

探討國軍行政主管情緒表現對部屬行為影響之研究： 以主管部屬關係為干擾變項

Emotional expression of the Competent Military and Subordinate Behaviors :
Leader-Member Exchange as Moderator

邊光輝 中校、許至璿 少校

提 要：

- 一、部隊就是一個組織，如同是個微型社會，部隊內成員的價值觀，及對部隊的認同與本身擔負責任的肯定情形，經由長時間的蘊釀與培育，會逐漸形成部隊內在的行事風格與價值判斷模式，所以領導者是否具備以身作則、推動改革，與部屬間建立高品質的關係，使部隊的每個成員，願意激發組織公民行為或減少退卻行為的觀念，為單位盡心盡力，完成交付任務；除了外在因素外，管理者的情緒表現亦占有極大的影響力。
- 二、本研究擬以國軍校級(含)以下之志願役軍官為研究對象，探討國軍單位主管正負情緒表現與部屬工作行為的關係；並瞭解領導者與部屬交換關係是否會干擾主管正負情緒表現與部屬工作行為之間的關係，期望藉由本研究結果提供國軍部隊領導階層情緒管理及部隊實務管理之運用，進而強化部屬正向工作行為、減少負向工作行為的作用，用以激勵部屬，增強部屬忠誠度及向心力。

關鍵詞：情緒表現、組織公民行為、退卻行為、主管－部屬相互關係

Abstract

1. Force is an organization, as is a miniature society within the members of the army values, and the forces take responsibility for recognition and affirmation of their situation through long brewing and training, will gradually form a force acting on the internal mode of style and value judgments Therefore, whether the leaders have set an example to promote reform, and the subordinate relationship between the establishment of high quality, so that forces each member is willing to stimulate the concept of organizational

citizenship behavior, as a unit dedicated to complete the delivery mission; addition to external factors, the performance of managers will also have tremendous emotional impact.

2. This study is intended to States Military Academy class (inclusive) of the volunteer officers and officers as the research object military unit in charge of the positive and negative emotional expression and organizational citizenship behavior of subordinates; and understand the relationship between leaders and subordinates down the positive and negative emotions will interfere with the competent performance and subordinate relationship between organizational citizenship behavior, expected results of this research to provide military forces and military leadership emotional management practice management application, thus strengthening the role of subordinate organizational citizenship behavior, to motivate subordinates, and enhance loyalty and subordinates centripetal force.

Keywords: Emotional expression, Organizational citizenship behaviors, Withdrawal behaviors, Leader-member exchange

壹、前言

在企業組織之中，人力資源是不可或缺、佔有核心地位的重要資產，人力資源可在競爭激烈、快速變遷的環境中為企業創造有利的價值與絕對的競爭力，因此「人」的價值在企業組織中佔有不可抹滅的重要地位。當然，在軍隊之中也不例外，「人」是部隊組成的最基本因素，而軍隊對於人力資源管理的議題早已超過過去「人事」的工作，如差勤記錄、晉任、獎勵…等，而延伸至關心

部屬的工作環境創造、工作品質…等；隨著組織行為中對於個體層次探討的發展，主管的領導行為常與工作環境、部屬工作行為及工作績效串連在一起，成為組織中日益關注的重點議題。軍隊中講求領導，領導一直是組織研究的熱門議題，除了領導行為的影響外，也開始重視主管情感是如何激勵部屬，使其產生正向的效能¹，在主管的情緒表現研究中認為透過情緒表現會直接影響部屬的認知，例如主管的正向情緒表現會影響部屬產生正向的想法，自我激勵以達成目標²。

註1：Grossman (2000). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. Journal of Management, 16(2), pp.399-432.

註2：Ashkanasy & Tse (2000). A Theory of Achievement Motivation. New York: Wiley.

吳宗祐、徐瑋伶、鄭伯壘等學者在研究威權領導與情緒的關係曾明確指出，主管的領導行為往往透過正、負向情緒而展現的，並會感染部屬引發相同的正、負向情緒反應³。過去研究也發現員工若在工作中經歷正向心情會更喜歡去從事利社會行為，無論是在工作所需求的行為或非工作說明書中所規範的行為(如：幫助同事)。研究中亦指出組織公民行為與心情有正向關係⁴。相對的，若員工有正向的情緒就會傾向去經歷正向心情狀態，且會促進一個正向的工作環境，以及有較多的可能性去渴望達成工作目標，因此就會減少他們退卻行為⁵。然而，主管的情緒表現可以讓部屬對工作行為產生變化嗎？正(負)向情緒表現的領導行為可以讓部屬提高(降低)自發性的組織公民行為，從而提升(降低)工作績效嗎？是否會降低(提高)部屬的退卻行為？

軍隊就是一個組織，如同是個微型社會，軍隊內成員的價值觀，及對軍隊的認同與本身擔負責任的肯定情形，經由長時間的蘊釀與培育，會逐漸形成軍隊內在的行事風格與價值判斷模式，所以，領導者是否具備以身作則、推動改革，與部屬間建立高品質的關係，使部隊的每個成員，願意激發正向工作行為的觀念，為單位盡心盡力，完成交付任務；除了外在因素外，管理者的情緒表現亦占有極大的影響力。

情緒是每個人日常生活上都會遇到且要審慎處理的問題。從組織的角度來看，若部屬因為主管負面情緒的影響，而產生了負面的情緒感受，有長期處於負向情緒機動環境中，對於部屬個人的工作、生活品質，也會造成極大的傷害。當部屬產生負向情緒時，會造成部屬態度與行為轉變⁶，可能對組織整體有著重大的影響。換句話說，主管的負向情緒，不僅可能藉由領導行為或管理行為，直接影響部屬情緒，更可能在日常互動中，直接或間接地影響到部屬，然而，主管負向的情緒表現是否僅會對部屬產生負向的影響？此為本研究的動機之一。

目前大部分的學者普遍認為部屬組織公民行為是提升組織效能與管理效能的重要關鍵，是效率的加速器，反之，退卻行為則是對企業組織產生負面的影響。組織要長遠發展、永續經營，一定要不斷地為員工注入新的動力與熱血，只有員工內心真正感受到被重視才能影響其外在行為的強化，提高對組織的向心力及工作意願，進而表現出對組織貢獻的行為。而主管的正負情緒表現是否會影響員工正向工作行為，發揮員工潛能，提高工作績效。此為本研究的動機之二。

俗話說：「有關係就沒關係，沒關係就會有關係」。在儒家思想及傳統文化的薰陶下，國人特別重視關係取向⁷。由於時間壓力及組織資源的有限性，因此領導者僅會與

註3：吳宗祐、徐瑋伶、鄭伯壘，〈怒不可遏或忍氣吞聲：華人企業主管威權領導與部屬憤怒反應〉，《本土心理學研究》，第18期，2002年，頁3-49。

註4：Lee, K. and N. J. Allen (2002), Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions, Journal of Applied Psychology, 87, pp.131-142.

註5：George, J. M. & Jones, G. R. (1997). Organizational Spontaneity in Context, Human Performance, 10(2), pp.153-170.

註6：George, J. M.(1989). Mood and absence. Journal of Applied Psychology, 74, pp.317-324.

註7：諸承明，〈親信關係與員工績效評估之關聯性研究—從差序格局探討主管對部屬的評估偏差〉，《管理評論》，第19期，2000年，頁125-147。

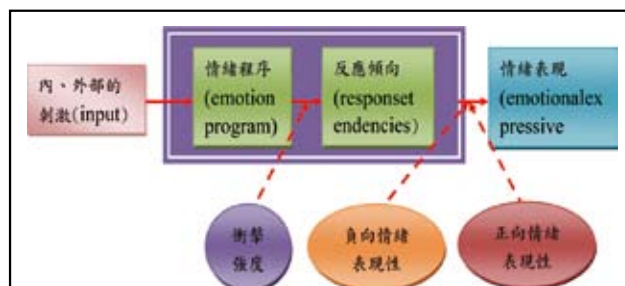
少數部屬發展較緊密的工作關係，而這些與領導者有緊密工作關係的成員就被歸為「內團體」，而其餘成員則屬「外團體」。內團體較容易與領導者有較高程度的親信關係，相對的，對領導者所表現出的正負向情緒也會有不同的解讀⁸。後續有學者研究後發現，主管一部屬相互關係對於組織公民等正向行為有增加其行為產生之影響存在。因此本研究動機之三，即主管一部屬相互關係品質是否對主管正負情緒表現與部屬行為間具有干擾效果。

本研究基於上述動機，試圖以國軍志願役軍官為研究對象，瞭解國軍單位主管正負情緒表現是否會因主管一部屬相互關係品質，進而影響部屬行為程度，此階層之人員屬國軍行政工作之重要幹部，最直接接受直屬主管的情緒表現，而這些人也曾經擔任過主管職務，也是未來更高階管理階層之人選，所以國軍部隊應更注意志願役軍官對主管與部屬間的合作關係及擔任部屬時表現的行為。

