

不當督導、印象管理與退卻行爲之研究 —表層演出與深層演出的中介效果

鄭仁偉·陳春希·袁梅玲·李姿瑩*

(收稿日期：100 年 8 月 30 日；第一次修正：100 年 10 月 26 日；
第二次修正：100 年 12 月 30 日；接受刊登日期：101 年 2 月 13 日)

摘要

主管不當督導方式，易使員工無意留在組織奉獻並引致退卻行爲的出現。相對地，若員工因礙於經濟依賴而無法離開工作，為讓主管對自己的不當督導減少或印象改觀，員工可能會採取印象管理行爲來確保利益。本研究是以表層演出與深層演出為中介變項，分別探討不當督導行爲與印象管理、退卻行爲間的關係。本文 262 樣本資料的階層迴歸分析結果，顯示主管不當督導與部屬表層演出、深層演出存正向關聯；表層演出在不當督導與印象管理間具有中介效果，深層演出在不當督導與退卻行爲間亦具有中介效果。

關鍵詞彙：不當督導，表層演出，深層演出，印象管理，退卻行爲

壹·緒論

一、研究動機

管理者需培訓員工專業技能，也要導引員工敬業工作與奉獻 (work engagement)，以創造組織績效。然而，許多主管擅長管控工作，卻缺乏帶心功夫；有時會冷嘲熱諷、大聲責備員工或輕視奚落下屬，乃至不顧他人面子而採取公開羞辱的粗爆攻訐行爲。當主管在顧客、同仁員工面前持續以不友善之口語與非口語行爲來進行管理，將會造成員工身心與工作表現受到傷害 (Tepper, 2002)。這些普遍存在對部屬展現出嘲弄及傷害行爲的管理現象，稱為「不當督導」(abusive supervision) (Bies & Tripp, 1996; Bradfield & Aquino, 1999; Detert, Trevino, & Burris, 2007; Hoobler, 2002; Keashly, Trott, & Maclean, 1994; Tepper, Duffy, & Shaw, 2001; Tepper, 2000; Valle, 2005; Zellars, Duffy, & Tepper, 2002)。

* 作者簡介：鄭仁偉，國立台灣科技大學企業管理系副教授。陳春希，國立中央大學企業管理學系副教授。袁梅玲，國立中央大學企業管理學系博士生。李姿瑩，國立台灣科技大學企業管理系碩士。

另一有趣現象就是，在工作職場上，若員工做事出錯或達不到主管要求，導使主管提出糾正或苛刻批評，此時部屬的習慣制式反應，就是一被批評時，就防衛性猛說「對不起」。其實，其內心意念是覺得：「我有錯就算了，認了吧」，希望藉此趕快將事情結束，但內心可能是存在相當不服氣情形。Grandey (2003) 指出，當員工面臨到無法將他們真正的情緒傳達出來時，可能會出現「表層演出 (surface acting)」的情緒勞務 (emotional labor) (吳宗祐, 2003)，以確保流露出的情緒，是符合主管期望。另一方面，有學者指出不同的歸因將會有不同的影響結果，例如若人們將令人失望的結果，歸因於自己 (內在) 或不穩定的因素 (自己不努力) 所導致的，則較可能自行承擔責難 (Martinko, Gundlach, & Douglas, 2002)。因此，當這些人受到主管不當督導時，可能會認為是自己不夠聰明、不夠努力，主管才怒氣相向；或是不願以負面心情來面對工作，因而願意調整自己內在感受，以圓融處事。Grandey (2000) 說明本項情形狀況，是為情緒勞務中的「深層演出 (deep acting)」，亦即個體調整改變自己的內在情緒感受，以符合外在環境的要求 (Hochschild, 1983)。

一般而言，當員工受到主管不當督導時，員工可能會感覺受傷害、痛苦，乃至會產生焦慮或沮喪感 (Bies & Tripp, 1998; Burton & Hoobler, 2006; Detert, Trevino, & Burris, 2007; Gilligan, 1996; Morrison, 1996)。為讓工作任務能夠繼續進行或是讓問題能夠順利迅速解決，員工常需克制強烈不舒適感。緣此，析論員工在面對主管不當督導時，如何承擔情緒勞務的課題，是為本文第一項研究動機。

另外，老闆罵人有效嗎？有人認為有效，因為主管一罵人，大家神經會繃緊，動作會加快。換言之，可合理推敲主管採行不當督導，有可能是為提高員工績效表現，所出現「故意的」行為 (Tepper, 2007)。Organ (1990) 亦指出，當員工認知未受公正對待時，基於組織仍存有正式的獎賞或懲罰制度之下，仍會維持平日的產出水準，或以「表層演出」方式，來符合主管的期望。因此，當員工受到主管不當督導時，雖內心相當不服氣，但員工也只能表層演出來附和主管的故意性行為，因員工經濟需求依賴於組織，而只能虛應一番，更甚者為讓主管對自己改觀，員工可能採取印象管理 (impression management) (Bolino, 1999; Bolino, Kacmar, Turnley & Gilstrap, 2008; Jones & Pittman, 1982) 方式來迎合主管，以免得罪主管讓自己取得劣等考核成績。

Zapf (2002) 研究探討員工遭逢不當督導事件時，使用情緒勞務演出方式，皆會耗損個體本身的資源，而資源耗損的結果，勢必會導致心理上的不適 (Hobfoll, 1989; Hobfoll & Shirom, 2001)，且在長時間耗損內在能量的情形下，

將會造成員工的情緒耗竭，而使員工的內在資源枯竭，進而出現退卻行為 (withdrawal behavior) (Grandey, 2000)。此外，不當督導行為會引發部屬的工作不滿足，也和離職意圖、離職行為、心理壓力、出現工作不當行為及公民行為的減少有所關聯 (Tepper, 2000; Zellars, Duffy, & Tepper, 2002)。因此，當遇到令人不愉快的狀況下，有些員工會出現缺席、遲到及自願性離職 (Clegg, 1983) 等退卻行為；但有些員工會透過「選擇、調整、評估整個情勢 (selection, modification, appraisal)」，藉著深層演出來調整改變內在的情緒經驗，或進行認知改變，以接受這個令人不滿意的環境 (Griffeth, Gaertner, & Sager, 2000)。

綜合前述各項論點，本文第二項研究動機乃是探討：當員工遭受主管不當督導時，可能會藉由以反應為焦點的情緒調節 (response- focused emotion regulation)--表層演出，或以前置事件為焦點的情緒調節 (antecedent - focused emotion regulation)--深層演出的情緒勞務歷程 (Hochschild, 1983)，來影響其後續印象管理行為或避免發生退卻行為。

二、研究問題

過去研究較關注在主管不當督導行為現象，或著重探討主管不當督導影響員工情緒耗竭 (emotional exhaustion) (Tepper, Duffy, Henle, & Lambert, 2006; 吳宗祐, 2008)。再者，過去探討情緒勞務對個體的心理健康層面，並未探討到當員工因依賴於組織的經濟需求，即使被主管要求或辱罵卻默不作聲，而另對主管採取印象管理行為 (例：逢迎主管) 來使主管對自己改觀，以求在績效考核時被給予高分的自保作法等。最後，過去研究雖有探討員工遭受主管不當督導使員工產生情緒勞務，但會否影響印象管理或退卻行為等實證研究卻仍付之闕如。因此，促使本研究進一步探究與分析本項議題。

本文主要是以「資源保存理論 (conservation of resource theory)」觀點及「情緒調節理論 (emotion regulation theory)」為基礎，來建構員工如何分別藉由「表層演出」與「深層演出」來中介主管不當督導與員工印象管理行為和退卻行為的理論關係，以期補足國內相關研究缺口。本文研究問題為：(一)情緒勞務中的表層演出，會否中介影響主管不當督導行為與員工印象管理行為？(二)情緒勞務中的深層演出，會否中介影響主管不當督導行為與員工退卻行為表現？期望本文研究結果能有效提供我國企業界進行人員管理活動的決策參考。

