

國立台灣大學理學院心理學研究所

碩士論文

Graduate Institute of Psychology

College of Science

National Taiwan University

Master Thesis

不當督導、領導者—部屬交換、及部屬績效：
部屬權力距離傾向之調節效果

Abusive Supervision, LMX, and Performance: The Moderating
Effect of Subordinates' Power Distance Orientation



陳鈺穎

Yu-Ying Chen

指導教授：鄭伯壘 博士

Advisor: Bor-Shiuan Cheng, Ph.D.

中華民國 100 年 11 月

November, 2011

摘要

過去的組織研究中，多半將注意力放在正向的領導行為及其效果。然而，負向領導行為為組織增加許多成本，因此近年來此種職場中偏差人際行為及其帶來的影響與傷害日趨受到矚目。本研究深入探討主管不當督導對部屬績效之影響效果，並試圖瞭解不當督導如何透過領導者一部屬交換的中介來預測部屬績效。研究結果顯示：不當督導對領導者一部屬交換以及部屬績效具有負向效果；且領導者一部屬交換關係完全中介不當督導與部屬績效之間的關係。此外，本研究以調節式中介模型進行分析，研究發現部屬權力距離傾向在此中介效果中具有調節作用，當部屬權力距離傾向高時，不當督導與部屬績效之關係才會受到領導者一部屬交換的中介；當部屬權力距離傾向低時，領導者一部屬交換不具中介效果。最後，本文針對研究結果進行討論，並對理論貢獻、實務意涵、研究限制，及未來研究方向加以闡述。

關鍵詞：不當督導、領導者一部屬交換、權力距離傾向、部屬績效。

Abusive Supervision, Leader-Member Exchange, and Performance: The Moderating Effect of Subordinates' Power Distance Orientation

Yu-Ying Chen

Abstract

In the abusive supervision literature justice theory was often used to explain the influence of abusive supervision. However, not only the subordinates experienced injustice, but also the relationship quality between supervisors and subordinates should worsen while their supervisors were abusive. Therefore, in this study we focused on social exchange theory to investigate how abusive supervision influenced subordinate performance through leader-member exchange (LMX). In addition, due to the different concepts about power, i.e. equal or unequal distribution of power in supervisor, we proposed a moderated mediation wherein subordinate's power distance orientation (PDO) may moderate the mediating effect of LMX between abusive supervision and subordinate performance. Results from analyzing 300 Taiwanese supervisor-subordinate dyads showed that LMX fully mediated the relationship between abusive supervision and subordinate performance; subordinates' PDO moderated the above relationship such that the mediating influence of LMX occurred only when PDO was high; when PDO was low, LMX was not related to subordinate performance.

Keywords: abusive supervision, leader-member exchange (LMX), power distance orientation (PDO), performance.

目次

第一章 緒論.....	1
第二章 文獻探討.....	4
第一節 不當督導.....	4
第二節 不當督導與績效表現.....	15
第三節 領導者部屬交換.....	16
第四節 不當督導與領導者部屬交換.....	19
第五節 領導者部屬交換與部屬績效.....	20
第六節 領導者部屬交換的中介效果.....	21
第七節 權力距離傾向.....	22
第三章 研究方法.....	26
第一節 研究樣本.....	26
第二節 研究程序.....	28
第三節 研究工具.....	28
第四節 資料分析.....	34
第四章 研究結果.....	39
第一節 測量模式的比較.....	39
第二節 各研究變項之相關.....	40
第三節 主要效果與中介效果之檢驗.....	43
第四節 調節式中介效果之檢驗.....	46
第五章 討論與建議.....	49
第一節 結果討論.....	49
第二節 研究貢獻.....	52
第三節 研究限制.....	55
第四節 未來研究方向.....	57
參考文獻.....	60

附錄一 主管問卷.....73

附錄二 部屬問卷.....79



表、圖目次

表一	與不當督導相似概念之比較整理.....	5
表二	不當督導之前置、中介、結果、調節變項之相關研究.....	12
表三	研究樣本組成.....	27
表四	主管不當督導之描述性統計資料.....	30
表五	領導者一部屬交換之描述性統計資料.....	30
表六	權力距離傾向之描述性統計資料.....	31
表七	部屬績效之描述性統計資料.....	32
表八	知覺組織正義之描述性統計資料.....	33
表九	測量模式之適合度比較.....	40
表十	各變項描述統計值與相關係數.....	41
表十一	不當督導、領導者一部屬交換、部屬績效之區段及階層迴歸分析....	44
表十二	領導者一部屬交換之中介效果.....	45
表十三	權力距離傾向之簡單效果差異分析.....	47
表十四	研究結果摘要表.....	52
圖一	研究架構.....	25
圖二	調節式中介模型.....	38
圖三	領導者一部屬交換之中介效果.....	46
圖四	高低權力距離傾向向下之中介效果.....	48
圖五	領導者一部屬交換與權力距離傾向對部屬績效的交互作用.....	48
圖六	不當督導與權力距離傾向對領導者一部屬交換之交互作用.....	50

第一章 緒論

在組織領域中，許多研究主要是在探討主管與部屬如何互動，以及不同的主管行為可能產生的效果 (Bass, 1990; Yukl, 1998)。近二十年來，由於組織對成本的考量，領導的黑暗面逐漸受到學界的重視。自 Tepper (2000) 提出主管的負向領導行為—不當督導 (abusive supervision) 開始，短短十年間引發許多學者的迴響，奠定了不當督導在學術界的基礎。根據美國的一項調查，主管的不當督導每年為組織帶來的損失高達 238 億，這些成本的損失常以缺席、健康成本、低生產力的形式呈現 (Tepper, Duffy, Henle, & Lambert, 2006)。此種不當督導引發的負向效果對組織營運成本的影響不容小覷，因此有必要深入研究，藉以了解不當督導為組織帶來的負面影響。

過去研究顯示，主管的不當督導會引發部屬個人負向心理反應、損及工作滿意度及組織承諾、減少組織公民行為，並增加職場偏差行為及離職意願 (Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007; Duffy, Ganster, & Pagon, 2002; Harvey, Stoner, Hochwarter, & Kacmar, 2007; Tepper, 2000; Mitchell & Ambrose, 2007; Zellars, Tepper, & Duffy, 2002)。在過去不當督導的相關研究中，研究者較常關注組織公民行為及職場偏差行為等行為結果變項。儘管部屬績效是組織營運的重點，亦是主管關注的焦點之一，卻少有研究針對不當督導對部屬績效的影響進行探討。當部屬績效佳時，將有利組織的經營與發展，然而在回顧不當督導的相關研究後發現，僅有一篇研究以不當督導與部屬績效之關係 (Harris, Kacmar, & Zivnuska, 2007) 為研究主題，探討不當督導對部屬績效的直接影響效果。該研究結果顯示，當主管不當督導程度越高時，部屬績效越低，然而，該篇研究卻未深入探討不當督導對部屬績效的影響歷程。有鑒於不當督導為組織帶來的負向影響，且部屬績效是組織營運的重點之一，因此實有必要進一步釐清兩者之中介歷程。

過去在探討不當督導對結果變項的影響時，大多以正義知覺（justice perception）的觀點為主，亦即主管不當督導程度會降低部屬知覺到的程序正義、分配正義、以及互動正義，進而影響部屬的工作態度與行為，例如：組織公民行為、工作態度、心理壓力、情感承諾、情緒耗竭、職家衝突等（吳宗祐，2008；Aryee et al., 2007; Tepper, 2000; Zellars et al., 2002）。除了此種正義知覺的認知觀點，亦有研究採用情感觀點切入，發現不當督導對結果變項的影響效果是透過情感承諾、情緒勞動、以及情緒耗竭之中介所產生的（吳宗祐，2008a；Aryee, Sun, Chen, & Debrah, 2008; Tepper, Henle, Lambert, Giacalone, & Duffy, 2008）。根據社會交換理論（social exchange theory），當個體知覺到他人的負向對待時，會傾向以相同的方式來回應（Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005），此種負向回報會使得雙方關係日趨惡化。主管的不當督導便屬於一種主管對部屬的負向對待行為，因此主管的不當督導行為應有損主管與部屬雙方之關係。有鑒於此，本研究將採用社會交換（social exchange）觀點剖析各變項間的關係，並以領導者一部屬交換作為此中介機制的測量，亦即不當督導會透過交換關係品質進而影響部屬績效。

在探討不當督導與結果變項間的中介機制時，除了考量部屬正義知覺及情感之外，亦應將上下關係品質納入考慮，也就是領導者一部屬交換關係（leader-member exchange relationship, LMX）。Howell 與 Hall-Merenda（1999）認為，在連結主管行為與部屬反應之間的關係上，主管與部屬雙方關係的本質及品質扮演了重要的角色，換句話說，不當督導會透過領導者一部屬交換影響到部屬績效的展現。此外，過去研究顯示，當領導者一部屬交換關係好時，對部屬的工作滿意度、組織承諾、組織公民行為及部屬績效有正向影響（Bauer & Green, 1996; Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982; Seers & Graen, 1984; Wayne & Green, 1993）。因此，本研究認為不當督導會透過領導者一部屬交換的中介而影響到部屬績效；亦即當主管不當督導程度高時，領導者一部屬交換關係品質下降，並進而降低部屬績效表現。

然而，不當督導並非以相同的方式影響所有人。過去研究發現，部屬的個人特性或行為皆可能調節不當督導與其結果的關係 (e.g., Bamberger & Bacharach, 2006; Harvey et al., 2007)。由於不當督導的負向行為是來自於在上位者的主管，對於權力 (power) 擁有不同信念的部屬便可能採用不同方式與主管互動。Tepper (2007) 認為，基於對規範的服從性之差異，個體對權力關係的看法會影響不當督導與結果變項間的關係，此種看法在個人層次上即是權力距離傾向 (power distance orientation)，指的是個體對上下位者權力不平等的接受程度 (Clugston, Howell, & Dorfman, 2000)。根據權威關係模式 (relational model of authority) (Tyler, Lind, & Huo, 2000)，部屬對主管的反應及互動方式受到自身的權力距離信念所影響，對權力距離傾向較高的部屬而言，其對主管的態度與行為展現主要是基於對權威者的服從；相反的，低權力距離傾向的部屬較看重主管對待自己的方式，其態度與行為展現較易受到主管行為的影響。簡單來說，面對主管不當督導時，權力距離傾向高的部屬較能夠接受主管的行為，而低權力距離傾向之部屬則會產生抗拒，因此，權力距離傾向在不當督導、領導者一部屬交換、及部屬績效間的關係上便可能扮演了調節的角色。

綜合以上所述，本研究目的有三。第一、瞭解主管不當督導與領導者一部屬交換關係、部屬績效之關係；第二、探討主管不當督導行為是否透過領導者一部屬交換之機制，以預測部屬績效；第三、不當督導、領導者一部屬交換關係及部屬績效之間的關係是否會受到部屬權力距離傾向的調節。

第二章 文獻探討

第一節 不當督導

根據 Tepper (2000)，不當督導 (abusive supervision) 是指「員工對於主管持續展現語言或非語言敵意行為的程度所產生的知覺，但肢體接觸並不包含在內」(p.178)。在 Tepper (2000) 的定義中，不當督導包含幾個重要的概念：一、此種定義將不當督導視為部屬的主觀評估，個體可能在某一情境將其視為不當督導，但在另一情境則否；此外，針對相同的領導者，不同部屬可能知覺到不同程度的不當督導。二、主管對部屬的負向行為展現是一個持續性的過程，並非偶發事件。當兩人持續共事時，此種不當對待便會繼續下去，直到其中一方終止此段關係，或是主管修正自己的行為。此種不當督導行為的持續主要是基於三個因素：(1) 部屬認為自己無權糾正主管的行為、在經濟上依賴主管、對於與主管分離的害怕大於被不當對待之害怕，因此他們將主管的不當行為解讀為合理的行為，而繼續維持此段關係。(2) 主管不認為自己對此種不當對待行為負有責任，故較少調整自己的行為。(3) 吳宗佑 (2008a) 為此種不當督導行為的持續加上第三個因素：主管展現此種負向行為可為自己帶來益處，例如：宣洩壓力，或是藉此使員工聽話或完成工作，因而得到增強並持續該行為。三、不當督導行為包含語言及非語言的行為，但肢體接觸並不包含在內。主管的公開批評、大聲責罵、惡言相向、及冷嘲熱諷屬於語言的不當督導行為；當主管給予部屬輕視的眼光或是汙辱的手勢，則屬於非語言的不當督導行為。此外，行為意圖、肢體衝突及身體接觸之性騷擾皆不包含在不當督導中。

組織中的負向行為對待涵義相當廣泛，與其相似的概念有：廣義之階層不當對待 (generalized hierarchical abuse)、狹隘的專制 (petty tyranny)、職場受害

(workplace victimization)、職場霸凌 (workplace bullying)、主管攻擊行為與社交傷害 (supervisor aggression and social undermining)、負向導師經驗 (negative mentoring experiences)。根據四個層面來比較這些相似概念與不當督導之異同，如表一，以下針對此六種相似概念進行闡述。

表一

與不當督導相似概念之比較整理。

概念	針對下屬	排除身體之 敵意行為	包含敵意行 為外的內容	定義中包含 意圖的結果
不當督導	是	是	否	否
廣義之階層不當對待	是	否	否	否
狹隘的專制	是	是	是	否
職場受害	不必然是	否	否	是
職場霸凌	不必然是	是	否	是
主管攻擊行為	是	否	否	是
主管社交傷害	是	是	否	是
負向導師經驗	是	是	是	否

資料來源：Tepper, B.J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), p.263-264.

壹、廣義之階層不當對待

廣義之階層不當對待 (generalized hierarchical abuse) 意指個體被主管不當對待的經驗，在此所指涉的主管並非特定對象。從 1980 年代晚期，開始有研究者對此現象進行探討 (Rospenda, 2002; Rospenda, Richman, Ehmke, & Zlapoter, 2005;

Rospenda, Richman, Wislar, & Flaherty, 2000; Wislar, Richman, Fendrich, & Flaherty, 2002)。儘管此種不當對待的行為展現與不當督導相似，例如大聲叫罵或斥責，然而，過去研究指出，兩者仍是不同的構念。首先，此概念並不強調該不當對待是來自於特定主管，而是泛指組織中的任何上級主管；其次，並未針對生理與非生理之敵意、或是性騷擾與性別歧視進行區分。再者，許多研究針對不當行為及相關的人、事、物之關係採用部屬的主觀評估 (Rosenstein & O'Daniel, 2005)，而缺乏兩者關係間的客觀依據，且未進一步說明不當對待與相關結果間之關聯是否彼此獨立 (Tepper, 2007)。

貳、狹隘的專制

根據 Ashforth (1987, 1994) 的定義，狹隘的專制 (petty tyranny) 是指主管以壓迫、善變、或惡毒的方式不當使用其職權或影響力，此概念包含六種主要行為：(1) 專斷與自我誇大 (arbitrariness and self-aggrandizement)，如使用職權謀取個人利益；(2) 輕視部屬 (belittling subordinates)，如在他人面前批評部屬；(3) 缺乏體恤 (lack of consideration)，如少關心部屬福祉；(4) 衝突解決之暴力風格 (a forcing style of conflict resolution)，如贊同暴力；(5) 不鼓勵積極進取 (discouraging initiative)，如不鼓勵部屬參與重要決策；(6) 非偶然的懲罰 (noncontingent punishment)；如無故被主管斥責。雖然狹隘的專制與不當督導有些許的重疊之處，然而兩者仍有差異。當主管的缺乏體恤被認為是狹隘的專制時，並不表示該主管不當督導；此外，主管可能因考量到部屬能力或是組織政策與目標，而不鼓勵積極進取，但其本身並非不當督導。整體而言，狹隘的專制是較廣泛的不當督導，兩者的主要差異在於狹隘的專制包含主管對部屬的非敵意行為。

參、職場受害

在早期一系列的研究中，Aquino 與其同事針對「哪一種人在哪一種情境下較可能成為同事攻擊的對象」此議題進行探討（Aquino, 2000; Aquino & Bradfield, 2000; Aquino & Byron, 2002; Aquino, Grover, Bradfield, & Allen, 1999）。他們採用社會學及犯罪學文獻中受害（victimization）的概念，並試圖找出這些受害者（victims）間之共同特徵，並將受害者定義為那些知覺自己受到來自一人或多人攻擊的個體（Acquino, 2000）。在此一系列研究中，Acquino 等人整理歸納出使主管產生敵意的前置變項，其中包含情境因素及個人因素，並進一步區分職場受害（workplace victimization）與不當督導之三點差異：（1）職場上之受害者並非僅針對部屬，也包含對同儕的不當對待，如同事對同事，亦或是對上級的不當對待，如部屬對主管；（2）該敵意行為包含身體上敵意行為，也就是指生理傷害；（3）受害者知覺自己暴露於攻擊行為中，而這些人際行為是被用來造成傷害及損害的，亦即在受害的概念中納入了行動者的意圖。

肆、職場霸凌

職場霸凌（workplace victimization）發生於：當一個或多個個體在一段時間內知覺自己接受到來自一人或多人的負向行動，在此種情況下，接受到欺凌的個體難以對這些行動作出防衛（Hoel & Cooper, 2001）。就如同不當督導，職場霸凌涉及長期處於工作場域之敵意行為下（Hoel, Rayner, & Cooper, 1999）。儘管研究顯示 75% 的敵意行為皆是由上級對下級所展現的（Hoel & Cooper, 2000），然而霸凌之定義並不侷限於「階級上」的敵意行為（Tepper, 2007）。

伍、主管攻擊行為與社交傷害

職場攻擊行為意指「企圖造成工作中他人傷害的個體行為」(Neuman & Baron, 1998)。此定義並不侷限於階級上的敵意行為，此種攻擊行為亦可能是來自於同事或是組織外部的人，例如顧客 (Herschovis & Barling, 2006; Raver & Barling, 2007)。此外，在部分職場攻擊研究中，研究者將主管攻擊行為獨立出來進行研究 (Grandey & Kern, 2004; Grandey, Kern, & Frone, 2007; Schat, Desmarais, & Kelloway, 2006)。Duffy 等人 (2002) 進一步使用社會心理學中的社交傷害 (social undermining) 概念，探討職場中主管意圖妨礙部屬建立及維持正向人際關係的能力、與工作相關之成功、以及部屬的名譽。根據其定義，此種主管社交傷害之定義亦排除身體上的敵意行為。整體而言，攻擊行為與社交傷害在原意中可能來自任何對象，然而，當被指定於來自主管時，亦即主管攻擊行為及主管社交傷害 (supervisor aggression and social undermining)，則在定義及概念上皆與不當督導較為相似 (Tepper, 2007)。

陸、負向導師經驗

導師理論 (mentoring theory) 與其相關研究大多聚焦於無經驗的同僚 (如徒弟) 以及較資深的同僚 (如導師) 之間人際關係的發展。研究結果的重點主要在於徒弟比非徒弟獲得較多的好處，例如生涯發展及薪水成長 (Allen, Eby, Poteet, Lima, & Lentz, 2004)。然而，此類研究也關注於某些失功能的師徒關係 (Scandura, 1998) 以及負向的導師經驗 (negative mentoring experiences) (Eby, McManus, Simon, & Renssly, 2000)。負向導師經驗的例子包括不協調的價值觀與工作風格、導師專業知識的缺乏、導師的負向態度 (Eby, Butts, Lockwood, & Simon, 2004)。相關研究顯示許多現任主管其實同時也擔任導師的角色，而來自於負向導師經驗的行為

與不當督導也有部分的重疊，如欺瞞、阻礙徒弟的職涯發展、以及專橫行為 (Eby et al., 2004)。然而，在這些研究中，導師影響效果的資料來源並未加以區分為是來自徒弟、資深同事、或主管。

