

## 職場情緒勒索量表之發展與驗證

陳燕諭

國立陽明交通大學經營管理研究所

胡昌亞

國立政治大學企業管理學系

黃瑞傑

國立台北商業大學企業管理系

陳玉芬

國立政治大學企業管理學系

### 摘要

職場情緒勒索（workplace emotional blackmail）會對員工的態度與行為產生負向的影響，近年來日益受到學界與業界的重視。然而，職場情緒勒索此構念仍缺乏一個具有良好心理計量特質之測量工具，使得該構念仍面臨建構效度的挑戰。有鑑於此，本研究欲釐清職場情緒勒索之定義與內涵，發展測量工具，以提供其構念效度之證據。本研究依循 Hinkin（1998）的量表發展歷程，以四個研究進行量表發展。研究一至研究三確立職場情緒勒索量表內涵為「威脅導向」及「懇求導向」兩個向度。研究四則發現職場情緒勒索對主管忠誠及主管認同有顯著關係，並有遞增效度。最後，本研究對未來職場情緒勒索研究的發展進行討論。

**關鍵詞：**職場情緒勒索、量表編制、信效度檢驗

---

投稿日期：2021 年 9 月 10 日；接受日期：2022 年 5 月 23 日

通訊作者：陳燕諭（國立陽明交通大學經營管理研究所）

通訊地址：100 台北市中正區忠孝西路一段 118 號

通訊電話：(02)3812386 分機 7614

E-mail: swallow499@gmail.com

本文由劉敏熙擔任主審

## **Development of the Workplace Emotional Blackmail Scale (WEBS)**

**Yan-Yu Chen**

Institute of Business and Management, National Yang Ming Chiao Tung University

**Chang-Ya Hu**

Department of Business Administration, National Chengchi University

**Rui-Jie Huang**

Department of Business Administration, National Taipei University of Business

**Yu-Fen Chen**

Department of Business Administration, National Chengchi University

### **ABSTRACT**

Workplace emotional blackmail, which is harmful to employees' attitudes and behaviors, has received considerable academic and industry attention. However, the workplace emotional blackmail construct has not developed a measure with good psychometric properties. This makes this construct face the challenge of construct validity. To clarify the definitions and contents of workplace emotional blackmail, we developed a workplace emotional blackmail scale based on Hinkin's (1998) scale development approach with four studies. The results of Study One to Study Three showed that there are two distinct dimensions within the emotional blackmail construct: intimidation and appeal. Study Four indicated that workplace emotional blackmail significantly correlated with employees' loyalty to supervisor and supervisor identification and showed incremental validity. Finally, we discussed the future research direction of workplace emotional blackmail.

**Keywords:** workplace emotional blackmail, scale development, reliability and validity

---

Received Date: September 10, 2021; Accepted Date: May 23, 2022

Corresponding Author: Yan-Yu Chen (Institute of Business and Management, National Yang Ming Chiao Tung University)

Address: No. 118, Sec. 1, Zhongxiao W. Rd., Zhongzheng Dist., Taipei City 100, Taiwan (R.O.C.)

Tel: +886-2-2381-2386 Ext. 57614

E-mail: swallow499@gmail.com

## 緒論

情緒勒索 (emotional blackmail) 概念提出迄今已有二十餘年 (Forward & Frazier, 1997)，研究內涵從家庭親子或伴侶關係的議題 (Karnani & Zelman, 2019; Rooney, John, & Morison, 2020)，擴展到職場人際互動間的關係 (Al-Omaria, Al-Zoubi, & Mahasneh, 2020; Chen, 2009; Liu, 2010)。由於職場情緒勒索對員工態度 (如：離職意願) (Lin, Chen, & Luo, 2021) 與行為 (如：服務破壞行為) (陳映羽、王嘉伶, 2017) 有不良影響，近年來受到學者的重視。雖然職場情緒勒索已成為組織行為領域的新興議題之一，但迄今仍未有一個一致的定義與測量工具。為了能深化我們對職場情緒勒索的研究，實在有必要針對此研究構念的定義與測量工具予以探討。