貳·文獻探討

一、不當督導、表層演出與深層演出的涵義

負向領導行為的描述中，不當督導為典型的偏差管理方式 (Valle, 2005)，意指主管對部屬言語指責嘲諷，時常是帶著生氣與敵意的 (Tepper, 2000)。在主管與部屬的互動中，主管常是不受角色規範約束，可盡情施展其影響力 (鄭伯壘、樊景立, 2000)。然而，設若主管經常出現不適當言詞，員工礙於組織獎懲或知覺主管權力很大時，員工可能不敢採取直接報復主管的行為，為掩飾內心不滿，此時部屬只能採取忍讓克制自己的負向情感流露 (黃曬莉、鄭琬蓉、黃光國, 2008)，其主因可能是主管的職位授予他們許多強制權 (coercive power)、獎賞權 (reward power) 及合法權 (legitimate power) 等權力 (French & Raven, 1960)。所以主管可命令部屬，管控部屬行動，還可對部屬進行處罰，這些皆為職位所賦予給主管的權力 (Butterfield, Trevino, & Ball, 1996)。

另外，表層演出及深層演出是源自於情緒勞務研究範疇，情緒勞務不同於一般的體能勞動 (physical labor) 或智能勞動 (cognitive labor)，員工必須掩飾或改變自我情緒，以符合組織所規範的情緒表達，並以適當的表情、動作及聲音展露服務態度。Hochschild (1983) 最先以戲劇觀點 (dramaturgical approach)，將員工視為演員，客戶視為觀眾，而工作場所則視為表演的舞台，其將情緒勞務區分為兩大獨立構面-表層演出及深層演出。後續學者們皆一致認同表層演出與深層演出，是情緒勞務的二種不同展現方式 (Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey, 2000; Morris & Feldman, 1996; Zapf, 2002; Brotheridge & Lee, 2003)。

(一)表層演出

著重說明員工亟欲改變外在情緒表達，但內心真實感受並未隨之改變，其目的只是為符合組織所要求的適當情緒流露 (Hochschild, 1983)。換言之，表層演出是員工為迎合組織主管要求，進而改變自身外在的情緒表達 (Grandey, 2003)；在此種內心感受與外在情緒表現不一致的情形下，員工雖順從組織要求，但其只是為保有目前的薪資及工作，並不是真正的想為組織盡一份心力 (Brotheridge & Lee, 2003)。再者，Hochschild (1983) 認為表層演出是一種「放上去」(put on) 的偽裝，個人內心真實感受，並未隨著外在表現改變而改變，好似只是暫時戴上面具，並非真實的自己。因此，Rafaeli & Sutton (1989) 稱表層演出是一種「詐欺的偽裝」(faking in bad faith)。

(二)深層演出

Rafaeli & Sutton (1989) 指出，當員工在進行深層演出時，他們為達到主管或組織的期望，會試著調整內心的感受，並使他人知覺到他們所表達出來的情緒是發自於內心且真誠的。此種即是 Hochschild (1983) 所提出的第二種情緒勞務的展現-深層演出。但與表層演出不同的是，它是發自於內心的調整，會讓他人覺得自己所流露情緒彷彿是變成了自己的一部份，並進而從內而外的影響外在的情緒表達。換言之，個人為了達到情緒調整目的，而去改變內在情緒感受。Grandey (2000) 進一步針對深層演出做出說明，他指出深層演出可透過兩種方式來進行：注意力轉移 (attention deployment) 及認知的改變 (cognition change)。注意力轉移指當個體在面對不管正面或負面情緒事件時，藉由轉移焦點 (例如將注意力從某件事轉移至其他事情上) 以調節他們的情緒；認知的改變則是個體重新評估正面或負面事件，進而改變對此事件的想法。深層演出相較表層演出，會使得員工較不易感受出情緒失調的情形。然而，並非所有員工皆能進行深層演出，尤其是不認定與接受其工作角色的員工 (Ashforth & Humphrey, 1993)，或是那些沒有察覺到應如何調節自己情緒的員工。

本文主要是根據 Hochschild (1983)、Rafaeli & Sutton (1987)、Grandey (2000) 及 Brotheridge & Lee (2003) 的情緒調節理論觀點，來解釋情緒勞務中的表層演出與深層演出。整體而言，以反應為焦點的情緒調節--表層演出，偏重調整外在情緒反應，但並無內心真實感受的調整。而以前置事件為焦點的情緒調節--深層演出，則是藉由注意力轉移、改變認知來調整內心感受，進而從內而外的影響外在的情緒表達。亦即，本文探討表層演出與深層演出的思路邏輯型態，是屬二個獨立概念。

二、不當督導與表層演出、深層演出的關係

Schwartz & Stone (1993) 針對已婚工作者的日記研究 (diary study) 結果指出，讓員工感到最有壓力的事件之一，就是和主管發生衝突，且衝突過程中伴隨著強烈的負面情緒 (Dasborough & Ashkanasy, 2003)，讓員工心理感受到主管的威脅壓力 (Burton & Hoobler, 2006; Tepper, 2001)，進而影響員工自尊心，使他們感受到挫折 (Burton & Hoobler, 2006)。過去實證指出，遭受主管不當督導的員工，比起未受到主管不當督導的員工，會有較低的自尊 (Burton & Hoobler, 2006)。儘管員工是遭逢不當督導，但為滿足組織規範，也為了薪資

及保護現擁資源，員工仍需對主管展現出符合主管期望的行為；而外在行為與內心感受不一致的情形下，員工即開始對主管進行情緒勞務，以應付主管的不當督導行為。換言之，員工必須付出更多心力在偽裝並展現不真實的情緒，亦即從事更多的表層演出，以保護他們現有的資源。

Grandey, Dickter, & Sin (2004) 表示，當情緒事件令人感到壓力與威脅時，例如人際間發生衝突或受到他人的侵犯，此時個體必須遮掩負向情緒，讓負向情緒不易被發現，所以會使得部屬較常採用表層演出來調整情緒。此外，Grandey, Tam, & Brauburger (2002) 亦認為，人際之間的衝突會引起個體生氣的情緒，而導致他們以偽裝情緒的表層演出方式來調整情緒。

綜上述，本研究推論當主管採行不當督導的管理方式時，部屬為配合達到組織和主管的要求與期望，而傾向於採用不需調整內心感受，而只需改變外在表象的表層演出 (Duffy, Ganster, & Pagon, 2002; Harris, Kacmar, & Boonthanum, 2005; Tepper, 2000)，以滿足主管與組織。其次，員工更可能為保護其工作或考慮績效考核評比，不與主管正面衝突，只能採表層演出方式對主管進行偽裝，以求主管不再繼續辱罵他們，甚至開除他們。本研究循此推論，提出假設 1 內容如下：

假設 1：主管不當督導與部屬表層演出存有正向關聯性。

在推導假設 1 時，可得出兩項重要的訊息：第一、部屬對主管是有進行情緒調節的必要性；第二、「組織內部的權力結構」可以左右組織個體的情緒展現，權力越大者越能夠左右他人情緒該如何展現。亦即，主管常於人際互動中影響部屬的情緒感受，且當部屬對組織資源又具有依賴性，因而使得部屬基於工作考量、任務順利達成及害怕權力較高者報復自己，只能選擇不直接表達出自己心中的情緒 (Fitness, 2000)，並對主管進行某種程度的情緒調節。

換言之，主管對部屬以不當督導方式進行管理，會造成員工在表達正向情緒上的困難，進而產生情緒勞務的現象 (Grandey, Tam, & Brauburger, 2002)。但情緒勞務又有不同呈現方式，例如員工可能只是表面附和主管，從事表層演出；但也有可能是倚靠意識的調整控制，來進行認知改變、轉移注意力或深度轉念的深層演出，個體經由內在感受的修正改變，以尋求內在感受與外在情緒表達一致。

一般而言，深層演出需要意識控制，處理資訊時必須耗費較多的認知資源，過去研究指出情緒勞務中的深層演出，可使個體體驗更多與組織要求一致的情緒，以更積極的方式重新評價和理解那些讓人產生挫折、憤怒、厭惡等情緒的負向事件，並學習對情緒事件的合理化。Rafaeli & Sutton (1989) 主張人

們會根據個人的角色與規範、雙方互動的過程等情況，來決定如何調整自己的情緒表現。而人們花費心力來調節自身情緒的深層演出，係基於兩種理由，第一是為「趨吉避凶」(hedonism)，人們為感受到好心情，不想為不好的情緒事件，而破壞自己的心情，因而試圖去調節自己的情緒感受 (Erber & Erber, 2000; Salovey & Mayer, 1990)；第二為「心情修補假說」(mood repair hypothesis)，人們在面對主管藉題發揮的刁難、斥責或無禮對待等，皆會讓人心情不愉快 (Isen & Baron, 1991)，此時員工為修補自己的心情，會對自己的情緒感受加以調整，以促發引生有利於工作表現的情緒感受。