柒、小結

儘管上述相似概念皆已發展一段時間，但自 Tepper (2000) 發展出「不當督導行為量表」(abusive supervision scale) 之後，以不當督導行為之概念最為研究者廣泛使用。過去研究中，大致可將不當督導之結果變項分為兩者：一為情感態度層面、另一為行為層面。在情感態度層面，不當督導與工作滿意度有負相關 (Tepper, Duffy, Hooper, & Ensley, 2004; Schat et al., 2006)；與部屬的離職意願有較高的正相關 (Tepper, 2000)；此外，隨著不當督導程度越高，部屬會經驗較多的心理壓力 (Tepper, 2000; Tepper & Lockhart, 2005; Yahil, 2006; Harvey et al., 2007) 及情緒耗竭 (吳宗祐, 2008a; Aryee et al., 2008; Grandey & Kern, 2004; Grandey, Kern, & Frone, 2007; Wu & Hu, 2009)、而部屬也會有較低的組織承諾 (Aryee et al., 2007; Schat et al., 2006)。在行為層面，研究主題主要聚焦於職場偏差行為以及組織公民行為。研究結果皆一致顯示不當督導與部屬的人際偏差行為及組織偏差行為、攻擊行為 (針對主管、同事、家庭) 有正相關 (Duffy et al., 2002; Dupre et al., 2006; Mitchell & Ambrose, 2007; Inness, Barling, & Turner, 2005; Schaubhut, Adams, & Jex, 2004; Tepper et al., 2008; Thau & Mitchell, 2006)，與組織公民行為 (Aryee et al., 2007; Zellars et al., 2002) 則有負相關。在部屬角色內行為 (in-role behavior) 部份，即部屬績效，常是過去探討組織現象及領導效能時關注的結果變項，然而在不當督導之研究領域中卻僅有一篇相關研究 (Harris et al., 2007)，且歷程尚未釐清，因此實有對其進行深入探討之必要性。有鑒於此，本篇研究將採用部屬績效為不當督導之結果變項，並嘗試釐清其中介歷程與機制。

過去在探討不當督導與結果變項間之關係時，常將部屬正義知覺視為其中介歷程。研究發現，不當督導透過組織正義的中介，影響到部屬的工作態度、心理壓力、以及工作-家庭衝突 (Tepper, 2000)；部屬程序正義知覺中介不當督導與組織公民行為間之關係 (Zellars et al., 2002)；Aryee 等人 (2007) 則採用涓滴 (trickle-down) 理論的觀點，發現主管知覺的互動正義影響其不當督導行為的展現，並透過部屬互動正義知覺的中介進而影響部屬的情感承諾及組織公民行為；此外，吳宗祐 (2008a) 亦發現，部屬正義知覺及情緒勞動中介主管不當督導與情緒耗竭之間的關係。除了正義知覺之外，過去也有研究關注於情感相關態度在不當督導與結果變項之間所扮演的角色，例如：部屬的情緒耗竭完全中介不當督導與人際促進、工作奉獻之間的關係 (Aryee et al., 2008)；不當督導降低部屬對組織的情感承諾，進而增加對組織的偏差行為 (Tepper et al., 2008)。除了上述，亦有學者認為領導者-部屬對偶可能會是另一個中介歷程 (Harvey et al., 2007)，即領導者-部屬交換 (leader-member exchange, LMX) 可能中介不當督導與結果變項之間的關係，然而此種觀點在過去僅停留在理論闡述上，缺乏實徵驗證。由於主管的負向領導行為會引發部屬負面情緒及不滿 (Tepper & Lockhart, 2005; Zellars et al., 2002)，隨著時間發展，雙方便可能產生較低的交換關係品質，並進而損部屬的工作態度及績效表現。

然而，不當督導並非以相同的方式影響所有人。過去研究發現，部屬的個人特性或行為會調節不當督導與其結果的關係。當部屬的友善性 (agreeableness) 及嚴謹性 (conscientiousness) 較高時，不當督導與部屬失功能反抗 (dysfunctional resistance) 的正相關較弱 (Tepper, Duffy, & Shaw, 2001)。當部屬自尊較低時，不當督導與部屬的偏差行為無關；當部屬自尊較高時，兩者則有正相關 (Schaubhut et al., 2004)。知覺到相同程度的不當督導時，知覺主管權力高的部屬會經驗到較多的情緒勞動 (吳宗祐, 2008a)。對傳統性低的部屬而言，報復認知在不當督導與攻擊主管行為間的中介效果較弱 (Liu, Kwan, Wu, & Wu, 2010)。

自 Tepper (2000) 發展出「不當督導行為量表」之後，相關研究已累積不少。Tepper (2007) 整理過去研究，並列出不當督導之前置變項、結果變項、以及調節變項。本研究修改 Tepper (2007) 之列表，除了將中介變項亦列出之外，並新增 2007 年後不當督導之相關研究，如表二。



表二

不當督導之前置、中介、結果、調節變項之相關研究。

研究	前置變項	中介變項	結果變項	調節變項
Tepper (2000)		組織正義	工作態度 心理壓力 工作-家庭衝突	工作流動性
Tepper, Duffy, & Shaw (2001)			反抗	嚴謹性 友善性
Duffy, Ganster, & Pagon (2002)			工作態度 反生產行為 身體健康抱怨	主管支持
Zellars, Tepper, & Duffy (2002)		程序正義	組織公民行為	公民行為角色定義
Tepper, Duffy, Hooper, & Ensley (2004)			工作滿意度	
Schaubhut, Adams, & Jex (2004)			偏差行為	自尊
Grandey & Kern (2004)			情緒耗竭	工作權力
Inness, Barling, & Turner (2005)			以主管為對象之攻擊	攻擊歷史
Harris, Kacmar, & Boonthanum (2005)			工作過勞	
Bamberger & Bacharach (2006)			酒精使用	嚴謹性 友善性

(續)

表二 (續)

不當督導之前置、中介、結果、調節變項之相關研究。

研究	前置變項	中介變項	結果變項	調節變項
Tepper, Duffy, Henle, & Lambert (2006)	主管程序正義 主管憂鬱程度			部屬負向情感
Dupre, Inness, Connelly, Barling, & Hopton (2006)			以主管為對象之攻擊	工作原因(財務或自我實現)
Hoobler & Brass (2006)	主管契約違反之知覺		以家庭為對象之攻擊	主管敵意歸因偏誤
Thau & Mitchell (2006)			偏差行為	自我目標
Yahil (2006)			心理壓力	
Schat, Desmarais, & Kelloway (2006)			滿意度 組織承諾 心理及生理健康 以同事為目標之攻擊 憤怒 對未來攻擊的恐懼	
Aryee, Chen, Sun, & Debrah (2007)	主管互動正義之知覺	部屬互動正義之知覺	組織承諾 組織公民行為	主管權威主義
Grandey, Kern, & Frone (2007)			情緒耗竭	
Harris, Kacmar, & Zivnuska (2007)			績效表現	工作意義

(續)

表二 (續)

不當督導之前置、中介、結果、調節變項之相關研究。

研究	前置變項	中介變項	結果變項	調節變項
Harvey, Stoner, Hochwarter, & Kacmar (2007)			心理壓力 離職意圖	負向情感 逢迎行為
Mitchell & Ambrose (2007)			偏差行為 (以主管、同事、組織為對象)	回報規範
Tepper, Moss, Lockhart, & Carr (2007)			心理壓力	向上維持溝通
Aryee, Sun, Chen, & Debrah (2008)		情緒耗竭	人際促進 工作奉獻	工作結構的角色
Tepper, Henle, Lambert, Giacalone & Duffy (2008)		情感承諾	偏差行為	組織偏差行為之規範
吳宗祐(2008a)		部屬正義知覺 情緒勞動	情緒耗竭	知覺主管權力
Wu & Hu (2009)	核心自我評價		情緒耗竭	知覺同事支持 情緒感染的敏感性
Tepper, Carr, Breaux, Geider, Hu, & Hua (2009)			偏差行為 (以主管、組織為對象)	離職意圖
Liu, Kwan, Wu, & Wu (2010)		報復認知	以主管為對象之攻擊	傳統性
Tepper, Moss, & Duffy (2011)	知覺不相似性	上評績效 主管知覺之關係衝突	不當督導	上評績效

資料來源：修改自 Tepper (2007). Abusive supervision in work organization: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), p270-272.

第二節 不當督導與績效表現

社會交換理論 (social exchange theory) (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005) 為解釋不當督導與部屬績效之間的關係提供一個可能的方向。社會交換理論中的回報 (reciprocity) 起初指涉的是正向回報 (positive reciprocity) (Gouldner, 1960), 亦即當個體接受到他人的正向對待時, 個體亦會以正向的態度及行為回應對方。然而此概念亦可以負向回報 (negative reciprocity) 的方式呈現, 當個體遭受到他人的不當對待時, 個體也會採取負向的方式回報對方 (Cropanzano & Mitchell, 2005)。

過去研究顯示, 面對主管不當督導, 部屬會展現較少的組織公民行為 (Zellars et al., 2002; Aryee et al., 2007)、較多的偏差或攻擊行為 (Duffy et al., 2002; Schaubhut et al., 2004; Inness et al., 2005; Dupre et al., 2006; Thau & Mitchell, 2006; Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper et al., 2008)。Harris 等人 (2007) 亦發現, 不當督導與上評績效有顯著的負相關。根據 Aryee 等人的研究 (2008), 不當督導與工作奉獻有顯著的負相關, 工作奉獻 (job dedication) 在此指的是與自律 (self-discipline) 有關的行為, 例如: 遵循規則、努力工作、主動解決工作問題 (Van Scotter & Motowidlo, 1996)。因此根據社會交換理論, 當部屬面對主管不當督導時, 此種負向的對待方式會使得部屬以較差的績效表現做為對主管的負向回報。此外, 當部屬面對主管不當督導時, 部屬會採用對主管的反抗做為回應 (Tepper et al., 2001), 例如: 假裝太忙以致無法完成工作、或是假裝沒聽到工作要求, 此種失功能的反抗 (dysfunctional resistance) 亦可能使部屬產生較差的工作表現。有鑑於此, 主管不當督導程度越高時, 部屬的績效表現越差。

H1: 主管不當督導與部屬績效具有顯著負相關。

第三節 領導者一部屬交換

領導者一部屬交換關係 (Leader-Member Exchange Relationship) 主要是在探討領導者與各部屬間所發展出來不同的交換關係，及其對領導者與部屬的態度和行為之影響效果 (Gerstner & Day, 1997; Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997; Sparrowe & Liden, 1997)。該理論強調領導者與部屬之對偶關係，並以探討雙方的互動歷程為主軸。過去傳統的領導理論認為領導者會以相同方式對待每位部屬，然而該理論推翻過去看法，並且以關係品質做為不同領導行為對待不同部屬之解釋。當領導者一部屬交換關係高時，成員被領導者視為自己人，內團體 (in-group) 成員與領導者之間具有互信之特色，並享有互相回報之高品質的社會交換關係，故成員較願意投入工作任務，並承擔較多責任。相反的，當該交換關係低時，部屬被視為外團體 (out-group) 成員，與領導者的互動僅侷限於工作範疇內之正式討論，按照工作契約的要求完成任務，而領導者較少對部屬展現關心。

領導者一部屬交換關係 (Leader-Member Exchange Relationship) 模式最初以角色理論 (role theory) 為基礎 (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964)，此模式認為組織中的成員透過他人對此角色的期待完成任務。Graen (1976) 則將重點放在角色如何發展，認為角色不只取決於工作規則或是其它文件上的規範，而是透過非正式的歷程而發展，亦即角色塑造 (role-making) 歷程。角色塑造通常發生於成員進入一新工作位置之時，且該歷程與關心此新進成員的績效表現之個體有關。透過一連串的人際互動，成員行為及角色會逐漸被形塑出來。相較於工作中的其他人，成員的直屬主管或領導者有較多的約束力去制訂角色，因此他們對此角色塑造的歷程有較大的影響力 (Graen, 1976)。

Dienesch 與 Liden (1986) 則結合歸因理論 (attribution theory)、角色理論 (role

theory)、領導 (leadership)、社會交換 (social exchange)，及向上影響 (upward influence)，進一步闡述領導者一部屬的發展歷程，提出新的模式。此模式可分為四個階段：(1) 領導者與部屬的個人特性會影響雙方的互動及發展的歷程；(2) 領導者透過與工作相關的任務來測試部屬，在接受到任務之後，部屬會對該任務及領導者所展現之行為或反應做出歸因；(3) 領導者亦對部屬的行為做出歸因，這些歸因可能會受到其它因素的影響，如向上影響行為；(4) 其它可能會影響該發展歷程的情境因素，如組織文化、團體人數、組織政策等 (Liden et al., 1997)。

Graen 與 Schandura (1987) 亦提出另一個聚焦於領導者一部屬發展歷程的模式，認為該發展歷程包含三個階段。(1) 角色接受 (role-taking)：涉及一或多個事件，在這些事件中，領導者透過提出要求或工作任務將角色傳遞給部屬，此時部屬會接受並做出反應，領導者會基於該反應評估部屬，並決定是否要再展開下一個事件，在此階段中，領導者會測試及評量部屬的動機與潛力。(2) 角色塑造 (role-making)：在此階段中，領導者與部屬關係的本質開始確定下來。儘管任一方皆可開始該階段，但通常是由領導者以給予部屬一非結構化的任務為開始。若部屬接受該任務，則表示此交換關係將會隨著時間發展為高品質的交換關係。(3) 角色例行化 (role-routinization)：此時領導者與部屬的行為有較多緊密連結，透過合作與非結構化任務，雙方對彼此有較多的了解及期待，這是該模式的最後一階段，且領導者與部屬交換關係品質從此開始趨於穩定 (Liden et al., 1997)。

領導者一部屬交換被視為是多向度的概念 (Dienesch & Liden, 1986; Liden & Maslyn, 1998)，包含貢獻 (contribution)、忠誠 (loyalty) 及情感 (affect)，以下將逐一介紹。(1) 貢獻：成員知覺到的工作活動之量、方向及品質，在此工作活動中，每位成員會努力達成其與領導者的共同目標 (無論是外顯或是內隱的) (Dienesch & Liden, 1986)。雖然此交換關係中的貢獻是來自於主管與部屬雙方，但焦點主要是放在部屬所展現與工作任務相關之行為 (Graen & Scandura, 1987)，

當部屬接受到主管提供的支持與資源，則可提升其工作表現 (Dunegan, Duchon, & Uhl-Bien, 1992; Scandura, Graen, & Novak, 1986)。此外，擁有高交換品質之部屬有較多工作契約之外的任務與責任 (Graen, 1976; Wayne & Green, 1993)。(2) 忠誠：領導者與部屬雙方公開支持彼此的程度 (Liden & Maslyn, 1998)。Dienesch 與 Liden (1986) 認為，在發展與維持領導者一部屬交換關係上，忠誠扮演了重要的角色，當工作任務需要較多的獨立性與責任時，領導者傾向於將此任務交付給忠誠的部屬 (Liden & Graen, 1980; Scandura et al., 1986)。(3) 情感：對偶間的成員 (即領導者與部屬) 間所共有的情感 (affection) 是基於人際間的吸引力，而非工作或專業價值 (Dienesch & Liden, 1986)，例如：領導者與部屬較常互動是因為他們喜歡彼此的陪伴，故此種友誼會透過工作中的人際互動而發展 (Bridge & Baxter, 1992)。在 Liden 與 Maslyn (1998) 的研究中新增了第四個向度：職業尊重 (professional respect)，意指在對偶關係中每位成員所知覺到的名譽程度，這些知覺可能是建立於個人對該個體的經驗或組織內外的他人對該個體的評價等。

過去已有許多研究在探討影響領導者與部屬交換關係品質的因素及可能產生的組織後果變項。在影響領導者一部屬交換的前置因素中，多將重點置於領導者與部屬間之相似性，例如價值一致性 (Graen & Schiemann, 1978; Kozlowski & Doherty, 1989; Ashkanasy & O'connor, 1994)，亦有研究探討組織成員情感對交換關係的影響 (Liden, 1985; McClane, 1991; Day & Crain, 1992)，或是探討正向領導行為對領導者一部屬交換關係的影響，如轉型領導 (Wang et al., 2005)，然而卻少有研究以負向領導行為對領導者一交換關係品質的損害做為研究主題。此外，領導者一部屬交換關係亦會影響到許多結果變項，例如：工作績效 (Chen, Lam, & Zhong, 2007; Graen et al., 1982; Liden, Wayne, & Stilwell, 1993; Scandura & Graen, 1984; Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005)、組織承諾 (Nystrom, 1990; Seers & Graen, 1984)、工作滿意度 (Epitropaki & Martin, 1999; Graen et al., 1982; Murphy & Ensher, 1999)、組織公民行為 (Scandura et al., 1986; Manogran & Conlon, 1993;

Podsakoff, MacKenzie, & Hui, 1993; Wang et al., 2005)、離職意圖 (Gerstner & Day, 1997)、以及建言行為 (Botero & Van Dyne, 2009)。根據上述，領導者—成員交換關係的發展受到雙方行為與特徵所影響，且較佳的關係品質會為組織帶來許多正向結果。

第四節 不當督導與領導者—部屬交換

過去在探討主管行為及領導者—部屬交換關係時，較常關注在主管的正向領導行為上 (Basu & Green, 1997; Deluga, 1992; Howell & Hall-Merenda, 1999; Wang, et al., 2005)。然而，由於負向領導為組織帶來高成本損失 (Tepper et al., 2006)，有必要針對負向領導行為與可能產生的結果進行深入探討。

領導者—部屬交換主要建立於領導者與部屬透過一連串的交流與互動進而發展彼此的關係 (Bauer & Green, 1996)，在此互動過程中，雙方皆會對此歷程投入資源、有所付出。一般而言，低品質的領導者—部屬交換關係即類似於經濟性的交換關係，僅限於契約形式，雙方的付出有限，此時彼此的信任程度較低、且給予對方的支持有限。而高品質的領導者—部屬交換關係則是一種社會性的交換關係，交換關係的發展不受限於契約所限定的範圍內 (Sparrowe & Liden, 1997)。此外，在高品質的交換關係中，雙方擁有高度的信任、互動、及支持，此時部屬對領導者也會有較高的忠誠與義務感 (Graen & Uhl-Bien, 1995)，而領導者也會提供部屬正式或非正式的酬賞 (Dienesch & Liden, 1986)。

然而，當領導者對部屬展現較頻繁的負向領導行為時，部屬對其關係品質的評估便會因此受到影響，基於此種負向對待，部屬會認為雙方關係品質較差。此外，根據社會交換理論，當主管不當督導時，部屬會以更多的無禮態度來回報主

管 (Andersson & Pearson, 1999; Brett, Shapiro, & Lytle, 1998), 例如減少對主管的尊重與忠誠等, 且主管的不當督導行為亦會引發部屬的負面情緒與不滿 (Zellars et al., 2002; Tepper & Lockhart, 2005)。基於上述所產生的不良互動就如同螺旋般地持續發展, 使得雙方對彼此有較高的敵意、較少的信任與尊重, 這些皆是低交換關係品質的特徵。過去研究亦發現, 主管對部屬的個別體恤將有助於提升彼此的交換關係品質 (Deluga, 1992), 而不當督導行為的展現剛好與其相反, 此時主管不但不體恤部屬, 反而對部屬展現敵意, 對員工冷嘲熱諷、亂發脾氣等。因此, 當主管不當督導程度越高時, 領導者與部屬交換關係品質越差。

H2: 主管不當督導與領導者部屬交換具有顯著負相關。

第五節 領導者一部屬交換與部屬績效

當領導者與部屬關係品質高時, 領導者與部屬雙方會有較高的信任、尊重 (Graen & Uhl-Bien, 1995), 也會有較開放的溝通與較頻繁的互動 (Kramer, 1995; Mueller & Lee, 2002), 此時部屬亦較願意獲得自己與工作相關表現的回饋 (Chen et al., 2007)、且較少逃避主管給予回饋的機會 (Moss, Sanchez, & Brumbaugh, 2009), 故部屬績效可能因而提升。此外, 在高關係品質之下, 部屬知覺到自己有回報主管的義務, 因此會展現較高的部屬效能。過去研究也顯示領導者一部屬交換與部屬績效間的正相關 (Bauer & Green, 1996; Settoon, Bennett, & Liden, 1996; Wang et al., 2005; Chen et al., 2007)。然而, 當領導者與部屬關係品質低時, 該關係僅建立於雇用契約上, 此時部屬與主管的互動及溝通較少、部屬較無法得到主管的支持與體恤, 亦不易獲取資源與訊息, 且遇到較多的工作問題 (Fairhurst & Chandler, 1989; Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995; Scott & Bruce, 1994; Dansereau, Graen, & Haga, 1975), 伴隨著低關係品質所帶來的負向結果, 部屬績效