貳、文獻探討

一、情緒表現

在日常生活中，人們時時刻刻會感受到不同的情緒經驗；但是唯有當人們將內在的情緒感受表現出來後，才能讓周遭的人明瞭其內心世界。有關情緒表現的研究，最早可追溯到Darwin對臉部表情的探索⁹，他發現不同文化或種族下的人們，對於特定的情緒



圖一 情緒產生模式與三個表現因素

資料來源：Gross & John(1997)。

感受(喜、怒、哀、懼)，都會展現出相當類似的表情，因此推論情緒是一種具有文化普遍性(Cross-Cultural Similarity)的現象。直接的說法，情緒表現(Emotional Expression)是指個體在情緒狀態時，在生理上、心理上以及外顯行為上所表現的一切變化或活動¹⁰，包括面部表情、言語表情和體態表情、肢體動作。

Gross and John並進一步以他們對情緒表現的定義，建立了一情緒架構(如圖一)¹¹。

此架構流程為：當人們受到內部或外部的刺激衝擊時，會引發(Trigger)內心的情緒程序(Emotion Program)，進而產生各式各樣的反應傾向(Responses tendencies)(包含主觀感受、心理上的改變、行為上的傾向)，並準備採取行動，最後會表現出可見(Visible)的情緒表現行為。後續，他們更發展出測量工具，來衡量個人在衝擊強度(Impulse Strength)、正向情緒表現(Positive Expressivity)、及負向情緒表現(Negative Affective)等三個情緒表現上

註8：Graen, G. B. & Scandura, T. A.(1987). Toward a psychology of dyadic organizing. Research in Organizational Behavior, 9, pp.175-208.

註9：Darwin, C. (1872). The expression of the emotions in man and animals. 1, Murray.

註10：張春興，《張氏心理學辭典》，東華書局，1989年。

註11：同註5。

的強弱。

情緒表現是伴隨著情緒經驗而發生的外在表現與行動，包括說話、聲音、表情、動作等一切語言與非語言行為，其發生在情緒歷程的最後，具有溝通的功能，亦是人們最顯而易見、可直觀的情緒面向，也因此眾多研究以此著手。本研究採用Gross and John所發展出的測量工具，做為情緒表現的衡量方式，以正向情緒表現(Positive Expressivity)、負向情緒表現(Negative Affective)的強弱，來衡量情緒表現。

二、組織公民行為

組織公民行為早期在研究上注重於員工自願性行為、合作關係與幫助他人等三方面，是屬於概括性觀念的探討，但隨著人們對生活環境的關心增加，開始有學者利用科學邏輯系統提出組織公民行為的重要性與影響性；組織公民行為(Organizational Citizenship Behavior, OCB)一開始是由Organ所提出¹²。所謂組織公民行為是指一個組織中並沒有正式組織契約規範，並不在一般賞罰規定範圍之內，可是在整體組織上有利於工作執行。

學者江岷欽、許道然更明白指出組織公民行為乃是組織成員超越組織正式角色規範

的行為¹³，通常都是組織成員自動自發的展現，這些行為雖然對組織的績效不見得會有直接的影響，但對組織績效或效率都具有正面的貢獻與價值，也間接地提升了組織合作精神與生產力。

依萬同軒與林詩穎對於組織公民行為進行後設分析的結果發現¹⁴，國內組織公民行為文獻多數採用William and Anderson¹⁵及林淑姬¹⁶之構面，來進行實證研究。本研究則綜整三位學者所提之二大構面，不但是以國外學者構面為基礎建立，且包括國內對於組織公民行為之內容，故以此做為組織公民行為構面之內涵。

三、退卻行為

對於企業來說，退卻行為會造成許多財務或非財務的成本損失，有此行為的員工會對企業的產值造生負面的影響¹⁷。而離職與缺席是關鍵的工作行為變數，因為替換員工與員工缺席的時間都需付出極高的成本¹⁸。

退卻行為主要包括：遲到、未經許可的缺席及自願性離職。當員工開始表現退卻行為時，一般即是冷眼旁觀組織的一切事物，對任何有關的人事物均漠不關心；而當排斥力已超過員工本身可容忍接受的程度時，員工開始藉故缺席，甚至於離職¹⁹。若有許多

註12：Organ, D.W.(1988).Organizational Citizenship Behavior. The Good Soldier Syndrome. MA：Lexington. Books.

註13：江岷欽，許道然，〈政府組織公民行為之研究〉，《T&D飛訊》，第4期，2002年，頁1-23。

註14：萬同軒、林詩穎，〈組織公民行為之後設分析〉，《亞太社會科技學報》，第4卷，第2期，2005年，頁1-23。

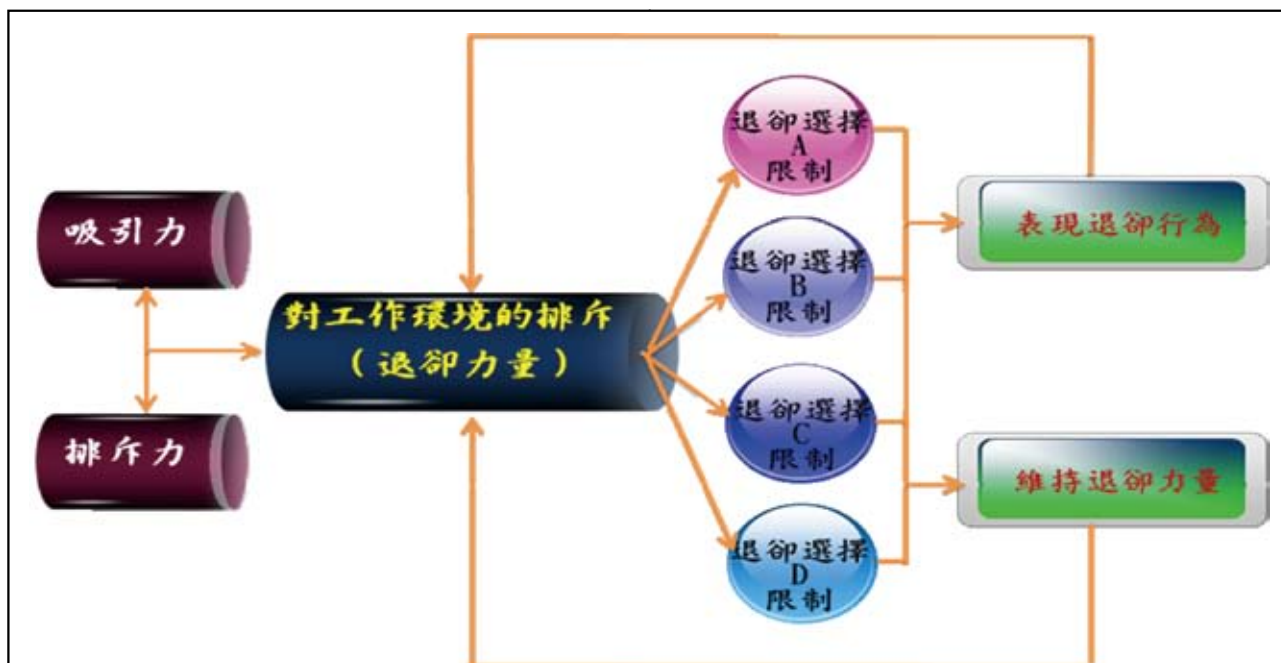
註15：Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors. Journal of Management, 1(17), pp.601-617.

註16：林淑姬，《薪酬公訂、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究》，國立政治大學企業管理研究所博士論文，1992年。

註17：Blau, P. M.(1994). Exchange and Power in Social Life. New York: Wiley.

註18：Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., and Gupta, N.(1998). An organization-level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover, Academy of Management Journal, 1.41, pp.511-525.