本研究彙整當前職場情緒勒索實證研究文章，根據其對職場情緒勒索的定義和測量工具題項，歸納出三類職場情緒勒索取向：「情緒壓力」(王嘉伶, 2017; 彭彥群, 2020)、「影響戰術」(influence tactic) (陳怡伶, 2004) 及「情感影響戰術」(affective influence tactic) (劉曉梅, 2019)。本研究立基 Forward 與 Frazier (1997)，採用「情感影響戰術取向」進行量表發展。「情緒壓力取向」視情緒勒索為個人遭受外在環境所衍生的情緒壓力 (王嘉伶, 2017; 陳映羽、王嘉伶, 2017; 陳映羽、謝炳盛, 2018)。「影響戰術」與「情感影響戰術」取向著重勒索者刻意採取某些行為來影響被勒索者，主要差異為情感影響戰術取向將引發被勒索者的負面情緒視為必然要素，而影響戰術取向則否。舉例來說，陳怡伶 (2004) 及陳怡伶、劉仲矩及方國榮 (2005) 擷取 Forward 與 Frazier (1997) 部分觀點，將情緒勒索定義為：「當一方意圖掌控另一方的狀況，企圖使另一方凡事都依照自己的方式，造成雙方力量彼此較勁」，本研究將此歸類為「影響戰術取向」。而劉曉梅 (2019) 將情緒勒索定義為：「受害者認知到勒索者透過恐嚇威脅等方式，『試圖』使受害者產生恐懼、責任感和愧疚感，因而服從勒索者的要求」，本文將此類型文章歸納為「情感影響戰術取向」。

這三種取向在測量上都有一些議題，例如，測量工具有故事情境量表 (陳思婷, 2020; 許喻淇, 2013) 和一般量表調查 (劉仲矩、周玉涵, 2016)。故事情境量表可能無法有效反映現實真正遭遇職場情緒勒索之情況，以及對員工行為的影響。而一般量表問卷，可能因為題項並不符合職場情緒勒索的定義，出現內容效度的問題，例如：「我的主管容易對我的工作過程或結果抱怨與挑剔」(周玉涵, 2013)。此題雖然涉及主管抱怨員工的工作表現，但未涵蓋要求和威脅要素，因而無法凸顯情緒勒索的主要內涵。此外，部分測量題項可能涉及職場與情緒勒索有關的負面行為，而非情緒勒索本身，例如：「主管會以考績高低為威脅作出績效達標的要求」(陳映羽、王嘉伶, 2017)、「我的主管常以不當言語私下或公開羞辱我」(劉仲矩、周玉涵, 2016)。除了劉曉梅 (2019) 檢驗主管情緒勒索與主管不當督導兩者的構念效度外，其餘研究均未澄清職場情緒勒索與這些相似構念 (如：主管不當督導、主管權力) 的區隔 (陳映羽、王嘉伶, 2017; 劉仲矩、周玉涵, 2016)。這些議題可能是因晚近學者才重視職場情緒勒索概念，故迄今為止，學者各自從不同面向切入瞭解情緒勒索的概念，致使當前學者對測量工具的使用仍莫衷一是。因此，本研究當前首要任務宜先澄清職場情緒勒索的概念、發展合適的測量工具，以及檢驗職場情緒勒索的構念效度，為本研究的目的之一。

此外，Forward 與 Frazier（1997）認為情緒勒索是一種有力的操縱行為，若被勒索者不依勒索者的想法行事，勒索者會直接或間接地威脅懲罰被勒索者，在此情境下，被勒索者易深陷情感迷霧（fear, obligation, and guilt, FOG），進而順從勒索者之要求。而這三類情感迷霧（恐懼、義務與罪惡感）正是勒索者遂行其意的重要機制。本研究為呼應 Forward 與 Frazier（1997）的觀點，遵循其意，將引發被勒索者負面情緒，當作情緒勒索必要影響機制。因此，本研究目的二在檢驗此負向情感影響戰術的機制，探究被勒索者職場情緒勒索知覺是否會引發負向情緒感受（如：恐懼、義務與罪惡感），進而改變其態度與行為（如：對主管忠誠、主動拖延行為、順從行為）。

由於近期也有一些學者發展情緒勒索量表（如：劉曉梅，2019；盧佩妤，2019），本研究目的三為檢驗本研究量表對效標變項是否有額外的遞增效度（incremental validity）與解釋力。劉曉梅（2019）的測量工具雖涵蓋主管權力構念內涵，但因其與本研究同樣採取情感影響戰術取向的觀點，故本研究選擇劉曉梅測量工具進行遞增效度檢驗。

綜上所述，過去職場情緒勒索測量工具有一些構效度之疑慮，也與職場情緒勒索的本質有所出入。若欲釐清職場情緒勒索的定義內涵及對員工效能之影響，有必要發展新的職場情緒勒索量表。因此，本研究將發展職場情緒勒索之測量工具，並進一步驗證職場情緒勒索的影響後果。

