬主管共事年資：1=未滿一年，2=一年到三年，3=三年到五年，4=五年到七年，5=七年以上

* $p < .05$ ；** $p < .01$

第三節 研究假設檢驗

本研究以階層迴歸方法，分析部屬負面情緒中介不當督導與部屬後果之關係，並以傳統性、認知再評估情緒調控、表達壓抑情緒調控為調節變項，分別檢視其對於不當督導與部屬負面情緒，及負面情緒與部屬後果之關係的影響，以下為研究假設的驗證結果：

一、部屬負面情緒對不當督導與工作滿意、情緒耗竭、離職意圖之中介效果分析

對於假設 1，部屬負面情緒中介不當督導與部屬工作滿意、離職意圖、情緒耗竭之關係，本研究採用 Kenny、Kashy 與 Bolger (1998) 的檢驗步驟進行分析，共有兩項規則，第一，獨變項與中介變項有關，亦即圖 4-1(B)中的路徑 a 顯著；第二，以獨變項和中介變項同時預測依變項，中介變項和依變項有相關，亦即圖 4-1(B)中的路徑 b 顯著。達成上述條件後，若 c' 不顯著，表示中介變項完全中介獨變項和依變項的關係，若 c' 仍顯著，則表示中介變項部分中介了獨變項和依變項的關係。

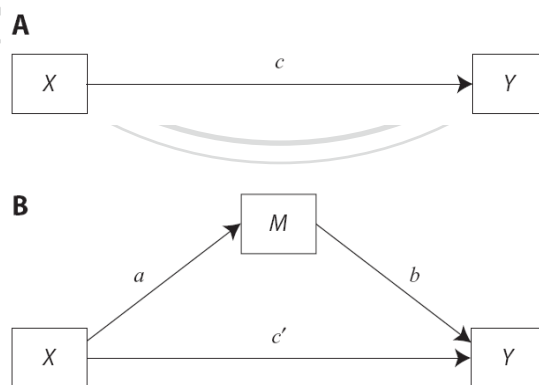


圖 4-1 基本中介模型。X 為獨變項，Y 為依變項，M 為中介變項。圖 4-1(A) 路徑 c 表示從 X 預測 Y 的總效果。圖 4-1(B) ab 表示 X 透過 M 預測 Y 的間接效果， c' 表示直接效果；間接效果 ab + 直接效果 c' = 總效果 c。(引自：Kenny, et al., 1998)

過往對中介模式的驗證，多採用 Baron 與 Kenny (1986) 建議的分析步驟，在 Kenny、Kashy 與 Bolger (1998) 的兩步驟之前，多了一項「獨變項與中介變項有關」的條件，亦即圖 4-1(A) 的總效果 c 達顯著。然而，在中介模型的檢驗中，若是直接效果 c' 和間接效果 ab 的正負號不同時，兩者相加的總效果將會被抵消，而可能不達顯著，但卻不表示無中介效果的存在，因此 Kenny、Kashy 與 Bolger (1998) 認為「總效果必須顯著」的條件並非必要。本研究為根據情感事件理論，初探部屬負面情緒在不當督導與員工後果之間的中介角色，故採取 Kenny、Kashy 與 Bolger (1998) 的做法，考量獨變項與中介變項之關聯，及獨變項、中介變項同時預測依變項時的關連情形，作為對假設₁的檢驗。

實際中介分析程序詳述如下：

1. 先以負面情緒為依變項，加入性別、就業年資、與主管共事年資、組織正義、神經質性、敵意性等六個控制變項，再放入不當督導為預測變項，求得不當督導與各負面情緒的關聯。
2. 以工作滿意、情緒耗竭、離職意圖為依變項，先放入控制變項，再同時加入不當督導和各負面情緒，求得不當督導、負面情緒與工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的關聯。

表 4-3 呈現憤怒情緒之中介分析的階層迴歸結果，結果顯示，控制了性別、就業年資、與主管共事年資、組織正義、神經質性、敵意性等變項後，不當督導顯著預測憤怒情緒，標準化迴歸係數 $\beta = .47$ ($p < .001$)，而以不當督導和憤怒情緒同時預測結果變項，發現憤怒情緒和工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的迴歸係數分別是 $\beta = -.24$ ($p < .01$)、 $\beta = .27$ ($p < .001$)、 $\beta = .21$ ($p < .05$)，進一步以 Sobel Test 分析，分別得到 Sobel = -2.734 ($p < .01$)、Sobel = 3.223 ($p < .01$)、Sobel = 2.36 ($p < .05$)，顯示憤怒情緒對於不當督導與工作滿意、情緒耗竭、離職意圖之關係，存在中介效果，假設_{1a}「部屬憤怒情緒中介不當督導與工作滿意、離職意圖、情緒耗竭的關係」獲得支持。

表 4-4 呈現害怕情緒之中介分析的階層迴歸結果，結果顯示，不當督導和害怕情緒的相關為 $\beta = .05$ ，未達顯著水準，表示在不當督導與工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的關係間，並未發現害怕情緒的中介，因此，假設_{1b}未獲支持。

整體而言，對於負面情緒中介不當督導與部屬結果的情形，發現憤怒情緒存在中介效果，因此假設₁獲得部分支持。



表 4-3

憤怒情緒對不當督導與工作滿意、情緒耗竭、離職意圖之中介分析

變項名稱	憤怒		工作滿意		情緒耗竭		離職意圖	
控制變項								
性別	-.10	-.14**	.03	.01	-.07	-.04	.08	.10
就業年資	.05	.02	-.07	-.05	.01	.00	.06	.05
與直屬主管共事年資	.04	.08	.13	.14	-.09	-.10	-.17*	-.18*
組織正義	-.44**	-.16*	.36**	.22**	-.19**	-.09	-.33**	-.25**
神經質性	.11	.09	-.15**	-.13	.33**	.30**	-.03	-.05
敵意性	.11	.04	-.04	.00	.24**	.22**	.20**	.18*
前置變項								
不當督導		.47**		-.06		-.02		-.02
中介變項								
憤怒情緒				-.24**		.27**		.21*
R ²	.32	.44	.21	.26	.34	.39	.19	.21
調整後的 R ²	.30	.42	.21	.23	.33	.37	.16	.18
△R ²		0.12**		.05**		.05**		.03**
F 值	16.53**	23.52**	9.08**	8.87**	18.29**	16.55**	8.00**	7.07**

註：a. 所有係數皆為標準化迴歸係數。

b. 性別：1=男性，0=女性。

c. 就業年資、與直屬主管共事年資：1=未滿一年，2=一年到三年，3=三年到五年，4=五年到七年，5=七年以上

* $p < .05$ ；** $p < .01$

表 4-4

害怕情緒對不當督導與工作滿意、情緒耗竭、離職意圖之中介分析

變項名稱	害 怕		工作滿意		情緒耗竭		離職意圖	
控制變項								
性別	-.02	-.03	.03	.04	-.07	-.08	.08	.08
就業年資	-.10	-.10	-.07	-.07	.01	.01	.06	.05
與直屬主管共事年資	.03	.04	.13	.12	-.09	-.08	-.17*	-.16*
組織正義	.03	.06	.36**	.26**	-.19**	-.13	-.33**	-.29**
神經質性	.47**	.47**	-.15*	-.11	.33**	.28**	-.03	-.04
敵意性	.01	.00	-.04	-.01	.24**	.22**	.20**	.18**
前置變項								
不當督導		.05		-.17*		.10		.08
中介變項								
害怕情緒				-.09		.09		.03
R ²	.24	.24	.21	.23	.34	.36	.19	.19
調整後的 R ²	.21	.21	.18	.20	.33	.33	.16	.16
△R ²		.00		.02		.01		.00
F 值	10.70**	9.21**	9.08**	7.66**	18.29**	14.35**	8.00**	6.11**

註：a. 所有係數皆為標準化迴歸係數。

b. 性別：1=男性，0=女性。

c. 就業年資、與直屬主管共事年資：1=未滿一年，2=一年到三年，3=三年到五年，4=五年到七年，5=七年以上

* $p < .05$ ；** $p < .01$

二、傳統性、認知再評估對不當督導與負面情緒的調節分析

對調節效果的分析，採用 Baron 與 Kenny (1986) 的作法，程序如下所述：

1. 以憤怒、害怕兩種情緒為依變項，放入性別、就業年資、與主管共事年資、組織正義、神經質性、敵意性等變項進行控制。
2. 加入獨變項不當督導，及傳統性、認知再評估兩個調節變項。
3. 放入不當督導和傳統性、認知再評估的交互作用項。最後根據此步驟產生的模式三，判定交互作用效果。

表 4-5 呈現傳統性、認知再評估情緒調控在不當督導與憤怒、害怕的調節分析。

在假設₂傳統性的調節部分，模式三不當督導和傳統性的交互作用項，對憤怒、害怕的迴歸係數分別是 $\beta = .04$ 、 $\beta = .09$ ，皆未達顯著水準，也就是並無發現傳統性對於不當督導與部屬負面情緒的調節，所以假設_{2a}、假設_{2b}未獲支持，故整體而言，無法支持假設₂。

在假設₃的認知再評估的調節部分，模式三不當督導和認知再評估的交互作用項，與憤怒的迴歸係數是 $\beta = -.08$ ，未達顯著水準，所以未發現認知再評估調節不當督導和憤怒情緒的關係，假設_{3a}未獲支持。不當督導和認知再評估的交互作用項，害怕的迴歸係數是 $\beta = -.19$ ($p < .01$)，達到顯著水準，為了進一步檢驗調節效果是否如假設預期，將繪製調節效果圖 (Cohen and Cohen, 1983)，檢驗假設_{3b}是否受到支持。結果如圖 4-1。

表 4-5

傳統性、認知再評估對不當督導與部屬負面情緒的調節分析

變項名稱	憤怒			害怕		
	模式一	模式二	模式三	模式一	模式二	模式三
Step1						
性別	-.10	-.14**	-.15**	-.02	-.03	-.04
就業年資	.05	.02	.01	-.10	-.11	-.13
與直屬主管共事年資	.04	.08	.10	.03	.04	.07
組織正義	-.44**	-.16*	-.18*	.03	.05	.00
神經質性	.11	.09	.09	.47**	.46**	.45**
敵意性	.11	.04	.04	.01	.00	.01
Step2						
不當督導		.47**	.48**		.05	.07
傳統性		.00	.01		.03	.05
認知再評估		.02	.02		-.04	-.04
Step3						
不當督導*傳統性			.04			.09
不當督導*認知再評估			-.08			-.19**
R ²	.32	.44	.45	.24	.24	.28
調整後的 R ²	.30	.42	.42	.21	.21	.24
△R ²		.12**	.01		.00	.04
F 值	16.53**	18.15**	15.13**	10.70**	7.17**	7.05**