註19：林逸峰，《組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、組織政治行為工作投入與工作行為之關聯性研究－以臺南縣基層農會為例》，南華大學管理科學研究所碩士論文，2004年。



圖二 產生退卻行為概念架構

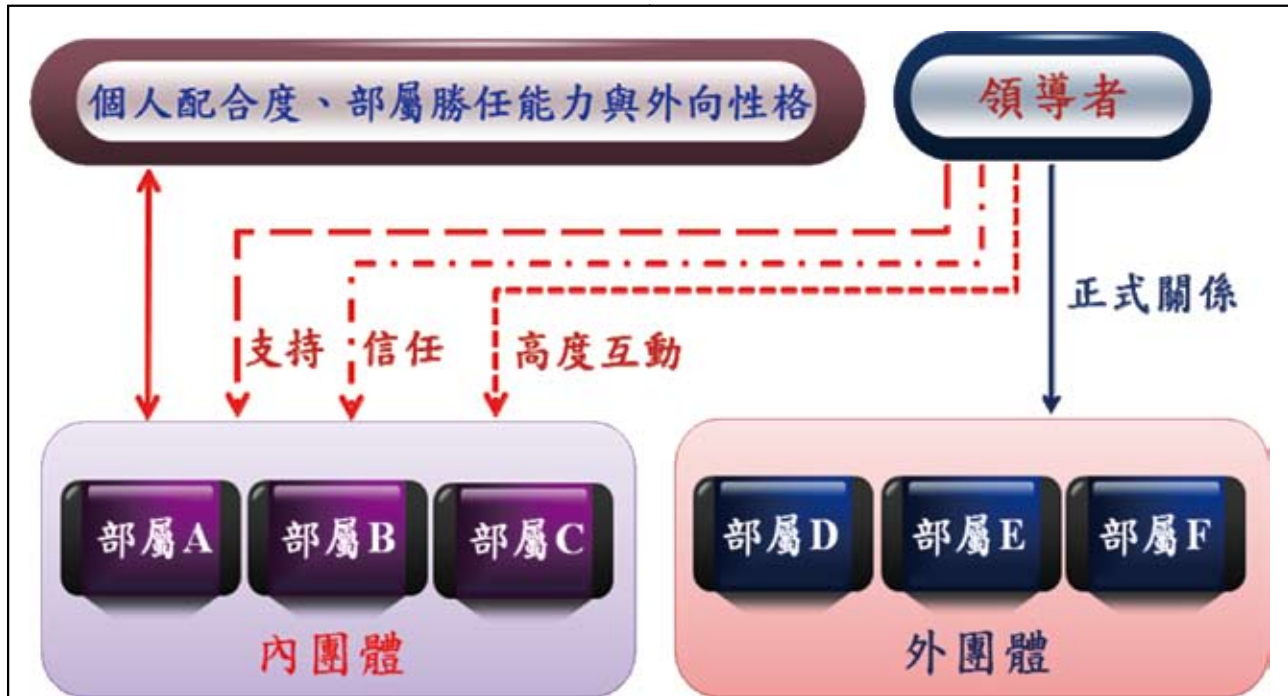
資料來源：Gupta, N. & G. Jenkins, Jr.(1991)。



圖三 產生退卻行為連續帶

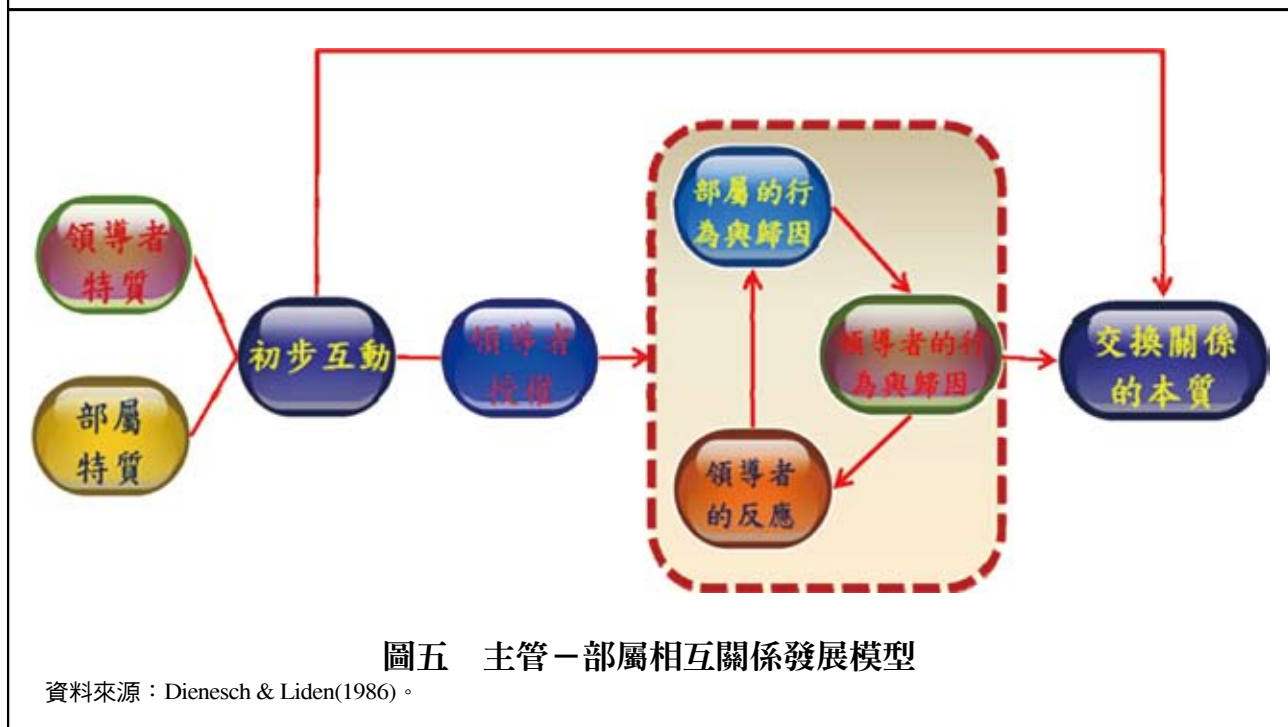
資料來源：Gupta, N. & G. Jenkins, Jr.(1991)。

探討國軍行政主管情緒表現對部屬行為影響之研究：
以主管部屬關係為干擾變項



圖四 領導者與成員交換關係形成過程

資料來源：Stephen Robbins(1994)。



圖五 主管一部屬相互關係發展模型

資料來源：Dienesch & Liden(1986)。

員工開始退卻行為，勢必影響其他員工，而造成整個組織的工作士氣低落，其他員工也開始退卻行為，造成人力資源的浪費。

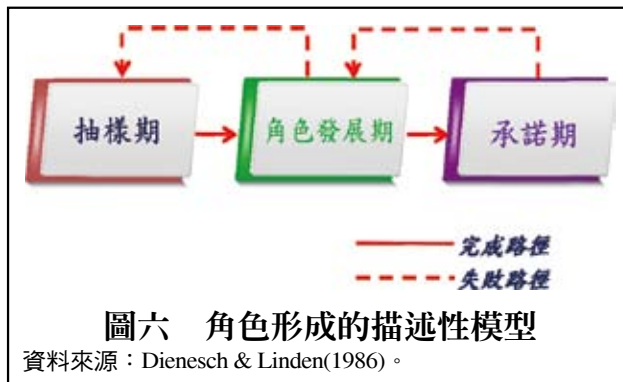
Gupta & Jenkins根據退卻行為的嚴重性(Severity)及經常性(Frequency)來決定退卻程度的高低，提出了退卻行為的連續帶。偶爾做白日夢、遲到、早退是屬於低程度的退卻行為，長期缺席、離職則是高程度的退卻行為²⁰，如圖二、三所示。

員工於工作上所表現的退卻行為，會從增加組織在心理上的距離到增加和組織在身體上的距離，形成此退卻行為連續帶。也就是說當員工開始表現退卻行為時一般即是冷眼旁觀組織的一切事物，對任何有關的人事物均漠不關心；而當排斥力已超過員工本身可容忍接受的程度時員工便開始藉故缺席，或是離職。

近年來軍中的人才普遍性外流之現象，雖然國軍的精簡作業佔有部分原因，但大部分原因指向還是在工作環境的不適應、單位目標與個人目標差距或單位無法提供工作上的支援等等，如何塑造優良的工作環境應該是國軍人力資源部門當前優先解決的問題。

四、主管－部屬的相互關係

主管－部屬相互關係理論(Leader-Member Exchange Theory，簡稱為LMX)，早先



稱之的垂直成對連結模式(Vertical Dyad-linkage Model)，係由Dansereau, Graen, and Haga所提出的。此理論主張每位主管與不同的部屬在互動關係的品質上，將或多或少地有所差異。關係的品質從高到低都有，且此關係會穩定地持續一段時間。整體而言，與主管之互動品質高的部屬會被當作「圈內人」，互動品質低的則被劃分為「圈外人」²¹。領導者對具有高品質交換關係的部屬會給予較高的信任、支持及高度的互動，低品質交換關係則否，如圖四所示²²。

Dienesch & Liden以及Graen & Scandura都曾針對主管－部屬相互關係提出相關的模型，以下就二者模型簡略敘述：

(一)Dienesch & Liden之主管－部屬相互關係發展模型：如圖五²³

(二)Graen & Scandura之角色形成的描述性模型：如圖六²⁴

註20：Gupta, N. & Jenkins, Jr., G. D. (1991). Job Evaluation: An Overview, Human Resource Management Review, 1(2), pp.91-95.

