

科技部補助專題研究計畫成果報告 期末報告

負面領導行為前因與後果的探討：不當督導與威權領導為例

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：MOST 105-2410-H-259-016-SSS

執行期間：105年08月01日至106年07月31日

執行單位：國立東華大學企業管理學系暨研究所

計畫主持人：林家五

計畫參與人員：學士級-專任助理：陳慧玲

碩士班研究生-兼任助理：邱莉婷

碩士班研究生-兼任助理：吳彧菁

碩士班研究生-兼任助理：曾欣怡

碩士班研究生-兼任助理：林宜臻

博士後研究-博士後研究：吳佳燕

報告附件：出席國際學術會議心得報告

中華民國 106 年 10 月 25 日

中文摘要：過去文獻建議由內隱領導者理論，以部屬面向對領導者的原型來檢視與不當督導間的關係，但從領導者對部屬的原型檢視如何影響部屬不當督導知覺的心理歷程卻並不清楚。本研究試圖運用「內隱部屬理論」並聚焦於正面的原型部屬，探討領導部屬交換關係和工作績效，在原型部屬到不當督導間扮演的中介效果，以及政治氛圍知覺在工作績效與不當督導間扮演的調節效果。經由317組領導者與部屬對偶資料與兩階段中介分析結果顯示，領導部屬交換關係確實會中介原型部屬與不當督導間的關係；但在工作績效作為中介的路徑檢視結果，主管對原型部屬的知覺無法直接影響工作績效，故而沒有影響到後果變數；在兩階段中介關係影響路徑，工作績效對不當督導僅達邊際顯著的影響關係。此外，當部屬知覺政治氛圍知覺高時，會弱化工作績效與不當督導的負向關係。最後依據研究發現，提出研究結果之意涵、研究限制與未來研究建議。

中文關鍵詞：不當督導、內隱部屬理論、政治氛圍知覺、原型部屬、領導部屬交換關係

英文摘要：Past research has shown that implicit leadership theory (ILT) should be used to examine the relationship between abusive supervision and leader's prototype while subordinates were facing their leaders. However, whether the psychological process of subordinates' perception of abusive supervision will be influenced by the subordinates' prototype while leaders are facing their subordinates is still not clear. This study attempts to use the "implicit followership theory (IFT)" and focus on the positive prototype employee, to explore the leader-member exchange relationship and job performance, the mediation effect in relation to the prototype employee and abusive supervision, as well as the moderated effect of perceiving political climate in relation to the job performance and abusive supervision. After collecting data from 314 leader-follower dyads along with the implementation of two-stage mediation analysis. The results revealed that leader-member exchange relationship indeed would mediate the relationship between prototype employee and abusive supervision; but we are examining the result of path-based mediation by using job performance, there was no direct influence of supervisor's perception of the prototype employee, so there was no influence on the consequence. However, it indicates that the contribution path within the two-stage mediated relationship, job performance on the abusive supervision reaching marginal significance only. Additionally, when the subordinates' perception of political climate is high, it will weaken the negative relationship between the job performance and abusive supervision. Finally, this study proposes several implications of finding, limitations and future research

directions, and managerial implications at the end of this study.

英文關鍵詞：abusive supervision, implicit followership theory, perceived political climate, prototype employee, leader-member exchange

緒論

組織行為的研究，在歷經多方學者的探究，誠如 Davis, Nolen-Hoeksema, and Larson (1998) 所強調，要瞭解一現象背後所展現的意涵，可從兩個角度，一是從負面事件中找到有助益的部分 (benefit-finding)；另一方面，則可從正面事件中歸納、賦予意涵 (sense-making)。近年來對領導議題的發展也延續類似的研究取向，例如著重於轉型領導 (transformational leadership)(Gooty, Gavin, Johnson, Frazier, & Snow, 2009)、真誠領導 (authentic leadership)(Luthans & Avolio, 2003)、仁慈領導 (benevolent leadership) (樊景立、鄭伯壘，2000) 等正向領導的議題研究；或是關注於威權領導 (authoritarianism leadership)(樊景立、鄭伯壘，2000)、惡毒領導者 (toxic leaders)(Lipman-Blumen, 2006)、不當督導 (abusive supervision)(Tepper, 2000) 等負向領導 (destructive leadership) 概念，則屬於試圖從黑暗面領導行為，聚焦於主管在工作環境是否對部屬展現出負面行為 (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen, & Einarsen, 2010; Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007; Krasikova, Green, & LeBreton, 2013)，來辨識實際工作場域領導行為的全貌 (胡昌亞、鄭瑩妮，2014)。其中不當督導行為所引發的研究討論與實務界共鳴 (Tepper, 2007; Tepper, Duffy, Henle, & Lambert, 2006)，更說明此概念的重要性。

不當督導意指部屬對主管持續性有敵意的口語與非口語行為的知覺，而此種敵意行為不包含身體接觸 (Tepper, 2000, p.178)。過去已有不少研究回顧不當督導的文章 (胡昌亞、鄭瑩妮，2014；Martinko, Harvey, Brees, & Mackey, 2013; Ng, Chen, & Aryee, 2012; Tepper, 2007)，從這些研究多數側重於以內隱領導理論 (implicit leadership theories; ILTs) 的取徑，即是由部屬心目中關於領導者的特質和行為的假設基礎 (Lord, Foti, & De Vader, 1984) 來檢視對領導者態度和行為的知覺 (Epitropaki & Martin, 2005; Martin & Epitropaki, 2001)。但領導者與部屬係屬於垂直對偶 (dyadic) 的關係，換句話說領導者也會對部屬進行認知圖像 (portrait) 的分類，即所謂的內隱部屬理論 (implicit followership theory; IFTs)，領導者對心目中優秀或有效部屬的特質和行為的假設與期待 (Carsten & Uhl-Bien, 2009b)，亦會影響著他們對部屬的態度與領導行為的表現 (Engle & Lord, 1997)。這無疑提供本研究對不當督導另一個研究視角，領導者對部屬的認知結構是「如何」影響部屬的不當督導知覺？

本研究擬從三個視角回應此研究問題。第一，根據 IFTs 可知，當部屬與領導者心目中部屬認知結構與基模 (schemas) 相符合，即屬於 IFTs 中的原型部屬 (prototype employee)(Sy, 2010)，部屬會感受到領導者的正向期待也會有最佳的工作績效 (Epitropaki, Sy, Martin, Tram-Quon, & Topakas, 2013; Sy, 2010)。當這些部屬除本身因具備獨立思考、承擔風險、主動學習及創新等工作能力 (Zhu, Avolio, & Walumbwa, 2009)，加上被領導者貼上正面積極的認知標籤 (例如工作上勤勉、保有工作熱情及具有好公民的操守)，成為領導者選擇作為愛將人選的一項重要

的前因 (Coyle & Foti, 2015; Sy, 2010)。這類被歸類於自己人的部屬，無疑會獲得領導者給予較多資源、較佳工作機會發展出高品質的社會交換關係 (social exchange relationship)。在發展出高品質領導部屬交換關係 (leader-member exchange; LMX) 的互惠形式作用下，領導者會因部屬對其有較高的認同感與承諾關係 (Ansari, Bui, & Aafaqi, 2007)，以及認為部屬能掌握自己的思維和行事風格、理解情緒及管理模式 (Edwards & Cable, 2009; Mitchell & Ambrose, 2007; Sin, Nahrgang, & Morgeson, 2009)，而大幅降低對領導者不當督導行為的感受 (Tepper, Duffy, & Breaux-Soignet, 2012)。所以，不同於部屬面向看待 LMX 與不當督導的關係 (Harris, Harvey, & Kacmar, 2011)，本研究由領導者的知覺為視角，主張對部屬原型知覺是 LMX 重要的前因變數，且領導者知覺的 LMX 在部屬原型與不當督導扮演重要的中介角色。

第二，過去研究顯示不當督導負向影響部屬工作績效 (Detert, Treviño, Burris, & Andiappan, 2007; Harris, Kacmar, & Zivnuska, 2007; Liu, Liao, & Loi, 2012)。如同先前所提，本研究基植於 IFTs 的觀點，提出以領導者對心目中部屬的認知，主張工作績效是原型部屬與不當督導的重要中介。由於領導者對部屬認知能有效地預測領導者對部屬在情感、行為與認知評價的前因變數 (Lord & Maher, 1993)。加上過去已有研究證明，被領導者標上負向的觀感的部屬，會有較差的工作表現 (Epitropaki et al., 2013; Junker & van Dick, 2014)，而在正向的知覺影響下，則與工作績效具有正相關 (Epitropaki et al., 2013; Sy, 2010)，因此本研究認為領導者對部屬原型將會正影響他們對部屬工作績效評價的重要訊息。但當領導者對部屬的工作績效表現無法符合心中預期 (Bashshur, Hernández, & González-Romá, 2011)，為能達成管理的目的 (例如恨鐵不成鋼、不打不成器) (胡昌亞、鄭亞妮, 2014)、或是想要轉移對原型部屬產生認知判斷差異的情緒宣洩，可能對部屬表現出非理性的情緒性衝動及敵意。在雙方互動的強化作用下 (吳宗祐, 2008)，部屬會更加強烈地感受到領導者負向的管理行徑，差異比較之下，將會強化部屬對不當督導的知覺。基於此，本研究認為部屬原型的知覺是工作績效重要的前因變數，且工作績效是形塑不當督導的重要中介變數。

第三，在組織中 LMX 的發展代表著領導過程與互動關係的體現，但受組織資源有限的影響，領導者與每位部屬發展出不同程度的 LMX (Henderson, Liden, Glibkowski, & Chaudhry, 2009; Liden, Erdogan, Wayne, & Sparrowe, 2006)。領導者可能會選擇具有積極特徵的部屬、或與自己特徵一致的部屬來發展高品質的 LMX，並對這類部屬利用自己的權力與地位，給予資源或較佳的工作機會；部屬也因受到重視與特殊對待，願意高投入與高付出犧牲奉獻的回報 (reciprocate) (熊欣華、陳欽洲, 2012)。但高工作的投入與心力的付出不全然都會正向的結果 (Bolino & Turnley, 2009; Harris & Kacmar, 2006)，卻也可能形成工作負荷與壓力而付出較高的代價 (熊欣華、陳欽洲, 2012)。然而領導者因為挹注資源在部屬身上，會對其有較多工作表現上的期待，但是當期待與結果不一致和產生落差的情況下，可能會給予低分的考績來顯示對部屬的失望反應。而身為自己人的部

