

東海大學企業管理學系

碩士論文

個人屬性、工作經驗與不當督導  
關係之研究

**A study of the relationship between personal  
characteristics, work experiences  
and abusive supervision**

指導教授：吳祉芸      博士

研究生：毛爵偉      撰

中華民國一〇七年六月

## 致謝辭

謹以此論文獻給我的家人，你們給我一記愛的右鉤拳，我才知道愛可以如此濃厚，和獻給我的指導教授吳祉芸，謝謝您的指導。

首先，我要感謝我最愛的家人，他們像照明燈一般給予我協助、支持和鼓勵。

讓我感謝我的好麻吉，簡元瑜。元瑜是我多年的摯友，論文多虧有他指點。我們倆情同手足，當然，在籃球場上對戰時例外。

感謝東海大學企管所這兩年紮實的企管教育訓練。眾多的老師與課程打開我的眼界，開啟我的思惟與智慧，讓我習得豐富的理論知識，而嚴格的實務訓練，鍛鍊我的意志與執行力，這些都奠定我堅實的職涯與生活基礎，我深深的感謝東海企管所，我以東海企管所為榮。

最後，我還是要一如往昔地感謝我摯愛的家人，感謝我的奶奶、父母、妹妹，你們就是我的全世界。

毛爵偉謹誌於

東海大學 企業管理研究所

中華民國 107 年 6 月

## 中文摘要

員工知覺受到主管不當對待的情形時有所聞，會帶來的後續效果亦值得關注。本研究主題即探討個人因素與知覺主管不當督導之關聯性，自變數為員工個人屬性（包含：性別、學歷及畢業學校聲望）與員工工作經驗（包含：公司年資及工作性質）；而依變數為員工知覺之不當督導。此外，前人研究指出員工現職公司類型、公司所屬產業以及與現任主管共事的年資之三個變數會影響員工知覺之不當督導，因此本研究將該三個變數列為控制變數。

本研究探討部屬知覺之主管不當督導，因此研究對象為目前受雇於組織且有其直屬主管督導的工作者。本研究之發現可貢獻於不當督導研究中，對不當督導前置因素了解的領域。此前置因素可分為三個角度：主管面，部屬面與工作環境面。基於不當督導的定義是部屬對其主管在言語與行為表現上的主觀性判斷，亦即是部屬個人的知覺，了解部屬面之不當督導的前置因素是有其意義。本研究發現部屬之個人屬性-性別、學歷-以及工作經驗-年資、工作性質-是不當督導的 4 個前置因素。前人提出心理、情感與知覺類的不當督導前因，相較於了解一個員工該三類因素之程度高低，員工的性別、學歷、年資與工作性質是更容易了解的。對組織與管理者而言，在致力於提高管理效能降低員工知覺的不當督導時，除了了解員工的心理、情感與知覺的前因，應同時或先以本研究發現之員工因素的程度做為考量，以設計，提出相關管理措施，防止或降低工作場所中員工知覺的不當督導。

**關鍵詞：**個人屬性、工作經驗、員工知覺不當督導

## Abstract

Perception of abusive supervision is an important issue in work settings nowadays. The independent variables of this study include personal characteristics of employees (i.e., gender, education and the reputation of graduation school), and work experiences of employees (i.e., organizational tenure and job type). The dependent variable of this study is employees' perception of abusive supervision. Besides, previous research has indicated that the types, and industries of the employing organizations and the working years with the current supervisors will affect employees' perception of abusive supervision. Therefore, the three variables are included as control variables in this study.

The data was collected from the incumbents in work settings who had their own supervisors. The antecedents can be divided into three aspects: the supervisors, the subordinates, and the working environment. The current study has found that four antecedents of abusive supervision, including gender, education, tenure and job type, exerted an effect on perception of abusive supervision. In order to decrease employees' perception of abusive supervision, the managers should firstly understand employees' personal characteristics and work experiences, and then propose suitable managerial practices.

**Keywords:** personal characteristics, work experiences, employees' perception of abusive supervision

# 目錄

|                             |           |
|-----------------------------|-----------|
| 中文摘要.....                   | I         |
| 英文摘要.....                   | II        |
| 目錄.....                     | III       |
| 表目錄.....                    | V         |
| 圖目錄.....                    | VI        |
| <b>第一章 緒論.....</b>          | <b>1</b>  |
| 第一節 研究背景與動機.....            | 1         |
| 第二節 研究問題與目的.....            | 3         |
| 第三節 研究流程.....               | 9         |
| 第四節 研究限制.....               | 10        |
| <b>第二章 文獻探討與研究假設.....</b>   | <b>11</b> |
| 第一節 不當督導.....               | 11        |
| 第二節 不當督導之相關因素.....          | 17        |
| 第三節 部屬之個人屬性與不當督導以及研究假設..... | 23        |
| 第四節 部屬之工作經驗與不當督導以及研究假設..... | 28        |
| <b>第三章 研究方法.....</b>        | <b>32</b> |
| 第一節 研究架構.....               | 32        |
| 第二節 研究對象與資料蒐集.....          | 33        |
| 第三節 變數定義與衡量工具.....          | 34        |
| 第四節 資料分析方法.....             | 36        |

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| <b>第四章 實證資料結果</b> .....  | <b>38</b> |
| 第一節 實證資料特性.....          | 38        |
| 第二節 研究變數之相關分析.....       | 42        |
| 第三節 信度與效度.....           | 44        |
| 第四節 迴歸分析.....            | 46        |
| <b>第五章 結論與未來建議</b> ..... | <b>52</b> |
| 第一節 研究結論與研究意涵.....       | 52        |
| 第二節 管理意涵.....            | 54        |
| 第三節 研究限制與未來建議.....       | 56        |
| <b>參考文獻</b> .....        | <b>58</b> |
| <b>附錄</b> .....          | <b>72</b> |



## 表目錄

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 表 4-1 樣本性別分佈.....                 | 38 |
| 表 4-2 樣本教育程度分佈.....               | 38 |
| 表 4-3 畢業學校聲望分佈.....               | 39 |
| 表 4-4 公司年資分佈.....                 | 39 |
| 表 4-5 工作性質分佈.....                 | 40 |
| 表 4-6 公司類型分佈.....                 | 40 |
| 表 4-7 公司所屬產業分佈.....               | 41 |
| 表 4-8 與現任主管共事的年資分佈.....           | 41 |
| 表 4-9 變數之平均數、標準差與相關係數.....        | 43 |
| 表 4-10 不當督導驗證性因素分析、CR值與 AVE值..... | 45 |
| 表 4-11 性別對不當督導之階層迴歸分析.....        | 46 |
| 表 4-12 學歷對不當督導之階層迴歸分析.....        | 47 |
| 表 4-13 畢業學校聲望對不當督導之階層迴歸分析.....    | 48 |
| 表 4-14 年資對不當督導之階層迴歸分析.....        | 49 |
| 表 4-15 工作性質對不當督導之階層迴歸分析.....      | 50 |
| 表 4-16 自變數群對不當督導之階層迴歸分析.....      | 51 |
| 表 6-1 研究假設檢定結果.....               | 52 |

## 圖目錄

|                  |    |
|------------------|----|
| 圖 1-1 研究流程圖..... | 9  |
| 圖 3-1 研究架構.....  | 33 |



# 第一章 緒論

本研究首先說明引發本研究主題之動機，接著提出現有企業環境與本研究主題相關之背景與問題，最後說明本研究之目的。

## 第一節 研究背景與動機

二〇一六年十月多家媒體報導日本東京大學畢業生高橋茉莉，進入許多大學生嚮往之大型廣告公司「電通」工作，卻於 2015 年 12 月底自殺身亡（自由時報，2016；張致鎂，2016；野島剛，2016）。媒體根據朝日新聞與產經新聞報導，高橋茉莉東京大學畢業後，於 2014 年 4 月成為上班族，電通是日本知名大企業，待遇好，工作要求相對也非常嚴格，疑似工作壓力過大，因此走上自殺之路。日本官方機構三田勞動基準監察署最新調查報告認為，高橋茉莉的自殺案件，與過勞職災有直接關係，電通公司須負起責任。年輕生命的逝世震撼日本，高橋茉莉於 2014 年 4 月從東京大學畢業，通過激烈競爭，錄取進入大型廣告公司「電通」的網絡廣告業務部門任職。在外界看來，相貌清秀美麗的高橋茉莉畢業於頂尖大學，就職於知名的大型企業，她未來的發展一片光明，然而隔年 12 月 25 日，24 歲的高橋茉莉在公司宿舍自殺，讓家人朋友萬分驚愕痛心，媒體發布此新聞令社會大眾大為震撼（張致鎂，2016；野島剛，2016）。

根據報導（野島剛，2016；新唐人，2016）警方調查發現，高橋茉莉曾傳簡訊和父母與好友直接表達她的辛酸。她在網路社群媒體上大量貼文，抱怨工作非常辛苦，透露出她非常痛苦。例如她網路留言：「一天待在公司 20 個小時，我已經不知道生存的意義是甚麼，連笑都笑不出來了。」她吐槽在辦公室上班狀況：「被男上司取笑女性能力不足，對於這種欺侮般的取笑，快到忍耐的極限了。」她留言：她的上司說她：「妳加班 20 小時，對公司來說根本沒用」、「現在的工作量就覺得辛苦，那妳的工作能力也太差了。」她說出她的痛苦：「假日加班準備的資料，竟然被批得一文不值，讓人身心俱疲。」電通是日本知名大企業，待遇好，工作要求相對也嚴格，業界早有耳聞。這名女員工幾番向公司發出 SOS 的求救信號，但是公司卻無法掌握情報並做出回應，導致無法挽回的悲劇發生，這一點電通公司可說責無旁貸（張致鎂，2016；野島剛，2016；新唐人，2016）。

在以上這則震撼人心的新聞報導中，令人注意到的是高橋茉莉在網路社群媒體上貼文的抱怨顯示出她遭遇到學術上所稱的“主管的不當督導”（Tepper, 2000, 2007; Tepper, Moss, & Dffy, 2011）。由其網路社群媒體貼文內容可知其上班狀況符合學術概念“不當督導”的問卷題項（Tepper, 2000, 2007; Tepper et al., 2011），例如：「我的上司嘲笑我。」「我的上司說我能力不稱職。」「我的上司對我工作所付出的努力不給予讚許。」「我的上司對我無禮。」「我的上司說我的想法或感受是愚蠢的。」「我的上司會講出對我的負面評論。」「我的上司在別人面前，對我使用輕蔑貶低的話語。」「我的上司對我的狀況冷漠以對。」因此，可知高橋茉

莉在職場上應是知覺到主管的不當督導。

由上述種種資訊可了解此職場事件為：高橋茉莉畢業於頂尖大學，是知名大型企業的廣告業務部門的新進員工，長期、頻繁的抱怨工作份量極端沉重，工作中一直處於主管不當對待的情境中，終至自殺身亡。此一有關職場員工震撼人心的新聞報導，引發出本研究之動機，即本研究欲了解個人屬性（含：性別、學歷、畢業學校聲望）和工作經驗（含：公司年資與工作性質）與員工知覺之主管不當督導間之關係。

## 第二節 研究問題與目的

隨著外在環境不斷的改變，科技不斷的進步，要在市場競爭中存活與發展，組織必須持續的因應、改變（Duffy, Ganster, & Pagon, 2002），然而不變的是組織最重要的基本資產是員工，因為組織的運作仰賴員工的執行，以此為組織帶來績效結果。但是，員工在組織內的工作執行是需要受主管的領導管理，以確保員工的工作效能進而才能達到組織效能。許多研究証實主管的領導管理，例如：變革型領導（transformational leadership）、真誠領導（authentic leadership）、道德領導（ethical leadership）能提升員工的工作績效，幫助員工與組織達到更卓越的成就，促使組織達成目標與成長（謝傳崇，2012）。現有相關研究探討正向的管理/領導行為為組織帶來正向的結果，主管的領導管理行為對組織績效具有重大的影響力，在社會科學領域中一直是一個被廣泛討論的議題（Avolio, Walumbwa,

& Weber, 2009; Hoffman, Bynum, Piccolo, & Sutton, 2011; Johnson, Venus, Lanaj, Mao, & Chang, 2012)。

然而，實務上許多員工常提及自己在工作上遇到”壞主管 (bad bosses)”的這個議題 (Middleton, 2011)。亦即，工作環境中主管對部屬的領導管理不可能只有正向的那一面，主管也會有負向的領導管理行為。學者們認知到只探討正向的領導管理研究並不能充分反映實際的員工所處的工作環境而開始關注到組織中的負向領導，其中近年來，廣為探討的是主管的不當督導 (abusive supervision) (Tepper, 2000, 2007; Tepper et al., 2011)，其定義為：部屬知覺到主管持續對部屬展現有敵意的言語和非言語行為的程度，但不包含身體上的接觸 (Tepper, 2000, 2007)；這種行為包括：例如，替部屬取羞辱性的暱稱、公開或私下羞辱貶低部屬、公然的對部屬宣洩怒氣 (對部屬大吼大叫)、威脅恐嚇部屬、不友善的眼神接觸、阻擋部屬所需的資訊或職場人際關係 (Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper, 2000; Zeller, Tepper & Duffy, 2002)。

由相關報導可知不當督導是職場上長久以來存在且經常可見之現象。美國的調查報告指出，有25%的員工認為職場壓力主要是因不適任的主管所致 (翁林照, 2016)。約有28%至36%的勞工認為在工作場所中受到持續性的不當督導對待 (Keashly & Neuman, 2005; Lutgen-Sandvik, Tracy, & Alberts, 2005)。美國心理學會調查顯示75%的員工認為差勁、苛刻或不適合的主管是造成他們痛苦的主要來源 (翁林照, 2016)。二〇一三年在日本創下本世紀最高收視率之電視連續劇「半

澤直樹」(該劇後續在台灣緯來頻道播映，收視率同樣也飆高)劇情為主角半澤直樹面對主管種種不當的對待與嘲諷，忍氣吞聲以求在職場上存活。此劇生動描繪出日本職場上常見之員工在工作場所中的遭遇，因此，創下本世紀最高收視率(維基百科，2017)。半澤直樹之遭遇即為受到主管的不當督導，此外，二〇一四年十一月日本法院判定「曉產業」19歲新進員工確實是因為忍不住上司的責罵而自殺(官欣慧，2016)。總之，由以上相關報導可知，不當督導是職場上長久以來，經常可見且不分地域都存在的現象(Tepper, 2000, 2007)。