綜合上述論點，本研究推論員工在承受主管採行不當督導的負向情緒事件時，亦會採行深層演出，來調適其內在的情緒感受與外在的情緒表象，以吻合組織要求與主管期望。本研究提出假設 2 內容如下：

假設 2：主管不當督導與部屬深層演出存有正向關聯性。

三、表層演出與印象管理行為的關係

職場上，人們為獲取自身利益目的，爾虞我詐、逢迎諂媚他人皆是常出現的場景。企業員工常利用一些手段、策略去對他人造成影響，以求取升遷、加薪，或讓他人對自己產生正面評價。若能藉此改善人際關係，進而達到自身的滿足及收益，前述行為皆屬於印象管理的範疇 (Bolino, 1999; Bolino, Kacmar, Turnley & Gilstrap, 2008; Bolino & Turnley, 1999; Bolino & Turnley, 2003; Bolino, Varela, Bande, & Turnley, 2006; Chen & Fang, 2008)。

在需與他人保持高度互動的職業或工作場所，員工都須控制或掩飾自己的真實情緒。Hochschild (1983) 認為情緒表達是可商品化的，員工常需控制情緒，以符合組織要求的工作服務氣氛。固然，職場遇到不講理的主管時，會讓員工產生挫折，但員工仍須掩飾；即使是心生不滿，也會以抑制情緒，乃至「忍氣吞聲」的方式來處事。為何會有這樣的情緒壓抑的表層演出呢？因為若一時情緒失控可能做出直接與主管對抗的正面衝突行為，進而造成難以彌補的傷害，如解僱、績效考核分數不佳等。為避免此種情形，員工會選擇壓抑，以減少事後的悔恨；且為不造成事後悔恨與無法彌補後果，員工會採取一些印象管理手段來保護自身的工作 (Bolino, Kacmar, Turnley, & Gilstrap, 2008; Harvey, Stoner, Hochwarter, & Kacmar (2007))。

Thacker (1999) 探討印象管理策略對績效評量的影響，指出部屬會運用印象管理策略來影響主管對其觀感，進而導致主管在評量績效時產生偏誤

(Ferris, Judge, Rowland, & Fitzgibbons, 1994)。通常主管在處理印象認知過程 (cognitive impression processing) 中，會將部屬平時表現的印象儲存於記憶之中，作為日後評量此部屬工作績效的依據 (Wayne & Liden, 1995)。Blickle (2003) 指出若能適時表現印象管理戰術中的奉承 (ingratiation) 行為，逢迎他人或幫助他人，讓目標者認為自己好相處，並成功改變自身形象時，其將會受到主管的喜愛。本研究推敲為保護自身利益，員工會進行表層演出來附和主管，並會接續採行一些必要的印象管理手段，來擷取主管對其產生良好印象，以獲取額外利益。本研究提出假設 3 內容如下：

假設 3：表層演出與印象管理行為存有正向關聯性。

四、表層演出的中介角色

表層演出是如何中介影響主管不當督導與員工印象管理行為的關係呢？過往研究指出來自主管不當督導的社會性壓力源 (social stressor) (Bruk-Lee & Spector, 2006)，會讓員工感受壓力。Dasborough & Ashkanasy (2003) 指出員工較易記得與主管間的負面互動經驗，因此主管不當督導可能會影響員工自尊心 (Burton & Hoobler, 2006) 與面子，但員工為工作生存與薪資，仍需展現符合組織規範所應有的行為，也就是選擇從事表層演出，以滿足組織主管期待。鄭伯壘、樊景立 (2000) 研究亦歸納威權領導中的專權作用、貶抑部屬能力、形象整飾與教誨行為，會讓部屬以公開附和、表現畏懼或羞愧等表層演出行為來回應主管。

但當員工以表層演出方式，來回應主管不當督導後，員工為保護既有資源利益，且不想得罪主管，此時各式印象管理戰術，就成為員工因應手段之一，如(1)奉承：個體為討人喜歡、受歡迎而塑造出的行為表現，以獲取對方獎賞、歡心。(2)自我推薦 (self-promotion)：個體對目標觀眾表現出很聰明、有智慧且能勝任工作的形象。(3)模範 (exemplification)：個體犧牲自我，或做些自己工作範圍外的事情，以讓目標觀眾認為在某些事情上他們的確是奉獻自己的。(4)脅迫 (intimidation)：個體表現出脅迫性的行為，以傳達給他的目標觀眾自己很危險、有權勢的形象。(5)祈求 (supplication)：個體表現出一種自己很無助、需要依賴他人的形象 (Jones & Pittman, 1982) 等，以求試圖改變主管對自己的壞印象，並與之建立良好關係，進而獲取額外資源。Harvey, Stoner, Hochwarter & Kacmar (2007) 研究發現，當員工使用正向情緒的逢迎行為時，會有效緩和主管辱罵行為與員工工作結果的負向影響；且在 Higgins, Judge &

Ferris (2003) 後設分析亦指出，員工使用印象管理中的逢迎行為時，會對其工作績效評估、晉升機會與加薪，有正向的影響關係。Wayne & Liden (1995) 亦發現員工的印象管理行為，會影響主管的績效評估效果。因此，對部屬而言，印象管理行為是一項應對主管不當督導的有效方法。

根據 Hobfoll (1989) 的資源保存理論觀點，一旦評估情境或事件具威脅性或有危害，則接續開始考量「個人有何能力？有那些資源可運用？或能做些什麼來減少損失？或該做什麼才對我是有利？」等行動。亦即，當遭逢主管不當督導，倘若個人付出表層演出心力，以助於換取其他資源，將可避免出現內在資源枯竭的窘境。例如，當員工礙於不同原因，而需花費心力對主管進行表面附和的表層演出（資源消耗）來因應事情，若可藉此保住工作或考績評核（保護資源），並施以印象管理戰術，來改變主管對自己的壞印象（資源取得），以換取主管支持及協助（資源取得），則個人的內在資源較不會枯竭。

承續資源保存理論觀點，本文推敲當員工承受主管不當督導後，在對組織有經濟依賴的情形下，並順從組織規範下，其會進行情緒勞務的表層演出來偽裝內心感受，並為重塑主管對自己產生正面觀感，獲取主管日後的肯定支持與認同，其亦會從事印象管理行為，以保護自身現擁資源或獲得額外資源。是故，本研究提出假設 4 內容如下：

假設 4：表層演出在不當督導與印象管理之間具有中介效果。

五、深層演出與退卻行為的關係

一般而言，主管擁有較多資源，對員工掌有生殺大權，常使得員工不敢輕易得罪。此外，當員工在經歷主管不當督導時，會產生負向情緒，如憤怒、敵意與沮喪。當員工有負面情緒產生時，會期望藉由攻擊方式來進行宣洩，但礙於上下的權力差距及組織規範限制，讓員工無法對主管宣洩其負面情緒。在此種情境下，更使得員工處於負面情緒中，進而驅使員工出現退卻行為（Clark & Isen, 1982; Hanisch & Hulin, 1990）或存有離開現有工作情境的傾向。

Gupta & Jenkins (1991) 將退卻行為定義為：員工察覺到組織有使他們反感的情況時，身體與心理上，對遠離組織的自主反應會開始增加。例如缺席、早退、遲到等身體上舉動，或心理上舉動，如工作時做白日夢、工作當中覺得精神不濟等。過去研究指出不滿的員工為宣洩不滿或減少壓力，在心理與實際行為會有逃避、不積極工作，甚至表現出對組織不利的行為。較輕微的退卻行為，包括遲到、早退、找藉口離開工作處所等，而反應較強烈的退卻行為，如提早退休或另謀他職。

本研究推敲情緒勞務中的深層演出方式，或能使員工減少對工作興起的倦怠念頭與離職等退卻行為，因深層演出是需要員工主動努力喚起思想、想像、記憶或過去經驗，並呈現於腦部，使得員工有適當的情緒狀態、情緒表達及內心與外在表現一致，進而讓員工退卻行為情形減少。鄭文達 (2007) 就曾以南投縣國小教師為研究對象，研究結果顯示，深層演出與離職的退卻行為有顯著負相關。本研究提出假設 5 內容如下：

