

東海大學國際經營與貿易學系碩士班  
碩士論文

心理資本、情緒勞動、印象管理與工作  
滿意度之研究

**The Study on the Relationships among  
Psychological Capital, Emotional Labor,  
Impression Management, and Job Satisfaction**

指導教授：張國雄博士

研究生：鄭欣怡 撰

中華民國 104 年 6 月

# 東海大學國際經營與貿易學系碩士班

鄭欣怡 君所撰碩士論文：

心理資本、情緒勞動、印象管理與工作滿意度之研究

業經本委員會審議通過

碩士論文口試委員會委員

朱海成

(朱海成)

吳立偉

(吳立偉)

指導教授

張國雄

(張國雄)

系主任

徐啟升

(徐啟升)

中華民國 1 0 4 年 0 6 月 2 6 日

## 誌謝

時光飛逝，轉瞬間就畢業了，回想碩士生活，許多感觸湧上心頭，課堂中每位教授細心的教導、在研究室與同學們研討及鑽研各種議題，每一幕畫面歷歷在目，彷彿昨日才剛到東海大學報到，真的很感謝教授們的指導與同學們的陪伴，讓我這一年過得如此充實。

首先，我要先感謝張國雄教授的細心指導，在我撰寫論文的過程中老師給予我相當多的意見與方向，不吝惜地耗費時間與精力批閱我的論文，使這份論文更臻完善。在口試期間，十分感謝口試委員吳立偉老師以及台中教育大學朱海成老師提供寶貴的建議與指導，讓這篇論文更加完整。另外，感謝陳建榮學長在問卷上的協助，工作之於給予我幫助，使問卷能夠有效回收。

再者，感謝系上給我這個機會以五年一貫的方式就讀碩士班，雖然此種方式能夠縮短一年的時間，但在過程中遇上課堂中跟不上他人的腳步、適應不良等困難，幸好有好珊、彥辰、以及菱珈三位同學的幫助，讓我能夠迅速的融入及適應此環境。此外，感謝陪伴著我的每位同學，還有多位學長姊們的照顧，讓我的研究所生活更加多采多姿！

最後，當然更感謝我的家人，感謝父母不辭辛勞的栽培與教育，是你們讓我無後顧之憂地求學，並給予我精神上的支持與鼓勵。

鄭欣怡謹致於

東海大學國際經營與貿易學系研究所

中華民國 104 年 6 月

# 心理資本、情緒勞動、印象管理與工作滿意度之研究

## 摘要

之前已有學者注意到員工心理資本的重要性。然而，過去文獻探討焦點在於心理資本如何影響員工的工作滿意度與績效，所以本研究將情緒勞動策略與印象管理的概念納入。因此，本研究主要目的在探討心理資本、情緒勞動、印象管理之間的關係。本研究採問卷調查法，以台中五間公司為樣本，有效回收樣本共計149份(回收率67.72%)。研究結果顯示有以下兩點：第一，心理資本會直接影響升遷機會、情緒勞動、以及工作滿意度；第二，心理資本會透過情緒勞動策略正向影響印象管理，且負向影響工作滿意度。

**【關鍵字】** 心理資本、情緒勞動、印象管理、工作滿意度



# **The Study on the Relationships among Psychological Capital, Emotional Labor, Impression Management, and Job Satisfaction**

## **Abstract**

Several scholars have noted the importance of employees' psychological capital. However, previous studies tend to focus on psychological capital influencing job satisfaction and performance, so this study subsumes the concept of emotional labor and impression management. Therefore, the purpose of this study is to investigate the relationship among psychological capital (PsyCap), emotional labor (EL) and impression management (IM) for the interaction between executives and staffs. Data were collected from a sample of 149 staffs from five corporations in Taichung, and the response rate was 67.72%. The results reveals that psychological capital influences promotion opportunities, emotional labor and job satisfaction directly. In addition, psychological capital affects impression management positively and job satisfaction negatively through emotional labor.

**Keywords : Psychological Capital, Emotional Labor, Impression Management, Job Satisfaction**

# 目錄

誌謝	I
摘要	II
Abstract	III
目錄	IV
圖目錄	V
表目錄	V
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	3
第二章 研究架構與文獻探討	4
第一節 研究架構	4
第二節 心理資本	5
第三節 情緒勞動策略	7
第四節 升遷機會	9
第五節 印象管理	11
第六節 工作滿意度	13
第七節 研究假設	15
第三章 研究方法	18
第一節 樣本與資料收集	18
第二節 問卷設計與變數衡量	20
第三節 因素分析與信效度分析	22
第四章 研究結果與分析	27
第一節 相關分析	27
第二節 迴歸分析	28
第三節 假說驗證	29
第五章 研究討論與建議	31
第一節 理論貢獻	31
第二節 管理意涵	32
第三節 研究限制與未來研究建議	33
參考文獻	35
附錄：問卷	42

## 圖目錄

《圖 2-1》研究架構圖	4
《圖 2-2》擴大競爭優勢的資本	5
《圖 2-3》心理資本的四大構面	7
《圖 2-4》情緒勞動四象限	8

## 表目錄

《表 2-1》升遷之目的	10
《表 2-2》印象管理策略與印象形成	12
《表 2-3》工作滿意度之定義	13
《表 2-4》工作滿意度之構面	14
《表 3-1》整體樣本敘述統計	19
《表 3-2》模式配適度評鑑項目與標準	23
《表 3-3》各構面間之 AVE 值與區別效度	25
《表 3-4》本研究之信度與效度分析表	26
《表 4-1》敘述統計與相關矩陣	27
《表 4-2》假說檢定結果表	28
《表 4-3》假說驗證結果表	30

# 第一章 緒論

本章節分為兩部分論述，第一節說明研究背景與動機；第二節闡述研究目的。

## 第一節 研究背景與動機

近來，企業創造價值的來源不僅限於土地、勞力、機器設備等資本，以知識為主的資本逐漸變成主流，因此，員工對於組織來說是無形資產的一種，企業網羅人才、員工訓練與發展皆是長期投資、增加資產的方法之一。對許多公司而言，除了績效考核，員工心理層面也非常重要，此即近年所探討的心理資本。縱使薪資對於員工來說是較為實質的因素，但工作上與主管的接觸也是工作滿足的一環。而員工內在的特質，包括一個人的信念、習慣偏好以及觀點，都與成長家庭的影響、教育背景、社會文化等等各種不同的原因有關，這些相異之處會為組織帶來差異，產生「認知多樣性」，認知多樣性是指團隊中知識性的差異化。因為這些種種的不同，使得每個人的思考模式不盡相同，看待事情的觀點也不同，這表示個體內在所存在的心理資本也會有所不同，這些差異之處可能為公司帶來更多不同的價值。換言之，員工會因心理資本程度的不同而影響其在職場上的外在表現、態度及績效，因此本研究的重要性有下列幾點：

首先，一般而言工作的勞動包含勞力與勞心兩部份。勞力部份可視為「身體勞動」(Physical labor)，此種勞動需要付出體力與汗水，才能有效完成工作。至於勞心部分又可以區分成兩種：一種是「認知勞動」(Cognitive labor)，另一種是「情緒勞動」(Emotional labor)，前者須運用個人的心智複雜度與訊息處理能力，方能達成工作目標；後者則有賴個人調整自己的內在情緒感受與外在情緒表達，進而影響他人的情緒感受，以利工作目標的達成。亦即員工在組織中難免會面臨種種的人際壓力(例如：會議中的衝突與爭吵、充滿敵意的同事、不斷打擊員工士氣的主管等等)，且各種忍氣吞聲、強顏歡笑等情緒勞動更是在所難免。有鑑於此，情緒勞動的研究對象，應擴及各行各業的組織成員，只要工作涉及人際接觸，不論時間長短，頻次多寡，都會進行情緒勞動策略(Ashforth & Humphrey, 1993 ; Morris

& Feldman, 1996)。所以，本研究試圖探討員工的心理資本是否會降低其採取情緒勞動策略。

接著，升遷機會對員工來說也是非常重要的，員工可能因組織並未提供合理的升遷機會而導致工作情緒低落，產生員工內心深處的不滿與反感，甚至讓員工對工作失去熱忱，並對組織忠誠度的減退、高流動率，這樣的負面結果，對於組織的經營，將產生效果不佳與人力資源成本。此外，許士軍(1997)認為一個組織最重要的資源乃是員工，而員工的工作滿意將直接影響工作態度，員工對其工作滿足與否，可以作為組織早期警戒的指標。有鑑於此，組織如何留住好的人才、提升企業競爭力，亦是組織所關注的重要課題。因此，本研究試圖瞭解員工的心理資本是否會加強其升遷機會。

最後，當員工在職場上面臨種種困難時，內心會因此感到壓力，但員工也只能採取情緒勞動策略來附和主管，且因員工經濟需求需依賴組織，而只能虛應一番，更甚者為了讓主管對自己改觀，員工可能採取印象管理 (Impression management) 方式來迎合主管，以免得罪主管讓自己取得劣等考核成績 (Bolino, 1999 ; Bolino, Kacmar, Turnley, & Gilstrap, 2008 ; Jones & Pittman, 1982)。而且如前所述，員工會受組織所提供的升遷機會影響，若組織有合理的升遷制度，則員工會認為只要有努力就有收穫，因而展現出迎逢討好、模範等行為以利於他人對其留下好的印象；反之，若組織並未提供公平的升遷機會，則員工展現出討好、諂媚的舉動相對降低，更甚者會認為自己努力於工作並不會有收穫，導致整體績效下降，因而影響組織的營運。因此，本研究試圖瞭解員工的心理資本程度能否透過情緒勞動策略與升遷機會影響其印象管理程度。

## 第二節 研究目的

以往的文獻以探討第一線員工的心理資本、情緒勞動策略或人格特質等變數影響工作滿意度及績效居多，並且根據前述研究動機。因此，本研究之主要目的是以職場上工作者與主管間的互動為例，探討員工的心理資本程度是否會藉由情緒勞動策略影響其印象管理以及工作滿意度？員工的心理資本程度是否會藉由升遷機會影響印象管理？換言之，本研究藉由檢視心理資本對情緒勞動及升遷機會之影響，進而探討情緒勞動對印象管理與工作滿意度之影響。本研究將研究目的列點如下所示：

1. 檢視心理資本對於情緒勞動策略、升遷機會、以及工作滿意度的影響。
2. 檢視心理資本是否會透過情緒勞動策略影響印象管理。
3. 檢視心理資本是否會透過升遷機會影響印象管理。
4. 檢視心理資本是否會透過情緒勞動策略影響工作滿意度。