便可能受到損害。根據社會交換理論，當部屬知覺到與主管有較高的關係品質時，主管對部屬展現較多的善意行為，部屬便可能傾向以優良的績效表現做為對主管的正向回報。因此，當領導者一部屬交換關係品質較好時，部屬績效亦較好。

H3：領導者部屬交換與部屬績效具有顯著正相關。

第六節 領導者一部屬交換的中介效果

根據領導者一部屬交換關係理論 (Graen, 1976)，領導者與部屬之交換關係會透過角色塑造的歷程逐漸發展，基於一連串的人際互動，雙方皆會測試彼此是否符合自己對此角色的期待。在此關係中領導者具有較多的約束力去制訂角色，因此他們對此角色塑造的歷程有較大的影響力，當主管展現較多不當督導行為時，便有損於部屬對主管的期待而導致較差的領導者一部屬交換關係，而此低交換關係品質會進一步為組織帶來許多負向結果。整體而言，交換關係品質連結了主管行為與部屬反應之間的關係，亦即領導者一部屬交換常被視為是主管行為與組織結果變項之中介歷程 (Wang et al., 2005)。

根據社會交換理論，當部屬面臨到主管的不當督導行為時，部屬會採取負向回報之策略 (Cropanzano & Mitchell, 2005)，以無理的態度與行為做為回應，因此雙方產生較差的領導者一部屬交換關係。基於此種低交換關係品質，部屬可能會故意以低績效表現做為對低關係品質的負向回報，但也可能是因為缺乏資源與支持而使得績效的產出受到限制。相反的，當主管的不當督導程度低時，部屬會對主管展現尊重與信任，而形成較佳的領導者一部屬交換關係。此時部屬被主管視為內團體成員，不但因此與主管有較多的互動及溝通 (Fairhurst & Chandler, 1989)，主管亦會提供較多資源 (Scott & Bruce, 1994)，這些伴隨高關係品質所帶

來的正向結果將有助於部屬完成其工作任務。此外，由於雙方有較佳的關係品質，主管與部屬皆視彼此為自己人，部屬便較有可能以良好的績效回報主管。

綜合上述，本研究認為領導者一部屬交換在主管不當督導與績效表現間之關係具有中介效果。當主管展現較多的不當督導行為時，領導者部屬交換關係便受到損害，進而降低部屬之工作績效。

H4：領導者一部屬交換可以中介主管不當督導與部屬績效之關係。

第七節 權力距離傾向

權力距離（power distance）是指一個社會或系統能夠接受權力分配不平等之程度（Hofstede, 1980）。在低權力距離文化下，個體傾向於認為自己與領導者是平等的，此種想法將有助於成員參與與其有關之決策（Den Hartog & Dickson, 2004）。然而，在高權力距離傾向文化下，領導者被視為是威權的象徵，較無法接近。雖然 Hofstede 一開始將權力距離置於社會層次上進行探討（1980），但由於同一文化之下的不同個體在此種文化價值觀上仍有所差異，且此種差異影響了個體之態度與行為，因此近年來已將研究焦點轉移至此種價值觀在文化內之個人差異（Lee, Pillutla, & Law, 2000; Maznevski, Distefano, Gomez, Nooderhaven, & Wu, 2002）。此種價值觀在個人層次上，則被稱為權力距離傾向（power distance orientation, PDO）。權力距離傾向是一種個人信念，是指個人對上下位者權力關係的看法或價值觀（Dorfman & Howell, 1988），亦即個體在一團體或組織中能夠接受權力分配不平等之程度（Clugston, et al., 2000）。

過去研究發現，高權力距離傾向的部屬將領導者視為是威權的象徵，部屬對領導者有較高的服從性、認為自己有責任與義務扮演好服從、配合及效忠主管的角色 (Clugston et al., 2000)、較在乎主管的想法與觀感 (Bochner & Hesketh, 1994)、不願挑戰主管且較害怕向主管表達與其相反的意見 (Adsit, London, Crom, & Jones, 1997)、以及在執行計畫之前傾向先獲得主管的支持 (Shane, Venkataraman, & MacMillan, 1995)。相反地，低權力距離傾向之部屬認為自己與領導者是平等的，較無法忍受階級的差別，且較不畏懼表達自己的意見與要求 (Adsit et al., 1997)。儘管過去研究已顯示不當督導對個人與組織帶來諸多負向影響，但不當督導並非以相同的方式影響所有人，部屬的個人特性或行為會調節不當督導與其結果的關係 (Bamberger & Bacharach, 2006; Harvey et al., 2007)。Tepper (2007) 認為，基於對不當督導者的服從規範，部屬對權力距離的看法會影響不當督導與其它變項之間的關係。

根據權威關係模式 (Relation model of authority) (Tyler et al., 2000)，權力距離信念影響人們對權威者的反應與互動方式。高權力距離傾向的部屬較服從權威，較不重視義務的對等與互惠性，部屬對主管所展現的態度及行為，主要是依據對權威者的服從性，而非回報規範，故對主管展現較多的忠誠與尊重。對低權力距離傾向部屬而言，部屬看重主管的對待方式，其態度與反應受此影響較大，亦即雙方的交換關係品質將取決於主管行為。由於不當督導是來自於擁有實權的主管，在面對不當督導時，對於「權力」擁有不同概念的部屬便會產生不同的態度。有鑑於此，對高權力距離傾向的部屬而言，部屬基於對主管的忠誠與服從性，交換關係品質不易受到不當督導影響；然而，權力距離傾向低的部屬看重主管行為與對待方式，因此不當督導對交換關係品質的影響較大。

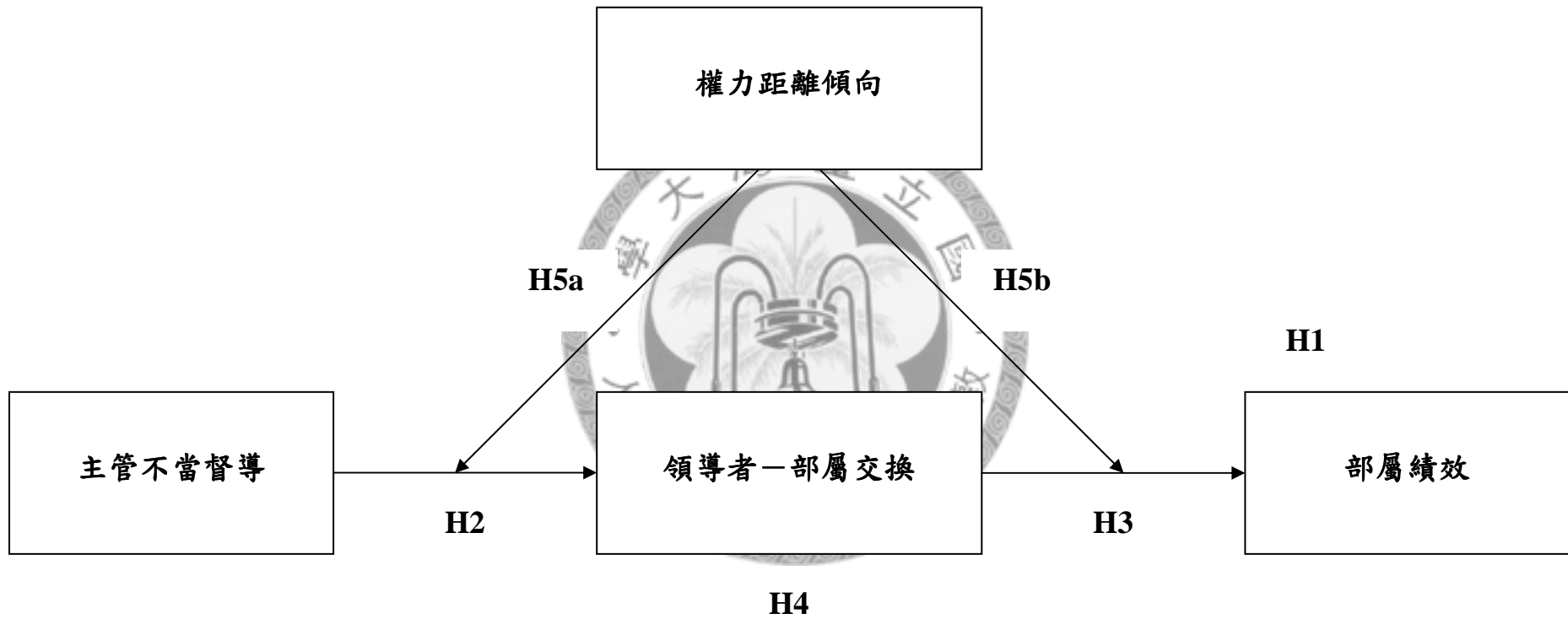
H5a：權力距離傾向可以調節不當督導與領導者一部屬交換間之關係。當部屬權力距離傾向越低時，主管不當督導與領導者一部屬交換間之負向關係越強。

當主管不當督導而導致低交換關係品質時，部屬會採用負向回報做為行為的依據，故績效表現下降。然而，根據權威關係模式 (Relation model of authority) (Tyler et al., 2000)，當部屬權力距離傾向高時，無論與主管的關係好壞，部屬基於對主管的服從性，仍會傾向盡力完成主管所交代的任務，故此時部屬績效受到交換關係品質的影響較低，亦即交換關係品質與部屬績效之間的關係較弱。相反地，對低權力距離傾向的部屬而言，其行為反應主要是依據回報規範，因此當交換關係品質好時，部屬便會以較佳的績效表現做為回報，反之亦然。

H5b：權力距離傾向可以調節領導者一部屬交換與部屬績效間之關係。當部屬權力距離傾向越低時，領導者一部屬交換與部屬績效間之正向關係越強。

根據上述之研究假設，本研究架構如圖二。





圖一：研究架構。

第三章 研究方法

本研究採用問卷調查方式進行資料收集，並採取多重來源之方式測量，以檢驗實務界中各變項之間的關係。問卷編製是以過去研究者對各構念所給予之定義、以及發展良好的測量工具做為基礎，進行研究變項題目之擬定。以下分別針對研究樣本、研究工具、研究程序、及資料分析四個部分加以說明。

第一節 研究樣本

本研究委託各類企業組織工作的訊息提供者 (informant)，代為聯繫願意配合施測共有 150 家企業，以一位主管搭配二至三位部屬之方式收集問卷資料，總計共發出 150 套問卷 (主管問卷 150 份、部屬問卷 350 份)。回收問卷並刪除空白或漏答過多、亂答之問卷後，部屬與主管可相互配對的有效對偶資料分別為主管問卷 129 份、部屬問卷 300 份，有效回收率分別為 86%、85.7%。

從樣本組成來看，在主管方面，男性佔總數的 62%；年齡主要集中在 36 至 45 歲間，約佔總數的 50.4%；學歷以碩博士為主，為 37.9%；工作職級以基層主管、中級主管居多，約為 76%；平均年資為 9.26 年；產業類別主要由電子資訊 (26.4%)、其它 (21.8%)、及服務業 (15.5%) 所組成。在部屬方面，男性佔總數的 40.3%；年齡則集中在 26 至 35 歲，佔總數的 62%；學歷以大學為主，為 48.7%；平均年資為 5.5 年，產業類別則主要由電子資訊 (25%)、服務業 (16.8%) 及其它 (15.6%) 所組成。整體樣本的詳細背景組成，見表三。

表三

研究樣本組成。

組成背景		部屬 (N=300)		主管 (N=129)	
項目		人數	百分比	人數	百分比
性別	男性	121	40.3	80	62.0
	女性	179	59.7	49	38.0
年齡	25歲以下	41	13.6	0	0
	26-30歲	101	33.7	9	7.0
	31-35歲	85	28.3	24	18.6
	36-40歲	34	11.3	38	29.5
	41-45歲	9	3.0	27	20.9
	46-50歲	13	4.3	12	9.3
	51-55歲	6	2.0	11	8.5
	55歲以上	7	2.3	8	6.2
	學歷	高中職及以下	20	6.7	10
專科		62	20.7	22	17.1
大學		146	48.7	48	37.2
碩士及以上		72	24.0	49	37.9
職級	基層主管	-	-	47	36.4
	中級主管	-	-	51	39.5
	高級主管	-	-	29	22.5
共事時間	不滿1年	56	18.7	3	2.3
	1-3年	126	42.0	28	21.7
	3-6年	71	23.7	25	19.4
	6-9年	18	6.0	17	13.2
	9-12年	17	5.7	22	17.1
	12-15年	5	1.7	8	6.2
	15年以上	7	2.3	23	17.8
產業	電子資訊	75	25.0	34	26.4
	傳統製造	42	14.0	16	12.4
	批發零售	10	3.3	2	1.6
	金融保險	43	14.3	17	13.2
	大眾傳播	22	7.3	7	5.4
	營建土木	11	3.7	4	3.1
	服務業	50	16.8	20	15.5
	其他	47	15.6	28	21.8

註：本研究之服務業包含文教服務、旅遊休閒、一般服務、物流倉儲、醫療保險。

第二節 研究程序

本研究為取得客觀之結果變項指標，因此採取領導者與部屬對偶資料收集的方式設計問卷。在一套問卷中，包含一張主管施測說明、一份主管填答問卷、及三份部屬填答問卷，三份部屬問卷分別為黃底色、藍底色、綠底色，且隨卷均附上可彌封之回郵信封。本研究除委託 EMBA 班之主管協助施測之外，亦委託在組織企業工作的訊息提供者聯繫願意配合施測企業之主管，在取得主管同意後，研究者將配對成套之問卷郵寄至該公司，由負責代收發問卷者將問卷交給部門或團隊主管，並請主管任選二至三位直接部屬填答部屬問卷，並在主管填答問卷對應的部分上，對所選之直接部屬評估其工作效能。

在主管的施測說明與部屬問卷的指導語上，均向受測者保證個人資料之保密性，以及作答內容無所謂對錯，且所得資料僅作為學術用途，藉以降低受測者的評價焦慮。每份問卷皆附有回郵信封，待主管與部屬完成填答之後，可選擇彌封問卷交還給代收發問卷者，或是自行郵寄回函至研究者的收件地址。本研究問卷為不記名填答，以避免影響作答意願，為確保主管與部屬問卷對應無誤，本研究要求主管於其問卷上填答所選擇之直接部屬的背景資料。問卷回收後，研究者必須在基本資料項目上確認是否對應正確，才可算是一對有效樣本。最後扣除對應有問題之問卷，以及亂答、漏答過多、或具明顯反應傾向等問卷後，再以剩下之有效樣本進行資料登錄與分析。

第三節 研究工具

本研究問卷屬於自陳式 (self-report) 結構化問卷，包含主管問卷 (見附錄一) 與部屬問卷 (見附錄二)。在主管問卷中，主管評估其直屬部屬的績效表現、並

完成個人背景描述資料；在部屬問卷中，則收集領導者—成員交換、權力距離傾向、知覺主管不當督導、知覺組織正義（分配正義、程序正義、互動正義）、以及部屬的個人背景資料。本研究所採用之研究工具皆引用自既有量表，考量到華人受試者在填答問卷時可能發生的趨中反應傾向（Chiu & Yang, 1987），因此本研究以六點量表進行施測。

在主管不當督導量表上，測量內容為頻率，因此最低程度（1分）到最高程度（6分）的對應指標分別為「從未如此」、「很少如此」、「偶爾如此」、「有時如此」、「經常如此」、「總是如此」；在部屬績效表現、領導者—部屬交換、權力距離傾向、以及知覺組織正義之量表上，對應指標則為「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」。

以下根據研究架構，分別對預測變項（主管不當督導）、中介變項（領導者—部屬交換）、調節變項（權力距離傾向）、效標變項（部屬績效）、及控制變項（性別、年齡、學歷、知覺組織正義）進行整理與介紹，逐一說明量表來源、題項內容、及信效度指標。

壹、主要變項

在主管不當督導的測量部分，採用 Tepper（2000）編製的 15 題量表，由部屬填答，內部一致性係數為.95。各題項之描述統計資料如表四。

表四

主管不當督導之描述性統計資料 ($N = 300$)。

題項	平均數	標準差
主管不當督導 ($\alpha = .95$)	1.71	.95
他會嘲笑我。	1.84	1.13
他會告訴我，我的想法或感受很愚蠢。	1.89	.95
他會對我的請求相應不理。	1.60	.90
他會當眾使我難堪。	1.44	.80
他會侵犯我的隱私。	2.03	1.11
他會使我回想起過去的失敗或錯誤。	2.11	1.27
即使替本單位扛下苦差事，他也不會因此而肯定我。	1.80	1.10
為了不讓自己難堪，他會轉而責怪我。	1.83	1.10
他不信守自己立下的承諾。	1.83	1.16
對其他人生氣的時候，他會遷怒於我。	1.73	.94
他會在他人面前對我做出做出負面的評價。	1.56	.96
他對我很無禮。	1.35	.74
他不讓我和其他同事有互動的機會。	1.63	.94
他會說我的工作能力不佳。	1.61	.95
他會對我說謊。	1.71	.95

貳、中介變項

在領導者一部屬交換的測量部分，採用 Graen 與 Uhl-Bien (1995) 所編製的領導者一成員交換量表，共計 7 題，由部屬填答，內部一致性係數為 .91。各題項之描述統計資料如表五。

表五

領導者一部屬交換之描述性統計資料 ($N = 300$)。

題項	平均數	標準差
領導者一部屬交換 ($\alpha = .91$)		
他了解我對於目前工作的滿意程度。	3.94	1.05
他了解我在工作上的問題和需求。	4.02	1.03

表五 (續)

領導者一部屬交換之描述性統計資料 (N = 300)。

題項	平均數	標準差
他非常了解我的工作潛力。	4.11	.94
無論職權大小，他都會盡力替我解決工作上的難題。	4.45	1.07
無論職權大小，他都會犧牲自己的利益以幫助我脫離困境。	4.03	1.13
基於對他的信心，我會在他不在場時替他的決策進行辯護。	4.38	.95
我認為我與他之間關係良好。	4.40	.96

參、調節變項

在個人層次的權力距離傾向的測量上，採用 Dorfman 與 Howell (1988) 所編製之題項，共 6 題，由部屬填答，內部一致性係數為 .78。描述統計資料如表六。

表六

權力距離傾向之描述性統計資料 (N = 300)。

題項	平均數	標準差
權力距離傾向 ($\alpha = .78$)		
主管進行大多數決策時，不需要諮詢部屬的意見。	2.79	1.07
和部屬共事時，主管應突顯其職位和權威。	3.27	1.19
主管不該經常徵詢部屬的意見。	2.69	1.02
主管應避免在工作以外的場合和部屬來往。	2.57	1.03
部屬不該對主管的決策有所質疑。	2.77	1.10
主管不該將重要任務授權給部屬處理。	2.58	1.00

肆、效標變項

在部屬績效的測量部分，採用樊景立與鄭伯壘 (1997) 所編製的工作表現量表，共 4 題，由主管填答，內部一致性係數為 .91。各題項之描述統計資料如表七。

表七

部屬績效之描述性統計資料 (N = 300)。

題項	平均數	標準差
部屬績效 ($\alpha = .91$)		
對工作盡心盡力，努力完成我所交付的任務。	4.57	.97
能抱持做到最好的工作態度，來執行我所交辦的事項。	4.66	1.02
對於我所交辦的事項能妥善安排工作進度，並能獨立作業。	4.61	.99
對於我所交辦的事項認真負責。	4.46	.98