註：a. 所有係數皆為標準化迴歸係數。

b. 性別：1=男性，0=女性。

c. 就業年資、與直屬主管共事年資：1=未滿一年，2=一年到三年，3=三年到五年，4=五年到七年，5=七年以上

* $p < .05$ ；** $p < .01$

圖 4-1 表示，不同程度認知再評估者之間，不當督導知覺和害怕情緒的關連方向相反：知覺不當督導增加時，高認知再評估部屬的害怕情緒呈現下降趨勢，而低認知再評估部屬的害怕情緒則呈現上升。顯示認知再評估調節不當督導和部屬害怕情緒的關係，因此假設_{3c}獲得支持。

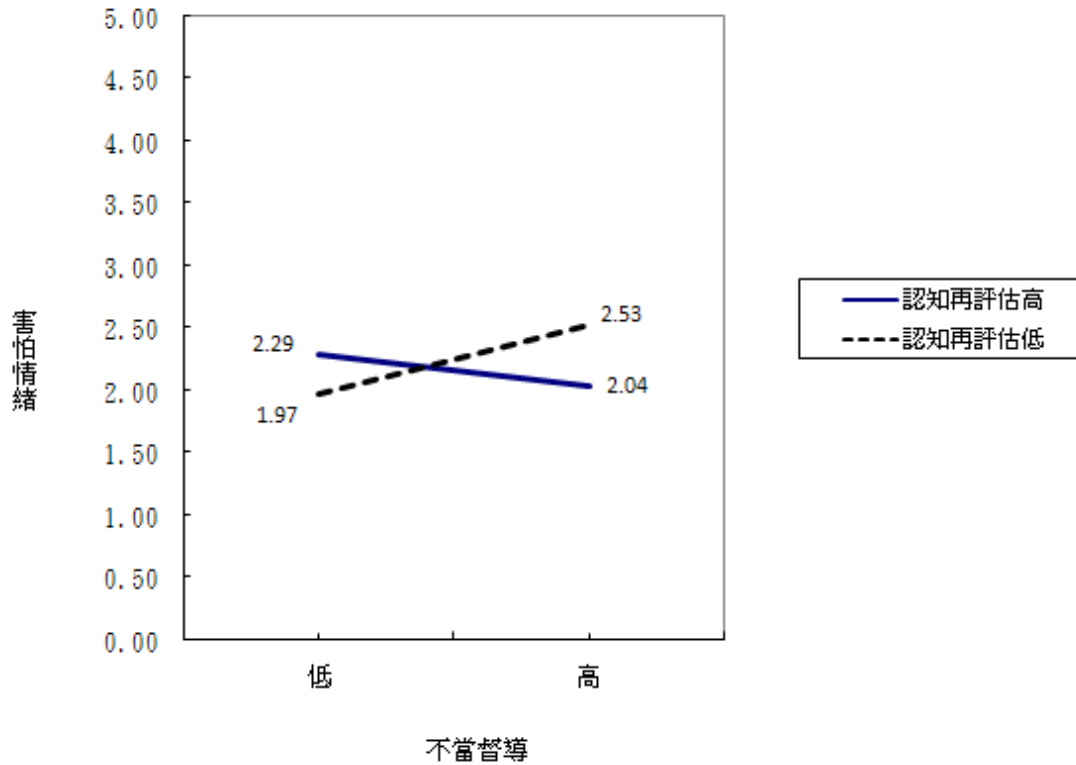


圖 4-1 認知再評估對不當督導與害怕情緒的調節效果

整體而言，慣用認知再評估情緒調控策略的員工，其不當督導與害怕情緒的關聯程度較弱，因此假設₃獲得部分支持。

三、認知再評估、表達壓抑情緒調控策略，在負面情緒與部屬後果之關係的調節分析

分析程序如下所述：

1. 以工作滿意、情緒耗竭、離職意圖三種結果為依變項，放入性別、就業年資、與主管共事年資、組織正義、神經質性、敵意性等變項進行控制。
2. 加入憤怒、害怕兩個獨變項，及認知再評估、表達壓抑兩個調節變項。
3. 放入兩種情緒（憤怒、害怕）和兩種調節變項（認知再評估、表達壓抑）所形成之四個交互作用項。最後根據此步驟產生的模式三，判定交互作用效果。

表 4-6 呈現表達壓抑、認知再評估，對於負面情緒與部屬後果的調節分析。有關表達壓抑的調節分析，憤怒*表達壓抑對工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的迴歸係數分別是 $\beta = .02$ 、 $\beta = -.02$ 、 $\beta = .00$ ；害怕*表達壓抑的迴歸係數分別是 $\beta = -.04$ 、 $\beta = -.05$ 、 $\beta = -.01$ ，皆未達到顯著水準，因此 假設_{4a}、假設_{4b}未獲支持，所以整體而言，無法支持假設₄。

認知再評估，對於負面情緒和工作滿意、情緒耗竭、離職意圖之關係的調節效果，模式三表示，憤怒*認知再評估預測部屬後果的迴歸係數分別是 $\beta = -.07$ 、 $\beta = .07$ 、 $\beta = .02$ ；害怕*認知再評估的迴歸係數分別是 $\beta = .15$ ($p < .05$)、 $\beta = .01$ 、 $\beta = -.06$ ，其中除了害怕*認知再評估對於工作滿意的迴歸係數，其餘皆未達到顯著水準，因此假設_{5a}未獲支持，對假設_{5b}的檢驗，則進一步繪製調節效果圖。

表 4-6

認知再評估、表達壓抑，對負面情緒與部屬結果之關係的調節分析

變項名稱	工作滿意			情緒耗竭			離職意圖		
	模式一	模式二	模式三	模式一	模式二	模式三	模式一	模式二	模式三
Step1									
性別	.03	.00	.01	-.07	-.05	-.05	.08	.11	.11
就業年資	-.07	-.05	-.03	.01	.00	.01	.06	.03	.03
與直屬主管共事年資	.13	.13	.13	-.09	-.09	-.09	-.17*	-.18*	-.18*
組織正義	.36**	.24**	.25**	-.19**	-.07	-.05	-.33**	-.25**	-.25**
神經質性	-.15*	-.10	-.12	.33**	.28**	.28**	-.03	-.04	-.03
敵意性	-.04	.00	-.01	.24**	.21**	.19**	.20**	.17*	.17*
Step2									
憤怒		-.27**	-.23**		.26**	.26**		.21**	.19*
害怕		-.01	-.01		.02	.04		-.03	-.02
認知再評估		.19**	.21**		-.13*	-.13*		-.02	-.02
表達壓抑		-.02	-.03		.08	.07		-.10	-.11
Step3									
憤怒*認知再評估			-.07			.07			.02
憤怒*表達壓抑			-.02			-.02			.00
害怕*認知再評估			.15*			.01			-.06
害怕*表達壓抑			-.04			-.05			-.01
R ²	.21	.29	.31	.34	.41	.42	.19	.23	.23
調整後的 R ²	.18	.26	.26	.33	.38	.38	.16	.19	.18
△R ²		.08**	.02		.07**	.01		.04*	.00
F 值	9.08**	8.37**	6.37**	18.29**	14.24**	10.26**	8.00**	6.01**	4.28**

註：a. 所有係數皆為標準化迴歸係數。

b. 性別：1=男性，0=女性。

c. 就業年資、與直屬主管共事年資：1=未滿一年，2=一年到三年，3=三年到五年，4=五年到七年，5=七年以上

* $p < .05$ ；** $p < .01$

圖 4-2 表示，不同程度認知再評估者之間，部屬害怕情緒與工作滿意的關連方向相反：害怕情緒增加時，高認知再評估部屬的工作滿意呈現上升趨勢，而低認知再評估部屬的工作滿意則下降。顯示認知再評估調節不當督導和部屬害怕情緒的關係，故假設_{5b}獲得部分支持。