研究顯示不當督導對員工個人與組織均具影響力，例如：不當督導提高員工的精神壓力(Tepper, 2000)、負向心理反應(如：情緒耗竭、憂鬱、焦慮等)(吳宗祐，2008)與工作家庭衝突(Hoobler & Brass, 2006)。在工作上，不當督導降低員工的工作滿意度(Tepper, Duffy, Hoobler, & Ensley, 2004)、組織認同(彭錦靖，2012)、組織承諾(Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007)、工作績效(洪贊凱、卓明德、洪詩晴，2011)與組織公民行為(胡昌亞、鄭瑩妮，2014; Mackey, McAllister, & Brees, 2015)。不當督導提高員工工作中的不公平感(Aryee et al., 2007)、工作退卻(work withdrawal)(Chi & Liang, 2013)、反生產力行為(Martinko, Harvey, Brees, & Mackey, 2013)、偏差行為(Mitchell & Ambrose, 2007)、反抗行為(Tepper, 2007)與離職意願(Tepper, Carr, Breaux, Geider, Hu, & Hua, 2009)。在組織面，不當督導使組織增加對員工的健康照護成本、組織整體曠職率的提高與生產力的下降，因而提高企業整體經營成本，降低組織經營績效(Tepper, 2007;

Martinko et al., 2013)。

如前述，不當督導已是工作場所中領導管理上常見的現象，而研究顯示不當督導對於組織與員工均帶來負面後果。因此，了解影響不當督導的因素具有其重要性，了解影響因素有助於組織採取有效的措施，藉之降低不當督導對組織與員工的負面後果 (Tepper, 2007)。然而，相對於眾多檢視不當督導後果的相關研究 (Martinko et al., 2013)，對不當督導前因的了解是需要學術界更多的投入 (Tepper, 2007)，因此，本研究加入了解不當督導前因的研究領域。Tepper(2007) 與Martinko等人 (2013) 指出不當督導的前因研究分為三個角度：主管面、部屬面與工作環境面。先前大部份針對不當督導前因的研究是探討主管因素所引起的不當督導。但是，Tepper (2000) 強調：根據不當督導的定義，主管不當督導是一種部屬的個人知覺，即，不當督導的存在與否是部屬個人的知覺判斷。因此，不當督導前因的研究開始探討部屬個人的因素。相較於主管面的前因研究，部屬面的前因研究被學者們認為相對較缺乏的，而部屬面的前因包括三大類因素：部屬的人格傾向 (Brees, Mackey, Martinko, & Harvey, 2014; Brees, Martinko, & Harvey, 2016; Harvey, Butler, & Brees, 2015; Wu & Hu, 2009)、歸因傾向 (Martinko, Harvey, Sikora, & Douglas, 2011) 與主管的交換關係以及與主管的相似性 (Harris, Harvey, & Kacmar, 2011; Tepper et al., 2011)。

鑑於先前所述之2016年10月日本一位畢業自頂尖大學、知名大型企業廣告業務部門的新進女員工，抱怨工作中一直處於主管不當對待的情境中，終至自殺身

亡事件，本研究欲了解員工個人屬性（包括：性別、學歷、畢業學校聲望）與工作經驗（包括：公司年資與工作性質）對不當督導之影響。此兩類前因變數在上述不當督導前因之現有文獻似尚未有明確解答，亦即，員工個人屬性（性別、學歷、畢業學校聲望）及工作經驗（公司年資和工作性質）與不當督導間之關係仍是有待解答的問題。如下論述，此兩類前因變數與不當督導之間是可能具有關聯性的。

前述職場事件中之新進女員工畢業於知名頂尖大學，擠入大型企業白領階級，這令人推論會否員工的性別、學歷、畢業學校聲望、公司年資及工作性質會影響其知覺之主管不當督導？這可能是有關聯性的，因為名校的學生相對而言應具有較強的能力，換言之，他們在學校課業上是努力而獲有成果的，因而可在激烈的升學競爭中擠入一流大學，並且自一流大學畢業，會否因此當這些優秀的大學畢業生在職場上努力而未獲成果，即不能得到主管的認可、讚同時，反而更不能接受，亦就是認為自己受到主管的不當督導？又，會否女性員工更在意上司互動中的言詞用語，尤其是上司傾向無禮的用語時，亦就是更容易認為自己受到主管的不當督導？再者，新進白領階級員工其公司年資短，會否更希望證明自己是具有稱職的工作能力，因此當他們在職場上努力而未獲成果，即不能得到主管的認可、讚同時，反而更不能接受，亦即認為自己受到主管的不當督導？總之，個人屬性（性別、學歷、畢業學校聲望）和工作經驗（公司年資及工作性質）與員工知覺之主管不當督導之間應是具有關聯性的。

本研究欲了解個人屬性(含：性別、學歷、畢業學校聲望)和工作經驗(含：公司年資及工作性質)與員工知覺之主管不當督導間之關係。前已述，此兩類前因變數在不當督導前因研究之現有文獻似尚未有明確解答。因此，本研究可貢獻於不當督導前因之研究領域，以有助於組織針對不同個人屬性與工作經驗之員工採取不同的、有效的措施，以降低員工知覺之不當督導，進而有助於提升員工的生產力及工作福祉與提高組織的經營績效。

根據第一節研究背景與動機以及上述研究問題之介紹說明，本研究旨在檢視部屬個人屬性(包括：性別、學歷、畢業學校聲望)及工作經驗(包括：公司年資和工作性質)與不當督導間之關係。因此，本研究提出以下之研究目的：

一、了解不同個人屬性(性別、學歷、畢業學校聲望)的員工其知覺主管不當督導之差異狀況。

二、了解不同工作經驗(公司年資與工作性質)的員工其知覺主管不當督導之差異狀況。

三、檢視個人屬性及工作經驗與不當督導間之關係。

### 第三節 研究流程

本研究之研究流程圖如圖 1-1 所示。

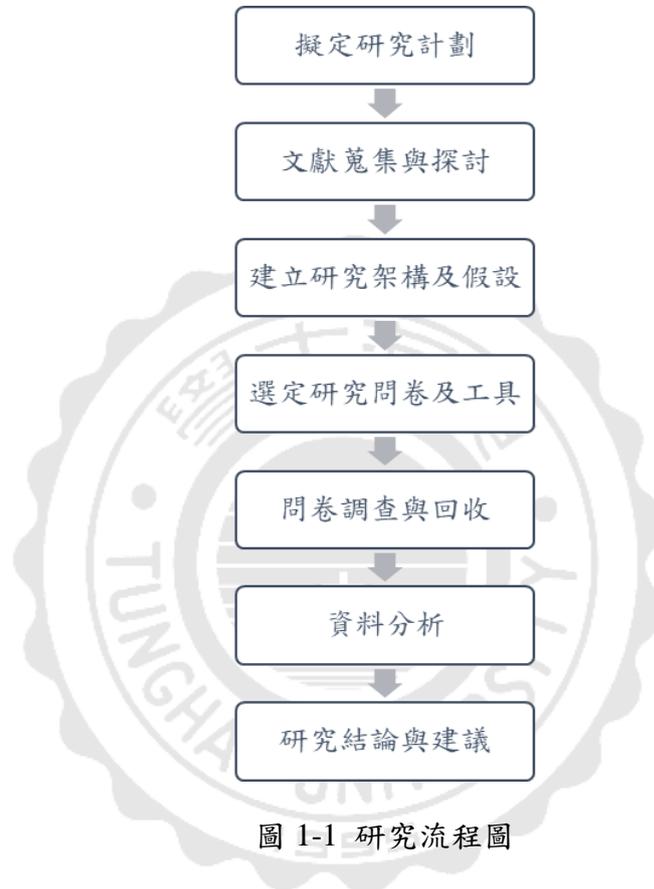


圖 1-1 研究流程圖

## 第四節 研究限制

針對研究對象，受限於人力、物力、時間，無法對全台灣所有地區發放全面性的問卷。本研究將以願意配合問卷作答之組織內正式聘僱的員工為問卷發放對象，且將以台北市、新北市、基隆與桃園等地區為主要問卷發放地區。再者，本研究之問卷發放將不限制研究對象受雇之公司所屬的行業或研究對象所從事的職務類別，以期可以廣泛探討部屬個人屬性（性別、學歷、畢業學校聲望）及工作經驗（公司年資和工作性質）與不當督導間之關係，但可預期的，問卷發放不可能涵蓋所有行業與員工職務。以上之研究限制將可能使本研究發現之推論受到影響。

## 第二章 文獻探討與研究假設

本章的目的在經由相關文獻探討，對本研究主要變數的相關理論與實證結果做一個回顧，已進行邏輯推理建立研究假設，進而做為研究設計、結果分析，及研究結論與建議的基礎。

### 第一節 不當督導

組織行為與人力資源管理領域的學者一向關心的一個重點是職場的人際偏差行為 (interpersonal deviance) (Harry & Sengstock, 1978; Keashly & Neuman, 2005; Mikkelsen & Einarsen, 2002; Neuman & Baron, 1998; Tepper, 2000, 2007; Wu & Hu, 2009)。不當督導是主管的人際偏差行為 (Tepper, 2000, 2007)，Tepper (2000) 指出，為了將不當行為更聚焦在主管身上，他提出了不當督導 (abusive supervision)，定義為「不當督導是員工對主管持續展現言語或非言語的敵意行為程度的知覺，此敵意行為不包括肢體的接觸」。

不當督導的具體例子為：主管對員工展現出粗魯、發脾氣、怒斥、公開批評，輕率的行為、主管用職權去威脅員工、隱瞞員工所需之重要資訊、挑釁眼神、冷漠對待、在他人面前羞辱員工與嘲弄員工，用詆毀性言語和對員工不信守承諾 (see for a review Tepper, 2007)。不當督導的定義具有以下 4 個特性：(1) 員工對主管主觀的評估 (subjective assessment)；(2) 持續性的行為表現 (sustain display)，主管偶而發生不當行為，不屬於不當督導的定義；(3) 言語或非言語

上的行為，沒有肢體上的接觸；(4) 主管為了達成先前設定的目標而做出的故意行為 (willful act) (Harris, Kacmar, Zivnuska, & Shaw, 2007; Tepper, 2007)。

首先，Tepper (2007) 對不當督導的定義指出，主管的不當督導的行為是部屬的一種主觀的評斷，此即個人的差異性會影響對不當督導的知覺。前人研究顯示，個人的差異性對所經驗到的相同的人和行為會有著不同的知覺 (perceptual)、解釋 (interpretative) 以及因果觀點 (causal reasoning abilities) (Wood & Bandura, 1989)。亦即，同一個員工面對同一個主管，在不同情境下可能知覺到不同程度的不當督導。而不同的員工對相同的不當督導，可能知覺的程度會有所不同 (Tepper, 2007)。因此，近年來有些研究是以部屬角度 (Wu & Hu, 2009) 與個人差異性 (Martinko, Harvey, Sikora, & Douglas, 2011) 來解釋不當督導。

不當督導是主管持續表現出非肢體性的敵意行為，不是單一偶而發生的事件 (Harris et al., 2007; Tepper, 2007)。主管會將不愉快的心情轉換到員工身上，員工若認為主管這種負向轉換是常態性的或是發生頻率很高 (Tepper, 2007)，主管就被認為是有不當督導。此意味著不當督導涉及主管持續對員工表現出「層級」上的不當對待 (hierarchical mistreatment)，而非偶而發生的 (Tepper, 2007)。但，除非主管與員工的一方停止了雙方關係或主管調整其行為，否則只要雙方持續互動，不當督導就會持續發生，不會自然的結束 (Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper, 2000)。

不當督導行為會一直發生在組織的人際互動中，Tepper (2000) 認為主要來

自以下 3 點：(1) 主管沒有意識到自己的行為是不當的 (Martinko et al., 2011)，也不認為自己需要為此行為對員工所造成的傷害負責，因而不會或很少做出改變；(2) 由於員工工作中的重要資源受主管的控制，並且員工依賴主管分配的經濟資源，或擔心離開主管的後果，因此當員工受到主管的不當督導，往往沒有能力或不敢去糾正主管的行為；(3) 不當督導的主管有時也會有著正常的行為，這會使得員工預期主管不當督導的行為未來不再發生，因此對該行為採取容忍的態度。

學者指出，其他負向偏差行為的定義及衡量與不當督導有著相似之處 (Unal, Warren, & Chen, 2012)。為釐清這些不同負向偏差行為概念間之差異，以下將針對這些概念進行說明及比較。

#### (壹) 主管侵犯行為與人際損害 (supervisor's aggression and social undermining)

Neuman and Baron (1998) 以侵犯理論來研究職場中主管的侵犯行為，而此行為是指個人行為造成職場中其他人的傷害。侵犯行為可分為三類 (Baron & Richardson, 1994)：一、八卦謠言、爭辯、拒絕合作、敵對態度與攻擊性言語。二、與主管、同事及顧客劇烈爭執、恐嚇性言語與破壞行為。三、經常很憤怒，反覆有生自殺徵兆、肢體衝突、破壞資產、搶劫、縱火、謀殺或使用武器等。

主管侵犯行為雖然與不當督導相同，都是主管對部屬的不當對待。但，主

管不當督導並未包含如以上第三點般的激烈行為，即主管侵犯行為有著較主管不當督導激烈的行為，且主管侵犯行為包括與部屬有肢體動作接觸，而主管不當督導不包括肢體動作。此外，Duffy 等人（2002）提出主管人際損害行為，此指主管意圖阻礙部屬建立與維持正向人際關係、工作成功及良好信譽。但，主管不當督導的背後並未有這些人際損害的意圖。總之，不當督導與主管侵犯行為及主管的人際損害行為，雖然構念相似，但實質上是有所不同的。