## 文獻回顧

### 情緒勒索的定義

「情緒勒索」首次出現在 Forward 與 Frazier（1997）一書，該書講述人際互動中情緒勒索的各種樣貌，對情緒勒索的概念、核心要素與影響機制進行了初步的探討，並總結六個情緒勒索的主要特徵：要求（demand）、抵抗（resistance）、威脅（threat）、施壓（pressure）、順從（compliance）與舊事重演（repetition），其中抵抗和順從為被勒索者反應，其他特徵均為勒索者的行為。從這些特徵可知，被勒索者面對要求，會試圖從中抵抗，但經歷勒索者的威脅和施壓後，被迫順從要求，這樣的歷程反覆上演著。被勒索者欲維繫與勒索者關係，所以深陷其中，較難與對方畫清界線（Karnani & Zelman, 2019），因而勒索者得以透過操弄（manipulate）被勒索者特定的負向情緒，使得被勒索者順應自己的要求。

根據 Forward 與 Frazier（1997）的看法，情緒勒索是一種具有「威脅恐嚇」意味的情感影響戰術（“emotional blackmail is a powerful form of manipulation in which people close to us threaten, either directly or indirectly, to punish us if we don’t do what they want”, p. 9），勒索者基於自利的目的，試圖引發被勒索者的恐懼、義務或罪惡感，迫使被勒索者遂其要求，尤其在親近關係中，越常出現情緒勒索行為。Karnani 與 Zelman（2019）也採用此觀點。而劉仲矩（2006）基於 Forward 與 Frazier（1997）的觀點，指出情緒勒索為勒索者使用口語或肢體語言向被勒索者提出要求，遂行其目的。在此過程中，被勒索者若覺察到自己產生不良情緒反應且拒絕要求，就會出現不喜的結果（undesired outcomes）（劉仲矩、周玉涵，2016）。根據前述定義，本研究將情緒勒索視為一種「情感影響戰術」，

並定義為「勒索者在人際互動關係中，透過引發或操弄被勒索者特定的負向情緒（如：恐懼、義務與罪惡感），達到影響被勒索者的行為」。

學者指出情緒勒索有兩類威脅恐嚇類型：第一種是「直接威脅」：勒索者口語威脅或貶低被勒索者，如：「主管會威脅我如果不遵從命令行事，後果自負」（王嘉伶，2017）。這個勒索形式最容易辨別，因為勒索者明顯的語帶威脅，且被勒索者知曉若違抗要求，勒索者會直接給予苦頭，像是斷絕情感往來（Forward & Frazier, 1997）。第二種是「懇求威脅」：勒索者透過示弱、哀求等技巧使被勒索者屈服於其要求，如：「你是唯一能幫我的人」（杜玉蓉，2017，頁 50）。此類勒索雖未明確威脅被勒索者，但言語間暗示若勒索者遭遇不良結果，都是被勒索者造成的（Forward & Frazier, 1997）。雖然兩類都具備威脅恐嚇的成分，但其影響戰術與情感歷程並不相同，故本研究延續 Forward 與 Frazier（1997）的看法，將職場情緒勒索區分為「威脅導向情緒勒索」（intimidation oriented emotional blackmail）及「懇求導向情緒勒索」（appealing oriented emotional blackmail）兩類。

情緒勒索的狀況常發生在伴侶（Karnani & Zelman, 2019; Rooney et al., 2020）、主管員工（陳映羽、王嘉伶，2017；劉仲矩、周玉涵，2016）等對偶關係中。本研究聚焦於職場情緒勒索，並將主管為勒索者，員工為被勒索者進行研究。此選擇是基於以下四點原因：第一，主管與員工是重要的職場關係，兩者關係相當密切。而基於主管員工之間的權力和地位不對等（Lam & Xu, 2019; Stahelski & Paynton, 1995），相較主管而言，員工較缺乏操弄主管負向情緒的動機。第二，從權力基礎理論（power basis theory）來看，員工認知主管有實質的權力和資源能滿足其需求（Pratto, Pearson, Lee, & Saguy, 2008; Van Kleef & Lange, 2020），例如主管有獎賞權（reward power）能幫員工加薪與提供升遷機會，因此主管較有權力與資源對下屬進行情緒勒索。第三，支配理論（dominance theory）觀點指出，低地位者鮮少向高地位者發起挑戰，因低地位者容易遭遇不良後果（Archer, 1988）。Kish-Gephart、Detert、Treviño 及 Edmondson（2009）指出，員工恐懼挑戰權威人士，因而會選擇沉默（silence），來確保自身安全。第四，陳怡伶等人（2005）研究顯示職場情緒勒索最常發生在主管員工關係（占 43.14%）。現有職場情緒勒索文獻也著重主管員工關係（陳映羽、王嘉伶，2017；劉仲矩、周玉涵，2016；劉曉梅，2019），故本研究聚焦在主管對員工情緒勒索之探討。

