

科技部補助專題研究計畫成果報告 期末報告

主管職場八卦的效能研究：一項跨層級的分析

計畫類別：個別型計畫
計畫編號：NSC 102-2410-H-004-046-SSS
執行期間：102年08月01日至103年07月31日
執行單位：國立政治大學心理學系

計畫主持人：郭建志

計畫參與人員：碩士班研究生-兼任助理人員：黃順凱
碩士班研究生-兼任助理人員：蔡侑庭
碩士班研究生-兼任助理人員：林曾慶豐

報告附件：出席國際會議研究心得報告及發表論文

處理方式：

1. 公開資訊：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，2年後可公開查詢
2. 「本研究」是否已有嚴重損及公共利益之發現：否
3. 「本報告」是否建議提供政府單位施政參考：否

中 華 民 國 103 年 10 月 31 日

中文摘要：在企業組織中，主管扮演著重要的管理者角色，是單位或團體成功的關鍵要素，他可能同時具有職場八卦的目標對象與參與者的雙重角色。因此，本研究從主管的角度出發，採取對偶層級的研究觀點，探討主管職場八卦對主管-部屬關係及個人效能（團隊有能、心理有能、主管承諾、部屬八卦）的作用效果，並說明主管-部屬關係品質在主管八卦與部屬效能間的中介角色。本研究蒐集 231 對對偶資料，結果發現主管正向八卦確實與 LMX、團隊有能、心理有能、主管承諾及部屬正向八卦有顯著相關，而主管負向八卦則與部屬的八卦呈顯著正相關。再者，本研究也發現，主管正向八卦經由 LMX 來影響團隊有能、心理有能、主管承諾及部屬八卦，支持 LMX 在其間所扮演的中介角色。整體而言，本研究結果凸顯主管八卦在 LMX 及員工態度及行為中所扮演的重要角色。最後，根據本研究結果，進一步討論並說明管理意涵、未來研究方向及研究限制。

中文關鍵詞：職場八卦、主管職場八卦、團隊有能、心理有能、個人效能

英文摘要：Managers are powerful players in organizations, which makes them likely a key-person of workplace gossip. In general, managers play the role of gossipee and gossip simultaneously in work units or work groups. Therefore, this study developed a dyadic model integrating macro and micro approaches to test the effectiveness of supervisor's workplace gossip. The results collected 231 dyadic data show that supervisors' positive gossip behaviors are significantly related to LMX, group efficacy, supervisor commitment, and subordinates' positive gossip behaviors. In contrast, supervisors' negative gossip behaviors are positively related to subordinates' gossip behaviors. At the same time, positive gossip behaviors performed by supervisors will indirectly influence group efficacy, psychological efficacy, supervisor commitment, subordinates' gossip through LMX, which supports LMX as a mediator of the relationship. In general, the results outline the critical role supervisors' gossip behaviors play in the relationship of LMX, employee attitude, as well as employee behavior. Finally, we further discussed and illustrated the study implications in management, research

suggestions in the future, and the limitations in this study according to the study results.

英文關鍵詞： workplace gossip, supervisors' workplace gossip, group efficacy, employee effectiveness

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫 ☒ 成果報告
☐ 期中進度報告

主管職場八卦的效能研究：一項跨層級的分析

**The Impact of Supervisor's Workplace Gossip on Employees' Effectiveness:
A dyadic-level Examination**

計畫類別：☒ 個別型計畫 ☐ 整合型計畫

計畫編號：NSC 102－ 2410 － H － 004 － 046 － SSS

執行期間：102 年 08 月 01 日至 103 年 07 月 31 日

執行機構及系所：政治大學心理學系

計畫主持人：郭建志

計畫參與人員：黃順凱、蔡侑庭、林曾慶豐

成果報告類型(依經費核定清單規定繳交)：☒ 精簡報告 ☐ 完整報告

本計畫除繳交成果報告外，另須繳交以下出國心得報告：

- ☐ 赴國外出差或研習心得報告
- ☐ 赴大陸地區出差或研習心得報告
- ☒ 出席國際學術會議心得報告
- ☐ 國際合作研究計畫國外研究報告

處理方式：除列管計畫及下列情形者外，得立即公開查詢

☒ 涉及專利或其他智慧財產權，☐ 一年 ☒ 二年後可公開查詢

中 華 民 國 103 年 10 月 29 日

主管職場八卦的效能研究：一項跨層級的分析

中文摘要

在企業組織中，主管扮演著重要的管理者角色，是單位或團體成功的關鍵要素，他可能同時具有職場八卦的目標對象與參與者的雙重角色。因此，本研究從主管的角度出發，採取對偶層級的研究觀點，探討主管職場八卦對主管-部屬關係及個人效能（團隊有能、心理有能、主管承諾、部屬八卦）的作用效果，並說明主管-部屬關係品質在主管八卦與部屬效能間的中介角色。本研究蒐集 231 對對偶資料，結果發現主管正向八卦確實與 LMX、團隊有能、心理有能、主管承諾及部屬正向八卦有顯著相關，而主管負向八卦則與部屬的八卦呈顯著正相關。再者，本研究也發現，主管正向八卦經由 LMX 來影響團隊有能、心理有能、主管承諾及部屬八卦，支持 LMX 在其間所扮演的中介角色。整體而言，本研究結果凸顯主管八卦在 LMX 及員工態度及行為中所扮演的重要角色。最後，根據本研究結果，進一步討論並說明管理意涵、未來研究方向及研究限制。

關鍵詞：職場八卦、主管職場八卦、團隊有能、心理有能、個人效能

The Impact of Supervisor's Workplace Gossip on Employees' Effectiveness: A dyadic-level Examination

(Abstract)

Managers are powerful players in organizations, which makes them likely a key-person of workplace gossip. In general, managers play the role of gossipee and gossiper simultaneously in work units or work groups. Therefore, this study developed a dyadic model integrating macro and micro approaches to test the effectiveness of supervisor's workplace gossip. The results collected 231 dyadic data show that supervisors' positive gossip behaviors are significantly related to LMX, group efficacy, supervisor commitment, and subordinates' positive gossip behaviors. In contrast, supervisors' negative gossip behaviors are positively related to subordinates' gossip behaviors. At the same time, positive gossip behaviors performed by supervisors will indirectly influence group efficacy, psychological efficacy, supervisor commitment, subordinates' gossip through LMX, which supports LMX as a mediator of the relationship. In general, the results outline the critical role supervisors' gossip behaviors play in the relationship of LMX, employee attitude, as well as employee behavior. Finally, we further discussed and illustrated the study implications in management, research suggestions in the future, and the limitations in this study according to the study results.

Keywords: workplace gossip, supervisors' workplace gossip, group efficacy, employee effectiveness

緒論

職場八卦 (workplace gossip) 是組織生活中展現最頻繁的活動之一，它表徵出組織的社會互動歷程，提供成員暫時跳離工作現實以進行社會性活動的場域 (Noon & Delbridge, 1993)，因此職場八卦的探討，將有助組織及其成員對工作生活意義的理解與詮釋，知曉組織中的社會互動關係對個人及團體行為的作用效果。仔細解析職場八卦的研究歷史，可以發現過去學者咸認為職場八卦為閒談或嚼舌根活動，不利於組織水平面或垂直面的溝通，甚至可能造成組織的社會問題或道德問題，傷及組織的聲譽與形象，因此組織應禁止職場的八卦活動 (Wert & Salovey, 2004)。由於學者們標榜職場八卦浪費組織許多工作時間，他們不但如小偷般偷走組織的金錢，而且會降低組織的生產效率，損耗組織的倫理道德感，帶來員工不舒服的感受以及不名譽的組織形象 (Danziger, 1988; Emler, 1994)。許多組織實務工作者也對職場八卦多抱持負面態度，認為八卦有害整體生產力，並且會造成員工彼此間的不信任，降低組織的工作士氣 (Akande & Funmilayo, 1994; Baker & Jones, 1996; Burke & Wise, 2003)。

新近職場八卦的研究，則抱持著相反的觀點，他們主張職場八卦對個人或組織可能是有益的 (如 Anthes, 2010; Baumeister, Zhang, & Vohs, 2004; Ellwardt, Wittek, & Wielers, 2012; Hess & Hagen, 2006; Gholipour, Kozekanan, & Zehtabi, 2011; Gross, Lopez-Kidwell, & Labianca, 2010; Grosser, Sommerfeld, Krambeck, & Milinski, 2008; Houmanfar & Johnson, 2003; Jaeger, Skelder, Rind, & Rosnow, 1994; Jaeger, Skelder, & Rosnow, 1998; Kamins, Folkes, & Perner, 1997; Kniffin & Wilson, 2005)，有些學者揭櫫職場八卦不但可以拉近組織成員的關係，提昇其向心力與工作士氣，並且透過文化規範的傳達或社會學習的線索，可以強化工作者的信念與價值，產生角色模範的工作動力。再者，職場八卦循環式的輻射性社會信息交換，有助成員學習與內化組織的文化內涵，可作為組織調節與控制成員的非正式系統 (Noon & Delbridge, 1993)。此外，職場八卦可作為個體處理壓力事件或壓力情境的因應機制，協助釐清團體內或團體間的界線與角色，提升成員對於地位、權力或自尊的知覺 (Ben-Ze'ev, 1994; Crampton, Hodsge, & Mishra, 1998; Dunbar, 2004; Farley, Timme, & Hart, 2010; Mesoudi, Whiten, & Dunbar, 2006; Noon & Delbridge, 1993; Rosnow, 2001)。