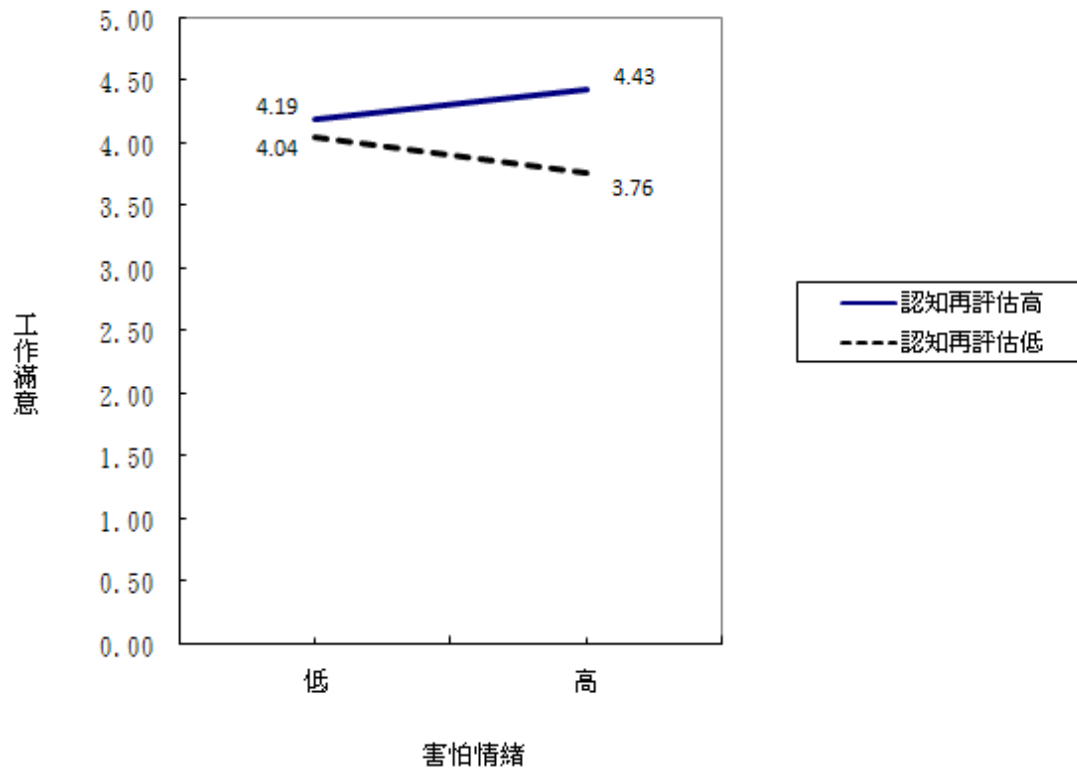


圖 4-2 認知再評估對害怕情緒與工作滿意的調節效果

整體而言，認知再評估對不當督導與部屬害怕情緒的關係有部分調節效果，因此部分支持假設₅。

所有研究假設驗證結果，列於表 4-7。

表 4-7

研究假設驗證結果匯整

研究假設	假設內容	檢定結果
假設 ₁	部屬的負面情緒中介不當督導和工作滿意、離職意圖、情緒耗竭的關係。	部分支持
假設 _{1a}	部屬的憤怒情緒中介不當督導與工作滿意、離職意圖、情緒耗竭的關係。知覺不當督導越高，部屬感受較多的憤怒，繼而關連到工作滿意低落、情緒耗竭、離職意圖上升。	獲得支持
假設 _{1b}	部屬的害怕情緒中介不當督導與工作滿意、離職意圖、情緒耗竭的關係。知覺不當督導越高，部屬感受較多的害怕，繼而關連到工作滿意低落、情緒耗竭、離職意圖上升。	不支持
假設 ₂	個人傳統性會調節不當督導和部屬負面情緒的關係。	不支持
假設 _{2a}	傳統性會調節不當督導和部屬憤怒情緒的關係。相對於低傳統性者，高傳統性部屬之不當督導和憤怒的關係較弱。	不支持
假設 _{2b}	傳統性會調節不當督導和部屬害怕情緒的關係。相對於低傳統性者，高傳統性部屬之不當督導和害怕的關係較弱。	不支持
假設 ₃	認知再評估會調節不當督導和部屬負面情緒的關係。	部分支持
假設 _{3a}	認知再評估會調節不當督導和部屬憤怒情緒的關係。相對於低認知再評估者，高認知再評估部屬之不當督導和憤怒的關係較弱。	不支持
假設 _{3b}	認知再評估會調節不當督導和部屬害怕情緒的關係。相對於低認知再評估者，高認知再評估部屬之不當督導和害怕的關係較弱。	獲得支持
假設 ₄	表達壓抑會調節部屬之負面情緒和工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的關係。	不支持
假設 _{4a}	表達壓抑會調節部屬之憤怒情緒和工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的關係。相對於低表達壓抑者，高表達壓抑的部屬，其憤怒情緒與工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的關係較強。	不支持
假設 _{4b}	表達壓抑會調節部屬之害怕情緒和工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的關係。相對於低表達壓抑者，高表達壓抑的部屬，其害怕情緒與工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的關係較強。	不支持
假設 ₅	認知再評估會調節部屬之負面情緒和工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的關係。	部分支持
假設 _{5a}	認知再評估會調節部屬之憤怒情緒和工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的關係。相對於低認知再評估者，高認知再評估的部屬，其憤怒情緒與工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的關係較弱。	不支持
假設 _{5b}	認知再評估會調節部屬之害怕情緒和工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的關係。相對於低認知再評估者，高認知再評估的部屬，其害怕情緒與工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的關係較弱。	部分支持

第四節 補充分析

一、第二階段基本資料

表 4-9 為第二階段回收的樣本基本資料，有效問卷共 94 份，其中男性 38 人，女性 56 人，95% 的填答者年齡在 20~50 歲之間；99% 的填答者教育程度在專科以上；而就業年資方面，未滿一年 12 人，佔 12.8%；一年到兩年 17 人，佔 18.1%；三年到五年 19 人，佔 20.2%；五年到七年 12 人，佔 12.8%；七年以上 34 人，佔 36.2%。

與直屬主管共事年資，未滿一年有 33 人，佔 35.1%，一年到兩年 34 人，佔 36.2%，三年到五年 15 人，佔 16%，五年到七年 4 人，佔 4.3%，七年以上 8 人，佔 8.5%。主管性別部分，男性 67 人，佔 71.3%，女性 27 人，佔 28.7%，填答者之主管以男性居多。在職務方面，現場人員 4 人，佔 4.3%，一般職員 68 人，佔 72.3%，基層主管 14 人，佔 14.9%，中階主管 4 人，佔 4.3%，高階主管 1 人，佔 1.1%，其他 3 人，佔 3.2%。填答者所服務之公司的所屬產業，資訊與通訊傳播業 11 人，佔 11.7%，金融與保險業 17 人，佔 18.1%，服務業 19 人，佔 20.2%，住宿與餐飲業 1 人，佔 1.1%，一般製造業 8 人，佔 8.5%，高科技電子業 14 人，佔 14.9%，其他 24 人，佔 25.5%，比起第一階段，此樣本並無不動產、住宿餐飲與營造業。在回答第二階段問卷的填答者當中，87 人仍在原來的職位，佔 92.6%，6 人已離職，佔 6.4%；85 人的直屬主管沒變，佔 90.4%。

表 4-8

兩階段回收樣本基本特性

人口統計變項	項目	人數	有效百分比
性別	男性	38	40.4 %
	女性	56	59.6 %
年齡	20 歲以下	0	
	21-30 歲	53	56.4
	31-40 歲	25	26.6
	41-50 歲	12	12.8
	50 歲以上	4	4.3
教育程度	國中或以下	0	--
	高中/職	1	1.1
	專科(二專,三專或五專)	11	11.7
	大學(含技職院校)	53	56.4
	研究所(或以上)	29	30.9
	未填答	0	
就業年資	未滿一年	12	12.8 %
	一年到兩年	17	18.1 %
	三年到五年	19	20.2 %
	五年到七年	12	12.8 %
	七年以上	34	36.2 %
與直屬主管共事年資	未滿一年	33	35.1 %
	一年到兩年	34	36.2 %
	三年到五年	15	16.0 %
	五年到七年	4	4.3 %
	七年以上	8	8.5 %
主管性別	男性	67	71.3 %
	女性	27	28.7 %
職務	現場人員	4	4.3 %

一般職員	68	72.3 %
基層主管	14	14.9 %
中階主管	4	4.3 %
高階主管	1	1.1 %
其他	3	3.2 %

服務公司產業別

資訊與通訊傳播業	11	11.7 %
金融與保險業	17	18.1 %
不動產業	0	
服務業	19	20.2 %
住宿與餐飲業	1	1.1 %
運輸及倉儲業	0	
一般製造業	8	8.5 %
營造業	0	
高科技電子業	14	14.9 %
其他	24	25.5 %

是否仍就職於同家公司及同個單位

仍在原公司及原單位	87	92.6 %
已調單位(同公司)	1	1.1 %
已離職	6	6.4 %
其他		

直屬主管是否與第一階段同一人

是	85	90.4 %
否	9	9.6 %

二、第二階段變項平均數、標準差、相關係數

(一) 描述性統計

表 4-9 呈現所有研究變項之平均數、標準差與相關係數，量表內部一致性係數。

獨變項不當督導的平均數為 2.48，介於「不同意」到「有點不同意」之間，顯示受測者對不當督導的知覺程度並不明顯。

在中介變項部分，憤怒、害怕的平均數分別是 2.69、2.21，介於「未曾」到「偶爾」之間，表示受測者在負面情緒的感受頻率並不高。

在調節變項部分，傳統性的平均數為 2.45，介於「不同意」到「有點不同意」之間，顯示受測者的傳統性價值並不明顯。認知再評估平均數為 4.62，介於「有點同意」到「同意」之間，顯示受測者使用認知再評估的程度偏高。在表達壓抑部分，平均數為 3.41，介於「有點不同意」到「有點同意」之間，受測者使用表達壓抑的整體傾向並不明顯。

(二) 相關係數

在人口變項部分，性別與神經質性有相關 ($r=-.23, p < .05$)，顯示女性比男性有較高的神經質性；性別與憤怒情緒有相關 ($r=-.29, p < .01$)，女性比男性感受較多的憤怒情緒；性別與傳統性有相關 ($r=.23, p < .05$)，顯示男性的傳統性價值比女性高。就業年資與憤怒情緒相關為 $r=.20 (p < .05)$ ，顯示就業年資越長者，較常感到憤怒。

在獨變項不當督導部分，不當督導與就業年資相關為 $r=.17 (p < .05)$ ，顯示就業年資越長，知覺的不當督導程度越高；而不當督導與組織正義的相關係數為 $r=-.37 (p < .01)$ 。不當督導和工作滿意、情緒耗竭、離職意圖等結果變項的相關分別是 $-.50$ 、 $.33$ 、 $.42$ ，皆達到顯著水準 ($p < .01$)，符合預期方向。不當督導和憤怒情緒的相關是 $r=.66 (p < .01)$ ，符合中介假設的預期方向，不當督導和害怕的相關是 $r=.13$ ，未達顯著水準。

中介變項方面，憤怒情緒和工作滿意、情緒耗竭、離職意圖、對主管等結果變項的相關分別是 $-.43$ 、 $.36$ 、 $.37$ ，皆達到顯著水準 ($p < .01$)，符合中介假設的預期方向；害怕情緒只和情緒耗竭有關 ($r = .32$, $p < .01$)。

調節變項方面，表達壓抑情緒調控，與離職意圖相關為 $r = -.21$ ($p < .01$)，顯示表達壓抑越高的員工，離職意圖偏低。



表 4-9

兩階段資料之研究變項平均數、標準差、相關係數及信度係數

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1. 性別																	
2. 就業年資	3.41	1.45	-.09														
3. 與直屬主管共事年資	2.15	1.20	-.08	.56**													
4. 組織正義	3.65	1.13	.11	-.21*	-.17	(.94)											
5. 神經質性	3.20	.81	-.23*	-.16	-.12	-.17	(.89)										
6. 敵意性	3.18	.78	-.11	.05	.10	-.23*	.50**	(.79)									
7. 不當督導	2.48	1.01	-.14	.12	.04	-.78**	.23*	.31**	(.95)								
8. 工作滿意 s2	4.26	.94	.20*	-.06	.10	.48**	-.41**	-.32**	-.50**	(.86)							
9. 情緒耗竭 s2	3.07	.88	-.25*	-.04	-.09	-.29**	.46**	.42**	.33**	-.67**	(.90)						
10. 離職意圖 s2	3.27	1.23	-.15	-.02	-.12	-.49**	-.16	.35**	.42**	-.59**	.46**	(.83)					
11. 負面情緒_憤怒	2.69	1.30	-.29**	.20*	.17	-.59**	.30**	.31**	.66**	-.43**	.36**	.37**	(.89)				
12. 負面情緒_害怕	2.21	1.04	-.19	-.15	-.01	-.03	.51**	.31**	.13	-.19	.32**	.09	.26*	(.86)			
13. 傳統性	2.45	.78	.23*	.08	.06	.03	.04	-.10	.06	.03	-.04	-.19	-.12	-.06	(.79)		
14. 情緒調控_認知再評估	4.62	.79	-.03	.08	.09	-.01	-.03	-.15	-.07	.16	.02	-.10	-.04	-.05	.26*	(.86)	
15. 情緒調控_表達壓抑	3.41	.92	.12	-.18	.01	.00	-.06	-.19	.02	.10	.00	-.21*	-.12	.08	.10	.17	(.68)

有效的 N (完全排除) 94

對角括弧內數值為各變項信度係數

b. 性別：1=男性，0=女性。

c. 就業年資、與直屬主管共事年資：1=未滿一年，2=一年到三年，3=三年到五年，4=五年到七年，5=七年以上

* $p < .05$; ** $p < .01$

三、負面情緒對不當督導與第二階段部屬結果之中介的分析

表 4-10 呈現憤怒情緒對不當督導與第二階段部屬結果之中介的階層回歸分析，顯示不當督導與憤怒情緒有關聯，標準化迴歸係數 $\beta = .47$ ($p < .001$)，進一步探討不當督導和憤怒情緒對部屬結果的預測，發現對於工作滿意、情緒耗竭、離職意圖，憤怒情緒的迴歸係數分別是 $\beta = -.06$ 、 $\beta = .12$ 、 $\beta = .11$ ($p < .05$)，皆未達顯著水準。

