

科技部補助專題研究計畫成果報告

(期末報告)

主管之眼：高績效受害者現象之探討
The eye of boss: The study of high-performing victim syndrome

計畫類別：■個別型計畫

計畫編號：MOST 105-2410-H-004-076-SSS

執行期間：2016年08月01日至2017年07月31日

執行機構及系所：國立政治大學心理學系

計畫主持人：郭建志

計畫參與人員：鄭佚若

期末報告處理方式：

1. 公開方式：

非列管計畫亦不具下列情形，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

2. 「本研究」是否已有嚴重損及公共利益之發現：否 是

3. 「本報告」是否建議提供政府單位施政參考 否 是，_____（請列舉提供之單位；本部不經審議，依勾選逕予轉送）

中華民國 106 年 10 月 30 日

主管之眼:

高績效受害者現象之探討

中文摘要

關鍵詞: 高績效受害、認同威脅、心理集體、知覺逢迎、負向八卦

本研究目的在探討職場高績效部屬受害現象，說明主管在面對高績效部屬時，會引發認定威脅的心理，如此使得高績效部屬產生受害者感受。再者，本研究也探討產生高績效受害者現象的邊際條件，說明主管心理集體性與知覺部屬逢迎在績效表現-受害者感受間的調節角色。最後，本研究也探討高績效受害者與個人結果變項(樂在工作與負向八卦)間的關係，說明受害者感受對高績效部屬工作態度與工作行為的影響效果。本研究共獲得 231 份有效問卷，結果發現主管認同威脅中介部屬工作績效與高績效受害間的關係，且高績效受害與主管導向的負向八卦呈顯著正相關，而主管心理集體性與知覺部屬逢迎的調節效果則不顯著。整體而言，本研究支持部屬的高工作績效會激起主管的認同威脅，產生高績效受害與負向八卦行為。最後，根據本研究結果，進一步討論並說明管理意涵與未來研究方向。

**The eye of boss:
The study of high-performing victim syndrome**

(Abstract)

Keywords: high-performing victim, identity threat, psychological collectivism, perceived ingratiation, negative gossip.

This study explores the syndrome of high-performing victim from the viewpoint of supervisor, because the supervisor will experience of identity threats when facing the high-performing subordinates, and in turn elicits their self-perception of victimization from the supervisor. In addition, this study also investigates the moderating role of supervisor's psychological collectivism and perceived subordinate's ingratiation between the relationship of performance and victimization in order to understand the boundary conditions of high-performing subordinates' victimization. Next, this study also examines the impacts of victimization on individual performance, such as enjoyment of work and supervisor-directed negative gossip. The results collected 231 vertical-dyad data show that subordinate's job performance will indirect influence high-performing victim through supervisor's identity threat. In addition, high-performing victim is significantly positive related to supervisor-oriented negative gossip, but is not significantly related to enjoyment of work. Furthermore, the moderating effects of psychological collectivism and perceived subordinate's ingratiation on the relationship between subordinate' job performance and supervisor's identity threat were not significant. Finally, this research discussed and illustrated the implications in management and research suggestions in the future according to the study results.

主管之眼： 高績效受害者現象之探討

組織管理實務的運作（如人力資源管理實務），皆期望能將員工轉化為高績效表現者（high performer），透過他們極大化的效能與效率，為組織增進獲利率（profitability）與營收成長率（revenue growth）（Bhattacharyya, 2013）。因此，高績效的員工常被組織視為最重要的資產（Davenport, Harris, & Shapiro, 2010），也成為新近組織管理學者所強調的研究範疇與族群（如 Nyberg, 2010）。仔細分析過往有關高績效表現者的研究，可發現研究重心在如何留住高績效表現者及其離職或留職的優缺點（Gordon, 2005; Jeffords, Scheidt, & Thibadoux, 1997; Kwon, Bae, & Lawler, 2010; Kwon & Rupp, 2013; Nyberg, 2010; Thorton, 2007）、高績效表現者的工作態度（Cepin, 2013）及培育高績效表現者的影響因素（Sasala, 2014）等。

新近，許多學者提出另類觀點，認為高績效表現者可能成為組織中的受害者（victims）（Jensen, Patel, & Raver, 2014; Kim, 2012; Kim & Glomb, 2014; Lam, Vegt, & Walter, 2011），這種受害者感受（victimization）會降低其心理福祉感，傷害其生產力，引發較高的離職率，最後影響到組織或團隊的績效表現（Aquino & Thau, 2009; Bruzzese, 2002; Glomb, 2002; Namie & Namie, 2000; Sutton, 2007）。Lam 等人（2011）認為高績效表現者較易受到人際傷害（interpersonal harming），當團體成員進行向上績效比較（upward performance comparison），且預期自己未來表現低於對方時，就可能產生人際傷害行為。Kim 與 Glomb（2010）認為工作競爭度及高績效者的個人優越感與人格特質（如自我導向）也會招致人際傷害，引發受害者感受的產生。這樣的結果顯示，組織雖戮力發展高績效管理實務來提升工作者的績效表現，但這些高績效表現者卻又需面臨同事間的人際傷害（如排擠、不文明或人際攻擊等），導致其心理健康出現問題，工作效能與效率低落，甚至選擇離開組織，造成組織表現與聲譽的傷害（Kwon & Rupp, 2013）。

在組織生活中，上述高績效受害者的現象普遍存在（high performance victims）（Kim, 2012）。高績效工作者雖然創造出組織的卓越表現，但卻可能是主管或同事展現人際傷害的目標對象。過去有關職場受害者的研究，大皆採同儕觀點，探討他們對目標對象（如高績效表現者）的傷害行為（如 Aquino & Thau, 2009; Kim & Glomb, 2010; Lam et al., 2011），卻忽略主管也可能扮演著加害者的角色（Samnani & Singh, 2013），例如 Duffy、Ganster、Shaw、Johnson 及 Pagon(2006)發現主管展現的社會傷害會影響部屬的個人表現（如工作滿意、沮喪、反生產行為及離職意圖），顯示主管的人際攻擊行為可能造成部屬受害者感受的產生。再者，有些研究也開始引入相關理論來詮釋高績效受害者現象，例如社會認同理論（social identity theory; Ashforth & Mael, 1989），認為個體自我認定的威脅是造成職場受害者現象的重要因素（如 Aquino & Douglas, 2003; Giannotta, Settanni, Kliewer, & Ciairano, 2012），但這方面的研究仍在萌芽階段，仍須學者深入探索。

依據受害者促發模式 (victim precipitation model; Curtis, 1974; Schafer, 1968) 的觀點，受害者會有意的 (如自己的高傲態度) 或無意地 (如他人的心理嫉妒) 促成他人對自己的人際傷害，顯示對加害者而言，其人際傷害可能有工具性與非工具性之分，例如心理嫉妒不是來自加害者個人的特定目的 (自然引發)，而目標對象的高傲態度則會引發加害者的刻意反擊。因此，受害者工具性的觀點，在未來的研究中需特別注意，因為這是加害者為了特定意圖，而產生的人際傷害行為，本研究所探討的高績效受害者現象，即屬於受害者工具性研究範疇。最後，關於受害者感受產生的邊際條件 (boundary condition)，過去已探討過集體認定 (collective identity)、組織正義 (organizational justice)、員工關懷氣候 (climate of concern for employees)、社會互動 (social interaction) 及轉換型領導 (transformational leadership) 等主題 (如 Tepper, Duffy, Henle, & Lambert, 2006)，本研究進一步探討主管層級的心理集體性及知覺部屬逢迎，用來說明高績效工作者產生受害者感受的邊際條件。

整體而言，過往高績效受害者的研究，甚少以主管作為人際攻擊的來源 (Samnani & Singh, 2013; Tepper, Duffy, Henle, & Lambert, 2006)，本研究將採對偶 (dyad) 的研究設計，探討主管面對高績效部屬的工具性反應。本研究認為主管握有相對優勢的職權 (authority)，其對部屬展現的人際傷害，具有主觀認知的合法性與合理性，如此更易造成部屬的受害者感受。再者，國內研究甚少探討職場高績效受害者現象，雖然這種現象是職場中普遍存在的事實，但目前的研究相當闕如，因此確有補足此領域知識的必要性。第三，國外對於高績效受害者現象的研究，雖已有少數學者進行中介歷程的探討 (如 Kim & Glomb, 2014; Lam et al., 2011)，但仍屬鳳毛麟爪，本研究進一步提出個人層級的中介模式，以主管認定威脅作為中介變項，說明部屬工作績效對受害者感受的影響機制。第四，本研究提出兩個重要的調節變項：主管心理集體性 (psychological collectivism) 及知覺部屬逢迎 (ingratiation)，用來說明高績效受害者產生的邊際條件，這些調節變項的探討，可以豐富組織管理實務與職場受害者的理論知識。最後，本研究探討高績效受害者與工作態度 (如樂在工作) 與工作行為 (如主管導向的負向八卦) 間的關係，這些個人結果是過去研究較少探討的效標變項，如此可用來釐清職場受害者感受的影響效果。總之，本研究目的在以主管觀點探討職場高績效受害者現象，說明其可能的作用歷程與產生的邊際條件。