#### （貳）職場霸凌（workplace bullying）

Hoel and Cooper（2001）指出霸凌為「一個或多個人在一段期間內，知覺自己遭受到來自一個或多個人的侵犯脅迫；此霸凌情境中，被害之個人無法捍衛自己去對抗侵犯的行為」。如同不當督導，霸凌涉及在職場重複表現的敵意行為，霸凌者是故意與下意識的，造成被霸凌者的痛苦與傷害。然而，不當督導不一定是主管故意的行為，亦有可能是主管無心的，而有時是員工自己主觀判斷的知覺（Tepper, 2000, 2007）。雖然 Hoel and Cooper（2000）指出超過半數的職場霸凌事件都是由主管對員工所做的，但霸凌的操作性定義未限制層級上的敵意侵犯行為，亦即，霸凌者可能是職級相同的同事，也可能是主管（Tepper, 2007）。雖然霸凌研究會調查誰是霸凌者（同儕、員工或主管），但這些研究並未區分當霸凌者是主管時所引發的後果（Mikkelsen & Einarsen, 2002）。基於以上說明，職場霸凌不能與不當督導視為相同。

### （參）狹隘的專制領導者（petty tyranny）

狹隘的專制領導者此構念包括以下六類主要的行為（Ashforth, 1994）：輕視部屬、缺乏體恤、專斷和自我誇大、不鼓勵積極進取、衝突解決具暴力傾向與非偶然的懲罰。

不當督導與狹隘的專制領導者有些共通處（如，貶抑部屬），但狹隘的專制領導者不一定會被認為是出自敵意的行為。例如：主管的行為並未被員工認為是具有敵意，可能因為員工平常就明瞭主管本身個性就不平易近人，或是員工明瞭主管行為一向就有不考慮員工感受（缺乏體恤）的習慣。再者，由上述狹隘的專制領導者之定義可知，不當督導定義下的主管並不一定會有第 3 點之專斷和自我誇大，第 4 點之不鼓勵積極進取以及第 5 點之衝突解決具暴力傾向。以上說明可知，狹隘的專制領導者相較於不當督導是一種更廣泛的偏差行為。因此，狹隘的專制領導者與不當督導不能視為相同。

### （肆）職場受害者（workplace victimization）

Aquino 等人之數個研究（Aquino, 2000; Aquino & Byron, 2002; Aquino, Grover, Bradfield, & Allen, 1999）發現：主管敵意侵犯行為的前因是情境及受害者個人因素。而職場受害者與不當督導的不同處有三點。第一點，職場受害者的研究是包括同事對同事，以及主管對部屬的敵意侵犯行為，而不當督導只有指主管對部屬的敵意侵犯行為。第二點，職場受害者的研究包含肢體的侵犯（如：推

擠受害者;用東西丟受害者或其他方式的肢體接觸)(Aquino, 2000)，而不當督導則不包含肢體的侵犯。第三點，職場受害者是有知覺到自己暴露於侵犯行為中，而這些行為是侵犯者故意產生，有意圖用來傷害受害者，而不當督導不涉及主管的意圖，即不一定是有意傷害部屬的(Tepper, 2000)。基於此三點，職場受害者與不當督導是有所不同的。

#### (伍) 負面導師經驗 (negative mentoring experiences)

Allen, Eby, Poteet, Lentz, and Lima (2004) 指出職場導師理論是在被提攜的資淺員工(部屬、後輩、徒弟)與有經驗的資深員工(主管、前輩、導師)間的人際關係，且職場導師的研究大部分是比較徒弟與非徒弟間的好處。與非徒弟比較，導師(前輩)會提供自己徒弟較多的好處(如：加薪、升遷、調職)。但，Eby, McManus, Simon, and Russell (2000) 研究也指出師徒關係也可能發生功能失調，徒弟也曾經歷負面的指導經驗(師徒間發生特殊意外事件，或導師個人特色使徒弟未得到有效的指導)。負面的指導經驗與不當督導雖然有重複之處，如：兩者均涉及欺騙徒弟、說徒弟能力不足妨害徒弟職涯發展(Eby, Butts, Lockwood, & Simon, 2004)。但，負面的指導經驗未明確區分此指導經驗是來自於資深同事或是來自於主管。因此負面導師經驗與不當督導是獨立的兩個變數。

## 第二節 不當督導之相關因素

### 一、不當督導之後果因素

#### (一) 員工工作績效

Detert、Trevino、Burris and Andiappan (2007) 研究指出，不當督導造成員工工作績效不佳，甚至降低獲利額與客戶滿意度。Harris 等人 (2007) 研究發現不當督導降低員工工作績效，而當員工認為工作有意義時，前述負向關係就減少了。Liu、Liao and Loi (2012) 研究則發現不當督導減少員工的創造力績效。特別是當員工歸因主管不當督導是有意傷害員工時，則更增強前述負面效果；若是員工歸因主管不當督導是為了提升工作績效時，則會減弱前述負面效果。Xu、Huang、Lam and Miao (2012) 指出不當督導惡化了主管員工交換關係，進而減低員工的工作績效。郭建志與蔡育菁 (2012) 發現主管不當督導讓員工覺得工作挫折，而產生退縮行為，即員工會逃避交代的工作任務，此可想見的將不利於工作績效。

#### (二) 員工工作態度

Zellars 等人 (2002) 發現不當督導提高員工知覺的程序正義 (非互動正義)，減少組織公民行為。Aryee 等人 (2007) 研究顯示，不當督導降低員工知覺的互動正義 (非程序正義)，這使員工降低組織公民行為與組織承諾。Aryee、Sun、Chen 及 Debrah (2008) 發現不當督導提高員工情緒耗竭，降低員工的人際關係

與工作奉獻 (job dedication)。Burris、Detert 及 Chiaburu (2008) 發現不當督導增加員工的工作疏離感。不當督導也減少員工對其他同事的協助 (Harris, Harvey, & Kacmar, 2011), 同時使員工不向主管提出可改善工作流程、環境、人際的建議。Xu 等人 (2012) 研究指出不當督導會損害部屬與主管的交換關係, 減少組織公民行為。

### (三) 員工偏差行為

前人研究顯示不當督導會引發員工偏差行為。而員工的偏差行為分成組織、同儕與主管三個層面。Bowling and Mitchel (2011) 研究顯示, 當員工歸因不當督導為組織因素時, 員工會對組織進行偏差行為 (如: 怠工); 當員工歸因不當督導是主管因素時, 員工會對主管進行偏差行為 (如: 直接反抗主管)。Burton and Hoobler (2011) 研究指出, 當員工知覺到不當督導時, 會降低公平正義知覺, 員工會對其他不同對象產生更多的偏差行為。

Dupre, Inness, Connelly, Barling and Hopton (2006) 發現, 當員工有較高的金錢需求時, 不當督導與員工對主管的偏差行為具顯著正相關, 當員工金錢需求低時, 不當督導與員工對主管的偏差行為兩者無關。此外, Tepper 等人 (2009) 發現員工想離職時, 會增強不當督導與員工偏差行為的關係。

### (四) 員工幸福感 (well-being)

Tepper (2000) 研究指出不當督導會減少員工知覺的組織公平正義

(organizational justice)，這將降低員工的工作與生活滿意度，提高心理痛苦與損害生理健康。Bamberger and Bacharach (2006) 發現不當督導提高員工酗酒的機率。Tepper (2007) 研究指出不當督導帶給員工心理反應最常見的就是情緒耗竭與壓力。Breaux、Perrewé、Hall、Frink and Hochwarter (2008) 的研究也發現，不當督導與壓力和情緒耗竭具有高度的正向關係，也減少了員工的幸福感 (well-being)。

#### (五) 員工的家庭福祉

Carlson、Ferguson、Perrewé and Whitten(2012) 指出溢出效應 (spillover effect) 使不當督導的負面後果滲入員工的家庭生活中，不當督導會透過員工情緒耗竭的增加，造成員工職家衝突，降低家庭滿意度，且提高家庭緊張感。亦即，不當督導與員工的家庭福祉間具有負向關係。

## 二、不當督導之前置因素

根據 Martinko 等人 (2013) 與 Tepper (2007) 的回顧性研究，不當督導的前因研究可分為三個層面：主管面、員工面與工作環境面。現將不當督導的前因變項研究說明於下：

### (一) 主管面的前因

現有不當督導的文獻中學者提出多個理論來解釋主管本身引發不當督導的

的前因，茲敘述於後。

社會學習理論與涓滴理論 (Martinko et al., 2013; Mawritz, Mayer, Hoobler, Wayne, & Marinova, 2012) 指出，中低階主管的不當督導可能受直屬更高一級主管的不當督導影響。Aryee 等人 (2007) 指出此為中低階主管不經意的,或刻意的學習模仿更高一級的主管的不當督導，因而增加職場上人際偏差行為。Liu 等人 (2012) 研究顯示，部門高階主管的不當督導愈高，該部門中低階主管不當督導亦愈高，因此降低工作團隊成員的創造性績效。

公平正義理論 (Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper, 2000) 則以移轉行為來解釋主管的不當督導。當主管受到組織或更高層級主管的不平等對待，而無法將此憤怒向上報復時，會選擇轉向“好欺負的對象”(convenient targets)，此對象常是權力層級較低、無法與自己抗衡的員工 (Bushman et al., 2005)。Tepper, Duffy, Henle, 及 Lambert (2006) 研究發現當主管知覺較高的程序不平等正義時，員工會知覺更高的不當督導。

Hoobler 與 Brass (2006) 研究指出主管知覺的心理契約違背 (psychological contract breach) 會產生更多的不當督導，而主管的歸因風格會強化心理契約違背與不當督導之正向關係。當主管傾向將自己對組織的不滿怪罪於員工時，就會對員工有著更多的不當督導。再者，主管人格的馬基維利傾向 (machiavellianism) 愈高，其員工知覺愈多的不當督導，因為該類主管具有控制他人的習慣性，較缺乏人際情感，傾向以威權方式領導員工(如：具威脅性的言語) (Kiazad, Restubog,

Zagenczyk, Kiewitz, & Tang, 2010)。

Harris 等人 (2011) 研究則指出，主管與同事間衝突程度愈高，其員工知覺愈多的不當督導；此關係受主管與員工的交換關係所干擾。當主管與員工的交換關係弱時，將增強前述之主管-同事衝突與不當督導之正向關係，但在主管與員工的交換關係是高度時，前述之主管-同事衝突與不當督導之正向關係則未達顯著。

## (二)部屬面的前因

Bress, Mackey, Martinko and Harvey (2014) 發現員工的五大人格特質影響員工對主管領導行為的知覺。Martinko 等人 (2011) 也發現相較於傾向內部歸因者，對負面結果傾向外部歸因的員工會知覺更多不當督導。這是因為對失敗採外部歸因的員工不會認為自己要對失敗負責任，會知覺更多的主管負向回饋與更會認為主管的懲罰是不當的。採內部歸因的員工認為自己是造成失敗的原因，會接受主管的回饋及懲罰，而做出適合的回應。

Wu and Hu (2009) 的研究顯示員工核心自我評價 (core-self evaluations, CSE) 愈高，其知覺的不當督導愈低。這是基於自我一致性理論 (self-consistency theory)，即個人對社會訊息的處理是根據自我一致性，透過一致性的看法及態度以保護自我的概念 (self-concept)。因此，對能夠支持自我信念的社會互動，員

工會給予較大的評價及關注，而員工對不能支持自我信念的互動會遺忘及忽略 (Best, Stapleton, & Downey, 2005)。所以，員工若傾向高度核心自我評價，則較容易知覺與關注主管對自己的讚美，對主管的不當督導則會遺忘與忽略。

此外，Harris 等人 (2011) 研究指出主管與員工的交換關係越差，員工知覺越高的不當督導。Tepper 等人 (2011) 則指出主管與員工的相似性越低，也會使員工知覺越高的不當督導。

本研究延伸前人研究於了解不當督導前因中之部屬面之個人屬性因素 - 性別、學歷、學校聲望 - 與現職工作性質因素 - 年資、工作性質；亦即，如上所述，對於部屬面的不當督導前因，前人研究聚焦在部屬的人格傾向，歸因傾向，與主管交換關係以及與主管相似性。這些是以部屬之心理，情感與知覺之內在因素為主軸。相較於了解一個員工該三類因素之程度高低，本研究提出之員工的個人屬性因素與現職工作性質因素是更容易為組織與與管理者了解的，有助於相關管理措施/機制的設計與執行，以降低/防止工作場所中員工知覺的不當督導。

### (三)工作環境面的前因

檢視工作環境面因素對不當督導的影響之研究至今仍為極少數。工作環境面因素包括：環境不確定性、組織結構機械化 (Martinko et al., 2013; Restubog, Scott, & Zagencyzk, 2011; Thau, Bennett, Mtichell, & Marrs, 2009)、組織之侵犯規範

(aggressive norms) (Martinko et al., 2013; Restubog et al., 2011)。後續研究應可投入尋找其他更多的工作環境因素，以了解此類因素對不當督導之影響。

### 第三節 部屬之個人屬性與不當督導以及研究假設

#### 一、部屬個人屬性與不當督導

如本章上一節不當督導之前置因素文獻中所說明，學者在不當督導的前因研究領域，影響不當督導的部屬個人因素中，在部屬個人屬性方面，主要包括：歸因傾向、核心自我、五大人格特質。在部屬個人屬性方面，如何影響其知覺之不當督導，在現有文獻中，似尚未檢視部屬之畢業學校聲望、性別、學歷，本研究以該三個因素做為前因，以了解部屬此三個個人屬性因素對其知覺之不當督導之影響。

在社會學領域的研究中，性別被認為是影響偏差行為的因素之一，例如：陳怡如(2013)與 Harry and Sengstock (1978)的研究均顯示在生活中的偏差行為，男女性成年人是有所差異的。而林淑芬、林衢良、李志峰 (2007)的研究結果亦有一致性的發現。類似的發現亦出現在許甄育(2005)與 Esteban and Taberner (2011)對年輕人的研究樣本中。不當督導被認為是可以歸屬到職場上的偏差行為 (Tepper, 2000, 2007)，所以，由上述的前人研究可推論員工性別可能與不當督導有關。本研究將員工性別列為員工個人因素中，員工個人屬性之一，以檢視員工