假設 5：深層演出與退卻行為存有負向關聯性。

六、深層演出的中介角色

Grandey, Tam, & Brauburger (2002) 與 Fitness (2000) 的研究，顯示主管不當督導行為是引起員工負向情緒的重要來源，會導致員工出現退卻行為傾向。有許多學者認為主管不當督導行為不但會危害員工的心理健康，也會對員工的缺席、曠職或離職等退卻行為，產生不良後果 (Bono & Vey, 2005; Robinson, & Bennett, 1995; Zapf, 2002)。

Grandey (2000) 以情緒調節理論，來解釋深層演出指的就是個體調節自身的情緒感受；當員工在進行深層演出時，會讓他人知覺到其表達出的情緒，是發自於內心且真誠的 (Rafaeli & Sutton, 1989)。由於深層演出是透過認知的評估，來改變自我內在情緒感受，當員工受到主管不當督導時，深層演出相較於表層演出，會使得員工較不易感受出情緒失調的情形。Grandey (2003) 表示，深層演出可降低情緒失調及得到正向回饋，此亦呼應 Zapf (2002) 所述深層演出屬於智力層次 (intellectual level)，需要採取較複雜的評估與分析，且以序列方式找出解決問題方法，其經由意識控制內在感受，來調整退卻行為的發生。

綜合上述論點，本文推導員工面對主管不當督導時，可採用深層演出的方式來調節自己的意識與情緒感受；員工經由認知評估或是轉移想法，來調整退卻行為的發生傾向。本研究提出假設 6 內容如下：

假設 6：深層演出在不當督導和退卻行為之間具有中介效果。

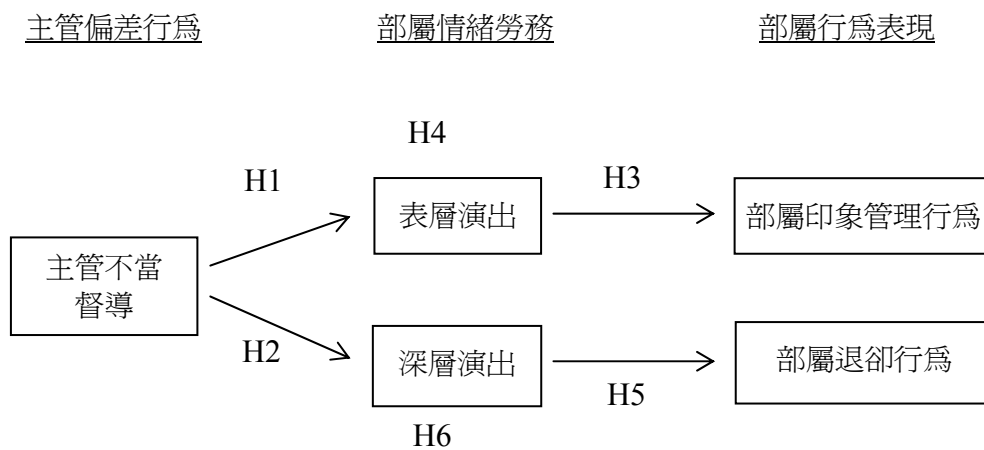
參·研究方法

一、研究架構

鑑因真實企業實務中，確會出現主管偏差的不當督導管理方式，以致讓部屬產生許多情緒勞務現象，繼而引發印象管理與退卻工作行為表現。本文根

據理論文獻探討一個管理課題：「面臨主管不當督導時，員工為求生存，可能會透由情緒勞務的表層演出來調整情緒感受，繼而來營造印象管理行為；員工也有可能透由情緒勞務的深層演出，來避免發生退卻行為」。圖一列示研究架構為：以主管不當督導為自變項，部屬印象管理行為與退卻行為為依變項，並分別以情緒勞務的表層演出、深層演出，做為中介變項。

由於本文有納入『性別、婚姻、年齡、教育程度、在目前公司的工作年資、公司所屬的產業別與直屬主管的相處時間』等七項人口統計變數，因為若不控制人口統計變項的話，會影響觀察變數的正確度。所以統計分析方法上，本文是選擇採用階層迴歸分析方法 (hierarchical regression analysis)，來檢驗表層演出與深層演出的中介效果。



圖一 本文研究架構

有關圖一中並未納入(1)表層演出與員工退卻行為關係的探討，是因為根據 Bamberger & Bacharach (2006)、Ashforth (1997) 和 Tepper (2001) 研究結果指出，受到主管不當督導的員工們，有些極需目前的工作就業收入，會繼續選擇待在組織中工作；依據情緒調節理論論述，員工既是抑制他們真實的情緒感受，採行表層演出，就是想挽回現狀，保護他們現有的資源，所以應較不會有退卻表現。(2)未納入深層演出與印象管理行為關係的探討，是依據資源保存理論論述，員工們是為生命有機體，當主管若是持續發生偏差不當督導，長時間下來勢必導致員工心理強烈不適與情緒耗竭，驅使員工一心想逃離現有的情境，一般會出現的情形，包括冷眼旁觀組織的一切事物，對任何相關事物皆漠不關心；一旦退卻行為意念強烈，就不會選擇考慮採用印象管理行為。

二、抽樣設計

本文是探討主管不當督導與印象管理、主管不當督導與退卻行為的情緒勞務歷程，為讓填卷者範圍擴大，蒐集資料時並不侷限樣本於特定職務角色或產業，僅將抽樣研究對象條件限定在民營企業有著一位直屬主管以上的全職工作者。

本文採問卷調查方式蒐集資料，因樣本名冊取得不易，問卷是採紙本並輔以電子問卷進行施測。主要是透過研究者親友，徵詢親友公司員工之作答意願，以親自送達、電子郵件或是以郵寄問卷的方式發放問卷；而回收方式則是親自取回，或是透過親友郵寄以及電子郵件回覆的方式回收。

三、變項定義及衡量

本文研究問卷設計採用 Likert 五點量表，請填答者依目前的工作實際情況勾選。所有研究變數均定義為員工個人的認知與想法，由同一受測者來填答。問卷調查期間為兩個月，由 2011 年 1 月底開始發放至 2011 年 2 月底，共計發出 267 份問卷，紙本回收 80 份與電子問卷回收 187 份，共計回收 267 份問卷，扣除無效與填答不全之問卷 5 份，總共回收 262 份，回收率 98.13%。

(一)不當督導

Tepper (2000) 指出不當督導行為是主管對員工是以有敵意的口語和非口語行為，此行為並不包括身體接觸，並且屬於社會所能夠容忍的範圍內。測量不當督導程度高低的量表，來自於 Tepper (2000) 所建構量表，計 15 題。分數愈高表示對主管不當督導行為的感受程度很高，分數愈低表示對主管不當督導行為的感受程度很低。15 題的 Cronbach's 係數為 0.952。

(二)表層演出與深層演出

題項共 6 題，包含表層演出 3 題，深層演出 3 題，皆翻譯自 Brotheridge & Lee (2003) 量表。第 1、2、3 題為表層演出，題目如下：「我的工作需要隱藏我真實的情緒」、「我的工作需要假裝我所沒有的情緒」、「我的工作需要在某個情況下，隱藏真正的感受」；第 4、5、6 題為深層演出，題目如下：「我努力由衷地去感受與他人應對時需要表現的情緒」、「我會試著真正的體會在面對他人時所必須要表現的情緒」、「面對工作所必須要表現的情緒，我會試著去感受」。1~3 題得分愈高，表示使用愈多表層演出；4~6 題得分愈高，表示

使用愈多深層演出。1、2、3 題表層演出 Cronbach's 係數為 0.835；4、5、6 題深層演出 Cronbach's 係數為 0.893。

(三)印象管理

本文印象管理行為定義為個人在人際關係互動中，意圖影響目標者對自己印象所採取的行動。印象管理量表是使用 Bolino & Turnley (1999) 根據 Jones & Pittman (1982) 所提出的五項印象管理策略所發展出的量表，共 22 題。本研究中 1~4 題為奉承，Cronbach's 係數為 0.829；5~8 題為自我推薦，Cronbach's 係數為 0.792；9~12 題為模範，Cronbach's 係數為 0.773；13~17 題為哀求，Cronbach's 係數為 0.862；18~22 題為威嚇，Cronbach's 係數為 0.809，顯示內部一致性良好。

(四)退卻行為

本研究引用 Gupta & Jenkins (1991) 定義：員工察覺組織有令本身反感的狀態，因而計劃增加自身與組織的距離的行為，偶爾做白日夢、遲到、早退屬於低程度退卻行為，長期缺席、離職則屬高程度退卻行為。本研究採用 Gupta & Jenkins (1991) 退卻行理論為基礎所發展的量表。量表共有 7 題，Cronbach's α 值為 0.841。