表 4-11 呈現害怕情緒對不當督導與第二階段部屬結果之中介的回歸分析結果，顯示不當督導與害怕情緒的關聯未達顯著水準 ($\beta = .05$)，因此並未發現害怕情緒的中介效果。



表 4-10

憤怒情緒對不當督導與第二階段部屬結果之中介的分析

變項名稱	憤怒		工作滿意 _{階段二}		情緒耗竭 _{階段二}		離職意圖 _{階段二}	
控制變項								
性別	-.10	-.14**	.09	.08	-.15	-.13	-.12	-.10
就業年資	.05	.02	-.13	-.13	.01	.00	-.04	-.05
與直屬主管共事年資	.04	.08	.23*	.22*	-.13	-.14	-.24*	-.25*
組織正義	-.44**	-.16*	.41**	.27	-.19*	-.11	-.48**	-.49**
神經質性	.11	.09	-.26	-.25*	.25*	.24*	-.15	-.16
敵意性	.11	.04	-.10	-.07	.24*	.23*	.33**	.33**
前置變項								
不當督導		.47**		-.16		.03		-.10
中介變項								
憤怒情緒				-.06		.12		.11
R ²	.32	.44	.39	.40	.32	.33	.37	.38
調整後的 R ²	.30	.42	.35	.35	.28	.27	.33	.32
△R ²		.12**		.01		.01		.01
F 值	16.53**	23.52**	9.20**	7.14**	6.91**	5.29**	8.61**	6.49**

註：a. 所有係數皆為標準化迴歸係數。

b. 性別：1=男性，0=女性。

c. 就業年資、與直屬主管共事年資：1=未滿一年，2=一年到三年，3=三年到五年，4=五年到七年，5=七年以上

* $p < .05$ ；** $p < .01$

表 4-11

害怕情緒對不當督導與第二階段部屬結果之中介的分析

變項名稱	害怕		工作滿意 _{階段二}		情緒耗竭 _{階段二}		離職意圖 _{階段二}	
控制變項								
性別	-.02	-.03	.09	.09	-.15	-.14	-.12	-.12
就業年資	-.10	-.10	-.13	-.13	.01	.03	-.04	-.03
與直屬主管共事年資	.03	.04	.23*	.22*	-.13	-.14	-.24*	-.25*
組織正義	.03	.06	.41**	.28*	-.19*	-.14	-.48**	-.52
神經質性	.47**	.47**	-.26*	-.26*	.25*	.21	-.15	-.17
敵意性	.01	.00	-.10	-.07	.24*	.22*	.33**	.33
前置變項								
不當督導		.05		-.18		.07		-.05
中介變項								
害怕情緒				-.01		.10		.04
R ²	.24	.24	.39	.40	.32	.33	.37	.37
調整後的 R ²	.21	.21	.35	.34	.28	.27	.33	.32
△R ²		.00		.01		.01		.00
F 值	10.70**	9.21**	9.20**	7.10**	6.91**	5.30**	8.61**	6.36**

註：a. 所有係數皆為標準化迴歸係數。

b. 性別：1=男性，0=女性。

c. 就業年資、與直屬主管共事年資：1=未滿一年，2=一年到三年，3=三年到五年，4=五年到七年，5=七年以上

* $p < .05$ ；** $p < .01$

四、認知再評估、表達壓抑情緒調控，對於負面情緒與第二階段工作滿意、情緒耗竭、離職意圖之關係的調節分析

表 4-12 列出認知再評估、表達壓抑情緒調控，對於負面情緒與第二階段工作滿意、情緒耗竭、離職意圖的調節分析，根據四個結果變項的階層迴規模式三，發現害怕*認知再評估的交互作用項係數為 $\beta = -.25$ ($p < .05$)，進一步繪製調節效果圖，如圖 4-3 所示。



表 4-12

認知再評估、表達壓抑情緒調控，對於負面情緒與兩階段工作滿意、
情緒耗竭、離職意圖之關係的調節分析

變數名稱	工作滿意 _{兩階段}			情緒耗竭 _{兩階段}			離職意圖 _{兩階段}		
	模式一	模式二	模式三	模式一	模式二	模式三	模式一	模式二	模式三
Step1									
性別	.09	.08	.09	-.15	-.13	-.14	-.12	-.09	-.10
就業年資	-.13	-.13	-.16	.01	.03	.04	-.04	-.08	-.09
與直屬主管共事年資	.23*	.22*	.24*	-.13	-.17	-.18	-.24*	-.22	-.22*
組織正義	.41**	.37**	.35**	-.19*	-.12	-.10	-.48**	-.47**	-.48**
神經質性	-.26*	-.26*	-.26*	.25*	.19	.19	-.15	-.17	-.15
敵意性	-.10	-.06	-.05	.24*	.26*	.27*	.33**	.28**	.33**
Step2									
憤怒		-.09	-.10		.13	.12		.05	.01
害怕		-.01	.00		.08	.08		.05	.02
認知再評估		.13	.15		.07	.06		-.01	-.01
表達壓抑		.01	.00		.08	.10		-.17	-.16
Step3									
憤怒*認知再評估			-.06			.13			.03
憤怒*表達壓抑			.15			-.10			-.12
害怕*認知再評估			.07			-.14			-.25*
害怕*表達壓抑			-.06			.10			.12
R ²	.39	.41	.43	.32	.35	.37	.37	.40	.46
調整後的 R ²	.35	.34	.33	.28	.27	.25	.33	.33	.36
△R ²		.02	.02		.03	.02		.03	.06
F 值	9.20**	5.81**	4.27**	6.91**	4.45**	3.27**	8.61**	5.57**	4.77**

註：a. 所有係數皆為標準化迴歸係數。

b. 性別：1=男性，0=女性。

* $p < .05$ ；** $p < .01$

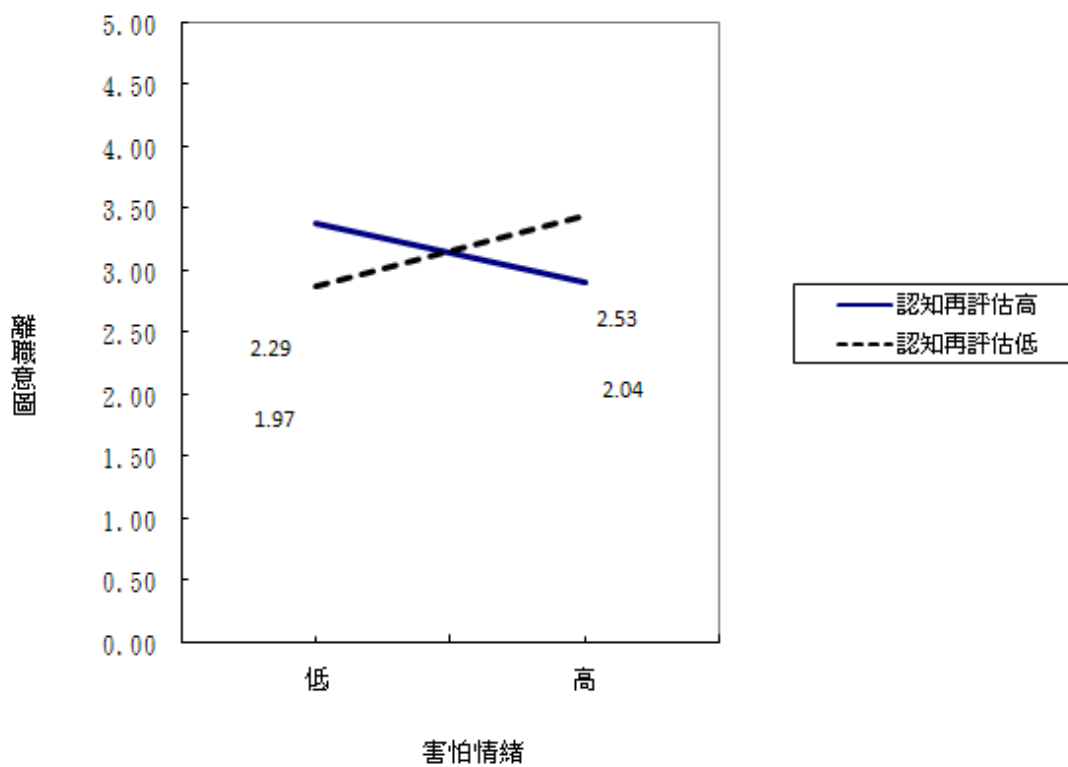


圖 4-3 認知再評估對害怕情緒與離職意圖的調節效果

圖 4-3 表示，高認知評估者，害怕情緒越高，離職意圖呈現下降的趨勢，而
 滴沾再評估者，越感到害怕，離職意圖便越強。

第五章 研究結論

第一節 研究結果之學術意涵

一、部屬負面情緒的中介角色

本研究結果部分支持部屬負面情緒，對不當督導和部屬後果之關係的中介假設，在憤怒、害怕兩種負面情緒中，憤怒有中介的效果。不當督導作為引發部屬情緒變動的事件，致使部屬憤怒情緒升高 ($\beta = .47, p < .01$)；而在工作上時常感到憤怒的員工，工作滿意度偏低 ($\beta = .24, p < .01$)，情緒耗竭較嚴重 ($\beta = .27, p < .01$) 離職意圖較高 ($\beta = .21, p < .05$)。

對於人們如何評價事件、情感經驗及工作滿意度，情感特質的影響不容忽視（如：Levin & Stokes, 1989; Widiger, et al., 1984），不當督導被定義為部屬的知覺，更可能因部屬本身特質而有所偏誤（Tepper, 2000），然而本研究在控制了關連到個人對主管領導行為知覺、負面情緒經驗頻率及工作滿意度的神經質性人格特質之後，憤怒的中介效果仍存在，這顯示，不當督導確實透過部屬的憤怒，損害其工作滿意，引發部屬情緒耗竭、萌生離意，且很可能並非部屬的個人知覺問題。

憤怒情緒的中介情形，大致符合情感事件理論的預期方向。過去探討不當督導如何影響部屬工作滿意、情緒耗竭、離職意圖之機制的研究，多以組織正義為中介變項，本研究也納入對組織正義的控制，仍然發現憤怒的中介效果，這顯示，在探討不當督導為何造成部屬負面反應時，除了考量認知層面的組織正義，從情感層面的工作情緒切入，也同樣值得深思。

進一步，為何憤怒情緒中介不當督導和部屬後續反應的關係，害怕情緒卻不然？可能原因是各個情緒之間的內涵不同，憤怒、害怕皆屬於負面情緒，但是不當督導不一定對負面情緒有全面引發的效果，可能只引發其中幾種，從本研究變