性別與不當督導之關係。

在犯罪防治學領域中，學歷被認為與白領階級職場偏差行為具有相關性。例如：黃濬騰(2016)針對農會員工的實證研究顯示出員工學歷與其在職場上的偏差行為是有關的。不當督導被認為是主管對部屬進行領導管理上的偏差行為 (Tepper, 2000, 2007; Wu & Hu, 2009)，因此,以前人之研究可推論員工學歷與不當督導的關聯性是有可能的。本研究將員工學歷列為員工個人因素中，員工個人屬性之一，以檢視員工學歷與不當督導之關係。

畢業學校聲望是雇主錄用員工的決定因素之一(孫清山, 1994)。劉玉珊(2005)研究指出雇主、主管或員工彼此均會以畢業學校聲望來評斷與期望員工在工作場所中的態度、行為與績效。可想見,畢業學校聲望是影響員工在工作上的認知、態度與行為的因素之一，例如：在實務上常見報導名校畢業生在職場上遭遇較大的工作壓力 (星島日報, 2016)，又如本研究背景與動機介紹之日本大型廣告公司之新進員工走上自殺之途，該員工是東京大學之畢業生，該大學在日本是聲望頂尖之大學 (自由時報, 2016；張致鎰, 2016；野島剛, 2016)。因此，本研究將員工畢業學校之聲望列為員工個人因素中，員工個人屬性之一，以檢視畢業學校聲望不當督導間之關係。

## 二、部屬個人屬性與不當督導之研究假設

在不當督導研究中，有一個角度是以受害者促成理論(victim precipitation theory)解釋前因變數對不當督導的影響 (Aryee et al., 2007; Harris et al., 2011; Tepper, Duffy, Henle, & Lambert, 2006)。受害者促成理論指出有些個人會容易使自己成為加害人(在不當督導中，加害人為主管)選為加害的對象，亦即使自己成為受害者，因為他們不願意或沒有能力對自己遭受到的不好對待進行反抗，使加害人不能進行加害的動作(即，給受害人不好的對待)，或使加害人擔心受害者會反擊(即，報復)，而不敢有著加害的動作 (Aryee et al., 2007; Harris et al., 2011; Tepper et al., 2006)。

部屬的性別應會影響到其知覺之不當督導。一般而言，女性較之男性，體力與個性均比較柔弱 (賀金茹, 2010; 羅燦煥, 2011)，對自己不喜歡，不認同，反對的人、事、物是比較沉默的，較為不敢或不願意以言語表達出自己的看法或意見，更難直接展現出抗拒的行為；換言之，女性遇到不好的環境(包括人、事、物)，相對於男性，是較為順服的，不會展現出言語或行為的反抗或反擊報復 (賀金茹, 2010; 羅燦煥, 2011)。因此可推論，女性員工在工作場所中遭受到主管不好的對待時，相較於男性，亦比較不會展現出反抗或反擊的言語或行為。根據前述之受害者促成理論，這使女性部屬更容易成為不當督導的受害者，因此，本研究提出以下假設。

假設一：女性部屬較男性部屬會知覺更高之不當督導。

學歷是公司僱用員工的一個重要考慮因素（孫清山, 1994）。一般而言，同樣的工作，公司在錄用人時，往往會給予學歷較高的應徵者較高的評價，也就是組織可能傾向較重視學歷較高的員工（楊建昌，林月雲，楊紅玉，廖又生, 2014）。在就業市場上，學歷較高者，相對於學歷較低者，較容易找到較好的工作，或與其現職一樣令其滿意或差距不遠的工作（Brown, 2013）。以上說明意味者，在組織內學歷較高的部屬，相較於學歷較低的部屬，在就業市場較易於尋找到與現職相似或差距不遠的替換性工作。因此，可想見的，在工作場所中，學歷較高的部屬，若知覺到遭受主管不合理，不當的對待，亦就是不當督導，會有較高的意願表達出自己的所遭受的這些對待，自己的不滿與反抗，以使主管停止其不當督導，甚而會採取反擊，報復。再者，擁有較高的學歷代表著其能力的增加，更知道要維護自身的權利，這權力不但是生活上、法律上，也包括職場上身為員工、部屬所應該擁有的權利，而學歷較高者也會更有能力維護自己的權利（Brown, 2013），此觀點更強化前述之論點，即學歷較高的部屬，更有可能表達不滿，反抗，反擊，以上說明可知，學歷較高的部屬可能較不易成為不當督導的受害者。

換言之，在組織內，學歷較低的員工，相對的，比較不受重視，在就業市場上較居於劣勢，較不易找到令其滿意的替代性工作，再加上可能較為不了解或較無能力維護自身工作上權益，因此，可想見的，在工作場所中學歷較低的部屬若知覺到遭受主管不合理，不當的對待，亦即不當督導，會比較不願意講出自己所

遭受的那些對待，不願表達自己的不滿或委屈、反抗與反擊。亦就是，學歷較低的部屬較可能是沉默的，不敢或不願意或沒能力表現出抗拒的言語或行為，根據前述之受害者促成理論，這使學歷較低的部屬，較容易成為不當督導的對象，因此，本研究提出以下假設。

假設二：學歷較低的部屬會知覺更高之不當督導；即學歷與不當督導呈負向關係。

研究發現一個人畢業學校聲望的高低，具有代表其個人能力高低的信號功能（劉玉珊, 2005），亦即組織在招募員工時，應徵者畢業的學校是組織決定錄用與否的重要因素之一（孫清山, 1994）。組織對畢業學校聲望高的應徵者傾向給予較高的評價，因而更會錄用他們。亦就是，在就業市場上，畢業學校聲望較高的應徵者可得到更多的工作機會。以上說明顯示出組織內畢業學校聲望較高的部屬，相對於學校聲望較低的部屬，在就業市場上更容易尋找到替換性的工作。可想見的，學校聲望低的部屬因為外在工作機會的減少，對現有工作組織內的遭遇、對待，會傾向於順服的態度，以便能持續現有的工作。因此，畢業學校聲望較低的部屬，若知覺到主管不合理，不當的對待，此即不當督導，可能傾向於順服承受，不願表達出不滿，反抗，反擊的言語與行為。根據先前提出之受害者促成理論，這些使畢業學校聲望較低的部屬更容易成為不當督導的對象。故，提出以下假設。

假設三：畢業學校聲望較低的部屬會知覺更高之不當督導；即畢業學校聲望與不當督導呈負向關係。

## 第四節 部屬之工作經驗與不當督導以及研究假設

### 一、部屬工作經驗與不當督導

如本章上一節不當督導之前置因素文獻中所說明，學者在不當督導的前因研究領域，影響不當督導的部屬個人因素中，在部屬工作經驗方面，主要是部屬的工作績效，主管與部屬的交換關係，主管與部屬的相似性。在部屬工作經驗方面，如何影響其知覺之不當督導，在現有文獻中，似尚未檢視部屬之公司年資與工作性質，本研究以該二個因素做為前因，以了解部屬此二個工作經驗的前因對其知覺之不當督導的影響。

在員工工作經驗方面，公司年資是員工的重要工作因素之一。蕭淑華，陳奇成(2016)研究發現國小教師的學校年資對其在學校的人際關係具有重要影響力。劉志輝，李敏蕙，李世昌(2015)以村里長為研究樣本，亦發現服務年資對人際關係具顯著差異。陳冠宏(2006)發現知識工作者的年資有助於強化人際關係。Avery, McKay, Wilson, Volpone, and Killham (2011)研究顯示組織年資影響員工對組織內，人、事、物的看法與態度。Agarwal and Bhargava (2013)研究亦有類似的發現。不當督導被認為是一種主管與部屬間的人際關係，亦是一種部屬對組織內

人(其中之一為主管)的看法與態度 (Tepper, 2006; Tepper et.al., 2011)。因此，由前人研究可推論出員工年資應與不當督導有關聯。本研究之員工個人因素中，員工工作經驗以公司年資作為了解不當督導的因素之一，檢視兩者之間的關係。

根據企業管理學 (Griffin, 2011; Pride, Hughes, & Kapoor, 2014)，組織內的工作最概要的分類，可分為技術需求高與需求低。高技術性與低技術性工作，其特性有差異，而從事不同類別工作的員工，所需的專長、能力亦有不同，這些工作特性均會影響員工在工作場所中對其他員工、部屬、主管，產生不同的看法與態度 (Griffin, 2011; Pride et al., 2014)，而不當督導是主管與部屬的互動，亦是員工對主管的看法與態度 (Tepper, 2006; Tepper et.al., 2011)。因此，可推論員工工作性質之技術性高低與不當督導有關，本研究之員工個人因素中，員工工作經驗以工作性質之技術性高低做為了解不當督導的因素之一，以檢視兩者之間的關係。

## 二、部屬工作經驗與不當督導之研究假設

如上所述，多個國內外研究均顯示員工之服務年資與其組織內人際關係具有相關性 (陳冠淞，2006; 劉志輝，李敏蕙，李世昌，2015; 蕭淑華，陳奇成，2016; Agarwal & Bhargava, 2013; Avery et al., 2011)。員工在組織內服務年資越長，其組織內人際關係越強，即人際關係之強度與廣度均增加。這可能使組織內年資長的員工，較不會成為不當督導的受害者。此理由是員工在組織內人際關係之廣度與

強度增加，表示著他/她若在組織內遭遇到不好的對待時，因為人際關係強度增強，他/她更敢向組織內其他人講出、申訴他/她自己所受的不好的對待，與不滿、委屈。因為人際關係廣度增加，他/她可以講出、申訴的對象就增加了。這些應該會使其主管在督導此員工時，較會有所顧忌，因而不當督導就減少了。

反觀，年資較淺的員工，其組織內人際關係廣度與強度均較小。若知覺到主管的不當督導，因為人際關係廣度較小，可能組織內可供其申訴的對象人數較少，而因為其人際關係強度較低，可申訴的對象人數，就減少了。換言之，年資較淺的部屬，相對於年資較長的部屬，較難以向組織中其他人表達、申訴其所知覺的不當督導，亦就是，較難以此方式反抗、反擊不當督導。因此，根據先前提出之受害者促成理論，公司年資較淺的部屬，較容易成為主管不當督導的對象。據此，提出以下假設。

假設四：公司年資較短的部屬，會知覺更高之不當督導；即公司年資與不當督導呈負向關係。

如前所述，本研究中工作性質係指工作技術性質之高低。雖然工作技術性質高低有其差異，員工所需要的專長與能力亦有所不同，但大致而言，在組織內，技術性高的工作相對於技術性低工作，其人員的訓練養成成本是較高的，訓練養成時間是較長的。因此，人員的替代成本是較高的，替代性是較低的(余復甲, 2015;

張簡明誌, 2017; 曹維中, 2011)。因此, 可想見, 技術性較高的工作性質可能使該工作的部屬較不易成為不當督導的受害者。反之, 工作技術性較低的部屬, 其工作之訓練養成是較容易的, 亦就是其替代性是較高的。因為自己的工作是由他人替換來做的, 因此當知覺到主管的不當督導時, 工作技術性較低的部屬可能較不願意表達出自己的不滿, 反抗甚而反擊, 亦就是會較順服。根據先前提出之受害者促成理論, 工作技術性較低的部屬, 較容易成為主管不當督導的對象。據此, 提出以下假設。

假設五：工作性質為技術低的部屬會知覺更高之不當督導；即工作的技術性質的程度與不當督導呈負向關係。

## 第三章 研究方法

本章節首先說明本研究之研究架構，其次說明本研究樣本之蒐集對象，研究變數之操作性定義以及衡量方法。最後為資料處理與分析之方法，茲分述如下：

### 第一節 研究架構

#### 一、研究架構

本研究之自變數包括：員工個人屬性（含：性別、學歷、畢業學校聲望）與員工工作經驗（含：公司年資及工作性質）。本研究之依變數為員工知覺之不當督導。此外，前人研究指出員工現職公司類型（官欣慧，2016）、公司所屬產業（Huber & van Veldhoven, 2001）以及與現任主管共事的年資（Mitchell & Ambrose, 2007）之三個變數會影響員工知覺之不當督導，因此本研究將該三個變數列為控制變數。

本研究之架構如圖 3-1 所示：

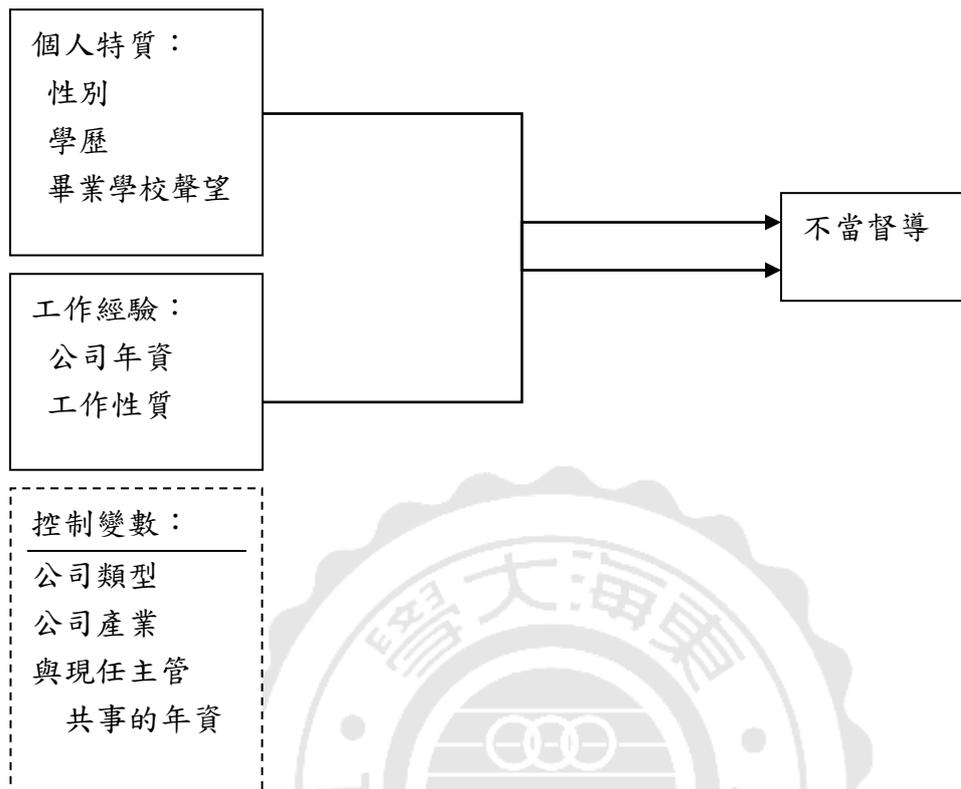


圖 3-1 研究架構

## 第二節 研究對象與資料蒐集

本研究探討部屬知覺之主管不當督導，因此研究對象為目前受雇於組織且有其直屬主管督導的工作者，即公司裡之部屬層級為研究對象。本研究未限制研究對象受雇之公司所屬的行業或研究對象所從事的職務類別，以期可以廣泛探討部屬個人屬性（性別、學歷、畢業學校聲望）及工作經驗（公司年資和工作性質）與不當督導間之關係。