由於職場八卦正向觀點的開發，使得越來越多的學者投入此研究領域。然而，過去的研究，大皆採論述的詮釋觀點，用來說明職場八卦的理論意涵及可能的作用機制 (如 Foster, 2004; Michelson, van Iterson, & Waddington, 2010; Mills, 2010; Wert & Salovey, 2004)，說明八卦傳遞過程中的權力展現、人際網絡建立或是需求滿足等議題 (如 Farley, Timme, & Hart, 2010; Grosser et al., 2010)，有些少量的實證研究則集中在個人層級的研究觀點，探討八卦傳遞的行為與態度屬性，以及其造成的可能結果 (如 Ellwardt et al., 2012; Farley et al., 2010; Sommerfeld, Krambeck, & Milinski, 2008; 郭建志, 2012)，甚少研究採取對偶層級觀點來進行探討。本研究認為在組織結構中，主管扮演著重要的管理者角色，是單位或團體成功的關鍵影響要素，因此其可能為職場八卦的重要目標對象，也是重要的參與者 (如 Labianca, 2000; Mills, 2010)。綜合上述，本研究將從主管的角度出發，採對偶層級的研究觀點，探討主管職場八卦對員工個人的作用效果，期冀藉由對偶層級的整合研究，用以補足過去職場八卦研究的

知識缺口。

主管八卦與 LMX

主管在組織效能中扮演著重要的角色，他可依據組織正式賦予的職權，如獎賞權、專家權、強制權、參考權及合法權（French & Raven, 1959）來與團體成員互動，他也可以非正式的影響力，如個人魅力、特質或願景，來引領成員完成團體的目標（Kurland & Pelled, 2000），因此主管對成員的工作生活與職涯發展，有著莫大的影響力。因此，他不但是職場八卦的可能對象，也可能是職場八卦的傳遞者，這在過去的職場八卦研究中，已普遍為學者所接受（如 Ellwardt et al., 2012）。

本研究認為在組織單位或團體的工作生活中，主管會主動或被動的參與團體的八卦。假若其為八卦的傳遞者，當其傾向傳遞正向八卦（positive gossip）時，會對團體造成正向的衝擊效果，即帶來團體的正向效能（effectiveness）；而當其傾向傳遞負向八卦（negative gossip）時，則可能會造成團體氛圍的低迷，導致團體效能的降低。本研究認為主管傳遞的八卦屬性，會影響其與團體成員間的關係。當主管傳遞正向八卦時，可視為向部屬展現肯定、信任與認可的態度（Gholipour, Kozekanan, & Zehtabi, 2011），因此主管與部屬間可能具有較高品質的交換關係（Leader-member exchange, LMX）。Dulebohn 等人（2012）於後設研究中發現，當領導者展現權變式酬賞行為（contingent reward），如提供回饋、獎賞跟肯定表現時，部屬會知覺到與領導者有較佳的關係品質。除此之外，如果領導者具備親和性（agreeableness）的人格特質，表現出友善、熱情、隨和與社會性，部屬也會因可從與領導者的互動中感受到溫暖，而對彼此間的關係有較高的認知。這也呼應了 Brower、Lester、Korsgaard 與 Dineen（2009）對於領導-成員關係的看法，認為高品質關係的建立在於相互信任、尊重與負責等正向態度上。

相對地，假若主管傳遞的是負向八卦，我們可視為是主管透過負向八卦來凸顯團體的價值與標準，宣告團體的行動準則與表現期待。對於那些負向八卦的目標對象而言，他們可能知覺到自己心理與行為的偏離，詮釋主管藉由負向八卦來傳遞偏離的訊息，用來影響這些成員的修正行動。整體而言，對於違反團體規範（如績效水準、工作行為或工作態度）的團體成員，主管可能以負向八卦來懲處對方，也就是說，那些與主管期待不相符的部屬，將可能成為主管負向八卦的對象，透過非正式網絡的訊息傳遞，使這些成員產生調適行為，朝向主管預設的目標前進（Grosser et al., 2010）。但是，這種影響力是非正式的，隱含著主管的專家權、強制權及懲罰權（Kurland & Pelled, 2000），常對雙方的互動與信任造成傷害（Grane & Uhl-Bien, 1995），因此影響著主管與部屬的交換關係品質。

假設 1 主管正向八卦與 LMX 呈顯著正相關，負向八卦與 LMX 呈顯著負相關。

主管八卦與團隊有能知覺

主管對團體成員的正向八卦，具有正向的增強效果，我們可視其為主管給予的增強物（reinforcer），用來認可目標對象的工作態度、行為及表現。假若成員對此主管八卦進行內歸因（視增強物的獲得是來自自己的努力與表現），則在八卦的傳遞網絡中，成員易有自我提升（self-enhancement）效果的產

生 (McAndrew et al., 2007)，導致成員自我概念與自我評價受到強化，甚至體現自己在團體中存在的價值與高階需求的滿足（如自尊及自我實現需求），促進團體認同的揚升。其次，主管的正向八卦也可引發成員正向的工作情緒與情感，這更可促發團體內的合作行為，特別是當這些正向的情緒或情感在團體的非正式溝通網絡重複流傳時，這種促發效果尤為顯著。再者，依據 Bandura (1977) 觀察學習或替代學習的觀點，主管正向八卦網絡的傳遞，可視為成員間接學習經驗的累積，這會使個體習得特定的正向行為，即正向八卦的內涵是成員集體社會學習的重要線索。再者，當團體成員透過主管八卦網絡進行分享，使得他們彼此有更多的時間相處與互動，當八卦傳遞的訊息正確且不造假時，久而久之便會取得彼此的信任，進而越來越多的人願意參與此團體活動，團體的信任就會逐漸累積生成，合作與認同的行為也越高。從職場八卦文化學習論觀點推論之 (Baumeister et al., 2004)，當正向八卦為大多數團體成員所接受時，這些八卦內涵遂成為團隊價值或信念的元素，可作為工作行為或態度展現的規範與依據，如此再次強化團體的集體行動、承諾、規範與認同。

相對地，當成員接收到主管的負向八卦時，他們可能對這些負向八卦進行外歸因 (Bordia, Irmer, DiFonzo, & Gallois, 2003)，認為是主管個人特質或屬性引發的，如此將造成主管與成員的嚴重衝突或對立。特別是這些負向訊息涉及績效表現、行動規範、工作能力或個人特質等，顯示八卦目標對象與主管的認知差異與不契合。在缺乏團體認同、信任、溝通與合作的負向情境下，成員會認為團體的效能較差，甚至缺乏可控制感（團體能力），對於團體的工作或任務的重要性與價值的評價較低（團體存在的意義與影響性），即認為所屬團體的有能感較差。過去的研究發現，主管的管理行為與態度，會型塑團體的有能感（如 Chen, et al., 2007），而組織脈絡中的社會或政治因素，也是其重要的影響要素（如 Seibert et al., 2011）。由以上推論可知，主管的負向八卦行為可能影響團體的有能感。整體而言，主管的負向八卦是對目標對象的一種警示或處罰，常引發當事者不愉快的情緒、感受認知與評價。當這些負向訊息經由團體內八卦網絡傳遞時，團體成員也習得或經歷這些負向八卦，如此對自我造成衝擊，產生對團體的負向評價，進而與團體疏離。假若主管的負向八卦行為越多，個體越易累積自我價值的貶抑，如此也加速成員對於團體認知、情感與互動的傷害。

假設 2 主管正向八卦與部屬團體有能知覺呈顯著正相關，主管負向八卦則與部屬團體有能知覺呈顯著負相關。

主管八卦與心理有能知覺

主管的正向八卦能滿足部屬努力-績效間的期望 (effort-performance expectation)，透過主管的正向八卦，部屬可評估自己是否被公平的對待（付出與收穫的比率），推論自己在團體或主管中的地位，因而其對現況較能產生認同（如對自己的工作角色和與團體的關係），並激發出較高程度的自我效能，其內在工作動機也較強。當個體經歷了努力-績效期望的滿足及自我效能的提升感受後，常能認知工作的意義感（基於個人標準來權衡工作任務的重要性價值）、影響力（認為其所達成的工作任務目標是會影響組織結果的程度）、能力（自覺其能成功完成工作任務的自我效能感）及自我決定（對於自身工作的控制感或自主性感受），此即為 Spreitzer (1995, 1996, 1997) 的心理有能感 (psychological empowerment)。當主管八卦當事者的自我效能提升了，工作變的更有意義，個人的聲譽與自尊變高

了，對於事情的掌握也更有信心，此即心理有能感的產生。過去一些有關領導者角色的研究，可用來支持上述之觀點，例如轉換型領導者的激發並鼓勵員工，常能提升部屬的心理有能感 (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000; Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004; Aryee & Chen, 2006)，可見主管的激勵行為與部屬的心理有能感有顯著的關聯性。由以上推論可知，主管正向八卦與部屬心理有能感呈顯著正相關，當主管對部屬傳遞較多的正向八卦時，其心理有能感則較高。