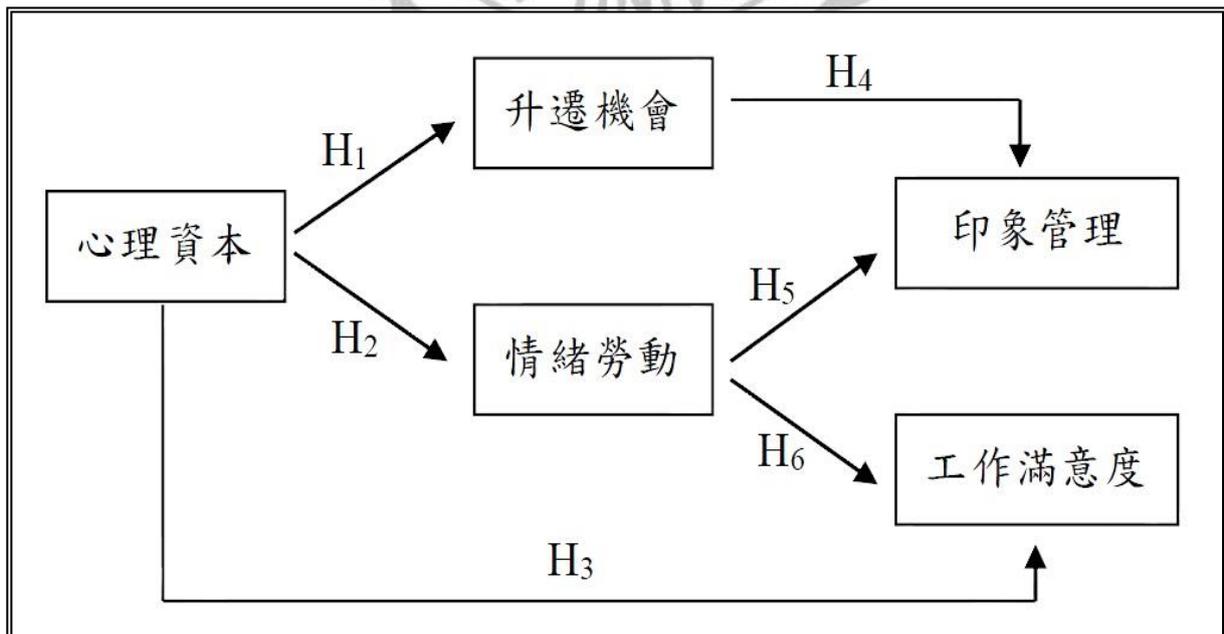
## 第二章 研究架構與文獻探討

本章節分為三部分論述，第一節說明研究架構；第二節至第六節闡述各變數之定義；第七節則為本研究之假說與推論。

### 第一節 研究架構

在職場上，員工不僅要面對顧客與主管，還面臨種種的壓力與環境，為了獲得顧客滿意度與主管的支持、讚賞，在工作的過程中勢必會表達出與內心不一致的情緒給予他人。因此，員工會採取情緒勞動策略、印象管理等方式與主管、顧客互動。據此，本研究以正向組織行為學之心理資本為主軸，探討心理資本在員工的情緒勞動策略、印象管理與工作滿意度之間所扮演的角色。

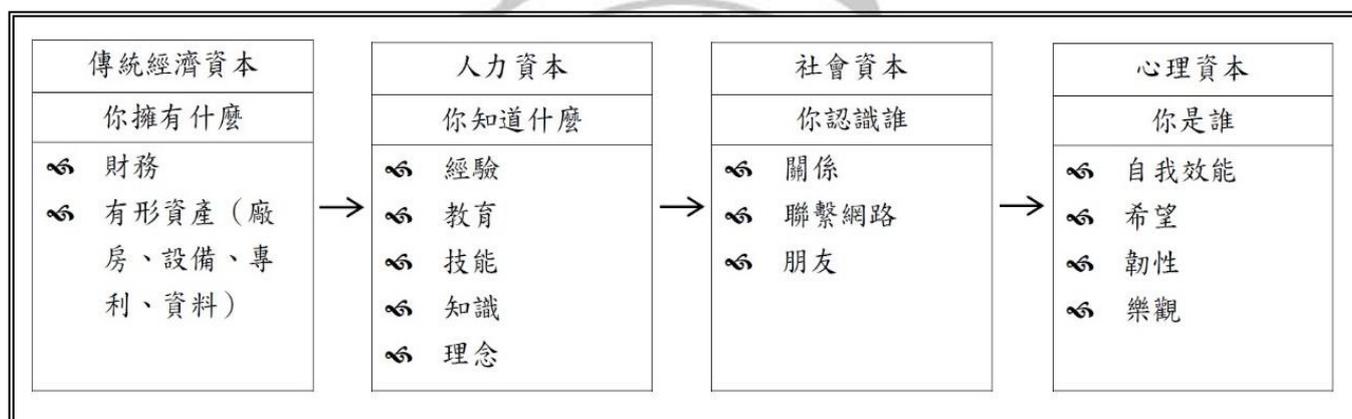
本研究之概念性架構如《圖 2-1》所示，本研究所探討的論點分為兩部份，第一、若員工有不同的心理資本(Psychological capital, PsyCap)程度會影響其採取情緒勞動策略(Emotional labor strategy)之程度高低，進而影響員工所採取的印象管理(Impression management, IM)戰略與工作滿意度(Job satisfaction)。第二、員工會因心理資本程度的差異，而影響對組織所給予的升遷機會之評價，進而影響其印象管理程度。



《圖 2-1》研究架構圖

## 第二節 心理資本

企業競爭優勢，從一開始有形的經濟資本，演變至無形的人力資本，再到社會資本，但能獲得長期競爭優勢的應是心理資本(Luthans, Luthans, & Luthans, 2004)。而 Luthans et al.(2004)以《圖 2-2》來界定心理資本的觀念，認為傳統的經濟資本重視的是你擁有什麼(What you have)，即財物和有形資產；人力資本是指你知道什麼(What you know)，強調經驗、教育、知識、技能及理念；社會資本是指你認識誰(Who you know)，亦即為關係、聯繫網路及朋友；而正向的心理資本則是超越人力資本及社會資本的一種個體內在心理資源，指的是你是誰(Who you are)，其內涵為自我效能、希望、樂觀與韌性。



《圖 2-2》擴大競爭優勢的資本  
資料來源：Luthans et al.,(2004), p.46

心理資本(Psychological capital, PsyCap)對於工作者的影響主要分為四個構面：促使員工有自信心(自我效能)去投入必要的努力並成功完成有挑戰性的工作；提高員工對現在與未來的成功抱持正面(樂觀)的歸因；促使員工堅持目標，在必要時改變達成目標的方式(希望)以獲得成功；促使員工面對困境與挫折時，承受、反彈甚至超越(韌性)以獲得成功(Luthans & Youssef, 2004；Luthans, Youssef, & Avolio, 2007)。這四個構面都符合正向組織行為學所說的獨特、可測量、可發展和影響行為表現等標準，如《圖 2-3》所示，以下詳細介紹這四個構面之定義。

### 1. 自我效能(Self-efficacy)

自我效能最初由 Bandura(1997)提出，指個體相信自己有能力去組織與執行必要的行動以實踐預定的成果之自我效能，強調個體相信自己有能力應付工作場域各種艱難挑戰的自信心，亦即有自信勝任並願意付出努力來達成有挑戰性的任務(Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007)。

### 2. 希望(Hope)

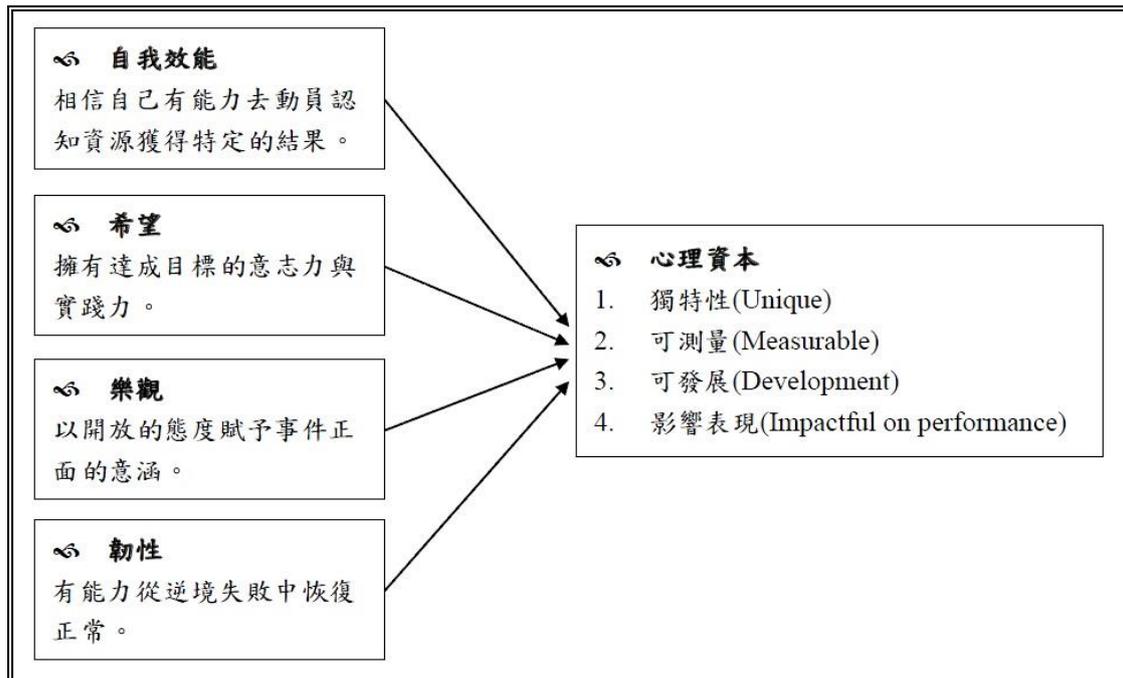
希望最早由 Snyder, Harris, Anderson, Holleran, Irving, Sigmon, Yoshinobu, Gibb, Langelle and Harney 在 1991 年提出，指個體透過激勵思考(Agency thinking)和路徑思考(Pathways thinking)來追尋既定目標的正向動機狀態(Luthans, 2002)，亦即個體堅持地朝目標邁進，並且在必要時重新設定目標的路徑以獲得成功(Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007)。

### 3. 樂觀(Optimism)

樂觀源自於 Seligman(2002)，指個體對於正面和負面事件的解釋風格，強調個體將正面事件歸因於內在(Internal)、永久(Stable)及普遍(Pervasive)的因素，而把負面事件歸因於外在、暫時和特定的因素(Luthans & Youssef, 2004)。是一種面對未來抱持正面期待的信念系統，即所謂的對於現在與未來的成功提出正面歸因(Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007)。

### 4. 韌性(Resiliency)

韌性最初由 Masten(2001)提出，指個體面對重大威脅時的適應能力，一種從挫折逆境中迅速恢復的能力，亦即當被問題與逆境所困擾時有能力承受挫敗，不僅能從逆境中回復原狀，甚至可以超出原先的狀態以獲得成功(Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007)。