伍、控制變項

本研究控制變項包含部屬之性別、年齡、學歷、及主管之共事年資、以及部屬正義知覺（分配正義、程序正義、互動正義），以下分別說明這些變項納入控制的理由。一、性別：在男尊女卑的華人社會中，男性工作者比女性擁有較多的權力（吳宗祐，2008b）。由於在此種權力不對等之關係中，男性擁有較大權力且較少受到角色規範的束縛與期待，在面對主管不當督導對待時，男女部屬便可能產生不同反應。二、年齡：年齡越長，意涵著社會歷練越多，因此可能較有經驗處理與因應人際事件。三、學歷：高學歷者擁有較多的專業知識與技能，績效表現可能較好。四、部屬與主管共事年資：當部屬與主管共事的時間越長，部屬對於主管的人際行為越為熟悉，此外，過去研究亦顯示部屬與主管的共事年資會影響領導者一部屬交換關係品質（Sparrowe & Liden, 1997; Wayne, Shore, & Liden, 1997）、部屬反應（Duarte et al., 1994; Mitchell & Ambrose, 2007）。五、部屬知覺組織正義：過去研究發現，不當督導會透過部屬知覺組織正義進而對工作相關結果變項產生影響，如工作態度、組織公民行為（Tepper, 2000; Zellars, et al., 2002; Aryee et al., 2007）；在知覺組織正義的測量部分，採用 Niehoff 與 Moorman (1993) 所編製的組織正義量表，共 20 題，由部屬填答，內部一致性係數分別為分配正義.90、程序正義.92、互動正義.96。各題項之描述統計資料如表八。

表八

知覺組織正義之描述性統計資料 (N = 300)。

題項	平均數	標準差
分配正義 ($\alpha = .90$)		
我的工作時間安排很合理。	4.22	1.18
我目前的薪資水準很合理。	3.89	1.12
我目前的工作量很合理。	3.78	1.20
我目前的工作報酬很合理。	4.10	1.02
我目前所承擔的工作責任很合理。	4.02	1.03
程序正義 ($\alpha = .92$)		
主管分配工作與獎酬是相當公正。	3.89	1.15
主管分配工作與獎酬時會考量每一位員工的顧慮。	3.87	1.19
為使工作與獎酬的分配盡可能圓滿，主管會收集精確、完整的資訊。	3.90	1.21
當員工要求時，主管會詳細說明工作與獎酬的分配原則。	3.94	1.17
主管所設定的工作與獎酬分配原則適用於所有的員工。	3.66	1.23
任何員工可以對主管的工作與獎酬分配表示質疑或申訴。	3.78	1.30
互動正義 ($\alpha = .96$)		
當主管分配工作與獎酬給我時，會展現友善而親切的態度。	4.31	1.02
當主管分配工作與獎酬給我時，會展現出對我的尊重。	4.32	1.01
當主管分配工作與獎酬給我時，會仔細顧慮我的個人需求。	4.02	1.17
當主管分配工作與獎酬給我時，不會故意欺騙隱瞞我。	4.31	1.09
當主管分配工作與獎酬給我時，會確保我應得的權利不受損害。	4.05	1.10
當主管分配工作與獎酬給我時，會和我討論他之所以如此安排的用意。	3.94	1.24
當主管分配工作與獎酬給我時，會說明他之所以如此安排的理由。	4.01	1.23
當主管分配工作與獎酬給我時，會提出能使我信服的理由。	3.92	1.27
當主管分配工作與獎酬給我時，會詳細說明其中所包含的各項細節。	3.88	1.25

第四節 資料分析

本研究以統計軟體 SPSS16.0 進行描述統計分析 (descriptive statistics)、相關分析 (correlation)、內部一致性信度分析 (Cronbach's α)、區段迴歸 (block regression) 分析、及調節式中介效果之分析，以瞭解樣本組成、研究變項間之關聯性、研究變項的信度、以及假設驗證結果。並使用 EQS 6.1 進行驗證性因素分析變項。

壹、描述統計

本研究利用統計軟體 SPSS16.0 計算各變項之描述性統計指標，如平均數、標準差、整體樣本組成次數分配及百分比等數值，以瞭解樣本組成、各題項及研究變項之概況。



貳、相關分析

在正式進行假設驗證之前，本研究先以統計軟體計算各變項之間的相關，目的是為初步瞭解不當督導、領導者一部屬交換、權力距離傾向、績效表現、及其它控制變項之間的關聯性，是否符合假設預期的趨勢。

參、因素分析

為瞭解本研究各變項之因子結構，本研究利用統計軟體 EQS6.1 進行整體測量模式 (四因子模式) 的驗證式因素分析，並進行一系列的替代巢套模式

(alternative nested model) 比較，藉以確認所有因素是可區分且為不同構念的。確認各研究變項之構念區分性後，使用分析結果下之題項的平均值做為指標，進一步透過區段迴歸分析方法驗證本研究之主要效果、中介效果，並進行調節式中介效果 (moderated mediation) 之檢驗。

肆、區段迴歸分析

本研究利用區段迴歸分析進行主要效果 (main effect) 與中介效果 (mediating effect) 的假設檢驗，此一分析法可在排除控制變項對效標變項的影響後，檢驗預測變項對該效標變項是否具有顯著的預測效果。

根據 Baron 與 Kenny (1986) 的觀點，中介效果應符合以下三個條件。一、預測變項與中介變項對效標變項皆具有顯著的預測效果；二、預測變項對中介變項具有顯著的預測效果；三、將預測變項與中介變項同時加入迴歸模式並預測效標變項，中介變項具有顯著的預測效果，但預測變項的預測效果會顯著下降。若下降後，預測變項對效標變項已無顯著的預測效果，即為「完全中介」(complete mediation)；若下降後，預測變項對效標變項仍有顯著的預測效果，則為「部分中介」(partial mediation) (Kenny, Beashy, & Bolger, 1998)。

根據上述，本研究之領導者一部屬交換對於不當督導與部屬績效的中介效果，可透過以下方式檢驗：首先，主管不當督導對於領導者一部屬交換與部屬績效 (M1)、領導者一部屬交換對於部屬績效 (M2) 必須具有顯著的預測效果。在 M3 加入領導者一部屬交換的變項之後，相較於 M1，主管不當督導對於部屬績效的解釋力應下降，亦即 β 與 ΔR^2 皆會下降，而領導者一部屬交換對於部屬績效的解釋力仍然顯著。根據上述，可確定領導者部屬交換對於主管不當督導與部屬績

效間關係具有中介效果。此外，本研究亦另外採用拔靴法（bootstrap method）進一步檢驗中介效果，利用 Preacher 與 Hayes（2004）之方法於 SPSS16.0 進行統計分析。

伍、調節式中介效果

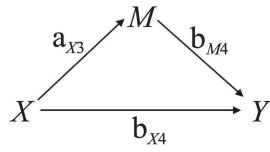
由於交互作用項為預測變項與調節變項的乘積，交互作用項與預測變項、調節變項會有高相關，而導致嚴重的多元共線性（multicollinearity）問題。故在進行調節式中介效果分析之前，本研究根據 Aiken 與 West（1991）的建議，將預測變項及調節變項標準化或中心化（centered to mean），使預測變項與調節變項線性轉移，將其平均數移至 0 之後再相乘，並以標準化後的 z 分數進行交互作用項的計算（Villa, Howell, Dorfman, & Daniel, 2003）。

本研究採用 Edwards & Lambert (2007) 所提出之調節式中介模型 (moderated mediation) 檢驗方法。根據其分析程序，首先建立兩條迴歸方程式：(1) 以不當督導、權力距離傾向、不當督導 \times 權力距離傾向來預測領導者一部屬交換；(2) 以不當督導、領導者一部屬交換、不當督導 \times 權力距離傾向、領導者一部屬交換 \times 權力距離傾向來預測部屬績效。並計算出直接效果、間接效果、總效果，以及這些效果間的差異。其次，以本研究的 300 個樣本做為「母群」，採用拔靴法，採取抽出放回（with replacement）的方式從該母群中抽取 300 個樣本，抽 1000 組樣本（每組樣本皆為抽取 300 次的集合），再對上述兩個迴歸方程式的迴歸係數，與衍生出之直接效果、間接效果、總效果及差異，產生 1000 組估計值。最後，透過此 1000 組估計值導出「偏誤校正百分等級」（bias-correction percentile）的信賴區間，並運用這些信賴區間針對各迴歸係數、直接效果、間接效果、總效果及差異進行統計檢定。

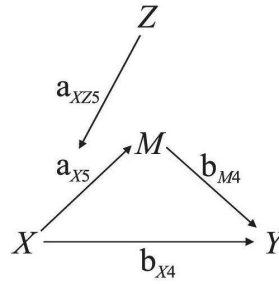
根據上述所得結果可判斷該調節式中介效果屬於圖二中的何種模型，亦即調節效果作用於該中介模型之前段、後段、或是預測變項至結果變項之直接或間接效果段。接著進行簡單效果（simple effect）之繪圖，亦即當調節變項分別為高及低時，整體中介模型的呈現趨勢。最後，根據此模型進行交互作用之繪圖，以瞭解調節效果的趨勢。



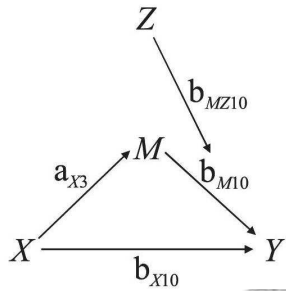
1. 基本中介模型



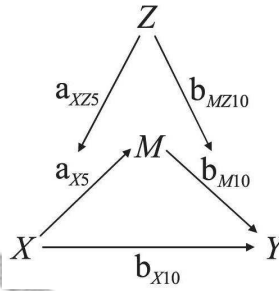
2. 前段調節模型



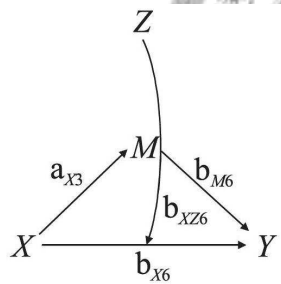
3. 後段調節模型



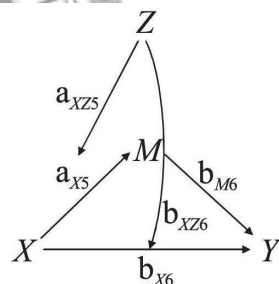
4. 前段及後段調節模型



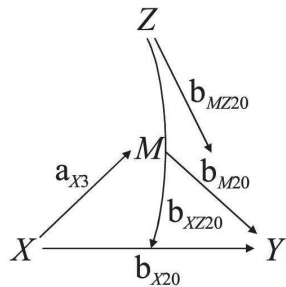
5. 直接效果調節模型



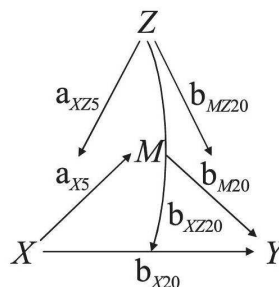
6. 直接效果及前段調節模型



7. 直接效果及後段調節模型



8. 整體效果調節模型



圖二：調節式中介模型。

資料來源：Edwards & Lambert (2007). *Methods for Integrating Moderation and Mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. Psychological Methods, 12(1), p4.*

第四章 研究結果

本研究主要目的是希望透過主管不當督導與領導者一部屬交換間的關係，瞭解負向領導行為對雙方交換關係品質之影響，並進一步檢驗領導者一部屬交換在不當督導與部屬績效間的中介效果。此外，本研究亦試圖確認該中介效果如何受到部屬權力距離傾向所調節。針對上述目的與對應之研究假設，本研究將進行驗證式因素分析、相關分析、區段迴歸分析、及調節式中介效果分析。

第一節 測量模式的比較

本研究變項具有概念上的相似性，為確定各研究變項並非彼此相同的構念，因此在進行假設驗證之前，先透過巢套模式的驗證式因素分析以確認研究變項間的區分性 (distinctiveness)。其中，不當督導之題項過多，使得因素分析的參數估計值可能會過多，為使驗證性因素分析結果更為清楚，故本研究隨機選取每三個題目之得分合併為一分數，共產生五個分數，再以此五個分數做為潛在構念的指標 (indicator) (Little, Cunningham, Shahar, & Widaman, 2002)，進行驗證式因素分析。根據 Williams 與 Anderson (1994) 的建議，本研究將某些因子合併以巢套模式進行比較。

從表九可知，四因子模式 ($\chi^2 = 552.67$, $df = 203$, $CFI = .92$, $NNFI = .91$, $IFI = .92$, $RMSEA = .08$, $SRMR = .07$) 與三因子模式 (不當督導與領導者一部屬交換合併為一因子)、二因子模式 (不當督導、領導者一部屬交換、權力距離傾向合併為一因子)、一因子模式 (所有變項合併為一因子) 相比較後，其各項適合度指標明顯優於其它模式。本研究並進一步針對不同模式間的卡方值進行差異性檢定，發現四因子模式與其它替代巢套模式之卡方值皆具有顯著差異 ($p < .01$)，顯

示四因子模式是所有模式中具有最佳適合度的模式。總結來說，各研究變項具有良好的區辨性。

表九

測量模式之適合度比較 ($N = 300$)。

	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	CFI	$NNFI$	IFI	$RMSEA$	$SRMR$
原始模式	4464.39	231	-	-	-	-	-	-
四因子	552.67	203	-	.92	.91	.92	.08	.07
三因子	1341.88	206	789.21**	.73	.70	.73	.14	.13
二因子	1726.88	208	1174.21**	.64	.60	.64	.16	.15
一因子	2490.22	209	1937.55**	.46	.40	.46	.19	.18

註：** $p < .01$ 。

第二節 各研究變項之相關

在進行假設檢驗之前，本研究先針對各研究變項進行相關分析，以瞭解各變項間的關聯性是否與假設預測趨勢符合。各變項之平均數、標準差、及相關係數，如表十所示。

壹、控制變項間之相關分析

根據表十，性別與學歷呈顯著的負相關 ($r = -.17, p < .01$)，表示男性部屬的學歷高於女性部屬。年齡與學歷、互動正義有顯著的負相關 ($r = -.24, p < .001$; $r = -.12, p < .05$)、而與共事時間有顯著的正相關 ($r = .55, p < .001$)，表示年齡較大的部屬，其學歷及知覺互動正義較低，但與直屬主管的共事時間較長。部屬學歷與共事時間有顯著的負相關 ($r = -.22, p < .001$)，表示部屬學歷較高，與直屬主管的

表十

各變項描述統計值與相關係數 (N = 300)。

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9.	10.	11.
1. 部屬性別	1.60	.49	-										
2. 部屬年齡	32.72	7.88	-.11	-									
3. 部屬學歷	2.90	.85	-.17**	-.24***	-								
4. 共事時間	3.36	3.57	.00	.55***	-.22***	-							
5. 分配正義	3.96	.95	-.01	.10	-.19***	.12*	(.90)						
6. 程序正義	3.84	1.02	-.08	-.06	-.13*	-.01	.47***	(.92)					
7. 互動正義	4.08	1.01	-.01	-.12*	-.06	-.03	.35***	.83***	(.96)				
8. 不當督導	1.73	.77	.01	.02	-.06	-.01	-.12*	-.34***	-.37***	(.95)			
9. 領導者一部屬交換	4.19	.81	-.06	-.05	.04	.04	.26***	.56***	.54***	-.48***	(.91)		
10. 權力距離	2.78	.74	-.05	.14*	-.26***	.13*	.04	-.03	-.04	.21***	-.14*	(.78)	
11. 部屬績效	4.58	.88	-.11	-.05	.15**	.11	.04	.14*	.16**	-.19***	.25***	-.17**	(.91)

註：* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ 。括弧內數字為內部一致性係數 (Cronbach's α)。性別：男=1，女=2；學歷：1=高中職及以下，2=專科，3=大學，4=碩士，5=博士。

共事時間較短；部屬學歷與知覺分配正義及程序正義亦為負相關（分別為 $r = -.19, p < .001$; $r = -.13, p < .05$ ），部屬學歷越高，知覺分配正義及程序正義越低。部屬與主管共事時間及知覺分配正義為正相關（ $r = .12, p < .05$ ），表示共事時間越長，部屬對分配正義的知覺亦越高。部屬知覺的分配正義與程序正義、互動正義分別為正相關（分別為 $r = .47, p < .001$; $r = .35, p < .001$ ），而程序正義與互動正義亦為正相關（ $r = .83, p < .001$ ），以上皆表示當部屬知覺分配正義較高時，對程序正義及互動正義的知覺亦較高；部屬知覺程序正義較高時，對互動正義的知覺亦較高。

貳、控制變項與主要變項之相關分析

根據表十，學歷與部屬績效有顯著正相關（ $r = .15, p < .01$ ），表示部屬學歷較高時，其績效表現亦較好。年齡、學歷、共事時間皆與權力距離傾向有顯著相關（分別為 $r = .14, p < .01$; $r = -.26, p < .001$; $r = .13, p < .05$ ），表示年齡較高、學歷較低、與主管共事時間較長的部屬，其權力距離傾向亦較高。

部屬知覺分配正義與不當督導有顯著負相關（ $r = -.12, p < .05$ ）、與領導者一部屬交換有顯著正相關（ $r = .26, p < .001$ ），表示當部屬知覺分配正義程度較高時，不當督導程度較低、領導者一部屬交換關係品質亦較高。部屬知覺分配正義與不當督導有顯著負相關（ $r = -.34, p < .001$ ），與領導者一部屬交換、部屬績效皆有顯著正相關（分別為 $r = .56, p < .001$; $r = .14, p < .05$ ），表示當部屬知覺程序正義高時，不當督導程度較低、領導者一部屬交換關係較高、部屬績效亦較好。而部屬知覺互動正義亦與不當督導有顯著負相關（ $r = -.37, p < .001$ ），與領導者一部屬交換、部屬績效有顯著正相關（分別為 $r = .54, p < .001$; $r = .16, p < .01$ ），表示當部屬知覺互動正義較高時，不當督導程度較低，領導者一部屬交換與部屬績效亦較高。

參、主要變項間之相關分析

首先，主管不當督導與領導者一部屬交換、部屬績效表現皆呈現顯著的負相關（分別為 $r = -.48, p < .001$; $r = -.19, p < .001$ ），意即當主管展現較多的不當督導行為時，領導者一部屬交換關係品質與部屬績效表現皆會較低，符合本研究假設推論之趨勢，初步支持 H1、H2。領導者一部屬交換與部屬績效表現呈現顯著正相關（ $r = .25, p < .001$ ），表示當領導者與部屬關係品質較好時，部屬有較好的績效表現。此結果與過去研究結果相吻合，並初步支持 H3。另外，部屬權力距離傾向與不當督導有顯著正相關（ $r = .21, p < .001$ ），而與領導者一部屬交換關係及績效表現皆有顯著負相關（分別為 $r = -.14, p < .05$; $r = -.17, p < .01$ ），表示當部屬權力距離傾向較高時，主管不當督導程度較高，領導者一部屬交換關係品質較差，其績效表現亦較低。

第三節 主要效果與中介效果之檢驗

在本節中，研究者將透過區段迴歸分析來檢驗所提出之假設。表十一呈現不當督導對領導者一部屬交換、部屬績效的主要效果，及領導者一部屬交換對部屬績效的主要效果，以檢驗 H1、H2、H3。綜合上述的分析結果，依照 Baron 與 Kenny（1986）的方法進行中介效果 H4 之檢驗，最後，亦採用 sobel test 與拔靴法檢驗中介效果。

透過區段迴歸分析，在排除控制變項對效標變項的影響之後，根據表十一中 M1 可發現，不當督導對部屬績效具有顯著的預測效果（ $\beta = -.11, p < .05$ ），表示當主管的不當督導程度越高時，部屬績效表現就越差，H1 獲得支持。此外，不當督導對領導者一部屬交換亦具有顯著的預測效果（ $\beta = -.25, p < .001$ ），亦即當