(五)控制變項

本研究分別測量性別、婚姻、年齡、教育程度、在目前公司的工作年資、公司所屬的產業別、與直屬主管的相處時間等七項人口統計變數。

四、效度檢定

本研究透過 LISREL 的測量模式來分析收斂效度與區別效度。平均變異萃取 (average variance extracted, AVE) 不僅可評判信度，同時亦代表收斂效度，Fornell & Larcker (1981) 建議 0.5 為臨界標準，表示具有收斂效度，本研究 AVE 皆在 0.5 以上，具收斂效度。此外，若一個測量模型具有區別效度，其潛在構面間的關係程度必須小於潛在構面內的關係程度。本文研究構面潛在變項的平均變異抽取量之平方根值均大於相關係數值，顯示各構面應為不同的構面，具有區別效度。

肆·分析結果

一、樣本敘述性統計

本文樣本特性，受測者性別以女性比男性略為居多，佔 53.8%；在婚姻方面，受測以未婚居多，佔 87.4%；年齡分佈上 25 歲以下與 26-30 歲者最多，各佔 43.5%與 37.4%；在教育程度上，以大學最多，佔 53.1%；在工作年資方面，以未滿 1 年及 1 至 3 (未滿) 年者佔居多，各為 42.4%及 31.3%；在所屬的產業別方面，分別以服務業及金融與保險業者為居多，各佔 24.0%及 21.0%；在與主管的共事年資上，未滿 1 年及 1 年以上未滿 5 年者居多，各佔 43.1%。

各變數的平均數、標準差與相關分析，列示於表一。表一不當督導平均數為 1.93 (標準差 0.87)、表層演出平均數為 3.07 (標準差 1.01)、深層演出平均數為 3.75 (標準差 0.81)、印象管理平均數為 2.45 (標準差 0.52) 及退卻行為平均數為 2.73 (標準差 0.90)。其中以深層演出的 3.75 得分為最高，表層演出 3.07 分次之。

各變數間的 Pearson 積差相關分析結果，觀察表一可知，不當督導與表層演出呈 0.414 ($p < .01$) 正相關，表示當主管採行不當督導程度愈高，員工對主管的表層演出的程度愈高。不當督導與印象管理呈 0.307 ($p < .01$) 的正相關，表示當主管採行不當督導的程度愈高，員工因依賴於主管的經濟需求，因此採行的印象管理行為也愈高。不當督導與深層演出呈 0.206 ($p < .01$) 的正相關，表示當主管採行不當督導的程度愈高，員工以深層演出調節情緒。不當督導與退卻行為呈 0.510 ($p < .01$) 的正相關，表示當主管採行不當督導的程度愈高，則員工愈容易有退卻行為的出現。

表層演出與深層演出存在 0.232 ($p < .01$) 的正相關，表示兩者有一定關連程度，表層演出愈高，深層演出也愈高，兩者皆為情緒勞務展現方式，但又各自具有不同含意。表層演出與印象管理呈 0.286 ($p < .01$) 正相關，表示使用愈多表層演出，員工為保障自己權益，會對主管採行更多的印象管理行為；深層演出與退卻行為呈 -0.221 ($p < .01$) 負相關，表示員工採行深層演出方式來調節自己情緒時，員工將不易有退卻行為出現。在性別方面，性別與年資呈 0.237 ($p < .01$) 正相關，表示女性的年資高於男性；在年齡方面，年齡與婚姻狀況呈 -0.481 ($p < .01$) 負相關，表示年齡愈長者，未婚的比例愈低，亦即已婚的比例愈高；年齡與年資呈 0.589 ($p < .01$) 的正相關，表示年齡愈長者，年資愈高。

表一 各變項的平均數、標準差與相關分析

變項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
控制變項													
1.性別	1.56	0.498											
2.婚姻	1.87	0.341	-0.124*										
3.年齡	1.90	1.038	0.056	-0.481**									
4.教育程度	3.98	0.926	-0.148*	0.224**	-0.181								
5.工作年資	2.18	1.502	0.237**	-0.319**	0.589**	-0.364**							
6.產業別	4.85	2.601	0.173**	-0.058	0.074	0.121*	0.140*						
7.共事年資	1.73	0.742	0.172**	-0.219**	0.437**	-0.335**	0.770*	0.024					
預測變項													
8.不當督導	1.93	0.87	0.007	-0.016	0.000	-0.089	-0.038	0.096	-0.081				
情緒勞務													
9.表層演出	3.07	1.01	0.045	0.022	0.124	-0.019	-0.160*	0.138	0.084	0.414**			
10.深層演出	3.75	0.81	0.069	0.061	0.026	0.051	-0.199	0.053	0.137	0.206**	0.232**		
結果變項													
11.印象管理	2.45	0.52	0.039	0.057	0.022	-0.001	-0.167	0.061	0.065	0.307**	0.286**	0.033	
12.退卻行為	2.76	0.90	0.067	0.046	-0.012	-0.109	-0.055	0.121	-0.168	0.510**	0.330**	-0.221**	0.224**

註 1：*p<.05；**p<.01

二、研究假設驗證

(一)不當督導與表層演出的關係

表二為主管不當督導行為、員工表層演出與印象管理行為之階層迴歸分析。表二模式一中，本文先將控制變項放入迴歸式中，解釋變異量 (ΔR^2) 為 3.8%；模型二中，依序放入不當督導變數。在依變項為表層演出的情況下，控制變項與不當督導變項，可解釋員工表層演出 16.3%的變異 ($\Delta R^2=16.3\%$)。因此，由表二的模型二可看出，就表層演出而言，在扣除控制變項的解釋之後，不當督導對表層演出有顯著的正向預測效果 ($\beta=0.412$ ； $p<.00$)。換言之，表示不當督導程度愈高，則員工愈會使用表層演出來調節情緒，本文假設 1 獲得支持。

(二)表層演出與印象管理的關係

表二模式三中，在依變數為印象管理的情況下，將控制變項放入迴歸式中，解釋變異量 (ΔR^2) 為 2%。模式四中控制變項與表層演出變項可解釋員工印象管理行為 7.3%的變異 ($\Delta R^2=7.3\%$)。由表二的模型四可看出，在扣除控制變項的解釋之後，表層演出對印象管理有顯著的正向預測效果 ($\beta=0.276$ ； $p<.00$)。換言之，當員工以應付心態來面對主管不當督導時，其為保障自己的工作，會採取一些印象管理的手段來博取主管的好感，以改變自己在主管心中的印象。本文假設 3 獲得支持。

(三)表層演出的中介效果驗證

為檢視表層演出中介效果，本文首先採取 Baron & Kenny (1986) 驗證中介效果四步驟：1.確認不當督導能預測表層演出；2.確認表層演出能預測印象管理；3.確認不當督導能預測印象管理；4.則是同時將不當督導、表層演出放入迴歸式，檢視不當督導對印象管理結果變項的預測效果是否因表層演出的加入而減弱。各項驗證結果列示於表二的模式二、模式四、模式五及模式六。

其中，表二模式六中介效果的驗證上，在扣除控制變項的解釋後，發現表層演出對印象管理的 β 值為 0.177 ($p<.00$)，而不當督導對印象管理的預測力，則因表層演出的加入而降低， β 值從模式五的 0.312 ($p<.00$) 降至模式六的 0.239 ($p<.00$)，但仍達顯著水準。初步研判顯示表層演出在不當督導與印象管理間，具有部分中介效果。由於中介效果檢視，是本研究主軸，sobel 檢定

(sobel test) 是為另一種觀察「中介變數的間接效果是否達顯著」的重要方法之一。不過進行 Sobel 檢定前，需要先符合 Baron & Kenny (1986) 前三個檢驗條件，才能符合方法論上的要求。本文表二中的模式二、模式四與模式五資訊，符合進行 sobel 檢定要件。最後，本文表層演出的 sobel 檢定結果，顯示統計值為 3.836 ($p<.00$)，達顯著水準，亦即可再次確認表層演出的中介間接效果存在。因此，本文假設 4 的驗證獲得支持。