屬在知覺到 LMX 與績效間的不一致下，將更容易發現領導者表現出冷漠的反應、或是將自己完成困難的工作視為是其份內之事 (Tepper, 2000) 的行為表現。因此在原型部屬與不當督導間，LMX 是影響工作績效的前因變數。

此外，本研究針對工作績效作為不當督導的前因變數，並考量組織脈絡因素可能產生的影響。由於組織資源有限，組織成員皆希望獲得資源來維護自身的利益，這也讓組織政治 (organizational politics) 成為組織中普遍的現象。員工對於在組織內知覺到其他人的政治行為，並非是指個人的政治行為，即所謂的政治氛圍知覺 (Kacmar & Ferris, 1991)，會影響對工作環境的感受 (Ferris, Fedor, Chachere, & Pondy, 1989)。由於部屬對工作環境現實的感知評估 (Lewin, 1936)，會受到組織決策 (organizational decision-making) 力量的影響 (Drory, 1993)。在高政治氛圍下，認真工作表現的部屬可能發現自己的考績仍會受到政治氛圍的影響，因此會將主管的不當督導視為是組織政治下所導致管理行為，而非錯誤的行為 (Tepper et al., 2012)，因此考量政治氛圍在工作績效與不當督導間的調節效果，將更貼近不當督導在工作環境的實際現象。

綜合上述各項研究說明，本研究提出正向 IFTs 的原型部屬為前因變數，不當督導為結果之多重中介路徑研究架構，請參閱圖 1，以檢視不當督導領導行為的心理歷程，將有助於提供不當督導研究理論視角的擴展，也能探究環境因素如何影響部屬不當督導的知覺，促進知識的發展。

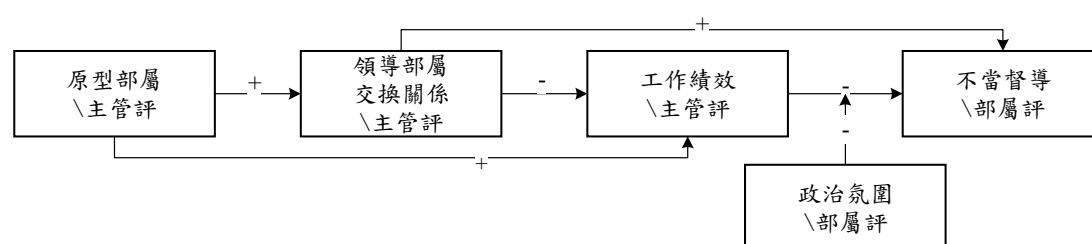


圖 1 研究架構

文獻探討與假說推論

不當督導

不當督導是主管對待下屬的一種侵犯性組織行為 (aggressive organizational behavior)。在工作場合中主管以惡意的方式對待部屬，包括對部屬的冷嘲熱諷或亂發脾氣、扯部屬的後腿 (Kelloway, Sivanathan, Francis, & Barling, 2005; Tepper, 2000, 2007)。這個不當督導的定義具有三個特性：第一、主管展現其不當督導的行為，是領導行為的一部分，屬於持續性的行為而非偶發事件；第二、惡意襲擊部屬的身體，雖也是一種主管的錯誤行為，但不屬於不當督導行為的定義範圍；第三、有無不當督導與其程度的高低是來自部屬的主觀評估，意即相同主管的不

同的部屬，可能對不當督導的知覺程度不同（胡昌亞、鄭瑩妮，2014）。

由特性顯示領導者被界定為行動者，吳宗祐（2008）亦指出不當督導會由領導者與部屬兩人互動關係中強化作用，也就是說雖然不當督導實施主體是主管，然而主管不一定有明顯的意圖，可能是在與部屬的互動過程中被增強，也可能是因未深思熟慮、敏感性過低或缺乏領導技能，而對下屬和組織造成傷害（Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007; Tepper et al., 2006; Tierney & Tepper, 2007）。再從主管是否主動採取不當督導的行為觀察，可分為兩種類型：一是主管的主動不當行為，如嘲笑部屬、說部屬能力不足、在他人面前貶低部屬、對部屬翻舊賬等（Tepper, 2000, 2007; Whitman, Halbesleben, & Holmes, 2014），屬於 Tepper et al. (2012) 提出的熱攻擊動機 (hot aggression)，因無法克制而想要攻擊部屬，是為情緒性的衝動。另一類是較為被動的不當行為，如：對部屬不理不睬、即使部屬非常努力的完成工作也不給予贊揚、違背對部屬的承諾、欺騙部屬（Harris et al., 2011; Tepper et al., 2006），其中包含藉由負面的管理行為達到特定目的冷攻擊動機 (cold aggression)(Tepper et al., 2012)，即藉以達成試圖管理和控制員工的印象管理效益（吳宗祐，2008）。然而，不論是領導者有無意圖、或是主被動的採用此負面領導行為，卻也顯示著領導者會從部屬能力和表現上的判定、與部屬互動過程的主客觀判斷影響其對待部屬的態度與行為（Whiteley, Sy, & Johnson, 2012），進而加劇領導者不當督導行為的可能性。

內隱部屬理論

社會認知文獻指出個人具有將他人分類的天性（Fiske & Taylor, 1991），係因為人類是一種「認知簡約者 (cognitive misers)」，也就是會將他人做合理化的分類，藉以簡化外在世界（認知經濟性），允許抽象與象徵性思考，以提供一個共享的標示系統可促進溝通（Fiske & Taylor, 1991; Sy, 2010）。Boldenhausen and McCrae (1998) 指出個體對刺激性目標的分類過程，基本上是在極短時間內自動與自發地運作，將他人分類會依據凸顯的線索或是社會角色（Operario & Fiske, 2003）。延伸至工作場域，藉由社會角色的分類進而建構出內隱領導理論 (implicit leadership theories, ILTs)(Lord, De Vader, & Alliger, 1986; Lord et al., 1984; Nye & Forsyth, 1991; Palich & Hom, 1992)。此理論係指人們會事先認為在特定的領導情境中，領導者一般的表現應如何（Hogg, 2001），其核心元素是領導者原型，部屬知覺領導者原型的程度，將影響部屬的認同與領導效能（van Knippenberg & Hogg, 2003a, b）。然而除了對領導者的分類外，Avolio, Walumbwa, and Weber (2009) 則主張另一個面向的分類，他們認為部屬的需求、認定、期望、價值、態度與特徵可能會決定領導者行為（p. 435），這些討論中隱含著領導者認為部屬應該是甚麼樣子，而且部屬原型知覺會影響領導行為（Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten, 2014）。有鑑於此，de Vries and van Gelder (2005) 與 Sy (2010) 等學者提出內隱部屬理論 (implicit followership theory, IFTs)，探討從領導者知覺部屬原型的角度，對領導過程的影響。

內隱部屬理論係指：「領導者對於部屬特質與行為的個人假設，以描繪部屬的特徵 (individuals' personal assumptions about the traits and behaviors that characterize followers)」(Sy, 2010, p. 73)。內隱部屬理論的核心元素是原型 (Sy, 2010)，但「原型」是一種模糊的屬性組合（例如知覺、態度、感受及行為），且具有二種分類：共通分類 (common taxonomy) 與目標分類 (goal-derived)。其中前者是指最為中心傾向的原型，也就是「部屬是怎樣子的？(how followers are)」(Schyns & Meindl, 2005)，這類部屬位居類別的中央；後者則是指理想的原型，也就是「部屬應該是怎樣子的？(how follower should be)」(Schyns & Meindl, 2005)，而該類的部屬位在類別分配上的極端 (Sy, 2010)。對於可由跨情境適用的普遍構面 (universal dimensions) 與情境專屬的特質構面 (idiosyncratic dimensions) 所組成的內隱部屬理論 (Sy, 2010; van Gils, van Quaquebeke, & van Knippenberg, 2010)，讓領導者具有詮釋、了解與回應部屬行為的釋義功能 (Poole, Gioia, & Gray, 1989)。主因 IFTs 幫助領導者運用標竿 (benchmark) 形成對部屬的印象 (Lord & Maher, 1993)，且讓其對部屬知覺與目標部屬比較，形塑對部屬的行為 (van Gils et al., 2010)。由此可知，IFTs 可以是影響領導者與部屬在情感、行為與認知的前因變數 (Lord & Maher, 1993)。

Sy (2010) 亦針對內隱部屬理論提出評量方式，在量測上可區分為屬於正向的原型部屬 (prototype)，以及屬於反向或負向的反部屬原型 (anti-prototype) 進行衡量，其中原型部屬包含：勤勉 (industry)、熱忱 (enthusiasm) 與好公民 (good citizen)；反原型的部屬原型包含：能力不足 (incompetence)、順從 (conformity) 與抗拒 (insubordination) 等，藉以反應出領導者心目中優秀及拙劣部屬的特徵；同時不論是原型或反原型部屬特徵，可能反應出不同的領導行為 (Sy, 2010)。

主管知覺原型部屬和領導部屬交換關係與不當督導之關係

LMX 理論的基本假設是領導者與他們的部屬的關係有不同的品質 (Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982)。與被視為自己人 (in-group members) 的部屬間能發展出高品質的社會交換關係 (social exchange relationship)、與被視為外人 (out-group) 的部屬間則是發展出一般的經濟交換關係 (economic exchange relationship) (Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden & Graen, 1980)。前者能獲得賞識相對能獲得較佳的工作機會與資源 (Scandura & Schriesheim, 1994)，彼此間能發展出較好的相處模式、相反的反後者在工作中發展較為不利 (Bolino & Turnley, 2009)，且相處模式可能較為公事公辦的一般關係。換言之，領導者是有選擇性的與部屬發展出交換關係，是透過對每個個別部屬間的角色制定過程 (role-making processes)，依據部屬的能力 (competence) 與人際的協調 (compatibility) 技巧、可靠度 (dependability)，及承擔更多責任動機的相互影響過程建立起交換關係 (Graen & Cashman, 1975; Yukl, 2010)。