本研究採用問卷調查法，研究資料採便利取樣的方式收集，除親自發放問卷

外，並將懇請熟識同學、親友協助發放。

### 第三節 變數定義與衡量工具

本節將說明依變數—不當督導、自變數—部屬個人屬性（性別、學歷與畢業學校聲望）及工作經驗（公司年資和工作性質）與控制變數之操作性定義，以及參考之問卷來源、問卷之題項內容。

#### 一、不當督導

不當督導的定義為部屬感覺上司持續的展現言語或非言語上的敵意行為，但不包括肢體上的接觸（Tepper, 2000），此為部屬的主觀性評價（subjective assessment）主管之對待行為（Burton & Hoobler, 2011）。本研究採用 Tepper（2000）研究中所發展之不當督導量表，以十五個題項衡量員工知覺之主管不當督導。

問卷量表設計採李克特（Likert scale）五點式量表供受測者依實際主觀感受勾選「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」的其中一個答案，依序給予 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分，分數愈高代表員工對主管不當督導之知覺程度愈高。十五個題項如下：

1. 我的上司會嘲笑我。
2. 我的上司說我的想法或感受是愚蠢的。
3. 我的上司對我的狀況冷漠以對。

4. 我的上司在別人面前對我使用輕蔑貶低的話語。
5. 我的上司會侵犯我的隱私。
6. 我的上司會翻舊帳，提起我過去的錯誤和失敗。
7. 我的上司對我工作所付出的努力不給予讚許。
8. 我的上司會指責我以挽救他自己尷尬的處境。
9. 我的上司不信守對我的承諾。
10. 我的上司會因為別的事而遷怒於我。
11. 我的上司會講出對我的負面評論。
12. 我的上司對我無禮。
13. 我的上司不讓我與其他的同事互動。
14. 我的上司說我能力不稱職。
15. 我的上司欺騙我。

## 二、個人屬性

(一) 性別：男性或女性，編碼為 0 或 1。

(二) 學歷：指受教育的程度，分為：高中、專科、大學、研究所，編碼為 1、2、3、4。

(三) 畢業學校聲望：指受測者自認為其上述學歷之畢業學校在社會上之聲望高低，分為三等：聲望高、聲望普通、聲望相對較低，編碼為 3、2、1。

### 三、工作經驗

- (一) 公司年資：指受測者於現行任職公司之年資。
- (二) 工作性質：指受測者自認為現行擔任職務之技術性程度，分為三等：技術性高、技術性中等、技術性低，編碼為 3、2、1。

### 四、控制變數

前人研究指出員工現職公司類型（官欣慧，2016）、公司所屬產業（Huber & van Veldhoven, 2001）以及與現任主管共事的年資（Mitchell & Ambrose, 2007）之三個變數會影響員工知覺之主管不當督導，因此本研究將該三個變數列為控制變數。

- (一) 公司類型：民營機構、公營合資機構、公家機構，編碼為 1、2、3。
- (二) 公司所屬產業：製造業或服務業，編碼為 1、2。
- (三) 與現任主管共事的年資：成為現有直屬主管督導之部屬的年資。

## 第四節 資料分析方法

本研究使用的統計分析方法敘述如下。

### 一、敘述性統計分析

描述受測對象之基本資料，採用描述性統計以描述樣本，包括平均數、標

準差、百分比、次數分配、有效百分比、累計百分比等，以平均數、標準差來描述變數特性。

## 二、信效度分析

本研究採用 Cronbach's  $\alpha$  係數來測量答題者對問卷之題項是否有一致性與穩定性效果，而只要 Cronbach's  $\alpha$  大於等於 0.7 即表示問卷題目是可以接受的信度範圍，且確認量表的內部一致性。效度是表示一份量表能真正的測量到其所要的測量能力或功能之程度，也就是要能達到測量目的的量表才是有效的量表。

## 三、相關性分析

相關分析是用來檢驗兩個變數間其線性關係的統計方法，以 Pearson 相關性分析來做檢測，主要討論變數之間的正負向關係與強度，並藉由相關係數的大小得知變數間的相關程度。

## 四、迴歸分析

在以相關性分析確認本研究變數間的相關程度後，以層級迴歸分析來做統計分析，確認自變數對依變數的預測效果。

## 第四章 實證資料結果

本章依據回收之問卷資料，進行資料分析與驗證本研究所提出之研究假設，包括：樣本結構敘述、研究變數之相關分析、信度與效度分析、迴歸分析，以下為實證分析結果的說明。

### 第一節 實證資料特性

#### 一、性別分佈

本研究樣本在性別分佈方面，如表4-1所示，女性占比較男性為高。

表 4-1 樣本性別分佈

|    |           |        |
|----|-----------|--------|
| 男性 | 118人，佔總人數 | 45.9%  |
| 女性 | 139人，佔總人數 | 54.1%  |
| 加總 | 257人，佔總人數 | 100.0% |

#### 二、教育程度分佈

本研究樣本在教育程度分佈方面，如表4-2所示，大學畢業人數最多（117人），占總人數比率近半（45.5%），專科畢業人數其次。

表 4-2 樣本教育程度分佈

|     |    |           |        |
|-----|----|-----------|--------|
| 高中  | 畢業 | 10人，佔總人數  | 3.9%   |
| 專科  | 畢業 | 81人，佔總人數  | 31.5%  |
| 大學  | 畢業 | 117人，佔總人數 | 45.5%  |
| 研究所 | 畢業 | 49人，佔總人數  | 19.1%  |
| 加   | 總  | 257人，佔總人數 | 100.0% |

### 三、畢業學校聲望分佈

本研究樣本在畢業學校聲望分佈方面，如表4-3所示，過半問卷應答者（56%，144人）認為其畢業學校聲望是普通的。

表 4-3 畢業學校聲望分佈

|            |           |        |
|------------|-----------|--------|
| 畢業學校聲望高    | 74人，佔總人數  | 28.8%  |
| 畢業學校聲望普通   | 144人，佔總人數 | 56.0%  |
| 畢業學校聲望相對較低 | 39人，佔總人數  | 15.2%  |
| 加 總        | 257人，佔總人數 | 100.0% |

### 四、公司年資分佈

本研究樣本在公司年資分佈方面，如表4-4所示，人數最多的是公司年資在3年(含)以下者(107人,41.6%)，其次為公司年資在6年(含)以下者(68人,26.5%)。

表 4-4 公司年資分佈

|           |      |        |
|-----------|------|--------|
| 短於(含)3年   | 107人 | 41.6%  |
| 3年以上到6年   | 68人  | 26.5%  |
| 6年以上到9年   | 31人  | 12.1%  |
| 9年以上到12年  | 23人  | 8.9%   |
| 12年以上到15年 | 19人  | 7.4%   |
| 15年以上     | 9人   | 3.5%   |
| 加 總       | 257人 | 100.0% |

## 五、工作性質分佈

本研究樣本在工作性質分佈方面，如表4-5所示，人數最多的是工作性質為技術性中等者（109人，42.4%）。

表 4-5 工作性質分佈

|            |                 |
|------------|-----------------|
| 工作性質為技術性高  | 94人，佔總人數 36.6%  |
| 工作性質為技術性中等 | 109人，佔總人數 42.4% |
| 工作性質為技術性低  | 54人，佔總人數 21.0%  |
| 加 總        | 257人，佔總人數100.0% |

## 六、公司類型分佈

本研究樣本在公司類型分佈方面，如表4-6所示，過半問卷應答者（68.1%，175人）是民營機構的員工，人數最少的是公民營合資機構的員工（30人，11.7%）。

表 4-6 公司類型分佈

|         |                 |
|---------|-----------------|
| 民營機構    | 175人，佔總人數 68.1% |
| 公民營合資機構 | 30人，佔總人數 11.7%  |
| 公家機構    | 52人，佔總人數 20.2%  |
| 加 總     | 257人，佔總人數100.0% |

## 七、公司所屬產業分佈

本研究樣本在公司所屬產業分佈方面，如表4-7所示，過半問卷應答者（64.6%，166人）其公司屬於服務業。

表 4-7 公司所屬產業分佈

|     |      |      |        |
|-----|------|------|--------|
| 製造業 | 91人  | 佔總人數 | 35.4%  |
| 服務業 | 166人 | 佔總人數 | 64.6%  |
| 加 總 | 257人 | 佔總人數 | 100.0% |

## 八、與現任主管共事的年資分佈

本研究樣本在與現任主管共事的年資分佈方面，如表4-8所示，人數最多的是與現任主管共事4年以上至5年者（64人，24.9%），其次為共事5年以上至6年者（63人，24.5%）。

表 4-8 與現任主管共事的年資分佈

|         |      |        |
|---------|------|--------|
| 短於(含)1年 | 5人   | 1. %   |
| 1年以上到2年 | 17人  | 6.6%   |
| 2年以上到3年 | 9人   | 3.5%   |
| 3年以上到4年 | 43人  | 16.7%  |
| 4年以上到5年 | 64人  | 24.9%  |
| 5年以上到6年 | 63人  | 24.5%  |
| 6年以上    | 56人  | 21.8%  |
| 加 總     | 257人 | 100.0% |

## 第二節 研究變數之相關分析

本研究各變數的平均數、標準差與各變數之間的相關係數，如表 4-9 所示。

該表顯示公司類型和與現任主管共事年資之相關係數為  $-0.185$  ( $p < 0.01$ ) 表示本研究樣本中，相較於民營機構及公民營合資機構，公家機構之受測者其與現任主管共事年資較短。性別與公司所屬產業之相關係數為  $0.167$  ( $p < 0.01$ ) 顯示本研究樣本中，相較於男性，有更多女性在服務業工作。學歷與公司類型之相關係數為  $0.129$  ( $p < 0.05$ ) 顯示本研究樣本中，相較於學歷較低者，有更多學歷較高者在公家機構工作。公司所屬產業與公司年資之相關係數為  $-0.140$  ( $p < 0.05$ ) 相較於製造業，服務業員工的公司年資較短。學歷與工作性質之相關係數為  $0.140$  ( $p < 0.05$ ) 顯示本研究樣本中，相較於學歷較低者，有更多學歷較高者擔任工作性質為技術性高的工作。公司類型與不當督導之相關係數為  $-0.237$  ( $p < 0.01$ ) 顯示本研究樣本中，相較於民營機構及公民營合資機構，公家機構之受測者其不當督導最低。公司所屬產業與不當督導之相關係數為  $0.322$  ( $p < 0.01$ ) 顯示本研究樣本中，相較於製造業，服務業員工之不當督導較高。性別與不當督導之相關係數為  $0.249$  ( $p < 0.01$ ) 顯示本研究樣本中，相較於男性，女性之不當督導較高。學歷與不當督導之相關係數為  $-0.188$  ( $p < 0.01$ ) 顯示本研究樣本中，相較於學歷較低者，學歷較高者之不當督導較低。公司年資與不當督導之相關係數為  $-0.280$  ( $p < 0.01$ ) 顯示本研究樣本中，相較於年資較短者，年資較長者之不當督導較低。工作性質與不當督導之相關係數為  $-0.343$  ( $p < 0.01$ ) 顯示本研究樣本中，相較於

工作性質為技術性較低者，技術性較高者之不當督導較低。

表 4-9 變數之平均數、標準差與相關係數

|                             | 平均<br>數 | 標準<br>差 | 公司<br>類型 <sup>a</sup> | 公司<br>產業 <sup>b</sup> | 與現任<br>主管共<br>事的年<br>資 <sup>c</sup> | 性<br>別 <sup>d</sup> | 學<br>歷 <sup>e</sup> | 畢業<br>學校<br>聲望 <sup>f</sup> | 公司<br>年資 <sup>g</sup> | 工作<br>性質 <sup>h</sup> |
|-----------------------------|---------|---------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------|---------------------|---------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 公司類型 <sup>a</sup>           | 1.52    | .810    |                       |                       |                                     |                     |                     |                             |                       |                       |
| 公司產業 <sup>b</sup>           | 1.65    | .479    | -.026                 |                       |                                     |                     |                     |                             |                       |                       |
| 與現任主管<br>共事的年資 <sup>c</sup> | 5.17    | 1.520   | -.185**               | -.042                 |                                     |                     |                     |                             |                       |                       |
| 性別 <sup>d</sup>             | .54     | .499    | -.091                 | .167**                | .066                                |                     |                     |                             |                       |                       |
| 學歷 <sup>e</sup>             | 2.80    | .789    | .129*                 | .037                  | .090                                | -.019               |                     |                             |                       |                       |
| 畢業學校聲望 <sup>f</sup>         | 2.14    | .650    | -.024*                | -.020                 | .084                                | -.035               | -.030               |                             |                       |                       |
| 公司年資 <sup>g</sup>           | 2.25    | 1.438   | .084                  | -.140*                | -.065                               | .070                | .047                | .002                        |                       |                       |
| 工作性質 <sup>h</sup>           | 2.16    | .744    | .066                  | -.108                 | .084                                | -.028               | .140*               | .061                        | .052                  |                       |
| 不當督導                        | 40.79   | 11.310  | -.237**               | .322**                | -.121                               | .249**              | -.188**             | -.105                       | -.280**               | -.343**               |

Notes: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

註:

<sup>a</sup> 1=民營機構, 2=公民營合資機構, 3=公家機構

<sup>b</sup> 1=製造業, 2=服務業

<sup>c</sup> 1=短於(含) 1年, 2=短於(含) 2年, 3=短於(含) 3年, 4=短於(含) 4年,

5=短於(含) 5年, 6=短於(含) 6年, 7=長於6年,

<sup>d</sup> 0=男性, 1=女性

<sup>e</sup> 1=高中, 2=專科, 3=大學, 4=研究所

<sup>f</sup> 1=畢業學校聲望相對較低, 2=畢業學校聲望普通, 3=畢業學校聲望高

<sup>g</sup> 1=短於(含) 3年, 2=短於(含) 6年, 3=短於(含) 9年, 4=短於(含) 12年,

5=短於(含) 15年, 6=長於15年

<sup>h</sup> 工作之技術性程度, 3=技術性高, 2=技術性中等, 1=技術性低

### 第三節 信度與效度

首先以驗證因素分析(CFA)說明本研究不當督導之模式配適度。不當督導所屬題項之因素負荷如表 4-10 所示，所有因素負荷皆高於 0.5。測量模式之配適度指標，如： $\chi^2/df=3.06$  雖未達最好是小於 3 的標準，但可接受。CFI=.93, NFI=.90, IFI=.93, TLI=.92，數值皆大於 0.90，符合配適度之檢定標準。GFI=.87 略小於 0.9 雖未達標準但尚可接受。RMR=.04 亦符合小於 0.05 之檢定標準。綜合上述結果，本研究不當督導測量模式之模式配適度，屬於可接受之範圍。

本研究以信度分析確認各衡量不當督導工具內部一致性或穩定性之程度，Cronbach's  $\alpha$  值大於 0.7 屬於高信度，不當督導 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.95，大於 0.7，由此可知，本研究之不當督導問卷一致性或穩定性高，信度可靠。

另外，透過組合信度(composite reliability, CR)與平均變異數萃取量(Average Variance Extracted, AVE)來檢視不當督導的收斂效度。如表 4-10 顯示，不當督導之 CR 值為 0.95，滿足 0.60 之門檻值，AVE 值為 0.56，滿足 0.50 之門檻值，因此可說本研究不當督導之問項具收斂效度。

表 4-10 不當督導驗證性因素分析、CR 值與 AVE 值

| 題 項                     | 因數<br>負荷 | 誤差<br>變異 | T 值       | CR   | AVE  |
|-------------------------|----------|----------|-----------|------|------|
|                         |          |          |           | 0.95 | 0.56 |
| 1.我的上司會嘲笑我。             | 0.81     | 0.34     | 10.243*** |      |      |
| 2.我的上司告訴我我的想法或感受是愚蠢的。   | 0.72     | 0.37     | 10.723*** |      |      |
| 3.我的上司對我不理不睬。           | 0.68     | 0.34     | 10.833*** |      |      |
| 4.我的上司在別人面前輕蔑貶低我。       | 0.81     | 0.37     | 10.227*** |      |      |
| 5.我的上司會侵犯我的隱私。          | 0.76     | 0.43     | 10.548*** |      |      |
| 6.我的上司會翻舊帳，提起我過去的錯誤和失敗。 | 0.79     | 0.45     | 10.356*** |      |      |
| 7.我的上司不會讚揚我在工作上的努力。     | 0.73     | 0.52     | 10.671*** |      |      |
| 8.我的上司會指責我以挽救他自己尷尬的處境。  | 0.82     | 0.42     | 10.121*** |      |      |
| 9.我的上司不信守他對我的承諾。        | 0.78     | 0.45     | 10.463*** |      |      |
| 10.我的上司會因為別的事而遷怒於我。     | 0.78     | 0.40     | 10.434*** |      |      |
| 11.我的上司對別人說我的壞話或給我負面評價。 | 0.79     | 0.38     | 10.390*** |      |      |
| 12.我的上司對我無禮。            | 0.67     | 0.61     | 10.851*** |      |      |
| 13.我的上司不讓我與其他的同事互動。     | 0.71     | 0.45     | 10.726*** |      |      |
| 14.我的上司告訴我我的能力不足。       | 0.73     | 0.42     | 10.663*** |      |      |
| 15.我的上司欺騙我。             | 0.52     | 0.47     | 11.107*** |      |      |

Notes: \*\*\*  $p < .001$

## 第四節 迴歸分析

本節旨在檢測假設一至五，即部屬個人屬性（性別、學歷、畢業學校聲望）及工作經驗（年資與工作性質）與不當督導間之關係。

### 一、性別與不當督導間關係之實證結果。

本研究假設一為女性比男性有更高之不當督導的知覺。本研究以階層迴歸分析檢測性別對不當督導之影響，如表 4-11 顯示，在第一階段置入控制變數：公司類型、公司產業以及與現任主管共事的年資，此為模式一：F 值為 18.393 ( $p < 0.01$ )， $R^2$  為 0.179，Adjusted  $R^2$  為 0.169。在第二階段置入自變數：性別，此為模式二：F 值為 17.179 ( $p < 0.01$ )， $R^2$  為 0.214，Adjusted  $R^2$  為 0.202，F 改變值為 11.292 ( $p < 0.01$ )  $\Delta R^2$  為 0.035，性別對不當督導的  $\beta$  值為 0.191 ( $p < 0.01$ )。這些表示本研究於模式中置入控制變數後，再加入之自變數性別對不當督導具解釋力，且女性之不當督導較高，此即研究假設一得到支持。

表 4-11 性別對不當督導之階層迴歸分析

| 變數             | Model 1  | Model 2  |
|----------------|----------|----------|
| 控制變數           |          |          |
| 公司類型           | -.258**  | -.243**  |
| 公司所屬產業         | .309**   | .277**   |
| 與現任主管共事的年資     | -.156**  | -.167**  |
| 自變數            |          |          |
| 性別             |          | .191**   |
| $R^2$          | .179     | .214     |
| Adjusted $R^2$ | .169     | .202     |
| $\Delta R^2$   |          | .035     |
| $F$            | 18.393** | 17.179** |
| $df$           | 3,253    | 4,252    |
| $F$ change     | 18.393** | 11.292** |
| $df$ change    | 3,253    | 1,252    |

Notes: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

## 二、學歷與不當督導間關係之實證結果。

本研究假設二為學歷較低的部屬會有著更高之不當督導的知覺；即學歷與不當督導呈負向關係。本研究以階層迴歸分析檢測學歷對不當督導之影響，如表 4-12 顯示，在第一階段置入控制變數：公司類型、公司產業以及與現任主管共事的年資，此為模式一：F 值為 18.393 ( $p < 0.01$ )， $R^2$  為 0.179，Adjusted  $R^2$  為 0.169。在第二階段置入自變數：學歷，此為模式二：F 值為 16.059 ( $p < 0.01$ )， $R^2$  為 0.203，Adjusted  $R^2$  為 0.190，F 改變值為 7.615 ( $p < 0.01$ )， $\Delta R^2$  為 0.024，學歷對不當督導的  $\beta$  值為 -0.158 ( $p < 0.01$ )。這些表示本研究於模式中置入控制變數後，再加入之自變數學歷對不當督導具解釋力，且學歷對不當督導呈負向關係，即學歷愈低不當督導愈高，此即研究假設二得到支持。

表 4-12 學歷對不當督導之階層迴歸分析

| 變數             | Model 1  | Model 2  |
|----------------|----------|----------|
| 控制變數           |          |          |
| 公司類型           | -.258**  | -.234**  |
| 公司所屬產業         | .309**   | .316**   |
| 與現任主管共事的年資     | -.156**  | -.137*   |
| 自變數            |          |          |
| 學歷             |          | -.158**  |
| $R^2$          | .179     | .203     |
| Adjusted $R^2$ | .169     | .190     |
| $\Delta R^2$   |          | .024     |
| $F$            | 18.393** | 16.059** |
| $df$           | 3,253    | 4,252    |
| $F$ change     | 18.393** | 7.615**  |
| $df$ change    | 3,253    | 1,252    |

Notes: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

## 三、畢業學校聲望與不當督導間關係之實證結果。

本研究假設三為畢業學校聲望較低的部屬會有著更高之不當督導的知覺；即

畢業學校聲望與不當督導呈負向關係。本研究以階層迴歸分析檢測畢業學校聲望對不當督導之影響，如表 4-13 顯示，在第一階段置入控制變數：公司類型、公司產業以及與現任主管共事的年資，此為模式一：F 值為 18.393 ( $p < 0.01$ )， $R^2$  為 0.179, Adjusted  $R^2$  為 0.169。在第二階段置入自變數：畢業學校聲望，此為模式二：F 值為 14.546 ( $p < 0.01$ )， $R^2$  為 0.188, Adjusted  $R^2$  為 0.175, F 改變值為 2.647 ( $p > 0.05$ )， $\Delta R^2$  為 0.009，畢業學校聲望對不當督導的  $\beta$  值為 -0.093 ( $p > 0.05$ )。這些表示本研究於模式中置入控制變數後，再加入之自變數畢業學校聲望對不當督導不具解釋力，此即研究假設三未獲支持。

表 4-13 畢業學校聲望對不當督導之階層迴歸分析

| 變數             | Model 1  | Model 2  |
|----------------|----------|----------|
| 控制變數           |          |          |
| 公司類型           | -.258**  | -.258**  |
| 公司所屬產業         | .309**   | .307**   |
| 與現任主管共事的年資     | -.156**  | -.148*   |
| 自變數            |          |          |
| 畢業學校聲望         |          | -.093    |
| $R^2$          | .179     | .188     |
| Adjusted $R^2$ | .169     | .175     |
| $\Delta R^2$   |          | .009     |
| $F$            | 18.393** | 14.546** |
| $df$           | 3,253    | 4,252    |
| $F$ change     | 18.393** | 2.647    |
| $df$ change    | 3,253    | 1,252    |

Notes: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

#### 四、年資與不當督導間關係之實證結果

本研究假設四為年資較短的部屬會有著更高的不當督導的知覺；即年資與不當督導呈負向關係。本研究以階層迴歸分析檢測年資對不當督導之影響，如表

4-14 顯示，在第一階段置入控制變數：公司類型、公司產業以及與現任主管共事的年資，此為模式一：F 值為 18.393 ( $p < 0.01$ )， $R^2$  為 0.179，Adjusted  $R^2$  為 0.169。在第二階段置入自變數：年資，此為模式二：F 值為 18.972 ( $p < 0.01$ )， $R^2$  為 0.231，Adjusted  $R^2$  為 0.219，F 改變值為 17.181 ( $p < 0.01$ )， $\Delta R^2$  為 0.052，年資對不當督導的  $\beta$  值為 -0.232 ( $p < 0.01$ )。這些表示本研究於模式中置入控制變數後，再加入之自變數年資對不當督導具解釋力，且年資對不當督導呈負向關係，即年資愈短不當督導愈高，此即研究假設四得到支持。

表 4-14 年資對不當督導之階層迴歸分析

| 變數             | Model 1  | Model 2  |
|----------------|----------|----------|
| 控制變數           |          |          |
| 公司類型           | -.258**  | -.241**  |
| 公司所屬產業         | .309**   | .276**   |
| 與現任主管共事的年資     | -.156**  | -.169**  |
| 自變數            |          |          |
| 年資             |          | -.232**  |
| $R^2$          | .179     | .231     |
| Adjusted $R^2$ | .169     | .219     |
| $\Delta R^2$   |          | .052     |
| $F$            | 18.393** | 18.972** |
| $df$           | 3,253    | 4,252    |
| $F$ change     | 18.393** | 17.181** |
| $df$ change    | 3,253    | 1,252    |

Notes: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

#### 五、工作性質與不當督導間關係之實證結果

本研究假設五為工作技術性質較低的部屬會有著更高之不當督導的知覺；即工作的技術性質的程度與不當督導呈負向關係。本研究以階層迴歸分析檢測年資對不當督導之影響，如表 4-15 顯示，在第一階段置入控制變數：公司類型、公

司產業以及與現任主管共事的年資，此為模式一：F 值為 18.393 ( $p < 0.01$ )， $R^2$  為 0.179, Adjusted  $R^2$  為 0.169。在第二階段置入自變數：工作性質，此為模式二：F 值為 22.041 ( $p < 0.01$ )， $R^2$  為 0.259, Adjusted  $R^2$  為 0.247, F 改變值為 27.258 ( $p < 0.01$ )， $\Delta R^2$  為 0.080，工作性質對不當督導的  $\beta$  值為 -0.287 ( $p < 0.01$ )。這些表示本研究於模式中置入控制變數後，再加入之自變數工作性質對不當督導具解釋力，且工作性質對不當督導呈負向關係，即工作的技術性質愈低不當督導愈高，此即研究假設五得到支持。

表 4-15 工作性質對不當督導之階層迴歸分析

| 變數             | Model 1  | Model 2  |
|----------------|----------|----------|
| 控制變數           |          |          |
| 公司類型           | -.258**  | -.235**  |
| 公司所屬產業         | .309**   | .279**   |
| 與現任主管共事的年資     | -.156**  | -.129*   |
| 自變數            |          |          |
| 工作性質           |          | -.287**  |
| $R^2$          | .179     | .259     |
| Adjusted $R^2$ | .169     | .247     |
| $\Delta R^2$   |          | .080     |
| $F$            | 18.393** | 22.041** |
| $df$           | 3,253    | 4,252    |
| $F$ change     | 18.393** | 27.258** |
| $df$ change    | 3,253    | 1,252    |

Notes: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

#### 六、自變數群與不當督導間關係之實證結果

以階層迴歸分析檢測所有自變數（性別、學歷、畢業學校聲望、公司年資和工作性質）對不當督導之影響，如表 4-16 顯示，在第一階段置入控制變數：公司類型、公司產業以及與現任主管共事的年資，此為模式一：F 值為 18.393