《圖 2-3》心理資本的四大構面

資料來源：Luthans & Youssef(2004), p.152

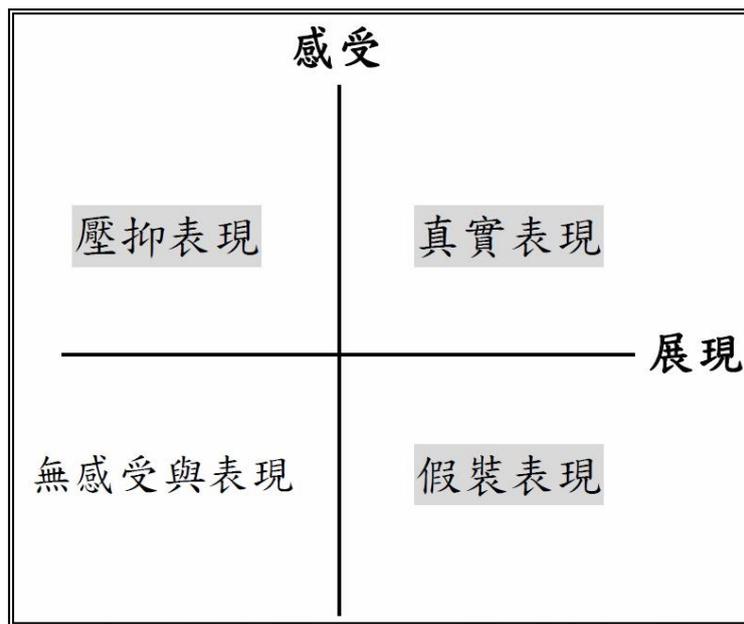
### 第三節 情緒勞動策略

情緒勞動(Emotional labor)一詞最早由 Hochschild(1979)提出，在早期是使用情緒工作來稱情緒勞動。Hochschild 將情緒工作分為兩大類：一類是「引發特定的情緒」(Evocation)：呈現出應該出現、卻不存在的情緒(例如：強顏歡笑)；另一類是「克制特定的情緒」(Suppression)：抑制住不該出現、卻已存在的情緒(例如：忍氣吞聲)，即 Hochschild(1983)提出的戲劇性觀點，係指員工管理情緒的兩種表演方式分為淺層演出與深層演出。

Rafaelli and Sutton(1987)提出當員工從事淺層演出時，員工會修正自己的情感表達，而不是調整內在感受，並且員工遵守表達規則只是為了保有工作，而非為了協助顧客或組織，因此，將淺層演出稱為「欺騙地偽裝(Faking in bad faith)」；當員工進行深層演出時，他們會試著調整內心感受，已達到組織期望的行為，並使顧客認為其情緒表達是出自於真誠，因此，將深層演出稱之為「誠實地偽裝(Faking in good faith)」。

而 Glomb and Tews(2004)從情緒的「外在展現」與「內在感受」這兩個面向

來思索情緒勞動的內涵，以展現為橫軸，感受為縱軸，列出四個象限分別表示：第一，壓抑表現：感受到情緒但沒有表現；第二，真實表現：既感受到也表現出來；第三，假裝表現：沒有感受但需要表現；最後為既沒有感受到也無需表現負向情緒。剔除既沒有感受到也無需表現情緒之後，Glomb and Tews 將情緒勞動內容界定在「真實情緒展現」、「假裝情緒展現」與「情緒壓抑」等三個部份，如《圖 2-4》所示。



《圖 2-4》情緒勞動四象限

資料來源：改編自 Glomb and Tews(2004)

本研究是以 Hochschild 所提出的為主，因此以下將詳細介紹這兩種類別的定义：

#### 1. 淺層演出

淺層演出是一種「放上去」(Put on)的偽裝，並不是個體的一部分，其焦點在改變外在情緒表現；換言之，在表層演出中，人們透過改變外在的情緒表現來進行偽裝，而非改變內在情緒感受。然而，這樣的淺層偽裝僅是改變外在情緒表達方式，但與個體真實的情緒內在感受卻是不一致的，因此可能造成個體情緒失調 (Emotional dissonance) 的現象(Hochschild, 1983 ; Zapf, 2002)。

## 2. 深層演出

深層演出是一種「由內而外」(Inside out)的偽裝，使個體認為自己偽裝的情緒彷彿真的變成我的一部分，其情緒調節的焦點在改變內在情緒狀態，再帶動外在情緒表現的改變；亦即「個體經過內心自我調適，表達出情緒內外一致的情感與行為」。然而，個體該如何使內在真實感受與外在環境達到一致？Grandey (2000)指出可透過兩種方式來進行深層演出：注意力轉移(Attention deployment) 及認知改變(Cognition change)。注意力轉移是個體在面對情緒事件時，轉移焦點以調節他們的情緒；認知改變則是對事件進行重新評估，改變對事件的想法。由於深層偽裝的個體嘗試調整內在感受與環境要求達到一致，因此，深層偽裝的員工較不易產生情緒失調的現象，且顧客滿意度也較高 (Grandey, 2003)。

## 第四節 升遷機會

人才是組織中最重要資產，但員工無預警的離職或是過高的離職率，可能造成組織重大的損失。而離職行為的發生，有許多不同的種類，例如：Price(1977)提出工作滿足離職模式，員工會因薪資、同事間關係、工具性溝通與正式溝通這四個因素而產生不同層次的工作滿足，然後受到工作機會此干擾變項的影響而決定是否產生離職行為。Szilagyi(1979)提出離職過程模式，從工作特質、員工關係、組織業務、酬賞制度、個人特質、工作滿足、外在工作機會及離職意願等角度來解釋離職行為，主張員工會有離職行為可分為可控制及不可控制兩種模式。對組織來說，工作環境、領導型態、組織結構是可控制的；而外在工作機會、勞工短缺等則是不可控制的。因此，員工會因升遷機會之高低來評估是否要待在此組織工作。

升遷(Promotion)是將員工晉升到較好的職位，亦是企業對員工的一種肯定及鼓勵，因此升遷為現代管理中激勵員工的方法之一。謝安田(1999)提出升遷有兩個目的，一為升遷能夠提升企業的效率，進而達到服務與獲利的目標；另一目的為員工的向上流動，以肯定及穩定員工的工作績效與表現，因此企業的升遷制度

能夠達到勞資雙贏的效果。

French(1974)認為升遷為調遣的一種，意指將職員重新分派到另一較高薪資的職位上，並且負有較重的責任或享有特別權力等各項好處。黃英忠(1989)所說的升遷是指員工在服務一定的年限後，經過考核成績優異者，提高其職務，使員工取得較高之待遇、地位與權力，以激勵員工固守崗位並無怨無悔地付出。蔡秀涓(1998)提出雖然每個人對於升遷的渴望程度都不盡相同，但從社會學的角度來看，人們會朝向社會文化所讚賞的行為來做自我調整。此外，在資本主義社會中，成功或有成就是社會對個人的一種期待，因此，升遷實質上成為員工追求成就感之非常重要的途徑(張潤書、施能傑、蔡秀涓、蕭鈺，1996)。綜合上述學者的看法，將升遷的目的彙整成《表 2-1》。

《表 2-1》升遷之目的

對組織而言	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 有效運用個人在工作中或訓練中發展出來的技術與能力。</li><li>2. 激勵員工、增進能力與績效的工具。</li><li>3. 對員工過去成就的報償。</li><li>4. 提高員工的士氣與效率。</li><li>5. 吸引有才幹的人來公司任職。</li><li>6. 配合組織發展的需求。</li><li>7. 使員工安心久住，減少人事流動率。</li></ol>
對個人而言	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 個人專業技術的成功或是成就感的顯現。</li><li>2. 個人在工作中能力的展現。</li><li>3. 苦盡甘來的成果。</li><li>4. 激發員工的創新能力。</li><li>5. 社會地位的提昇。</li><li>6. 工作滿意度的提高。</li><li>7. 當作是自營的事業。</li></ol>

資料來源：謝安田(1999)，人力資源管理，p.551-552

## 第五節 印象管理

在職場上，員工常利用一些策略去對他人造成影響，以改變他人對其看法，或讓他人對自己產生正面評價，藉此改善人際關係，進而達到自身的滿足及收益。換言之，在需與他人保持高度互動的工作場所中，員工都須控制或掩飾自己的真實情緒，以獲得正面回饋。

印象管理(Impression management)理論最早由 Goffman(1959)在其專書《日常生活中的自我表演》(The Presentation of Self in Everyday Life)中提出，將印象管理定義為「個體透過語言與非語言的行為表達，試圖塑造、維持、保護或其他管理自己良好印象的過程，以達成經營管理一幅合宜的形象，同時也是個人建立進一步社會關係的基礎。」。而 Jones and Pittman(1982)以 Goffman 的理論作為基礎，將印象管理理論分為五種策略，以下將敘述其意涵：

1. 逢迎討好(Ingratiation)：為個體藉由諂媚的舉動或幫助他人，讓他們對個體的好感度上升。
2. 自我推薦(Self-promotion)：個體向他人表現出其能力與成就，好讓他人覺得個體是很有競爭力的。
3. 模範(Exemplification)：個體犧牲自我或是做些超出自己工作範圍的事情以讓他人認為他們的確將自己奉獻在某些事情上。
4. 哀求(Supplication)：個體到處放消息以讓他人知道自己的弱點或缺點，好讓他人認為個體是需要幫助的。
5. 威嚇(Intimidation)：個體藉由製造自己是一個危險人物的印象，使他人能夠服從、跟隨自己的意見所實施的手段。

然而，近年來有學者認為印象管理策略容易與組織公民行為中的利他行為難以區分，因此 Bolino(1999)建議應該從動機的角度下去探討，稱為「印象管理的動機」。兩者相異之處在於此策略指員工實際表現出的工作行為，它是外顯且容易被旁人觀察的行為舉止，而動機則是源於員工的內心，不易觀察且僅有當事者

知曉此一動機的有無(林鈺琴, 2007)。由於上述原因, Bolino將Jones and Pittman提出的五種行為加以整理, 如《表2-2》。而Bolino(1999)所提出的印象管理動機主要決定於三個因素, 分別為目標的相關、印象提升的價值、以及現今和期望印象之間的矛盾(Leary & Kowalski, 1990), 解釋如下:

1. 目標的相關(The goal relevance of impressions): 當個體視印象為可幫助他們達成目標的工具時, 他們則更傾向於去管理自己對他人的印象(Leary & Kowalski, 1990)。

2. 印象提升的價值(The value of image enhancement): 個體會將自己的印象管理著重於公民行為的原因主要在於當他們認為其價值是會被看待來像是增進好的組織公民。

3. 現今和期望印象之間的矛盾(The discrepancy between current and desired images): 個體通常會設定一個理想上的自己並努力的試圖讓自己成為或看待來像那個樣子, 但當他們發現逐漸地脫離自己所想要的狀態時, 就會努力地朝往理想上的自己去移動。

《表 2-2》印象管理策略與印象形成

策略	行為	想要的印象	不想要的印象
逢迎討好	奉承、討好	喜愛的	諂媚的
自我推薦	表現高績效、吹噓	有能力的	自負的
模範	從事額外工作、表現很繁忙	犧牲奉獻的	優越的
哀求	請求他人的幫助、表現愚笨	需要幫助的	懶惰的
威嚇	威嚇他人、顯示憤怒	令人生畏的	獨裁的

資料來源: “Usage and Effectiveness of Impression Management Strategies in Organizational Settings” by E. Crane & F. G. Crane, 2002, Journal of Group Psychotherapy, Psychodrama, & Sociometry, 55(1), p.28.