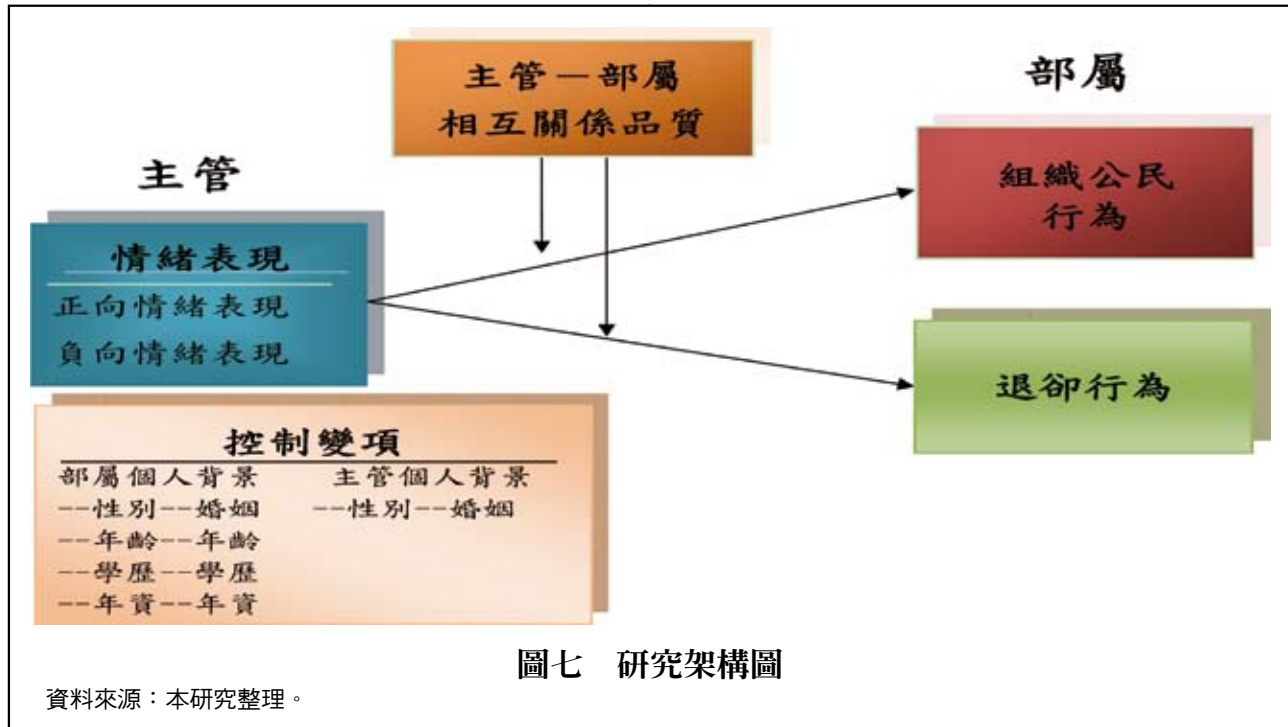
註21：Dansereau, F. JR., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. Organizational Behavior and Human Performance, 13, pp. 46 -78.

註22：Stephen, P. Robbins(1994). Organizational Behavior. pp.976-982.

註23：Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. Academy of Management Review, 11(3), pp.618-634.

註24：Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. Academy of Management Review, 11(3), pp.618-634.

探討國軍行政主管情緒表現對部屬行為影響之研究：
以主管部屬關係為干擾變項



此模型將角色形成分成角色取得、角色形成，以及角色定型三個階段，且將這三個階段分別以抽樣期、角色發展期以及承諾期三個階段稱之。此三個階段有其先後順序性，若某階段未能順利進行或完成，則會回到先前的階段。

在軍隊中，單位主管對於所屬部屬的確存在不同的關係及領導行為，與主管的關係品質好壞攸關著任務達成的效率，被主管歸類為內團體的部屬往往會獲得主管較多之協助及資源，而外團體部屬則相互關係則較不密切，他們之間比較純然為公務的正式互動，因主管對於不同部屬有不同的相互關係，對部屬效能亦會發生不同的影響，這些影響包括有互信、互敬、彼此相互的命運共同感

與職責以外的工作負擔。本研究採用由Liden & Maslyn²⁵發展，以部屬的立場觀察與主管之關係品質，是否對主管的情緒表現與部屬行為有影響。

參、研究方法

一、研究架構

本研究依據文獻推論結果，探討主管正、負向情緒表現對其部屬行為之影響及主管一部屬相互關係品質在這之間產生的干擾效果。以主管情緒表現為自變項；部屬組織公民及退卻行為為依變項；主管一部屬相互關係品質為干擾變項。研究架構如圖七：

二、研究假設

在本節中，本研究依據研究目的、相關

註25：Liden, S. W., David, L. V. R., & Maslyn, V. (2010). Satisfaction, Citizenship Behaviors, and Performance in Work Units: A Meta-Analysis of Collective Construct Relations. *Personnel Psychology*, 63(1), pp.41-81.

文獻探討以及研究架構，分別以「情緒表現」、「主管－部屬相互關係品質」、「組織公民行為」及「退卻行為」等構念，提出下列假設，以探討各個研究變項以及其構面之間相互影響的關係。

假設一：主管情緒表現對部屬組織公民行為具有影響。

假設1-1：主管正向情緒表現對部屬組織公民行為具有正向影響。

假設1-2：主管負向情緒表現對部屬組織公民行為具有負向影響。

假設二：主管情緒表現對部屬退卻行為具有影響。

假設2-1：主管正向情緒表現對部屬退卻行為具有負向影響。

假設2-2：主管負向情緒表現對部屬退卻行為具有正向影響。

假設三：「主管部屬相互關係」會干擾「主管情緒表現」與「部屬組織公民行為」間之關係。

假設3-1：「主管－部屬相互關係品質」會強化「主管正向情緒表現」與「部屬組織公民行為」間之正向關係。即當主管－部屬相互關係品質越高，則主管正向情緒表現與部屬組織公民行為間的正向關係越強。

假設3-2：「主管－部屬相互關係品質」會弱化「主管負向情緒表現」與「部屬組織公民行為」間之負向關係。即當主管－部屬相互關係品質越高，則主管負向情緒表現與部屬組織公民行為間的負向關係越弱。

假設四：「主管部屬相互關係」會干擾「主管情緒表現」與「部屬退卻行為」間之

關係。

假設4-1：「主管－部屬相互關係品質」會強化「主管正向情緒表現」與「部屬退卻行為」間之負向關係。即當主管－部屬相互關係品質越高，則主管正向情緒表現與部屬退卻行為間的負向關係越強。

假設4-2：「主管－部屬相互關係品質」會弱化「主管負向情緒表現」與「部屬退卻行為」間之正向關係。即當主管－部屬相互關係品質越高，則主管負向情緒表現與部屬退卻行為間的正向關係越弱。

三、控制變項

本研究以主管及其所屬部屬之性別、年齡、婚姻、教育程度、工作年資做為控制變項，這些變項在各變數相關研究中，與本研究所要探討的主管情緒表現、部屬組織公民行為及領導者部屬關係都有密切關係。

四、研究對象

國軍部隊一向是領導相關理論經常探討議題資料來源，但在領導的過程中，主管的情緒表現往往會直接影響其部屬之工作效率，所以本研究以國軍部隊之主管與部屬為研究對象，且以志願役軍官為主，此階層之人員屬國軍行政工作之重要幹部，最直接接受直屬主管的情緒表現，而這些人也曾經擔任過主管職務，也是未來更高階管理階層之人選，所以國軍部隊應更注意志願役軍官對主管與部屬間的合作關係及擔任部屬時表現的行為。資料蒐集方式，主要透過國防大學復興崗營區內之相關單位協助發送問卷，採便利抽樣方式。以一位主管搭配一位部屬，搜集對偶資料，且雙方共事時間必須超過半年

為基準，以確認主管得以衡量部屬表現的行為，部屬也可以確切感受到與主管的關係及情緒表現。問卷一律以紙本填答，分成甲卷及乙卷，甲卷由主管填答，乙卷由部屬填答。問卷填妥後，皆附有彌封袋，故雙方不會看到對方填答內容，避免因社會期許的問題影響到填答真實性。

五、研究限制

(一) 研究範圍之限制

本研究受限於時間與資源，採便利抽樣方式發放問卷，使樣本選取程序可能不夠隨機，因此在樣本群上受到相當的限制。樣本來源地區限於北臺灣，且對於不同單位也無法取得均等份量之樣本，在受限於時間、資源等種種條件之下，本研究之推論性受到一定程度的限制。

(二) 研究對象之限制

本研究之對象為國軍行政體系之成員，由於國軍行政體系依屬性有不同層級分類，故其他階層及專業單位未予以納入研討，未來倘能對各不同層級之行政體系做更深入的分類及探討，將可全面性瞭解各層級行政體系之狀況，提供相關部門做為管理規劃之參考。為方便採樣，本研究對象僅以北部某些營區、學校及機關之人員為主，包含高階管理(上校)、中階管理及行政人員(中、少校)與行政人員(尉級軍官)研究結果無法推論至其他地區。未來若能將研究對象及範圍擴大到全國軍，則研究結果將更具代表性。