職場中的受害者感受

所謂的職場受害者感受 (victimization)，是指工作者所經歷的職場攻擊、霸凌、騷擾、不文明 (incivility) 或任何不當形式的對待 (mistreatment) (Jenson et al., 2014)。Kim (2012) 將職場受害者感受視為個體自我知覺，起源於職場的人際攻擊；Aquino 與 Thau (2009) 則提出多重來源觀點，認為除了同事之外，主管也可能是個重要的加害者。此外，大部份職場受害者感受的研究，皆強調個體的主觀感受 (如 Aquino & Bradfield, 2000)，接受其為一個廣泛性的構念 (construct)，內容包含不文明行為、暴力行為、反社會行為、社會傷害或人際攻擊行為等。再者，有些學者則提出類別觀點，將職場受害者現象進行分類，例如 Schafer (1977) 的意圖性與非意圖性受害者，Olweus (1993) 的順從型與積極型受害者，Aquino 等人 (1999) 則區分出直接受害者與間接受害者 (direct victimization vs indirect

victimization) ，後續的學者也皆採這樣的論點（如 Aquino, 2000； Aquino & Bradfield, 2000; Aquino, Grover, Bradfield, & Allen, 1999）。但不論是何種分類原則或架構，皆強調當事者的主觀感受與經驗。過去的研究也發現，經歷職場受害者感受的個體，不論是直接或間接、意圖或非意圖，其心理福祉 (psychological well-being) 會受到傷害，感受到較高程度的疲勞、壓力、病樣或心理創傷，結果會造成個人工作效能、團隊績效及組織表現的減損 (Leymann, 1990; Porath & Erez, 2007; Pearson & Porath, 2009; Raver & Gelfand, 2005) ，這樣的現象在職場攻擊、霸凌、騷擾、社會傷害、不文明或不當對待的研究中已獲得佐證（如 Andersson & Pearson, 1999; Bjorkqvist et al., 1994; Duffy et al., 2002; Einarsen & Skogstad, 1996）。

截至目前為止，在職場受害者的研究方面，有些學者致力於職場受害者預測因子的探討，從個人因素（如性別、族群、種族、負向情感、人格特質、高傲行為、組織位階或社會地位）到情境因素（如工作設計、團體屬性、不當督導、魅力型領導、衝突管理型態、程序正義或組織文化），用以說明職場受害者感受的產生原因（如 Aquino & Bommer, 2003; Aquino & Bradfield, 2000; Aquino et al., 1999; Mathisen, Ogaard, & Einarsen, 2012）。有些學者則探討前置變項與職場受害者感受間的作用機制，說明其可能的心理歷程，例如 Kim 與 Glomb (2010) 認為聰明的員工 (smart employee) 可能招致同事的傷害行為，導致非意圖性的受害者感受產生。有些學者則探討職場受害者感受產生的邊界條件，例如 Lam 等人 (2011) 採社會比較的觀點，以多層級模式（對偶層級與團隊層級）探討未來績效預期相似性 (expected future performance similarity) 與合作性團隊目標 (cooperative team goals) 對人際傷害行為的調節效果；Aquino 與 Bommer (2003) 則探討受害者地位在組織公民行為與受害者感受間的調節作用，結果發現階層位置 (hierarchical position) 具有顯著的調節效果，Aquino (2000) 及 Aquino 等人 (1999) 也有著相似的研究成果。總的來說，在職場受害者感受的研究，雖然前置變項、中介變項及調節變項已有些學者進行探索，但這方面的研究成果仍相當有限，是未來可以開發之處。

部屬的績效表現與受害者感受

依據受害者誘發觀點 (Curtis, 1974; Schafer, 1977) ，個體的績效表現可能與其受害者感受有關。對一個高績效表現者而言，其展現的創意、聰明才智或自我肯定態勢，對他人（同事或主管）可能是一種威脅，甚或是一種傷害 (Namie & Namie, 2000) ，就像 Schafer (1977) 的意圖性及 Olweus (1993) 的積極型受害者感受，都可能招致他人工具性的人際攻擊 (interpersonal harming) ，導致受害者感受的產生 (Aquino & Thau, 2009) ，這在明星員工 (star employee) 或高認知能力員工 (high cognitive ability employee) 的研究中，已獲得初步的佐證 (Coyne, Craig, & Chong, 2004; Jensen, Patel, & Raver, 2014) 。

再者，我們也可從社會比較理論 (Festinger, 1954) 來說明「為何在職場中會有工具性的人際攻擊行為？」。職場就像其他人際活動的場域，人們可能會進行向上比較 (upward comparison) 或向下比較 (downward comparison) ，比較後的結果（情緒、行動或認知）則受到對比效應 (contrast effect；關注彼此不同的屬性) 或同化效應 (assimilation effect；關注彼此的共同處) 所影響。再者，個人的績效表現可能是職場中社會比較的關鍵內涵，因為同部門或同單位的成員，彼此互相知曉績效表現水準，

且對這些資訊保有多度的好奇與關注 (Molleman, Nauta, & Buunk, 2007) 。本研究推論，當個體與高績效表現的同仁進行績效比較時，即屬於向上績效比較；若在績效比較上產生落差（自己不如他者），則可能引發出對比效應，此時在向上比較且引發對比效應的情境下，個體可能衍生出負向的情感（如嫉妒與敵意）與認知反應（如自我認定威脅或自尊的損傷）(Baumeister, Smart, & Boden, 1996; Parrott & Smith, 1993; Salovey & Rothman, 1991; Smith & Kim, 2007) ，導致對高績效表現者產生人際傷害行為，例如 Aquino 與 Douglas (2003) 的實證研究發現認同威脅知覺確實會引發人際間的傷害行為，或可用來支持上述之論點。總之，個體面對向上績效比較後所衍生的負向情感與認知，可能會利用人際傷害來攻擊高績效表現者，用以彌補個體自我心理之不足（如自卑或無用），藉以維持自我的面子與尊嚴 (Fein & Spencer, 1997) 。

本研究認為，高績效表現者可能因主管的社會比較而引發受害者感受 (Kim & Glomb, 2014) ，即主管在績效比較後展現的負向情感表徵 (affective manifestation) ，可促發高績效部屬的受害者感受。研究者認為社會比較不但遍存於職場中，而且組織中的實務系統甚至助長社會比較的火焰（如績效評估、升遷調薪、薪資福利、組織位階或主管職權等），在此工作脈絡下，高績效表現者不但容易成為同儕人際攻擊或不當對待的對象，也可能是主管視為個人威脅的主要來源，或許這樣的假設可能與我們的直覺感受有所落差，但新近一些主管不當對待 (abusive supervision) 的研究成果，或可用來佐證上述之推論（如 Walter, Lam, Vegt, Huang, & Miao, 2015; 郭建志與蔡育菁，2012） 。因此，本研究統整過去有關受害者感受的研究成果，提出個人層級的作用機制與解釋歷程：認定威脅，用來說明職場高績效受害者的現象。

高績效受害的影響路徑：主管認同威脅

本研究認為主管在面對高績效表現的部屬，可能會產生害怕失去（認同威脅）的心理，而導致人際傷害的展現，使部屬產生受害者感受。本研究認為工作績效與受害者感受的關係，可經由個人威脅評估來鏈結。本研究認為高績效表現的部屬，可能會對直接主管造成個人認定的威脅（如能力、專業、地位或聲譽等），因而引發主管的人際攻擊與部屬的受害者感受。自我認定 (self identity) 由個人屬性（如技能或能力）及社會屬性（如性別或種族）所組成，個體具有維持正向自我及社會認定的傾向，存有內在高昂的動機去抗拒任何威脅自我認定的刺激、情境、事件或行動 (Aquino & Douglas, 2003; Emerson & Murphy, 2014; Baumeister, Smart, & Boden, 1996) 。個人認定可視為個體對自我認知基模 (cognitive schema) 或自我特殊核心屬性的知覺，假若個體面臨外在刺激（事件或行動）對認知基模或核心屬性的挑戰、詆毀或批評，使其感受到未來自我認定可能受到潛在傷害時，認定威脅 (identity threat) 於焉產生 (Breakwell, 1983; Elsbach & Kramer, 1996; Ethier & Deaux, 1994) ，即個體會經由威脅評估 (threat appraisal; Fugate et al., 2012; Giannotta et al., 2012; Petriglieri, 2011) 的過程，檢視自我認定是否遭受外在刺激的威脅，進而採取後續行動來因應之。