( $p < 0.01$ ),  $R^2$  為 0.179, Adjusted  $R^2$  為 0.169。在第二階段置入自變數群：性別、學歷、畢業學校聲望、公司年資和工作性質，此為模式二： $F$  值為 17.980 ( $p < 0.01$ ),  $R^2$  為 0.367, Adjusted  $R^2$  為 0.347,  $F$  改變值為 14.736 ( $p < 0.01$ ),  $\Delta R^2$  為 0.188, 性別、學歷、畢業學校聲望、公司年資和工作性質對不當督導的  $\beta$  值分別為 .209 ( $p < 0.01$ ), -.111 ( $p < 0.05$ ), -.073 ( $p > 0.05$ ), -.239 ( $p < 0.01$ ), -.257 ( $p < 0.01$ )。這些表示本研究於模式中置入控制變數後，再加入之自變數群對不當督導具解釋力；且，相同於前述之一至五點實證結果所示，女性之不當督導較高，學歷、年資與工作性質對不當督導均呈負向關係，而畢業學校聲望之  $\beta$  值不具顯著性，代表對不當督導不具影響性。

表 4-16 自變數群對不當督導之階層迴歸分析

| 變數             | Model 1  | Model 2  |
|----------------|----------|----------|
| 控制變數           |          |          |
| 公司類型           | -.258**  | -.188**  |
| 公司所屬產業         | .309**   | .218**   |
| 與現任主管共事的年資     | -.156**  | -.138**  |
| 自變數            |          |          |
| 性別             |          | .209**   |
| 學歷             |          | -.111*   |
| 畢業學校聲望         |          | -.073    |
| 公司年資           |          | -.239**  |
| 工作性質           |          | -.257**  |
| $R^2$          | .179     | .367     |
| Adjusted $R^2$ | .169     | .347     |
| $\Delta R^2$   |          | .188     |
| $F$            | 18.393** | 17.980** |
| $df$           | 3,253    | 8,248    |
| $F$ change     | 18.393** | 14.736** |
| $df$ change    | 3,253    | 5,248    |

Notes: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

## 第五章 結論與未來建議

本章首先說明本研究實證資料分析彙整的研究結論與研究意涵；其次，提出本研究之管理意涵；最後則說明本研究之限制與未來建議。

### 第一節 研究結論與研究意涵

表 6-1 列出本研究假設檢定之結果。研究結果顯示（表 6-1）研究假設一、二、四與五得到實証支持，分別為：相較於男性部屬，女性部屬知覺到更高之不當督導；學歷較低的部屬知覺到更高之不當督導（即學歷與不當督導呈負向關係）；年資較短的部屬知覺到更高之不當督導（即年資與不當督導呈負向關係）；工作技術性質較低的部屬知覺到更高之不當督導（即工作技術性質程度與不當督導呈負向關係）。研究假設三未得到實証支持，即畢業學校聲望較低的部屬並未知覺到更高之不當督導，亦就是畢業學校聲望與不當督導之負向關係實証上並不成立。

表 6-1 研究假設檢定結果

| 假設   | 結果  |
|--|-----|
| 研究假設一 女性部屬較男性部屬知覺到更高之不當督導                              | 支持  |
| 研究假設二 學歷較低的部屬知覺到更高之不當督導<br>(即, 學歷與不當督導呈負向關係)           | 支持  |
| 研究假設三 畢業學校聲望較低的部屬知覺到更高之不當督導<br>(即, 畢業學校聲望與不當督導呈負向關係)   | 不支持 |
| 研究假設四 年資較短的部屬知覺到更高之不當督導<br>(即, 即年資與不當督導呈負向關係);         | 支持  |
| 研究假設五 工作技術性質較低的部屬知覺到更高之不當督導<br>(即, 工作技術性質程度與不當督導呈負向關係) | 支持  |

如本研究先前所述，員工知覺主管對其有著不當督導的狀況，在東西方職場上，均已成為一普遍的現象；且眾多的前人研究發現員工知覺不當督導，造成員工工作上許多不利的後果，這些進而對組織經營績效產生不良的影響。因此，前人(Tepper,2007)已指出了解不當督導的前置因素是重要的，這可使管理者針對這些因素，採取更有效的領導管理方式與步驟以降低員工知覺的不當督導，進而降低不當督導的對員工與組織帶來的負面影響。

本研究之發現可貢獻於不當督導研究中，對不當督導前置因素了解的領域。此前置因素可分為三個角度(Martinko et al.,2013; Tepper,2007):主管面，部屬面與工作環境面。基於不當督導的定義是部屬對其主管在言語與行為表現上的主觀性判斷，亦即是部屬個人的知覺(Tepper,2000)，了解部屬面之不當督導的前置因素是有其意義。本研究檢測部屬面之不當督導的前因，而先前已述，部屬面的前因聚焦在部屬的人格傾向，歸因傾向，與主管交換關係以及與主管相似性。這些都以部屬之心理，情感與知覺之內在因素為主軸。本研究發現部屬之個人屬性-性別、學歷-以及工作經驗-年資、工作性質-是不當督導的4個前置因素。前人提出心理、情感與知覺類的不當督導前因，相較於了解一個員工該三類因素之程度高低，員工的性別、學歷、年資與工作性質是更容易了解的。對組織與管理者而言，在致力於提高管理效能降低員工知覺的不當督導時，除了解員工的心理、情感與知覺的前因，應同時或先以本研究發現之員工因素的程度做為考量，以設計，提出相關管理措施/機制，降低/防止工作場所中員工知覺的不當督導。

不當督導領域的文獻顯示不當督導被認為涉及職場歧視(Chan & McAllister, 2014; Krieger, Waterman, Hartman, Bates, Stoddard, Quinn, Sorensen, & Barbeau, 2006; Shao, Resick, & Hargis, 2011)。本研究結果顯示在組織中，員工學歷、公司年資與工作性質影響員工知覺自己遭受主管不當督導。有可能員工學歷、公司年資與工作性質影響員工知覺自己遭受主管的歧視，而知覺自己遭受不當督導。現有職場歧視文獻中，歧視的前因聚焦在刻板印象，例如：性別、種族、身體狀況、家庭背景、職業傳統性(Bartlett, 2009; Chan, McMahon, Cheing, Rosenthal, & Bezyak, 2005; de Castro, Gee, & Takeuchi, 2008; Krieger et al., 2006; 許鶯珠, 2000)。本研究結果意味著在組織中，教育背景(本研究中為學歷)、公司相關因素(本研究中為公司年資)與工作相關因素(本研究中為工作性質)亦可能引發職場歧視，此三類因素在現有職場歧視文獻中似未被檢視。因此，本研究對職場歧視提供了該三類因素之不同觀點，此應可對職場歧視文獻有所貢獻。

## 第二節 管理意涵

本研究發現部屬為女性、學歷較低、年資較短或工作技術性質較低之部屬會知覺到更高的不當督導，此管理意涵可分為主管面與部屬面。由主管面而言，組織應加強對管理階層的領導力訓練(謝安田,2010)，使其了解部屬，特別是本研

究發現之上述四類部屬，對主管之言語與行為表現上有著主觀性判斷，這可能與主管言語與行為的用意/目的有所差異。例如：主管提醒部屬勿再犯過去犯過的錯誤，以幫助部屬提高工作績效。有可能部屬卻主觀性判斷，認為主管故意翻舊帳，貶低他/她。再如：主管希望部屬專心工作，所以不會與部屬有太多的互動，也希望部屬減少與同事的互動。有可能部屬卻主觀性判斷，認為主管對他/她不理不睬以及主管不讓他/她與同事互動。

因此，在管理階層領導力加強教育訓練時，應包括：盡量說明自己言語與行為表現上背後用意或目的，以避免如前述的數個舉例，主管自己出發點良好的言語與行為卻被部屬的主觀性判斷為主管的不當督導。再者，組織亦應加強管理者之敏感度訓練(謝安田，2010)，使主管自己言語與行為表現時，對部屬的反應有更好的敏感度、觀察力與更有同理心，以幫助主管可以即時修正自己的言語與行為，避免部屬知覺不當督導。

就部屬面之管理意涵而言，基於本研究發現之四類部屬會知覺到更高的不當督導，組織的人力資源(或人事)部門對女性、學歷低、年資短或工作技術性質低的員工應加強溝通與輔導。亦就是，使員工除了自己主管之外，還有著與人力資源部門內溝通的管道與人員。組織應使員工，特別是上述四類的員工，清楚了解在知覺到不當督導時，人力資源部門有何管道，有何人員可以申訴，溝通，諮詢與提供幫助。此措施亦有利於主管，因為如前述之數個舉例，也許員工知覺到的不當督導有可能是源自於對主管言語，行為的用意或目的的不明瞭或誤解，亦可

能主管是真的對部屬進行不當督導。人力資源部門應提供員工直接的溝通，諮詢的管道與人員，以提供員工降低或免除不當督導的幫助，亦可幫助主管了解到部屬對其管理言語與行為的負面反應，以協助主管調整其領導管理方式。

### 第三節 研究限制與未來建議

本研究問卷發放對象為願意配合問卷作答之組織內正式聘僱的員工。問卷發放地區為台北市、新北市、基隆與桃園等地區，問卷發放並未涵蓋全台灣所有地區。台灣各縣市就業人口之男女性比率，與人口之學歷分布狀況均有所差異(中華民國統計資訊網，2017)。問卷放地區的限制可能使本研究發現之推論受到影響，建議未來研究應擴大問卷發放地區，使樣本更具代表性，以降低研究發現之推論所受到的限制，提高研究發現應用的範圍。再者，本研究未限制研究對象受雇之公司的行業或研究對象所從事的職務類別，以廣泛探討部屬個人屬性(性別、學歷、畢業學校聲望)及工作經驗(年資與工作性質)與不當督導間之關係，但問卷發放不可能涵蓋所有行業與員工職務。樣本行業的分配將影響到整個樣本中產業(製造業或服務業)之比率。不同的職務亦涉及其工作性質的差異。因此，本研究未限制公司的行業別與員工的職務類別可能影響到本研究發現之結果，進而使本研究發現之推論受到影響。建議未來研究將問卷作答者之職務類別，以便

對研究發現做更進一步的分析，有助於降低研究發現應用的範圍。

再者，後續研究應可檢測更多員工個人相關因素做為不當督導的前置因素，例如：員工的家庭社會階層。來自於不同高低社會階層的員工，對工作場所中主管的不當督導其知覺可能有所不同，因為來自不同社會階層的人在遭受到不當對待時，其反應有所不同（Kreiger, Waterman, Hartman, Bater, Stoddard, Quinn, Soresen, & Barbeau, 2006）。又如，員工的薪水與職級高低，此 2 個員工工作相關素亦可能影響員工知覺的不當督導，此起因於愈高的薪水或職級應代表著該份工作對該員工是愈具重要性，這會影響到員工在職場上的態度與知覺（Adams, 1977; McLean, Smits, & Tanner, 1996）。又例如：員工在組織內的升遷經驗也是一個員工工作相關因素。在組織內得到升遷表示員工的能力得到認可，這影響員工在工作上的態度與知覺（John, Ravid, & Sunder, 2017），因此，組織內的升遷經驗可能影響員工知覺的不當督導。而升遷是絕大部份員工在工作追求的重要目標之一（John et al., 2017），因此，員工個人在組織內升遷經驗亦值得後續研究做為不當督導檢測的前因之一。

## 參考文獻

### 一、中文部份

自由時報 (2016 年 10 月 08 日), 任職知名企業爆肝工作 東大生自殺認定過勞死。 <http://news.ltn.com.tw/news/world/breakingnews/1849887>

行政院勞動部勞動力發展署 (2014), 就業服務科技中心, 2014年12月15日, 取自: [http://file.ejob.gov.tw/happy/career/No\\_113/113a.html](http://file.ejob.gov.tw/happy/career/No_113/113a.html)。

余復甲(2015), 營造業水電技術人力資源規劃之研究, 開南大學商學院碩士在職專班未出版之碩士論文。

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

官欣慧 (2016), 組織氣候對部屬不當督導知覺之影響研究。國立臺北商業大學資訊與決策科學研究所未出版之碩士論文。

林淑芬、林衢良、李志峰 (2007) 性別、休閒參與型態、與偏差行為關係之研究: 以苗栗市青少年為例 大專體育學術專刊, 96 年度(2007 / 05 / 01), 第 131-136 頁。

星島日報. (2016). 入職僅逾月 遺書網上傳 疑工作壓力大 名校畢業生燒炭亡 「下輩子還做第一帥」 [2016-08-29]

<http://vancouver.singtao.ca/730017/2016-08-29/post-%E5%85%A5%E8%81%B7%E5%83%85%E9%80%BE%E6%9C%88-%E9%81%BA%E6%9B%B8%E7%B6%B2%E4%B8%8A%E5%82%B3-%E7%96%91%E5%B7%A5%E4%BD%9C%E5%A3%93%E>

[5%8A%9B%E5%A4%A7-%E5%90%8D%E6%A0%A1%E7%95%A2%E6%A5%AD%E7%94%9F/?variant=zh-hk](#) (access on 2017-8-24)

洪贊凱，卓明德，洪詩晴（2011），主管知覺互動不正義、主管不當督導與部屬績效關係之研究—主管與部屬適配的干擾角色以及情緒耗竭的中介歷程，中原企管評論，9(3)，67-92。

胡昌亞，鄭瑩妮（2014），不當督導研究回顧與前瞻，中華心理學刊，56(2)，191-214。

孫清山(1994)，就業輔導體系與功能評估，行政院研究發展考核委員會編。

翁林照（2016），不當督導對目標明確度與工作壓力關係之中介效果研究。國立臺北商業大學資訊與決策科學研究所未出版之碩士論文。

張致鎡（2016年10月08日），東大新鮮人自殺 月加班百小時生前簡訊太辛酸，  
<http://hottopic.chinatimes.com/20161008002523-260803>。

張惠萍（2016），美容美髮產業員工之組織認同對不當督導影響之研究。國立臺北商業大學資訊與決策科學研究所未出版之碩士論文。

張簡明詰(2017)，探討家用空調業人才流失之研究-以南部 20 家廠商為例，國立高雄應用科技大學工業工程與管理系未出版之碩士論文。

曹維中(2011)，研發人員轉業影響因素之探討，國立中央大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。