(三) 測量工具的限制

測量工具的選擇會影響研究的效果與品質，本研究參考國外學者發展且廣泛被採用

之量表，並加以修正成適用本研究之文字語言。雖原始量表信度及效度皆達一定標準以上，但量表多是屬於知覺性量表，僅填答者個人主觀的知覺表達，而非客觀可以衡量的數值。且量表樣本為國外樣本，因文化、產業不同可能造成施測結果的誤差，此為本研究在測量工具的主要限制。

六、資料分析方法

本研究使用SPSS20.0統計分析軟體，進行資料分析與處理，以驗證本研究提出之各項假設，使用分析方法如下：

(一) 敘述性統計分析(Descriptive Statistics Analysis)

根據樣本資料的性質，分別列舉次數分配、百分比、平均數、標準差、最大及最小值等統計量，以瞭解樣本的基本的概況，及樣本之分佈情形。另外計算各題及各變項的平均數與標準差，以得到受測者在各變項中的反應情況。

(二) 信、效度分析(Reliability Analysis)

信、效度是用以測量資料的可靠性，美國心理學會(American Psychological Association, APA)定義為：測量結果未受誤差影響的程度。本研究採用Cronbach's α 值，及內在配適指標的組合信度(Composite Reliability)來檢定量表內部一致性程度(Criterion of Internal Consistency)，以瞭解構面間的相關係數。Nunnally(1978)認為Cronbach's α 係數值以大於0.7為佳，研究資料具有可靠性，若低於0.35應予調整或拒絕，但值並非越高越好，應平衡內部

一致性與內容完整性的關係。

(三) Pearson相關分析 (Pearson's Correlation Analysis)

使用關聯測量(measures of association)，針對兩個變數間之變動關係進行測量，並檢定該相關程度之顯著性。採用Pearson相關分析，檢定主管之「情緒表現」與部屬之「組織公民行為」、「退卻行為」間是否兩兩顯著相關。

(四) 階層迴歸分析 (Hierarchical Regression Analysis)

迴歸分析主要是用來說明一組自變數對依變數的影響程度，本研究另外進一步探討關係各構面與主管部屬關係的交互作用，對於部屬工作行為各構面之影響，以驗證本研

究所提出之各項假設。

肆、研究結果

一、衡量工具信、效度分析

本節將針對研究中之衡量工具進行信、效度分析。信度為所測得的結果一致性或穩定的程度。本研究以信度分析Cronbach's α 係數檢測問卷問項內部的可信度與穩定性。一般而言Cronbach's α 係數越高表示信度越佳，通常被要求在0.6以上，最低不宜低於0.35。效度分析是在衡量問卷的問題是否能真的衡量到想要問的問題，也就是說在衡量問題它的正確性。

(一) 主管情緒表現量表之Cronbach's α 值信度檢驗

表一 主管情緒表現各構面Cronbach's α 值

構面	題項	Item-Total Correlation	Cronbach's α
主管正向情緒表現 (7題)	1. 當主管心情愉快時，他(她)會表現出來。	0.915	0.901
	2. 當主管心情愉快時，他(她)能輕易地讓我感受到他(她)愉快的情緒。	0.915	
	3. 當主管知道一個好消息時，他(她)會笑得很大聲。	0.798	
	4. 我的主管是個很容易就表現出情緒的人。	0.603	
	5. 主管常會有強烈的情緒。	0.607	
	6. 主管是個情感豐富的人。	0.590	
	7. 主管的內在情緒感受與他(她)的外在行為反應是一致的。	0.571	
主管負向情緒表現 (9題)	8. 我常無法知道主管的情緒狀態到底是如何。	0.700	0.515
	9. 當主管心情不好時，他(她)能輕易地讓您感受到他(她)不好的情緒。	-0.061	
	10. 主管的臉上，就能輕易地看出他(她)的心情。	0.808	
	11. 無論主管他/她是如何的緊張或沮喪，表面上他(她)都會試圖保持冷靜。	0.307	
	12. 主管難以掩飾他(她)不好的情緒。	0.137	
	13. 主管會試圖壓抑他(她)的憤怒，而不是表現出他(她)的憤怒。	0.254	
	14. 主管常無法控制他(她)的情緒。	-0.211	
	15. 當主管看到或聽到別人的不幸時，他(她)的情緒會隨之低落。	0.647	
	16. 當主管處於強烈的情緒狀態時，他(她)的行為反應也會隨之強烈。	-0.091	

資料來源：本研究整理 (n=328)。

探討國軍行政主管情緒表現對部屬行為影響之研究：
以主管部屬關係為干擾變項

表二 修正後主管情緒表現各構面Cronbach's α 值

構面	題數	Cronbach's α
主管正向情緒表現	7	0.901
主管負向情緒表現	6	0.725

資料來源：本研究整理(n=328)。

主管情緒表現衡量量表共16題，其問項之內部一致性，以Cronbach's α 係數檢驗所得結果，主管正向情緒表現之Cronbach's α 係數為0.901。主管情緒表現各構面之Cronbach's α 係數整理如表一。

表三 部屬工作行為各構面Cronbach's α 值

構面	題項	Item-Total Correlation	Cronbach's α
組織的組織公民行為(8題)	1. 他(她)會主動對外介紹或宣傳單位優點，或澄清他人對單位的誤解。	0.856	0.955
	2. 他(她)會努力維護單位形象，並積極參與有關活動。	0.841	
	3. 他(她)會主動提出建設性的改善方案，供有關單位參考。	0.819	
	4. 他(她)會以積極的態度參與單位內相關會議	0.939	
	5. 他(她)會主動幫助新進同仁適應工作環境。	0.783	
	6. 他(她)會樂意協助同仁解決工作上的困難。	0.846	
	7. 他(她)會主動分擔或代理同事之工作。	0.830	
	8. 他(她)會主動與同事協調溝通。	0.752	
個人的組織公民行為(12題)	9. 他(她)會經常在背後批評主管或談論同事之隱私。(R)	0.798	0.915
	10. 他(她)會在單位內爭權奪利、勾心鬥角，破壞組織和諧。(R)	0.846	
	11. 他(她)會假公濟私，利用職權謀取個人利益。(R)	0.740	
	12. 他(她)會斤斤計較，爭功諉過，不惜抗爭以獲得個人利益。(R)	0.837	
	13. 他(她)會利用上班時間處理私人事物(R)	0.689	
	14. 他(她)會利用公家資源處理私人事務，如：講私人電話、影印私人資料、外出用公務車...等。(R)	0.870	
	15. 他(她)會經常藉口請假，視為福利。(R)	0.648	
	16. 他(她)會下班前草草了結公事，以提早離開。(R)	0.745	
	17. 他(她)上班時經常提早到達，並著手處理公務。	0.388	
	18. 他(她)上班認真，並很少出差錯。	0.362	
	19. 即使無人注意或無據可查時，他(她)亦隨時遵守公司規定。	0.475	
	20. 他(她)會從不挑選工作，盡可能接受新的或困難的任務。	0.415	
退卻行為(7題)	1. 在工作時，我偶爾會作白日夢。	0.545	0.792
	2. 我常覺得用餐的休息時間不夠。	0.583	
	3. 我偶爾會有遲到的念頭。	0.257	
	4. 我常在工作時，覺得精神不濟、疲憊不堪	0.826	
	5. 我會因不想上班，偶而有缺席的衝動。	0.289	
	6. 我覺得目前工作不理想而想轉調其他單位。	0.632	
	7. 我正想退伍離開目前工作，另謀他職。	0.537	

資料來源：本研究整理(n=328)。

表四 主管部屬相互關係Cronbach's α 值

構面	題項	Item-Total Correlation	Cronbach's α
主管部屬相互關係 (10題)	1. 我願意付出額外的努力，來協助主管達成他的工作目標。	0.970	0.969
	2. 我非常喜歡我的主管這個人。	0.815	
	3. 我的主管是一個可以當作朋友的人。	0.910	
	4. 跟我的主管一同工作非常有趣。	0.922	
	5. 我的主管會在上司面前為我的工作行為辯護，即使他對該議題並沒有完整的訊息。	0.855	
	6. 如果我被別人抨擊，我的主管會站在我這邊	0.898	
	7. 如果我勇於承認我的過錯，我的主管會在其他人面前幫我說話。	0.930	
	8. 我的主管在工作上的專業知識，讓我印象深刻。	0.934	
	9. 我敬重我的主管在工作上的知識與能力。	0.714	
	10. 我欣賞我的主管的專業技能。	0.800	