相對地，假若目標部屬從其他成員獲得主管的負向八卦，此時可能有回饋-標準差距 (feedback-standard discrepancy) 現象產生 (Kluger & DeNisi, 1996)，個體覺知這些主管回饋與個人的期待不符，通常伴隨而來的是不公平感或自尊威脅的感受與情緒，因而亟欲尋求其他資訊來釐清這些線索的真實意涵。首先，個體可能會進行社會比較 (Wert & Salovey, 2004)，仔細檢視自己所面對的處境 (主管負向八卦的目標對象)，假若檢視結果具有共同性 (其他成員也有主管負向八卦的經驗)，個體會進行外歸因，認為這是主管的個人特質或風格；假若檢視結果具特殊性 (只有當事者獲得主管負向八卦)，則個體會強化主管不公平對待的個人認知，如此導致其工作情緒的傷害，個人的自尊、自信、聲譽或地位將遭受衝擊 (McAndrew, Bell, & Garcia, 2007)。面對主管的負向八卦，當事者可能採用自我防衛機轉 (defense mechanism)，例如投射、壓抑、去聯結或取代等，避免自尊、自信、控制感或個人聲譽的流失或傷害，甚至會採取行動預防傷害的產生 (Barkow, 1992)，例如個體透過聯合、結盟或參與活動等社會交換行為，用來維持自我在團體的角色與地位，確保能在團體中繼續生存下去。然而，假若負向八卦內容屬於高工作關聯 (如工作表現、能力水準或個人特質等)，個體可能採行較不健康的防護機制來處理這些負向訊息，例如妄想式的投射，認為主管的不公平作為或人治色彩，是針對自己而來，因為自己能力太強，功高震主；否定，這不是真的，我還是相當受主管器重的。然而，本研究認為主管負向八卦提供當事者意義化 (sense-making) 訊息，說明自己的績效表現與行為水準低於其他團體成員，這種不名譽的公開標籤常造成當事者的心理失調與不舒服。假若其進行內歸因，更會對自己的能力和表現有所存疑，導致當事者無力感或無能感的產生，對於工作不具熱情，甚至逃避工作與責任，其工作自尊、自我效能及有能感受到重大衝擊。

假設 3 主管正向八卦與部屬心理有能呈顯著正相關，負向八卦則與部屬心理有能呈顯著負相關。

部屬對主管八卦的反應

當團體成員接收到主管的八卦時，可能會因其個人屬性差異而有不同的反應 (Litman & Pezzo, 2005)。雖然目前沒有直接證據來支持這些差異，但由過去的相關研究可以推論知，例如 Aeger、Skleder、Rind 和 Rosnow (1994) 以大學女學生會為研究對象，發現那些具有主動性 (active) 與影響力的個體，會展現較高的八卦行為，而傳遞八卦的人常被視為較不可愛，受到較低的評價。Labianca (2010) 針對某公司 30 位員工進行訪談調查，發現主管會將愛好談論八卦的員工，績效評比的較低，Grosser 等人 (2010) 也有同樣的發現。Kurland 和 Pelled (2000) 發現在組織決策過程中，主管在面臨下屬升遷選擇時，會因為部屬負向八卦的出現，而影響其升遷的決策與結果。

誠如前述，個體接收到主管的正式八卦，特別是高工作關聯的八卦內涵，個體傾向將這些訊息

視為是自我專業與能力的反應，因而對這些訊息來源（主管）有較高的評價，對主管的認同也較高。一般而言，在自利歸因（self-serving biases）的作用下，這些正向八卦通常具有內容效度（content validity）（內容確實與我的工作要件相符）及效標關聯效度（criterion-related validity）（如評比的標準確實能反應我的工作表現）。個體在高度的內容效度及工作關聯效度感知下，個體評斷自己沒有受到差別待遇或不當對待，如此更可激發其對主管的正向評價與歸因。整體而言，高內容效度或高效標關聯效度的八卦工作訊息，不但符合員工個人的主觀預期，甚至在自利性歸因的作用下，也感受到主管的重視與期待。再者，對於主管的正向八卦，目標對象感受到主管的肯定與重視，激發出較高程度的團體導向自尊及心理有能感，因而在團體內談論主管的相關事務時，傾向回報以正向的訊息，傳達對主管的認同與支持。因此本研究推論接收到主管正向八卦的部屬，其對主管有較高的承諾，且會傳遞主管的正向八卦訊息。

對於負向八卦的當事者而言，當其獲取這些內容後，會決定後續的行動方向：調整行為朝向團體或繼續成為團體的邊緣人物。但不論其採行何種調適行動，負向八卦會傷害當事者與傳遞者的情感關係（郭建志，2012），甚至會造成負向態度與認知的產生，諸如評價或聲譽等。主管的負向八卦，會為當事者帶來焦慮、不安與不確定性（Bordia et al., 2006），個體會感受到主管不公平的對待，造成認知失調、自利性歸因與防衛機轉的產生，導致對主管的承諾降低，也容易形成同盟式的次文化或反文化團體。依據過去學者的觀點（如 Ellwardt et al., 2012），負向八卦的傳遞需要在一個安全的氛圍情境中（如高信任或人際關係）才較容易產生，因此團體成員間若存在著人際信任，較願意彼此分享一些負向的資訊。Tebbutt 與 Marchington（1997）發現個體會展現負向八卦行為用以對抗主管，弱化其管理的權威；Wittek 與 Wielers（1998）也發現組織內若有同盟存在，負向八卦較容易在其間流傳。因此，部屬在團體導向自尊及心理有能感受損的情況下，可能藉由降低主管承諾及負向八卦來提升自己的公平認知與情緒恢復，特別是在同儕、同盟或人際信任的氛圍下，尤為顯著。

假設 4 主管正向八卦與部屬的主管承諾有顯著正相關，主管負向八卦則與部屬的主管承諾呈顯著負相關。

假設 5 主管正向八卦與部屬的正向八卦傳遞行為呈顯著正相關，主管負向八卦與部屬的負向八卦行為呈顯著負相關。

LMX 的中介角色

本研究認為主管八卦可經由主管-部屬關係來影響員工的行為與態度，因此嘗試以領導-成員交換理論（leader-member exchange theory, LMX）（Graen & Cashman, 1975）來解釋主管八卦的作用機制，從八卦接收者的觀點進行探討，說明主管的正、負向八卦如何引發員工的各種態度與行為反應。誠如 Brower、Lester、Korsgaard 與 Dineen（2009）的觀點，高品質的領導-成員關係，建立在相互信任、尊重與負責等正向態度上。當員工知覺到高品質的領導-成員關係時，代表者主管與部屬有著較為成熟的夥伴關係，此時主管較願意指派下屬負責具有挑戰性的任務，部屬也能因此感受到主管對自己的

期待與看重，進而提升團體效能與自我效能感（Liao, Liu, & Loi, 2010）。在高品質的關係中，主管也較願意提供部屬支持與自主空間，這會讓員工對自己的能力產生正向感受，認為自己在工作上有自主決策空間，也會認為自己具有一定程度的影響力（Dulebohn et al., 2012），最終反映在主管承諾上。

本研究推論主管正、負向八卦會透過 LMX 影響員工的知覺與反應。主管正向八卦可視為主管對於部屬的肯定，屬於酬賞的一種，當部屬從主管八卦內容的傳遞中，得知主管對於團隊成員的行為、態度有所褒揚，甚至是受到主管的讚美時，便會依據社會交換的原則，對主管抱持著正向觀感，提升對於關係品質的知覺。而與所屬主管具有高品質的關係，則表示員工能與主管有更多的正向交流，也能得到主管的支持（Dulebohn et al., 2012），一如前述，主管擁有組織賦予的正式權力，可視為組織的代言人，對於員工重視的升遷機會、薪酬有其影響力，與主管關係良好，部屬知覺到未來得到重視事物的機會較大，也會感受到工作的意義，因而對團體及個人有著正向的知覺，對主管有著正向的反應。反之，如果主管較常進行負向八卦，則會有較低的 LMX，導致員工對團體及個人的效能知覺較低，對主管的評價及反應也較負向。整體而言，本研究推論主管正、負向八卦會透過 LMX 來影響部屬的知覺與反應。

假設 6 LMX 中介主管八卦與員工知覺(團體有能及心理有能)及反應(主管承諾及對主管八卦)間的關係。

研究方法

研究樣本

本研究以便利性取樣的方式，以對偶方式進行資料的蒐集，如此可降低共同方法變異的影響。本研究總共發出 351 套對偶問卷，有效問卷為 231 套。資料蒐集的產業包括資訊科技業、傳統製造業、社會服務業等，大部分為大學學歷(179 位)，男女生約各半，年齡以 31-50 歲為最多(133 位)，年資以 1-5 年為最多(113 位)。主管填寫主管職場八卦問卷(正向八卦與負向八卦)，部屬填寫 LMX 及所有效標變項問卷(團體有能知覺、部屬有能知覺、主管承諾及職場八卦行為)。

研究工具

主管八卦。本研究所使用之職場八卦量表為研究者自行編撰，主要測量主管於工作場域中，傳遞正向與負向八卦行為的主觀認知。本研究將正向八卦定義為「傳遞不在場第三人之正面評價性訊息之行為。」負向八卦定義為「傳遞不在場第三人之負面評價性訊息之行為。」量表各有 6 題，每題後面附有一六點量尺，量尺上依序標明「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」六種選擇，受試者需針對每一題的敘述圈選出最能代表個人意見的答案。計分時，根據受試者的答案給予「1」至「6」分的分數。正向八卦量表之 Cronbach's α 為 .83；負向八卦量表之 Cronbach's α 為 .86。

主管-部屬關係品質。本研究的主管-部屬關係品質是指員工知覺到與主管互動品質的好壞程度，本研究採用 Graen 與 Uhl-Bien (1995)所修訂 LMX 量表(LMX-7)，從部屬的角度填寫，共有 7 題，其題目為：「我與主管間有良好的工作關係」、「不論主管的位階權限有多大，主管會犧牲自己的利益來幫助我」、「不論主管的位階權限有多大，主管會運用自己的權力來幫助我解決工作上的問題」、「我對主管(決策)有充分的信心，所以他不在場時，我會替他的決策進行辯護」、「主管瞭解我在工作上的問題與需求」、「主管認同我的工作潛力」及「主管對我的工作表現感到滿意」。本研究採六點量尺，從(1)非常不同意至(6)非常同意。量表之 Cronbach's α 為.88。