在對偶的互動關係上，除了領導者從與部屬互動過程接收與詮釋行為來分類部屬，部屬也會感受到領導者對自己的角色評價線索 (van Gils et al., 2010)，且當領導者對自己的認知是正向時，會激發部屬的期待 (Engle & Lord, 1997; Lord & Maher, 1993)，也會有較佳的表現 (Sy, 2010; Whiteley et al., 2012)，即所謂的比

馬龍效應 (pygmalion effect)(Epitropaki et al., 2013; Sy, 2010)。Coyle and Foti (2015) 即指出具有符合領導者正向特徵的部屬，會對領導者與部屬交換關係帶來影響。因為部屬能從領導者身上獲得更多的資源、支持 (Zhang, Wang, & Shi, 2012)、或信任感與授權，更投入於工作中來回報 (reciprocate) 領導者 (Junker & van Dick, 2014)。相同的，領導者因部屬被歸為自己人，利用自身的權力偏差對待，部屬能感受到主管的重視，故而對領導者有較高的認同感與承諾關係 (Ansari et al., 2007)，願意與領導者發展出高品質的交換關係。

這樣的情形下，領導者知道部屬是重要的支持者，且在具有高品質的交換關係下，對領導者的領導能力、行為有著正面的評價 (Dienesch & Liden, 1986)；亦會認為自己受到特別的對待 (Liden & Maslyn, 1998)，不同於發展低品質交換關係的部屬，對領導者採用負面管理行為有較強烈的知覺 (Martinko, Harvey, Sikora, & Douglas, 2011; Martinko, Sikora, & Harvey, 2012)，將明顯地削弱不當督導的知覺 (Harris et al., 2011)，忽視此錯誤行為 (Tepper et al., 2012)。另外，也因為領導者認為與部屬發展出良好的交換關係，部屬因熟悉與其相處的過程、或人際的互動 (Mitchell & Ambrose, 2007)，降低對主管不當督導行徑的覺察，雖然領導者也可能適度地收斂具有攻擊性或帶有敵意的表現動機 (Tepper et al., 2012)，若在互動的過程領導者仍有此行為，也會在認為並非針對自己的心理區隔機制下，有較高的容忍度而選擇隱忍領導者的敵意行為。因此，綜合前述，本研究提出以下假說：

H1：主管知覺領導部屬交換關係會中介主管知覺原型部屬與不當督導間的關係。

主管知覺原型部屬和部屬工作績效與不當督導之關係

不當督導對部屬工作績效的負向影響已獲得學者們研究上一致性的看法 (Detert et al., 2007; Harris et al., 2007; Liu et al., 2012)，且 Tepper, Moss, and Duffy (2011) 研究指出工作表現較佳的部屬對主管不當督導會有較低的知覺，係因主管認為工作表現差的部屬刻意與其作對，為給予其報復而採用不當督導的行為 (胡昌亞、鄭瑩妮，2014)，所以工作表現差的部屬才會對主管不當督導有較高的知覺。其中包含著二個值得再加以探討的重點，其一是領導者認知部屬應展現的特質及行為 (Barsalou, 1985; Sy, 2010)、第二是領導者要採用不當督導的管理行為之理由 (吳宗祐，2008)。

針對第一點，Whiteley et al. (2012) 的研究指出，當領導者對部屬有正向的觀感，且符合心中理想部屬的框架時，主管因對其有比較多的期待 (Chen & Bargh, 1997)，因對其評價也會較高，部屬也會因為主管的期待及有高績效的表現 (Epitropaki et al., 2013)。亦有研究由當領導者對部屬有負向的觀感證實與工作績效呈現負向影響 (Epitropaki et al., 2013; Junker & van Dick, 2014)。故而可以直觀的推論，由領導者的認知觀點來看 (Sy, 2010)，因為知覺到部屬具有勤勉、熱忱及好公民的角色積極原型特徵 (Coyle & Foti, 2015)，除符合部屬應有的形象的心理，也可能認知到部屬對其在情感、貢獻及尊敬自己的行為表現 (de Vries & van Gelder, 2005)，而投以考慮部屬的需求，協助其在工作上的問題，情感上的支持，以及正式和非正式的獎勵 (Gerstner & Day, 1997)。在正向的期待下，一方

面這類型的部屬本身具有高績效的能力 (Dixon & Westbrook, 2003)，另一方面則會因為來自於領導者因對認知正向原型部屬的具有一致性，在績效表現的評價、或工作上的處置也會變得較為寬鬆，讓領導者對部屬原型的知覺與工作績效間有著正向影響關係。

再從第二點來看，由於不當督導是一種具有持續性的行為，領導者需要長期展現此帶有敵意的行徑（胡昌亞、鄭瑩妮，2014），且能幫助他們達成某些管理目的特性（吳宗祐，2008）。一般而言，領導者面對具有正向原型的部屬，可能會產生與自我具有一致性的原型相似期待感 (Coyle & Foti, 2015)，認為工作互動過程，能準確地瞭解各自的想法及掌握雙方的行為，塑造出較佳的績效表現 (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005)；再則，領導者對部屬的期待感，會讓領導者願意投入心力對待心中的部屬，幫助其對工作的投入並提升績效 (Matta, Scott, Koopman, & Conlon, 2015)。然而在這看似理性對應的視角，卻也可能發生積極特徵的部屬，無法升任領導者的期待、或是能力不足企圖逃避工作、或是自作聰明去完成工作，在期待的差異與打破雙方原型一致性的摩擦下 (Bashshur et al., 2011)，導致領導者在無意間或不得不為的產生非理性的情緒性衝動、或運用帶有敵意的管理行為。即使領導者是評估的工作績效的主要決定者，且在雙方都會在關注自身的利益下 (Todd, Forstmann, Burgmer, Brooks, & Galinsky, 2015)，領導者不論是想要減輕自己的壓力、達成管理成效（吳宗祐，2008），或可能想要對其他部屬展現出自己無私心的交待，卻仍會讓部屬強烈地感覺到領導者帶有攻擊性的行為表現和惡意的對待方式。因此，綜合前述，本研究提出以下假說：

H2：主管知覺部屬工作績效會中介主管知覺原型部屬與不當督導間的關係。

主管知覺原型部屬到不當督導的中介機制

領導者可能會由對部屬的需求、認定、期望、價值、態度與特徵等來決定領導者行為 (Avolio et al., 2009)。領導者心中會預留對部屬的認知基模 (Carsten & Uhl-Bien, 2009a)，並藉以對其個人特質、工作行為與態度進行評價 (Engle & Lord, 1997; Sy, 2010; van Gils et al., 2010)，也就是內隱部屬理論強調的，領導者知覺部屬原型，在領導過程一項前因變數 (de Vries & van Gelder, 2005; Sy, 2010)。且由比馬龍效應可知，被領導者貼上順從、認真、勤奮與有能力等積極原型 (prototype) 標籤的部屬，不僅會與領導者有較多的互動，感覺到領導者對部屬正面支持、付出與期待，有較高正向工作績效 (Sy, 2010; Whiteley et al., 2012)，也會影響領導者傾向提供較多的資源跟部屬發展出高品質的 LMX 關係 (Coyle & Foti, 2015)。

原型部屬雖然能與領導者能建立高品質的 LMX 關係，但作為自己人的部屬受到領導者的重用，儘管可能獲得相對應的回報與獎酬的優惠對待，卻也可能被領導者交付更多的工作，需要更多的心力來回報領導者(熊欣華、陳欽洲，2012)。承擔較多義務需要更賣力工作的部屬，卻也可能因此有著更多的工作壓力和不滿

意的衝突 (Bolino & Turnley, 2009; Harris & Kacmar, 2006; Rousseau, Aubé, Chiochio, Boudrias, & Morin, 2008)。在心理矛盾與對交換關係抵觸的情況下，部屬往往不僅要執行角色內外的工作 (Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005)，心有餘而力不足之下工作的表現會無法符合領導者的預期，導致領導者對這些部屬工作考績的評比，給與低分的考績以顯示出對其失望的反應。但對作為自己人的部屬而言，辛勤的付出卻無法得到該得的對應考績評定，認為領導者放大檢視其工作表現，衝擊雙方的互動過程，也會過程覺察他們被不公平對待 (林家五、劉貞好、林裘緒、陳筱華，2009)，更容易引起部屬感受到領導者對其有著挖苦、不體恤或默視等的言語或行為表現。所以本研究合理推論，原型部屬與主管不當督導的關係，可能受到 LMX 與工作績效的中介。因此，綜合前述，本研究提出以下假說：

H3：主管知覺原型部屬與不當督導間的關係，依序受到主管知覺領導部屬交換關係與工作績效的中介。

政治氛圍知覺對工作績效與不當督導的調節效果

先前假設推論提及，工作績效可能是引起領導者進行負向領導行為的一項前因變數，並讓領導者對部屬的工作績效知覺與部屬對領導者不當督導的知覺不一致形成負向關係。在身處於人際、工作資源交錯縱橫的組織脈絡下，卻不能忽略引導性情境可能導致領導者採行負面領導行為的重要性 (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007)。且受限於組織成員皆重視某此組織稀缺性資源獲取機會的影響，也讓組織政治在組織各階段無處不在 (Abbas, Raja, Darr, & Bouckennooghe, 2014; Miller, Rutherford, & Kolodinsky, 2008)，並對於組織成員爭取資源和利益、或是影響其表現或行為，不僅在某些情況下能實現組織功能且有存在的必要性 (Naseer, Raja, Syed, Donia, & Darr, 2016)，更扮演著社會影響力過程的重要角色 (Ferris et al., 1989)。