資料來源：本研究整理(n=328)。

表五 各變項內在效度分析表

變項	構面	問卷題數	Cronbach's α 值	內在效度指標
主管情緒表現	正向情緒表現	7	0.901	0.947
	負向情緒表現	6	0.725	0.865
部屬工作行為	組織的組織公民行為	8	0.955	0.977
	個人的組織公民行為	12	0.915	0.957
	退卻行為	7	0.792	0.891
主管部屬相互關係		10	0.969	0.988
整體問卷題數		50	0.876	0.938

資料來源：本研究整理。

表六 部屬個人背景之敘述性統計分析

項目	類別	人數	百分比(%)	平均數	標準差	最大值	最小值
性別	男性	243	74.1				
	女性	85	25.9				
年齡		328		33.51	3.232	42	25
婚姻	未婚	188	57.3				
	已婚	140	42.7				
學歷	專科	65	19.8				
	大學	140	42.7				
	研究所	123	37.5				
年資		328		11.91	2.773	19	6
總份數		328					

資料來源：本研究整理(n=328)。

其中「主管負向情緒表現」構面的第9、14與16題問項相關係數為負，明顯較低，表示其得分對整體因素之內部一致性為反向影響，故將此三題刪除。刪除後主管負向情緒表現構面之Cronbach's α 係數由0.515升高為0.725。修正後主管情緒表現各構面Cronbach's α 係數如表二。

(二) 部屬工作行為量表之Cronbach's α 值信度檢驗

部屬工作行為衡量量表共35題，其問項之內部一致性，以Cronbach's α 係數檢驗所得結果，部屬工作行為中組織的組織公民行為、個人的組織公民行為及退卻行為等三個構面之Cronbach's α 係數皆達0.79以上。部屬工作行為各構面之Cronbach's α 係數整理如表三。

(三) 主管部屬相互關係量表之Cronbach's α 值信度檢驗

主管部屬相互關係衡量量表共10題，其問項之內部一致性，以Cronbach's α 係數檢驗所得結果，主管部屬相互關係問項Cronbach's α 係數為0.9697。主管部屬相互關係之Cronbach's α 係數整理如表四。

(四) 各變項之效度檢驗

本研究問卷內容係以學者之理論、文獻與專家意見為本研究的基礎發展及研究構面之衡量依據，故本研究之問卷已有存在一定效度水準。另本研究採用以信度係數Cronbach's α 值之平方根所求得之內在效度指標，茲以驗證本研究問卷內容具有合理的效度。本研究各變項之效度分析結果如表五所示。

由上表分析結果得知，本研究問卷各構面之內在效度指標皆達0.8以上，因此，可推論本研究之量表具有一定水準之效度。

二、研究變項之敘述性統計分析

(一) 部屬個人背景之敘述性統計分析

受測者之性別、年齡、婚姻、學歷及年資之敘述性統計如表五所示，樣本中男性略多於女性，平均年齡為33.51歲；婚姻狀況以未婚人數較多，共佔57.3%；學歷部分本研究以順序尺度處理，編碼方式：1為專科、2為大學、3為研究所(含以上)，由表可知受測者中大多擁有大學與研究所學歷，大學與研究所學歷者共佔80.18%；平均工作年資11.91年，詳如表六。

(二) 主管情緒表現之敘述性統計分析

受測者其主管之情緒表現，由受測者填答其所感知之主管情緒表現，本研究以六點尺度量表衡量，1分~6分，越高分表示受測者所感知其主管之情緒表現程度越高。原主管情緒表現衡量題數為16題，經信度檢驗後刪去主管負向情緒表現題數3題，使用修正後13題問項為本研究主管情緒表現之衡量，各構面題數、平均數與標準差整理於如表六，主管正向情緒表現構面平均數為3.9416，負向情緒表現構面平均數為3.7764，詳如表七。

本研究主管情緒表現平均數值，相較於Gross 與John(1997)提出此情緒表現之研究(Facets of Emotional Expressivity)中之平均值，正向情緒表現平均數5.5(標準差0.98)、負向情緒表現平均數3.7(標準差1.0)等數值相較，可知本研究所收集之樣本

表七 主管情緒表現之敘述性統計分析

構面	問項題數	平均數	標準差
主管正向情緒表現	7	3.9416	1.3918
主管負向情緒表現	6	3.7764	1.1428

資料來源：本研究整理(n=328)。

表八 部屬工作行為之敘述性統計分析

構面	問項題數	平均數	標準差
組織公民行為	8	4.2808	1.0185
個人的組織公民行為	12	3.9710	1.0667
退卻行為	7	2.6646	1.3564

資料來源：本研究整理(n=328)。

表九 主管部屬相互關係之敘述性統計分析

構面	問項題數	平均數	標準差
主管部屬相互關係	10	4.521	1.0977

資料來源：本研究整理(n=328)。

主管正向情緒表現平均數明顯較低，負向情緒表現與其相當。

(三) 部屬工作表現之敘述性統計分析

部屬工作表現為受測者接受主管情緒表現後，所產生之工作行為，本研究以六點尺度量表衡量，1分～6分，越高分表示受測者所展現某種工作行為之可能程度越高。組織的組織公民行為衡量題數為8題，其構面平均數為4.2808；個人的組織公民行為衡量題數為12題，其構面平均數為3.9710；退卻行為衡量題數為7題，其構面平均數為2.6646，詳如表八。

(四) 主管部屬相互關係之敘述性統計分析

主管部屬相互關係以六點尺度衡量受測者與其主管間關係品質程度，越高分表示受

測者與其主管間所獲得關係品質的程度越高。主管部屬相互關係平均數為4.521，詳如表九。

三、假設驗證

本節以相關分析與迴歸分析來驗證本研究第三章所提出之假設。先以相關分析初步瞭解各變項間之正向、負向關係及相關程度，再以迴歸分析驗證研究假設及各變項間影響程度，將針對假設一、假設二與假設三主管情緒表現對部屬組織公民行為及退卻行為的影響作分析。

(一) 相關分析

相關分析矩陣表如表十。由表可知主管正負向情緒表現皆與部屬組織公民行為皆呈正相關，其中，主管正向情緒表現與組織的組織公民行為及個人的組織公民行為等二構面的相關皆達顯著水準($p < 0.05$)以上，表示主管正向情緒表現對於部屬組織公民行為有顯著相關；主管正向情緒表現與部屬退卻行為呈負相關，顯示主管正向情緒表現程度越高，部屬退卻行為表現就越少，相關係數為 -0.023 。

主管部屬相互關係與組織的組織公民行為及個人的組織公民行為二構面達到顯著正相關，相關係數為0.135、0.126($p < 0.05$)，與退卻行為達到顯著負相關，相關係數為 -0.156 ($p < 0.01$)；整體顯示，主管部屬相互關係品質程度越高者，其組織公民行為產生程度也越高，反之，退卻行為產生程度會越低。

(二) 迴歸分析

主管情緒表現與部屬工作行為之階層迴

探討國軍行政主管情緒表現對部屬行為影響之研究：
以主管部屬關係為干擾變項

表十 相關分析矩陣表

	性 別	年 齡	婚 姻	教 育 程 度	工 年 作 資	主管正 向情緒 表 現	主管負 向情緒 表 現	組織的 組織公 民行為	個人的 組織公 民行為	退 卻 行 為	主管部 屬相互 關 係
性 別	1										
年 齡	.107	1									
婚 姻	-.201**	.274**	1								
教 育 程 度	.393**	-.139*	-.014	1							
工 作 年 資	.128*	.911**	.025	-.342**	1						
主 管 正 向 情 緒 表 現	.113*	-.149**	.138*	.041	-.203**	1					
主 管 負 向 情 緒 表 現	.099	-.078	.006	-.029	-.060	.397**	1				
組 織 的 組 織 公 民 行 為	.063	.079	-.111*	-.009	.082	.135*	.066	1			
個 人 的 組 織 公 民 行 為	.085	.083	-.056	-.071	.088	.112*	.049	.525**	1		
退 卻 行 為	-.019	.021	.017	-.004	.005	-.023	.101*	-.054	-.052	1	
主 管 部 屬 相 互 關 係	.185**	.015	-.017	-.045	.025	.299**	.538**	.135*	.126*	-.156**	1

註：* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ ， $n=328$ ，性別：1=男性，2=女性，學歷：1=專科，2=大學，3=研究所(含以上)

資料來源：本研究整理($n=328$)。

歸分析，控制變項為部屬性別、年齡、學歷與年資。其中性別虛擬變數：1為男性，2為女性；另外，受測者學歷經過分組，將專科、大學與研究所學歷者各編為一組，學歷虛擬變數：1為專科及以下，2為大學，3為研究所含以上。自變項為主管情緒表現，分為主管正向與負向情緒表現二構面；依變項為部屬工作行為，統計量數據整理如表十一。