許甄育(2005)，緊張因素、負面情緒、制握信念與與男女性青少年偏差行為之關聯性研究，國立成功大學教育研究所未出版之碩士論文。

郭建志、蔡育菁（2012），組織挫折與職場退縮：主管不當督導與工作內外控之

研究。中華心理學刊，54(3)，293-313。

野島剛(2016年10月21日)，過勞的東大畢業生為何自殺而非辭職？談日本對

「會社員」的執念。<https://www.twreporter.org/a/opinion-japan-workplace-culture>

陳怡如(2013)，性別與偏差行為的階級結構：「權力-控制理論」的再檢視，國

立臺北大學社會學系未出版之碩士論文。

陳冠宏(2006)，知識工作者對偶同質性對人際脈絡績效影響之研究：關係品質的

中介效果。人力資源管理學報，第6卷，第23-47頁。

許鶯珠(2000)，選擇非傳統職業女性之生涯抉擇因素及其適應歷程之研究。國

立彰化師範大學輔導與諮商研究所未出版之博士論文。

賀金茹(2010)，从笑语“婴儿”到哭泣的“宁姑”—男权社会女性失语化与柔弱化的

悲剧历程，台灣社會研究季刊，3，第35-44頁。

彭錦靖(2012)，不當督導對部屬組織認同與離職傾向之影響，國立臺灣海洋大

學航運管理學系未出版之碩士論文。

黃濬騰(2016)，農田水利會員工的人格特質、法治態度及職場偏差行為之關聯性

研究-以嘉南農田水利會(朴子區、嘉義區、新營區等管理處)為例，國立中正

大學犯罪防治研究所未出版之碩士論文。

新唐人(2016年10月08日)，日本女大生畢業就職高卻自殺 原因曝光。

<http://www.ntdtv.com/xtr/b5/2016/10/09/a1290635.html#sthash.2IhQ18dz.dpuf>

楊建昌，林月雲，楊紅玉，廖又生(2014)，醫院組織文化與員工工作態度相關性

之實證研究，醫院雙月刊，47，第30-34頁。

維基百科(2017年8月24日)，半澤直樹，

<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%8D%8A%E6%BE%A4%E7%9B%B4%E6%A8%B9>

劉玉珊(2005)，教育的信號功能分析—以國內事業單位為例，國立中央大學產業經濟研究所未出版之碩士論文。

劉志輝，李敏蕙，李世昌(2015). 政府部門舉辦村里鄰長文康活動之休閒效益與人際關係之研究. 休閒產業管理學刊，第 8 卷，第 70–92 頁。

蕭淑華，陳奇成(2016). 國小教師的情緒管理、人際關係與學校績效的關聯性. 康寧大學學報，第 6 卷，第 35–49 頁。

謝傳崇（2012），校長正向領導：理念、研究與實踐，台北：高等教育出版社。

羅燦煥(2011)，沈默中的表達，順服中的抗拒：女性性騷擾因應論述的自我培力，台灣社會研究季刊，85，第 267-316 頁。

中華民國統計資訊網（2017），縣市重要統計指標查詢系統。

[http://statdb.dgbas.gov.tw/pxweb/Dialog/CityItemlist\\_n.asp](http://statdb.dgbas.gov.tw/pxweb/Dialog/CityItemlist_n.asp)

謝安田（2010），人力資源管理（3版），台北：著者發行。

## 二、英文部份

Adams, E. F. (1977). An investigation of the influence of job level and functional specialty on job attitudes and perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 62, 335-343.

- Agarwal, U. A., & Bhargava, S. (2013). Effects of Psychological Contract Breach on Organizational Outcomes: Moderating Role of Tenure and Educational Levels. *The Journal for Decision Makers*, 38, 13-25.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for prote'ge's : A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127–136.
- Aquino, K. (2000). Structural and individual determinants of workplace victimization: The effects of hierarchical status and conflict management style. *Journal of Management*, 26(2), 171-193.
- Aquino, K., & Byron, K. (2002). Dominating interpersonal behavior and perceived victimization in groups: Evidence for a curvilinear relationship. *Journal of Management*, 28(1), 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(3), 260-272.
- 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.
- 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. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Avery, D. R., McKay, P. F., Wilson, D. C., Volpone, S. D., & Killham, E. A. (2011). Does voice go flat? How tenure diminishes the impact of voice. *Human Resource Management*, 50, p147-158.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). A Summary of Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- 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. A., & Richardson, D. R. (1994). *Human aggression* (2nd ed.). New York: Plenum.
- Bartlett, K. T. (2009). Making good on good Intentions: The critical role of motivation in reducing implicit workplace discrimination. *Virginia Law Review*, 95, 1893-1972.
- Best, R. G., Stapleton, L. M., & Downey, R. G. (2005). Core self-evaluations and job burnout: The test of alternative models. *Journal of Organizational Health Psychology*, 10(4), 441-451.
- Bowling, N. A., & Michel, J. S. (2011). Why do you treat me badly? The role of attributions regarding the cause of abuse in subordinates' responses to abusive supervision. *Work & Stress*, 25(4), 309 –320.

- Breaux, D., Perrewé, P., Hall, A., Frink D., & Hochwarter, (2008). Time to try a little tenderness? The detrimental effects of accountability when coupled with abusive supervision. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(2), 111-122.
- Brees, J., Mackey, J., Martinko, M., & Harvey, P. (2014). The mediating role of perceptions of abusive supervision in the relationship between personality and aggression. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(4), 403-413.
- Brees, J. R., Martinko, M., & Harvey, P. (2016). Abusive supervision: subordinate personality or supervisor behavior? *Journal of Managerial Psychology* 31, 405-419.
- Brown, P. (2013). Education, opportunity and the prospects for social mobility. *British Journal of Sociology of Education*, 34 , 637-965.
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912-922.
- Burton, J. P., & Hoobler, J. M. (2011). Aggressive reactions to abusive supervision: The role of interactional justice and narcissism. *Scandinavian Journal of Psychology*, 52(4), 389-398.
- Bushman, B.J., Bonacci, A.M., Pedersen, W.C., Vasquez, E.A., & Miller, N. (2005). Chewing on it can chew you up: Effects of rumination on triggered displaced aggression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(6), 969-983.

- Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., & Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work-family conflict: The path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 849-859.
- Chan, M. E., & McAllister, D. J. (2014). Abusive supervision through the lens of employee state paranoia. *Academy of Management Review*, 39, 44-66.
- Chan, F., McMahon, B. T., Cheing, G., Rosenthal, D., & Bezyak, J. (2005). Drivers of workplace discrimination against people with disabilities: The utility of Attribution Theory. *Work*, 25, 77-88.
- Chi, S.-C. S., & Liang, S. G. (2013). When do subordinates' emotion-regulation strategies matter? Abusive supervision, subordinates' emotional exhaustion, and work withdrawal. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 125-137.
- de Castro, A. B., Gee, G. C., & Takeuchi, D. T. (2008). Workplace discrimination and health among Filipinos in the United States. *American Journal of Public Health*, 28, 520-526.
- Detert, J. R., Trevino, L. K., Burris, E. R., & Andiappan, M. (2007). Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 993-1005.
- Duffy, M. K., Ganster, D., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351.

- Dupre, K. E., Inness, M., Connelly, C. E., Barling, J., & Hopton, C. (2006). Workplace aggression in teenage part-time employees. *Journal of Applied Psychology, 91*(5), 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*(2), 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), 1-21.
- Esteban, A., & Taberero, C. (2011). Relationship between Impulsiveness and Deviant Behavior among Adolescents in the Classroom: Age and Sex Differences. *Psychological Report, 109*, 703-717.
- Griffin, R. W. (2011). *Management: Principles and Practices*. Mason, OH: South-Western.
- Harris, K. J., Harvey, P., & Kacmar, K. M. (2011). Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict. *The Leadership Quarterly, 22*(5), 1010-1023.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., & Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 278-285.
- Harry, J., & Sengstock, M. C. (1978). Attribution, Goals, and Deviance. *American Sociological Review, 43*, 278-280.

- Harvey, P., Butler, F. C., & Brees, J. R. (2015). Propensity to Perceive Abusive Supervision: Development of an Affective Trait-Based Measure. *Academy of Management Proceedings, 2015* (1), 12482.
- 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*: 3-19. London: Taylor & Francis.
- Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., & Sutton, A. W. (2011). Person-Organization Value Congruence: How Transformational Leaders Influence Work Group Effectiveness. *Academy of Management Journal, 54*, 779-796.
- Hoobler, J., & Brass, D. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology, 91*(5), 1125-1133.
- Hubert, A. B., & Van Veldhoven, M. (2001). Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*, 415-424.
- John, K., Ravid, S. A., & Sunder, J. (2017). Managerial ability and success: Evidence from the career paths of film directors. *Journal of Corporate Finance, 44*, 425-439.
- Johnson, R. E., Venus, M., Lanaj, K., Mao, C., & Chang, C. H. (2012). Leader identity as an antecedent of the frequency and consistency of transformational,

consideration, and abusive leadership behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1262-1272.

Keashly, L., & Neuman, J. H. (2005). Bullying in the workplace: Its impact and management. *Employee Rights and Employment Policy Journal*, 8, 335-373.

Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C., & Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*, 44(4), 512–519.

Krieger, N., Waterman, P. D., Hartman, C., Bates, L. M., Stoddard, A. M., Quinn, M. M., Sorensen, G., & Barbeau, E. M. (2006). Social Hazards on the Job: Workplace Abuse, Sexual Harassment, and Racial Discrimination—A Study of Black, Latino, and White Low-Income Women and Men Workers in the United States. *International Journal of Health Services*, 36, 51-85.

Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187-1212.

Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J., & Alberts, J. K. (2005, February). Burned by bullying in the American workplace: A first time study of US prevalence and delineation of bullying “degree.” Paper presented at the annual conference of the Western States Communication Association, San Francisco

- Mackey, J. D., McAllister, C. P., & Brees, J. R. (2015). Oh Behave! Perceptions of Abusive Supervision and OCB: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Proceedings*, 2015 (1), 14767.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1), S120-S137.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Sikora, D., & Douglas, S. (2011). Perceptions of abusive supervision: The role of subordinates' attribution styles. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 751-764.
- Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Marinova, S. J. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology*, 65(2), 325-357.
- McLean, E. R., Smits, S. J., Tanner, J. R. (1996). The importance of salary on job and career attitudes of information systems professionals. *Information & Management*, 30, 291-299.
- Middleton, D. (2011). Five Signs You're a Bad Boss. *The Wall Street Journal*, 2011, Feb. 14. <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052748703786804576138141599946476>
- Mikkelsen, E. G., & Einarsen, S. (2002). Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 87-111.
- 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.

- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Aggression in the workplace. In R. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations*, 37-67. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pride, w. M., Hughes, r. j., & Kapoor, J. R. (2014). *Business*, 12<sup>th</sup>. Mason, OH: South-Western.
- Restubog, S. L. D., Scott, K. L., & Zagenczyk, T. J. (2011). When distress hits home: The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 713-729.
- Shao, P., Resick, C. J., & Hargis, M. B. (2011). Helping and harming others in the workplace: The roles of personal values and abusive supervision. *Human Relations*, 64, 1051-1078.
- 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 directions for future research. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- 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.
- 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., Duffy, M. K., Hoobler, J. M., & 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., Moss, S., & 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.
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 79-92.
- Unal, A. F., Warren, D. E., & Chen, C. C. (2012). The normative foundations of unethical supervision in organizations. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 5-19.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.
- Wu, T., & Hu, C. (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. (2012). Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 531-543.
- 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

各位女士、先生：

感謝您在百忙之中抽空填寫本問卷。請填寫您在工作中真實的感受與看法，特別請務必每題都答。本問卷為無記名式，僅供學術上研究之用，內容絕對保密，請安心填寫。非常感謝您協助完成有意義的研究。敬祝

萬事如意 工作順利！

東海大學企業管理研究所 教授 吳祉芸、碩士生 毛爵偉 (04)2359-0121#35100

以下題項，請就您工作狀況擇一打<sup>√</sup>。

|                           | 非<br>常                   | 同<br>意                   | 普<br>通                   | 不<br>同<br>意              | 非<br>常<br>不<br>同<br>意    |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 我的上司會嘲笑我。.....         | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我的上司說我的想法或感受是愚蠢的。..... | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我的上司對我的狀況冷漠以對。.....    | <input type="checkbox"/> |
| 4. 我的上司在別人面前對我使用輕蔑貶低的話語。  | <input type="checkbox"/> |
| 5. 我的上司會侵犯我的隱私。.....      | <input type="checkbox"/> |
| 6. 我的上司會翻舊帳，提起我過去的錯誤和失敗。  | <input type="checkbox"/> |
| 7. 我的上司對我工作所付出的努力不給予讚許。   | <input type="checkbox"/> |
| 8. 我的上司會指責我以挽救他自己尷尬的處境。   | <input type="checkbox"/> |
| 9. 我的上司不信守對我的承諾。.....     | <input type="checkbox"/> |
| 10. 我的上司會因為別的事而遷怒於我。..... | <input type="checkbox"/> |
| 11. 我的上司會講出對我的負面評論。.....  | <input type="checkbox"/> |
| 12. 我的上司對我無禮。.....        | <input type="checkbox"/> |
| 13. 我的上司不讓我與其他的同事互動。..... | <input type="checkbox"/> |
| 14. 我的上司說我能力不稱職。.....     | <input type="checkbox"/> |
| 15. 我的上司欺騙我。.....         | <input type="checkbox"/> |

以下題項，請就您個人情形擇一打<sup>√</sup>。

1. 性別： 男      女
2. 學歷： 高中   專科   大學   研究所

3.上述學歷的畢業學校在社會上之聲望為：

聲望普通    聲望高    聲望相對較低

4.您目前任職的公司為：民營機構    公民營合資機構    公家機構

5.您目前任職的公司為：製造業    服務業

6.您在目前公司的服務年資：

短於(含)3年    3年以上~6年(含)    6年以上~9年(含)

9年以上~12年(含)    12年以上~15年(含)    15年以上

7.您的工作性質：

工作技術性低    工作技術性中等    工作技術性高

8.您與現任主管共事的年資：

短於(含)1年    1年以上~2年(含)    2年以上~3年(含)

3年以上~4年(含)    4年以上~5年(含)    5年以上~6年(含)

6年以上

本問卷到此結束，請檢查是否有遺漏題目未答，  
非常謝謝您的協助。