## 第六節 工作滿意度

工作滿意度(Job satisfaction)常反映在員工喜愛、接受他們的工作程度，並相對地對該工作付出其心力，而工作滿意度不僅會影響工作績效，更會影響員工之離職傾向。最早由 Mayo, Roethlisberger and Whitehead 於 1927 年至 1932 年間共同研究，此研究將工作滿意度定義為「工作者的情感影響其工作行為，而工作者之社會及心理因素才是決定工作滿足與生產力的主要因素。」。隨著研究架構的改變，各學者對工作滿意度的定義亦隨之不同，故統整 1935 年至近代各學者對於工作滿意度一辭所下之定義如《表 2-3》。

《表 2-3》工作滿意度之定義

學者(年代)	工作滿意度之定義
Hoppock(1935)	指工作者對工作的一種態度或是情緒反應，亦即工作者對於工作情境的主觀反應。
Vroom(1964)	指員工對其在組織中所扮演角色的感受或情緒性反應。
Porter & Lawler(1968)	指一個人從工作實際獲得的報酬與本身預期報酬的差距，差距愈小，滿意程度愈高；反之則否。
Smith, Kendall,& Hulin(1969)	指員工在特定工作環境中，實際獲得報酬與預期應得價值之差距，若差距愈小，滿意程度愈高；反之，差距愈大，則滿意程度愈低。
Cribbin(1972)	指工作者對其工作環境的感覺，此工作環境包括工作本身、主管、工作團體、機關組織。
Locke(1973)	指個人評價其工作或工作經驗而產生的正向或愉悅的情緒狀態
Robbins(1992)	指員工從工作中應得到的報償與實際報償間的差距。
Meredith, Anisya, & Rodger(2002)	起因於評價個人工作或工作經驗而產生愉快或積極的情感陳述。
Robbins & Judge(2007)	個人對本身工作的一種態度，個人工作滿意度高，即表示對其工作抱著正面之態度；反之，就表示其對工作態度是負面的。

此外，工作滿意度乃由許多因素介面所構成，例如：Herberg, Mausner and Synderman(1959)提出二因子理論：保健因子(Hygiene factor)和激勵因子(Motivator factor)。保健因子指能滿足員工基本需求的項目，如公司政策、員工保障，且若只提供保健因子給員工，員工不一定會滿足，但是若不提供給員工，則員工一定會產生不滿足的狀況；而激勵因子係指能夠激勵員工滿足的項目，如升遷、讚賞等，且若不提供激勵因子給員工，則員工不一定會不滿足，但是若提供給員工，則員工一定會滿足，但是必須員工的保健因子得到足夠滿足後，才能給予激勵因子。Locke(1973)提出差距理論(Discrepancy theory)，認為員工對工作某些方面的滿足與不滿足，乃是員工認為實際所得到的與認為應該得到的兩者之間差距而定；如果員工認為應該得到的與其實際所獲得之間，沒有差距的情況下，將會獲得滿足；假若實際獲得的少於想要的，則將產生工作不滿足。再者，各學者對工作滿意度的定義不同，因此描述的構面也不同，故整理《表 2-4》：

《表 2-4》工作滿意度之構面

學者(年代)	工作滿意度之構面
Vroom(1964)	公司及管理當局、升遷機會、工作內容、直接主管、金錢待遇、工作環境及工作同事。
Weiss, Dawis, England, & Lofquist(1967)	內在滿意、外在滿意及整體滿意。
Smith, Kendall, & Hulin(1969)	工作本身、升遷、薪水、上司及工作夥伴。
Clayton & Alderfer(1972)	薪水、福利、上司、同事、安全、顧客及成長。
Locke(1973)	工作本身、工作環境、工作報酬、行為者本身及組織內與組織外的其他人。
Seashore & Taber(1975)	政治及經濟環境、職業性質、組織內部環境、工作與工作環境、人口統計特徵、穩定的人格特質、能力、情境人格、知覺、認知、期望及暫時性人格特質。
Spector(1985)	薪資、升遷、監督、福利、例外酬賞、工作條件、同事相處、工作性質及溝通。
Reiner & Zhao(1999)	人口屬性及工作環境。
George & Jones(2004)	人格、工作情況、價值觀及社會影響。

## 第七節 研究假設

### 一、心理資本與升遷機會的關係

升遷為現代管理中激勵員工的方法之一，尤其對成就強之員工更具激勵作用，在辛勤的工作以及時間和精力的付出後，若得知將可獲得升遷，則所有的辛勞都得到了補償。Staw and Barsade(1993)認為員工有較高的正向情感，會有較佳的績效，換言之，員工獲得升遷的機會也會因而提高。因此，若員工在職場上的表現出積極正面的態度，會使得主管認為該員工面對事情以正向的角度去看待，而非以負面的想法去思考，這代表員工面對顧客時也會以開朗與正面的態度看待，使得顧客滿意度、工作績效因而提升，所以心理資本較強的員工獲得主管的讚賞及升遷的機會也會提高。因此，基於上述幾項論點，本研究提出假說如下：

**假設 1：員工心理資本對升遷機會具有正向且直接的影響。**

### 二、心理資本與情緒勞動策略的關係

情緒勞動策略是指個體在工作期間為了達到組織期望，需要提高、偽裝或壓抑情緒，並管理自己的情緒表達(Grandey, 2000)。此外，情緒勞動是一種個體為了工作需要對情緒調整所付出的心力，且情緒勞動的脈絡通常發生在工作過程的人際互動中。若員工抱持著正面的歸因態度面對及處理職場上碰到的困難，那麼員工運用情緒勞動策略以偽裝其內在的機率會因而降低，因其心理資本強，當遇到難處時會比心理資本較弱者來的正面。再者，有研究顯示教師的心理資本程度會影響其情緒勞動策略的表現(李珮臻，2010)。因此，基於上述幾項論點，本研究提出假說如下：

**假設 2：員工心理資本對情緒勞動策略具有負向且直接的影響。**

### 三、心理資本與工作滿意度的關係

由於心理資本屬於個體人格特質的一種，會影響到個體在面對工作壓力與挫折時的調適狀況，當個體在職場上遇到困難或挫折時，會因心理資本此特質之程度高低而影響其面對某事情之態度，若個體的心理資本程度強，則在面對

事情時會以較樂觀、積極正向的態度處理，因此心理資本的強弱可能會影響員工對於工作本身之滿意程度。

除此之外，有實證研究發現心理資本會影響工作滿意度，例如：Luthans, Avolio, Avey and Norman (2007)驗證心理資本、工作績效與工作滿意之間的關係研究中，心理資本對於工作滿意度正向的影響得到實證上的支持。此外，Van Dyne and Pierce(2004)發現員工對組織的心理所有權與工作滿意度和基於組織的自尊之間有正向的關係。因此，基於上述幾項論點，本研究提出假說如下：

**假設 3：員工心理資本對工作滿意度具有正向且直接的影響。**

#### 四、升遷機會與印象管理的關係

就學理來說，升遷代表著組織內人力流動的方式，包含有員工在組織內向上層級與平行層級的流動(Vardi, 1980)。此外，升遷員工來說是能夠增加薪資、提升自己的聲譽及權力的機會(Thompson, 1961 ; Kanter, 1977)。因此，組織的升遷制度對於員工來說是一項重要的指標，若組織提供公平的、合理的、以及適當的升遷機會給予每個員工，則員工會為了獲得升遷機會而努力表現出認真、勤奮等特質給主管或組織。反之，若組織所提供的升遷機會不合常理，員工表現出認真的態度就會隨之降低，例如：某一員工的績效不彰，居然獲得升遷，此升遷制度將會使得員工以認真的態度面對工作之機率將會下降。因此，基於上述幾項論點，本研究提出假說如下：

**假設 4：升遷機會對印象管理具有正向且直接的影響。**

#### 五、情緒勞動策略與印象管理的關係

Thoresen, Kaplan, Barsky, Warren and de Chermont (2003)的研究指出，員工的工作反應以及態度可由情感特徵加以預測。Ashforth and Humphrey(1993)的研究也明確指出員工情感的表達在情感傳遞的過程中扮演很重要的角色。由以上論點可知，情緒勞動策略對員工而言在職場上扮演著重要角色，員工為了保有工作，只好壓抑心中的不滿，勉強表達出符合組織規定的情緒，但卻無法(或不願意)透過自我認知的評估調整內在不一致的感受(Gross,1998)。所謂的印象管理是指人

們企圖去控制或巧妙地操縱別人對他們在形象或想法上的反應之過程(Leary & Kowalski, 1990)。若員工時常利用情緒勞動策略來表達與內心不一致的情緒面對顧客或主管，這代表員工想藉由此策略來獲得主管的讚賞以及顧客的滿意程度，使得主管對其績效評估因而提高。因此，當員工以情緒勞動策略來掩飾其內心的情緒時，其印象管理的程度也會相對提高。因此，基於上述幾項論點，本研究提出假說如下：

**假設 5：情緒勞動策略對印象管理具有正向且直接的影響。**

#### 六、情緒勞動策略與工作滿意度的關係

情緒表達是工作的一環，員工在不同的環境中，有時憂慮、挫折、懷疑，有時感到希望、喜悅與榮耀。Grandey, Tam and Brauburger (2002)研究發現，員工的正負向情緒會反應在個人的工作行為與態度上。因此，員工在職場上若因工作不順、主管督導不當、工作時間太長、同事間相處不融洽、或工作負擔重等原因而感到不滿，但為了讓主管認為其處理事物的態度是正面的，因而假裝出主管想看到或組織所規定的情緒，以得到主管或組織的認同，但是此過程會使員工長期處在工作壓力下，導致情緒耗竭的發生。換言之，當員工在面對工作負荷時，若遭受到資源喪失的威脅、遭遇到實際資源的喪失，或在投入資源後卻無法獲得資源時，便會感受到心理上的不適(Psychological distress)(Wright & Cropanzano, 1998)。由此可知，若員工時常運用情緒勞動策略來表現與內心不同的情緒給予他人，代表員工內心對於其工作滿意度並不高，員工會表現出與內在不一致的情緒是為了獲得主管的讚賞、加薪、甚至是升遷等。因此，基於上述幾項論點，本研究提出假說如下：

**假設 6：情緒勞動策略對工作滿意度具有負向且直接的影響。**

### 第三章 研究方法

#### 第一節 樣本與資料收集

本研究採用問卷調查法，探討員工其心理資本、情緒勞動、印象管理及工作滿意度，目的是為了瞭解不同程度的心理資本其情緒勞動、升遷機會、印象管理與工作滿意度之高低。首先，從文獻中發現影響工作滿意度之因素包含心理資本、情緒勞動策略、人格特質、升遷機會及工作環境等，並未探討心理資本之高低是否會影響印象管理。其次，員工可能會為了讓主管對其留下深刻印象，而藉由情緒勞動策略影響其印象管理之程度；最後，以往的研究是以升遷機會影響工作滿意度居多，本研究要從另一個角度探究心理資本是否會影響升遷機會，進而影響印象管理。因此，本研究之問卷填寫對象為目前在職場上之工作者。

因本研究以職場之工作者為發放對象，因此郵寄的方式蒐集資料，總共寄出 220 份，回收共計 200 份，剔除問卷填答不完全之無效問卷 51 份，得到有效問卷共計 149 份，有效回收率為 67.72%。整體樣本之敘述統計如《表 3-1》，包含員工性別、員工教育程度、員工年齡、員工任職年資、員工與主管共事的年資與互動狀況、每日平均工作時數以及每週平均工作天數。