面對高績效的部屬，主管可能經由威脅評估過程感受到自己地位、聲譽與認定受到威脅 (Burriss, 2012; Kreiner & Sheep, 2009; Petriglieri, 2011; Major & O'Brien, 2005) 。所謂的威脅，是指主管意識到

未來可能的損失，這種損失可以是心理、人際或經濟的（如丟面子或失去友情），只要外在刺激讓主管感受到個人重視事物有所損害，便會產生威脅感（Fugate, Prussia, & Kinicki, 2012），例如面對部屬的挑戰型建言（challenging voice），主管會因此種建言涉及部屬對主管決策與做法的不信任與質疑，因此可視為部屬對主管的個人挑戰，縱使挑戰型建言可能對團隊有所助益，但卻會威脅到主管在團隊內的專業、形象與地位，因為挑戰型建言顯示主管未能提出有效的改善方法或是未能覺察舊有制度的缺失，有著「部屬能力更勝主管」的意義內涵。在此情境下，主管可能感受到自己的專業、能力、聲譽與地位受到部屬的威脅。

本研究認為高績效的部屬，對主管而言是重要的外在刺激事件，當主管知覺到部屬的高績效表現時，便會自動化的啟動威脅評估系統，審視外在刺激（部屬的高績效表現）對自身重視事物可能造成的傷害或損失，假若主觀感受是肯定的，自我的威脅感於焉產生（Fugate et al., 2012; Giannotta et al., 2012）。一般而言，企業主管重視的可以是面子、自尊、地位、聲譽、專業、形象、能力或價值，如果主管知覺部屬危及上述之認定內容時，便可能產生心理威脅感，例如部屬的績效表現過於優異，會對主管的能力形成挑戰，表示未來有資格取代主管的地位，甚至減損當下主管在團體中的重要性與獨特性。過往的研究發現，當個體感受到內部團隊成員的能力優於自己時，個體會認為自己的獨特性減少，且在地位的競逐上也居於弱勢，因而產生地位減損的威脅感（Menon et al., 2006）。Burris (2012) 也發現部屬過於凸顯才能表徵的行為時，主管會因感受到部屬正在傷害自己的能力與地位，而產生自我的威脅感。綜合上述，本研究推論部屬的高績效表現，會引發主管的威脅評估，產生自我認定的威脅。

面對高績效部屬所引起的自我認定威脅，主管會採取行動以因應這些威脅所造成的心理不適。截至目前為止，雖然尚未有直接的證據來說明主管面對認定威脅時的因應機制，但過去的研究發現自我認定受到威脅的個體，會有強烈的動機去保護自我認定（如面子、自尊、地位、聲譽、專業、形象、能力或價值），避免或減緩外在刺激對自我的傷害（Giannotta et al., 2012; Petriglieri, 2011）。依此論之，對高績效部屬採取人際攻擊行為，遂為面對認定威脅的主管可以採行的有效方法，例如前述部屬挑戰型建言的例子，主管因應自我認定威脅的方式可以是不採納此建言，或是公開場合批評此建言，或是嘲諷建言的內容，這些因應方式皆可用來維護自己的地位與形象，避免自尊或自我概念受損。然而，這些主管直接或間接展現的人際攻擊行為，卻會造成高績效部屬受害者感受的產生。因此，本研究假設主管認定威脅會中介部屬工作績效表現與職場受害者感受間的關係，即高績效工作者會引發主管的自我認定威脅，進而使其經歷到受害者感受。

假設 1 主管認定威脅會中介部屬工作績效表現與受害者感受間的關係，即高績效部屬會引發主管的認定威脅，進而使其經歷到受害者感受。

受害者感受的邊際條件

本研究提出兩個調節變項，分別為主管心理集體性與知覺部屬逢迎，用來說明其在部屬績效表現與主管認定威脅間的調節效果。

主管心理集體性。Jackson、Colquitt、Wesson、Zapata-Phelan (2006) 將心理集體性 (psychological collectivism) 視為個體與團體鏈結的程度，高心理集體性的個體，重視與其他團體成員的關係，偏好留駐在團體中。他們傾向將團體的責任視為自己的責任，這種集體的責任感讓他們願意依賴與信任團體成員，也願意關注其他成員的福祉及遵守團體的規範，用以維持團體的和諧。再者，他們會以團體的利益作為行動的選擇依據，並將團體的目標置於個人目標之上，縱使需要犧牲個人的利益也在所不惜。本研究推論，當主管具有高度的心理集體性時，在情感上會偏好且依賴這個團體，在行動上會專注團體的發展與表現，在認知上會以團體的目標為優先。

本研究認為，高心理集體性的主管較少使用不利性的社會比較，他們會將比較的對象轉移至其他相對立或競爭的團體上，甚至將自我評價的來源從個人能力（或個人工作績效表現）轉移至團體的能力（或團體的績效表現），對於團體成員的行動傾向從「我」變成「我們」，由於視高績效表現者為自己人(in-group member)，因此較不易產生自我威脅等負向心理反應。Gardner、Gabriel 及 Hochschild (2002) 的研究發現當個體自我觀點擴大至團體關係時，面對團體成員的成功，縱使是在自我重視的領域，其自我評價可以獲得提升，而非受到威脅。整體來說，研究者認為高心理集體性的主管，較專注於團體的績效表現而非個體的成就（如高績效表現者），因而較不易引起威脅評估，Brewer 與 Weber (1994) 的研究發現與團體內的高績效者相比，個體自我評價會獲得提升；但與團體外的高績效者相比較時，則會傷及自我評價。

假設 2 主管的心理集體性會調節部屬的工作績效與主管認定威脅間的關係。

知覺部屬逢迎。逢迎(ingratiation)是指以討人喜歡的行動來提升自己的人際吸引力，其內容包括意見順從（如表現與主管相似的價值、信念與觀點）與自我表徵（如展現主管想要的或預期的行為及態度）(Jones, 1964)。部屬的逢迎行為，我們可視為是向上政治影響策略(Kumar & Beyerlein, 1991)，藉此獲得主管的贊同與賞識。過去的研究發現，部屬的逢迎行為與主管的升遷決策、調薪幅度、及績效評估有關(Cheng, Chiu, Chang, & Johnstone, 2014; Higgins, Judge, & Ferris, 2003)，顯示向上逢迎策略可以獲得主管正向的評價與個人目標的達成。部屬透過向上逢迎行為，可與主管建立有利的人際關係，讓主管喜歡自己(Wayne & Ferris, 1990)。再者，部屬的意見順從或自我表徵行動，則強化了主管的信心：我的想法、行動或信念是正確的，使得主管對部屬有著意見或行動相一致的契合心理。

本研究推論對於高績效的部屬，其向上逢迎行為可以減緩主管的威脅評估反應。Treadway、Ferris、Duke、Adams、及 Thatcher (2007) 認為逢迎的主要功能在人際促進(interpersonal facilitation)，主管傾向認為逢迎的員工是有幫助的、體恤的、合作的及善解人意的，引發出主管對部屬的善意感受(goodwill)(Liden & Mitchell, 1994)。再者，因為喜歡而強化了主管-部屬的關係品質，使得主管信任部屬，更易使主管將其視為自己人(in-group member)，產生良好的互動與對待模式。在此情境下，主管較不易產生績效的對比效果(contrast effect)，較不易有自我認定威脅的產生。

假 3 主管知覺部屬逢迎會調節工作績效與主管認定威脅間的關係。

受害者感受的結果

樂在工作。樂在工作(enjoyment of work)指涉個體因經歷內在的工作歡愉或興趣，而展現追求工作活動的傾向(McMillan, Brady, O'Driscoll, & Marsh, 2002; Spence & Robbins, 1992)。樂在工作者展現正向的工作情感，諸如熱情、投入及滿足(Buelens & Poelmans, 2004)，其工作壓力感受較低，具高度的情緒福祉(emotional well-being)，對於工作及生涯的偏好也較正向。歸納過去的研究成果，發現樂在工作者能在工作過程中激發出正向情感(如有趣或興趣)，具有較高的工作動機，較佳的人際關係，較多的利社會行為，較多的創意思考，較適化的壓力因應策略及對工作與生涯較正向的知覺(如 Forgas & George, 2001; Spence & Robbins, 1992)。本研究推論經歷受害者感受的高績效工作者，其樂在工作的程度會較低，因為來自主管的人際傷害，使其覺得互動不公平，甚至衍生出主管不當對待的心理(Tepper, 2000)。在此情境下，個體難以維持正向的工作情感與工作動機，甚至造成心理的沮喪與挫折(Wu, Frederick, Ho, & Zhang, 2012)，過去一些有關受害者感受的相關研究(如職場攻擊、霸凌、騷擾、不文明或不當對待)，也發現受害者感受與工作滿意、生活滿意、害怕或情緒耗竭有顯著的關聯(如 Goldberg & Grandey, 2007; Quine, 2001; Rogers & Kelloway, 1997; Vartia & Hyyti, 2002)，顯示他們對於工作與人際的偏好受到傷害，難以經歷工作的內在歡愉與喜悅。因此本研究假設，經歷受害者感受的高績效部屬，其樂在工作的程度會較低。