主管情緒表現中的正向情緒表現對部屬總體工作行為有顯著的影響力($\beta=0.187$ ， $p < 0.05$)，因此主管正向情緒表現對於部屬工作行為相較於主管負向情緒表現，有顯著的預測效果。控制變項中的部屬學歷及婚姻

狀況也對部屬總體工作行為影響力達到顯著水準($\beta=-0.173$ 、 -0.134 ， $p < 0.05$)，可推知學歷及婚姻狀況對總體工作行為呈現負向的影響，也就是說，學歷較高者及已婚人員較不願於工作過程中展現組織公民行為，對於退卻行為也採取較保守的作法。

階層迴歸分析發現，主管情緒表現對部屬組織的組織公民行為及個人的組織公民行為構面 R^2 改變量(ΔR^2)也達到0.028、0.013，因此可知主管情緒表現對部屬組織公民行為有顯著影響。由分析的結果，得知主管情緒正向情緒表現對部屬組織公民行為有顯著正向的影響($\beta=0.176$ ， $p < 0.01$ 、0.124，

表十一 主管情緒表現與部屬工作行為之階層迴歸分析

自變項 \ 依變項 統計量(β)		部屬工作行為		
		組織的組織公民行為	個人的組織公民行為	退卻行為
STEP 1				
性別		0.053	0.141*	-0.011
年齡		0.426*	0.442*	0.157
婚姻		-0.203**	-0.142*	-0.025
學歷		-0.089	-0.204**	-0.028
年資		-0.338	-0.399	-0.145
R ²		0.033	0.036	0.002
AdjR ²		0.018	0.021	-0.013
F		2.209*	2.429*	0.152
STEP 2				
主管情 緒表現	正向情緒	0.176**	0.124*	-0.080*
	負向情緒	0.074	0.003	0.138*
R ²		0.061	0.050	0.019
AdjR ²		0.043	0.029	-0.003
△R ²		0.028**	0.013*	0.016*
F		3.463**	2.395*	0.872*

註：* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ ， $n=328$ ，性別：1=男性，2=女性，學歷：1=專科，2=大學，3=研究所(含以上)

資料來源：本研究整理。

$p < 0.05$)。

(三) 主管部屬相互關係之干擾效果驗證

本研究以階層迴歸分析主管情緒表現與主管部屬相互關係之交互作用，當控制主要變項與干擾變項的主要效果之後，主要變項與調節變項的交互作用增加的解釋變異量(ΔR^2)達到顯著時，則可稱該干擾變項有干擾效果。此部分分為主管正向情緒表現及主管負向情緒表現與主管部屬相互關係之交互作用進行階層迴歸分析。

1. 主管正向情緒表現與主管部屬相互關係之交互作用階層迴歸分析

表十二為主管正向情緒表現與主管部屬相互關係之交互作用對部屬工作行為之階層迴歸分析，將總體部屬工作行為與其構面受

到交互作用之影響顯示出來，由表可知各構面受到主管正向情緒表現與主管部屬相互關係之交互作用有部分顯著，第4階層的R平方改變量(ΔR^2)分別為0.012、0.015和0.023，其中，組織的組織公民行為及退卻行為達到顯著水準，因此主管正向情緒表現與主管部屬相互關係之交互作用對於部屬組織的組織公民行為、個人的組織公民行為及退卻行為達顯著影響($\beta = 0.164$ ， $p < 0.05$ 、 $\beta = 0.104$ ， $p < 0.05$ 、 $\beta = -0.274$ ， $p < 0.01$)。

研究結果說明，當主管部屬間關係越好時，主管表現出正向的情緒表現越多，而部屬展現組織公民行為之頻率則越高，反之，展現退卻行為之頻率則明顯降低。

2. 主管負向情緒表現與主管部屬相互關

表十二 主管正向情緒表現與主管部屬相互關係之交互作用對部屬工作行為各構面階層迴歸分析

自變項	依變項	部屬工作行為		
	統計量(β)	組織的組織公民行為	個人的組織公民行為	退卻行為
STEP 1				
性別		0.053	0.141*	-0.011
年齡		0.426*	0.442*	0.157
婚姻		-0.209**	-0.142*	-0.025
學歷		-0.089	-0.204*	-0.028
年資		-0.338	-0.399*	-0.145
R ²		0.033	0.036	0.002
AdjR ²		0.018	0.021	-0.013
F		2.209*	2.429*	0.152
STEP 2				
主管正向情緒表現		0.176**	0.124*	-0.080
R ²		0.061	0.050	0.003
AdjR ²		0.043	0.032	-0.016
△R ²		0.028**	0.013*	0.001
F		3.463**	2.802**	0.158
STEP 3				
主管部屬相互關係		0.112*	0.086*	-0.191**
R ²		0.066	0.053	0.037
AdjR ²		0.045	0.032	0.016
△R ²		0.005	0.013*	0.034***
F		3.225**	2.562**	1.756
STEP 4				
主管正向X相互關係		0.164*	0.104*	-0.274***
R ²		0.078	0.058	0.060
AdjR ²		0.055	0.034	0.037
△R ²		0.012*	0.015*	0.023**
F		3.364***	2.449**	2.656**

註：* $p<0.05$ ** $p<0.01$ ， $n=328$ ，性別：1=男性，2=女性，學歷：1=專科，2=大學，3=研究所(含以上)

資料來源：本研究整理。

係之交互作用階層迴歸分析

分別檢驗部屬工作行為總體與其構面受到主管負向情緒與主管部屬相互關係交互作用影響的程度，如表十三所示，發現主管負向情緒與主管部屬相互關係之交互作用對部屬工作行為各構面之影響，第4階層的R平方

改變量(ΔR^2)分別為0.015、0.007和0.017，其中，組織的組織公民行為及退卻行為達到顯著水準，因此主管負向情緒表現與主管部屬相互關係之交互作用對於部屬組織的組織公民行為及退卻行為達顯著影響($\beta = 0.216$ 、 $\beta = 0.153$ ， $p<0.05$)。

表十三 主管負向情緒表現與主管部屬相互關係之交互作用對部屬工作行為各構面階層迴歸分析

自變項	依變項 統計量(β)	部屬工作行為		
		組織的組織公民行為	個人的組織公民行為	退卻行為
STEP 1				
性別	0.053	0.141*	-0.011	
年齡	0.426*	0.442*	0.157*	
婚姻	-0.203**	-0.142*	-0.025*	
學歷	-0.089	-0.204*	-0.028	
年資	-0.338	-0.399*	-0.145	
R ²	0.033	0.036	0.002	
AdjR ²	0.018	0.021	-0.013	
F	2.209*	2.429*	0.152*	
STEP 2				
主管負向情緒表現	0.074	0.003	0.138*	
R ²	0.049	0.045	0.078	
AdjR ²	0.028	0.025	0.065	
△R ²	0.014	0.007	0.072**	
F	2.333*	2.175*	3.806*	
STEP 3				
主管部屬相互關係	0.112*	0.086*	-0.191**	
R ²	0.066	0.053	0.037	
AdjR ²	0.045	0.032	0.016	
△R ²	0.005	0.013*	0.034***	
F	3.225**	2.562**	1.756	
STEP 4				
主管負向X相互關係	-0.216*	-0.146	-0.153*	
R ²	0.053	0.047	0.085	
AdjR ²	0.029	0.024	0.067	
△R ²	0.015*	0.007	0.017*	
F	2.232*	1.987*	3.685*	

註：*p<0.05 **p<0.01, n=328, 性別：1=男性, 2=女性, 學歷：1=專科, 2=大學, 3=研究所(含以上)

資料來源：本研究整理。

研究結果說明，當主管部屬間關係越好時，主管展現出負向的情緒表現越多，部屬展現組織公民行為之頻率則越低，反之，因透過部屬內團體偏私的影響，當主管展現出負向的情緒表現越多時，部屬展現退卻行為之頻率則明顯降低。

四、假設驗證結果

本節將前述之假設驗證結果彙整，假設一及假設三驗證結果獲得部分支持，假設二及假設四驗證結果獲得支持，詳如表十四。

伍、結語與建議

探討國軍行政主管情緒表現對部屬行為影響之研究：
以主管部屬關係為干擾變項

表十四 假設驗證結果彙整表

假 設	假 設 內 容	研 究 結 果
一	主管情緒表現對部屬組織公民行為具有顯著之影響。	部分支持
1-1	主管正向情緒表現對部屬組織公民行為具有正向影響	支持
1-2	主管負向情緒表現對部屬組織公民行為具有負向影響	不支持
二	主管情緒表現對部屬退卻行為具有顯著之影響。	支持
2-1	主管正向情緒表現對部屬退卻行為具有負向影響。	支持
2-2	主管負向情緒表現對部屬退卻行為具有正向影響。	支持
三	「主管部屬相互關係」會干擾「主管情緒表現」與「部屬組織公民行為」間之關係。	部分支持
3-1	「主管部屬相互關係」會強化「主管正向情緒表現」與「部屬組織公民行為」間之關係。	支持
3-2	「主管部屬相互關係」會弱化「主管負向情緒表現」與「部屬組織公民行為」間之關係。	不支持
四	「主管部屬相互關係」會干擾「主管情緒表現」與「部屬退卻行為」間之關係。	支持
4-1	「主管部屬相互關係」會強化「主管正向情緒表現」與「部屬退卻行為」間之關係。	支持
4-2	「主管部屬相互關係」會弱化「主管負向情緒表現」與「部屬退卻行為」間之關係。	支持