團體有能。團體有能感 (team empowerment) 指涉團體成員對團體任務集體且正向的評價傾向，它可提升團體的內在任務動機。團體有能感共含四個向度：能力(potency)、意義、自主性及影響性(Kirkman & Rosen, 1999, 2000)。能力指的是團隊是有效率的集體信念；意義則為團隊經驗到其任務是重要且有價值的；自主性為團隊成員經驗到對工作有實質的自由、獨立及裁量權；最後，影響性指稱團隊成員認為團隊工作產出對組織來說是明顯且重要的。本研究採 Kirkman、Rosen、Tesluk 及 Gibson(2004)的測量工具，包含上述四個向度，每個向度各 3 題，共 12 題。內部一致性為.93。本量表採六點量尺，從「非常不同意」至「非常同意」。

心理有能。員工的心理有能感能提升其內在任務動機，可經由四種反映在個體工作角色的個人導向認知集合來達成，他們分別為工作意義、能力、自我決定及影響性。所謂的意義，為個人工作目標和個人理想或標準評斷後的價值；而能力(即自我效能)為個人認為其有能力完成工作的信念；自我決定則為個體認為其有選擇的機會來進行或調節活動；影響性則為個體在工作上能影響策略、行政或運作的程度。本研究採用 Spreitzer(1995)的測量工具，其內容包含上述四種認知向度，每個向度各 3 題，共 12 題。本量表採六點量尺，分別為「非常不同意」至「非常同意」。

主管承諾。主管承諾為個人與主管的情感連結、認同與投入(Clugston et al., 2000)，本研究採用 Clugston 等人(2000)的量表進行測量，共有 5 個題目(如：我真心認為我直屬主管的問題就是我的問題)。本研究採七點量尺，量表之 Cronbach's α 為 .76。

部屬八卦。本研究修改前述職場八卦量表，用來測量部屬的八卦行為，包括正向八卦量表及負向八卦量表，各有 6 個題目，每題後面附有一六點量尺，量尺上依序標明「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」六種選擇，受試者需針對每一題的敘述圈選出最能代表個人意見的答案。計分時，根據受試者的答案給予「1」至「6」分的分數。正向八卦量表之 Cronbach's α 為 .84；負向八卦量表之 Cronbach's α 為 .89。

控制變項。本研究將人口統計變項作為控制變項，以排除其對研究變項的影響，內容包含職業屬性、工作職務、工作性質、性別、婚姻、年資、年齡及學歷等。

研究結果

測量模式

本研究以 LISREL8 (Jöreskog & Sörbom, 1993) 執行驗證式因素分析 (confirmatory factor analysis, CFA)，進行收斂效度 (convergent validity) 與區辨效度 (discriminant validity) 之檢驗。本研究採用 Bollen (1990) 的分析建議，在大樣本時以多重契合指標來解釋模式與資料的契合度，因此本研究除進行 χ^2 檢定外，也採用 RMSEA、SRMR、NFI (Bentler & Bonnett, 1980)、CFI (Bentler & Bonnett, 1980; Hu & Bentler, 1999)、IFI (Bentler, 1983) 等指標。在測量模式中(見表一)，研究者將樣本共變數矩陣 (covariance matrix) 置入 LISREL8 中，允許每個測量項目負荷在特定的變項上。其後，研究者以 t 值來檢驗測量模式每個路徑係數的顯著性，說明測量題項與變項間的信度 (reliability) 及整個測量模式的適配度。CFA 的結果顯示，對應於其所負荷的變項，測量模式的所有路徑皆達顯著， $\chi^2 = 1697.28$ ($p < .05$)， $df = 832$ ，RMSEA = .06，NFI = .89，IFI = .94，CFI = .94，SRMR = .06，卡方值與自由度的比值低於 3 (其值為 2.04)，顯示此測量模式與研究資料間有著不錯的適配度 (Hughes, Price, & Marrs, 1986)。

本研究發現個別觀察變項的信度介於 .89 到 .40 之間，皆達顯著水準 ($p < .05$)，也符合單一觀察變項的要求水準 (Jöreskog & Sörbom, 1993)，顯示所有觀察變項具有信度。再者，主管正向八卦、主管負向八卦、LMX、團體有能知覺、心理有能知覺、主管承諾、部屬正向八卦及部屬負向八卦的混合信度 (composite reliability) 分別為 .83、.86、.88、.90、.86、.78、.84 及 .89，皆達 .60 的要求，顯示潛在變項具有良好的混合信度。在效度驗證方面，本研究的平均變異抽取量 (average variance extracted, AVE)：主管正向八卦、主管負向八卦、LMX、團體有能知覺、心理有能知覺、主管承諾、部屬正向八卦及部屬負向八卦分別為 .50、.52、.49、.59、.61、.50、.53 及 .60，大皆趨近 .50 的要求水準 (Fornell & Larcker, 1981)，且所有的因素負荷量 (從 .83 至 .49) 皆高於 .45 (Jöreskog & Sörbom, 1993)，顯示本研究具有收斂效度 (convergent validity)，所有觀察變項皆足以反映其所建構的潛在變項。再者，這些潛在變項的重疊變異量 (shared variance) 大皆低於上述的 AVE，也顯示本研究具有區辨效度 (discriminant validity)。為了進一步評估區辨效度，本研究針對每個建構 (潛在變數) 進行配對卡方差異檢定 (O'Leary-Kelly & Vokurka, 1998)。

在相關分析結果方面，主管正向八卦與 LMX ($r = .21$, $p < .01$)、團隊有能 ($r = .13$, $p < .05$)、主管承諾 ($r = .22$, $p < .01$) 及部屬正向八卦 ($r = .12$, $p < .05$) 呈顯著正相關，主管負向八卦與部屬正向八卦 ($r = .18$, $p < .01$)、部屬負向八卦 ($r = .17$, $p < .01$)。主管正向八卦與主管負向八卦呈顯著正相關 ($r = .40$, $p < .001$)，部屬正向八卦與部屬負向八卦也呈顯著正相關 ($r = .54$, $p < .001$)。LMX 與團隊有能 ($r = .65$, $p < .001$)、心理有能 ($r = .59$, $p < .001$)、主管承諾 ($r = .80$, $p < .001$) 及部屬正向八卦 ($r = .38$, $p < .001$) 呈顯著正相關。

插入表 1

本研究以 LISREL8 進行直接模式適配度及假設路徑的顯著性檢驗，結果如圖 1 所示。本研究假設主管八卦(正向及負向八卦)對 LMX、團體有能知覺、心理有能知覺、主管承諾、部屬正向八卦及部屬負向八卦有顯著的作用效果。由圖 1 可知，主管正向八卦至 LMX($\beta = .28$)、團體有能知覺($\beta = .20$)、心理有能知覺($\beta = .15$)及主管承諾($\beta = .27$)皆達顯著水準($p < .05$)，主管負向八卦至部屬正向八卦($\beta = .18$)及部屬負向八卦($\beta = .22$)皆達顯著水準($p < .05$)。此直接模式的 $\chi^2(847) = 2492.19$ ，達顯著水準($p < .05$)，卡方值與自由度的比值為 2.94，顯示此模式具有良好的適配度 (Hughes et al., 1986)。再者，其他適配度指標也顯示，假設模式與研究資料間存在著良好的適配度 (RMSEA = .09、SRMR = .07、NFI = .87、IFI = .89、CFI = .90)。綜合上述分析結果，本研究假設 1(主管正向八卦與 LMX 呈顯著正相關，負向八卦與 LMX 呈顯著負相關)、假設 2(主管正向八卦與部屬團體有能知覺呈顯著正相關，主管負向八卦則與部屬團體有能知覺呈顯著負相關)及假設 3(主管正向八卦與部屬心理有能呈顯著正相關，負向八卦則與部屬心理有能呈顯著負相關)及假設 5(主管正向八卦與部屬的正向八卦傳遞行為呈顯著正相關，主管負向八卦與部屬的負向八卦行為呈顯著負相關)獲得部分支持，而假設 4(主管正向八卦與部屬的主管承諾有顯著正相關，主管負向八卦則與部屬的主管承諾呈顯著負相關)則無法獲得支持。

插入圖 1

本研究以 LISREL8 進行中介模式適配度及假設路徑的顯著性檢驗，結果如圖 2 所示。假設理論模式的 $\chi^2(852) = 1878.39$ ，達顯著水準($p < .05$)，卡方值與自由度的比值為 2.20，顯示此模式具有良好的適配度 (Hughes et al., 1986)。再者，其他適配度指標也顯示，假設模式與研究資料間存在著良好的適配度 (RMSEA = .07、SRMR = .07、NFI = .87、IFI = .92、CFI = .92)。主管正向八卦至 LMX 的路徑係數為 .17，達顯著水準($p < .05$)，LMX 至團體有能知覺($\beta = .78$)、心理有能知覺($\beta = .77$)、主管承諾($\beta = .96$)及部屬正向八卦($\beta = .43$)的路徑係數也皆達顯著水準($p < .05$)，顯示主管正向八卦可經由 LMX 來影響員工的有能感知覺、主管承諾及職場八卦。相對的，主管負向八卦至 LMX 的路徑係數則不顯著，顯示主管負向八卦不具有此種效果。

插入圖 2

再者，為了進一步檢驗 LMX 在主管正向八卦與員工反應間的中介效果，本研究依據 Anderson 與 Gerbing (1988) 的分析觀點，分別對各種可能模式 (alternative models) 進行差異檢核。本研究的可能模式為增加主管正向八卦及主管負向八卦至效標變項的直接路徑，研究者除了進行假設模式與可能模式的卡方差異檢定外，並檢核適配度指標及路徑係數之顯著性，結果發現可能模式與假設模式的卡方值差異 ($\Delta\chi^2(5) = 613.8$) 達顯著水準($p < .05$)，主管負向八卦至部屬正向八卦($\beta = .21$)、負向八卦($\beta = .23$)的路徑係數皆達顯著($p < .05$)，顯示主管負向八卦對部屬的八卦具有直接的作用效果。經