假設 4 經歷受害者感受的高績效部屬，其樂在工作的程度會較低。

主管負向八卦。主管導向的負向八卦是指部屬在主管不在場的情況下，談論主管的負向事件，諸如決策錯誤或情緒管理不當等議題。Aquino 與 Thau (2009) 認為情緒導向的因應策略(emotion-focused coping strategy) 可用來降低受害者的負向情緒與負向心理，而主管導向的負向八卦遂為可行的方法之一。因為部屬可藉由主管的負向八卦傳播，貶抑其聲譽、表現與能力，可使主管的社會地位與優勢受到傷害，部屬藉由暫時性的情緒壓力釋放(letting off steam)，用以宣洩生氣、焦慮或不滿等內在不愉快感受，達到身心的平衡(Foster, 2004)。過去的研究發現，受害者感受會引發當事者負向的情感反應(如 LeBlanc & Kelloway, 2002)，例如害怕、焦慮、憤怒、沮喪、不安或煩躁，這些負向情感可透過主管負向八卦獲得宣洩，我們可視為是一種自我療癒的過程。再者，對於高績效部屬而言，受害者感受會傷及自我的工作意義或價值，導致自尊或自我受損，個體因此需要進行心理復健，才能獲得內在的主觀平衡。因此，個體針對主管進行負向八卦，談論其不利的行動或事項，遂為可行與安全的策略與做法，依據 Dollard、Miller、Doob、Mowrer 與 Sears(1939)的挫折—攻擊假說(frustration-aggression hypothesis)，我們可將主管導向的負向八卦視為是種替代性攻擊行為(replaced aggression)，源自高績效部屬受害者感受的心理挫折。因此本研究假設，經歷受害者感受的高績效部屬，有較高的主管導向負向八卦行為。

假設 5 經歷受害者感受的高績效部屬，有較高的主管導向負向八卦行為。

研究方法

(一) 研究對象

本研究以便利性取樣的方式來蒐集資料，為了擴大研究結果的可類推性，研究者選擇多種產業進行施測（如製造業、服業業及高科技產業）。在蒐集資料時，本研究採對偶(dyad)測量方式，如此可降低共同方法變異(common method variance)的影響 (Podsakoff, Mackenzie, Lee, & Podsakoff, 2003)。本研究總共蒐集 231 套有效問卷，主管 130 人，部屬 231 人；其中男性部屬 105 人，女性部屬 125 人；平均年齡為 34.94 歲（標準差為 8.38 歲），平均年資為 7.19 年（標準差為 7.38 年）。

(二) 研究工具

工作績效。本研究採用 Liden、Wayne 及 Stilwell(1993)的量表來測量部屬的工作績效，由主管來填答，共有四個題目，測量內容如「整體看來，這位部屬的工作表現很傑出」及「整體看來，這位部屬的辦事效率很好」。本研究採 Likert 六點量尺，從(1)非常不同意至(6)非常同意，得分越高表示主管評定的部屬工作績效越高。

認定威脅。本研究參考 Fugate 等人 (2012) 及 Aquino 與 Douglas(2003)的認定威脅觀點，自行發展主管認定威脅的評量工具，共有三個題目：這位部屬讓我覺得我在組織中的聲望遭受威脅、這位部屬讓我覺得我在組織中的地位遭受威脅、及這位部屬讓我覺得我在組織中的重要性遭受威脅。本研究採 Likert 六點量尺，從(1)非常不同意至(6)非常同意。

受害者感受。本研究參考 Aquino 等人(1999)及 Ferris 等人 (2008) 的觀點，發展人際面的受害者感受測量工具（共四題），題目內容為「主管對待我的方式讓我看起來很糟」及「工作時主管不會注意我的狀況」。本研究採 Likert 六點量尺，從(1)非常不同意至(6)非常同意。

心理集體性。本研究選用 Selenta 與 Lord(2005)的集體自我量表作為測量工具，測量題目如「當我所屬的單位有好表現時我會覺得很自豪」及「我關心的是團隊整體而不是那些喜歡我或是我喜歡的團隊中個別成員」。每題後面附有六點量尺，量尺上標明 1「非常不同意」至 6「非常同意」。

知覺逢迎。本研究參考 Bolino 與 Turnley(1999)的觀點，測量主管對部屬意見順從的逢迎知覺（共四題），諸如故意表現與主管相似的價值、信念與觀點，或是主管想要的行為或態度，測量題目為「這位部屬在很多事情上的看法與我相同」及「這位部屬用與我相同的方法來處理問題」。本研究採六點量尺，量尺上標明 1「非常不同意」至 6「非常同意」。

樂在工作。樂在工作測量個體工作的快樂、興趣及追求工作活動的傾向，本研究參考 Hackman 與 Oldham(1976)及 Diener 等人 (1985) 的觀點，發展出四題樂在工作的題目，測量題目如「整體來說，我非常滿意我的工作」及「整體來說，我能從我目前的工作上得到成就感」。本研究採 Likert 六點量尺，從(1)非常不同意至(6)非常同意。

負向八卦。本研究採用郭建志 (2012, 2013, 2014) 的職場負向八卦量表，共有 6 道題目，內容如：「我會談論主管工作表現不佳的相關話題」及「我會談論主管在工作上亂發脾氣等情緒管理不佳的話題」。本研究採六點尺度，量尺上標明 1「非常不同意」至 6「非常同意」。

控制變項。本研究將個人人口統計變項作為控制變項，以排除其對研究變項的影響，其內容包含性別、年齡、年資及教育程度等。

研究結果

相關分析結果

本研究變項之平均數、標準差、相關及內部一致性信度 (Cronbach's α)，如表 1 所示。部屬工作績效與主管認定威脅 ($r = .19, p < .01$)、樂在工作 ($r = .28, p < .01$) 及主管知覺逢迎 ($r = .80, p < .01$) 皆呈顯著正相關；主管認定威脅與高績效受害者 ($r = .26, p < .01$) 及知覺逢迎 ($r = .25, p < .01$) 皆呈顯著正相關，與心理集體性 ($r = -.17, p < .05$) 呈顯著負相關。高績效受害者與主管導向負向八卦 ($r = .24, p < .01$) 呈顯著正相關；樂在工作與主管導向負向八卦 ($r = .14, p < .05$) 及知覺逢迎 ($r = .23, p < .01$) 也皆呈顯著正相關。整體而言，本研究潛在變項間存在著低至中度的相關，再次顯示這些構念的測量確實具有區辨效度。

表 1 平均數，標準差與相關分析結果

變項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7
1. 部屬工作績效	4.27	1.01	(.93) [†]						
2. 主管認定威脅	2.25	1.05	.19**	(.92)					
3. 高績效受害者	2.30	.90	-.07	.26**	(.83)				
4. 樂在工作	3.90	.82	.28**	-.01	-.09	(.80)			
5. 負向八卦	5.17	1.48	.03	.12	.24**	.14*	(.89)		
6. 心理集體性	3.89	.54	.07	-.17*	-.06	.08	.04	(.78)	
7. 知覺逢迎	2.99	.80	.80**	.25**	-.03	.23**	.08	.06	(.94)

註. [†]. 內部一致性 (Cronbach's alpha) 呈現在括號中。(* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$).

測量模式之結果

本研究以 LISREL8 (Jöreskog & Sörbom, 1993) 執行驗證性因素分析 (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、IFI (Bentler, 1983)、TLI (Bentler & Bonnett, 1980)、及 CFI (Bentler & Bonnett, 1980; Hu & Bentler, 1999) 等指標。在測量模式中，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及整個測量模式的適配度。

CFA 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 ($p < .05$)，雖然 $\chi^2(303, N = 205) = 495.42$ ($p < .05$) 是顯著的，但卡方值與自由度的比值低於 3 (其值為 1.64)，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)。再者，此測量模式的 RMSEA = .05、IFI = .95、TLI = .94、CFI = .95，顯示其與資料有著不錯的適配度，是個可以接受的模式。本研究也進行測量模式的檢定，將假設模式（七因子模式：工作績效、認定威脅、高績效受害、樂在工作、負向八卦、心理集體性、及知覺逢迎）與其他模式進行比較（見表 2），結果發現假設模式比六因子模式（ $\Delta\chi^2/df=35.33, p<.001$ ）、五因子模式（ $\Delta\chi^2/df=45.95, p<.001$ ）、四因子模式（ $\Delta\chi^2/df=122.59, p<.001$ ）、三因子模式（ $\Delta\chi^2/df=94.35, p<.001$ ）、二因子模式（ $\Delta\chi^2/df=110.86, p<.001$ ）、及單因子模式（ $\Delta\chi^2/df=108.01, p<.001$ ）的適配度都較佳。