項相關資料也可得見，不當督導和兩種負面情緒的相關程度不一：和憤怒有高度相關 ($r=.61, p<.01$)，與害怕無顯著相關 ($r=.11$)。不同情緒，有各自的內涵，憤怒與害怕分別對應「戰」與「逃」的反應，憤怒是具權力意味 (powerful) 的情緒，在面對敵人的攻擊或威脅時，促使個體反擊與自保 (Darwin, 1965)；害怕，根據韋氏線上辭典，則是一種經由預期有危險或遭遇實際危險所引發的不愉快情緒，屬於較不具權力意味的情緒 (powerless)，呈現出個體有弱點、地位低的形象 (Fischer & Jansz, 1995)。作為挾帶敵意的不適當領導行為，不當督導在本質上威脅部屬的自尊與安全感，部屬因而心生憤怒，而憤怒情緒的行動促發力量，使部屬進一步藉態度行為的改變，重拾個人的控制感 (Brehm & Brehm, 1981; Wright & Brehm, 1982)，反應在低工作滿意、高情緒困擾跟考慮離職之上。然而比起憤怒，害怕情緒的權力展現意味較少，這或許解釋了為何憤怒情緒有中介，害怕卻沒有中介的結果。綜合以上所述，雖然憤怒、害怕同屬負面情緒，但不必然有相同的中介型態。情感事件理論認為不同情緒，對行為的預測力有所不一 (Weiss & Beal, 2005; Weiss & Cropanzano, 1996; Weiss, et al., 1999)，根據本研究結果，應可部份呼應此觀點。

二、傳統性的調節角色

本研究未發現傳統性對於不當督導和部屬負面情緒關係的調節。陳彥宇 (2009) 發現傳統性部份調節不當督導與組織偏差行為的關係，Farh (2007) 則發現傳統性調節知覺組織的支持與員工的組織公民行為，然而，與本研究相較，前述研究所探討的依變項是具體行為，本研究則是在內在的情緒層面。

華人的傳統性信念，作為其採取行為表現的規範依據，遭遇不當督導，傳統性高者在行為上遵從權威、謹守分內工作 (陳彥宇, 2009)，然根據本研究結果推測，對於情緒事件的解讀與情緒的產生，傳統性信念不一定能發生作用，當員工面對主管不當督導之類的高度威脅事件，情緒的喚起應是立即反應，此時經由後天社會互動下薰陶而成的傳統性信念，相對不能及時介入情緒產生的前置過

程，這或許解釋了為何傳統性未能調節不當督導與負面情緒的關係。

三、情緒調控的調節角色

本研究分析發現，情緒調控的認知再評估策略，對於不當督導和部屬負面情緒，以及部屬負面情緒和後果之間有部分的調節效果，而情緒調控的表達壓抑策略則並未發現調節存在。以下將分別詳述。

首先是認知再評估對不當督導與負面情緒的調節，研究發現，認知再評估調節不當督導與害怕的關係，交互作用迴歸係數是 $\beta = -.19$ ($p < .01$)。遭遇不當督導時，認知再評估低的部屬，有更多害怕的情緒；相較之下，高認知再評估策略的部屬，害怕情緒呈現下降，此一結果也與過去情緒調控研究符合，長期運用認知再評估的個體，經驗較少的負面情緒 (Gross & John, 2003; John & Gross, 2004)。此外，認知再評估也調節害怕情緒和工作滿意的關係，交互作用迴歸係數為 $\beta = .15$ ($p < .05$)，顯示在害怕的情緒感受中，無損高認知再評估部屬的工作滿意，但低認知再評估部屬的工作滿意便呈現下降，根據 Gross (1998) 的情緒調控歷程模式，認知再評估是情緒形成之前的調控策略，然而一如 Sheppes (2009) 的發現，本研究也顯示此策略在害怕情緒產生的情況下，仍有調節效果，這意謂情緒已然發生時，個體仍可藉由反思自己的情感現狀，進而不損害工作滿意，再次呼應了認知再評估長期而言對個體的正面助益。綜合上述，認知再評估策略，有助於身處不當督導對待的員工，積極調適自己的情緒，甚至在負面情緒生成的情況下，不至於讓負面情緒降低對工作的整體評價。

然而，為什麼認知再評估情緒調控，對於不當督導和憤怒的關係卻沒有調節效果呢？根據先前憤怒之中介效果的討論，筆者推論可能是作為憤怒情緒的促發事件，不當督導帶給個體的威脅性太強烈，幾乎必會關係到部屬憤怒情緒的產生，在這歷程中，即使個人習慣使用認知再評估，也無法緩和不當督導和憤怒的關係，因此未能發現認知再評估的調節效果。

表達壓抑情緒調控的調節角色，在本研究中並未得到支持，可能是研究問卷

測量，以及文化差異的問題。本研究測得之表達壓抑的內部一致性係數為 $\alpha = .59$ ，明顯偏低；雖然 Gross 等學者編寫包含認知再評估、表達壓抑的情緒調控問卷時，為了呈現情緒調控策略並非固定的特質、而是經由個人學習發展而來，特別以中性字眼撰寫題目，且在不同樣本中確認情緒調控策略和認知能力、社會期許無關 (Gross & John, 2003)，然而，情感表達的抑制在華人文化中，卻常被視為成熟的象徵，有社會讚許的成分，因此表達壓抑的概念在華人脈絡的意義，與在西方脈絡的意義可能有所不同，詳細有待後續研究的探討。

第二節 研究結果之實務意涵

一、部屬的工作情緒值得管理者留意

忙碌的職場上，工作者期許自己努力達成任務，組織則期待集員工之力成長茁壯，大部分個人和組織追求具體的獲利目標，這些目標常是肉眼可見、可用數字衡量的訂單數、產能、財務報表……等等，在快速且變動的步調之間，似乎忙於手邊任務便分身乏術，相對的，較不具體的情感面，往往沒受到應有的正視。情緒具備變動且深受個人特質影響的本質，使工作者難以再分神捉摸，而負面情緒經驗與工作者結果的關聯性，或許因為職場上對情緒表露的不鼓勵，而更容易被管理者輕忽。張詩音 (2007) 發現，在非家人等較不親近的關係中，人們必須努力維持關係，尤其負向情緒的表露可能對關係不利、或者呈現個人能力不足的形象，因此大部分人傾向加以隱藏。職場中的人們，處在一個隱藏負面情緒的規範下，其刻意不表現的負面情緒難以為他人覺察，可能使得管理者不易辨識負面情緒與工作滿意等結果的關聯，而低估了其重要性。

本研究發現不當督導引起部屬的憤怒情緒，進一步關係到部屬的工作滿意、情緒耗竭與離職意圖，而過去研究亦顯示，處在憤怒中的個體，不但有憤慨和激昂的感受，也更傾向使用語言、非語言等各式管道、攻擊（或意圖攻擊）使其憤

怒的對象 (Averill, 1982; Shaver, Schwartz, Kirson, & O'Connor, 1987), 如不當督導關連到員工針對主管的攻擊行為 (Hershcovis et al., 2007; Mitchell & Ambrose, 2007), 而若無法直接以牙還牙, 員工也可能以背地裡說主管壞話、遷怒無辜他人、違反組織規範等偏差行為宣洩其不滿 (Mitchell & Ambrose, 2007; 陳彥宇, 2009), 來自不當督導的部屬憤怒情緒, 有可能促使上述職場攻擊與偏差行為的發生, 由此可見, 雖然在工作場合不一定表露於外, 但工作情緒仍然對許多正面或負面的組織行為有影響力, 因此, 如何管理部屬的負面情緒是刻不容緩的挑戰, 組織可以導入相關措施, 如員工協助方案, 提供員工之工作負面情緒的出口, 而員工或團隊的工作情緒氛圍, 也可為員工作業運行的潛在問題, 提供管理者額外的警示線索。

二、認知再評估情緒調控策略的應用價值

根據本研究發現, 員工的認知再評估能部分減緩遭遇不當督導時的負面情緒, 以及負面情緒對員工工作滿意的損害, Gross & John (2003) 也發現慣用認知再評估者, 在心理、生理及社會方面皆有較良好的適應情形, 除了情緒發生之前, 此策略甚至在情緒已產生的背景之下仍有效果 (Sheppes, et al., 2009), 可見認知再評估能幫助處於壓力或負面情境中的員工, 降低環境或負面情感的不良影響。

而認知再評估屬於情緒調控策略的一種, 並非固定不變的特質, 隨著生活經驗的累積與磨練, 人們有機會發展更健康的情緒調控型態 (John & Gross, 2007), 因此, 認知再評估是可以學習的, 值得組織納入員工教育訓練中, 組織可藉由與社區或縣市級心理衛生單位合作, 開辦情緒管理講座或工作坊, 教導員工覺察自己的工作情緒, 並學習以積極的方式處理情緒、回應環境。

三、營造正面的領導環境

雖然不當督導在一般工作場合的發生頻率不高，然而所造成的員工心理損害、偏差行為、降低的組織公民行為，對企業組織是一大損失 (Harvey, et al., 2007; Tepper, 2007)。本研究發現知覺受不當督導，致使部屬產生憤怒情緒，進而造成低工作滿意、提高的情緒耗竭與離職意圖等負面影響，從根本來看，企業可藉由教育訓練，教導主管學習適當的管理方式，或提供員工申訴求助管道，及早在不當督導對員工、組織造成更大損害前介入改善。

第三節 研究限制

一、共同方法變異

本研究採用單一訊息來源、問卷測量法，雖然資料收集的設計納入兩個時間點的資料，但由於第二階段資料回收過少，所以分析時以階段一的資料為主，卻也因此難以避免共同方法變異的問題。不過，本研究採取彭台光等學者 (2006) 的建議，事前調整問卷內容中的變項順序，並且為防止多數問題的負面陳述引發受測者防衛，另外加入仁慈領導與正面情緒等不計分的題目，盡可能不讓受測者察覺研究假設、及降低因受測者防衛而引發的反應偏誤。在事後檢測上，採用哈門氏單因子檢驗法，對所有研究變項之題目的因素分析結果，並未發現有嚴重的共同方法變異。

二、資料收集時間點

根據情感事件理論，情感事件應最早發生，引發員工的情緒，進而有後續反應，但是本研究受限於第二階段回收樣本不足，僅採用第一階段的單一時間點資料，較不適宜推論變項之間的因果關係。本研究於變項測量上，以指導語強調的時間點作為受測者回答時的回憶線索，在不當督導的測量為「過去一個月」，在負面情緒及結果變項的測量為「過去兩週」，然而無法完全排除受測者填答時，

回憶偏差的問題，而情緒是短暫波動、種類特定而有目標針對性的，單一時間點的測量，較難呈現這樣的本質，因此建議未來研究在情緒的測量上，採用如日記法 (daily diary) 等方式，在一至兩週之間密集測量再取平均，捕捉研究對象更確切的情緒經驗。