由上述分析結果，本研究假設 6 (LMX 中介主管八卦與員工知覺及反應間的關係)獲得部分支持。

討 論

過去職場八卦的研究，大皆採論述的詮釋觀點，用來說明職場八卦的理論意涵及可能的作用機制（如 Foster, 2004; Michelson et al., 2010; Mills, 2010; Wert & Salovey, 2004），因而截至目前為止，仍缺乏厚實的實證研究成果，用來支持其對職場工作者的影響效果。再者，過去的職場八卦研究也甚少以主管作為研究對象，說明其八卦行為對員工的作用效果。本研究認為，主管是組織單位或團體中的關鍵人物，其所傳達的訊息常左右著員工的工作態度與行為，因此本研究從主管的角度出發，採對偶層級的研究觀點，探討主管職場八卦對員工個人效能的作用效果，期冀藉由對偶層級的整合研究，用以補足過去職場八卦研究的知識缺口。

本研究發現主管正向八卦與 LMX 有顯著的直接關聯，而負向八卦則無此關係，顯示主管正向八卦對主管-部屬關係的建立，有著正向的作用效果。依據 Gholipour 等人(2011)的觀點，當主管傳遞正向八卦時，可視為向所屬部屬展現肯定、信任與認可的態度，如此不但會型塑團體的工作氛圍，也會為團體成員帶來鼓舞激勵，Brower 等人（2009）認為領導者-成員關係的建立在於相互信任、尊重與負責等正向態度上，而主管的正向八卦正好滿足此種關係的需求。本研究結果也呼應 Dulebohn 等人（2012）的觀點，當領導者展現權變式酬賞行為時，領導者-部屬間會有較佳的關係品質。然而，本研究假設主管負向八卦會造成團體氛圍的低迷，進而影響主管-部屬間的交換品質，但此假設並未獲得支持，顯示主管負向八卦不具有上述之效果。可能的原因是主管本身就具有專家權、強制權及懲罰權（Kurland & Pelled, 2000），部屬也認為這是主管的職權，因此對於主管所傳遞的負向八卦，部屬會將其歸為職權的一部分，特別是在高權力距離(power distance)的華人社會文化，可能特別明顯，這是未來主管八卦研究所需釐清之處。

本研究也發現主管正向八卦與部屬的團體有能及心理有能呈顯著關聯，顯示對團體成員而言，主管正向八卦可視為是非物質性的增強物，可用來強化員工的團體認知與心理能量。McAndrew 等人(2007)認為正向八卦具有自我提升效果，個體自我概念與自我評價將受到強化，進而促發其自我效能，使得其知覺工作變的有意義，個人的自尊變高了，對於事情的掌握也更有信心，心理有能感於焉產生，這樣的結果也呼應轉換型領導者的觀點，主管對員工的激發與鼓勵，常能提升部屬的心理有能感(Arnold et al., 2000; Avolio et al., 2004)。在者，主管的正向八卦也可引發正向的團體工作氛圍，涵養出集體正向的工作情緒或情感，如此造成團體信任與團體認同的產生，因而個體對組織的認知也越趨正向。然而，主管的負向八卦與團體有能及心理有能無顯著關聯，或許就如前述所言，部屬對主管負向八卦的歸因（Bordia et al., 2003）將調節其對本身的作用效果，假若部屬認為這是主管職責的內容，且是主管行為的普遍現象，那這樣的負向八卦可能不具影響，未來的研究可針對此些論述進一步的釐清之。

本研究也發現主管正向八卦與部屬的主管承諾有顯著正向關聯，而負向八卦則無此關聯性。本研究認為，當個體接收到主管正向八卦，特別是高工作關聯的八卦內涵時，個體會將這些訊息視為是

自我能力的反應，因而對這些訊息來源有較高的評價，顯現出自利歸因（self-serving biases）的傾向，視主管對自己的肯定與重視，因而激發出高程度的團體導向自尊及團體有能感，導致在團體中展現出對主管的認同與支持。此外，主管負向八卦並不影響部屬的主管承諾，雖然過去的研究發現主管的負向八卦，會為當事者帶來焦慮、不安與不確定性等情緒反應（郭建志，2012），但可能因為對主管管理權威的認知，因而不影響其對主管的承諾。

過去的研究也發現（如 Ellwardt et al., 2012），負向八卦的傳遞需要一個安全的氛圍情境（如高信任或人際關係），因此團體成員間的人際信任，遂為負向八卦傳遞的首要條件。誠如前述，本研究發現主管的負向八卦與 LMX、團體有能、心理有能、主管承諾皆無顯著關聯，但與部屬的正向八卦、負向八卦則呈顯著相關，這意味著主管的負向八卦傳遞，是在主管的主觀安全氛圍中產生，而實證結果也初步支持這樣的觀點。再者，主管的負向八卦可能帶給當事者或成員情緒的反應，諸如焦慮、不安與失落，因而需要進行情緒的恢復與因應，如此導致部屬職場八卦（正向八卦與負向八卦）的增加。或許，個體展現職場八卦行為，可用來對抗主管以弱化其管理權威（Tebbutt & Marchington, 1997），特別是團體內有同盟存在，職場八卦更容易在其間流傳（Witteck & Wielers, 1998）。

本研究也發現 LMX 中介主管正向八卦與員工知覺（團體有能及心理有能）及反應（主管承諾及職場八卦）間的關係。依據領導者-成員交換理論（leader-member exchange theory）（Graen & Cashman, 1975）觀點，高品質的領導-成員關係，可以產生信任、尊重與依附關係，當員工知覺到高品質的領導-成員關係時，代表部屬認為自己與主管有著較為成熟的夥伴關係，而主管也較願意提供部屬支持與授權，這會讓員工對自己的能力產生正向評價與認知，也會對主管有著正向的承諾。Dulebohn 等人（2012）認為部屬與主管若具有高品質的交換關係時，顯示部屬與主管間有著正向的交流，也能獲得主管的實際支持。由於主管擁有組織賦予的正式職權，對於員工的昇遷、薪酬及工作生活有著重大的影響，因此與主管交換關係良好的部屬，可以知覺到未來成長的機會，也會較容易感受到工作的意義，因而對團體及個人有著正向的知覺，對主管有著正向的反應。

本研究雖採對偶資料的收集方式（主管填寫主管職場八卦，部屬填寫 LMX 及所有效標變項），但仍存有共同方法變異的問題，建議未來可採縱貫式的資料蒐集，用以降低上述研究問題之產生。第二，本研究雖採 SEM 進行資料之分析，但主管與部屬可能分屬不同研究層級概念，因此資料分析時應採 HLM 之方法，釐清不同概念層級的作用效果，甚或未來蒐集之資料，也可以團體或團隊為基礎，深化釐清主管職場八卦的作用效果。第三，未來研究可加入一些客觀的效標資料，諸如個體實際的績效表現，如此來深化此領域之知識。第四，本研究在八卦的傳遞上，只區分正向八卦及負向八卦，在未來的研究中，應可更具焦於八卦的內容向度，諸如資訊面（人力配置、薪水獎金、組織營運、工作福利、出勤制度）、娛樂面（頭條新聞、影視體育、財經政治、社會新聞、消費資訊）、友誼面（生活軼事、交友軼聞、養兒教育、結婚話題、家庭生活）及工作面（工作表現、工武館作態度、工作能力、工作關係、工作倫理及工作情緒）等內涵，深入探討不同面向可能的作用效果。最後，未來研究更可集中於職場八卦理論的深化，例如以社會支持理論、訊息處理理論或權力觀點來說明八卦的傳遞與反應機制，以厚實此領域的研究知識。

重要參考文獻

- 郭建志 (2012)。「組織中的非正式溝通：職場八卦工與員工反應之研究」。國科會研究報告。
- Akande, A. & Funmilayo, O. (1994). One more time- how to stop company rumours. *Leadership and Organisation Development Journal*, 15(4), 27-30.
- Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A., and Drasgow, F. (2000) 'The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of new scale for measuring leader behaviors', *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
- Anthes, E. (2010). How to be a good gossip. *Psychology Today*, 43(3), 58-59.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W. and Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Aryee, S. and Chen, Z.X. (2006). Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of Business Research*, 59(7), 793-801.
- Baker, J. S., & Jones, M. A. (1996). The poison grapevine: How destructive are gossip and rumor in the workplace?. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 75-86.
- Bandura, A. (1977). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Baumeister, R. F., Zhang, L., & Vohs, K. D. (2004). Gossip as cultural learning. *Review of General Psychology*, 8, 111-121.
- Ben-Ze'ev, A. (1994). The vindication of gossip In R. F. Goodman & A. Ben-Ze'ev (Eds.), *Good gossip* (pp11-24). Lawrence: University Press of Kansas.
- Bordia, P., Irmer, B., DiFonzo, N., & Gallois, C. (2003). Attributional analysis of rumour denials. *Australian Journal of Psychology*, 5534.
- Bordia, P., Jones, E., Gallois, C., Callan, V. J., & DiFonzo, N. (2006). Management are aliens! Rumors and stress during organizational change. *Group & Organization Management*, 31, 601-621.
- Burke, L. A., & Wise, J. M. (2003). The effective care, handling, and pruning of the office grapevine. *Business Horizons*, 46(3), 71-76.
- Chen, G., Kirkman, B.L., Kanfer, R., Allen, D. and Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331-346.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32, 605-622.
- Crampton, S. M., Hodge, J. W., & Mishra, J. M. (1998). The informal communication network: Factors influencing grapevine activity. *Public Personnel Management*, 27(4), 569.
- Danziger, E. (1988). Minimize office gossip. *Personnel Journal*, 67,31-34.
- Dean Jr, J. W., Brandes, P., & Dhwardkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23, 341-352.