對組織成員而言，政治氛圍的知覺影響著組織或成員個人的重要產出 (Miller et al., 2008)。政治氛圍知覺 (political climate) 可說是員工在組織內知覺到其他人的政治行為，並非是指個人的政治行為 (Kacmar & Ferris, 1991)，屬於主觀的評價 (Drory, 1993; Ferris, Harrell-Cook, & Dulebohn, 2000)，所以對於相同的行為可能會著不同的解讀。儘管政治氛圍知覺的研究視角，大多以消極面向認為員工會因為工作場所的政治性，而對工作產生工作壓力、不滿意或高離職等負面影響 (Chang, Rosen, & Levy, 2009; Cropanzano, Howes, Grandey, & Toth, 1997; Miller et al., 2008)，但政治氛圍也不必然是消極或危險 (Chang et al., 2009)，亦能讓員工對人事物的詮釋留下空間或是變成可獲取自身利益的機會 (Chang, Rosen, Siemienieć, & Johnson, 2012)。然而不管是中立、積極或消極的看法，Drory (1993) 認為組織內的成員會有不同的知覺感受、或是會有政治行為的反應，主因是由組織決策 (organizational decision-making) 所引起，員工會依據對決策過程是受到專業技術、或是受到政治力量等二種力量的影響，來解讀和評估政治氛圍。雖然

大部分情況下，二種力量會混合影響，但工作環境同時包含著組織、上司和同事間的政策和實踐維度，員工是基於對於工作環境現實的感知評估 (Lewin, 1936)，更能感受政治氛圍帶來真實的影響力，所以不同政治氛圍，員工的認知感受也會有很大的差異。

處在組織政治氛圍知覺高的情況下，組織成員會試圖以績效表現來達成謀求自身的利益，讓自己與組織環境相匹配 (Ferris et al., 2005; Kimura, 2015)。對於高績效的部屬而言，雖然自己的考績佳，但升遷、個人利益的分配、績效考核等等方面，仍受限於組織政治，在無法有效地應對組織的政策，且決策力量並不是著重於工作能力、專業技能的影響下 (Drory, 1993)，即使會產生嚴重的不公平感、憤怒和受到威脅的情緒反應 (Harris et al., 2007)，但會將大部分的歸因傾向轉至組織政治行為的破壞 (Frieder, Ma, & Hochwarter, 2016; Tepper et al., 2012)，且會認為主管採用不當督導可能受到組織政治氛圍的影響，才將負面的情緒轉移到部屬身上，對其進行語言或人身攻擊，成為帶罪羔羊的應對處理方式(吳宗祐，2008)，主管的不當督導並不是因主管本身錯誤的舉止 (Tepper et al., 2012)，進而削弱對不當督導的知覺。而低工作績效的部屬，對主管的不當督導行為本身即具有較高的知覺 (Tepper et al., 2006; Tepper et al., 2011)，再加上政治行為的壓迫，不僅容易成為組織中的邊緣人 (exclusion)，更可能是主管為釋放自己工作壓力，或要殺雞敬猴拿部屬開刀時的攻擊對象，因此對不當督導的知覺將有著更加強烈的感受。因此，綜合前述，本研究提出以下假說：

H4：部屬知覺組織政治氛圍知覺對主管知覺部屬工作績效與不當督導間的關係具有調節的作用。當知覺組織政治氛圍知覺較低時，會強化主管知覺部屬工作績效與不當督導間的關係，而知覺組織政治氛圍知覺較高時，會減弱主管知覺部屬工作績效與不當督導間的關係。

研究方法

研究樣本與程序

本研究以臺灣地區各大保險公司的保險從業人員為研究對象，且為避免樣本來源過於集中以及問卷性質太過相似，各區抽樣比率遵照臺灣人壽保險工會 2012 年的統計資料，將全台總保險從業人數此母群依照縣市計算分區(北部、中部、南部、東部)比例，再以各分區比例作為問卷發放數量的主要參考。本研究首先邀請身旁任職於保險業的親友參與問卷施測，並以便利抽樣搭配滾雪球抽樣方式，透過身旁親友介紹任職於保險業的員工或主管的人脈，以及透過這些對象引薦同業朋友、公司同事參與問卷填答。協助填答問卷對象的工作性質涵蓋業務外勤或行政內勤，一位主管至多搭配填寫五位部屬問卷。

發放問卷前，先與聯繫窗口溝通份數與發放方式，多數問卷當面給與聯繫窗口或郵寄給對方，包含主管與部屬問卷，每份部屬問卷皆提供填答完畢後的彌封信封；部分問卷採取實體主管問卷搭配部屬問卷網路化方式，在主管問卷說明格中提供含配對功能的個別網址，請主管在將其網址提供給部屬，請部屬上網填寫問卷。彌封信封及網路問卷皆是為避免部屬在評量主管領導行為時，擔心影響個

人的績效考核，而無法有效且準確填答。為方便主管了解問卷發放程序，在主管問卷第一面即採用流程圖方式清楚說明問卷施測程序，以利提升問卷成功配對機率，及提升問卷回收機率。

本研究共計發放主管問卷 203 份、部屬問卷 572 份，經由刪除漏填過多、主管填寫的部屬基本資料與部屬自填資料無法配對吻合等異常問卷後，配對成功的有效主管問卷為 110 份、部屬問卷 317 份，有效回收率 55.42%。部屬樣本組成方面，62.58%為女性 (199 人)，平均年齡為 30.47 歲 ($SD = 4.96$)，65%具有專科／學院／大專學歷，平均工作總年資為 3.5 年 ($SD = 2.96$)，與主管共事年資為 3.17 年 ($SD = 2.80$)。主管樣本組成方面，63.63%為女性 (70 人)，平均年齡為 37.35 歲 ($SD = 4.58$)，59.09%具有專科／學院／大專學歷，平均工作總年資為 13.05 年 ($SD = 4.571$)。

變項衡量

本研究的研究變項均引用國內外學者已發展好的衡量量表，這些量表在過去研究中均呈現良好的信效度。本研究採配對方式蒐集資料，其中原型部屬、領導部屬交換關係與工作績效是來自主管對部屬知覺進行評量；不當督導與組織政治氛圍知覺來自於部屬依直屬主管於工作時所展現的領導行為，以及對組織中每種力量對決策影響的知覺進行評量。

原型部屬

本研究以 Sy (2010) 發展的內隱部屬理論量表來衡量。Sy (2010) 發展的量表不僅反應部屬原型且其他研究亦顯示其一致性良好 (Whiteley et al., 2012)。Sy (2010) 的原型部屬共有三構面，包含勤勉、熱忱及好公民。各構面均有三細項，共有 9 題，其中勤勉細項為：努力工作 (hardworking)、有生產力 (productive) 和高於平均水準以上 (goes above and beyond)；熱忱細項為：興奮 (excited)、外向 (outgoing) 和歡樂 (happy)；好公民細項為：忠誠 (loyal)、可靠 (reliable) 和團隊合作 (team player)。採用 10 點尺度 (1 = 一點也無法用來形容該部屬；10 = 相當能夠用來形容該部屬)。在本研究中，此量表的 Cronbach's α 信度為 .84。

領導部屬交換關係

此構念採用 Graen and Uhl-Bien (1995) 發展 LMX-7 量表。此量表共 7 題，以五點 Likert 量尺來衡量 (1 = 非常不同意，5 = 非常同意)。題項例如：「我認同該部屬的工作潛力 (how well do you recognize your employee potential)」與「該部屬與我之間有良好的工作關係 (how would you characterize your working relationship with your member)」。在本研究中，此量表的 Cronbach's α 信度為 .73。

部屬工作績效

採用 Williams and Anderson (1991) 發展的量表。此量表共 7 題，以七點 Likert 量尺來衡量 (1 = 非常不同意，7 = 非常同意)，其中有兩題反向題採用反向計分。題項例如：「該員工的工作表現符合預期 (fulfils responsibilities specified in job description)」與「該員工沒有履行其份內的職責 (neglects aspects of the job he/she is obligated to perform)」。在本研究中，此量表的 Cronbach's α 信度為 .76。

不當督導

此構念採用 Tepper (2000) 提出的不當督導量表。此量表共 15 題，以六點 Likert 量尺來衡量 (1 = 我不記得他曾經對我做過這種行為，6 = 他總是對我做這種行為)。題項例如：「用言語嘲弄我 (ridicules me)」與「對我沒禮貌 (is rude to me)」。在本研究中，此量表的 Cronbach's α 信度為 .71。

政治氛圍知覺

此構念採用 Drory (1993) 提出的政治氛圍知覺量表。此量表共 9 題，以七點 Likert 量尺來衡量 (1 = 完全受到專業技術影響，7 = 完全受到政治力量影響)。題項例如：「個人利益分配 (allocation of personal benefits)」與「升遷 (promotion)」。在本研究中，此量表的 Cronbach's α 信度為 .81。

控制變數

由於部屬與主管共事時間的長短，會反應出對主管的管理行為與互動過程的熟悉度，而對於主管採用負面的領導風格的知覺形成干擾 (Mitchell & Ambrose, 2007)，因此本研究將部屬與主管共事年資加以控制。此外，員工的性別也可能會影響主管對部屬不當督導行為的感受 (Wu & Hu, 2013)，故本研究也將員工性別作為控制變項。性別採用虛擬變數 (男 = 0；女 = 1)、與主管的共事時間 (年) 採用自陳式。

研究結果

驗證性因素分析

本研究以 AMOS 軟體對各構念進行驗證性因素分析 (confirmatory factor analysis, CFA)，瞭解研究指標與構念之間的收斂效度 (convergent validity) 與區別效度 (discriminant validity)。其中原型部屬為二階構面指標，由於不當督導有十五題、LMX 與工作績效各有七題、組織政治氛圍知覺有九題，為減少指標對因素比值過高的問題、以及避免估計參數膨脹的統計現象 (Landis, Beal, & Tesluk, 2000; Little, Cunningham, Shahar, & Widaman, 2002)，故將各變項的題項採用題項包裹法 (item parceling) 加以處理。題項包裹之作法，係以單一因素法 (single-factor method) 進行處理，將因素負荷量最高與最低的題項合併為第一個指標、次高與次低的題項合併為第二個指標，依此程序進行題項合併。若遇奇數題，則將最後 3 題合併至同一個指標中 (Landis et al., 2000)。因此，不當督導縮減為 7 個指標、LMX 與工作績效各縮減為 3 個指標、組織政治氛圍知覺縮減為 4 個指標。總計驗證性因素分析模型中，共包含 5 個研究構念、20 個衡量指標。