主

表十一

不當督導、領導者部屬交換、部屬績效之區段迴歸分析 (N = 300)。

變項	領導者		部屬績效	
	一部屬交換	M1	M2	M3
控制變項				
性別	-.01	-.08	-.08	-.08
年齡	-.0	-.11	-.11	-.11
學歷	.10*	.14**	.14**	.14**
共事時間	.08	.19***	.19***	.19***
分配正義	.02	-.01	-.01	-.01
程序正義	.29***	.05	.05	.05
互動正義	.20**	.11	.11	.11
(ΔR^2)	(.35)***	(.09)***	(.09)***	(.09)***
預測變項				
不當督導	-.25***	-.11*		-.07
(ΔR^2)	(.08)***	(.01)*		
中介變項				
領導者一部屬交換			.17**	.14*
(ΔR^2)			(.02)**	(.03)**
合計 R^2	.42	.11	.12	.12
調整後 R^2	.41	.08	.09	.09
F 值	26.77***	4.30***	4.76***	4.42***
自由度	8, 291	8, 291	8, 291	9, 290

註：1. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ 。2. 無括弧數值為標準化迴歸係數。

管展現越多不當督導行為時，對領導者一部屬交換關係品質的損害程度就越大，H2 獲得支持。根據 M2，在排除控制變項的影響後，領導者一部屬交換對部屬績效具有顯著的預測效果 ($\beta = .17, p < .01$)，顯示當領導者與部屬交換關係品質好時，部屬的績效表現亦較好，因此 H3 獲得支持。

在中介效果檢驗部分，則依據以下步驟進行檢驗。根據上述，不當督導對領導者一部屬交換（中介變項）與部屬績效（效標變項）有顯著的預測效果，第一

個條件成立；而領導者一部屬交換（中介變項）對部屬績效（效標變項）亦具有顯著的預測效果，第二個條件成立；最後根據表十中的 M3，將不當督導（預測變項）與領導者部屬交換（中介變項）同時放入迴歸模型以預測部屬績效時，可發現不當督導對部屬績效已不具有解釋力（ $\beta = -.07, n.s.$ ），而領導者一部屬交換對部屬績效仍具有顯著的預測效果（ $\beta = .14, p < .05$ ）。根據 Baron 與 Kenny (1986) 的檢驗標準，領導者一部屬交換對不當督導與部屬績效間的關係具有完全中介效果。因此 H4 獲得支持。

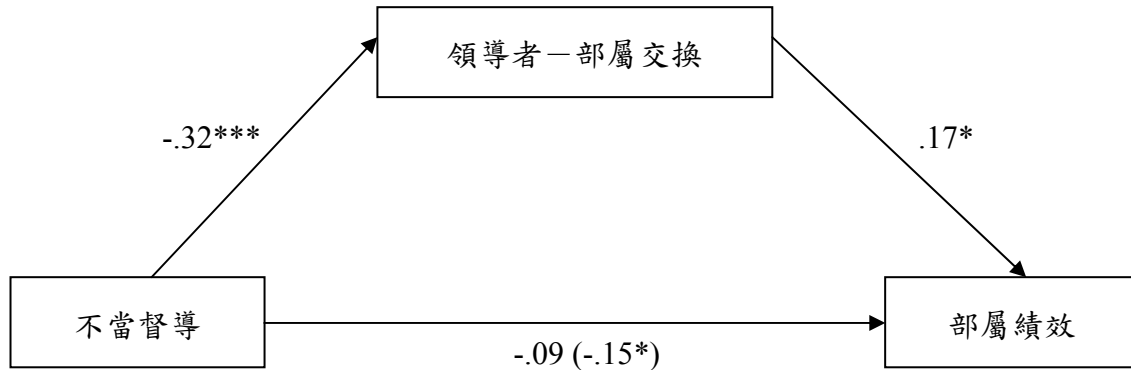
本研究同時以拔靴法 (bootstrap method) 進行中介效果之檢驗，並以 sobel test 所得結果呈現此中介模型，根據所得結果繪製表十二及圖三。根據表十二，95% 的信賴區間並不包含 0，表示間接效果的值顯著偏離 0，亦即有顯著的間接效果存在。另外，根據圖三，在不當督導與部屬績效之間加入領導者一部屬交換後，不當督導對部屬績效的效果由顯著（ $\beta = -.15, p < .05$ ）變為不顯著（ $\beta = -.09, n.s.$ ），表示領導者一部屬交換完全中介不當督導與部屬績效之間的關係。

表十二

領導者一部屬交換之中介效果（ $N = 300$ ）。

	點估計	標準誤	間接效果（拔靴法）	
			BCa 95% 信賴區間 低	高
中介效果				
領導者一部屬交換	-.06	.03	-.12	-.01
整體	-.06	.03	-.12	-.01

依變項：部屬績效。拔靴次數：5000；粗體為顯著間接效果。



圖三：領導者—部屬交換之中介效果 (* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$)。

第四節 調節式中介效果之檢驗

為了探討瞭解領導者—部屬交換在不當督導與部屬績效之中介效果是否受到部屬的權力距離傾向所調節，本研究採用 Edwards 與 Lambert (2007) 之方法，檢驗權力距離傾向在此中介效果中之調節作用。

根據表十三可發現，權力距離傾向在不當督導與領導者—部屬交換間的調節效果未達顯著 ($\beta = .16, n.s.$)，假設 5a 未獲支持。權力距離傾向僅調節領導者—部屬交換與績效表現間之關係 ($\beta = .18, p < .10$)，當部屬權力距離傾向高時，領導者—部屬交換關係與部屬績效較強，當部屬權力距離傾向低時，領導者—部屬交換關係與部屬績效較弱，此調節方向與假設預期相反，故假設 5b 亦未獲支持。

整體而言，當部屬權力距離傾向低時，不當督導對領導者—部屬交換有顯著的預測效果 ($\beta = -.40, p < .01$)，但領導者—部屬交換對部屬績效的預測效果 ($\beta = .08, n.s.$) 及不當督導對績效表現之直接效果 ($\beta = -.08, n.s.$) 皆不顯著；亦即當部屬權力距離傾向低時，此中介效果不成立。然而，當部屬權力距離傾向高時，不當督導對領導者—部屬交換 ($\beta = -.24, p < .01$) 以及領導者—部屬交換對部屬績效 ($\beta = .25, p < .01$) 皆有顯著的預測效果，而不當督導對部屬績效無直接效果

表十三

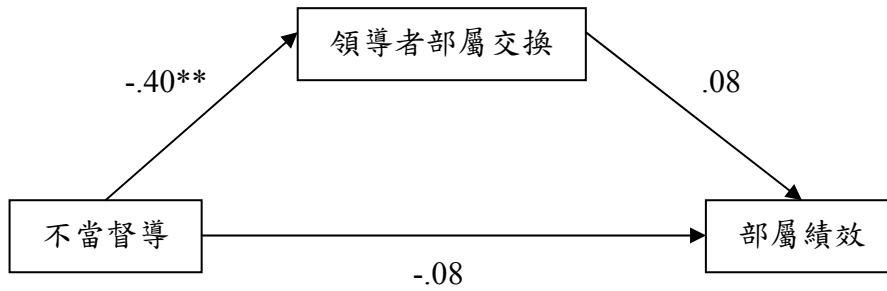
權力距離傾向之簡單效果差異分析 (N = 300)。

階段	按權力距離傾向區分		差異
	高	低	
前段：不當督導→LMX	-.24**	-.40**	.16
後段：LMX→部屬績效	.25**	.08	.18 ⁺
效果			
直接效果	-.06	-.08	.02
間接效果	-.06**	-.03	-.03
總效果	-.12	-.11	-.01

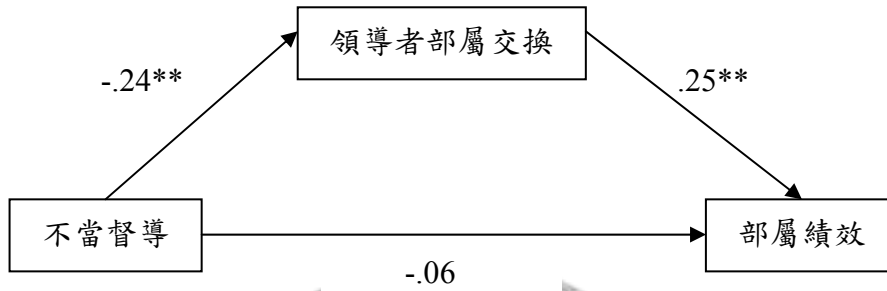
註：表格中的數字為標準化β係數（第一階段、第二階段及直接效果），或運用這些迴歸係數所計算而成的數值（間接效果、總效果、差異）。這些係數或數值是否具有統計上的顯著效果，乃是運用拔靴法所衍生出之「偏誤校正百分等級」信任區間來進行檢定。⁺ $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$ 。

($\beta = -.06$, n.s.)，表示領導者一部屬交換完全中介不當督導與部屬績效間的關係。進一步根據權力距離傾向的高低程度將表十三繪製成圖四，可發現權力距離傾向調節了領導者一部屬交換在不當督導與部屬績效間之中介效果，當部屬權力距離傾向高時，此中介關係較強。

為瞭解在此中介模型中，領導者一部屬交換與權力距離傾向之互涉效果的影響趨勢，本研究參考 Aiken 與 West (1991) 及 Edwards 與 Lambert (2007) 的作法，將中介變項（領導者一部屬交換）與調節變項（權力距離傾向）高於與低於平均數的一個標準差之值代入迴歸式 $Y = b_{010} + b_{X10}X + b_{M10}M + b_{Z10}Z + b_{MZ10}MZ$ 中，以預測影響力，並將「高領導者一部屬交換與高權力距離傾向」、「高領導者一部屬交換與低權力距離傾向」、「低領導者一部屬交換與高權力距離傾向」、「低領導者一部屬交換與低權力距離傾向」下的影響力數值繪製成圖，如圖五所示。



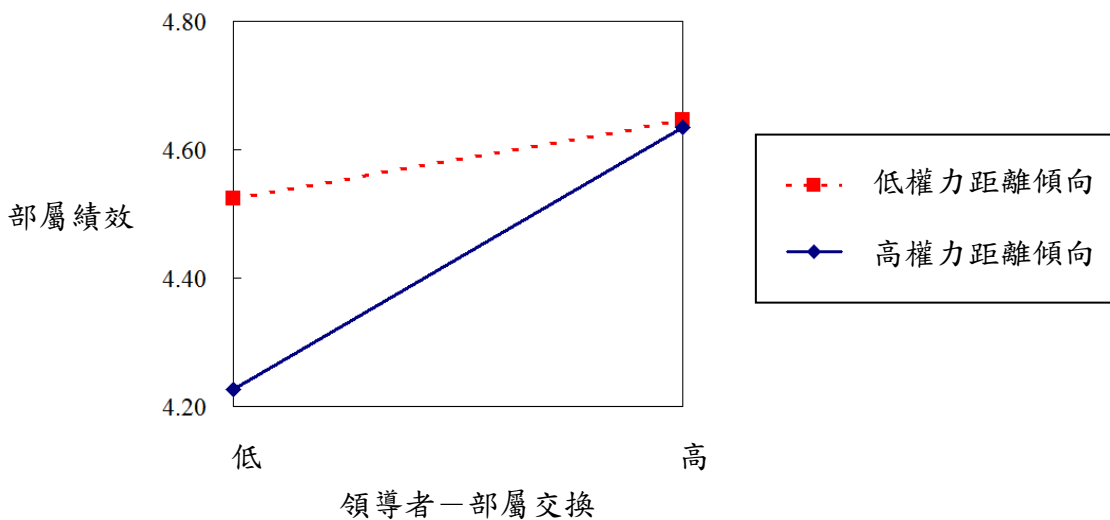
4A. 低權力距離取向的簡單效果



4B. 高權力距離取向的簡單效果

圖四：高低權力距離取向下之中介效果。

根據圖五，結果顯示當部屬權力距離傾向較高時，領導者一部屬交換與部屬績效的正相關較強，當領導者一部屬交換關係品質低且部屬權力距離傾向高時，部屬的績效表現最差。



圖五：領導者一部屬交換與權力距離傾向對部屬績效之交互作用。

第五章 討論與建議

本研究結果之摘要表如表十四所示。以下分別就結果討論、研究貢獻、研究限制及未來研究方向進行闡述。

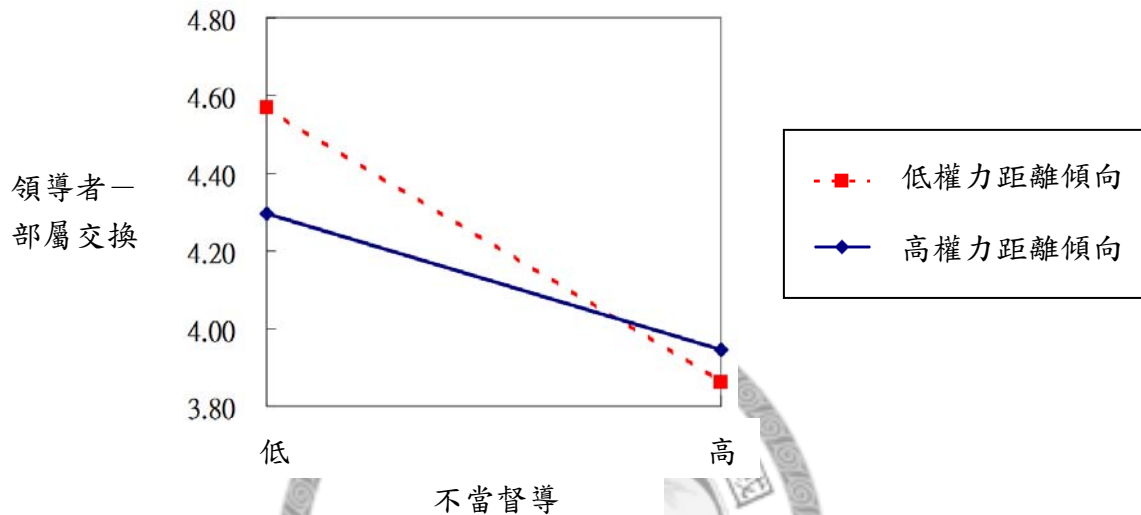
第一節 結果討論

針對研究結果，本研究提出幾點進行討論。第一，針對本研究 H1、H2 的驗證結果可知，不當督導與部屬績效、領導者一部屬交換皆具有顯著的負相關，表示主管不當督導行為的確有損雙方的交換關係品質，亦對部屬績效有負向的影響效果。

第二，根據 H3、H4 的驗證結果，領導者一部屬交換不僅對部屬績效有顯著的正向影響，並且完全中介不當督導對部屬績效之間的關係，這表示主管的不當督導行為對於部屬績效的損害是透過低交換關係品質所產生的。此研究結果不僅補充 Harris 等人（2007）針對不當督導與部屬績效的研究，探討兩者間的歷程之外，亦回應 Harvey 等人（2007）的看法，從領導者一部屬交換之觀點來探討主管不當督導的確有其意義。

第三，本研究採用調節式中介模型檢驗各變項之間的關係，根據 H5 的驗證，權力距離傾向的調節效果來自於該中介模型的后段（H5b）。亦即在此調節式中介模型中，部屬權力距離傾向並未調節前段（不當督導與領導者一部屬交換，H5a），而僅調節後段（領導者一部屬交換與部屬績效，H5b）。進一步分析整體模型之簡單效果後發現，不論部屬的權力距離傾向高或低，不當督導對領導者一部屬交換皆有顯著的負向影響，然而，領導者一部屬交換關係對部屬績效的影響效果僅作

用於權力距離傾向高的部屬上，對低權力距離傾向部屬而言，雙方交換關係品質與部屬績效無關。整體而言，領導者一部屬交換對不當督導與部屬績效的中介效果僅作用於高權力距離傾向部屬。由於 H5a 未獲得支持，H5b 的調節方向亦與預期結果相反，以下將針對此結果做更詳盡的解釋。



圖六：不當督導與權力距離傾向對領導者一部屬交換之交互作用。

根據調節式中介效果之結果（表十三）發現，前段效果之差異達.16，卻未達顯著（H5a）。根據權威關係模式（Tyler et al., 2000），高權力距離傾向者因不易受到主管對待方式的影響，而傾向以服從與忠誠做為回應，此推論應為合理。故本研究額外單純探討不當督導與部屬權力距離傾向對領導者一部屬交換之互涉效果，並將其繪製成圖六。結果發現，不當督導與部屬權力距離傾向之互涉效果對領導者一部屬交換具有顯著影響（ $\beta = .09, p < .01$ ）。根據圖六，當部屬權力距離傾向低時，不當督導與領導者一交換關係的負相關較強，表示主管的不當督導行為對此交換關係的影響較大。此結果的確符合權威關係模式之看法：低權力距離傾向者較重視權威者對待的方式，因此不當督導對雙方關係品質有較強烈的影響，而高權力距離傾向部屬認為自己應對權威者表示尊重與忠誠，儘管當主管展現不當督導行為時，部屬仍可能傾向於展現此種正向態度，關係品質不易受到影

響。此結果可與領導者一部屬交換的後設分析研究 (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, in press) 相呼應，根據該篇研究，主管特性與行為會透過交換關係品質進而影響到組織結果變項，且主管行為與交換關係品質間的關係會受到文化特性或因素所調節。

在本研究的調節式中介模型中，部屬權力距離傾向在後段的調節方向與假設所預期的相反。根據權力關係模式 (Tyler et al., 2000)，基於對主管的忠誠與服從性，當部屬權力距離傾向較高時，領導者一部屬交換與部屬績效間之關係應較弱，然而研究結果卻不如權威關係模式所解釋的方向，對高權力距離傾向部屬而言，此中介效果並非較弱，反而較強，針對此調節結果相反可能的解釋有二。首先，儘管權威關係模式說明了高權力距離傾向者對上位者有較多的服從與尊重，但同時他們可能也較注重關係，因此上下關係品質反而對績效表現具有決定性的影響，當部屬與主管的關係較差時，績效表現亦跟著變差。另外，儘管高權力距離傾向的部屬會基於服從性而有完成工作之意願，但實際上不一定有足夠的資源達成任務。過去研究顯示，當部屬無法獲得主管的支持與資源時，較不易完成工作任務 (Scott & Bruce, 1994)，然而，低權力距離傾向部屬較不畏懼表達自己的意見、要求及詢問 (Adsit et al., 1997)，故可能較易獲得達成任務所需的資源，且較容易與主管澄清及討論其工作內容，而使得其績效表現不受雙方交換關係品質的影響。

根據上述資源觀點，領導者一部屬交換關係的好壞會影響部屬所擁有的資源多寡，此時部屬的權力距離傾向便可能使部屬採用主動爭取的方式來彌補低關係品質所造成的缺失。此外，知覺互動對象之權力大小會影響情緒勞動程度 (Morris & Feldman, 1996)，且知覺主管權力較大的部屬，在面對相同程度的不當督導時，會經歷較高的情緒勞動 (吳宗祐, 2008a)。高度情緒勞動會造成內在心力資源的損失，因此減低個體對工作任務的專心與投入程度。由於高權力距離傾向者認為

主管的權力較大，若此時領導者一部屬交換關係較差，則部屬便可能經驗到最多的情緒勞動，而在精神上無法專注於工作任務，在實質上也因被主管視為外圍體，無法獲得工作上所需資源，故產生最差的績效表現。

本研究之 H1 至 H5 的結果摘要如表十四。

表十四

研究結果摘要表。

研究假設	驗證結果
H1：主管不當督導與部屬績效具有顯著負相關。	支持
H2：主管不當督導與領導者一部屬交換具有顯著負相關。	支持
H3：領導者一部屬交換與部屬績效具有顯著正相關。	支持
H4：領導者一部屬交換可以中介主管不當督導與部屬績效之關係。	支持
H5a：權力距離傾向可以調節不當督導與領導者一部屬交換間之關係。當部屬權力距離傾向越低時，主管不當督導與領導者一部屬交換間之負向關係越強。	不支持
H5b：權力距離傾向可以調節領導者一部屬交換與部屬績效間之關係。當部屬權力距離傾向越低時，領導者一部屬交換與部屬績效間之正向關係越強。	不支持

第二節 研究貢獻

壹、理論貢獻

由於主管不當督導行為會使得部屬知覺到較低的程序正義、分配正義、互動正義（吳宗祐, 2008a; Tepper, 2000; Zellars et al., 2002; Aryee et al., 2007），過去在探討不當督導與結果變項之中介歷程時，多以部屬正義知覺為研究焦點；此外，另有部份研究以部屬情感或情緒為關注的對象（吳宗祐, 2008a; Aryee et al., 2008; Tepper et al., 2008）。本研究發現，在控制部屬正義知覺之後，不當督導對領導者