表 2 測量模式分析結果

模式	因子	χ^2	df	$\Delta\chi^2/df$	IFI	TLI	CFI	RMSEA
假設模式	7 因子	495.42	303		.95	.94	.95	.05
模式 1	6 因子	707.39	309	35.33	.90	.89	.89	.08
模式 2	5 因子	1000.92	314	45.95	.83	.81	.83	.10
模式 3	4 因子	1838.91	318	122.59	.62	.58	.62	.14
模式 4	3 因子	2193.75	321	94.35	.53	.48	.53	.16
模式 5	2 因子	2712.71	323	110.86	.40	.34	.40	.18
模式 6	1 因子	2763.60	324	108.01	.39	.33	.39	.18

註：假設模式（七因子：工作績效、認定威脅、高績效受害、樂在工作、負向八卦、心理集體性、及知覺逢迎）；模式 1（六因子：工作績效、認定威脅、高績效受害、樂在工作、負向八卦、心理集體性及知覺逢迎結合成一個因素）；模式 2（五因子：工作績效、認定威脅、高績效受害、樂在工作與負向八卦結合成一個因素、心理集體性及知覺逢迎結合成一個因素）；模式 3（四因子：工作績效、認定威脅、高績效受害與樂在工作及負向八卦結合成一個因素、心理集體性及知覺逢迎結合成一個因素）；模式 4（三因子：工作績效與認定威脅結合成一個因素、高績效受害與樂在工作及負向八卦結合成一個因素、心理集體性及知覺逢迎結合成一個因素）；模式 5（二因子：工作績效及認定威脅及高績效受害及心理集體性及知覺逢迎結合成一個因素、樂在工作與負向八卦結合成一個因素）；模式 6（單因子：所有因素結合成一個因素）。

再者，部屬工作績效、認定威脅、高績效受害、樂在工作、負向八卦、心理集體性及知覺逢迎這七個潛在變項的混合信度 (composite reliability) 分別為 .95、.95、.89、.87、.92、.88 及 .96，皆達 .60 的要求水準，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)：部屬工作績效為 .83、認定威脅為 .86、高績效受害為 .67、樂在工作為 .63、負向八卦為 .66、心理集體性為 .70 及知覺逢迎為 .89，皆符合 .50 的要求水準 (Fornell & Larcker, 1981)，顯示本研究具有收斂效度 (convergent validity)。再者，這些潛在變項的重疊變異量 (shared variance) 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，本研究針對每個構念（潛在變數）進行配對卡方差異檢定（O’Leary-Kelly & Vokurka, 1998）。研究者首先針對每個配對構念，檢驗雙因子 CFA 模式；其次，研究者也進行單因子 CFA 模式檢驗，當單因子模式與雙因子模式的卡方值差距（在自由度為 1 的情況下）大於 3.84 時，則表示這兩個潛在變項是可以區別的。本研究共檢驗 21 組配對建構檢驗，其卡方值差異皆大於 3.84 ($p < .05$)，顯示本研究的測量具有區辨效度。此外，本研究採用 Harman 單因子法檢驗共同方法變異的問題 (Podsakoff et al., 2003)，由 SEM 的結果發現單因子的適配度不佳 ($\chi^2(324) = 2763.60, p < .001, RMSEA = .15, CFI = .39, TLI = .33, IFI = .39$)，顯示本研究受共同方法變異的影響在可接受範圍。

研究假設之檢驗

本研究以 AMOS 21 (Arbuckle, 2012) 執行潛在結構模式 (latent structural equation model) 來檢驗假設 1、假設 4 及假設 5，結果發現假設模式具有良好的適配度 ($\chi^2 = 94.16, df = 51, p < .001, \chi^2 / df = 1.85, CFI = .97, IFI = .97, TLI = .97, RMSEA = .06$)。部屬工作績效與認定威脅有顯著的正向關係 (標準化路徑係數 = .19, $p < .05$)，認定威脅與高績效受害有顯著的正向關係 (標準化路徑係數 = .30, $p < .001$)，高績效受害與樂在工作的關係呈現不顯著 (標準化路徑係數 = -.13, n.s.)，但與負向八卦則有正向的關係 (標準化路徑係數 = .24, $p < .01$)。本研究假設 1 為主管認定威脅會中介部屬工作績效表現與受害者感受間的關係，即高績效部屬會引發主管的認定威脅，進而使其經歷到受害者感受，本研究採用 95% 拔靴信賴區間 (95% bootstrap confidence interval; Edwards & Lambert, 2007) 來檢驗假設 1 的間接效果，結果發現間接效果為 .06，95% 拔靴信賴區間為 .30 到 .01 ($p < .01$)，因此假設 1 獲得支持。假設 4 為經歷受害者感受的高績效部屬，其樂在工作的程度會較低，本研究同樣採用 95% 拔靴信賴區間來檢驗假設 4 的間接效果，結果發現間接效果為 -.01，95% 拔靴信賴區間為 .001 到 -.015 ($p > .05$)，因此假設 4 未獲得支持。假設 5 為經歷受害者感受的高績效部屬，有較高的主管導向負向八卦行為，本研究也採用 95% 拔靴信賴區間來檢驗假設 5 的間接效果，結果發現間接效果為 .02，95% 拔靴信賴區間為 .038 到 .004 ($p < .01$)，因此假設 5 獲得支持。

本研究假設 2 為主管的心理集體性會調節部屬的工作績效與主管認定威脅間的關係，假設 3 為主管知覺逢迎會調節工作績效與主管認定威脅間的關係。本研究以回歸分析進行檢驗，為了避免多重共線性 (multicollinearity) 的影響，乃採趨中化的資料轉化方式 (Aiken & West, 1991)，將原始分數轉化為平均數中心，因為互動效果是由二個變項組合而成，因此存有共線性、主要效果及互動效果不明確等問題，藉由趨中化處理，可以避免上述問題之產生，用以確保本研究結果的效度。由表 3 的 M3 可知，在控制人口統計變項、部屬工作績效及主管心理集體性的主要效果後，部屬工作績效與主管心理集體性的互動對主管認定威脅 ($\beta = -.12, n.s.$) 的預測效果不顯著，因此假設 2 未能獲得支持。同樣的，假設 3 檢驗主管知覺逢迎對部屬工作績效與主管認定威脅間的調節效果，由表 3 的 M6 可知，在控制人口統計變項、部屬工作績效及主管知覺逢迎的主要效果後，部屬工作績效與知覺逢迎的互動對主管認定威脅 ($\beta = -.42, n.s.$) 的預測效果也不顯著，因此假設 3 未能獲得支持。

表 3 迴歸分析結果†.

變項	認定威脅						高績效受害					
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
<u>控制變項</u>												
性別	.02	-.01	-.01	.02	-.02	-.03	-.13	-.13*	-.15*	-.13	-.12	-.12
教育程度	-.13	-.14*	-.14*	-.13	-.12	-.12	-.18**	-.15*	-.15*	-.18**	-.15*	-.15*
年齡	-.05	-.12	-.12	-.05	-.08	-.09	.22*	.23*	.23*	.22*	.24**	.25**
年資	.16	.18	.18	.16	.17	.18	-.01	-.05	-.04	-.01	-.06	-.06
<u>自變項</u>												
部屬工作績效		.21**	.31		-.01	.18						
認定威脅								.26***	-.89		.29***	-.17
<u>調節變項</u>												
心理集體		-.19**	-.13					.01	-.32*			
知覺逢迎					.26*	.52					-.10	-.32*
績效 x 集體			-.12									
績效 x 逢迎						-.42						
威脅 x 集體									1.15*			
威脅 x 逢迎												.56 ⁺
ΔR^2	.04	.07	.00	.04	.06	.01	.12	.07	.02	.21	.08	.01
R^2	.04	.11	.11	.04	.10	.11	.12	.19	.21	.12	.20	.21
調整後 R^2	.02	.08	.08	.02	.07	.07	.11	.16	.18	.11	.17	.18
F	2.08	8.20***	.04	2.08	7.20***	1.07	7.27***	8.44***	5.02*	7.27***	9.75***	2.95

註. †. 標準化係數列在表中。(† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$).