表二 不當督導、表層演出與印象管理行為之階層迴歸分析

變數 控制變項	表層演出		印象管理			
	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六
性別	0.045	0.048	0.039	0.026	0.041	0.032
婚姻狀況	0.022	0.015	0.057	0.051	0.051	0.049
年齡	0.124	0.094	0.022	-0.012	-0.001	-0.017
教育程度	-0.019	0.049	-0.001	0.005	0.051	0.042
工作年資	-0.160*	-0.236*	-0.167	-0.095	-0.149	-0.107
產業別	0.138*	0.087	0.061	0.023	0.022	0.007
共事年資	0.084	0.134	0.065	0.042	0.103	0.080
(ΔR^2)	(0.038)		(0.020)			
預測變項						
不當督導		0.412***			0.312***	0.239***
(ΔR^2)		(0.163)***			(0.094)***	
表層演出				0.276***		0.177**
(ΔR^2)				(0.073)***		(0.119)***
合計 R^2	0.038	0.201***	0.020	0.093***	0.113***	0.138***
調整後 R^2	0.012	0.176***	0.007	0.064***	0.085***	0.108***
F 值	1.436	7.965***	0.725	3.228***	4.046***	4.498***
自由度	254	253	254	253	253	252

註 1：所有係數皆為標準化迴歸 β 係數。註 2：* $p<0.05$ ；** $p<0.01$ ；***表示 $p<0.001$

(四)不當督導與深層演出的關係

表三為主管不當督導行為、員工深層演出與退卻行為之階層迴歸分析。表三模型七，係將本文的控制變項放入迴歸式中，但 β 值皆未顯著，解釋變異量 (ΔR^2) 為 2.8%。模型八中，放入不當督導變數，在依變數為深層演出的

情況下，控制變項與不當督導變項可解釋員工深層演出 4.3%的變異 ($\Delta R^2=4.3\%$)。因此，由表三的模式八可看出，在扣除控制變項的解釋後，不當督導對深層演出有顯著的預測效果 ($\beta=0.210$; $p<.01$)，表示不當督導程度愈高，則員工愈會使用深層演出來調節情緒。本文假設 2 的驗證結果獲得支持。

表三 不當督導、深層演出與退卻行為之階層迴歸分析

控制變項	深層演出		退卻行為			
	模式七	模式八	模式九	模式十	模式十一	模式十二
性別	0.069	0.068	0.067	0.083	0.070	0.079
婚姻狀況	0.061	0.061	0.046	0.060	0.038	0.046
年齡	0.026	0.041	-0.012	-0.006	-0.048	-0.043
教育程度	0.051	0.016	-0.109	-0.097	-0.027	-0.025
工作年資	-0.199	-0.211	-0.035	-0.011	0.063	0.035
產業別	0.053	0.079	0.121	0.134*	0.060	0.071
共事年資	0.137	0.112	-0.168	-0.136	-0.108	-0.093
(ΔR^2)	(0.028)		(0.043)			
預測變項						
不當督導		0.210**			0.496***	0.468***
(ΔR^2)		(0.043)**			(0.237)***	
深層演出				-0.232***		-0.134*
(ΔR^2)				(0.052)***		(0.253)***
合計 R^2	0.028	0.071**	0.043	0.096***	0.280***	0.297***
調整後 R^2	0.002	0.042**	0.017	0.067***	0.257***	0.272***
F 值	1.064	2.419**	1.650	3.346***	12.309***	11.826***
自由度	254	253	254	253	253	252

註 1：所有係數皆為標準化迴歸 β 係數。註 2：* $p<0.05$ ；** $p<0.01$ ；***表示 $p<0.001$

(五)深層演出與退卻行為的關係

表三模式九中，在依變數為退卻行為的情況下，控制變項放入迴歸式中，解釋變異量 (ΔR^2) 為 4.3%。表三模式十中，在放入深層演出變數後，控制變項與深層演出變項，可解釋員工退卻行為 5.2%的變異 ($\Delta R^2=5.2\%$)。因此，由 3 模式十可看出，在扣除控制變項的解釋之後，深層演出對員工退卻行為有顯著的預測效果 ($\beta=-0.232$; $p<.00$)。換言之，表示當員工以深層演出的方式

來調節情緒時，員工對工作上的退卻行為將會減少。本文假設 5 的驗證結果獲得支持。

(六)深層演出的中介效果驗證

延續前述表層演出中介效果的驗證程序，有關本文深層演出中介效果驗證說明如下：Baron & Kenny (1986) 四步驟的驗證結果，列示於表三的模式八、模式十、模式十一及模式十二。其中，深層演出中介效果檢視，本文是將不當督導及深層演出變數，同時納入表三模式十二中，在扣除控制變項的解釋後，發現深層演出對退卻行為的 β 值-0.134 ($p<.05$)，而不當督導對退卻行為的預測力，則因深層演出的加入而降低， β 值雖從模式十一的 0.496 ($p<.01$) 降至模式十二的 0.468 ($p<.00$)，但仍是呈現顯著水準，顯示不當督導與退卻行為的關係中，深層演出有著部分中介效果。另外，表三中的模式八、模式十與模式十一資訊，符合進行 sobel 檢定要件。有關本文深層演出的 sobel 檢定結果，統計值為-2.550 ($p<.01$)，達顯著水準，可再次確認深層演出在不當督導與退卻行為關係存在中介間接效果。因此，本文假設 6 的驗證獲得支持。

伍·結論與建議

一、研究結論

根據資源保存理論 (Hobfoll,1989) 與情緒調節理論 (Ashforth & Humphrey, 1993; Brotheridge & Lee, 2003; Grandey, 2000; Hochschild,1983) 的學理，員工會為保存、保護或獲取資源，去極小化自己的資源損失，並採取表層演出與深層演出的情緒因應方式，以調整降低主管不當督導所帶來的傷害。就如同本研究所推敲：當員工受到主管不當督導時，員工為達到組織的工作要求，可能採取兩個情緒勞務手段，第一、以偽裝、壓抑情緒或公開附和的表層演出，來回應組織所訂定的情緒表達規則，以期能在人際互動關係取得印象管理利益；第二、進行深自檢討反省改變認知行為的深層演出，遇到困難時，會想辦法以理性認知評估，來調整改變情緒感受，重視解決問題而非逃避 (Carmeli, 2003)，以減少退卻行為發生。

整體而言，本文以部屬表層演出與深層演出的情緒勞務為中介變項，採用階層迴歸分析方法，來驗證表層演出與深層演出變數在主管不當督導行為與

印象管理、退卻行為間的扮演角色。本文圖一研究架構所建立的研究假設，均獲得實證支持。

二、管理意涵

(一)理論意涵

表二、表三的實證分析結果顯示：本文「主管不當督導、部屬表層演出與深層演出對印象管理與退卻行為的理論模型」，可推估出理想的迴歸分析模式。亦即，主管不當督導行為會分別藉由部屬的表層演出與深層演出，中介影響員工印象管理與退卻行為的表現。再者，本文是以不分產業別的方式來選擇受測對象，與過去只著重在第一線服務人員的研究並不相同。此外，過去多數情緒勞務研究，皆是以要求展現特定情緒的第一線服務人員為對象，但本文是以主管不當督導的角度切入，說明主管不當督導與一般員工的表層與深層演出情緒勞務關係，指出員工情緒勞務的另一重要前因來自主管的負面行為，該主題提供後續研究參考，值得進一步延伸探究。

(二)實務意涵

雖然不當督導行為是為偏差的領導管理方式，但是身為主管角色，在承擔任務時效與達成目標的壓力下，不可能永遠避免出現情緒失控狀況，所以員工經由善巧表層演出，對主管採行的印象管理行為，其實是可緩和主管的情緒失控情況。此外，本文實證資料顯示員工會經由改變情緒感受的深層演出，來和緩退卻行為表現，本項資訊可提供企業管理者掌握管理重點處。

另外，今日全球化發展下，產業競爭十分激烈，組織的工作任務繁重，在充滿工作競爭的壓力下，容易讓主管感受挫折並轉化為不當督導行為 (Zellars, Duffy, & Tepper, 2002)；在職場上，許多上班族舉發遭受過上司主管的言語謾罵、冷嘲熱諷的職場霸凌行為。主管常替不當督導行為找藉口，認為這是公司嚴格管理文化的一環，乃至認為其是必要之惡。然而，主管不當督導行為，常讓弱勢員工考量本身的經濟依賴及工作利益，只是勉強留任於工作崗位，但員工們卻是長期處於「隱忍不發」的負面情緒態度，削弱許多工作熱誠、對組織向心力與忠誠也大幅降低。事實上，有許多學者認為部屬們若需經常承受主管不當督導，其強抑真實感受帶來的過度情緒勞務，不但會危害個體的心理健康，也會對生理健康產生不良後果 (Bono & Vey, 2005; Burton & Hoobler, 2006; Zapf, 2002)，乃至出現情緒耗竭、個人成就感低落及工作倦怠的崩焦