- DiFonzo, N., & Bordia, P. (2007). *Rumor psychology: Social and organizational approaches*. Washington, D.C., American Psychological Association.
- Dunbar, R. I. M. (2004). Gossip in evolutionary perspective. *Review of General Psychology*, 8, 100-110.
- Elsbach, K. D., & Bhattacharya, C. B. (2001). Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the national rifle association. *Organization Science*, 12(4), 393-413.
- Emler, N. (1994). Gossip, reputation, and social adaptation. In R.F. Goodman & A. Ben-Ze'ev (Eds.), *Good gossip* (pp. 117-138). Lawrence: University Press of Kansas.
- Ergeneli, A., Sag, G., Ari, I. and Metin, S. (2007) 'Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers', *Journal of Business Research*, 60(1), 41-56.
- Farley, S. D., Timme, D. R., & Hart, J. W. (2010). On coffee talk and break-room chatter: Perceptions of women who gossip in the workplace. *Journal of Social Psychology*, 150(4), 361-368.
- Foster, E. K. (2004). Research on gossip: Taxonomy, methods and future directions. *Review of General Psychology*, 8, 78-99.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (p 150-167). Ann Arbor : University of Michigan Institute for Social Research.
- 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. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Grosser, T., Lopez-Kidwell, V., & Labianca, G. (2010). A Social Network Analysis of Positive and Negative Gossip in Organizational Life. *Group & Organizations Management*, 35(2), 177-214.
- Hannerz, U. (1967). Gossip, Networks and Culture in a Black American Ghetto, *Ethnos*, 32, 35-60.
- Henry, B. H., Arrow, H., & Carini, B. (1999). A tripartite model of group identification: Theory and measurement. *Small Group Research*, 30, 558-581.
- Hess, N. H., & Hagen, E. H. (2006). Psychological adaptations for assessing gossip veracity. *Human Nature*, 17(3), 337-354.
- Houmanfar, R., & Johnson, R. (2003). Organizational implications of gossip and rumor. *Journal of Organizational Behavior Management*, 23, 117-138.
- Jaeger, M. E., Skelder, A. A., Rind, B., & Rosnow, R. L. (1994). Gossip, gossipers, gossipees. In R. F. Goodman & A. Ben-Ze'ev (Eds.), *Good gossip* (pp. 154-168). Lawrence: University Press of Kansas.
- Jaeger, M. E., Skelder, A. A., & Rosnow, R. L. (1998). Who's up on the low down: Gossip in interpersonal relations. In B. H. Spitzberg & W. R. Cupach (Eds.), *The Dark Side of Close Relationship*, 103-117.
- Kamins, M. A., Folkes, V. S., & Perner, L. (1997). Consumer responses to rumors: Good news, bad news. *Journal of Consumer Psychology*, 6(2), 165-187.
- Kirkman, B. and Rosen, B. (1999). Beyond self-management: The antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-71.

- Kirkman, B.L. Rosen, B., Tesluk, P.E. and Gibson, C.B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175–192.
- Kraimer, M.L., Seibert, S.E. and Liden, R.C. (1999). Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, 59(4), 127–142.
- Kniffin, K. M., & Wilson, D. S. (2005). Utilities of Gossip across organizational Levels: multilevel selection, free-riders, and teams. *Human Nature*, 16(3), 278-292.
- Kurland, N. B., & Pelled, L. H. (2000). Passing the word: Toward a model of gossip and power in the workplace. *Academy of Management Review*, 25, 428-438.
- Labianca, G. (2010). It's not "unprofessional" to gossip at work. *Harvard Business Review*, 88(9), 28-29.
- Litman, J.A. & Pezzo, M.V. (2005). Individual differences in attitudes towards gossip. *Personality and Individual Differences*, 38, 963-180.
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 122, 52-65.
- McAndrew, F. T., Bell, E. K., & Garcia, C. M. (2007). Who do we tell, and whom do we tell on? Gossip as a strategy for status enhancement. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 1562-1577.
- Mesoudi, A., Whiten, A., & Dunbar, R. I. M. (2006). A bias for social information in human cultural transmission. *British Journal of Psychology*, 97, 405-423.
- Michelson, G. & Mouly, S. (2000). Rumour and gossip in organisations: a conceptual overview, *Management Decision*, 38(5), 339-346.
- Michelson, G., & Mouly, V. (2002). 'You didn't hear it from us but...': Towards an understanding of rumour and gossip in organisations. *Australian Journal of Management*, 2757.
- Michelson, G., Iterson, A. V., & Waddington, K. (2010). Gossip in organisations: contexts, consequences and controversies. *Group & Organization Management*, 35(4), 371-390.
- Mills, C. (2010). Experiencing gossip: The foundations for a theory of embedded organizational gossip. *Group & Organization Management*, 35, 213-240.
- Noon, M., & Delbridge, R. (1993). News from behind my hand: Gossip in organizations. *Organization Studies*, 14, 23–36.
- Pierce, J., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-Based Self-Esteem: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648.
- Roberts, E. (1995). A social history of gossip in working class neighbourhoods. *Labour History Review*, 60(2), 134-135.
- Rosnow, R. L. (1977). Gossip and marketplace psychology. *Journal of Communication*, 27, 158-163.
- Rosnow, R. L. (2001). Rumor and gossip in interpersonal interaction and beyond: A social exchange perspective. In R.M. Kowalski (Ed.), *Behaving badly: Aversive behaviors in interpersonal*

- relationships* (pp. 203-232). Washington, DC: American Psychological Association.
- Schein, S. (1994). Used and abused: Gossip in medieval sociality. In R. F. Goodman & A. Ben-Ze'ev (Eds.), *Good Gossip*, 139-153.
- Seibert, S.E., Silver, S.R. and Randolph, W.A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.
- Smith, Kendall, & Hulin (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Sommerfeld, R. D., Krambeck, H. J. & Milinski, M. (2008). Multiple gossip statements and their effect on reputation and trustworthiness. *Proceedings of the Royal Society*, 275, 2529-2536.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G.M. (1996) 'Social structural characteristics of psychological empowerment', *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G.M. (1997) . Toward common ground in defining empowerment. In R.W. Woodman and W.A. Pasmore (eds), *Research in Organizational Change and Development*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Swann, W. B., Jr. (1990). To be adored or to be known? The interplay of self-enhancement and self-verification. In E. T. Higgins & R. M. Sorrentino (Eds.), *Handbook of motivation and cognition*, 2, 408-448, New York: Guilford.
- Tebbutt, K., & Marchington, M. (1997). Look before you speak: Gossip and the insecure workplace. *Work Employment and Society*, 11, 713-735.
- Waddington, K., & Fletcher, C. (2005). Gossip and emotion in nursing and health-care organizations. *Journal of Health Organization and Management*, 19, 378-394.
- Wert, S. R., & Salovey, P. (2004). A social comparison account of gossip. *Review of General Psychology*, 8, 122-137.
- Wittek, R., & Wielers, R. (1998). Gossip in organizations. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 4, 189-204.

表 1 測量模式之比較

模式	因素	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	RMSEA	NFI	CFI	IFI	SRMR
假設理論模式		1697.28	832		.067	.89	.94	.94	.067
模式一	七個因子：將主管正向八卦與主管負向八卦合為一個因子。	2276.47	839	579.19	.086	.86	.91	.91	.078
模式二	六個因子：將主管正向八卦與主管負向八卦合為一個因子、部屬正向八卦與部屬負向八卦合為一個因子。	2461.41	845	764.13	.10	.84	.89	.89	.10
模式三	五個因子：：將主管正向八卦與主管負向八卦合為一個因子、部屬正向八卦與部屬負向八卦合為一個因子、部屬團體有能與部屬心理有能合為一個因子。	2950.38	850	1253.1	.10	.84	.89	.89	.10
模式四	四個因子：將部屬團體有能、部屬心理有能、部屬知覺主管承諾、部屬正向八卦、部屬負向八卦合為一個因子。	4644.02	854	2946.74	.14	.84	.84	.84	.12
模式五	三個因子：將主管正向八卦與主管負向八卦合為一個因子，將部屬團體有能、部屬心理有能、部屬知覺主管承諾、部屬正向八卦、部屬負向八卦合為一個因子。	5237.83	857	3540.55	.15	.77	.82	.82	.13
模式六	二個因子：將主管正向八卦與主管負向八卦合為一個因子，將LMX、部屬團體有能、部屬心理有能、部屬知覺主管承諾、部屬正向八卦、部屬負向八卦合為一個因子。	5490.47	859	3793.19	.15	.77	.81	.81	.13
模式七	一個因子：將所有變項合為一個因素。	6891.58	860	5194.3	.17	.72	.76	.76	.16