驗證性因素分析結果，請參閱表 1。本研究的五因子模型呈現良好整體模型配適度 ($\chi^2 = 229.76, df = 160, GFI = .93, CFI = .96, RMSEA = .04, SRMR = .05$)，各衡量指標與研究構念之間的因素負荷量均達 0.46 以上 (p 皆達到 .001 顯著水準)，顯示具有收斂效度。再以五因子模型與其他因子模型比較之後，配適度都顯著優於四因子模型 ($\Delta\chi^2_{(4)} = 222.40, p < .001$; $\Delta\chi^2_{(4)} = 195.35, p < .001$)、三因子模型 ($\Delta\chi^2_{(7)} = 418.30, p < .001$)、二因子模型 ($\Delta\chi^2_{(9)} = 695.97, p < .001$)、與一因子模型 ($\Delta\chi^2_{(9)} = 927.27, p < .001$)，顯示本研究的構念之間是不同的變數，

具有良好的區辨效度。

表 1 驗證性因素分析結果

模型	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	Δdf	GFI	CFI	RMSEA	SRMR
五因子模型	229.76	16			.93	.96	.04	.05
四因子模型								
模型 4-1	452.16	20	222.40***	4	.87	.82	.08	.08
模型 4-2	425.11	20	195.35***	4	.88	.83	.07	.08
三因子模型	648.06	23	418.30***	7	.82	.69	.10	.10
二因子模型	925.73	25	695.97***	9	.73	.51	.12	.13
一因子模型	1157.03	26	927.27***	10	.69	.37	.14	.14

- 註：1. 五因子模型包含原型部屬、LMX、工作績效、不當督導與政治氛圍知覺。
 2. 四因子模型中，模型 4-1 將工作績效與不當督導限定為同一構念、模型 4-2 將 LMX 和工作績效限定為同一構念。
 3. 三因子模型將原型部屬、LMX、工作績效限定為同一構念。
 4. 二因子模型將原型部屬、LMX、工作績效限定為同一構念，並將不當督導與政治氛圍知覺限定為同一構念。
 5. 一因子模型將所有構念限定為同一構念。

*** $p < .001$

敘述性統計與相關分析

各變數的敘述性統計與相關係數表，請參閱表 2。相關分析結果顯示，原型部屬與 LMX 具正相關 ($r = .13, p < .05$)，而與政治氛圍知覺具負相關 ($r = -.12, p < .05$)、LMX 與不當督導具正相關 ($r = .11, p < .05$)、工作績效與不當督導具負相關 ($r = -.11, p < .05$)。

表 2 各變數平均數、標準差與相關係數

變數	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7
1. 部屬性別 ^a	.63	.48							
2. 共事時間 ^b	3.17	2.80	-.03						
3. 原型部屬	7.59	.90	.06	.07	(.84)				
4. LMX	4.14	.48	-.04	.18**	.13*	(.73)			
5. 工作績效	6.00	.65	.07	.08	-.08	-.11	(.76)		
6. 不當督導	1.46	.27	.08	-.10	-.04	.11*	-.11*	(.71)	
7. 政治氛圍知覺	1.80	.71	-.17**	.03	-.12*	.05	.00	-.09	(.81)

註：1. 有效樣本數 $N = 317$ 。

2. Cronbach's α 信度列於斜對角之括號中。

3. ^a 男性為 0，女性為 1；^b 共事時間採年計。

* $p < .05$, ** $p < .01$

假說檢驗

本研究運用 Preacher and Hayes (2004) 發展的 SPSS 語法 (模型 6)，以及 2000 次重複抽樣檢驗中介效果。由於在中介效果的假說檢驗，Sobel 檢定比 Baron and Kenny (1986) 的逐步流程更能說明中介效果 (Preacher & Hayes, 2004)，然而 Sobel 檢定的假設前提是間接效果必須是常態分配，若間接效果發生為非常態 (Edwards & Lambert, 2007)、亦或中介與結果變數並非常態分配的情況時，則以拔靴法 (bootstrap) 估計中介效果是較有效的 (Shrout & Bolger, 2002)。且小樣本的情況下可使用拔靴法 (bootstrap) (Shrout & Bolger, 2002)，且對應拔靴法的信賴區間 (confidence intervals, CIs)，較能有效地避免間接效果因不對稱或其他非常態抽樣分佈造成檢定力的問題 (MacKinnon, Lockwood, & Williams, 2004)。

本研究的中介效果迴歸分析，請參閱表 3。原型部屬對不當督導的沒有直接影響的效果 -0.01 ($p > .05$, 95% CI = $[-.04, .02]$) (表 3 中步驟 3)，支持本研究先前的主張，即原型部屬對不當督導間需要透過中介機制。原型部屬 \rightarrow LMX \rightarrow 不當督導的間接效果為 $.01$ (SE = $.01$, 95% CI = $[-.01, .02]$)，可知假說 1 獲得支持。原型部屬 \rightarrow 工作績效 \rightarrow 不當督導的間接效果為 $.00$ (SE = $.00$, 95% CI = $[-.00, .01]$)，可知假說 2 未獲得支持。最後，原型部屬 \rightarrow LMX 工作績效 \rightarrow 不當督導的間接效果為 $.00$ (SE = $.00$, 95% CI = $[-.00, .01]$)，信賴區間雖包含 0，然而由於工作績效對不當督導具有邊際顯著的影響效果 -0.04 ($p < .1$, 95% CI = $[-.09, .00]$) (表 3 中步驟 4)，故假說 3 獲得部份支持。

表 3 中介效果迴歸分析

變數	LMX			工作績效			不當督導					
	步驟 1	拔靴法 95%		步驟 2	拔靴法 95%		步驟 3	拔靴法 95%		步驟 4	拔靴法 95%	
		信賴區間			信賴區間			信賴區間			信賴區間	
		下界	上界		下界	上界		下界	上界		下界	上界
性別	-.04	-.15	.07	.09	-.05	.24	.04	-.02	.11	.05	-.01	.11
與主管共事時間	.03	.01	.05	.02 [†]	-.00	.05	-.01	-.02	.00	-.01 [†]	-.02	.00
原型部屬	.06 [*]	.01	.12	-.06	-.14	.03	-.01	-.04	.02	-.02	-.05	.02
LMX				-.15 [*]	-.30	-.01				.08 [*]	.01	.14
工作績效										-.04 [†]	-.09	.00
<i>F</i>	5.35			2.48			1.76			3.05		
<i>R</i> ²	.05 [*]			.03 [*]			.02			.05 [*]		

註：1. 2000 次拔靴法。

2. 表格中為非標準化係數。

[†] $p < .1$, * $p < .05$

因工作績效對不當督導獲得邊際的影響效果，再以工作績效與組織政治氛圍知覺的交互效果檢驗對不當督導之調節作用，結果請參閱表 4。由表 4 的模型 3 可知，工作績效與不當督導具顯著負向影響為-.11 ($p < .05$)、組織政治氛圍知覺與工作績效的交互關係對不當督導具負向顯著 ($\beta = -.15, p < .01$)。再進一步繪製交互作用影響圖，請參閱圖 2。由圖 2 可知，在高度組織政治氛圍知覺的情境下，工作績效與不當督導的負向關係會變弱，但在低度組織政治氛圍知覺的情境下，工作績效與不當督導的負向關係會變強。

表 4 工作績效與組織政治氛圍知覺的交互作用對不當督導的迴歸分析

變數	不當督導		
	模型 1	模型 2	模型 3
性別	.08	.08	.06
與主管共事時間	-.10 [†]	-.09	-.10 [†]
工作績效		-.11 [*]	-.11 [*]
組織政治氛圍知覺		-.08	-.07
工作績效 × 組織政治氛圍知覺			-.15 ^{**}
Adj. R^2	.01	.02	.04
ΔR^2		.02	.02
ΔF	2.46 [†]	2.90 [†]	7.02 ^{**}

註：表格中為標準化係數。

[†] $p < .1$, ^{*} $p < .05$, ^{**} $p < .01$

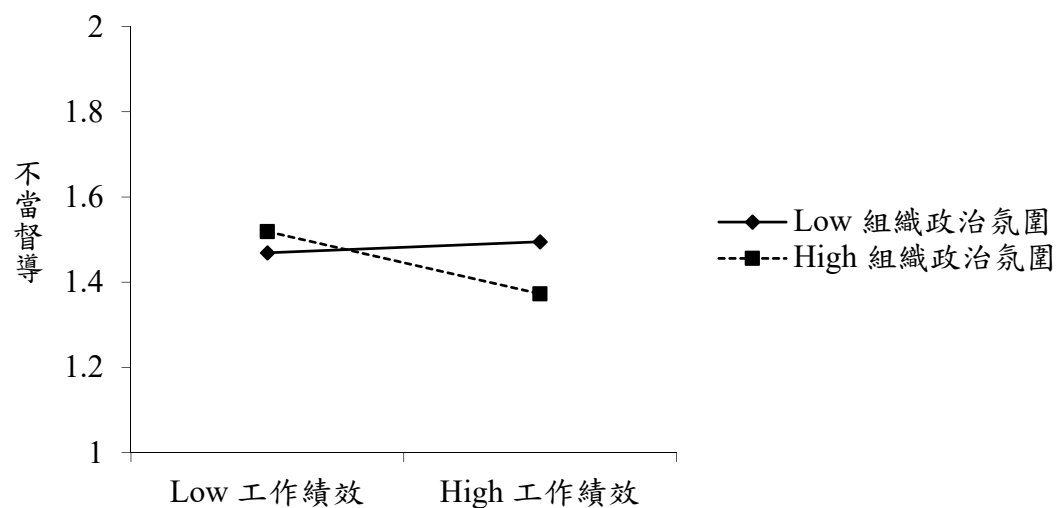


圖 2 組織政治氛圍知覺對工作績效與不當督導間關係的調節效果

結論與建議

理論意涵

內隱部屬理論和負面領導是持續受到重視的領導行為。本研究由內隱部屬理論的原型部屬解釋是如何引發不當督導行為，可以對其中的心理歷程可以更加清晰。本研究結果顯示，原型部屬會讓領導者與其發展出高品質的交換關係，會降低對不當督導的知覺，但領導者與部屬發展交換關係不全面是好事的影響下負向影響工作績效，而提高對不當督導的感受。本研究在理論意涵方面，首先，採用內隱部屬理論來研究負向領導行為，不同於先前研究較多是以部屬心目中的領導者的原型來探討領導者與部屬在態度與行為的影響 (Epitropaki & Martin, 2005; Martin & Epitropaki, 2001; Martinko et al., 2013)，且也擴展 Sy (2010) 過去研究中未被討論到 IFTs 與結果變數間的作用機制、或是如何影響的研究缺口。此外，同時提供說明不當督導研究另一個可採用的理論基礎，以及主管知覺的前因變數的選擇 (胡昌亞、鄭瑩妮，2014)，豐富不當督導研究的理論發展。