(burnout) 現象，這些都是組織所不樂見的負面結果。面對這些普遍存在的組織管理現象，一則企業需加強訓練主管，以尊重、公平方式對待員工，以取代不當督導行為，以避免造成員工工作績效降低及因退卻行為所產生的企業成本增加問題；再則，人力資源部門扮演企業主管與員工間溝通橋樑角色，當人資單位接悉部屬申訴反應主管不當督導問題發生時，應積極主動將問題完整呈報高層，唯有防微杜漸，才能即時杜絕職場上的不當督導行為。

最後，員工情緒勞務的現象，在工作職場中是日復一日重複發生；主管不當督導行為也存有頻率多寡、延續時間長短及力道不同程度，主管人人心智各有殊異，其偏好流露何種處事價值觀、態度或行為，常是呈現一種高度動態性，是為管理盲點。本文所探討員工以表層演出或採深層演出來緩和心情，均是強調員工要多鍛鍊 EQ 和挫折忍受度，學習讓工作負面情緒獲得宣洩，或是以樂觀正面角度來看待事情，以維護正面心情。東方禪語所說：「外離相為禪，內不亂為定」，及「不為外境所轉，而要轉境」，或正就是揭示表層演出與深層演出的真義內涵。

三、研究限制及未來研究方向

由於本研究使用自陳式量表進行問卷資料蒐集，自變項及依變項的資料收集，係為同源一次施測，皆由同一人在同一時點完成回答，或有共同方法變異 (common method variance; CMV) 疑慮 (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003)。彭台光、高月慈、林鈺琴 (2006) 指出導致 CMV 的原因，在源於受測者的訊息處理傾向，如類化 (similarity)、一致性 (consistency) 或是受測者心理因素，如一致性同意 (response acquiescence)、社會讚許 (social desirability) 與負面情緒 (negative affectivity)。建議未來研究可採取縱貫研究法，在不同時間點收集研究資料，或採行「第三因子測試」，以處理共同方法變異的威脅。再者，本文因未採行主管部屬配對方式發放問卷，可能在印象管理與退卻行為的測量有所偏誤；因此，未來研究可採主管衡量、自我衡量或同事衡量等方式，以加權方式處理，以克服本項測量缺點。

此外，本文研究架構主要是針對表層演出與印象管理行為及深層演出與退卻行為關係個別進行驗證，未來研究可繼續探討表層演出是否影響員工退卻行為，及深層演出是否影響員工印象管理行為，或是同時驗證雙中介路徑。在研究對象方面，本文是針對營利機關進行研究，未來研究亦可納入其他非營利事業組織，如市政府、區公所、警察局各類公家機構人員進行不同工作環境下

員工表層演出與深層演出之差異性研究，以期能更週延驗證營利機關與非營利公務機關之情緒勞務的內涵。

參考文獻

- 吳宗祐，「工作中的情緒勞動：概念發展、相關變項分析、心理歷程議題探討」，國立台灣大學心理學研究所博士論文，2003 年。
- 吳宗祐，「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*，第 50 卷第 2 期，2008 年，頁 201-221。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴，「管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救」，*管理學報*，第 33 卷第 1 期，2006 年，頁 77-98。
- 黃曬莉、鄭琬蓉、黃光國，「忍的歷程與自我之轉化」，*本土心理學刊*，第 29 期，2008 年，頁 3-76。
- 鄭伯壘、樊景立，「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*，第 13 期，2000 年，頁 126-180。
- 鄭文達，「情緒勞務、情緒耗竭、組織承諾與離職傾向之關聯性研究」，大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士在職專班碩士論文，2007 年。
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y. & Y. A. Debrah, "Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: Test of a Trickle – Down Model", *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 2007, pp.191-201.
- Ashforth, B. E. & R. H. Humphrey, "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity", *Academy of Management Review*, 18(1), 1993, pp. 88-115.
- Ashforth, B., "Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences", *Canadian Journal of Administrative Science*, 14, 1997, pp.126-140.
- Bamberger, P. A. & S. B. Bacharach, "Abusive Supervision and Subordinate Problem Drinking: Taking Resistance, Stress and Subordinate Personality into Account", *Human Relations*, 59(6), 2006, pp. 723-752.
- Baron, R. M. & D. A. Kenny, "The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1986, pp.1173-1182
- Bies, R. J. & T. M. Tripp, "Beyond Distrust: Getting Even and the Need for Revenge", In R. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1996, pp. 246-260.
- Bies R. J. & T. M. Tripp, "Two Faces of the Powerless: Coping with Tyranny", In R. Kramer & M. A. Neale (Eds.), *Power and Influence in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1998, pp.203-219.
- Blickle, G., "Some Outcomes of Pressure, Ingratiation, and Rational Persuasion Used with Peers in the Workplace", *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 2003, pp.648-665.

- Bolino, M. C., "Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors? ", *Academy of Management Review*, 24, 1999, pp.82-98.
- Bolino, M. C. & W. H. Turnley, "Measuring Impression Management in Organizations: a Scale Development Based on the Johns and Pittman Taxonomy", *Organizational Research Method*, 2, 1999, pp.187-206.
- Bolino, M. C. & W. H. Turnley, "Counternormative Impression, Likeability, and Performance Rating: the Use of Intimidation in an Organizational Setting", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 2003, pp.237-250.
- Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H. & J. B. Gilstrap, "A Multi-level Review of Impression Management Motives and Behaviors", *Journal of Management*, 34, 2008, pp.1080-1109.
- Bolino, M. C., Varela, J. A., Bande, B. & W. H. Turnley, "The Impact of Impression Management Tactics on Supervisor Ratings of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 27, 2006, pp.281-297.
- Bono, J. E. & M. A. Vey, "Toward Understanding Emotional Management at Work: A Quantitative Review of Emotional Labor Research", In C. Hartel (Ed.), *Emotions in Organizational Behavior*, London: Lawrence, 2005, pp.213-234
- Bradfield, M. & K. Aquino, "The Effects of Blame Attributions and Offender Likableness on Forgiveness and Revenge in the Workplace", *Journal of Management*, 25(5), 1999, pp.607-631.
- Brotheridge, C. M. & R. T. Lee, "Development and Validation of the Emotional Labor Scale", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 2003, pp.365-379.
- Bruk-Lee, V. & P. E. Spector, "The Social Stressors-Counterproductive Work Behaviors Link: are Conflicts with Supervisors and Coworkers the Same? ", *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), 2006, pp.145-156.
- Butterfield, K. D., Trevino, L. K. & G. A. Ball, "Punishment from Manager's Perspective: A Grounded Investigation and Inductive Model", *Academy of Management Journal*, 39, 1996, pp.1479-1510.
- Burton, J. P. & J. M. Hoobler, "Subordinate Self-esteem and Abusive Supervision", *Journal of Managerial Issues*, 18(3), 2006, pp.340-355.
- Carmeli, A., "The Relationship between Emotional Intelligence and Work Attitude, Behavior and Outcomes", *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 2003, pp.788-813.
- Chen, Y. Y. & W. C. Fang, "The Moderating Effect of Impression Management on the Organizational Politics -- Performance Relationship", *Journal of business ethics*, 79, 2008, pp.263-277.
- Clark, M. S. & A. M. Isen, "Toward Understanding the Relationship between Feeling States and Social Behavior", In A. Hastorf & A. Isen(Ed.), *Cognitive Social Psychology*, New York: Elsevier/North Holland, 1982, pp.73-108.
- Clegg, C. W., "Psychology of Employee Lateness, Absence, and Turnover: A Methodological Critique and an Empirical Study", *Journal of Applied Psychology*, 68(1), 1983, pp.88-101.
- Dasborough, M. T. & N. M. Ashkanasy, "A Qualitative Study of Cognitive Asymmetry in Employee Affective Reactions to Leadership Behaviors", Paper presented at the Annual Academy of Management Meetings, 2003.