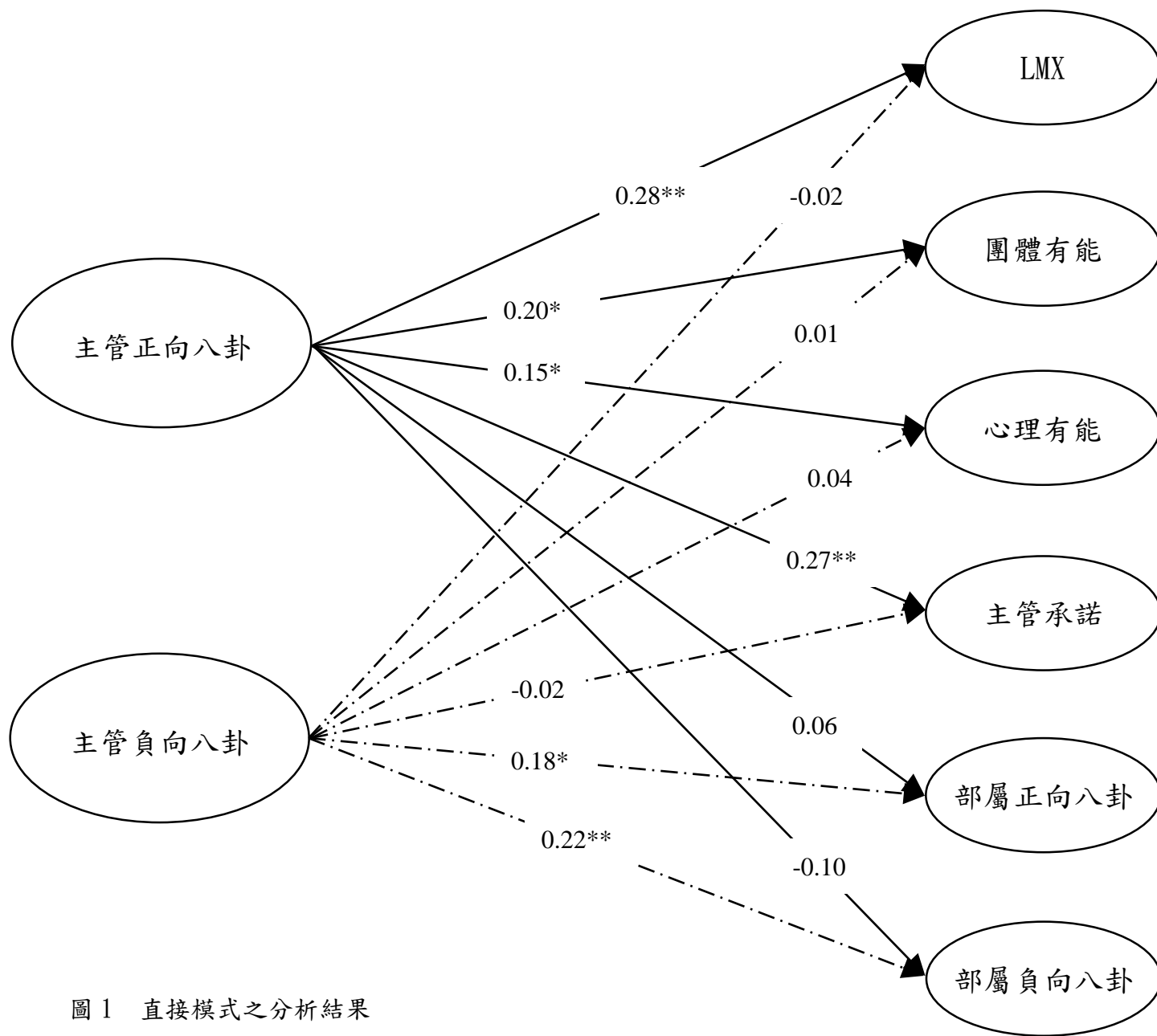


圖 1 直接模式之分析結果

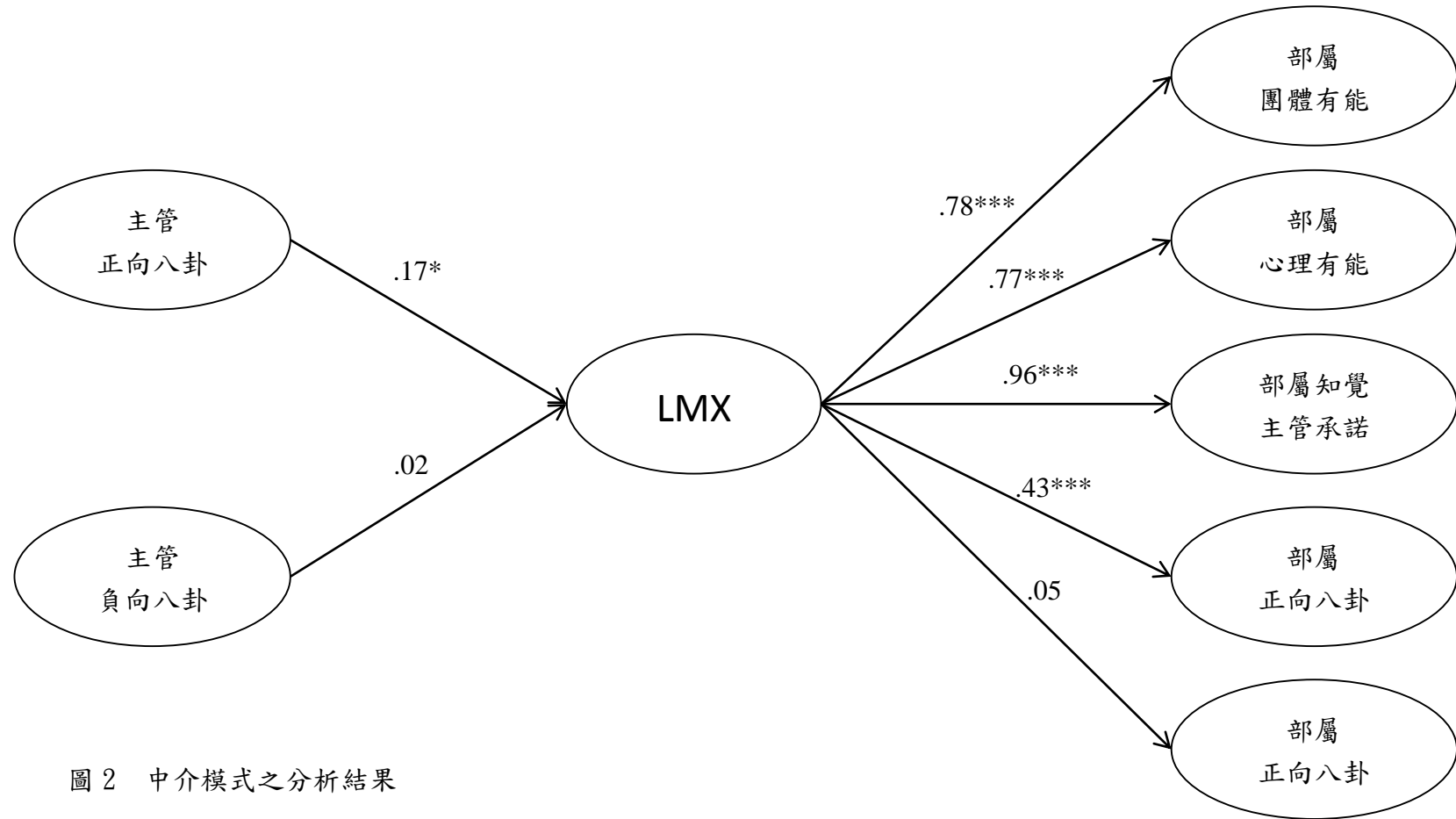


圖 2 中介模式之分析結果

科技部補助專題研究計畫成果報告自評表

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：

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 100 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），如已有嚴重損及公共利益之發現，請簡述可能損及之相關程度（以 500 字為限）

在企業組織的效能表現上，主管扮演著重要的關鍵角色，是組織單位或團體成功的核心要素，因此他可能同時具有職場八卦目標對象與參與者的雙重角色。本研究從主管的角度出發，採取對偶層級的研究觀點，探討主管職場八卦對主管-部屬關係及個人效能（團隊有能知覺、心理有能知覺、主管承諾、部屬八卦）的作用效果，並說明主管-部屬關係品質在主管八卦與部屬反應間的中介角色。本研究結果發現主管正向八卦確實與 LMX、團體有能、心理有能、主管承諾及部屬正向八卦有顯著關聯，而主管負向八卦則與部屬的八卦呈顯著正相關。再者，本研究也發現，主管正向八卦經由 LMX 來影響團體有能感、心理有能感、主管承諾及部屬八卦，支持 LMX 在其間所具有的中介角色。整體而言，本研究結果凸顯主管八卦在 LMX 及員工態度及行為中所扮演的重要角色，為華人社會組織的非正式溝通，提供主管效能作用機制的說明與論述。

國科會補助專題研究計畫出席國際學術會議心得報告

日期：103 年 10 月 28 日

計畫編號	NSC102—2410—H—004—046—SSS		
計畫名稱	主管職場八卦的效能研究：一項跨層級的分析		
出國人員 姓名	郭建志	服務機構 及職稱	政治大學心理系/副教授
會議時間	2014 年 7 月 3 日至 7 月 6 日	會議地點	Brighton United Kingdom
會議名稱	(中文) 2014 歐洲企業與管理年會 (英文) <i>The European Business and Management Conference 2014</i>		
發表題目	(中文) 個人忌妒與組織政治知覺：職場八卦的中介角色研究 (英文) Dispositional Envy and Perceived Organizational Politics: The Mediating Role of Workplace Gossip		

一、參加會議經過

本人於 2014 年 7 月 3 日至 6 日參加 2014 年歐洲企業與組織管理年會(*The European Business and Management Conference*)，這個國際會議匯集了心理學、管理學、社會學、教育學、勞工行政、文化人類學、法律學及政治學等各專業領域的學者參加，可謂是一個跨領域的社會科學研究論壇。本次會議約有數百位學者參加，來自 35 個國家，經由三天的大會議程，分享各地各領域學者的最新研究成果，研究者在這次國際會議發表「Dispositional Envy and Perceived Organizational Politics: The Mediating Role of Workplace Gossip」，歸屬於心理學領域，透過研究論文的呈現，與不同專業領域的研究者進行密切的學術討論與交流。