然而，除了第一階段的互動分析外，本研究也進行第二階段的互動分析，探討主管心理集體性及知覺逢迎在認定威脅與高績效受害間是否具有調節效果。由表 3 的 M9 可知，在控制人口統計變項、主管認定威脅及主管心理集體性的主要效果後，主管認定威脅與主管心理集體性的互動對高績效受害者 ($\beta = 1.15$, $\Delta R^2 = .02$, $p < .05$) 具顯著預測效果。本研究為了進一步檢驗其互動效果，以主管認定威脅與主管心理集體性為基礎，以正負一個標準差區分為高心理集體性及低心理集體性，以此來說明二者在高績效受害者上的互動效果，結果如圖 2 所示。由圖 2 可知，當主管為高心理集體性時，主管

認定威脅與高績效受害者的正向關連性較強；而主管為低心理集體性時，主管認定威脅與高績效受害者的關連性則較弱。顯示主管為高集體性時，部屬的高績效受害會隨著主管的認定威脅的增加而增加，但低集體性的主管則沒有這樣的效果。

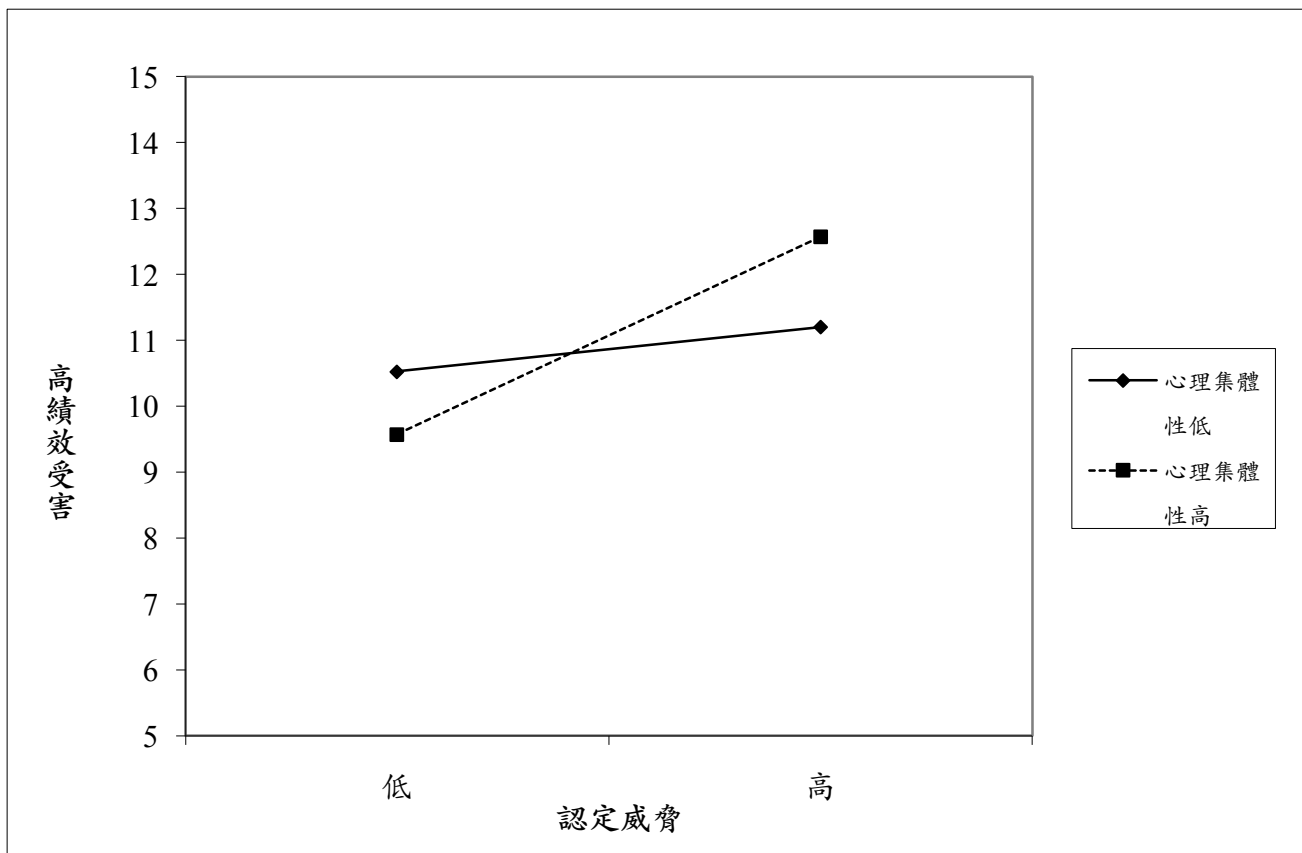


圖 2 認定威脅與心理集體性之交互作用圖

再者，由表 3 的 M12 可知，在控制人口統計變項、主管認定威脅及主管知覺逢迎的主要效果後，主管認定威脅與主管知覺逢迎對高績效受害者 ($\beta = .56, \Delta R^2 = .01, p < .10$) 的預測效果達顯著水準。本研究為了進一步檢驗其互動效果，以主管認定威脅與知覺逢迎為基礎，以正負一個標準差區分為高部屬逢迎及低部屬逢迎，以此來說明二者在高績效受害者上的互動效果，結果如圖 3 所示。由圖 3 可知，當主管知覺為高逢迎時，主管認定威脅與高績效受害者的正向關連性較強；而主管知覺為低逢迎時，主管認定威脅與高績效受害者的關連性則較弱。顯示在高主管知覺逢迎時，部屬的高績效受害會隨著主管認定威脅的增加而增加，但在低主管知覺逢迎的情況下，則沒有這樣的效果。

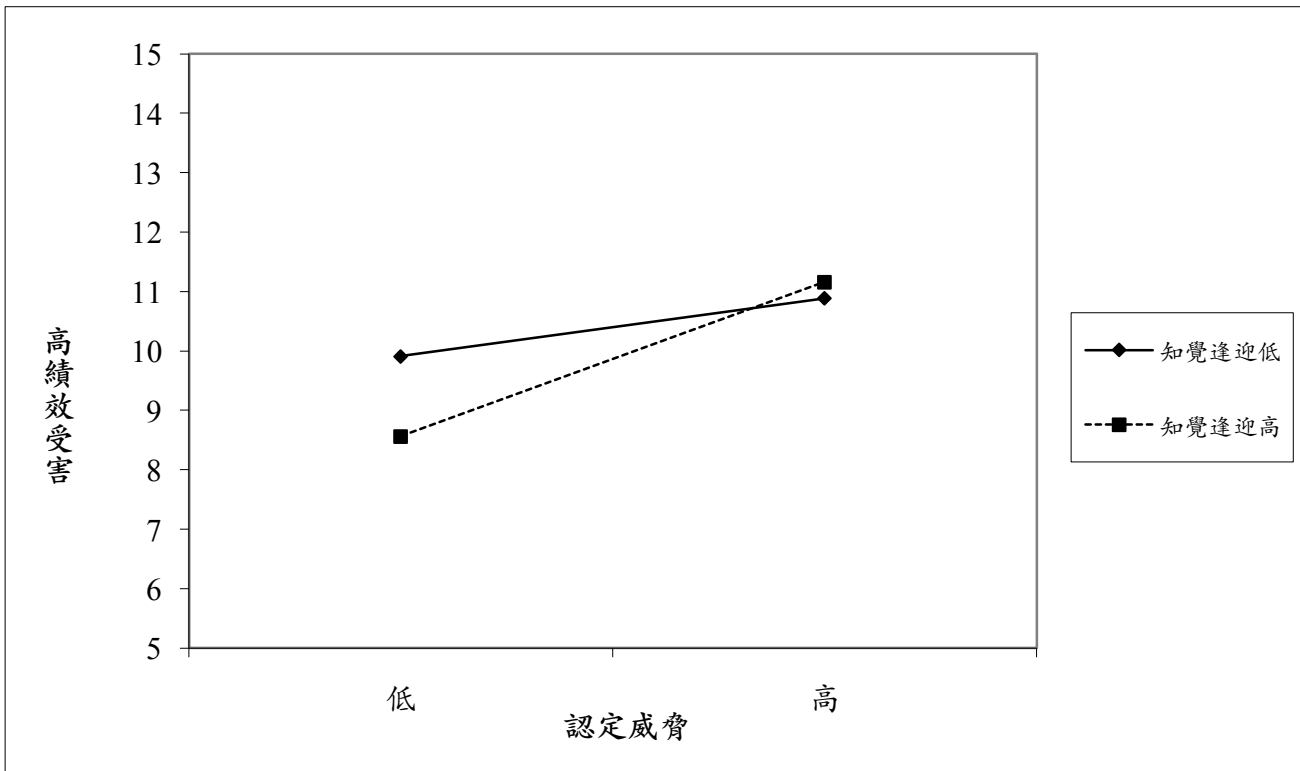


圖 3 認定威脅與知覺逢迎之交互作用圖

討論

本研究主要目的在從主管角度探討高績效工作者的受害現象，這是過去研究較少採用的觀點。本研究主張主管的認定威脅在高績效受害者過程中扮演著中介的角色，因為部屬的高績效表現會危及主管在組織中的地位、聲望、價值與貢獻，使得自我受到部屬的挑戰與威脅 (Burris, 2012; Menon et al., 2006)，產生心理的緊張與不適，因而會有強烈的動機保護及維持自我的認定，而對高績效部屬的人際攻擊遂為可行的因應方法，因為人際攻擊不容易被察覺，容易合理化與正當化，且組織通常缺乏明確的人際規範，因此難以被組織處罰，例如主管工作時刻意忽略部屬的存在或是對待的方式讓部屬覺得自己很糟，主管可以解釋是因為自己很忙或不小心，但卻可以對部屬造成極大的心理傷害。本研究結果支持這樣的觀點，高績效部屬會引發主管的認定威脅，進而使其經歷到受害者感受。