《表 3-1》整體樣本敘述統計

基本資料	分類	樣本數(n=149)	百分比(%)
性別	男性	92	61.7%
	女性	57	38.3%
教育程度	專科	52	34.9%
	大學(含二技及四技)	63	42.3%
	研究所以上	22	14.8%
	其他(高中、高職等)	12	8.0%
年齡	20歲以下	1	0.7%
	20~30歲	45	30.1%
	30~40歲	55	36.9%
	40~50歲	43	28.9%
	50~60歲	5	3.4%
任職年資	1年以下	12	8.1%
	1~3年	35	23.5%
	3~5年	29	19.5%
	5~7年	19	12.7%
	7年以上	54	36.2%
共事年資	1年以下	18	12.1%
	1~3年	40	26.8%
	3~5年	25	16.8%
	5~7年	19	12.8%
	7年以上	47	31.5%
互動情況	良好	68	45.6%
	尚可	45	30.2%
	普通	32	21.5%
	不佳	3	2.0%
	極差	1	0.7%
每週平均工作天數	5天以下	120	80.5%
	5~7天	29	19.5%
每日平均工作時數	8小時以下	69	46.3%
	8小時以上	80	53.7%

## 第二節 問卷設計與變數衡量

本研究問卷設計分為五大部分，第一部分為「心理資本」；第二部分為「情緒勞動策略」；第三部分為「升遷機會、工作滿意度、以及印象管理」，衡量工作者本身之印象管理程度、工作者對公司之升遷機會及工作的滿意程度。

每個構念之衡量尺度採用李克特(Likert)五點量表，從「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」到「非常同意」，分成五個尺度來測量受測者對每一個陳述項目的同意程度，並分別給予 1 分至 5 分的分數。

### 一、心理資本

心理資本為個體在積極努力與毅力的基礎上對周遭環境以及事物可被實現的可能性之正向積極的評估(Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007)，本研究心理資本是指員工處於公司的環境中，內心所擁有的正向心理財富。量表參考Luthans, Youssef and Avolio(2007)的概念，將十二個問項來代表心理資本，每一個構面的問項，經過編修以適合於職場上使用，問項如下所示：「我有信心能分析長遠的問題，並找到解決的方法」、「與主管開會時，我有信心表達自己工作範圍的事務」、「我有信心能設定對工作領域有幫助的目標」、「眼前我認為自己在工作上相當成功」、「我可以想出許多方法來達到我的工作目標」、「目前我正逐步達成自己設定的工作目標」、「我總是會嘗試各種方法來處理難題」、「我能獨立完成自己分內的工作」、「在目前的工作上，我感覺自己能同時處理很多事情」、「面對工作上的不確定性，我總是往最好的地方想」、「在工作時，我總是看到事情的光明面」、「對於工作上即將發生的事，我都能樂觀以對」。

### 二、情緒勞動

本研究主張情緒勞動是指個人致力於情感的控制，以便製造一個大家可以看到的面部表情及身體動作；情緒勞動是被出售用來取得工資的，所以它具有交易價值(Hochschild,1983)。換句話說，人們為了工作需要所做的情緒管理，通常發生在職場中；而不是私人生活中所做的情緒管理。因此，本研究以淺層演出為衡

量標準，量表為參考Diefendorff, Croyle and Gosserand(2005)整合的量表並修改之以適合於職場上使用，問項如下所示：「我會假裝表現出適當的方式來對待主管」、「我會假裝表現出好心情」、「我會以如同演戲的方式對待主管」、「我只是假裝表現出符合工作要求的情緒」、「為表現出符合工作要求的情緒，我會像戴面具一樣，掩飾內心真正的感受」、「我對主管表達的情緒和我內心的感受不一致」、「我會以偽裝出來的情緒對待主管」。

### 三、升遷機會

本研究升遷機會是指公司提供員工在組織中向上流動的機會，描述工作者對於工作升遷管道與機會滿足的程度，內容包括工作晉升機會、單位內晉升機會與組織內其他單位比較、滿意升遷機會、升遷機會公平等。量表參考來源為Spector(1985)的工作滿意調查量表(JSS 量表)，經修改後問項如下所示：「我覺得自己目前的工作晉升機會很高」、「我覺得在本單位獲得升遷的機會，和公司(組織)內其他單位比起來算高」、「我對於自己升遷的機會感到滿意」、「在我的公司(組織)裡工作表現優異的人有公平獲得晉升的機會」。

### 四、印象管理

印象管理指個人在人際互動的場合中，有意或無意地透過語言或非語言，試圖操縱或引導他人對自我產生某種良好的印象或歸因的過程，目的在創造良好的人際關係、塑造他人對自己的觀感並產生影響力(Goffman, 1959; Schlenker, 1980; Leary & Kowalski, 1990; 林鈺琴, 2007)。本研究印象管理是指員工管理其行為希望呈現主管所喜愛的印象，代表員工在面對主管時為了獲取好印象而展現出自己好的一面或者以奉承方式討好主管。因此，本研究述說的印象管理策略為迎逢討好與模範兩部分，量表參考 Bolino and Turnley (1999)根據 Jones and Pittman (1982)所提出的五項印象管理戰術發展出來量表，將原本的二十五個題項縮減為五題來表達印象管理，並經過編修後，問項如下所示：「對於主管的成就，我會加以讚許，讓主管認為我是個好人」、「我會晚於公司的下班時間下班，讓主管認為我在工作上努力的」、「儘管我要處理的事情沒有那麼急，但我會試著表現出

我是忙碌的」、「我上班時會提早到達，讓主管認為我是努力的」、「我會在晚上或假日到辦公室加班，讓主管認為我是認真的」。

## 五、工作滿意度

本研究工作滿意度是指員工對於工作內容本身及從工作中所獲得的成就感滿足程度，內容包括喜愛現有工作內容、以從事的工作為榮、滿意從工作中所獲得的成就感、覺得工作是有意義等。量表參考 Weiss, Dawis, England and Lofquist et al.(1967)以工作適應理論為架構發展出來的明尼蘇達滿意度問卷(MSQ 量表)及 Spector(1985)的工作滿意調查量表(JSS 量表)，經修改後問項如下所示：「我覺得我的工作內容非常有趣」、「我喜歡我目前的工作內容」、「我以我所從事的工作為榮」、「工作中所得到的成就感令我感到滿意」、「我覺得我的工作是有意義的」、「對於我的工作能給我單獨表現的機會，我感到滿意」、「工作中能常利用自己的能力作一些事的機會，令我感到滿意」。

## 第三節 因素分析與信效度分析

本研究針對所衡量的構面與問項進行測量模型檢定，採用 SPSS 18.0 與 AMOS 18.0 統計軟體作為分析工具，進行假設模式之驗證性因素分析(Confirmatory factor analysis, CFA)，分為自變數和應變數兩個部分來探討，進而再依據驗證性因素分析的結果，進行 Cronbach's  $\alpha$ 、組成信度(Composite Reliability, CR)、收斂效度(Convergent Validity)、以及區別效度(Discriminate Validity)等分析。

### 一、因素分析配適度

驗證性因素分析屬於結構方程模式的一種次模型(Submodel)，具備理論檢驗與確認功能，檢驗因素結構並整合其他次模型分析完整的結構方程模式。而結構方程模式(Structural equation modeling, SEM)是一種用來處理因果關係模式的統計方法，因 SEM 能夠同時處理多組變項間的關係，能夠提供研究者將探索分析轉成驗證分析的可能途徑。

而模式配適度的目的在於要從各方面來評估、檢測理論模式是否能解釋實際

觀察所得的資料，或者說理論模式與實際觀察所得資料的差距有多大(程炳林，2005)。本研究採用絕對配適指標(Absolute fit indices)、相對配適指標(Relative fit indices)來衡量所建構之量表配適度。

本研究之自變數為心理資本，包含了自我效能、希望、韌性、以及樂觀四個構面。驗證性因素分析研究結果如《表 3-2》所示， $\chi^2=78.957$ (自由度為 44， $P=0.001$ )， $\chi^2/df=1.794$ ，RMR(Root mean square residual)=0.040，GFI(Goodness of fit index)=0.928，IFI(Incremental fit index)=0.961，CFI(Comparative fit index)=0.960，TLI(Tucker-Lewis index)=0.941。各指標顯示出 $\chi^2/df$ 小於 3，GFI、IFI、CFI、及 TLI 皆大於 0.90，且 RMR 小於 3，因此可稱自變數的衡量模型具有良好的配適度。

本研究之應變數為包含升遷機會、情緒勞動、印象管理、以及工作滿意度四個變數。驗證性因素分析研究結果如《表 3-2》所示， $\chi^2=390.746$ (自由度為 220， $P=0.001$ )， $\chi^2/df=1.776$ ，RMR(Root mean square residual)=0.060，GFI(Goodness of fit index)=0.821，IFI(Incremental fit index)=0.924，CFI(Comparative fit index)=0.923，TLI(Tucker-Lewis index)=0.911。各指標顯示出 $\chi^2/df$ 小於 3，IFI、CFI、及 TLI 皆大於 0.90，且 RMR 小於 3，雖然 GFI 未大於 0.9，但其值接近於 0.9，因此可稱應變數的衡量模型具有良好的配適度。

《表 3-2》模式配適度評鑑項目與標準

檢驗項目		判斷值	自變數	應變數
絕對配適指標	殘差平方根(RMR)	< 3	0.040	0.060
	配適度指標(GFI)	> 0.9	0.928	0.821
相對配適指標	漸進式配適度指標(IFI)	> 0.9	0.961	0.924
	精簡式配適度指標(CFI)	> 0.9	0.960	0.923
	非規範配適度指標(TLI)	> 0.9	0.941	0.911

## 二、信度分析

信度，係指對同一或相似母體重複測量所得結果一致性與穩定性。信度愈高，表示衡量指標的一致性愈高。本研究利用 Cronbach's  $\alpha$  與構面之組成信度係數作為衡量信度指標，判斷測量指標是否具有可靠性。

### (一) Cronbach's $\alpha$

Ruekert and Churchill(1984)所建議的  $\alpha$  值標準，應介於 0.7 至 0.98 之間，由《表 3-4》可知，本研究問卷之心理資本 Cronbach's  $\alpha=0.887$ ，情緒勞動 Cronbach's  $\alpha=0.914$ ，升遷機會 Cronbach's  $\alpha=0.910$ ，印象管理 Cronbach's  $\alpha=0.838$ ，工作滿意度 Cronbach's  $\alpha=0.898$ ，各研究變數的 Cronbach's  $\alpha$  皆高於 0.7，由此可知本研究的各變數具有高度內部一致性。

### (二) 組成信度

構面組成信度(CR)是衡量各研究變數的內部一致性，若 CR 值愈高，則表示衡量變數的一致性愈高。Fornell and Larcker(1981)建議組成信度參考標準值為 0.7 以上，由《表 3-4》可知，本研究之心理資本 CR 值=0.784，情緒勞動 CR 值=0.917，升遷機會 CR 值=0.911，印象管理 CR 值=0.847，工作滿意度 CR 值=0.898，各變數的 CR 值皆高於 0.7 以上之水準，表示本研究的各變數具有高度的內部一致性，代表具有良好的信度。

## 三、效度分析

效度，係指測量研究結果的正確性，即各個衡量問項能測量出欲瞭解的研究變數之程度，換言之，研究量表的測量結果是否能夠測量出原來想要衡量的觀念。本研究主要透過收斂效度與區別效度來評估。