一部屬交換與部屬績效表現仍具有顯著的影響力，且領導者一部屬交換完全中介不當督導與部屬績效之間的關係，該結果表示過去僅關注於部屬正義知覺與部屬情感或情緒是不足的，亦應考量上下關係品質。

此外，本研究發現，同時將領導者一部屬交換與知覺組織正義皆納入分析時，僅領導者一部屬交換對部屬績效有顯著效果 ($\beta = .17, p < .01$)，而知覺組織正義對部屬績效無顯著效果 (分配正義 $\beta = -.01, n.s.$ ；程序正義 $\beta = .05, n.s.$ ；互動正義 $\beta = .11, n.s.$)。其它研究發現，領導者一部屬交換完全中介不當督導與部屬績效、組織公民行為間之關係 (Xu, Haung, Lam, & Miao, in press)，然而此研究結果並未將部屬正義知覺納入控制；此外，該篇研究之研究二在探討交換關係在不當督導與部屬績效的中介效果時，結果雖與本研究相同，然而卻未控制部屬的分配正義與程序正義知覺。另外亦有研究 (Lian, Ferris, & Brown, in press) 將領導者一部屬交換視為調節變項，在控制程序正義、互動正義、組織社會交換 (Organizational social exchange) 之後發現，不當督導會透過基本需求滿足進而影響組織偏差行為，且領導者一部屬交換會調節不當督導與基本需求滿足之間的關係，當交換關係品質好時，不當督導對需求滿足的破壞性越大。

過去研究已顯示，部屬並非皆以相同方式對主管的不當督導做反應 (Schaubhut et al., 2004; Thau & Mitchell, 2006; Harvey et al., 2007; Mitchell & Ambrose, 2007; Liu et al., 2010)。由於不同權力距離傾向的部屬會對主管不當督導產生不同的態度與行為反應，權力距離傾向對於此中介效果應具有調節作用，本研究發現部屬權力距離傾向會調節不當督導與結果變項之間的關係。根據 Liden 等人 (1997)，領導者一部屬交換與部屬績效之間的關係並非呈現一致的結果，兩者之間可能存在著其它調節變項 (Liden et al., 1997)，如：共事年資 (Duarte Goodson, & Klich, 1994)、工作多元性 (Dunegan et al., 1992)。本研究回應過去學者的呼籲 (Liden et al., 1997)，為兩者間的關係找出其它可能的調節因素。

貳、實務意涵

過去許多研究皆顯示為提升組織效能，應減少主管的不當督導行為 (Zellars, et al., 2002; Aryee et al., 2007; Harris et al., 2007)，並提升領導者部屬交換關係品質 (Castleberry & Tanner, 1986; Chen et al., 2007; Graen et al., 1982; Liden et al., 1993; Scandura & Graen, 1984; Vecchio & Gobdel, 1984; Wang et al., 2005)。有鑒於不當督導帶來的負向結果造成組織的高成本損失 (Tepper et al., 2006)，組織應試圖減少不當督導發生的可能性，例如，透過訓練主管之方式協助其展現有效能之領導行為，而減少不當督導行為。主管亦可加強對自我行為的覺察，減少自己展現負向領導行為的機會。

由於權力距離信念隱含著個體對規範與權威的看法，組織可嘗試透過文化氛圍的營造，改變部屬對上下位者權力關係的看法，進而減少低交換關係品質所帶來的負面影響 (Tepper, 2007)。當組織中呈現低權力距離之文化氛圍時，部屬便可能會與主管有較多的溝通及互動；在工作上遇到瓶頸時，亦較能夠主動詢問與尋求幫助 (Adsit et al., 1997)，這些行為將有助於部屬達成良好的績效。

最後，為使部屬維持良好績效表現，主管應多加注意自己與高權力距離傾向部屬之間的交換關係。主管可向其表示友善的態度與行為，並主動提供所需資源。當部屬在工作上面臨困難、卻因心存畏懼而不敢向主管主動表示需求與詢問時，主管應適時地伸出援手，與部屬確認現在可能遭遇的難題，給予部屬幫助，協助其完成工作任務、達成良好的績效。

第三節 研究限制

壹、橫斷式研究設計

本研究設計為橫斷式設計 (cross-sectional design)，在因果關係的探討上，可能有因果倒置之疑慮 (Staw, 1975)。也就是說，究竟是主管的不當督導造成領導者與部屬雙方交換關係品質的下降？亦或是雙方關係品質較差，而使得主管展現較多的不當督導行為？在本研究設計之下，儘管無法根據研究結果確認因果關係，但根據過去研究 (Wang et al., 2005)，領導行為與部屬績效之間的關係，應為不當督導降低領導者一部屬交換關係品質與部屬績效較為合理。

Tepper、Moss 及 Duffy (2011) 發現，主管知覺與部屬的不相似性對部屬績效有負向影響效果，且進而影響到主管不當督導行為的展現。然而，在該篇研究中，上評之部屬績效與主管不當督導行為皆是在第二時間點測量，因此仍有因果倒置之可能性。有鑒於此，為避免因果混淆的問題，建議未來可採取縱貫研究 (longitudinal study) 為策略，在不同時間點測量各變項，以解決因果推論之問題。另外，為進一步釐清不當督導與部屬績效的因果關係，究竟是主管的不當督導影響到部屬績效的展現，亦或是部屬的低績效表現導致主管不當督導，未來亦可針對新進員工進行研究，觀察主管與部屬雙方在互動之初究竟是何種行為較先出現，藉此將可對不當督導與部屬績效的出現順序有更深入的了解。

貳、未控制正負向情感

部屬的正負向情感可能是影響個體對社會互動知覺以及工作結果的潛在變項 (Lakey & Cassady, 1990)。有鑒於主管不當督導行為是部屬主觀感受的評估，

因此便有可能受到部屬本身的正負向情感所影響。此外，擁有高負向情感之部屬可能較易成為主管不當督導的對象，且較常使用的失功能抵抗（dysfunctional resistance）行為；相反的，高正向情感之部屬傾向於正向思考與行事，因此可能較常使用建設性的抵抗（constructive resistance）行為（Tepper et al., 2001），上述結果皆可能對領導者一部屬交換關係與部屬績效有所影響。因此，若將此變項納入控制，則可減少此種個體差異對結果分析的混淆（Duffy et al., 2002）。然而過去研究也發現，在進行中介或調節效果分析時，正負向情感並不一定會對結果變項產生影響（Zellas et al., 2002），因此本研究雖未控制部屬正負向情感，但對研究結果應不至於有太大的影響。儘管如此，建議未來研究仍應將正負向情感納入控制。

參、效標變項之解釋範疇

過去研究顯示，不當督導會對個人及組織諸多方面造成負向影響，例如：部屬的工作滿意度（Tepper et al., 2004; Schat et al., 2006）、離職意圖（Tepper, 2000）、心理壓力（Tepper & Lockhart, 2005; Yahil, 2006; Harvey et al., 2007）、情緒勞動與耗竭（吳宗祐, 2008a; Grandey & Kern, 2004）、組織承諾（Schat et al., 2006）、上評績效（Harris et al., 2007）、偏差行為（Inness, et al., 2005; Dupre et al., 2006; Thau & Mitchell, 2006; Mitchell & Ambrose, 2007）以及組織公民行為（Zellars et al., 2002; Aryee et al., 2007）。在本篇研究中，除探討不當督導對領導者一部屬交換與部屬績效之影響外，亦發現領導者一部屬交換完全中介不當督導與部屬績效之間的關係。另有研究顯示，不當督導會透過交換關係品質影響到組織公民行為（Xu et al., in press）。然而，不當督導是否亦能夠透過領導者一部屬交換進而影響到部屬的情感態度之變項，如工作滿意度、組織承諾？這些將有待未來研究進行更深入的探討。

肆、樣本的侷限性

本研究的不當督導平均數較低 ($M = 1.73$)，可能無法捕捉不當督導與其它變項間關係之真實樣貌。然而，此結果如同過去不當督導研究，主管不當督導的平均範圍約為 1.26 (樣本一, Tepper et al., 2004) 至 1.83 (Xu et al., in press)。此外，主管不當督導與交換關係品質、績效表現皆有如預期般地顯著相關，此結果說明了即使是低度不當督導亦帶來明顯的影響效果。在部屬權力距離傾向方面，平均數為 2.78 (標準差 0.74) 是否可能隱含了樣本的侷限性？亦即低權力距離傾向的部屬無法忍受主管的不當督導而已離職，故本研究中所測量到的樣本並未包含真正低權力距離傾向的部屬，儘管如此，在此變異較小的樣本中，仍可發現權力距離傾向之調節效果。未來研究可試圖增加權力距離傾向之變異量以進行分析。

伍、施測程序

本研究採取委託施測的方式收集問卷，因此施測過程難以標準化。當受測者有疑問時，無法立即給予協助，故可能影響到回收問卷的品質。為儘可能提高施測程序的標準化，研究者除口頭告知施測者施測方式之外，亦提供施測程序的說明，並於每份問卷附上詳細的指導語，希望有助於受試者填答。

第四節 未來研究方向

壹、縱貫研究

本研究為橫斷式設計 (cross-sectional design)，故在不當督導與領導者一部屬

交換、部屬績效之因果關係的探討上，可能有因果倒置之疑慮 (Staw, 1975)。建議在未來的研究設計上，可採取縱貫研究 (longitudinal study) 為策略，如在第一個時間點收集部屬對主管不當督導之評估、在第二個時間點收集領導者一部屬交換關係品質、以及在第三個時間點收集部屬的績效表現，藉以釐清因果關係。

貳、資源觀點

本研究發現，對權力距離傾向較高的部屬而言，領導者一部屬交換與績效之正相關較強，可能是由於部屬擁有資源多寡產生的影響。無論部屬權力距離高或低，當上下關係品質好時，部屬皆能夠獲得較多的資源以利績效的達成；然而當上下關係品質差時，可能只有高權力距離傾向的部屬缺乏達成任務所需的資源。建議未來可針對在不同交換關係中且具有不同權力距離傾向的部屬進行深入研究，此四種部屬（高低交換關係 x 高低權力距離傾向）所擁有的資源多寡是否的確不同，以及他們在與主管互動，例如討論、詢問及要求，是否有頻率上的差異。

參、不當督導之動態歷程

根據領導者一部屬交換理論，主管與部屬之間交換關係的發展受到雙方行為與特徵所影響。當主管展現負向領導行為之後，部屬基於此行為的解讀會影響到部屬對主管的回應，接著會引發主管對不同部屬展現不同的態度與行為，此種不良互動就如同螺旋般地持續發展 (Tepper et al., 2001)。然而，究竟部屬在面對主管不當督導時，實際上會展現哪些態度與行為做為回應？此外，根據權威關係模式 (Tyler et al., 2002)，擁有不同權力距離傾向的部屬在此種互動歷程中是否真的會展現截然不同之態度與行為？過去研究在不當督導相關議題上，並未探討此種雙方之互動歷程，因此建議未來可針對此動態歷程進行深入研究。

肆、中介機制之比較

有別於以往不當督導之研究，本研究將部屬正義知覺納入控制，探討不當督導透過領導者一部屬交換對部屬績效產生影響。未來可進一步比較部屬正義知覺與領導者一部屬交換之中介效果在相同結果變項上之強弱。過去研究指出，不當督導會透過部屬互動正義知覺進而影響到組織公民行為 (Aryee et al., 2007)，未來可再加入領導者一部屬交換做為另一中介機制，以比較當兩變項同時存在時，何者的中介效果較為強烈？此外，亦可探討是否領導者一部屬交換與部屬正義知覺對於不同的結果變項之中介效果強弱剛好相反？例如：不當督導透過領導者一部屬交換對行為變項（如績效表現）產生影響，而透過部屬正義知覺對部屬態度（如工作滿意度、組織承諾）產生影響？

伍、組織中權力距離文化

個體對於規範與權威的看法會影響到其態度與行為的展現 (Bochner & Hesketh, 1994; Clugston et al., 2000; Shane et al., 1995; Adsit et al., 1997)。倘若組織中瀰漫著上下位階不明顯的文化氛圍，當部屬面臨到問題時，便可能較不畏懼而主動與主管討論及詢問，將有益於雙方關係的發展與績效的提升。相反地，當組織中權力距離文化較高時，部屬可能因知覺到此種權力的差異而經驗到較多的情緒勞動 (Morris & Feldman, 1996)，進而無法全心全意投入工作任務。有鑒於此，組織中權力距離文化便可能調節不當督導與領導者一部屬交換與部屬績效之間的關係，此種看法將有待未來研究進行驗證。

參考文獻

- 吳宗祐 (2008a)。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卷，2期，201-221。
- 吳宗祐 (2008b)。由華人主管威權領導到員工工作滿意度與組織承諾：信任的中介歷程與情緒智力的調節效果。「本土心理學研究」，30期，3-63。
- 樊景立、鄭伯壘 (1997)。華人自評式績效考核中的自謙偏差：題意、謙虛價值及自尊的影響。「中華心理學刊」，39卷，2期，127-180。
- Adsit, D. J., London, M., Crom, S., & Jones, D. (1997). Cross-cultural differences in upward ratings in a multinational company. *International Journal of Human Resource Management*, 8(4), 385-401.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lima, L., & Lentz, E. (2004). Mentoring benefits: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89: 129-136.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191-201.
- Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X. G., & Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4(3), 393-411.
- Ashforth, B. E. (1987). *Organizations and the petty tyrant: An exploratory study*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, New Orleans, LA.
- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755-778.
- Ashkanasy, N. M., & O'Connor, C. (1994). Value differences as a barrier in leader-member exchange: A multidimensional scaling analysis. *Paper presented*

at the Academy of Management annual meeting, Dallas, TX.

- Aquino, K. (2000). Structural and individual determinants of workplace victimization: The effects of hierarchical status and conflict management style. *Journal of Management*, 26, 171-193.
- Aquino, K., & Bradfield, M. (2000). Perceived victimization in the workplace: The role of situational factors and victim characteristics. *Organization Science*, 11, 525-537.
- Aquino, K., & Byron, K. (2002). Dominating interpersonal behavior and perceived victimization in groups: Evidence for a curvilinear relationship. *Journal of Management*, 28, 69-87.
- Aquino, K., Grover, S. L., Bradfield, M., & Allen, D. G. (1999). The effects of negative affectivity, hierarchical status, and self-determination on workplace victimization. *Academy of Management Journal*, 42, 260-272.
- Bamberger, P. A., & Bacharach, S. B. (2006). Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account. *Human Relations*, 59(6), 723-752.
- 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(6), 1173-1182.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6), 477-499.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23, 84-104.
- Blau, G. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brett, J. M., Shapiro, D. L., & Lytle, A. L. (1998). Breaking the bonds of reciprocity in

- negotiations. *Academy of Management Journal*, 41(4), 410-424.
- Bochner, S., & Hesketh, B. (1994). Power distance, Individualism/collectivism, and job-related attitudes in a culturally diverse work group. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25, 233-257.
- Bridge, K., & Baxter, L. A. (1992). Blended relationships: Friends as work associates. *Western Journal of Communications*, 56, 201-225.
- Castleberry, Stephen B., and John F. Tanner, Jr. (1986), "The Manager-Salesperson Relationship: An Exploratory Examination of the Vertical-Dyad Linkage Model," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 6 (November), 29-37.
- Chen, Z. G., Lam, W., & Zhong, J. A. (2007). Leader-member exchange and member performance: A new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 202-212.
- Chiu, C., & Yang, C. F. (1987). Chinese subjects' dilemmas: Humility and cognitive laziness as problems in using rating scales. *Bulletin of the Hong Kong Psychological Society*, 18, 39-50.
- Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26(1), 5-30.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Day, D. V., & Crain, E. C. (1992). The role of affect and ability in initial exchange quality perceptions. *Group & Organization Management*, 17(4), 380-397.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). Vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations - longitudinal investigation of role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Deluga, R. J. (1992). The relationship of leader-member exchanges with laissez-faire, transactional, and transformational leadership. In K. E. Clark, M. B. Clark, & D. R. Campbell (Eds.), *Impact of leadership: 237-247*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Den Hartog, D. N., & Dickson, M. W. (2004). Leadership and Culture. In J. Antonakis,

- A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage. , 249-278.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critiques and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership in patterns. *Advances in International Comparative Management*(3), 127-150.
- Duarte, N. T., Goodson, J. R., & Klich, N. R. (1994). Effects of dyadic quality and duration on performance-appraisal. *Academy of Management Journal*, 37(3), 499-521.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (in press). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*.
- Dunegan, K. J., Duchon, D., & Uhl-Bien, M. (1992). Examining the link between leader-member exchange and subordinate performance: The role of task analyability and variety as moderators. *Journal of Management*, 18(1), 59-76.
- Dupre, K. E., Inness, M., Connelly, C. E., Barling, J., & Hopton, C. (2006). Workplace aggression in teenage parttime employees. *Journal of Applied Psychology*, 91, 987-997.
- Eby, L. T., Butts, M., Lockwood, A., & Simon, S. A. (2004). Protégés' negative mentoring experiences: Construct development and nomological validation. *Personnel Psychology*, 57, 411-447.
- Eby, L. T., McManus, S. E., Simon, S. A., & Russell, J. E. A. (2000). The protégé's perspective regarding negative mentoring experiences: The development of a taxonomy. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 1-21.
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12(1), 1-22.

- Epitropaki, O., & Martin, R. (1999). The impact of relational demography on the quality of leader-member exchanges and employees' work attitudes and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 237-240.
- Fairhurst, G. T., & Chandler, T. A. (1989). Social structure in leader-member interaction. *Communication Monographs*, 56, 215-239.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1201-1245). Chicago: Rand McNally.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G., & Schiemann, W. (1978). Leader-member agreement: Vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 206-212.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development to leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multilevel multidomain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109-131.
- Grandey, A. A., & Kern, J. (2004). Biting the hand that serves them: When does customer aggression predict employee exhaustion? *Unpublished manuscript, Penn State University, University Park.*
- 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.

Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Boonthanum, R. (2005). The interrelationship between abusive supervision, leader-member exchange, and various outcomes. *Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial/Organizational Psychology*, Los Angeles.

Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *Leadership Quarterly*, 18(3), 252-263.

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. *Leadership Quarterly*, 18(3), 264-280.

Herschovis, M. S., & Barling, J. (2006). *Towards a relational model of workplace aggression: Some meta-analytic evidence*. Unpublished manuscript, Queens University, Kingston, Canada.

Hoel, H., & Cooper, C. L. (2000). *Destructive conflict and bullying at work*. Unpublished report, Manchester School of Management, University of Manchester Institute of Science and Technology, UK.

Hoel, H., & Cooper, C. L. (2001). Origins of bullying: Theoretical frameworks for explaining workplace bullying. In N. Tehrani (Ed.), *Building a culture of respect: Managing bullying at work*: pp. 3-19. London: Taylor & Francis.

Hoel, H., Rayner, C., & Cooper, C. L. (1999). Workplace bullying. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 14, pp195-230). London: Wiley.

Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do american theories apply abroad. *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.

Hoobler, J., & Brass, D. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1125-1133.

Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational leadership and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied*

Psychology, 84, 680–694.

Inness, M., Barling, J., & Tumer, N. (2005). Understanding supervisor-targeted aggression: A within-person, between-jobs design. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 731-739.

Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.O., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.

Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. In D. T. Gilbert & S. T. Fiske (Eds.), *The handbook of social psychology* (pp 233-265). New York: McGraw-Hill.

Kozlowski, S. W. J., & Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 546-553.

Kramer, M. W. (1995). A longitudinal study of superior-subordinate communication during job transfers. *Human Communication Research*, 22, 39-64.

Lakey, B., & Cassady, P. B. (1990). Cognitive processes in perceived social support. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 337-343.

Lee, C., Pillutla, M., & Law, K. S. (2000). Power-distance, gender and organizational justice. *Journal of Management*, 26(4), 685-704.