三、問卷量尺的改進

過去不當督導的研究主要以「頻次」作為問卷量尺，例如：「從未」、「偶爾」、「總是」，本研究基於方便填答者作答，問卷設計上採取「同意程度」作為量尺，然而如此問法，可能使填答者誤會該部分為「對下列主管行為的贊同程度」，測得結果偏屬「背景」(context) 而非研究探討的「事件」，不過本研究以「最近一個月」的指導語時限指引填答者回憶，回溯的時間不至於過長，測量結果應仍足以反應不當督導作為「事件」的特性，然而也建議未來研究在量尺選用上，加入「頻次」的量尺，以更貼近變項的概念。

四、表達壓抑量表信度問題

根據本研究回收資料顯示，表達壓抑情緒調控策略的量表信度 $\alpha = .59$ ，明顯偏低，因而難以檢驗表達壓抑的調節角色。而壓抑情緒反應，在華人社會，常被視為個人心智成熟的表現，對於華人填答者的意義，和 Gross (1998) 的定義相較可能有文化上的差異，建議未來研究者，若在華人脈絡探討表達壓抑情緒調控策略，應格外考慮文化議題。

第四節 未來研究方向與建議

一、正負面領導行為的交互作用

不當督導的概念探討部屬對於主管非肢體接觸之敵意性對待的知覺，然而，一般工作場合中，主管與部屬間的互動有好也有壞，部屬可能同時接受到主管的正面與負面領導行為，如此一來，不當督導對部屬的影響仍然一樣嗎？Duffy 等

人 (2002) 發現，伴隨著主管支持行為的不當督導，比起單純只展現敵意對待的不當督導，對部屬造成更多不安全感、不信任感、使部屬耗費更多因應環境的心力，因此，建議未來研究可探討混合了正面與負面領導，對於部屬情感、態度及行為的影響。此外，華人世界中，主管的領導方式常有「恩威並濟」的現象，此脈絡下，華人部屬對主管領導行為的整體知覺是否包含不當督導的成分？與華人組織中的「家長式領導」是否能區分？而情緒反應是否「愛恨交織」？這些都是未來值得進一步研究的問題。

二、其他情緒調控策略在不當督導與部屬情緒關係的角色

本研究主要針對情感發生之前與之後的認知再評估、表達壓抑兩種情緒調控策略，在不當督導與部屬後果的關係中進行初探，但是根據 Gross (1998) 的情緒調控歷程模型，尚有其他策略可能影響不當督導對部屬後果的情緒歷程，例如部屬藉由躲避與不當督導主管接觸的機會，減少遭受負面對待的可能性，進而保護自身的情緒健康（避開情境），或在面對不當督導時，持續堅定自我價值感，減低該情境對情緒的衝擊（自我肯定），因此，建議未來的學者可以將其他情緒調控策略納入研究考量，探討不同的情緒因應策略對部屬重要結果的影響情形。

三、研究設計與實施的建議

本研究的第一階段問卷，不包括基本資料，已有 98 個題目，問卷研究中，較多的題目容易引發受測者疲勞、精神渙散，可能影響研究測量的品質，而尤其受測對象為繁忙的工作者，題目太多的問卷更是降低其填答意願，以第一階段的網路施測樣本為例，回收的 145 份線上問卷，便有 20 份是未完成即放棄的無效問卷，因此建議未來研究，可先透過預試，對題目做初步篩選，盡可能縮短正式問卷的篇幅。

此外，本研究收集受測者的電子郵件地址，作為第二階段問卷的發放通知，但第二階段問卷的回收率仍不及五成 (43%)，可能鑑於網路資源使用普及，許多人擁有一個以上的信箱，又為了避免垃圾郵件騷擾，填寫問卷時留下較為次要的

信箱地址，導致未能及時接收第二階段問卷的填寫邀請，建議未來以網路方式、收集多重時間點資料的研究者，除了信箱，可增加如手機簡訊等其他聯絡管道，以提高問卷的回收率。



參考文獻

中文部分

- 吳宗祐 (2008)。由不當督導到情緒耗竭：部屬正義知覺與情緒勞動的中介效果。*中華心理學刊*, 50(2), 201-221。
- 吳宗祐、徐瑋玲、鄭伯璦 (2002)。怒不可遏或忍氣吞聲？華人企業組織中主管威導行為與部屬憤怒情緒反應的關係。*本土心理學研究*, 18, 13-50。
- 吳宗祐、鄭伯璦 (2006)。難應付客戶頻次、知覺服務訓練效用兩者及情緒勞動與情緒耗竭之關係——「資源保存理論」的觀點。*管理學報*, 95, 581-599。
- 李東仁 (2009)。家長式領導影響部屬情緒反應之探討——部屬的心理傳統性之調節作用。國立中山大學，高雄市。
- 林宜美、翁嘉英 (2002)。冠狀動脈心臟病與頭痛的敵意型態比較。*中華心理學刊*, 44(2), 211-226。
- 翁嘉英、林宜美、呂碧鴻、陳秀蓉、吳英璋、鄭逸如 (2008)。短式華人敵意量表之發展與信效度考驗。*測驗學刊*, 55(3), 463-487。
- 張詩音 (2007)。人際關係中的情緒表現。未出版之碩士論文。臺灣大學心理學研究所，台北市。
- 陳彥宇 (2009)。不當督導與員工偏差行為之關係：傳統性、權力跨距與知覺同事支持的調節效果。未出版之碩士論文。國立臺灣科技大學企業管理系，台北市。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴 (2006)。管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救。*管理學報* 23(1), 77-98。
- 黃光國 (2009)。儒家關係主義：哲學反思。理論建構與實徵研究。台北市：心理。
- 楊宜愷 (1999)。台灣大學生的情緒經驗與社會關係。未出版之碩士論文。台灣大學心理學研究所，台北市。
- 楊國樞 (1988)。中國人與自然、他人、自我的關係。在文崇一、蕭新煌編，*中國人：觀念與行為*。台北：巨流圖書公司。
- 楊國樞 (1989)。中國人的個人傳統性與現代性：概念與測量。台北：桂冠圖書。
- 楊國樞 (1993)。中國人的社會取向：社會互動的觀點。在楊國樞、余安邦編，

中國人的心理與行為—理念與方法篇 (頁 87-142)。台北:桂冠。

蔡育菁 (2008)。組織中的挫折經驗：偏差管理與退縮行為之研究。中原大學心理學研究所，桃園縣。

鄭伯壘、周麗芳、樊景立 (2000)。家長式領導量表：三元模式的建構與測量。本土心理學研究，14，3-64。

蘇守謙 (2000)。資訊人員職業焦崩與離職決策研究。未出版之博士論文。國立中央大學，桃園縣。

英文部分

- Abraham, R. (1999). The impact of emotional dissonance on organizational commitment and intention to turnover. *Journal of Psychology*, 133(4), 441.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191-201.
- Averill, J. R. (1982). *Anger and aggression: An essay on emotion*. New York: Springer-Verlag.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barsky, A., Kaplan, S. A., & Beal, D. J. (2011). Just feelings? The role of affect in the formation of organizational fairness judgments. *Journal of Management*, 37(1), 248-279.
- Brehm, S. S., & Brehm, J. W. (1981). *Psychological reactance: A theory of freedom and control*. New York: Academic Press.
- Butler, E. A., Egloff, B., Wilhelm, F. H., Smith, N. C., Erickson, E. A., & Gross, J. J. (2003). The social consequences of expressive suppression. *Emotion*, 3(1), 48-67.
- Butler, E. A., Lee, T. L., & Gross, J. J. (2007). Emotion regulation and culture: Are the social consequences of emotion suppression culture-specific? *Emotion*, 7(1), 30-48.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D., & Klesh, J. R. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. In S. E. Seashore, E. E.

- Lawler, P. H. Mirvis & C. Cammann (Eds.), *Assessing organizational change* (pp. 71-138). New York: John Wiley.
- Cannon, W. B. (1932). *The wisdom of the body* (2 ed.). New York: Norton Pubs.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Huang, M. P., Wu, T. Y., & Farh, J.-L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1980). Influence of extraversion and neuroticism on subjective well-being: Happy and unhappy people. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 668-678.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor (NEO-FFI) Inventory professional manual*. Odessa, FL: PAR.
- Darwin, C. (1965). *The expression of the emotions in man and animals*. Chicago: University of Chicago Press.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *The Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351.
- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S.-C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42, 421-444.
- Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support -- employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715.
- Fischer, A. H., & Jansz, J. (1995). Reconciling emotions with western personhood. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 25(1), 59-80.
- Fischer, A. H., Rodriguez, P. M., vanVianen, E. A. M., & Manstead, A. S. R. (2004). Gender and culture differences in emotion. *Emotion*, 4(1), 87-94.
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 185-202.
- Frijda, N. H. (1993). Moods, emotion episodes, and emotions. In M. Lewis & J. M.

- Havilan (Eds.), *Handbook of emotions* (pp. 381-403). New York: Guilford Press.
- Gabrenya, W. K., & Hwang, K. K. (1996). Chinese social interaction: Harmony and hierarchy on the good earth. In M. H. Bond (Ed.), *Handbook of Chinese Psychology* (pp. 309-321). Hong Kong: Oxford University Press.
- Glasø, L., Vie, T. L., Holmdal, G. R., & Einarsen, S. (2010). An application of affective events theory to workplace bullying. *European Psychologist*.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Grandey, A. A., Kern, J. H., & Frone, M. R. (2007). Verbal abuse from outsiders versus insiders: Comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 63-79.
- Grandey, A. A., Tam, A. P., & Brauburger, A. L. (2002). Affective states and traits in the workplace: Diary and survey data from young workers. *Motivation and Emotion*, 26(1), 31-55.
- Gross, J. J. (1998). Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 224-237.
- Gross, J. J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology*, 39(3), 281-291.
- Gross, J. J., & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2), 348-362.
- Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. (1990). Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 37(1), 60-78.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 264-280.
- Herscovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Inness, M., LeBlanc, M. M., Arnold, K. A., et al. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 228-238.

- Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Sellaro, C. L. (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 141-174.
- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Employee relationships in China: Do workers relate to the organization or to people? *Organization science*, 15, 232-240.
- John, O. P., & Gross, J. J. (2004). Healthy and unhealthy emotion regulation: Personality processes, individual differences, and life span development. *Journal of Personality*, 72(6), 1301-1334.
- John, O. P., & Gross, J. J. (2007). Individual differences in emotion regulation. In J. J. Gross (Ed.), *Handbook of emotion regulation*. New York: Guilford Press.
- Keashly, L. (1998). Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1, 85-117.
- Keashly, L., Trott, V., & MacLean, L. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and Victims*, 9(4), 341.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. In D. Gilbert, S. Fiske & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4 ed., Vol. 1, pp. 233-265). Boston: MA: McGraw-Hill.
- Kilpatrick, A. O. (1989). Burnout correlates and validity of research designs in a large panel of studies. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 12, 24-45.
- Lazarus, R. S. (1991a). Emotion and adaptation *Handbook of personality: Theory and Research* (pp. 609-637). New York: Guilford.
- Lazarus, R. S. (1991b). Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion. *American Psychologist*, 46(8), 819-834.
- Lazarus, R. S., & Alfert, E. (1964). Short-circuiting of threat by experimentally altering cognitive appraisal. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62(2), 195-205.
- LeBreton, J. M., Binning, J. F., Adorno, A. J., & Melcher, K. M. (2004). Importance of personality and job-specific affect for predicting job attitudes and withdrawal behavior. *Organizational Research Methods*, 7(3), 300.
- Levin, I., & Stokes, J. P. (1989). Dispositional approach to job satisfaction: Role of

- negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 74, 752-758.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1985). The role of sex and family variables in burnout. *Sex Roles*, 12, 837-851.
- Mignonac, K., & Herrbach, O. (2004). Linking work events, affective states, and attitudes: An empirical study of managers' emotions. *Journal of Business and Psychology*, 19(2), 221-240.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 21(4), 986.
- Morris, W. N. (1989). *Mood: The frame of mind*. Berlin: Springer.
- Richards, J. M., & Gross, J. J. (2000). Emotion regulation and memory: The cognitive costs of keeping one's cool. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(3), 410-424.
- Schat, A. C. H., Desmarais, S., & Kelloway, E. K. (2006). *Exposure to workplace aggression from multiple sources : Validation of a measure and test of a model*. Canada: McMaster University, Hamilton.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht work engagement scale-Preliminary Manual*. Unpublished manuscript.
- Shaver, P., Schwartz, J., Kirson, D., & O'Connor, C. (1987). Emotion knowledge: Further exploration of a prototype approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1061-1086.
- Sheppes, G., Catran, E., & Meiran, N. (2009). Reappraisal (but not distraction) is going to make you sweat: Physiological evidence for self-control effort. *International Journal of Psychophysiology*, 71(2), 91-96.
- Sjöberg, A., & Sverke, M. (2000). The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: A note on the mediating role of turnover intention. *Scandinavian Journal of Psychology*, 41(3), 247-252.

- Smith, T. W. (2006). Personality as risk and resilience in physical health. *Current Directions in Psychological Science (Wiley-Blackwell)*, 15(5), 227-231.
- Suh, E., Diener, E., & Fujita, F. (1996). Events and subjective well-being: Only recent events matter. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(5), 1091-1102.
- Tam, W. W. (1998). *An assessment of the relationships among organizational trust, organizational politics, and organizational justice, and their effects on merits pay outcomes in the Malaysian public sector*. The Pennsylvania State University, Philadelphia, PA.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101-123.
- Tepper, B. J., Hoobler, J., Duffy, M. K., & Ensley, M. D. (2004). Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 455-465.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1992). On traits and temperament: General and specific factors of emotional experience and their relation to the five-factor model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 441-476.
- Wayne, S., Shore, L., & Linden, R. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Weiss, H. M., & Beal, D. J. (2005). Reflections on affective events theory. *The Effect of Affect in Organizational Settings (Research on Emotion in Organizations, Volume 1)*.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behaviour*, 18, 1-74.
- Weiss, H. M., Suckow, K., & Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 786-794.

- Widiger, T. A., Hurt, S. W., Frances, A., Clarkin, J. F., & Gilmore, M. (1984). Diagnostic efficiency and DSM-III. *Arch Gen Psychiatry*, *41*, 1005–1012.
- Williams, R. B., Barefoot, J. C., & Shekelle, R. B. (1985). The heart consequences of hostility. In M. A. Chesney & R. H. Rosenman (Eds.), *Anger and hostility in cardiovascular and behavioral disorders* (pp. 173-185). Washington, DC: Hemisphere.
- Wright, R. A., & Brehm, S. S. (1982). Reactance as impression management: A critical review. *Journal of Personality and Social Psychology*, *42*(4), 608-618.
- Wu, T., & Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries. *Group & Organization Management*, *34*(2), 143.
- Yagil, D. (2006). The relationship of abusive and supportive workplace supervision to employee burnout and upward influence tactics. *Journal of Emotional Abuse*, *6*(1), 49 - 65.
- Yang, K. S. (楊國樞) (2003). Methodological and theoretical issues on psychological traditionality and modernity research in an Asian society: In response to Kwang-Kuo Hwang and beyond. *Asian Journal of Social Psychology*, *6*(3), 263 – 285.
- Zammuner, V. L., & Galli, C. (2005). Wellbeing: Causes and consequences of emotion regulation in work settings. *International Review of Psychiatry*, *17*(5), 355.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, *87*(6), 1068-1076.

附錄一：研究問卷（階段一）

職場人際問卷調查

親愛的業界先進，您好！

謝謝您填寫這份問卷。這份問卷的主要目的是瞭解您對主管的看法，及您的個人特質、對目前工作的意見。問卷中會有涉及主管的題目，請針對與您在工作上互動最密切的一位主管來作答，其他則依據您的真實狀況填寫。

本問卷採無記名方式，公司的任何人，包括您的主管，都不會看到您所填寫的答案，所有答案也都沒有對錯好壞之分，請您放心地據實填答。若您對本研究有任何問題，歡迎您跟我們聯繫。謝謝您的合作。祝您身體健康、工作順利！

國立政治大學 企業管理學系

胡昌亞 博士

心理學系

研究生 張真瑜 敬上

E-mail: 97752016@nccu.edu.tw

本次問卷大約需要 17 分鐘填寫，在此先邀請您留下 E-mail，參與第二次的小型問卷研究（填寫僅需 2 分鐘），我們將從完成填寫兩個階段問卷的朋友們抽出數名，致贈禮品以表感謝。本研究資料無記名，E-mail 僅供電子問卷寄送、抽獎代號之用，您的資料絕不會外流，請您放心。

您的 E-mail: _____

獎項有：

Apple ipod nano (Multi-Touch 版)：一名

便利商店禮券 \$ 300：四名

便利商店禮券 \$ 150：八名

第二階段問卷 寄送日期：100/08/22 (一)

抽獎 / 中獎名單公布日：100/08/29 (一)

(下一頁 問卷開始)

第一部份、最近一個月與主管的互動狀況

本部份列舉許多您與主管可能的互動情形。請您根據 <u>最近一個月內</u> 的實際狀況，針對 <u>與您在工作上互動最密切的一位主管</u> 來作答。請從右邊欄位的數字，圈選您對這些敘述的同意程度，評分越高，表示您對該敘述越同意。	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
1. 我的主管關懷我工作以外的生活與起居。	1	2	3	4	5	6
2. 我的主管對我的照顧會擴及到我的家人。	1	2	3	4	5	6
3. 我的主管會嘲笑我。	1	2	3	4	5	6
4. 我的主管會說我的想法或感覺是愚蠢的。	1	2	3	4	5	6
5. 我的主管對我不理不睬。	1	2	3	4	5	6
6. 我的主管會幫我解決生活上的難題。	1	2	3	4	5	6
7. 我的主管在別人面前貶低我。	1	2	3	4	5	6
8. 我的主管會侵犯我的隱私。	1	2	3	4	5	6
9. 我的主管一再指出我過去所犯的錯誤與失敗。	1	2	3	4	5	6
10. 我的主管不因我完成困難的工作而對我有所肯定。	1	2	3	4	5	6
11. 我的主管為了不讓他自己丟臉而責怪我。	1	2	3	4	5	6
12. 當我工作表現不佳時，我的主管會去了解真正的原因何在。	1	2	3	4	5	6
13. 我的主管不信守他所做的諾言。	1	2	3	4	5	6
14. 我的主管因為別的事情生氣時，會遷怒於我。	1	2	3	4	5	6
15. 我的主管會對我撒謊。	1	2	3	4	5	6
16. 我的主管對待我粗魯無禮。	1	2	3	4	5	6
17. 我的主管不讓我跟同事互動。	1	2	3	4	5	6
18. 我的主管說我能力不足。	1	2	3	4	5	6
19. 當我犯錯時，我的主管會給我改過的機會。	1	2	3	4	5	6
20. 我的主管會在別人面前批評我。	1	2	3	4	5	6
21. 對於我工作上所缺乏的能力，我的主管給予適當的教育與輔導。	1	2	3	4	5	6

第二部份、個人行為與信念

本部分的目的是想了解您平時的行為和信念，請針對以下敘述，從右邊欄位圈選您的同意程度。	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
1. 政府首長等於是大家長，一切國事都應聽從他的決定。	1	2	3	4	5	6
2. 要避免發生錯誤，最好的辦法是聽從長者的話。	1	2	3	4	5	6
3. 女人婚前接受父親管教，出嫁後則應順從丈夫。	1	2	3	4	5	6
4. 年輕人不知天高地厚，不能讓他們獨自處理事情。	1	2	3	4	5	6
5. 如果因事爭執不下，應請輩份最高的人主持公道。	1	2	3	4	5	6
6. 我透過改變我對現況的想法來控制自己的情緒。	1	2	3	4	5	6
7. 當我想要減少自己的負面情緒，我會改變我對現況的想法。	1	2	3	4	5	6
8. 當我想要增加自己的正面情緒，我會改變我對現況的想法。	1	2	3	4	5	6

本部分的目的是想了解您平時的行為和信念，請針對以下敘述，從右邊欄位圈選您的同意程度。	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
9. 我透過不表達來控制我的情緒。	1	2	3	4	5	6
10. 當我想要增加自己的正面情緒（例如喜悅或快樂）我會改而想其他事情。	1	2	3	4	5	6
11. 當我想要減少自己的負面情緒（如悲傷或憤怒）我會改而想其他事情。	1	2	3	4	5	6
12. 當我感到負面情緒時，我會確保自己不表現出來。	1	2	3	4	5	6
13. 當我壓力很大的時候，我冷靜地思考自己的處境。	1	2	3	4	5	6
14. 我不對他人表達自己的情緒。	1	2	3	4	5	6
15. 當我感到正向情緒時，我會小心不將情緒表現出來。	1	2	3	4	5	6
16. 直屬主管進行大多數決策時，並不需要諮詢部屬的意見。	1	2	3	4	5	6
17. 直屬主管在處理部屬相關事務時，通常需要運用權威與權力。	1	2	3	4	5	6
18. 直屬主管並不需要常常徵詢部屬的意見。	1	2	3	4	5	6
19. 直屬主管應該避免與員工有上班時間之外的社交活動。	1	2	3	4	5	6
20. 部屬不應對直屬主管的決策有所質疑。	1	2	3	4	5	6
21. 直屬主管不該將重要的任務授權給員工自行處理。	1	2	3	4	5	6
22. 我不是個會過度擔心的人。	1	2	3	4	5	6
23. 我常覺得自己比別人差。	1	2	3	4	5	6
24. 當我承受很大的壓力時，我覺得自己好像要被撕裂一樣。	1	2	3	4	5	6
25. 我很少感到孤單或憂鬱。	1	2	3	4	5	6
26. 我常覺得緊繃、緊張不安。	1	2	3	4	5	6
27. 有時我覺得自己毫無價值。	1	2	3	4	5	6
28. 我很少感到擔心或焦慮。	1	2	3	4	5	6
29. 我常因為別人對待我的方式而感到生氣。	1	2	3	4	5	6
30. 當事情不如意時，我非常容易沮喪且想放棄。	1	2	3	4	5	6
31. 我很少感到悲傷或沮喪。	1	2	3	4	5	6
32. 我常覺得無助，且希望別人來幫我解決問題。	1	2	3	4	5	6
33. 有時候我會羞愧地想躲起來。	1	2	3	4	5	6
34. 我知道朋友在背後批評我。	1	2	3	4	5	6
35. 我有時候覺得有人會在背後嘲笑我。	1	2	3	4	5	6
36. 我很難控制我的脾氣。	1	2	3	4	5	6
37. 我有時覺得自己的脾氣一觸即發。	1	2	3	4	5	6
38. 如果有人先打我，我會還手。	1	2	3	4	5	6
39. 如果把我惹火了，我可能會打人。	1	2	3	4	5	6
40. 有時候我會繃著臉或是悶悶不樂。	1	2	3	4	5	6
41. 有時候我會在當事人面前以不講話或其他消極方式間接表示生氣。	1	2	3	4	5	6