本研究也發現，經歷受害者感受的高績效部屬，有較高的主管導向負向八卦行為，但對樂在工作較無影響。這樣的結果顯示，高績效部屬面對主管的人際傷害，情緒導向的因應策略是其有效的行動方法 (Aquino & Thau, 2009)，因為過去研究發現負向情感反應 (如生氣、害怕、焦慮或不安) 是受害者現象的主要特性之一 (LeBlanc & Kelloway, 2002)，部屬藉由對主管的負向八卦，諸如批評主管的能力、情緒、表現或決策，如此可用來紓解內在的負向認知與情感，更能保護及維持自我的價值及尊嚴，因此我們可以視為是高績效受害部屬的心理復健與自我療癒。再者，高績效受害並不會影響部屬的樂在工作，這與過去受害者研究的發現有所差異 (例如 Vartia & Hyyti, 2002)，例如受害者感受

常會降低工作滿意、生活滿意或個人情感（如 Goldberg & Grandey, 2007）。為何會有這種差異？可能原因是高績效工作者的工作動機本來就源自內在動機，因為自己喜歡這個工作而願意投入努力與資源，因而會有高績效的表現，而主管的人際面傷害則屬於外在環境因素，不容易影響高績效者的內在工作動機，未來的研究可針對此論點加以釐清之。

對於部屬工作績效-主管認同威脅關係中的邊際條件，主管心理集體性與知覺部屬逢迎都呈現不顯著的結果，這與本研究假設不符合，其可能原因是變項間的相關過高，例如工作績效表現與主管知覺逢迎的高度相關導致互動的不顯著，由於這兩個變項都是由主管評定，未來研究可以考慮以不同時間點或不同來源的資料蒐集方式來檢驗之。其次，有可能這兩個調節變項作用在另外的心理階段（即不是在部屬工作績效-主管認同威脅階段），過去社會比較（social comparison）的研究發現，向上比較的結果會帶來心理的痛（pain），會使自己感到挫折與自卑，進而影響自我認定與自我概念，因此部屬的高工作績效帶給主管的認定威脅是相當穩定的，就算在心理集體性與逢迎順從的情境下，仍無法撼動他們間的關係。然而，本研究進一步檢驗心理集體性與知覺逢迎是否會調節主管認同威脅-部屬高績效受害間的關係，因為主管可能會主動進行自我調節（self-regulation），依據自我的認定與部屬的行動來展現人際的傷害行為，因此本研究進行額外的分析，探討心理集體性與知覺逢迎在主管認定威脅-部屬高績效受害間的調節效果，結果發現二者皆具有調節效果，當主管為高心理集體性時，部屬的高績效受害會隨著主管的認定威脅的增加而增加，但低心理集體性的主管則沒有這樣的效果。同樣的，當主管知覺部屬為高向上逢迎時，部屬的高績效受害會隨著主管的認定威脅的增加而增加，但在低主管知覺逢迎的情況下，則沒有這樣的效果。這樣的現象非常獨特，是未來研究者可以深入探討的。

雖然本研究採對偶的資料蒐集方式，但部分資料的來源仍是同個受試者（例如高績效傷害、樂在工作與負向八卦），因此仍存有共同方法變異(common method variance)的問題。為了排除共同方法變異的可能影響，本研究採用 Harman 的單因子檢測法，結果發現 CMV 的影響在可以接受的程度（Podsakoff et al., 2003）。然而，本研究仍無法完全排除共同方法變異的影響，不同來源的資料蒐集方式是未來可行的方法，諸如雇用資料或同事評估的資料，研究者也可採用縱貫式的研究設計，以避免共同方法變異的產生。

本研究探討的兩個情境變項（心理集體性與知覺逢迎）的調節角色皆未獲得支持，未來研究可以建立在理論基礎上選擇重要的情境變項進行檢驗，例如主管的核心自我評估(core self-evaluation)、自戀性格(narcissism)或良心行為(conscientiousness)等人格屬性，或是工作相依性或結果依賴性等工作特徵。再者，未來研究也可探討道德氣候或組織文化(DeConinck, 2011)在高績效受害過程中的調節角色，以及其對個體績效表現、工作滿意、離職意圖、或同事關係間的影響。最後，未來研究也可進行不同專業領域的對話，例如與職場心理健康相連結，探討高績效受害的心理健康議題(Dextras-Gauthier, Marchand, & Haines III, 2012)。

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」。 科技部研究報告。
- 郭建志 (2013)。 「職場八卦的傳遞者與接收者：組織認同取向之研究」。 科技部研究報告。
- 郭建志 (2014)。 「主管職場八卦的效能研究：一項跨層級的分析」。 科技部會研究報告。
- 郭建志、蔡育菁 (2012)。 組織挫折與職場退縮：主管不當督導與工作內外控之研究。 *中華心理學刊*, 3(54), 293-313。
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of management review*, 24(3), 452-471.
- Aquino, K. (2000). Structural and individual determinants of workplace victimization: The effects of hierarchical status and conflict management style. *Journal of Management*, 26(2), 171-193.
- Aquino, K., & Bommer, W. H. (2003). Preferential mistreatment: How victim status moderates the relationship between organizational citizenship behavior and workplace victimization. *Organization Science*, 14(4), 374-385.
- Aquino, K., & Bradfield, M. (2000). Perceived victimization in the workplace: The role of situational factors and victim characteristics. *Organization Science*, 11(5), 525-537.
- Aquino, K., & Douglas, S. (2003). Identity threat and antisocial behavior in organizations: The moderating effects of individual differences, aggressive modeling, and hierarchical status. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(1), 195-208.
- Aquino, K., Grover, S. L., Bradfield, M., & Allen, D. G. (1999). The effects of negative affectivity, hierarchical status, and self-determination on workplace victimization. *Academy of management journal*, 42(3), 260-272.
- Aquino, K., & Thau, S. (2009). Workplace victimization: Aggression from the target's perspective. *Annual review of psychology*, 60, 717-741.
- Arbuckle, J. L. 2012. Amos 21 Reference Guide, Chicago: SPSS, Inc.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Baumeister, R. F., Smart, L., & Boden, J. M. (1996). Relation of threatened egotism to violence and aggression: The dark side of high self-esteem. *Psychological Review*, 103(1), 5-33.
- Bentler, P. M. (1983). Some contributions to efficient statistics in structural models: Specification and estimation of moment structures. *Psychometrika*, 48(4), 493-517.
- Bentler, P. M. & Bonnett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Bjorkqvist, K., Osterman, K., & Lagerspetz, K. M. (1994). Sex differences in covert aggression among adults. *Aggressive behavior*, 20(1), 27-33.
- Breakwell, G. M. (1983). *Threatened identities*. Wiley.
- Brewer, M. B., & Weber, J. G. (1994). Self-evaluation effects of interpersonal versus intergroup social comparison. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(2), 268-275.
- Bruzzese, A. (2002). Get rid of bullies in the workplace. *USA Today*. com.
- Buelens, M., & Poelmans, S. A. (2004). Enriching the Spence and Robbins' typology of workaholism: Demographic, motivational and organizational correlates. *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), 440-458.
- Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851-875.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (1999). Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2(2), 187-206.