Lian, H., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (in press). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader-member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.

Liden, R. C. (1985). Female perceptions of female and male managerial behavior. *Sex Roles*, 12(3-4), 421-432.

Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451--465.

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.

Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. Ferris (Ed.), *Research in personnel*

and human resource management (Vol. 15, pp. 47-119). Greenwich, CT: JAI Press.

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal-study on the early development of leader member exchanges. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 662-674.

Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling, 9*(2), 151-173.

Liu, J., Kwan, H. K., Wu, L. Z., & Wu, W. K. (2010). Abusive supervision and subordinate supervisor-directed deviance: The moderating role of traditional values and the mediating role of revenge cognitions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(4), 835-856.

Manogran, P., & Conlon, E. J. (1993). A leader-member exchange approach to explaining organizational citizenship behavior. *Proceedings of the annual meeting of the academy of management* (pp. 249-253). Atlanta, GA.

Maznevski, M. L. & Distefano, J. J., Gomez, C. B., Noorderhaven, N. G., & Wu, P. C. (2002). Cultural dimensions at the individual level of analysis: The cultural orientations framework. *International Journal of Cross-Cultural Management, 2*, 275-295.

McClane, W. E. (1991). The interaction of leader and member characteristics in the leader-member exchange (LMX) model of leadership. *Small Group Research, 22*(3), 283-300.

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 Review, 21*(4), 986-1010.

Moss, S. E., Sanchez, J. I., Brumbaugh, A. M., & Borkowski, N. (2009). The Mediating Role of Feedback Avoidance Behavior in the LMX-Performance Relationship. *Group & Organization Management, 34*(6), 645-664.

- Mueller B and J Lee. (2002). Leader–member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *Journal of Business Communication* 39(2): 220–44.
- Murphy, S. E., & Ensher, E. A. (1999). The effects of leader and subordinate characteristics in the development of leader-member exchange quality. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(7), 1371-1394.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Aggression in the workplace. In R. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 37-67). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Niehoff, B.P. & Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Nystrom, P. C. (1990). Organizational commitment. *Group & Organization Studies*, 5, 296-312.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Hui, C. (1993). Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestion for future research. In G.R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 11, pp. 1-40). Greenwich, CT: JAI Press.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods Instruments & Computers*, 36(4), 717-731.
- Raver, J. L., & Barling, J. (2007). Workplace aggression and conflict: Constructs, commonalities, and challenges for future inquiry. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Rosenstein, A. H., & O’Daniel, M. (2005). Disruptive behavior and clinical outcomes: Perceptions of nurses and physicians. *American Journal of Nursing*, 105, 54-64.
- Rospenda, K. M. (2002). Workplace harassment, services utilization, and drinking outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 141-155.
- Rospenda, K. M., Richman, J. A., Wislar, J. S., & Flaherty, J. A. (2000). Chronicity of sexual harassment and generalized work-place abuse: Effects on drinking

- outcomes. *Addiction*, 95, 1805-1820.
- Rospenda, K. M., Richman, J. A., Ehmke, J. L. Z., & Zlapoter, K. W. (2005). Is workplace harassment hazardous to your health? *Journal of Business and Psychology*, 20, 95-110.
- Scandura, T. A. (1998). Dysfunctional mentoring relationships and outcomes. *Journal of Management*, 24, 449-467.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 579-584.
- Schat, A. C. H., Frone, M. R., & Kelloway, E. K. (2006). Prevalence of workplace aggression in the U.S. workforce: Findings from a national study. In E. K. Kelloway, J. Barling, & J. J. Hurrell (Eds.), *Handbook of workplace violence* (pp. 47-89). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schaubhut, N., Adams, G. A., & Jex, S. M. (2004). Self-esteem as a moderator of the relationships between abusive supervision and two forms of workplace deviance. *Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial Organizational Psychology, Chicago.*
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Seers, A., & Graen, G. B. (1984). The dual attachment concept: A longitudinal investigation of the combination of task characteristics and leader member exchange. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33(3), 283-306.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Shane, S., Venkataraman, S., & Macmillan, I. (1995). Cultural-differences in innovation championing strategies. *Journal of Management*, 21(5), 931-952.

- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522-552.
- Staw, B. M. (1975). Attribution of causes of performance: General alternative interpretation of cross-sectional research on organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(3), 414-432.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Tepper, B. J., & Lockhart, D. (2005). Abused subordinates' upward maintenance communication: A coping perspective. In E. Weatherly (Ed.), *Proceedings of the annual meeting of the Southern Management Association*, Charleston, SC. Clearwater, FL: Southern Management Association.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 974-983.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54(2), 279-294.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E., & Carr, J. C. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Academy of Management Journal*, 50, 1169-1180.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J., & 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.
- 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., Lambert, L. S., Henle, C. A., Giacalone, R. A., & Duffy, M. K. (2008). Abusive supervision and subordinates' organization deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 721-732.

- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *109*(2), 156-167.
- Thau, S., & Mitchell, M. S. (2006). How self-goals moderate the relationship between abusive supervision and retaliation: A model of self-defeating behaviors. *Unpublished manuscript*.
- Tyler, T. R., Lind, E. A., & Huo, Y. J. (2000). Cultural values and authority relations: The psychology of conflict resolution across cultures. *Psychology Public Policy and Law*, *6*(4), 1138-1163.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, *81*, 525-531.
- Vecchio, R. P., & Gobdel, B. C. (1984). The vertical dyad linkage of leadership: Problems and prospects. *Organizational Behavior and Human Performance*, *34*(1), 5-20.
- Villa, J. R., Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Daniel, D. L. (2003). Problems with detecting moderators in leadership research using moderated multiple regression. *Leadership Quarterly*, *14*(1), 3-23.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. X., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, *48*(3), 420-432.
- Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange of employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, *46*(12), 1431-1440.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, *40*(1), 82-111.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1994). An alternative approach to method effects by using latent-variable models: Applications in organizational behavior

- research. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 323-331.
- Wislar, J. S., Richman, J. A., Fendrich, M., & Flaherty, J. A. (2002). Sexual harassment, generalized workplace abuse and drinking outcomes: The role of personality vulnerability. *Journal of Drug Issues*, Fall: 1071-1088.
- Wu, T. Y., & Hu, C. Y. (2009). Abusive Supervision and Employee Emotional Exhaustion Dispositional Antecedents and Boundaries. *Group & Organization Management*, 34(2), 143-169.
- Xu, E., Huang, X., Lam, C. K., & Miao, Q. (in press). Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX. *Journal of Organizational Behavior*.
- Yahil, D. (2006). The relationship of abusive and supportive workplace supervision to employee burnout and upward influence tactics. *Journal of Emotional Abuse*, 6, 49-65.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- 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

主管意見調查

親愛的先生、女士，您好：

感謝您在百忙之中撥空填寫此份問卷！本研究目的是想了解您在工作中的看法與感受，以及您對相關同仁表現的意見。您的寶貴意見，對本研究具有相當大的貢獻。本問卷採不記名填答，資料亦僅供學術研究之用，不會移作其他用途，並將完全保護您的隱私，敬請安心填答。

首先，請您由您的直接部屬中任選出三位（部屬甲、部屬乙、部屬丙），並將紙袋中三份不同顏色印製的部屬問卷交給他們填答，請他們填答後彌封繳回，並請將三位部屬的資料填寫在下方，以利配對作業之進行。亦請務必確認每位部屬填寫之問卷顏色相同。為了保密的緣故，請不要寫出這三位部屬的真實姓名。

部屬甲 編號： 問卷顏色： 性別：男 女 年齡： 職務：

部屬乙 編號： 問卷顏色： 性別：男 女 年齡： 職務：

部屬丙 編號： 問卷顏色： 性別：男 女 年齡： 職務：

本問卷共有五頁，所有題目皆無所謂的「對」與「錯」，故請先詳細閱讀每一部份的答題說明，再根據您個人的實際感受進行判斷。填答時請務必確認，您在特定代號（顏色）問卷上所指稱的「此一部屬」，即為發放同代號（顏色）問卷者，請務必不要將部屬甲、乙、丙混淆。填答完畢，請將整份資料彌封後，交回或寄回給心理所工商研究員，或與本研究聯絡人聯繫。

非常感謝您的參與，並祝您身體健康、事業順心。

國立台灣大學心理學研究所

指導教授：鄭伯璦 博士

研究生：陳鈺穎 敬上

Email：r96227126@ntu.edu.tw

聯絡手機：0952331770

部屬甲的基本資料**(請再次確認您所指稱的部屬甲，即為繳回同代號/黃色問卷之直接部屬)**

- 部屬甲的性別是： 1. 男 2. 女
- 部屬甲的職務是：_____
- 在本單位中，部屬甲與您的共事時間為：_____年_____個月

第一部份 您對部屬甲的看法

本部分的主要目的，是想了解您對部屬甲工作狀況的看法。請針對下面各敘述句進行評估，並在右列欄位中(1到6)圈選出您對各敘述句的同意程度。

非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
-------	-----	-------	------	----	------

1 部屬甲會主動地幫助工作負擔較重的同事。.....	1	2	3	4	5	6
2 部屬甲會幫助新進同事適應工作環境。.....	1	2	3	4	5	6
3 部屬甲會樂意協助同事解決工作相關問題。.....	1	2	3	4	5	6
4 部屬甲會主動提供建議以改善工作程序。.....	1	2	3	4	5	6
5 部屬甲會主動提出可能促進組織效能的建議。.....	1	2	3	4	5	6
6 即使與績效考核無關，部屬甲仍努力工作且勇於承擔責任。.....	1	2	3	4	5	6
7 無加班費或補休時部屬甲也樂於配合加班。.....	1	2	3	4	5	6
8 部屬甲會樂於加班以及早完成任務。.....	1	2	3	4	5	6
9 部屬甲會提早到達公司並且馬上開始工作。.....	1	2	3	4	5	6
10 部屬甲對本單位整體工作表現有重大貢獻。.....	1	2	3	4	5	6
11 部屬甲是本單位內表現優異的員工之一。.....	1	2	3	4	5	6
12 部屬甲總是能如期完成我所交付的工作。.....	1	2	3	4	5	6
13 部屬甲的表現總是能夠合乎我所要求的工作標準。.....	1	2	3	4	5	6
14 部屬甲把我當成他的朋友，跟我分享心情與經驗。.....	1	2	3	4	5	6
15 部屬甲會主動關心我，對我噓寒問暖。.....	1	2	3	4	5	6
16 部屬甲了解我的喜好。.....	1	2	3	4	5	6
17 當我情緒不好時，部屬甲能傾聽我的困擾。.....	1	2	3	4	5	6
18 部屬甲對工作盡心盡力，努力完成我所交付的任務。.....	1	2	3	4	5	6
19 部屬甲能抱持做到最好的工作態度，來執行我所交辦的事項。...	1	2	3	4	5	6
20 部屬甲對於我所交辦的事項能妥善安排工作進度，並能獨立作業。	1	2	3	4	5	6
21 部屬甲對於我所交辦的事項認真負責。.....	1	2	3	4	5	6
22 部屬甲經常在背後批評主管或談論同事之隱私。.....	1	2	3	4	5	6
23 部屬甲在公司內爭權奪利，勾心鬥角，破壞組織和諧。.....	1	2	3	4	5	6
24 部屬甲會假公濟私，利用職權謀取個人利益。.....	1	2	3	4	5	6
25 部屬甲會斤斤計較，爭功諉過，不惜抗爭以獲得個人利益。.....	1	2	3	4	5	6
26 部屬甲會利用上班時間處理私人事務，如買股票，跑銀行，逛街，購物，上美容院...等。.....	1	2	3	4	5	6
27 部屬甲會利用公司資源處理私人事務，如：私自利用公電話，影印機，電腦，公務車...等。.....	1	2	3	4	5	6
28 部屬甲經常藉口請假，視為福利。.....	1	2	3	4	5	6

部屬乙的基本資料

(請再次確認您所指稱的部屬乙，即為繳回同代號/綠色問卷之直接部屬)

1. 部屬乙的性別是： 1. 男 2. 女
2. 部屬乙的職務是：_____
3. 在本單位中，部屬乙與您的共事時間為：_____年_____個月

第二部分 您對部屬乙的看法

本部分的主要目的，是想了解您對部屬乙工作狀況的看法。請針對下面各敘述句進行評估，並在右列欄位中(1到6)圈選出您對各敘述句的同意程度。

非常不同意 不同意 有點不同意 有點同意 同意 非常同意

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 1 部屬乙會主動地幫助工作負擔較重的同事。..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2 部屬乙會幫助新進同事適應工作環境。..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3 部屬乙會樂意協助同事解決工作相關問題。..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4 部屬乙會主動提供建議以改善工作程序。..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5 部屬乙會主動提出可能促進組織效能的建議。..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6 即使與績效考核無關，部屬乙仍努力工作且勇於承擔責任。..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7 無加班費或補休時部屬乙也樂於配合加班。..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8 部屬乙會樂於加班以及早完成任務。..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9 部屬乙會提早到達公司並且馬上開始工作。..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10 部屬乙對本單位整體工作表現有重大貢獻。..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11 部屬乙是本單位內表現優異的員工之一。..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12 部屬乙總是能如期完成我所交付的工作。..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13 部屬乙的表現總是能夠合乎我所要求的工作標準。..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 14 部屬乙把我當成他的朋友，跟我分享心情與經驗。..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 15 部屬乙會主動關心我，對我噓寒問暖。..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 16 部屬乙了解我的喜好。..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 17 當我情緒不好時，部屬乙能傾聽我的困擾。..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 18 部屬乙對工作盡心盡力，努力完成我所交付的任務。..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 19 部屬乙能抱持做到最好的工作態度，來執行我所交辦的事項。... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 20 部屬乙對於我所交辦的事項能妥善安排工作進度，並能獨立作業。..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 21 部屬乙對於我所交辦的事項認真負責。..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 22 部屬乙經常在背後批評主管或談論同事之隱私。..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 23 部屬乙在公司內爭權奪利，勾心鬥角，破壞組織和諧。..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 24 部屬乙會假公濟私，利用職權謀取個人利益。..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 25 部屬乙會斤斤計較，爭功諉過，不惜抗爭以獲得個人利益。..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 26 部屬乙會利用上班時間處理私人事務，如買股票，跑銀行，逛街，購物，上美容院...等。..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 27 部屬乙會利用公司資源處理私人事務，如：私自利用公電話，影印機，電腦，公務車...等。..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 28 部屬乙經常藉口請假，視為福利。..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

部屬丙的基本資料

(請再次確認您所指稱的部屬丙，即為繳回同代號/藍色問卷之直接部屬)

1. 部屬丙的性別是： 1. 男 2. 女
2. 部屬丙的職務是：_____
3. 在本單位中，部屬丙與您的共事時間為：_____年_____個月

第三部分 您對部屬丙的看法

本部分的主要目的，是想了解您對部屬丙工作狀況的看法。請針對下面各敘述句進行評估，並在右列欄位中(1到6)圈選出您對各敘述句的同意程度。

非常
不同
同意

不
同
意

有
點
不
同
意

有
點
同
意

同
意

非
常
同
意

1 部屬丙會主動地幫助工作負擔較重的同事。.....	1	2	3	4	5	6
2 部屬丙會幫助新進同事適應工作環境。.....	1	2	3	4	5	6
3 部屬丙會樂意協助同事解決工作相關問題。.....	1	2	3	4	5	6
4 部屬丙會主動提供建議以改善工作程序。.....	1	2	3	4	5	6
5 部屬丙會主動提出可能促進組織效能的建議。.....	1	2	3	4	5	6
6 即使與績效考核無關，部屬丙仍努力工作且勇於承擔責任。.....	1	2	3	4	5	6
7 無加班費或補休時部屬丙也樂於配合加班。.....	1	2	3	4	5	6
8 部屬丙會樂於加班以及早完成任務。.....	1	2	3	4	5	6
9 部屬丙會提早到達公司並且馬上開始工作。.....	1	2	3	4	5	6
10 部屬丙對本單位整體工作表現有重大貢獻。.....	1	2	3	4	5	6
11 部屬丙是本單位內表現優異的員工之一。.....	1	2	3	4	5	6
12 部屬丙總是能如期完成我所交付的工作。.....	1	2	3	4	5	6
13 部屬丙的表現總是能夠合乎我所要求的工作標準。.....	1	2	3	4	5	6
14 部屬丙把我當成他的朋友，跟我分享心情與經驗。.....	1	2	3	4	5	6
15 部屬丙會主動關心我，對我噓寒問暖。.....	1	2	3	4	5	6
16 部屬丙了解我的喜好。.....	1	2	3	4	5	6
17 當我情緒不好時，部屬丙能傾聽我的困擾。.....	1	2	3	4	5	6
18 部屬丙對工作盡心盡力，努力完成我所交付的任務。.....	1	2	3	4	5	6
19 部屬丙能抱持做到最好的工作態度，來執行我所交辦的事項。...	1	2	3	4	5	6
20 部屬丙對於我所交辦的事項能妥善安排工作進度，並能獨立作業。.....	1	2	3	4	5	6
21 部屬丙對於我所交辦的事項認真負責。.....	1	2	3	4	5	6
22 部屬丙經常在背後批評主管或談論同事之隱私。.....	1	2	3	4	5	6
23 部屬丙在公司內爭權奪利，勾心鬥角，破壞組織和諧。.....	1	2	3	4	5	6
24 部屬丙會假公濟私，利用職權謀取個人利益。.....	1	2	3	4	5	6
25 部屬丙會斤斤計較，爭功諉過，不惜抗爭以獲得個人利益。.....	1	2	3	4	5	6
26 部屬丙會利用上班時間處理私人事務，如買股票，跑銀行，逛街，購物，上美容院...等。.....	1	2	3	4	5	6
27 部屬丙會利用公司資源處理私人事務，如：私自利用公電話，影印機，電腦，公務車...等。.....	1	2	3	4	5	6
28 部屬丙經常藉口請假，視為福利。.....	1	2	3	4	5	6

第四部分

本部分的主要目的，是想了解您公司對管理階層所採取的對待方式，請分別評定題目中所述的事項是否符合您公司的真實情形，並請圈選能代表您公司情況的數字。

非常不符合
不符合
有點不符合
有點符合
符合
非常符合

公司對管理階層的期望包含：

1 與上下階層維持有效的溝通。.....	1	2	3	4	5	6
2 積極採用新構想與新方法來改進工作。.....	1	2	3	4	5	6
3 提供部屬充分發揮能力的機會。.....	1	2	3	4	5	6
4 不斷學習，以提高自身的管理知識與技能。.....	1	2	3	4	5	6
5 努力促使部門內部員工之間的團結和合作。.....	1	2	3	4	5	6
6 公平地對待每一個部屬。.....	1	2	3	4	5	6
7 不斷改進工作程序與方法。.....	1	2	3	4	5	6
8 主動承擔具挑戰性的新工作。.....	1	2	3	4	5	6
9 主動協助部屬提高他們的知識和工作技能。.....	1	2	3	4	5	6
10 盡力幫助部屬解決工作中遇到的困難。.....	1	2	3	4	5	6
11 任勞任怨地工作。.....	1	2	3	4	5	6
12 無條件地服從並執行公司所作的決定。.....	1	2	3	4	5	6
13 為公司的前途和發展作無私地奉獻。.....	1	2	3	4	5	6
14 認真完成上級臨時指派的工作任務。.....	1	2	3	4	5	6
15 工作認真，不會出錯。.....	1	2	3	4	5	6