本研究的第二個理論貢獻，過去對於領導者知覺部屬原型與部屬的交換關係的正向影響已獲得研究支持與討論 (Sy, 2010; Whiteley et al., 2012)，及不當督導會惡化 LMX、或 LMX 的調節角色會降低不當督導的知覺 (Harris & Kacmar, 2006; Harris et al., 2007; Tepper, 2007)，但對於基於 LMX 而形塑不當督導知覺的部分較少被探討。本研究以 LMX 為不當督導知覺的前因變數雖然呼應 Martinko et al. (2011) 和 Martinko et al. (2012) 的看法，但採用的 IFTs 卻又不同於 Martinko et al. (2013) 與 Martinko et al. (2012) 以 ILTs 為基礎由部屬知覺的 LMX 來檢視關係。以主管角度解釋交換關係是有副作用，LMX 的發展可能會促成攻擊的動機採用負向的管理行為，即使是自己人也會感受到不當督導的表現。

除 LMX 可作為不當督導的前因，也呼應熊欣華、陳欽洲 (2012) 對 LMX 存在矛盾的看法，LMX 對部屬而言不全然是正面的；且本研究發現領導者是會對所選擇的部屬發展高品質的 LMX，或許會透過合理的績效評估來降低差別管理的感受 (Henderson et al., 2009)，卻也可能認為身為自己人更應該賣力，而對於愛將有著較高的標準，故而不見得有較高的工作績效分數。此結果雖與熊欣華、陳欽洲 (2012) 研究的正向影響結果不同，卻也為 LMX 存在的潛在矛盾提供另一個解釋視角。而在此影響下，自己人可能會感覺關注或支持太多可能阻礙工作表現、外圍人則會因與自己人相比，感覺到差異的對待也不會特別想要在工作上表現，對領導者不當督導的行為的感受仍存在弊大於利的現象，此結果可以提供對不當督導知覺差異原因的解釋，則是本研究的第三個理論貢獻。

最後，本研究回應胡昌亞、鄭瑩妮 (2014) 對不當督導進行大量文章回顧後，提出探討情境因素對不當督導影響的呼籲。在本研究中，組織政治氛圍力量會刺激到工作績效的評估進而影響著不當督導的知覺。高政治行為環境會讓部屬將領導者評估工作績效的結果歸因於組織政策，領導者受到組織政治氛圍的影響，從事不當督導的行徑是為吻合組織政治行為 (Tepper et al., 2012) 的一種社會影響

程，也就可以解釋為什麼不當督導現象得以持久的原因。

綜合上述各項理論貢獻與相關意涵，本研究在二階中介模型的檢視雖然工作績效對不當督導僅達邊際顯著的負向影響結果，但仍對不當督導的研究仍提供理論上的貢獻和實證方面的證據與參考。

實務意涵

當前的管理實務、商業社會中，不當督導其實是常見的現象，進一步避免或控制這些負面領導行為造成的負面後果與社會成本，為組織朝向和諧互助的方向提升。本研究由領導者與部屬面向提出實務上的建議。領導者部份，領導者與部屬間屬於既定關係，從中挑選積極優秀的部屬作為自己人的培育和發展交換關係是無可厚非的，且部屬對於心中領導者認知不易改變的情況來看 (Epitropaki & Martin, 2005)，領導者也不容易改變對部屬的內隱知覺。領導者給予較多的資源來體現關係的發展，卻可能發展出人才變成奴才在工作上更加的辛苦。高標籤下的高投入卻無法接收到部屬的高成果，產生交換上的爭議作出不適當的怒氣反應或刻意管理行為的不適感。雖然領導者應一視同仁地對待組織所有成員，但在未都能發展出高品質的交換關係，即使是在有選擇性下的發展交換關係，也應觀察部屬的能力或優勢，保持適度和彈性的交換空間，而非讓部屬同時處理擅長和不擅長的事務，又希望達成目標。不論是在為達成目標的過程、或面對無法達成目標時，也不應以負面的手段或感情用事的情緒反應來達成自己的期望、或為訴說自己的失望。領導者也應從受到自己重用部屬的相處過程，去覺察他們對自己的態度或行為的不一致處，或善用意見表達的建言機制提醒自己，改善自己不當的管理行徑。

在部屬部份，對於身為自己人的部屬，仍要維持勇於承擔責任的積極性，而被分在外圍人的部屬則更應做好自己工作的本分，但不論是與領導者發展出高或低品質交換關係的部屬，都不應該容許領導者不當督導的領導行徑，更應該勇敢表達和指正領導者管理行為的不適處。外圍人的部屬面對領導者的不當督導勿以逃避的心態，相信領導者會改變，退縮之下更容易變成攻擊對象；而身為自己人的部屬，則應該發揮向上管理措施，主動告知領導者管理行為的缺失，不要害怕被打入冷宮，也不應在組織政治文化傾向或政治行為的角力下，允許不良的領導行為的舉止，方可避免許多負面後果與社會成本，帶動組織往正向的方向提升。

研究限制與建議

本研究在研究設計上具有以下限制。第一，由於不當督導是持續存在的惡意行為，但本研究採橫斷面 (cross-sectional) 的資料蒐集方式，再加上不能排除研究構念間存在逆向因果關係。因此建議未來研究可採取縱貫面 (longitudinal) 的資料蒐集方式，將有助於辨識不當督導行為的動態性，及更能確認構念之間的因果關係。此外，本研究的研究對象係以保險業的主管與員工，研究結果在跨產業

的推論上可能有所限制，未來研究也可以跨產業與跨文化的內隱部屬理論進行調查。

第二，本研究雖然同時蒐集主管與部屬的配對資料，可適度地避免研究構念間 CMV 的問題。但本研究在部屬原型和 LMX 僅考量主管的面向，內隱部屬的原型配適 (prototype fit) 的一致性 (Coyle & Foti, 2015)，及部屬對 LMX 的看法可能與主管間是存有差距，不同的知覺距離亦可能影響不當督導的知覺。因此建議未來研究可同時檢視主管與部屬的內隱配適程度和 LMX 的差異程度，將有助於釐清為什麼不同部屬對同樣的不當督導行為有著不同的知覺反應 (Tepper, 2007)。

第三，政治氛圍知覺可作為個體層次的知覺概念，也可作為組織層次的概念，代表著一個組織的政治氛圍 (Breaux, Munyon, Hochwarter, & Ferris, 2009)。本研究的政治氛圍知覺與不當督導皆採用部屬評估，屬於探討個體層次的影響，因此未來研究可探討不當督導和政治氛圍知覺的跨層次效果(胡昌亞、鄭亞妮, 2014)，分析不同團隊中，領導者不當督導的程度。

在研究方法部分，本研究以對偶關係做為分析單位，檢視不當督導的心理歷程。在內隱部屬理論的量衡，Sy (2010) 提出原型部屬與反原型部屬二面向，且二因素間存在負相關，本研究僅探討原型部屬作為前因變數的影響，且由結果可知原型部屬雖與不當督導存在不顯著的負相關 ($r = -.08, p > .05$)，卻和工作績效存在不顯著的負相關 ($r = -.04, p > .05$) 且沒有直接的影響效果，然而反原型部屬與不當督導間的關係仍未被進一步地討論，領導者對部屬負向知覺對工作績效和不當督導的影響關係，建議未來研究可再納入加以進行探討。根據 Khan, Moss, Quratulain, and Hameed (2016) 研究顯示高績效的部屬也會是主管不當督導的對象，特別是主管具有社會優勢傾向 (social dominance orientation) 時，因此未來研究可將社會優勢傾向納入主管層次變數來檢視對原型部屬的影響。最後，IFTs 近期的研究認為，部屬原型是會隨著與領導者互動的經驗累積產生調整 (Junker & van Dick, 2014)，且情境因素也是會激活原型的改變，所以對工作績效沒有影響可能還可以考量例如競爭氣候、組織公平知覺、工作安全這些情境因素，也可以從情境脈絡理解對不當督導程度的差異，因此建議未來研究亦可納入探究。

參考文獻

- 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 卷，2 期，頁 201-221。
- 林家五、張國義、劉貞好、林裘緒、陳筱華 (2009)，差序對待知覺與同事間信任對公平態度與政治行為之影響，*本土心理學研究*，31 期，頁 143-175。
- 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 卷，2 期，頁 191-214。
- 熊欣華、陳欽洲 (2012)，自己人更優惠，或是更辛苦？，*人力資源學報*，12 卷，4 期，頁 29-52。
- 樊景立、鄭伯璜 (2000)，華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析，*本土心理學研究*，13 期，頁 126-180。
- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. 2010. The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21(2): 438-452.
- Abbas, M., Raja, U., Darr, W., & Bouckenooghe, D. 2014. Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Journal of Management*, 40(7): 1813-1830.
- Ansari, M. A., Bui, L. B., & Aafaqi, R. 2007. *LMX and work outcomes: The mediating role of delegation in the malaysian business context*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings, Philadelphia, PA.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. 2007. Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1): 191-201.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. 2009. Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60: 421-449.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. 1986. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Barsalou, L. W. 1985. Ideals, central tendency, and frequency of instantiation as determinants of graded structure in categories. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 11(4): 629-654.
- Bashshur, M. R., Hernández, A., & González-Romá, V. 2011. When managers and their teams disagree: A longitudinal look at the consequences of differences in perceptions of organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 96(3): 558-573.
- Boldenhausen, G., & McCrae, C. N. 1998. Stereotype activation and inhibition. In R.