第三部份、對目前工作的想法

請根據您對目前這份工作的想法，從右邊欄位的數字圈選您對這些敘述的同意程度。	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
1. 整體而言，我對我的工作感到滿意。	1	2	3	4	5	6
2. 整體而言，我不喜歡我的工作。	1	2	3	4	5	6
3. 整體而言，我喜歡在這裡工作。	1	2	3	4	5	6
4. 在工作上，我感覺活力充沛。	1	2	3	4	5	6
5. 我的工作把我的精神耗盡了。	1	2	3	4	5	6
6. 一大早起來，想到又要面對一天的工作，使我感到很疲倦。	1	2	3	4	5	6
7. 一整天和人一起工作，真的使我感覺壓力很大。	1	2	3	4	5	6
8. 我對我的工作感到倦怠。	1	2	3	4	5	6
9. 我的工作帶給我很大的挫折感。	1	2	3	4	5	6
10. 在工作上，我感到身心俱疲。	1	2	3	4	5	6
11. 我對我的工作充滿熱情。	1	2	3	4	5	6
12. 我沉浸在我的工作裡。	1	2	3	4	5	6
13. 我正主動找尋其他工作機會。	1	2	3	4	5	6
14. 我覺得自己能離開目前的工作。	1	2	3	4	5	6
15. 在能夠完全自由選擇的情況下，我會離開目前的工作。	1	2	3	4	5	6

(下一頁尚有題目)

第四部份、近兩週的工作情緒

以下是一般人在與主管互動時，常會有的情緒感受，請以您最近兩週內的實際情形，圈選出您與主管之間互動時，感受到這些情緒上的 頻率 以及 強度。

情緒感受	頻 率						強 度			
	未 曾	很 少	偶 爾	有 時	經 常	總 是	並 無 此 感 覺	有 些 許 感 覺	有 相 當 感 覺	有 強 烈 感 覺
(1) 崇拜	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4
(2) 憤怒	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4
(3) 生氣	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4
(4) 溫馨	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4
(5) 厭煩	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4
(6) 平靜	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4
(7) 心平氣和	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4
(8) 驚慌	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4
(9) 害怕	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4
(10) 緊張	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4

(下一頁尚有題目)

第五部份、最近兩週與主管互動的感受

請根據您最近兩週內與主管互動的感受，在適當的數字上圈選。	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
1. 主管會依據我的工作量給予適切的酬賞。	1	2	3	4	5	6
2. 主管會依據我對公司的貢獻程度給予酬賞。	1	2	3	4	5	6
3. 在主管進行決策時，我對於決策過程與結果，能夠發揮影響力。	1	2	3	4	5	6
4. 在主管進行決策時，決策過程能避免受到偏見的影響。	1	2	3	4	5	6
5. 在主管進行決策時，他顧及我的尊嚴。	1	2	3	4	5	6
6. 在主管進行決策時，他會以尊重方式對待我。	1	2	3	4	5	6
7. 我的主管會坦誠地進行溝通。	1	2	3	4	5	6
8. 我的主管詳細解釋決策過程與結果。	1	2	3	4	5	6

第六部分、個人基本資料

(1) 您的年齡	<input type="checkbox"/> 20歲以下 <input type="checkbox"/> 21-30歲 <input type="checkbox"/> 31-40歲 <input type="checkbox"/> 41-50歲 <input type="checkbox"/> 50歲以上
(2) 您的性別	<input type="checkbox"/> 男性 <input type="checkbox"/> 女性
(3) 您的教育程度	<input type="checkbox"/> 國中或以下 <input type="checkbox"/> 高中/職 <input type="checkbox"/> 專科(二專,三專或五專) <input type="checkbox"/> 大學(含技職院校) <input type="checkbox"/> 研究所(或以上)
(4) 您的工作總年資	<input type="checkbox"/> 未滿一年 <input type="checkbox"/> 一年到兩年 <input type="checkbox"/> 三年到五年 <input type="checkbox"/> 五年到七年 <input type="checkbox"/> 七年以上
(5) 您與這位主管共事的时间	<input type="checkbox"/> 未滿一年 <input type="checkbox"/> 一年到兩年 <input type="checkbox"/> 三年到五年 <input type="checkbox"/> 五年到七年 <input type="checkbox"/> 七年以上
(6) 您主管的性別	<input type="checkbox"/> 男性 <input type="checkbox"/> 女性。
(7) 您的職務	<input type="checkbox"/> 現場人員 <input type="checkbox"/> 一般職員 <input type="checkbox"/> 基層主管 <input type="checkbox"/> 中階主管 <input type="checkbox"/> 高階主管 <input type="checkbox"/> 其他(_____)
(8) 您目前所服務的公司產業別	<input type="checkbox"/> 資訊與通訊傳播業 <input type="checkbox"/> 金融與保險業 <input type="checkbox"/> 不動產業 <input type="checkbox"/> 服務業 <input type="checkbox"/> 住宿與餐飲業 <input type="checkbox"/> 運輸及倉儲業 <input type="checkbox"/> 一般製造業 <input type="checkbox"/> 營造業 <input type="checkbox"/> 高科技電子業 <input type="checkbox"/> 其他(_____)

<<問卷完畢，再次感謝您對本研究的協助！>>

附錄二：研究問卷（階段二）

職場人際問卷調查-第二階段

親愛的業界先進，您好！

非常感謝您在第一階段問卷的協助，此為第二階段問卷，填寫需時約 2 分鐘，請針對與您在工作上互動最密切的一位主管來作答，其他則依據您的真實狀況填寫。

本問卷無記名，公司的任何人，包括您的主管，都不會看到您所填寫的答案，所有答案也都沒有對錯好壞之分，請您放心地據實填答。若您對本研究有任何問題，歡迎您跟我們聯繫。謝謝您的合作。祝您身體健康、工作順利！

國立政治大學 企業管理學系 胡昌亞 博士
心理學系 研究生 張真瑜 敬上
E-mail: 97752016@nccu.edu.tw

首先，請再次確認您第一階段所留的 e-mail，作為抽獎資格確認之用。研究資料無記名，E-mail 供抽獎代號及兩階段資料合併之用，您的資料絕不外流，敬請放心。

您的 E-mail: _____

獎項有：

Apple ipod nano (Multi-Touch 版)：一名

便利商店禮券 \$ 300：四名

便利商店禮券 \$ 150：八名

第二階段問卷 寄送日期：100/08/22 (一)

第二階段問卷 回收截止日：100/08/31 (三)

抽獎 / 中獎名單公布日：100/09/01 (四)

(下一頁 問卷開始)

第一部份、目前在職概況

請您回想填寫上一份問卷時的狀況，針對下列問題，勾選您目前的在職情形。

1. 請問您目前是否仍就職於同家公司及同個單位？

- 是，我仍在原公司及原單位
 否，我已調單位(在同間公司)
 否，我已離職
 其他（請註明）_____

2. 請問你目前的直屬主管是否沒變？（與您填寫第一階段問卷時為同一個人？

- 是，同一人
 否，非同一人/已離職/目前無直屬主管
 其他（請註明）_____

第二部份、目前與主管的互動狀況

請圈選現在您和直屬主管互動時，出現以下行為的頻率。

	未 曾	很 少	偶 爾	有 時	經 常	總 是
1. 我會去完成主管期望我應該做的事。	1	2	3	4	5	6
2. 我會在上班時取笑我的主管。	1	2	3	4	5	6
3. 我會去完成主管所要求的績效水準。	1	2	3	4	5	6
4. 我會對主管做出惡劣的惡作劇。	1	2	3	4	5	6
5. 我會主動輔助主管完成工作。	1	2	3	4	5	6
6. 我會對我的主管說下流的話或做出下流的姿勢。	1	2	3	4	5	6
7. 我對我的主管很粗魯。	1	2	3	4	5	6
8. 我會談論我主管的八卦。	1	2	3	4	5	6
9. 我會自願協助主管，幫助新進人員及早熟悉環境。	1	2	3	4	5	6
10. 我會對我的主管開人種、種族或宗教的玩笑。	1	2	3	4	5	6
11. 我會公開地使我的主管感到困窘。	1	2	3	4	5	6
12. 我會咒罵我的主管。	1	2	3	4	5	6
13. 我會拒絕與我的主管說話。	1	2	3	4	5	6
14. 我會在工作時說一些傷害主管的話。	1	2	3	4	5	6
15. 我會主動地關懷我的主管。	1	2	3	4	5	6

(下一頁尚有題目)

第三部份、對目前工作的想法

請根據您對目前這份工作的想法，從右邊欄位的數字圈選您對這些敘述的同意程度。	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
1. 整體而言，我對我的工作感到滿意。	1	2	3	4	5	6
2. 整體而言，我不喜歡我的工作。	1	2	3	4	5	6
3. 整體而言，我喜歡在這裡工作。	1	2	3	4	5	6
4. 在工作上，我感覺活力充沛。	1	2	3	4	5	6
5. 我的工作把我的精神耗盡了。	1	2	3	4	5	6
6. 一大早起來，想到又要面對一天的工作，使我感到很疲倦。	1	2	3	4	5	6
7. 一整天和人一起工作，真的使我感覺壓力很大。	1	2	3	4	5	6
8. 我對我的工作感到倦怠。	1	2	3	4	5	6
9. 我的工作帶給我很大的挫折感。	1	2	3	4	5	6
10. 在工作上，我感到身心俱疲。	1	2	3	4	5	6
11. 我對我的工作充滿熱情。	1	2	3	4	5	6
12. 我正主動找尋其他工作機會。	1	2	3	4	5	6
13. 我覺得自己能離開目前的工作。	1	2	3	4	5	6
14. 在能夠完全自由選擇的情況下，我會離開目前的工作。	1	2	3	4	5	6

本問卷到此結束，

抽獎結果將於 09/01 公布，屆時請您留意 E-mail 信件，

再次感謝您的協助！