二、與會心得

研究者近年來從事組織犬儒及職場八卦研究，其理論知識來源可追溯於廣大的社會科學基礎。由於社會科學專業領域範疇廣泛，不同的研究取向常能激發創意的研究點子，因此如何尋找不同的領域專家進行跨專業的團隊合作，遂為研究者參與國際研討會的首要目標，而本次歐洲企業與組織管理年會就具有這樣的功能。例如，職場八卦的研究，可從心理學取向來研究個體特質與八卦行為，也可從社會文化的觀點，來詮釋其價值與意涵，更可從政治學的角度，來說明其作為目標獲取的可行工具，或是從人類學的專業知識，來說明其形成與演化的歷程。然而，這樣的跨領域國際研討會，也會使會議主題發散，強調廣度而非深度，這是非常可惜之處。最後，本次會議歐洲學者居多，其次為美洲學者，東南亞及東北亞的學者較少，因而較難實質進行東方與西方學者的深度對話。整體而言，本會議的參與，是相當有收穫的。

三、發表論文摘要

Dispositional Envy and Perceived Organizational Politics: The Mediating Role of Workplace Gossip

*Presented at the: The European Business and Management Conference 2014,
3th-6th July, 2014, Brighton, United Kingdom.*

ABSTRACT

The present study examined the relation of dispositional envy with employees' perception of organizational politics, as well as the mediating effects of workplace gossip (positive gossip and negative gossip) on the relation. Participants were 248 full-time employees from 22 organizations selected from several industries, such as Semiconductor, Manufacture, Finance, and Service in Taiwan. To minimize the influence of common method variance, and to provide the most rigorous test of the hypotheses, we adopted three-way survey design to collected data by one-month intervals.

Three major findings manifest in the results. First, dispositional envy had significant predictability for the employees' workplace gossip under the condition of controlling the employees' demographic variables. It shows that employees who have higher level of envy would be more likely to spread the workplace gossip, especially negative gossip. Secondly, workplace gossip had a significant predictability for perceived organizational politics. Compare to positive gossip, the effects of negative gossip on perceived organizational politics were larger. Thirdly, we found that dispositional envy affects perceived organizational politics through its impact on workplace negative gossip. This study provides an initial step in identifying the processes through which dispositional envy impacts the employees' perception of organizational politics. Implications are discussed and future research directions are identified.

四、建議

未來參與這種以社會科學為主軸的國際學術研討會，要能有跨領域鏈結或跨領域研究的觀點，才能在此國際研討會中有所收穫，否則單一專業領域的論文發表，會顯得較薄弱，導致參與研討會的收穫較不足。因此，未來可以進行主題式的專題報告，例如邀請台灣或亞洲的學者共同籌組論壇，利用綜效藉以提高國際能見度與國際影響力。

五、攜回資料名稱及內容

本次研討會攜回會議手冊、會議 CD 光碟片。

國科會補助專題研究計畫出席國際學術會議心得報告

日期：103 年 10 月 28 日

計畫編號	NSC102—2410—H—004—046—SSS		
計畫名稱	主管職場八卦的效能研究：一項跨層級的分析		
出國人員 姓名	郭建志	服務機構 及職稱	政治大學心理系/副教授
會議時間	2014 年 7 月 3 日至 7 月 6 日	會議地點	Brighton United Kingdom
會議名稱	(中文) 2014 歐洲企業與管理年會 (英文) <i>The European Business and Management Conference 2014</i>		
發表題目	(中文) 個人忌妒與組織政治知覺：職場八卦的中介角色研究 (英文) Dispositional Envy and Perceived Organizational Politics: The Mediating Role of Workplace Gossip		

一、參加會議經過

本人於 2014 年 7 月 3 日至 6 日參加 2014 年歐洲企業與組織管理年會(*The European Business and Management Conference*)，這個國際會議匯集了心理學、管理學、社會學、教育學、勞工行政、文化人類學、法律學及政治學等各專業領域的學者參加，可謂是一個跨領域的社會科學研究論壇。本次會議約有數百位學者參加，來自 35 個國家，經由四天的大會議程，分享各地各領域學者的最新研究成果，研究者在這次國際會議發表「Dispositional Envy and Perceived Organizational Politics: The Mediating Role of Workplace Gossip」，歸屬於心理學領域，透過研究論文的呈現，與不同專業領域的研究者進行密切的學術討論與交流。

二、與會心得

研究者近年來從事組織犬儒及職場八卦研究，其理論知識來源可追溯於廣大的社會科學基礎。由於社會科學專業領域範疇廣泛，不同的研究取向常能激發創意的研究點子，因此如何尋找不同的領域專家進行跨專業的團隊合作，遂為研究者參與國際研討會的首要目標，而本次歐洲企業與組織管理

年會就具有這樣的功能。例如，職場八卦的研究，可從心理學取向來研究個體特質與八卦行為，也可從社會文化的觀點，來詮釋其價值與意涵，更可從政治學的角度，來說明其作為目標獲取的可行工具，或是從人類學的專業知識，來說明其形成與演化的歷程。然而，這樣的跨領域國際研討會，也會使會議主題發散，強調廣度而非深度，這是非常可惜之處。最後，本次會議歐洲學者居多，其次為美洲學者，東南亞及東北亞的學者較少，因而較難實質進行東方與西方學者的深度對話。整體而言，本會議的參與，是相當有收穫的。

三、發表論文摘要

Dispositional Envy and Perceived Organizational Politics: The Mediating Role of Workplace Gossip

*Presented at the: The European Business and Management Conference 2014,
3th-6th July, 2014, Brighton, United Kingdom.*

ABSTRACT

The present study examined the relation of dispositional envy with employees' perception of organizational politics, as well as the mediating effects of workplace gossip (positive gossip and negative gossip) on the relation. Participants were 248 full-time employees from 22 organizations selected from several industries, such as Semiconductor, Manufacture, Finance, and Service in Taiwan. To minimize the influence of common method variance, and to provide the most rigorous test of the hypotheses, we adopted three-way survey design to collected data by one-month intervals.

Three major findings manifest in the results. First, dispositional envy had significant predictability for the employees' workplace gossip under the condition of controlling the employees' demographic variables. It shows that employees who have higher level of envy would be more likely to spread the workplace gossip, especially negative gossip. Secondly, workplace gossip had a significant predictability for perceived organizational politics. Compare to positive gossip, the effects of negative gossip on perceived organizational politics were larger. Thirdly, we found that dispositional envy affects perceived organizational politics through its impact on workplace negative gossip. This study provides an initial step in identifying the processes through which dispositional envy impacts the employees' perception of organizational politics. Implications are discussed and future research directions are identified.

四、建議

未來參與這種以社會科學為主軸的國際學術研討會，要能有跨領域鏈結或跨領域研究的觀點，才能在此國際研討會中有所收穫，否則單一專業領域的論文發表，會顯得較薄弱，導致參與研討會的收穫較不足。因此，未來可以進行主題式的專題報告，例如邀請台灣或亞洲的學者共同籌組論壇，利用綜效藉以提高國際能見度與國際影響力。

五、攜回資料名稱及內容

本次研討會攜回會議手冊、會議 CD 光碟片。

科技部補助計畫衍生研發成果推廣資料表

日期:2014/10/31

科技部補助計畫	計畫名稱：主管職場八卦的效能研究：一項跨層級的分析	
	計畫主持人：郭建志	
	計畫編號：102-2410-H-004-046-SSS	學門領域：工商心理學
無研發成果推廣資料		

102 年度專題研究計畫研究成果彙整表

計畫主持人：郭建志

計畫編號：102-2410-H-004-046-SSS

計畫名稱：主管職場八卦的效能研究：一項跨層級的分析

成果項目			量化			單位	備註（質化說明：如數個計畫共同成果、成果列為該期刊之封面故事...等）
			實際已達成數（被接受或已發表）	預期總達成數（含實際已達成數）	本計畫實際貢獻百分比		
國內	論文著作	期刊論文	0	1	100%	篇	
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	0	1	100%		
		專書	0	0	100%		
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力（本國籍）	碩士生	0	3	100%	人次	
		博士生	0	0	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		
國外	論文著作	期刊論文	0	1	100%	篇	
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	0	1	100%		
		專書	0	0	100%	章/本	
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力（外國籍）	碩士生	0	3	100%	人次	
		博士生	0	0	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		

<p>其他成果</p> <p>(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。)</p>	無
---	---

	成果項目	量化	名稱或內容性質簡述
科 教 處 計 畫 加 填 項 目	測驗工具(含質性與量性)	0	
	課程/模組	0	
	電腦及網路系統或工具	0	
	教材	0	
	舉辦之活動/競賽	0	
	研討會/工作坊	0	
	電子報、網站	0	
	計畫成果推廣之參與（閱聽）人數	0	

科技部補助專題研究計畫成果報告自評表

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：

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 100 字為限）

目前正在撰寫中，預計 2015 年開始投稿。

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）

在企業組織的效能表現上，主管扮演著重要的關鍵角色，是組織單位或團體成功的核心要素，因此他可能同時具有職場八卦目標對象與參與者的雙重角色。本研究從主管的角度出發，採取對偶層級的研究觀點，探討主管職場八卦對主管-部屬關係及個人效能（團隊有能知覺、心理有能知覺、主管承諾、部屬八卦）的作用效果，並說明主管-部屬關係品質在主管八卦與部屬反應間的中介角色。本研究結果發現主管正向八卦確實與 LMX、團體有能、心理有能、主管承諾及部屬正向八卦有顯著關聯，而主管負向八卦則與部屬的八卦呈顯著正相關。再者，本研究也發現，主管正向八卦經由 LMX 來影響團體有能感、心理有能感、主管承諾及部屬八卦，支持 LMX 在其間所具有的中介角色。整體而言，本研究結果凸顯主管八卦在 LMX 及員工態度及行為中所扮演的重要角色，為華人社會組織的非正式溝通，提供主管效能作用機制的說明與論述。