- S. Wyer (Ed.), *Stereotype activation and inhibition: Advances in social cognition*, Vol. 11: 1-52. Mahwah, NJ: Earlbaum.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. 2009. Relative deprivation among employees in lower-quality leader-member exchange relationships. *The Leadership Quarterly*, 20(3): 276-286.
- Breaux, D. M., Munyon, T. P., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. 2009. Politics as a moderator of the accountability—job satisfaction relationship: Evidence across three studies. *Journal of Management*, 35(2): 307-326.
- Carsten, M. K., & Uhl-Bien, M. 2009a. *Implicit Followership Theories (IFT): Developing and validating an IFT scale for the study of followership*. Paper presented at the Annual Meeting of the Southern Management Association, Ashville, Ashville, NC, USA.
- Carsten, M. K., & Uhl-Bien, M. 2009b. *Implicit followership theories (IFT): Developing and validating an IFT scale for the study of followership*. Paper presented at the Annual Meeting of the Southern Management Association, Ashville, NC.
- Chang, C. H., Rosen, C. C., & Levy, P. E. 2009. The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination. *Academy of Management Journal*, 52(4): 779-801.
- Chang, C. H., Rosen, C. C., Siemienieć, G. M., & Johnson, R. E. 2012. Perceptions of organizational politics and employee citizenship behaviors: Conscientiousness and self-monitoring as moderators. *Journal of Business and Psychology*, 27(4): 395-406.
- Chen, M., & Bargh, J. A. 1997. Nonconscious behavioral confirmation processes: The self-fulfilling consequences of automatic stereotype activation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 33(5): 541-560.
- Coyle, P. T., & Foti, R. 2015. If you're not with me you're...? Examining prototypes and cooperation in leader–follower relationships. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(2): 161-174.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. 1997. The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2): 159-180.
- Davis, C. G., Nolen-Hoeksema, S., & Larson, J. 1998. Making sense of loss and benefiting from the experience: two construals of meaning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(2): 561-574.
- de Vries, R. E., & van Gelder, J. L. 2005. Leadership and need for leadership: Testing an implicit followership theory. In B. Schyns, & J. R. Meindl (Eds.), *Implicit*

- leadership theories: Essays and explorations*: 277-303. Greenwich, CT: Information Age.
- Detert, J. R., Treviño, 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): 993-105.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. 1986. Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3): 618-634.
- Dixon, G., & Westbrook, J. 2003. Followers revealed. *Engineering Management Journal*, 15(1): 19-26.
- Drory, A. 1993. Perceived political climate and job attitudes. *Organization Studies*, 14(1): 59-71.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. 2009. The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3): 654-677.
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. 2007. Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12(1): 1-22.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. 2007. Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3): 207-216.
- Engle, E. M., & Lord, R. G. 1997. Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 40(4): 988-1010.
- Epitropaki, O., & Martin, R. 2005. From ideal to real: a longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4): 659-676.
- Epitropaki, O., Sy, T., Martin, R., Tram-Quon, S., & Topakas, A. 2013. Implicit leadership and followership theories “in the wild”: Taking stock of information-processing approaches to leadership and followership in organizational settings. *The Leadership Quarterly*, 24(6): 858-881.
- Ferris, G. R., Fedor, D. B., Chachere, J. G., & Pondy, L. R. 1989. Myths and politics in organizational contexts. *Group & Organization Studies*, 14(1): 83-103.
- Ferris, G. R., Harrell-Cook, G., & Dulebohn, J. H. 2000. Organizational politics: The nature of the relationship between politics perceptions and political behavior. In S. B. Bacharach, & E. J. Lawler (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 17: 89-130. Stanford, CT: JAI Press.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. 2005. Development and validation of the political

- skill inventory. *Journal of Management*, 31(1): 126-152.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. 1991. *Social cognition* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Frieder, R. E., Ma, S., & Hochwarter, W. A. 2016. Creating one's reality: The interaction of politics perceptions and enactment behavior. *The Journal of Social Psychology*, 156(1): 74-97.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. 1997. Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6): 827-844.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. 2009. In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4): 353-367.
- Graen, G., & Cashman, J. F. 1975. A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt, & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*, Vol. 143: 134-165. Kent, OH: Kent State University.
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. 1982. The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1): 109-131.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2): 219-247.
- 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. 2006. Too much of a good thing: The curvilinear effect of leader-member exchange on stress. *The Journal of Social Psychology*, 146(1): 65-84.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. 2007. An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly*, 18(3): 252-263.
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. 2009. LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(4): 517-534.
- Hogg, M. A. 2001. A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3): 184-200.
- Junker, N. M., & van Dick, R. 2014. Implicit theories in organizational settings: A

- systematic review and research agenda of implicit leadership and followership theories. *The Leadership Quarterly*, 25(6): 1154-1173.
- Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. 1991. Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological measurement*, 51(1): 193-205.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. 2005. Poor leadership. In J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of work stress*: 89-112. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Khan, A. K., Moss, S., Quratulain, S., & Hameed, I. 2016. When and how subordinate performance leads to abusive supervision: A social dominance perspective. *Journal of Management*.
- Kimura, T. 2015. A review of political skill: Current research trend and directions for future research. *International Journal of Management Reviews*, 17(3): 312-332.
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. 2013. Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5): 1308-1338.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. 2005. Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2): 281-342.
- Landis, R. S., Beal, D. J., & Tesluk, P. E. 2000. A comparison of approaches to forming composite measures in structural equation models. *Organizational Research Methods*, 3(2): 186-207.
- Lewin, K. 1936. *Principles of topological psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. 2006. Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6): 723-746.
- Liden, R. C., & Graen, G. 1980. Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3): 451-465.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. 1998. Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1): 43-72.
- Lipman-Blumen, J. 2006. *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians-and how we can survive them*. New York: Oxford University Press.
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. 2002. To parcel or

- not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling*, 9(2): 151-173.
- Liu, 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.
- Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. 1986. A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 402-410.
- Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. 1984. A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(3): 343-378.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. 1993. *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. New York: Routledge.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. 2003. Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*: 241-261. San Francisco, CA: Barrett-Koehler.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. 2004. Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1): 99-128.
- Martin, R., & Epitropaki, O. 2001. Role of organizational identification on implicit leadership theories (ILTs), transformational leadership and work attitudes. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3): 247-262.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. 2013. A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(S120-S137).
- Martinko, M. J., Harvey, P., Sikora, D., & Douglas, S. C. 2011. Perceptions of abusive supervision: The role of subordinates' attribution styles. *The Leadership Quarterly*, 22(4): 751-764.
- Martinko, M. J., Sikora, D., & Harvey, P. 2012. The relationships between attribution styles, LMX, and perceptions of abusive supervision. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(4): 397-406.
- Matta, F. K., Scott, B. A., Koopman, J., & Conlon, D. E. 2015. Does seeing “eye to eye” affect work engagement and organizational citizenship behavior? A role theory perspective on LMX agreement. *Academy of Management Journal*, 58(6): 1686-1708.
- Miller, B. K., Rutherford, M. A., & Kolodinsky, R. W. 2008. Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 22(3): 209-222.

- 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.
- Naseer, S., Raja, U., Syed, F., Donia, M. B. L., & Darr, W. 2016. Perils of being close to a bad leader in a bad environment: Exploring the combined effects of despotic leadership, leader member exchange, and perceived organizational politics on behaviors. *The Leadership Quarterly*, 27(1): 14-33.
- Ng, S. B. C., Chen, Z. X., & Aryee, S. 2012. 10 Abusive supervision in Chinese work settings. In X. Huang, & H. H. Bond (Eds.), *Handbook of Chinese organizational behavior: Integrating theory, research and practice*: 164. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Nye, J. L., & Forsyth, D. R. 1991. The effects of prototype-based biases on leadership appraisals: A test of leadership categorization theory. *Small Group Research*, 22(3): 360-379.
- Operario, D., & Fiske, S. T. 2003. Stereotypes: Content, structures, processes, and context. In R. Brown, & S. L. Gaertner (Eds.), *Blackwell handbook of social psychology: Intergroup processes*: 22-43. Malden, MA: Blackwell.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. 2007. The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3): 176-194.
- Palich, L. E., & Hom, P. W. 1992. The impact of leader power and behavior on leadership perceptions: A LISREL test of an expanded categorization theory of leadership model. *Group & Organization Management*, 17(3): 279-296.
- Poole, P. P., Gioia, D. A., & Gray, B. 1989. Influence modes, schema change, and organizational transformation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25(3): 271-289.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. 2004. SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4): 717-731.
- Rousseau, V., Aubé, C., Chiocchio, F., Boudrias, J. S., & Morin, E. M. 2008. Social interactions at work and psychological health: The role of leader-member exchange and work group integration. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(7): 1755-1777.
- Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. 1994. Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *Academy of Management Journal*, 37(6): 1588-1602.
- Schyns, B., & Meindl, J. R. 2005. *Implicit leadership theories: Essays and explorations*. Greenwich, CT: Information Age Publishing.