- Detert, J. R., Trevino, L. K. & E. R. Burris, "Managerial Modes of Influence and Counter Productivity in Organizations: A Longitudinal Business-unit-level Investigation", *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 2007, pp.993-1005.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C. & M. Pagon, "Social Undermining in the Workplace", *Academy of Management Journal*, 45(2), 2002, pp.331-351.
- Erber, R. & M. W. Erber, "The Self-regulation of Moods: Second Thought on the Importance of Happiness in Everyday Life", *Psychology Inquiry*, 11(3), 2000, pp.142-148.
- Ferris, G. R., Judge, T. A., Rowland, K. M. & D. E. Fitzgibbons, "Subordinate Influence and the Performance Evaluation Process: Test of a Model", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 1994, pp.101-135.
- Fitness, J., "Anger in the Workplace : An Emotional Script Approach to Anger Episodes between Workers and their Superiors, Co-workers and Subordinates", *Journal of Organizational Behavior*, 21, 2000, pp.147-162.
- French, J. R. P. & B. H. Raven, "The Basic of Social Power", In D. Cartwright & A. F. Zander (Eds.), *Group Dynamics* (2nd ed) Evanston, IL: Row, Peterson, 1960, pp.607-623.
- Fornell, C. & D. F. Larcker, "Evaluating Structural Equation Models with Unobservables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18, 1981, pp. 39-50.
- Gilligan, J., "Violence: Reflections as a National Epidemic", New York: Vintage. 1996.
- Grandey, A. A., "Emotion Regulation in the Work Place: A New Way to Conceptualize Emotional Labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 2000, pp.95-110.
- Grandey, A. A., Tam, A. P. & A. L. Brauburger, "Affective States and Traits in the Workplace : Diary and Survey Data from Young Workers", *Motivation and Emotion*, 26(1), 2002, pp.31-55.
- Grandey, A. A., "When the Show Must Go on: Surface and Deep acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-rated Service Delivery", *Academy of Management Journal*, 46, 2003, pp.86-96.
- Grandey, A. A., Dickter, D. N. & H. P. Sin, "The Customer is not Always Right: Customer Aggression and Emotion Regulation of Service Employees", *Journal of Organizational Behavior*, 25, 2004, pp.397-418.
- Griffeth, R. W., Gaertner, S. & J. K. Sager, "Taxonomic Model of Withdrawal Behaviors: The Adaptive Response Model", *Human Resource Management Review*, 9(4), 2000, pp.577-590.
- Gupta, N. & G. D., Jr. Jenkins, "Rethinking Dysfunctional Employee Behaviors", *Human Resource Management Review*, 1, 1991, pp.39-59.
- Hanisch, K. A. & C. L. Hulin, "Job Attitudes and Organizational Withdrawal: An Examination of Retirement and Other Voluntary Withdrawal Behaviors", *Journal of Vocational Behavior*, 37, 1990, pp.60-78.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M. & R. Boonthanum, "The Interrelationship between Abusive Supervision, Leader-member Exchange, and Various Outcomes" , Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial/Organizational Psychology, Los Angeles. 2005.

- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W. & C. Kacmar, "Coping with Abusive Supervision: The Neutralizing Effects of Ingratiation and Positive Affect on Negative Employee Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18, 2007, pp.264-280.
- Higgins, G. A., Judge, T.A. & G. R. Ferris, "Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 2003, pp.89-106.
- Hochschild, A. R., "The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling", Berkeley, CA: University of California Press. 1983.
- Hobfoll, S. E., "Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress", *American Psychologist*, 44(3), 1989, pp.513-524.
- Hobfoll, S. E. & A. Shirom, "Conservation of Resources Theory: Applications to Stress and Management in the Workplace" , In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior*, New York: Marcel Dekker, 2001, pp. 57-80.
- Hoobler, J. M., "Abusive Supervision in the Workplace: A Restorative Justice Perspective", Kentucky, Lexington. 2002.
- Isen, A. M. & R. A. Baron, "Positive Affect as a Factor in Organizational Behavior", *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, Vol.13, 1991, pp.1-53.
- Jones, E. E. & T. S. Pittman, "Toward a General Theory of Strategic Self-presentation", *Psychological Perspectives on the Self*, 1982, pp.231-262.
- Keashly L., Trott V. & L. M. Maclean, "Abusive Behavior in the Workplace: A Preliminary Investigation", *Violence and Victims*, 9(4), 1994, pp.341-357.
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J. & S. C. Dougla, "Toward and Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective", *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 2002, pp.36-50.
- Morrison, A., "The Culture of Shame.", New York: Ballantine, 1996.
- Organ, D.W., "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior", *Research in Organizational Behavior*, 12, 1990, pp.43-72.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J. & N. Podsakoff, "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 2003, pp.879-903.
- Rafaeli, A. & R. I. Sutton, "The Expression of Emotion in Organizational Life" , In L.L. Cummings & B.M. Staw(Eds.). *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, Vol.11, 1989, pp.1-42.
- Robinson, S. L. & R. J. Bennett, "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional", *Academy of Management Journal*, 38(2), 1995, pp.555-573.
- Salovey, P. & J. D. Mayer, "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 1990, pp.185-211.
- Schwartz, J. E. & A. A. Stone, "Coping with Daily work Problems: Contributions of Problem Content, Appraisals, and Person Factors", *Work and Stress*, 7(1), 1993, pp.47-62.

- Sobel, M. E., "Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models", *Sociological methodology*, 13, 1982, pp.290-312.
- Tepper, B. J., "Consequences of Abusive Supervision", *Academy of Management Journal*, 43(2), 2000, pp.178-190.
- Tepper, B. J., "Health Consequences of Organizational Injustice: Tests of Main and Interactive Effects", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 2001, pp.197-215.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K. & J. D. Shaw, "Personality Moderators of the Relationship between Abusive Supervision and Subordinate's Resistance", *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 2001, pp.974-983.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J. & M. D. Ensley, "Moderators of the Relationships between Coworkers' Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes", *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 2004, pp.455-465.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A. & L. S. Lambert, "Procedural Injustice, Victim Precipitation, and Abusive Supervision", *Personal Psychology*, 59, 2006, pp.101-123.
- Tepper, B. J., "Abusive Supervision in Work Organizations: Review Synthesis, and Research Agenda", *Journal of Management*, 33(3), 2007, pp.261-289.
- Thacker, R. A., "Perceptions of Trust, Upward Influence Tactics, and Performance Ratings", *Perceptual and Motor Skills*, 88, 1999, pp.1059-1070.
- Wayne, S. J. & R. C. Liden, "Effects of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study", *Academy of Management Journal*, 38(1), 1995, pp.232-260.
- Valle, M., "A Preliminary Model of Abusive Behavior in Organizations", *Southern Business Review*, 30(2), 2005, pp.27-35.
- Zapf, D., "Emotion Work and Psychological Well-being: A Review of the Literature and Some Conceptual Considerations", *Human Resource Management Review*, 12, 2002, pp.237-268.
- Zellars, K. L., Duffy M. K. & B. J. Tepper, "Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 2002, pp.1068-1076.

The Study of Abusive Supervision, Impression Management, and Withdrawal Behavior: The Mediating Effects of Surface Acting and Deep Acting

JEN-WEI CHENG, CHUN-HSI VIVIAN CHEN, MEI-LING YUAN,
TZU-YING LEE*

ABSTRACT

Managers' abusive supervision would decrease employees' organizational commitment and bring about withdrawal behavior. Employees tend to adopt strategies of impression management to maintain their favorable images and avoid abusive supervision from their managers. This study investigates the mediation of surface acting and deep acting on the relationships between abusive supervision, impression management, and withdrawal behavior. Drawing on the data collected from 262 employees, it is found that managers' abusive supervision is positively related to surfacing acting as well as deep acting on the part of employees. In addition, it is found that surface acting would mediate the relationship between managers' abusive supervision and employees' impression management. Deep acting is also found to mediate the relationship between managers' abusive supervision and employees' withdrawal behavior. Recommendations for future research and implications are thus discussed.

Keywords: abusive supervision, surface acting, deep acting, impression management, withdrawal behavior

* Jen-Wei CHENG, Associate Professor, Department of Business Administration, National Taiwan University of Science and Technology. Chun-Hsi Vivian CHEN, Associate Professor, Department of Business Administration, National Central University. Mei-Ling YUAN, Ph. D. Student, Department of Business Administration, National Central University. Tzu-Ying LEE, Master Student, Department of Business Administration, National Taiwan University of Science and Technology.