- Bollen, K. A. (1990). Overall fit in covariance structure models: Two types of sample size effects. *Psychological Bulletin*, 107(2), 256-259.
- Cheng, J. W., Chiu, W. L., Chang, Y. Y., & Johnstone, S. (2014). Do You Put Your Best Foot Forward? Interactive Effects of Task Performance and Impression Management Tactics on Career Outcomes. *The Journal of psychology*, 148(6), 621-640.
- Coyne, I., Craig, J., & Smith-Lee Chong, P. (2004). Workplace bullying in a group context. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3), 301-317.
- Curtis, L. A. (1974). *Victim precipitation and violent crime*. Bureau of Social Science Research, Incorporated.
- Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*, 88(10), 52-58.
- DeConinck, J.B. (2011). The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople, *Journal of Business Research*, 64(6), 617-624.
- Dextras-Gauthier, J., Marchand, A., & Haines, V. III. (2012). Organizational culture, work organization conditions, and mental health: A proposed integration. *International Journal of Stress Management*, 19(2), 81-104.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Dollard, J., Miller, N. E., Doob, L. W., Mowrer, O. H., & Sears, R. R. (1939). *Frustration and aggression*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of management Journal*, 45(2), 331-351.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., Shaw, J. D., Johnson, J. L., & Pagon, M. (2006). The social context of undermining behavior at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101(1), 105-126.
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12(1), 1-22.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 185-201.
- Ethier, K. A., & Deaux, K. (1994). Negotiating social identity when contexts change: Maintaining identification and responding to threat. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(2), 243-251.
- Elsbach, K. D., & Kramer, R. M. (1996). Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings. *Administrative science quarterly*, 442-476.
- Emerson, K. T. U., & Murphy, M. C. (2014). Identity threat at work: How social identity threat and situational cues contribute to racial and ethnic disparities in the workplace. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 20(4), 508-520.
- Ferris, D.L., Brown, D.J., Berry, J.W., Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *The Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348-1366.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations*, 7(2), 117-140.
- Fein, S., & Spencer, S. J. (1997). Prejudice as self-image maintenance: Affirming the self through derogating others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(1), 31-44.
- Forgas, J. P., & George, J. M. (2001). Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(1), 3-34.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Foster, E. K. (2004). Research on gossip: Taxonomy, methods, and future directions. *Review of General Psychology*, 8(2), 78-99.
- Fugate, M., Prussia, G. E., & Kinicki, A. J. (2012). Managing employee withdrawal during organizational change the role of threat appraisal. *Journal of Management*, 38(3), 890-914.
- Gardner, W. L., Gabriel, S., & Hochschild, L. (2002). When you and I are 'we,' you are not threatening: The role of self-expansion in social comparison. *Journal of Personality And Social Psychology*, 82(2), 239-251.

- Giannotta, F., Settanni, M., Kliewer, W., & Ciairano, S. (2012). The role of threat appraisal in the relation between peer victimization and adjustment problems in early Italian adolescents. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(9), 2077-2095.
- Glomb, T. M. (2002). Workplace anger and aggression: Informing conceptual models with data from specific encounters. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 20-36.
- Goldberg, L. S., & Grandey, A. A. (2007). Display rules versus display autonomy: Emotion regulation, emotional exhaustion, and task performance in a call center simulation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 301-318.
- Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Harman, H. H. (1976). *Modern factor analysis*, 3rd rev. ed. Oxford, England: U Chicago Press.
- Higgins, C. A., Judge, T. A., & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 89-106.
- Hu, L.-t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Jackson, C. L., Colquitt, J. A., Wesson, M. J., & Zapata-Phelan, C. P. (2006). Psychological collectivism: A measurement validation and linkage to group member performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 884-899.
- Jeffords, R., Scheidt, M., & Thibadoux, G. M. (1997). Getting the Best From Staff. *Journal Of Accountancy*, 184(3), 101-105.
- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Raver, J. L. (2014). Is it better to be average? High and low performance as predictors of employee victimization. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 296-309.
- Jones, E. E. (1964). *Ingratiation, a social psychological analysis*. Appleton-Century-Crofts.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language. Chicago: Scientific Software International, Inc.
- Kim, E., & Glomb, T. M. (2010). Get smarty pants: Cognitive ability, personality, and victimization. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 889-901.
- Kim, E., & Glomb, T. M. (2014). Victimization of high performers: The roles of envy and work group identification. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 619-634.
- Kim, Y. J. E. (2012). *The mechanisms and work group context in the victimization of high performers* (Doctoral dissertation, UNIVERSITY OF MINNESOTA).
- Kreiner, G. E., & Sheep, M. (2009). Growing pains and gains: Framing identity dynamics as opportunities for identity growth. *Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation*, 23-46.
- Kumar, K., & Beyerlein, M. (1991). Construction and validation of an instrument for measuring ingratulatory behaviors in organizational settings. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 619-627.
- Kwon, V. A. P. K., Bae, J., & Lawler, J. J. (2010). High commitment HR practices and top performers. *Management International Review*, 50(1), 57-80.
- Kwon, K., & Rupp, D. E. (2013). High-performer turnover and firm performance: The moderating role of human capital investment and firm reputation. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 129-150.
- Lam, C. K., Van der Vegt, G. S., Walter, F., & Huang, X. (2011). Harming high performers: A social comparison perspective on interpersonal harming in work teams. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 588-601.
- LeBlanc, M. M., & Kelloway, E. K. (2002). Predictors and outcomes of workplace violence and aggression. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 444-453.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and victims*, 5(2), 119-126.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-674.
- Major, B., & O'Brien, L. T. (2005). The social psychology of stigma. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 393-421.
- Mathisen, G. E., Øgaard, T., & Einarsen, S. (2012). Individual and situational antecedents of workplace victimization. *International Journal of Manpower*, 33(5), 539-555.

- McMillan, L. H., Brady, E. C., O'Driscoll, M. P., & Marsh, N. V. (2002). A multifaceted validation study of Spence and Robbins'(1992) Workaholism Battery. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 357-368.
- Menon, T., Thompson, L., Choi, H.S. (2006). Tainted Knowledge vs. Tempting Knowledge: People Avoid Knowledge from Internal Rivals and Seek Knowledge from External Rivals. *Management Science*, 52(8), 1129-1144.
- Molleman, E., Nauta, A., & Buunk, B. P. (2007). Social Comparison-Based Thoughts in Groups: Their Associations with Interpersonal Trust and Learning Outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(6), 1163-1180.
- Namie, G., & Namie, R. (2000). *The Bully at Work*. Sourcebooks. Inc., Naperville, IL.
- Nyberg, A. (2010). Retaining your high performers: Moderators of the performance–job satisfaction–voluntary turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 440-453.
- O'Leary-Kelly, S.W., Vokurka, R.J. (1998). The empirical assessment of construct validity. *Journal of Operations Management*, 16(4), 387-405.
- Olweus, D. (1993). Victimization by peers: Antecedents and long-term outcomes. In K. H. Rubin & J. B. Asendorpf (Eds.), *Social withdrawal, inhibition, and shyness in childhood* (pp. 315-341). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Parrott, W. G., & Smith, R. H. (1993). Distinguishing the experiences of envy and jealousy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(6), 906-920.
- Petriglieri, J. L. (2011). Under threat: Responses to and the consequences of threats to individuals' identities. *Academy of Management Review*, 36(4), 641-662.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Porath, C. L., & Erez, A. (2007). Does rudeness really matter? The effects of rudeness on task performance and helpfulness. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1181-1197.
- Pearson, C., & Porath, C. (2009). The cost of bad behavior. *Organizational Dynamics*, 39, 64-71.
- Quine, L. (2001). Workplace bullying in nurses. *Journal of Health Psychology*, 6(1), 73-84.
- Raver, J. L., & Gelfand, M. J. (2005). Beyond the individual victim: Linking sexual harassment, team processes, and team performance. *Academy of Management Journal*, 48(3), 387-400.
- Rogers, K., & Kelloway, E. K. (1997). Violence at work: Personal and organizational outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(1), 63-71.
- Salovey, P., & Rothman, A. J. (1991). Jealousy and envy: Self and society. In P. Salovey (Ed.), *The psychology of jealousy and envy* (pp. 271-286). New York, NY: Guilford Press.
- Samnani, A. K., & Singh, P. (2013). When leaders victimize: The role of charismatic leaders in facilitating group pressures. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 189-202.
- Sasala, R. L. (2014). *The role of organizational leaders in the motivation of high performers* (Doctoral dissertation, Capella University).
- Schäfer, S. (1968). The victim and his criminal: A study in functional responsibility. *New York*.
- Schäfer, S. (1977). *Victimology: The victim and his criminal*. Reston.
- Selenta, C., & Lord, R. G. (2005). Development of the levels of self-concept scale: Measuring the individual, relational, and collective levels. Unpublished master's thesis.
- Smith, R. H., Kim, S. H. (2007). Comprehending Envy. *Psychological Bulletin*. 133(1), 46-64.
- Spence, J. T., & Robbins, A. S. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of personality assessment*, 58(1), 160-178.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101-123.
- Treadway, D. C., Ferris, G. R., Duke, A. B., Adams, G. L., & Thatcher, J. B. (2007). The moderating role of subordinate political skill on supervisors' impressions of subordinate ingratiation and ratings of subordinate interpersonal facilitation. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 848-855.
- Vartia, M., & Hyyti, J. (2002). Gender differences in workplace bullying among prison officers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 113-126.

- Walter, F., Lam, C. K., van der Vegt, G. S., Huang, X., & Miao, Q. (2015). Abusive supervision and subordinate performance: Instrumentality considerations in the emergence and consequences of abusive supervision. *Journal of Applied Psychology, 100*(4), 1056-1072.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology, 75*(5), 487-499.
- Wu, L. Z., Yim, F. H. K., Kwan, H. K., & Zhang, X. (2012). Coping with workplace ostracism: The roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress. *Journal of Management Studies, 49*(1), 178-199.