- Shrout, P. E., & Bolger, N. 2002. Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4): 422-445.
- Sin, H. P., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. 2009. Understanding why they don't see eye to eye: An examination of leader-member exchange (LMX) agreement. *Journal of Applied Psychology*, 94(4): 1048-1057.
- Sy, T. 2010. What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(2): 73-84.
- Tepper, B. J. 2000. Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2): 178-190.
- Tepper, B. J. 2007. Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3): 261-289.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Breaux-Soignet, D. M. 2012. Abusive supervision as political activity: Distinguishing impulsive and strategic expressions of downward hostility. In G. R. Ferris, & D. C. Treadway (Eds.), *Politics in organizations: Theory and research considerations*: 191-212. New York: Routledge.
- 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., Moss, S. E., & Duffy, M. K. 2011. Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54(2): 279-294.
- Tierney, P., & Tepper, B. J. 2007. Introduction to the leadership quarterly special issue: destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(3): 171-173.
- Todd, A. R., Forstmann, M., Burgmer, P., Brooks, A. W., & Galinsky, A. D. 2015. Anxious and egocentric: How specific emotions influence perspective taking. *Journal of Experimental Psychology: General*, 144(2): 374-391.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. 2014. Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1): 83-104.
- van Gils, S., van Quaquebeke, N., & van Knippenberg, D. 2010. The X-factor: On the relevance of implicit leadership and followership theories for leader-member exchange agreement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3): 333-363.
- van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. 2003a. Leadership and power: Identity processes in groups and organizations. In D. van Knippenberg, & M. A. Hogg

- (Eds.), *Leadership and power: Identity processes in groups and organizations*: 1-4. Thousand Oaks, CA: Sage.
- van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. 2003b. A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25: 243-295.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. 2005. Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3): 420-432.
- Whiteley, P., Sy, T., & Johnson, S. K. 2012. Leaders' conceptions of followers: Implications for naturally occurring Pygmalion effects. *The Leadership Quarterly*, 23(5): 822-834.
- Whitman, M. V., Halbesleben, J. R. B., & Holmes, O. 2014. Abusive supervision and feedback avoidance: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1): 38-53.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3): 601-617.
- Wu, T. Y., & Hu, C. 2013. Abusive supervision and subordinate emotional labor: The moderating role of openness personality. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(5): 956-970.
- Yukl, G. 2010. *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Zhang, Z., Wang, M., & Shi, J. 2012. Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 55(1): 111-130.
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. 2009. Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34(5): 590-619.

國立東華大學
專任教師出席國際學術會議報告

報告人姓名	吳佳燕	服務機構 及職稱	企業管理學系 博士後研究員
會議時間	2017/07/04-2017/07/06	會議地點	香港
會議 名稱	(中文) 亞太管理與商業研討會 (英文) Asia-Pacific Conference on Management and Business		
發表 論文 題目	(中文) 上司對部屬依賴對負面領導行為之探討 (英文) Exploring the Negative Leadership of Supervisor dependence on Subordinates		

報告內容應包括下列各項:

一、參加會議經過

月	日	地點	主要工作記要
7	03	桃園→香港	搭乘長榮航空 BR867 班機，前往香港。
7	04	香港 Royal Plaza Hotel	於研討會會場報到與註冊。發表論文，時間：11:00~12:00，發表論文題目：Exploring the Negative Leadership of Supervisor dependence on Subordinates
7	05	香港→桃園	參與會議，與各國學者交流、搭乘長榮航空 BR870 班機，返回桃園。

二、與會心得

參與此次研討會後，主要可歸結下列二項主要心得：

首先，學術研究應廣納不同領域學者們的觀點與意見，相互激盪討論時的火花對管理與商業議題的拓展，創造出多元化及研究的深廣度。本次的研討會包含自然科學與社會科學二大領域，於海報發表現場，不僅能觀看來自不同國家及不同研究議題的學者研究的成果，更在與不同領域的學者們交流時能激發新的研究靈感，有些自然科學領域的學者以客觀實務的角度，更能幫助突破研究的框視。在和與會的學者討論議題或方法論的過程發現，不論是具有相同研究背景或差異較大的學者們，皆能適時地提出看法增加與延伸研究議題趨勢。

其次，對於研究議題的深化，在不同文化背景的研究者相互討論下，得到新的思維角度。以發表的論文為例，負面領導議題在組織、管理和商業的研究已受到相當的重視，本次發表的主題：主管不當督導，即有學者認為此主題對於用來研究學生分組討論產生冷落者更能體現出實際的互動情形；也有學者提出是否能量測出除了實際工作場合中的主管不當督導行為，目前使用網路科技在組織內進行溝通已普遍，主管亦可能利用網路科技進行不當督導行為，此也點出領導研究可擴及網路的研究方向與創新性，也為領導研究方向開啟許多可能性。另外特別在量測方面，與會者多數均認同蒐集對偶資料的難處，也肯定在統計上的處理，彼此皆對資料蒐集在避免主從關係而無法確切量測出主管真實領導行為提出不同的處理方式，例如領導行為同時自評和他評，以及如何進行統計分析的處理等，討論過程實在獲益良多，亦可供後續進行詳細地研究的參考依據，豐富領導研究議題的發現與瞭解，也能與組織中的領導行為更為貼近及提供管理的效益。

三、考察參觀活動(無是項活動者省略)

無

四、建議

研討會會議地點在香港 Royal Plaza Hotel 飯店舉行，該地點正位於香港地鐵旺角東站，故在參與會議的交通運輸相當的便利，且該地點已有多次舉辦國際會議的經驗，軟硬體設施皆非常先進，輔以主辦單位完整的規劃安排，例如報到地點醒目且會議前已多次告知、每位與會者皆有一個專屬 barcode，大幅縮短報到程序，讓研討會的議程得以順暢的進行，根據與會後提出個人二點建議供參。

1. 在海報發表現場，研討會表定的發表及可討論的時間，是希望每位與會者皆能閱讀觀看其他研究者的文章，並與作者引發熱烈的討論與雙向對談的互動。但因所有發表皆在同一時段，在時間有限之下無法觀看到所有作者的文章，亦無法有太多的時間可討論，故可適時地拋出看法或複雜性較低的問題詢問與會者，並利用會後與報告者進行非正式的溝通討論，建立學術網絡連結與交流。

2. 口頭發表討論現場，研討會參與者是來自社會科會與自然科學的研究者，專業研究的視角與想法皆有所差異。然在討論過程中，應尊重每位提出問題或不同看法、觀點或意見的表達者，且以開放的態度接受不同的意見；也不可因學術研究的專業性對於報告者的研究加以批評，應尊重每個人的研究，才會有助於學術研究的增長與知識的深化。

五、攜回資料名稱及內容

1. 研討會議程手冊 1 份。
2. 研討會論文集 1 份。

六、其他

會議提供資料	會議現場
	
會議現場	論文報告
	

105年度專題研究計畫成果彙整表

計畫主持人：林家五					計畫編號：105-2410-H-259-016-SSS				
計畫名稱：負面領導行為前因與後果的探討：不當督導與威權領導為例									
成果項目					量化	單位	質化 (說明：各成果項目請附佐證資料或細項說明，如期刊名稱、年份、卷期、起訖頁數、證號...等)		
國內	學術性論文	期刊論文			0	篇			
		研討會論文			0				
		專書			0	本			
		專書論文			0	章			
		技術報告			0	篇			
		其他			0	篇			
	智慧財產權及成果	專利權	發明專利	申請中	0	件			
				已獲得	0				
			新型/設計專利		0				
		商標權			0				
		營業秘密			0				
		積體電路電路布局權			0				
		著作權			0				
		品種權			0				
		其他			0				
	技術移轉	件數			0	件			
		收入			0	千元			
國外	學術性論文	期刊論文			0	篇			
		研討會論文			1		Chia-wu Lin and Chia-yen Wu (2017). Exploring the Negative Leadership of Supervisor dependence on Subordinates. Presented at 2017 Asia-Pacific Conference on Management and Business. Royal Plaza Hotel, Hong-Kong		
		專書			0	本			
		專書論文			0	章			
		技術報告			0	篇			
		其他			0	篇			
	智慧財產權及成果	專利權	發明專利	申請中	0	件			
				已獲得	0				
			新型/設計專利		0				
		商標權			0				

		營業秘密	0		
		積體電路電路布局權	0		
		著作權	0		
		品種權	0		
		其他	0		
	技術移轉	件數	0	件	
		收入	0	千元	
參與計畫人力	本國籍	大專生	0	人次	
		碩士生	4		四位碩班研究生皆因參與本研究，在研究方法上的知識上，有具體的進步
		博士生	0		
		博士後研究員	1		博士後研究員針對幾個負面領導議題，有更深入的認識，也著手進行多篇學術論文的撰寫
		專任助理	1		專任助理獲得穩定的生活保障，在協助研究人員的核銷行政上更加純熟
	非本國籍	大專生	0		
		碩士生	0		
		博士生	0		
		博士後研究員	0		
		專任助理	0		
其他成果 (無法以量化表達之成果如辦理學術活動、獲得獎項、重要國際合作、研究成果國際影響力及其他協助產業技術發展之具體效益事項等，請以文字敘述填列。)					

科技部補助專題研究計畫成果自評表

請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況、研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）、是否適合在學術期刊發表或申請專利、主要發現（簡要敘述成果是否具有政策應用參考價值及具影響公共利益之重大發現）或其他有關價值等，作一綜合評估。

1. 請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況作一綜合評估

☒ 達成目標

☐ 未達成目標（請說明，以100字為限）

☐ 實驗失敗

☐ 因故實驗中斷

☐ 其他原因

說明：

2. 研究成果在學術期刊發表或申請專利等情形（請於其他欄註明專利及技轉之證號、合約、申請及洽談等詳細資訊）

論文：☐ 已發表 ☒ 未發表之文稿 ☐ 撰寫中 ☐ 無

專利：☐ 已獲得 ☐ 申請中 ☒ 無

技轉：☐ 已技轉 ☐ 洽談中 ☒ 無

其他：（以200字為限）

3. 請依學術成就、技術創新、社會影響等方面，評估研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性，以500字為限）

領導行為的表現與知覺，是一個領導者與部屬間社會互動的成果。本研究探討領導者為何會表現出不當督導的行為，部分原因可能是受到部屬的績效表現，及領導者部屬間關係的影響。因此，在管理實務上，領導者若要避免造成負面的領導形象，在與低績效，關係疏遠部屬互動時，要更小心自己的言行舉止

4. 主要發現

本研究具有政策應用參考價值：☒ 否 ☐ 是，建議提供機關

（勾選「是」者，請列舉建議可提供施政參考之業務主管機關）

本研究具影響公共利益之重大發現：☐ 否 ☐ 是

說明：（以150字為限）