### (一) 收斂效度

依據 Fornell and Larcker(1981)的建議，收斂效度的參考標準為：(1)標準化因素負荷量需大於 0.5；(2)平均變異萃取量(Average Variance Extracted, AVE)需達到 0.5 以上之水準，平均變異萃取量(AVE)係指構面內所有問項對該構面的變異解釋力。由《表 3-4》可知各個衡量項目的標準化因素負荷量皆大於 0.5，且本研究

之心理資本 AVE 值=0.561，情緒勞動 AVE 值=0.616，升遷機會 AVE 值=0.719，印象管理 AVE 值=0.533，工作滿意度 AVE 值=0.560，各變數的 AVE 值皆達到 0.5 以上的標準，故可知本研究具有良好的變異解釋力，整體而言具有收斂效度。

## (二) 區別效度

依據 Fornell and Larcker(1981)的建議，若各構面之 AVE 值大於該構面之間相關係數的平方，則具有良好的區別效度。由《表 3-3》可以得知，所有構面之 AVE 值均高於任兩構面的相關係數平方值，表示本研究之各個構面具有良好的區別效度。

《表 3-3》各構面間之 AVE 值與區別效度

構面	1.	2.	3.	4.	5.
1.心理資本	<b>0.561</b>				
2.升遷機會	0.041	<b>0.719</b>			
3.情緒勞動	0.048	0.013	<b>0.616</b>		
4.印象管理	0.006	0.081	0.052	<b>0.533</b>	
5.工作滿意度	0.325	0.307	0.051	0.015	<b>0.560</b>

附註：對角線數值為 AVE 值

《表 3-4》本研究之信度與效度分析表

<b>心理資本(Cronbach's <math>\alpha=0.887</math> , CR=0.784 , AVE=0.561)</b>	<b>因素負荷量</b>
1.我有信心能分析長遠的問題，並找到解決的方法。	0.69
2.與主管開會時，我有信心表達自己工作範圍的事務。	0.80
3.我有信心能設定對工作領域有幫助的目標。	0.69
4.眼前我認為自己在工作上相當成功。	0.57
5.我可以想出許多方法來達到我的工作目標。	0.73
6.目前我正逐步達成自己設定的工作目標。	0.71
7.我總是會嘗試各種方法來處理難題。	0.86
8.我能獨立完成自己分內的工作。	0.72
9.在目前的工作上，我感覺自己能同時處理很多事情。	0.54
10.面對工作上的不確定性，我總是往最好的地方想。	0.83
11.在工作時，我總是看到事情的光明面。	0.91
12.對於工作上即將發生的事，我都能樂觀以對。	0.84
<b>情緒勞動(Cronbach's <math>\alpha=0.914</math> , CR=0.917 , AVE=0.616)</b>	<b>因素負荷量</b>
1.我會假裝表現出適當的方式來對待主管。	0.60
2.我會假裝表現出好心情。	0.73
3.我會以如同演戲的方式對待主管。	0.82
4.我只是假裝表現出符合工作要求的情緒。	0.84
5.為表現出符合工作要求的情緒，我會像戴面具一樣，掩飾內心真正的感受。	0.88
6.我對主管表達的情緒和我內心的感受不一致。	0.78
7.我會以偽裝出來的情緒對待主管。	0.81
<b>升遷機會(Cronbach's <math>\alpha=0.910</math> , CR=0.911 , AVE=0.719)</b>	<b>因素負荷量</b>
1.我覺得自己目前的工作晉升機會很高。	0.85
2.我覺得在本單位獲得升遷的機會，和公司(組織)內其他單位比起來算高。	0.85
3.我對於自己升遷的機會感到滿意。	0.89
4.在我的公司(組織)裡工作表現優異的人有公平獲得晉升的機會。	0.80
<b>印象管理(Cronbach's <math>\alpha=0.838</math> , CR=0.847 , AVE=0.533)</b>	<b>因素負荷量</b>
1.對於主管的成就，我會加以讚許，讓主管認為我是個好人。	0.47
2.我會晚於公司的下班時間下班，讓主管認為我在工作上努力的。	0.82
3.儘管我要處理的事情沒有那麼急，但我會試著表現出我是忙碌的。	0.72
4.我上班時會提早到達，讓主管認為我是努力的。	0.74
5.我會在晚上或假日到辦公室加班，讓主管認為我是認真的。	0.85
<b>工作滿意度(Cronbach's <math>\alpha=0.898</math> , CR=0.898 , AVE=0.560)</b>	<b>因素負荷量</b>
1.我覺得我的工作內容非常有趣。	0.82
2.我喜歡我目前的工作內容。	0.84
3.我以我所從事的工作為榮。	0.84
4.工作中所得到的成就感，令我感到滿意。	0.74
5.我覺得我的工作是有意義的。	0.68
6.對於我的工作能給我單獨表現的機會，我感到滿意。	0.71
7.工作中能常利用自己的能力作一些事的機會，令我感到滿意。	0.57

## 第四章 研究結果與分析

本章節分為三部分論述，第一節依照先前所提出的假設，利用 SPSS 18.0 統計軟體作為分析工具，探討各個變數的相關係數；第二節則是利用迴歸分析來瞭解心理資本和升遷機會、情緒勞動、工作滿意度之間的關係，以及升遷機會、情緒勞動是否具有中介效果；第三節則是針對各研究假說進行驗證。

### 第一節 相關分析

本研究的架構共有五個構面，分別為心理資本、情緒勞動、升遷機會、印象管理、以及工作滿意度，《表 4-1》呈現了所有構面之平均值、標準差、以及相關矩陣。此外，本研究以 Pearson 相關性檢定和檢定變異數膨脹因子(Variance Inflation Factor, VIF)來測試自變數之間是否具有共線性。若變數間的相關性高於 0.7 則表示存在共線性，由《表 4-1》可知，所有變數間的相關係數皆在 0.7 以下；而 VIF 是指自變數之間的相關強度，此因子之值不希望太大，換句話說，不希望自變數之間有高度相關，因為相關程度高將存在共線性的問題，代表模型的不穩定性高，估計值的誤差也會變大。一般而言，變異數膨脹因子的衡量標準建議在 VIF 小於 10，若 VIF 值小於 10，代表存在線性重合的機率愈小。因此我們希望變異數膨脹因子的數值愈小愈好，從本研究資料分析的結果得知 VIF 值均落在 1.036 至 1.471 之間，由以上兩種測量數值可知本研究的構面沒有線性重合的問題。

《表 4-1》敘述統計與相關矩陣

	Mean	SD	1.	2.	3.	4.	5.
1.心理資本	3.653	0.559	1				
2.升遷機會	3.027	0.860	0.203**	1			
3.情緒勞動	2.511	0.798	-0.220***	-0.113	1		
4.印象管理	2.373	0.718	0.078	0.284***	0.228***	1	
5.工作滿意度	3.623	0.646	0.570****	0.554***	-0.225***	0.121	1

附註：\*\*\*在顯著水準為 0.01 時(雙尾)，相關顯著

\*\*在顯著水準為 0.05 時(雙尾)，相關顯著

Mean 為平均數；SD(Standard Deviation)為標準差

## 第二節 迴歸分析

複迴歸分析主要是為了瞭解解釋變數的預測能力，和比較兩組以上解釋變數的預測能力，通常迴歸變量是利用迴歸係數來解釋，一般是將解釋變數在估計前先作標準化的動作，以避免每個變數使用不同衡量單位的問題(吳萬益，2000)。

本研究的自變數為心理資本，應變數為升遷機會、情緒勞動、工作滿意度、以及印象管理，其中升遷機會與情緒勞動也是中介變數，由《表 4-2》可知，心理資本對於情緒勞動( $\beta=-0.220$ ， $t=-2.729$ )呈負相關，心理資本對於升遷機會( $\beta=0.203$ ， $t=2.512$ )與工作滿意度( $\beta=0.570$ ， $t=8.406$ )呈正相關；而情緒勞動對於印象管理( $\beta=0.228$ ， $t=2.836$ )呈正相關，情緒勞動對於工作滿意度( $\beta=-0.225$ ， $t=-2.805$ )呈負相關；最後，升遷機會對於印象管理( $\beta=0.284$ ， $t=3.585$ )呈正相關。

《表 4-2》假說檢定結果表

應變數 自變數	升遷機會	情緒勞動	印象管理	工作滿意度
心理資本	0.203(2.512)**	-0.220(-2.729)***		0.570(8.406)***
升遷機會			0.284(3.585)***	
情緒勞動			0.228(2.836)***	-0.225(-2.805)***
假設結果	H <sub>1</sub> 成立	H <sub>2</sub> 成立	H <sub>4</sub> 、H <sub>5</sub> 成立	H <sub>3</sub> 、H <sub>6</sub> 成立

附註：所有係數值均已標準化；括號內為 t 值；\*\* $p<0.05$ ；\*\*\* $p<0.01$

### 第三節 假說驗證

經由研究分析後，將以本研究之假設模型進行假說驗證，各構面的關係係數與假說檢定的結果以《表 4-3》表示。

#### 一、心理資本與升遷機會之關係

H<sub>1</sub> 為心理資本會影響升遷機會，研究結果顯示，H<sub>1</sub> 為心理資本正向地影響升遷機會且為顯著的( $\beta=0.203$ ,  $p\text{-value}=0.013$ )，因此 H<sub>1</sub> 獲得支持，代表員工心理資本較高者其升遷機會相對比心理資本低者來的高。

#### 二、心理資本與情緒勞動之關係

H<sub>2</sub> 為心理資本會影響情緒勞動，研究結果顯示，H<sub>2</sub> 為心理資本負向地影響情緒勞動且為顯著的( $\beta=-0.220$ ,  $p\text{-value}=0.007$ )，因此 H<sub>2</sub> 獲得支持，代表員工心理資本較高者其運用情緒勞動策略的機率相對比心理資本低者來的低。

#### 三、心理資本與工作滿意度之關係

H<sub>3</sub> 為心理資本會影響工作滿意度，研究結果顯示，H<sub>3</sub> 為心理資本正向地影響工作滿意度且為顯著的( $\beta=0.570$ ,  $p\text{-value}=0.000$ )，因此 H<sub>3</sub> 獲得支持，代表員工心理資本較高者其對於工作內容本身之滿意度相對比心理資本低者來的高。

#### 四、升遷機會與印象管理之關係

H<sub>4</sub> 為升遷機會在心理資本與印象管理之間具有中介效果，研究結果顯示，升遷機會正向地影響印象管理且為顯著的( $\beta=0.284$ ,  $p\text{-value}=0.000$ )，因此 H<sub>4</sub> 獲得支持，代表組織提供較公平且合理的升遷機會給予員工，員工表現出印象管理的程度會相對較低。

#### 五、情緒勞動與印象管理之關係

H<sub>5</sub> 為情緒勞動在心理資本與印象管理之間具有中介效果，研究結果顯示，H<sub>5</sub> 為情緒勞動正向地影響印象管理且為顯著的( $\beta=0.228$ ,  $p\text{-value}=0.005$ )，因此 H<sub>5</sub> 獲得支持，代表員工在職場上時常使用情緒勞動策略來處理事情，則其印象管理程度也會相對較高。