資料來源：本研究整理。

一、結語

本研究提出四項研究假設，主管情緒表現對部屬工作行為有影響及主管情緒表現與主管部屬相互關係之交互作用對部屬工作行為有顯著影響，經由前一章研究結果，整理研究結論如下：

(一) 主管正向情緒表現與部屬工作行為之關係

本研究先以相關分析來探討主管正向情緒表現與部屬工作行為之間的關係，再以迴歸分析驗證假設，主管正向情緒表現如高興快樂，對於總體部屬工作行為具顯著正向影響，因此可知部屬所感受與認知其主管之正向情緒表現，對於工作行為具顯著影響，且對總體部屬工作行為以及組織的、個人的組織公民行為有顯著正向的影響，而對退卻行為則具負向的影響。研究顯示主管正向情緒表現越高，部屬展現組織公民行為的程度越高，反之，展現退卻行為的程度就越低。

(二) 主管負向情緒表現與部屬工作行為

之關係

研究顯示主管的負向情緒表現如憤怒、緊張、沮喪等負向情緒會影響部屬工作行為，即部屬所感受與認知主管負向的情緒表現，會使得部屬工作行為改變，對部屬的組織公民行為、退卻行為具正向之影響。此研究結果說明主管的負向情緒並不會使部屬不展現組織公民行為，而是展現的程度較低；當主管的負向情緒表現增加時，也會隨之增加部屬退卻意念。

(三) 主管部屬相互關係對主管情緒表現與部屬工作行為之干擾效果

主管部屬相互關係對主管情緒表現與部屬工作行為的干擾效果之驗證，在階層迴歸分析中，主管部屬相互關係與主管情緒表現之交互作用對部屬工作行為的部分具顯著的影響，主管情緒表現與主管部屬相互關係的交互作用對於部分部屬工作行為有顯著的影響力。

研究結果顯示，主管正、負向情緒表現

與主管部屬相互關係的交互作用對於部屬組織公民行為及退卻行為均達到顯著水準，因此主管正、負向情緒表現與主管部屬相互關係之交互作用對於部屬組織的組織公民行為及退卻行為達顯著影響。也就是說，當主管部屬相互關係品質越好，其部屬對於主管正向情緒之感受與認知進而更增加展現組織公民行為之程度，也減少退卻行為之產生；反之，當主管部屬相互關係品質越好，其部屬對於主管負向情緒之感受與認知，透過部屬內團體偏私的解讀，反而更增加部屬組織公民行為之展現，也減弱其退卻行為之意念。而未達顯著之主要因素，可能是本研究對象對於主管部屬相互關係題項回答採保留之態度，以致影響後續數據統計結果。

二、建議

對於國軍行政體系，主管的情緒表現對於部屬工作行為有顯著的影響，各級主管可重視本身的情緒表現，尤其是負向情緒表現對於部屬的影響值得注意。主管對於部屬的影響力，若以情緒的角度觀察，的確有一定的感染與影響效果，對於部屬之工作行為也有所影響。而部屬長期處於負向情緒環境，對於員工本身工作情況、團隊合作、任務執行等都可能有不利的影響，因此對於主管負向情緒表現帶來的影響，應更加重視。本研究建議國軍行政體系各級主管重視本身情緒表現所帶來之影響，並善用自身情緒表現的

影響力。

Rego、Sousa、Cunha、Correia與Saur-Amaral²⁶研究發現領導者保持正向情緒時，也能將正向情緒感染給員工，促進彼此間的良好關係，因此會提高組織承諾而提升其工作績效。Ashkanasy & Humphrey也發現當員工在工作時若有正向的心情感受，會對研究結果有正向的影響²⁷。鄭伯壠等人研究中也發現領導者與部屬的關係能影響領導效能²⁸。主管正向情緒表現有助於工作環境改善，進而提升部屬工作成效，提高單位效能。主管正向情緒表現能激發部屬正向工作行為，維持高度工作熱情；主管正向情緒表現能提升單位工作環境氣氛，在溫馨和諧的工作環境氛圍下，關注在工作成效上；因此本研究建議單位主管提升正向情緒，創造和諧工作環境方法如下：

（一）表達支持關心與感恩，蘊育單位正向氣氛

在積極正向的氣氛中工作，對於個人及單位績效具顯著正向的影響；主管可以透過同情、寬恕與感恩來培養單位的正向氣氛。主管在同情上要能察覺單位部屬在任務執行過程中所遇到的困境，表達關愛與關注，給予部屬情感上的支持，並給予指導與協助。在寬恕上要能建構學校成員共同的工作方向，給予部屬高度的信任，以及採用正向語言激勵部屬。主管也要公開向部屬表達感恩，

註26：Rego、Sousa、Cunha、Correia & Aryee, S. (2007). Delegation and Employee Work Outcomes: The Cultural Context of Mediating Processes. *Academy of Management Journal*, 50(1), pp.226-238.

註27：Ashkanasy & Humphrey(2000). *A Theory of Achievement Motivation*. New York: Wiley.

註28：蔡松純、鄭伯壠、周麗芳、姜定宇、鄭弘岳，〈領導者上下關係認定與部屬利社會行為：權力距離之調節效果〉，《中華心理學刊》，第51期，2009年，頁121-138。

以表達對部屬的讚賞和感激。

(二) 發展部屬優勢能力，培養團體正向關係

經歷正向的人際關係會對個人生理、心理、社會與情緒產生正面效益，同時也能提升組織表現。正向關係所做出的貢獻，是組織產生正向表現的主要因素。在團體之中，主管與部屬的關係越和諧，單位裡的人際衝突就會越少，進而展現高度工作表現。主管除了要創造正向的工作環境，還要鼓勵部屬表現正向行為，進而建構正向關係的工作團隊。同樣的，單位主管應注重與建立部屬的優勢能力，而非專注於他們的缺點，由於多數人很難精確地發覺自身的優勢，因此可藉由他人描述自己獨特的價值，來幫助自己做出最佳的工作表現。如此，不但強化單位中的人際關係，進而在執行任務中相互合作，提升工作表現。

(三) 採用支持性的溝通，促進成員正向溝通

溝通品質的良莠影響了組織目標的達成，正向的溝通比起負向溝通較能使組織有高效能表現，組織成員間也有高度連結性。主管要促進單位的正向溝通，除了以身作則努

力與部屬溝通，可以採用支持性的溝通方式。主管採用支持性的溝通，可以與部屬建立彼此信任關係，來避免對部屬造成負面的批評，進而提升部屬的工作效能。

(四) 強調部屬自我實現，賦予工作正向意義

當人們在工作中體驗正向意義或使命感，他們就會提升工作表現並且增強個人的幸福感。因此，主管在推展單位工作時，要透過利他行為的示範，把組織的願景與部屬個人的價值信念與工作意義相結合，以激勵部屬自我實現。並塑造生命共同體的感覺，以建構工作的正向意義。單位主管必須以貢獻為目標，而非以自身利益為標的，如此便能夠促進部屬個人和組織學習、信任、高品質及高水準表現。

作者簡介：

邊光輝中校，陸軍官校正81年班、陸軍學院92年班、國立師範大學教育管理研究所98年班；現服務於國防部政治作戰教育訓練中心。

許至璿少校，陸軍官校86年班，國防大學管理學院運籌管理學系碩士100年班，並就讀於國防大學海軍指揮參謀學院104年班，現服務於國防部政治作戰教育中心。

老軍艦的故事

永新軍艦 MSC-159



永新軍艦為一掃雷艦，在美海軍服役時之編號為MSC-302，係由美新澤西州多徹斯特造船公司承建，民國53年2月29日下水。民國54年3月5日由首任艦長蘇曾敬少校率領官兵前往美國賓夕凡尼亞州費城海軍第四軍區接收，由駐美武官池孟彬少將及美方第一軍區司令史廷遜上校共同主持命名及升旗典禮，同年10月9日返抵左營正式服役。

永新軍艦成軍服役後曾參加掃雷作戰，兩棲作戰，中美混合訓練、漢光、自強等演習，主要武器為二座雙管20公厘砲。該艦設計之主要任務為近岸掃雷，為求在掃除磁性水雷時，能確保本身之安全，故其艦體均為木質構成。但其他所有裝備及機件，均以非磁性之金屬製成。(取材自老軍艦的故事)