公司對管理階層的投资包含：

16 認真考慮管理者生涯的發展。.....	1	2	3	4	5	6
17 培訓管理者在未來工作與生涯發展所需的知識與技能。.....	1	2	3	4	5	6
18 培訓管理者現今工作所需的知識和技能。.....	1	2	3	4	5	6
19 公平對待每一個管理者。.....	1	2	3	4	5	6
20 創造條件讓管理者充分發揮他們的聰明才智。.....	1	2	3	4	5	6
21 認真研究且處理管理者提出的工作建議和意見。.....	1	2	3	4	5	6
22 在管理者的職權範圍內公司會給予充分授權。.....	1	2	3	4	5	6
23 鼓勵管理者積極參與整個公司的經營決策。.....	1	2	3	4	5	6
24 重視管理者對有關公司整體決策的回饋意見。.....	1	2	3	4	5	6
25 尊重管理者的個人尊嚴。.....	1	2	3	4	5	6
26 公司上級會與管理者在工作上保持開放性的溝通。.....	1	2	3	4	5	6
27 提供比較高的薪資水準。.....	1	2	3	4	5	6
28 提供優厚的住房補貼。.....	1	2	3	4	5	6
29 提供比較高的獎金水準。.....	1	2	3	4	5	6
30 提供良好的健康照護與醫療保險。.....	1	2	3	4	5	6
31 提供許多升遷機會給希望晉升的管理者。.....	1	2	3	4	5	6
32 提供管理者工作保障。.....	1	2	3	4	5	6
33 只要管理者願意，他們就能夠繼續保有這份工作。.....	1	2	3	4	5	6
34 當公司面臨財務問題時，管理者會是最後被裁員的人。.....	1	2	3	4	5	6

第五部分

請針對下面各敘述句進行評估，並在右列欄位中（1到6）圈選出您對各敘述句的同意程度。

非常不同
不同意
有點不同意
有點同意
同意
非常同意

- | | 非常不同 | 不同意 | 有點不同意 | 有點同意 | 同意 | 非常同意 |
|-----------------------|------|-----|-------|------|----|------|
| 1 我信任他人。..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2 我相信別人的本意總是好的。..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3 我不懷疑別人所說的話。..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4 我不會總是對別人提心吊膽。..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5 我不懷疑他人背後隱藏的動機。..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

第六部分

請填寫或勾選您的個人基本資料，以便資料作業的分析。

- 您的性別： 1. 男 2. 女
- 您的年齡：_____歲
- 您的學歷： 1. 高中職以下 2. 專科 3. 大學 4. 碩士 5. 博士
- 您在貴公司所擔任的管理階層為： 1. 基層主管 2. 中階主管 3. 高階主管
- 您在貴公司服務的年資：_____年_____個月
- 您目前在所處單位負責督導的直接部屬人數：_____人
- 貴公司成立之年數：_____年
- 貴公司之員工數：_____人
- 貴公司採取之策略取向為：
 - 防禦型策略
(企業在某一個侷限的市場中提供一個產品與服務，並致力於專門領域中提供優質服務。)
 - 探勘型策略
(企業經常性地增加及改變它所提供的產品與服務，以成為市場中的領導者。)
- 貴公司隸屬於何種所有權：
 - 國營企業
 - 私人企業
 - 外資企業
 - 其他
- 您隸屬於貴公司的哪一個部門：
 - 研發
 - 採購
 - 創意
 - 業務
 - 客服
 - 行銷
 - 企劃
 - 生產
 - 資訊
 - 人事
 - 財務
 - 會計
 - 總務
 - 公關
 - 品管
 - 法務
 - 其他_____
- 您服務公司的產業類別：
 - 電子資訊
 - 傳統製造
 - 批發零售
 - 金融保險
 - 文教服務
 - 大眾傳播
 - 旅遊休閒
 - 法律會計
 - 一般服務
 - 物流倉儲
 - 營建土木
 - 醫療保健
 - 政治社服
 - 農林漁牧
 - 礦石開採
 - 住宿餐飲
 - 軍公教
 - 其他_____ (請說明)

問卷至此結束，辛苦了！最後請您再次檢查有無遺漏的題項，謝謝您的合作。

附錄二

員工意見調查

親愛的先生、女士，您好：

感謝您在百忙之中撥空填寫此份問卷！本研究目的在於了解您在工作中的想法或感受。您的寶貴意見，對本研究具有相當大的貢獻。本問卷**採不記名填答**，貴公司的任何人，包括您的上司和同事，都不會看到您的作答內容。資料亦僅供學術研究之用，不會移作其他用途，並將完全保護您的隱私，敬請安心填答。

本問卷共有**六頁**的題目，請您仔細閱讀題項前的說明後，再開始作答。所有題目沒有標準答案，**亦無所謂的「對」與「錯」**，請按照您的實際情況，圈選相符的選項即可。

填寫完畢後，**務必請您檢查有無漏答**。完成檢查工作後，請將問卷以隨卷所附之小信封**彌封**，再交回給發放問卷的主管、協助施測的人員，或直接寄回本研究單位。倘若您有任何疑問，請與本研究人員聯繫。

非常感謝您的參與，並祝您身體健康、事業順心。

國立台灣大學心理學研究所

指導教授：鄭伯璦 博士

研究生：陳鈺穎 敬上

Email：r96227126@ntu.edu.tw

聯絡手機：0952331770

第一部分	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
請針對下面各敘述句進行評估，並在右列欄位中（1 到 6）圈選出您對各敘述句的同意程度。						
1 我信任他人。.....	1	2	3	4	5	6
2 我相信別人的本意總是好的。.....	1	2	3	4	5	6
3 我不懷疑別人所說的話。.....	1	2	3	4	5	6
4 我不會總是對別人提心吊膽。.....	1	2	3	4	5	6
5 我不懷疑他人背後隱藏的動機。.....	1	2	3	4	5	6
6 一個人的品格乃發自他的本質，是不能有大的轉變的。.....	1	2	3	4	5	6
7 一個人會不會盡責和以真誠待人深植於它的性格中，是不能有大改變的。.....	1	2	3	4	5	6
8 無可否認，所謂「江山易改，本性難移」，人的品格特徵是不能改變的。.....	1	2	3	4	5	6
9 一個人的品格特徵（如進良知、正直與誠實）是改變不來的。.....	1	2	3	4	5	6
10 每個人都有某種程度的能力，而且是不能改變的。.....	1	2	3	4	5	6
11 能力是無法改變的。.....	1	2	3	4	5	6
12 人沒有辦法改變自己的能力。.....	1	2	3	4	5	6
13 能力無法經由學習或參加訓練而進一步改變。.....	1	2	3	4	5	6
14 在我的生命之中，我確信自己得到了應得的成就。.....	1	2	3	4	5	6
15 當我嘗試任何事物時，我通常可以成功。.....	1	2	3	4	5	6
16 我可以成功的完成手上的任務。.....	1	2	3	4	5	6
17 整體而言，我對自己感到滿意。.....	1	2	3	4	5	6
18 我可以掌握我的未來。.....	1	2	3	4	5	6
19 我有能力因應大部分自己所面臨的問題。.....	1	2	3	4	5	6
20 我很在意自己是否表現得比其他同事傑出。.....	1	2	3	4	5	6
21 我會努力地在工作中向其他同事證明我有卓越的能力。.....	1	2	3	4	5	6
22 我很享受當其他同事知道我優異表現時的感覺。.....	1	2	3	4	5	6
23 我偏好投入可以向其他同事展現個人長才的工作任務。.....	1	2	3	4	5	6
24 主管進行大多數決策時，不需要諮詢部屬的意見。.....	1	2	3	4	5	6
25 和部屬共事時，主管應突顯其職位和權威。.....	1	2	3	4	5	6
26 主管不該經常徵詢部屬的意見。.....	1	2	3	4	5	6
27 主管應避免在工作以外的場合和部屬來往。.....	1	2	3	4	5	6
28 部屬不該對主管的決策有所質疑。.....	1	2	3	4	5	6
29 主管不該將重要任務授權給部屬處理。.....	1	2	3	4	5	6

第二部分

本部分將請您針對您的直屬主管填答，請在右列欄位中（1到6）圈選出您對各敘述句的同意程度。

	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
1 他了解我對於目前工作的滿意程度。.....	1	2	3	4	5	6
2 他了解我在工作上的問題和需求。.....	1	2	3	4	5	6
3 他非常了解我的工作潛力。.....	1	2	3	4	5	6
4 無論職權大小，他都會盡力替我解決工作上的難題。.....	1	2	3	4	5	6
5 無論職權大小，他都會犧牲自己的利益以幫助我脫離困境。.....	1	2	3	4	5	6
6 基於對他的信心，我會在他不在場時替他的決策進行辯護。.....	1	2	3	4	5	6
7 我認為我與他之間關係良好。.....	1	2	3	4	5	6
8 公司對他非常尊重。.....	1	2	3	4	5	6
9 公司相當重視他的付出。.....	1	2	3	4	5	6
10 他有權參與影響公司整體的決策。.....	1	2	3	4	5	6
11 他對於最高經營階層的決策具有影響力。.....	1	2	3	4	5	6
12 公司在決定新政策時會諮詢他的意見。.....	1	2	3	4	5	6
13 假如他決定離職，公司會試圖說服他留下。.....	1	2	3	4	5	6
14 他的工作能力很強。.....	1	2	3	4	5	6
15 他能圓滿地達成工作任務。.....	1	2	3	4	5	6
16 他很清楚該如何達成工作任務。.....	1	2	3	4	5	6
17 他能使部屬績效顯著提升。.....	1	2	3	4	5	6
18 他表現得相當稱職。.....	1	2	3	4	5	6
19 他非常關切我的感受。.....	1	2	3	4	5	6
20 他非常照顧我的需求。.....	1	2	3	4	5	6
21 他不會故意做出傷害我的事情。.....	1	2	3	4	5	6
22 他非常在乎對我來說很重要的事。.....	1	2	3	4	5	6
23 他會竭盡所能地幫助我。.....	1	2	3	4	5	6
24 他有強烈的正義感。.....	1	2	3	4	5	6
25 他的誠信是無庸置疑的。.....	1	2	3	4	5	6
26 他會盡力保持公正無私。.....	1	2	3	4	5	6
27 他言行一致。.....	1	2	3	4	5	6
28 他律己甚嚴。.....	1	2	3	4	5	6
29 當他遭受指責時，就好像我自己也遭到羞辱一樣。.....	1	2	3	4	5	6
30 我很在意別人會怎樣看待他。.....	1	2	3	4	5	6

第二部分 (續)

本部分將請您針對您的直屬主管填答，請在右列欄位中 (1 到 6) 圈選出您對各敘述句的同意程度。

	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
31 在別人面前，我和他是休戚與共的共同体。.....	1	2	3	4	5	6
32 他的成功就是我的成功。.....	1	2	3	4	5	6
33 當他得到別人讚美時，就好像我自己也得到肯定一樣。.....	1	2	3	4	5	6
34 我必須透過他來獲取必要的工作資源 (如經費、設備等)。.....	1	2	3	4	5	6
35 他對我每年的調薪幅度有很大的影響力。.....	1	2	3	4	5	6
36 我必須依賴他的協助以完成工作。.....	1	2	3	4	5	6
37 我必須透過他來為自己爭取工作福利。.....	1	2	3	4	5	6
38 對於我能否升遷，他頗有影響力。.....	1	2	3	4	5	6
39 我的工作內容必須透過他來指派。.....	1	2	3	4	5	6
40 我發現我和他之間在重要觀念上存有許多落差。.....	1	2	3	4	5	6
41 如果我是他，我不會依照他目前的原則來與人相處。.....	1	2	3	4	5	6
42 如果我是他，我不會依照他習慣的方式來獲得成就。.....	1	2	3	4	5	6
43 我會向他人說明我和他之間的差異。.....	1	2	3	4	5	6
44 效法他的行事原則並無法使我感到真正的快樂。.....	1	2	3	4	5	6
45 我知道他的行事原則並不適合我。.....	1	2	3	4	5	6
46 我認為我們之間是無話不談的工作夥伴。.....	1	2	3	4	5	6
47 我認為我們之間分享彼此的想法與感受。.....	1	2	3	4	5	6
48 我認為我們之間的關係是情感緊密相繫的。.....	1	2	3	4	5	6
49 我認為我們之間彼此分享情緒，不論是高興或悲傷。.....	1	2	3	4	5	6
50 我認為我們之間就像是好朋友一樣，互相幫忙協助。.....	1	2	3	4	5	6
51 我認為我們之間的關係是基於實質利益而來。.....	1	2	3	4	5	6
52 我認為我之所以要聽從他的命令，是由於他會給我實質的好處。.....	1	2	3	4	5	6
53 我認為我們之間的關係，無非是一種利益交換關係。.....	1	2	3	4	5	6
54 我認為我之所以會跟隨他，無非是他會給予我實質的好處。.....	1	2	3	4	5	6
55 我認為我們之間講求互利，除非我為他多做些什麼，否則他並不需要給我額外的好處。.....	1	2	3	4	5	6
56 我會安心讓他安排對我來說很重要的事。.....	1	2	3	4	5	6
57 我願意讓他替我安排我個人的未來發展。.....	1	2	3	4	5	6
58 即使無法隨時掌握他的一舉一動，我也相信他不會傷害我。.....	1	2	3	4	5	6
59 即使無法掌握他的所作所為，我也能放心讓他決定對我來說很重要的事。.....	1	2	3	4	5	6

第三部分	從 未 如 此	很 少 如 此	偶 爾 如 此	有 時 如 此	經 常 如 此	總 是 如 此
本部分的主要目的，是想請您客觀地判斷這些情況發生的頻率。請依您與您的直屬主管的互動經驗，在右邊欄位中（1到6）圈選出較符合現狀的答案。						
1 他會把握機會跟我討論。.....	1	2	3	4	5	6
2 他會跟我談論我所負責的工作。.....	1	2	3	4	5	6
3 他會要我主動回報工作進度。.....	1	2	3	4	5	6
4 他會主動告知工作上的新資訊。.....	1	2	3	4	5	6
5 他會跟我討論工作上遇到的問題。.....	1	2	3	4	5	6
6 他會嘲笑我。.....	1	2	3	4	5	6
7 他會告訴我，我的想法或感受很愚蠢。.....	1	2	3	4	5	6
8 他會對我的請求相應不理。.....	1	2	3	4	5	6
9 他會當眾使我難堪。.....	1	2	3	4	5	6
10 他會侵犯我的隱私。.....	1	2	3	4	5	6
11 他會使我回想起過去的失敗或錯誤。.....	1	2	3	4	5	6
12 即使替本單位扛下苦差事，他也不會因此而肯定我。.....	1	2	3	4	5	6
13 為了不讓自己難堪，他會轉而責怪我。.....	1	2	3	4	5	6
14 他不信守自己立下的承諾。.....	1	2	3	4	5	6
15 對其他人生氣的時候，他會遷怒於我。.....	1	2	3	4	5	6
16 他會在他人面前對我做出做出負面的評價。.....	1	2	3	4	5	6
17 他對我很無禮。.....	1	2	3	4	5	6
18 他不讓我和其他同事有互動的機會。.....	1	2	3	4	5	6
19 他會說我的工作能力不佳。.....	1	2	3	4	5	6
20 他會對我說謊。.....	1	2	3	4	5	6

第四部分	非 常 不 同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
本部分的主要目的，是想了解您對於所屬單位工作與獎酬分配的看法。請依據您的工作經驗，在右列欄位中（1到6）圈選出您對各敘述句的同意程度。						
1 我的工作時間安排很合理。.....	1	2	3	4	5	6
2 我目前的薪資水準很合理。.....	1	2	3	4	5	6
3 我目前的工作量很合理。.....	1	2	3	4	5	6
4 我目前的工作報酬很合理。.....	1	2	3	4	5	6
5 我目前所承擔的工作責任很合理。.....	1	2	3	4	5	6

第四部分 (續)	非 常 不 同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
本部分的主要目的，是想了解您對於 <u>所屬單位工作與獎酬分配</u> 的看法。請依據您的工作經驗，在右列欄位中(1到6)圈選出您對各敘述句的同意程度。						
6 主管分配工作與獎酬是相當公正。……………	1	2	3	4	5	6
7 主管分配工作與獎酬時會考量每一位員工的顧慮。……………	1	2	3	4	5	6
8 為使工作與獎酬的分配盡可能圓滿，主管會收集精確、完整的資訊。……………	1	2	3	4	5	6
9 當員工要求時，主管會詳細說明工作與獎酬的分配原則。……………	1	2	3	4	5	6
10 主管所設定的工作與獎酬分配原則適用於所有的員工。……………	1	2	3	4	5	6
11 任何員工可以對主管的工作與獎酬分配表示質疑或申訴。……………	1	2	3	4	5	6
12 當主管分配工作與獎酬給我時，會展現友善而親切的態度。……………	1	2	3	4	5	6
13 當主管分配工作與獎酬給我時，會展現出對我的尊重。……………	1	2	3	4	5	6
14 當主管分配工作與獎酬給我時，會仔細顧慮我的個人需求。……………	1	2	3	4	5	6
15 當主管分配工作與獎酬給我時，不會故意欺騙隱瞞我。……………	1	2	3	4	5	6
16 當主管分配工作與獎酬給我時，會確保我應得的權利不受損害。……………	1	2	3	4	5	6
17 當主管分配工作與獎酬給我時，會和我討論他之所以如此安排的用意。……………	1	2	3	4	5	6
18 當主管分配工作與獎酬給我時，會說明他之所以如此安排的理由。……………	1	2	3	4	5	6
19 當主管分配工作與獎酬給我時，會提出能使我信服的理由。……………	1	2	3	4	5	6
20 當主管分配工作與獎酬給我時，會詳細說明其中所包含的各項細節。……………	1	2	3	4	5	6

第五部份	非 常 不 同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
本部分的主要目的，是想了解您對 <u>公司相關事項</u> 的看法。請儘可能用不同的數字去區分每題項目的同意程度，並在右列欄位中(1到6)圈選出您對各敘述句的同意程度。						
1 我願意花額外的努力來協助公司成功。……………	1	2	3	4	5	6
2 我常對朋友表示，我任職的公司是個理想的工作場所。……………	1	2	3	4	5	6
3 我覺得我的價值觀和公司的價值觀非常相似。……………	1	2	3	4	5	6
4 身為公司的一份子，我覺得很光榮。……………	1	2	3	4	5	6
5 我覺得自己的才能可以在這家公司裡充分發揮。……………	1	2	3	4	5	6
6 我非常關心公司的形象與未來的展望。……………	1	2	3	4	5	6

第六部分

本部分的主要目的，是想了解您的自我狀態，請針對下面各敘述句進行評估，在右列欄位中（1到6）圈選出您對各敘述句的同意程度。

非常不同意 不同意 有點不同意 有點同意 同意 非常同意

- | | | | | | | |
|--------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 1 怎樣獲得真誠的親情或友誼對我來說是最重要的。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2 怎樣找到真實的自我對我來說是最重要的。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3 怎樣促進團體的和諧與凝聚對我來說是最重要的。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4 成就與家人、朋友的共同理想最能使我感到滿意。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5 成就個人特有的理想最能使我感到滿意。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6 成就所屬團體的共同理想最能使我感到滿意。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7 顧及個人、團體利益之前，我會優先考慮家人、朋友需要。…… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8 顧及重要他人、團體利益之前，我會優先考慮個人需要。…… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9 顧及個人、重要他人利益之前，我會優先考慮團體需要。…… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

第七部分

請填寫或勾選您的個人基本資料，以便資料作業的分析。

- 您的性別： 1. 男 2. 女
- 您的年齡：_____歲
- 您的學歷： 1. 高中職以下 2. 專科 3. 大學 4. 碩士 5. 博士
- 您在貴公司服務的年資：_____年_____個月
- 您與您的直屬主管之共事時間：_____年_____個月
- 您與您的直屬主管平均每週的溝通次數：
 - 5次以下
 - 5-10次
 - 10-15次
 - 15次以上
- 貴公司隸屬於何種所有權：
 - 國營企業
 - 私人企業
 - 外資企業
 - 其他
- 您隸屬於貴公司的哪一個部門：
_____（請說明）
- 您服務公司的產業類別：
 - 電子資訊
 - 傳統製造
 - 批發零售
 - 金融保險
 - 文教服務
 - 大眾傳播
 - 旅遊休閒
 - 法律會計
 - 一般服務
 - 物流倉儲
 - 營建土木
 - 醫療保健
 - 政治社服
 - 農林漁牧
 - 礦石開採
 - 住宿餐飲
 - 軍公教
 - 其他_____（請說明）

問卷至此結束，辛苦了！

最後請您再次檢查有無遺漏的題項，謝謝您的合作。