## 六、情緒勞動策略與工作滿意度之關係

H<sub>6</sub> 為情緒勞動在心理資本與工作滿意度之間具有中介效果，研究結果顯示，H<sub>6</sub> 情緒勞動負向地影響工作滿意度且為顯著的( $\beta=-0.225$ ， $p\text{-value}=0.006$ )，因此 H<sub>6</sub> 獲得支持，代表員工在職場上遭遇到挫折或困難時，常常以假裝與內心不同的情緒或態度面對，則其內心對於工作本身之滿意度相對較低。

《表 4-3》假說驗證結果表

假說	P-value	F 值	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	驗證結果
H <sub>1</sub>	0.013	6.308	0.041	0.035	獲得支持
H <sub>2</sub>	0.007	7.450	0.048	0.042	獲得支持
H <sub>3</sub>	0.000	70.665	0.325	0.320	獲得支持
H <sub>4</sub>	0.000	12.855	0.080	0.074	獲得支持
H <sub>5</sub>	0.005	8.041	0.052	0.045	獲得支持
H <sub>6</sub>	0.006	7.869	0.051	0.044	獲得支持

## 第五章 研究討論與建議

### 第一節 理論貢獻

本研究以工作者心理資本程度的概念探討印象管理與工作滿意度，是否會藉由情緒勞動策略與升遷機會提升其工作滿意度，並改變其使用印象管理的程度？本研究理論上的貢獻有以下幾點，將描述研究結果之發現以及所代表之意涵，敘述如下：

第一，工作者心理資本程度之強弱會影響其升遷機會、情緒勞動策略、以及工作滿意度。過去學者從事與心理資本相關的研究以學校組織居多，鮮少以企業組織為研究對象，雖然 Luthans, Avolio, Avey and Norman(2007)驗證心理資本對於工作滿意度正向的影響，但並未將情緒勞動與升遷機會納入研究中。因此本研究以心理資本探討員工之升遷機會、情緒勞動、以及工作滿意度，認為心理資本程度較強者會增加其升遷機會與工作滿意度，降低使用情緒勞動策略的機率。

第二，工作者對於組織提供的升遷機會會影響其印象管理程度。企業內部制定的升遷制度是影響員工工作績效的原因之一，若企業所提供的升遷機會讓員工感到不合常理，則會降低員工以認真積極的態度面對工作，因為員工會認為儘管自己再怎麼認真也不會獲得升遷，這不僅會降低員工的工作績效，還會影響整個企業的士氣與氛圍。相反的，若升遷機會是公平、公正的，則員工會努力將事情處理的盡善盡美，更甚者會討好、奉承或者諂媚其主管，以獲得加薪、升遷的機會。

第三，工作者採取情緒勞動策略之程度高低會影響其印象管理與工作滿意度。過去的研究提及情緒勞動策略時，都以會導致員工情緒耗竭，且以第一線員工為研究對象居多，認為只有此職位的員工採取情緒勞動策略的機會較高。例如，當一個員工具有高度的工作投入，或具備良好的調節他人情緒能力時，會形成緩解作用，使員工在從事情緒勞動工作時，可減少情緒資源的耗損，進而減輕情緒耗竭的嚴重度(吳宗祐、鄭伯壘，2006)。因此本研究以員工的情緒勞動觀點探討印

象管理程度與工作滿意度，並以員工對於主管為探討對象，研究顯示，員工的心理資本程度會透過情緒勞動影響其印象管理程度及工作滿意度，若員工時常假裝、表達好的情緒給主管，則表示員工為了獲得主管的讚賞、支持或信任而採取此策略，進而因「獲利」提高其工作滿意度，但其內心其實對於工作本身的滿意度並不高，是因獲得讚賞而感到滿意度；再者，當員工運用此策略時代表其內心渴望得到主管的認同，因此若使用情緒勞動策略能夠提高認同感，則會使得員工表現出迎逢討好、自我推薦等印象管理的情緒表達。

## 第二節 管理意涵

本研究主要在探討工作者的心理資本程度不僅會影響其心理層面，還會影響其在職場上的工作績效、滿意度、態度、工作表現等，根據以往學者知相關文獻來提出本研究之架構，試圖探討出員工心理資本程度是否能夠影響升遷機會、情緒勞動策略、以及工作滿意度？而升遷機會是否會提升員工的印象管理程度？情緒勞動策略是否會提高員工的印象管理程度、降低工作滿意度？本研究驗證出各構面之間關係的假設，並提出管理意涵。

### 一、「心理資本」之重要性

心理資本是由自我效能、希望、樂觀、韌性聚合而成的個體積極心理狀態，個人特質的一種表現。在工作場合中，員工面臨太多的工作壓力，可能影響員工的工作表現與績效，更有可能造成對員工身心健康的影響。且 Robbins(1992)曾指出，一個人在進入組織時，就帶著自己的價值觀與已經成形的性格，此價值觀與特質將會影響個體的行為表現。因此，若站在員工的角度下思考，心理資本代表員工面對事情時所持有的態度，當員工心理資本程度強，則其整體工作績效會比較弱者高；若站在組織的角度下思考，當員工的工作績效提升，有助於組織的成長，所以組織提供員工心理資本的養成與發展機制非常重要(Zhao & Hou, 2009)。

### 二、「情緒勞動策略」之重要性

當員工試圖去符合組織要求而採取某種程度的淺層及深層演出與顧客或主

管互動時，將消耗自身的資源，當員工持續性投入過多自身資源，又無法及時獲得補充的情況下，就容易產生情緒耗竭，讓員工從事情緒勞動時將導致以非符合組織的表現與顧客互動(Morris & Feldman, 1997 ; Grandey, 2003)，因而影響顧客的滿意度，因此情緒調節策略會影響個人和組織效能(Johnson, Hazel-Anne, & Spector, 2007)。

### 三、「印象管理」之重要性

印象管理分為逢迎討好、自我推薦、模範、哀求與威嚇五項策略來表是個體的情緒表達與態度表現。當員工受到主管不當督導或者感到壓力時，員工為達到組織的工作要求，可能採取情緒勞動手段，以偽裝、壓抑情緒或公開附和的淺層演出，來回應組織所訂定的情緒表達規則，以期能在人際互動關係取得印象管理利益。因此，在職場上員工所表現的印象管理程度，會受工作環境、主管、組織規定等因素影響，所以組織中實體的制度和無形的氛圍會影響員工的態度。

### 四、「工作滿意度」之重要性

隨著時代的改變，員工對工作的看法不再單純僅為滿足生理需求，而是有著更高更多的期待。換句話說，工作滿意度為員工對工作的主觀感受與評價，是一種考慮內部與外部因素後，員工在工作環境下對整體工作的生理與心理反應。當員工滿意度高代表工作績效與表現也會因而提高，所以組織不能只滿足員工的生理需求，心理需求也是不可或缺的。

## 第三節 研究限制與未來研究建議

第一，由於本研究所採用樣本資料為國內某五家企業，但不同的產業或地區有這不同的企業文化與生態，員工面臨的環境因而不同，所以未來的研究，可將樣本範本擴展至其他地區或產業加以探討。

第二，本研究資料為橫斷面(Cross-sectional data)之資訊，做因果推論會有些問題，因此未來的研究可嘗試進行長時間的分析與比較等縱斷面資料(Longitudinal data)分析，以獲得更精準、準確的因果性推論。

第三，對於心理資本的概念，本研究是以 Luthans, Youssef and Avolio(2007) 提出的四個構面來代表心理資本，並未更細項地加以分類與分析。因此未來之研究可嘗試用更細項的概念來探討心理資本對於員工績效、表現的影響。此外，對於印象管裡的策略，本研究指使用了迎逢討好與模範，或許在職場上員工不只會這兩種表現，也有可能表達出自我推薦、哀求與威嚇的策略，且這五項策略存在不同的性質，因此未來研究可嘗試將五項策略納入研究中加以探討，或者以更細項的概念來探討為何員工會表達出不同層面的印象管理給主管、顧客、以及同事。最後，情緒勞動策略包含淺層演出與深層演出兩類，兩者雖然都是情緒勞動，但員工所呈現的情緒表達與內在感受是有差異的，因此未來的研究可以嘗試區分這兩類，員工是否會因策略上的不同而有所差異。

第四，對於工作滿意度的概念，可以更深入探討其他的項目，而不是侷限在工作內容本身，因隨著時代的改變，影響員工的情緒、壓力等因素不只有工作本身，還包含了與主管的互動、同事間的相處、工作環境等等，因此未來研究可嘗試以各種項目來表達員工整體的工作滿意度。

## 參考文獻

### 中文文獻

- 江文慈(2009)，「和顏悅色」與「忍氣吞聲」的背後：國小教師情緒勞動的心理歷程分析。40(4)，553-576。
- 余鑑、于俊傑、鄭宇珊、余采芳、李佩容(2009)，員工企業社會責任知覺對組織承諾與離職傾向影響之實證研究。台北科技大學學報，42(2)，147-173
- 吳宗祐(2013)，主管與部屬互動中情緒勞動：回顧、釐清、及前瞻。人力資源管理學報，13(3)，57-105。
- 吳宗祐、鄭伯璜(2006)，工作投入、調節他人情緒能力與情緒勞動之交互作用對情緒耗竭的預測效果。中華心理學刊，48(1)，69-87。
- 吳萬益(2000)，企業研究方法。台北市：華泰總經銷。
- 李珮臻(2010)，高中職教師心理資本與情緒勞務心觀之研究。國立嘉義大學教育行政與政策發展研究所未出版碩士論文。
- 林鈺琴(2007)，跨層次觀點下印象管理動機與主管導向之組織公民行為的關係：社會互動與組織政治氣候的調節角色。管理學報，24(1)，93-111。
- 張潤書、施能傑、蔡秀涓、蕭鈺(1996)，公務人員升遷制度之研究，銓敘部專案委託研究計畫報告。台北：銓敘部。未出版。
- 許士軍(1997)，策略思考的本質與邏輯。中山管理評論，5(3)，697-699。
- 黃英忠(1989)，現代人力資源管理。台北市：華泰書局。
- 蔡秀涓(1998)，我國政府部門升遷現象之研究：從組織政治觀點分析。國立政治大學公共行政學系未出版之博士論文。
- 蔡明宏(2006)，公民營機構組織成員工作滿意度量表之重建。國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。

鄭仁偉、陳春希、袁梅玲、李姿瑩(2012)，不當督導、印象管理與退卻行為之研究：表層演出與深層演出的中介效果。輔仁管理評論，19(2)，1-28。

鄭博真、吳禹鵠(2012)，國小特殊教育教師的心理資本：量表發展與工作表現之相關。高雄師大學報，33(1)，1-22。

盧榮俊(2003)，公務機關員工之薪資制度、福利制度及升遷制度之知覺與其工作態度關聯性之研究：以中山科學研究院為例。私立中原大學企業管理研究所未出版碩士論文。

謝安田(1999)，人力資源管理。台北市：著者發行。

## 英文文獻

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. N.(1993). Emotional labor in service roles : The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(11), 88-115.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : The exercise of control*. New York: Freeman.

Bolino, M. C. & W. H. Turnley (1999). Measuring impression management in organizations : A scale development based on the Johns and Pittman Taxonomy. *Organizational Research Method*, 2(2), 187-206.

Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management : Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.

Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H. & J. B. Gilstrap (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*, 34(6), 1080-1109.

Cheung, F., Tang, C. S. K., & Tang, S. (2011). Psychological capital as a moderator between emotional labor, burnout, and job satisfaction among school teachers in China. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 348-371.

Cho, Yoon-Na, Brian N. Rutherford, & JungKun Park (2013). The impact of emotional labor in a retail environment. *Journal of Business Research*, 66(5), 670-677.

- Clayton, P., & Alderfer, E. (1972). *Relatedness and growth human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
- Cribbin, J. J. (1972). *Effective managerial leadership*. American Management Association, Inc.
- Diefendorff, J. M., Croyle M. H., & Grosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- French, W.L. (1974). *The personnel management process*. New York : Meiya Publication.
- Glomb, T. M., & Tews, M. J. (2004). Emotional labor : A conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 1-23.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York : Penguin Books.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace : A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 95-110.
- Grandey, A. A. (2003). When “the show must go on” : Surface acting and deep acting determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Grandey, A. A., Tam, A. P., & Brauburger, A. L.(2002). Affective states and traits in the workplace : Diary and survey data from young workers. *Motivation and Emotion*, 26 (1), 31-55.
- Gross, J. J. (1998). Antecedent- and response-focused emotion regulation : Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality*

*Social Psychology*, 74(1), 224-237.

Herzberg, F., Masuer, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York : Wiley.

Hochschild, A. R.(1983). *The managed heart. Berkeley : Commercialization of human feeling*. CA : University of California Press.

Hochschild, A.R.(1979). Emotion work, feeling rules and social structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-575.

Hong-biao Yin, John Chi Kin Lee, Zhong-hua Zhang & Yu-le Jinb (2013). Exploring the relationship among teachers' emotional intelligence, emotional labor strategies and teaching satisfaction. *Journal of Teaching and Teacher Education*, 35, 137-145.

Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York : Harper and Brothers Publishers Press.

Jennifer, M. G. & Gareth, R. J. (2004). *Understanding and managing organizational behavior*. Pearson Education, Inc.

Johnson, P., Hazel-Anne, M. & Spector, P. E. (2007). Service with a smile : Do emotional intelligence, gender, and autonomy moderate the emotional labor process? *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), 319-333.

Jones, E. E., & Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. In Suls, J. (Ed). *Psychological Perspectives on the Self*. Hillsdale, NJ : Erlbaum.

Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York : Basic.

Leary, M. R., & Kowalski, R. (1990). Impression management : A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107(1), 1-34.

Locke, E. A. (1973). Satisfiers and dissatisfiers among white-collar and blue-collar employees. *Journal of Applied Psychology*, 58(1), 67-76.

- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management : Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital : Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital : Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 41(1), 45-50.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital : Developing the human competitive edge*. Oxford, UK : Oxford University.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic : Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227-239.
- Meredith, D., S. T. Anisya, & B. S. Rodger (2002). Predicting expatriate job satisfaction : The role of firm internationalization. *Career Development International*, 7(1), 24-36.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Porter & Lawler (1968). *Managerial Attitude and Performance*, Home-Wood, I11. Richard D. Irwin.
- Price, J. L. (1977). *The Study of Turnover*. Ames : Iowa State University Press.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). The expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.

- Reiner, D. M., & Zhao, J. (1999). The determinants of job satisfaction among United States Air Force Security Police. *Review of Public Personnel Administration*, 19(3), 5-18.
- Robbins, S.P. (1992). *Essentials of organizational behavior*. New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organization behavior (12th ed)*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Ruekert, W. R., & Churchill, G. A. (1984). Reliability and validity of alternative measures of channel member satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 21(2), 226-233.
- Schlenker, B. R. (1980). *Impression management : The self-concept, social identity, and interpersonal relations*. Monterey, CA : Brooks/Cole.
- Seashore, S. E. & Taber. T. D. (1975). Job satisfaction indicators and their correlates. *American Behavior Scientist*, 18(3), 333-368.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness*. New York : Free.
- Smith, P. C., Kendell, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *Measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago : Rand McNally.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C., & Harney, P. (1991). The will and the ways : Development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 570-585.
- Spector, P. E., (1985). Measurement of human service staff satisfaction : Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Staw, B. M., & Barsade, S. G. (1993). Affect and managerial performance : A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science*

- Quarterly*, 38, 304-331.
- Szilagyi, A. D. (1979). Keeping employee turnover under control. Personal. *The Management of People at Work*, 56(6), 42-52.
- Thompson, V. A. (1961). *Modern organizations*. New York : Knopf.
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & de Chermont, K. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes : A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, 129 (6), 914-945.
- Van Dyne L., & Pierce J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession : Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 439-459.
- Vardi, Y. (1980). Organizational career mobility : An integrative model. *Academy of Management Review*, 5(5), 341-355.
- Vroom. (1964). *Work and motivation*. New York : John Wiley and Sons.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V. England, G. W. and Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Vol. 22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis : University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Wright, T. A. & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-493.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being : A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12 (2), 237-268.
- Zhao, Z., & Hou, J. (2009). The study on psychological capital development of intrapreneurial team. *International Journal of Psychological Studies*, 1(2), 35-40.

## 附錄：問卷

親愛的女士/先生，您好：

本問卷旨在探討「員工與主管互動時，內心的一些感受」。本問卷純屬學術性質，以不記名方式調查，您所提供之資料僅作為學術研究分析之用，對於您的填答資料我們絕對保密，請您放心填答。您寶貴的意見將是完成本研究的關鍵，衷心期盼您可能在3月01日前擲回本問卷。非常感謝您的協助與支持。

敬頌 崇祺

東海大學 國際經營與貿易研究所

指導教授：張國雄 博士

研究生：鄭欣怡

民國一〇四年三月

問卷填答說明：本問卷所提及的「主管」為您目前的直屬主管。

### 第一部分：

下列問題是在詢問您有關於「您在職場上的一些行為」，沒有「對或錯」，請依據實際的狀況，在適當的方格內打勾。		非常不同意	不同意	沒意見	同意	非常同意
1	我有信心能分析長遠的問題，並找到解決的方法。	<input type="checkbox"/>				
2	與主管開會時，我有信心表達自己工作範圍的事務。	<input type="checkbox"/>				
3	我有信心能設定對工作領域有幫助的目標。	<input type="checkbox"/>				
4	眼前我認為自己在工作上相當成功。	<input type="checkbox"/>				
5	我可以想出許多方法來達到我的工作目標。	<input type="checkbox"/>				
6	目前我正逐步達成自己設定的工作目標。	<input type="checkbox"/>				
7	我總是會嘗試各種方法來處理難題。	<input type="checkbox"/>				
8	我能獨立完成自己分內的工作。	<input type="checkbox"/>				
9	在目前的工作上，我感覺自己能同時處理很多事情。	<input type="checkbox"/>				
10	面對工作上的不確定性，我總是往最好的地方想。	<input type="checkbox"/>				
11	在工作時，我總是看到事情的光明面。	<input type="checkbox"/>				
12	對於工作上即將發生的事，我都能樂觀以對。	<input type="checkbox"/>				

## 第二部分：

下列問題是調查您在工作與「主管」相處時，「您的情緒處理方式」，沒有「對或錯」，請依據您實際的感受，在適當的方格內打勾。		非常不同意	不同意	沒意見	同意	非常同意
1	我會假裝表現出適當的方式來對待主管。	<input type="checkbox"/>				
2	我會假裝表現出好心情。	<input type="checkbox"/>				
3	我會以如同演戲的方式對待主管。	<input type="checkbox"/>				
4	我只是假裝表現出符合工作要求的情緒。	<input type="checkbox"/>				
5	為表現出符合工作要求的情緒，我會像戴面具一樣，掩飾內心真正的感受。	<input type="checkbox"/>				
6	我對主管表達的情緒和我內心的感受不一致。	<input type="checkbox"/>				
7	我會以偽裝出來的情緒對待主管。	<input type="checkbox"/>				

## 第三部分：

下列問題是調查「您對目前工作狀況的感受」，沒有「對或錯」，請依照您個人的感受，在選項當中選出一個最能代表您狀況的一個答案。		非常不同意	不同意	沒意見	同意	非常同意
1	我覺得我的工作內容非常有趣。	<input type="checkbox"/>				
2	我喜歡我目前的工作內容。	<input type="checkbox"/>				
3	我以我所從事的工作為榮。	<input type="checkbox"/>				
4	工作中所得到的成就感，令我感到滿意。	<input type="checkbox"/>				
5	我覺得我的工作是有意義的。	<input type="checkbox"/>				
6	對於我的工作能給我單獨表現的機會，我感到滿意。	<input type="checkbox"/>				
7	工作中能常利用自己的能力作一些事的機會，令我感到滿意。	<input type="checkbox"/>				
8	我覺得自己目前的工作晉升機會很高。	<input type="checkbox"/>				
9	我覺得在本單位獲得升遷的機會，和公司（組織）內其他單位比起來算高。	<input type="checkbox"/>				
10	我對於自己升遷的機會感到滿意。	<input type="checkbox"/>				
11	在我的公司（組織）裡工作表現優異的人有公平獲得晉升的機會。	<input type="checkbox"/>				
12	對於主管的成就，我會加以讚許，讓主管認為我是個好人。	<input type="checkbox"/>				
13	我會晚於公司的下班時間下班，讓主管認為我在工作上是努	<input type="checkbox"/>				

	力的。					
14	儘管我要處理的事情沒有那麼急，但我會試著表現出我是忙碌的。	<input type="checkbox"/>				
15	我上班時會提早到達，讓主管認為我是努力的。	<input type="checkbox"/>				
16	我會在晚上或假日到辦公室加班，讓主管認為我是認真的。	<input type="checkbox"/>				

<b>基本資料：</b> 請填寫下列各項基本資料。	
請問您的性別是	<input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女
請問您的學歷是	<input type="checkbox"/> 專科 <input type="checkbox"/> 大學(含二技及四技) <input type="checkbox"/> 研究所以上 <input type="checkbox"/> 其他_____
請問您的年齡是	<input type="checkbox"/> 未滿 20 歲 <input type="checkbox"/> 20 歲以上未滿 30 歲 <input type="checkbox"/> 30 歲以上未滿 40 歲 <input type="checkbox"/> 40 歲以上未滿 50 歲 <input type="checkbox"/> 50 歲以上未滿 60 歲 <input type="checkbox"/> 60 歲以上
請問您在目前服務的公司任職多久	<input type="checkbox"/> 未滿 1 年 <input type="checkbox"/> 1 年以上未滿 3 年 <input type="checkbox"/> 3 年以上未滿 5 年 <input type="checkbox"/> 5 年以上未滿 7 年 <input type="checkbox"/> 7 年以上
請問您與貴單位部門主管的共事年資是	<input type="checkbox"/> 未滿 1 年 <input type="checkbox"/> 1 年以上未滿 3 年 <input type="checkbox"/> 3 年以上未滿 5 年 <input type="checkbox"/> 5 年以上未滿 7 年 <input type="checkbox"/> 7 年以上
請問您與貴單位部門主管的互動情況是	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 不佳 <input type="checkbox"/> 極差
請問您的工作時數	每周平均工作天數：____天；每日平均工作時數：____小時

~問卷共計 35 題，到此全部結束。請檢查是否全部填完，再次謝謝您的協助幫忙~