## 情緒勒索行為的影響機制

情緒勒索影響機制的必要條件是被勒索者被引發「恐懼、義務與罪惡感」之感受（Forward & Frazier, 1997; Karnani & Zelman, 2019）。恐懼為人類因應威脅情境時重要的情緒反應，並以安全至上（better safe than sorry）作為行動準則。一旦大腦偵測到環境有威脅線索，會自動化處理威脅線索並做出反應（Kish-Gephart et al., 2009）。因此，當勒索者向被勒索者提出要求時，被勒索者可能會產生「被排擠的恐懼感」（陳思婷，2020；楊士杰，2014），恐懼失去或改變原先的人際關係，甚至遭到拒絕等，故在這種心理不安全的情境，易引發被勒索者的恐懼情緒（Forward & Frazier, 1997），進而受到勒索者之影響。



義務是指個人被既定的社會規範和文化價值觀牽制，以有求必應當作行為圭臬，體認自己需對他人負責、退讓、犧牲，且須回報他人（Forward & Frazier, 1997; Karnani & Zelman, 2019）。因此，當勒索者強調任務成敗取決於被勒索者的協助，被勒索者容易被引發出義務感及虧欠感，使得被勒索者期望自己能幫助勒索者解決問題、逃出困境（Forward & Frazier, 1997）。此外，被勒索者亦會受到社會傳統觀念束縛，引發被勒索者的義務感，例如「尊敬或服從你的父親、上司總是對的」（杜玉蓉，2017，頁 79）。因此，當勒索者（如主管）採用威脅或懇求等形式提出要求時，越容易引發義務感。

罪惡感是指被勒索者自覺違反社會規範而產生的自責感受，因而採取一些補償措施來緩解或避免這種不舒服感（Forward & Frazier, 1997）。而在職場情緒勒索中，勒索者為了對被勒索者予取予求，會將個人不良情緒或後果歸咎於被勒索者，試圖脅迫被勒索者承擔責任。若被勒索者被引發自責、罪惡之情緒，則容易對勒索者言聽計從（Forward & Frazier, 1997; Karnani & Zelman, 2019）。

成功的情緒勒索能使被勒索者順從或配合勒索者的要求（Forward & Frazier, 1997）。其中一種可能的歷程，是被勒索者面臨威脅恐嚇事件時，所產生的負向情緒會驅動抑制行為（inhibitive behavior）以保護被勒索者自己（Kiewitz, Restubog, Shoss, Garcia, & Tang, 2016; Kish-Gephart et al., 2009）。當被勒索者感受到恐懼、責任及罪惡感，為了避免或緩解這些不適的情緒反應，進而選擇讓步與配合作此因應策略（劉曉梅，2019；Forward & Frazier, 1997）。Yukl（2006）指出，影響戰術可能對目標對象產生三類反應：順從、抵抗與承諾（commitment）。故本研究將「順從行為」、「拖延行為」以及「主管忠誠」視為職場情緒勒索的結果變項，探究職場情緒勒索與被勒索者因應行為之關係，探究職場情緒勒索與被勒索者因應行為之關係，以及恐懼、義務和罪惡感在此段關係的中介效果。

## 職場情緒勒索的定義與衡量工具

雖然情緒勒索此構念提出迄今已經二十餘年，但其測量工具仍莫衷一是。以下透過回顧職場情緒勒索測量工具的發展，對主管員工情緒勒索進行討論。

本研究在 2021 年 6 月以「情緒勒索」的中英文為關鍵字查找中英文論文，在台灣博碩士論文加值系統有 84 篇；華藝線上圖書館僅有 9 篇文章（4 篇為概念性文章，5 篇為實徵文章），其中 3 篇實徵文章為碩士論文改寫之期刊論文（陳映羽、王嘉伶，2017；劉仲矩、周玉涵，2016；劉仲矩、莊心宜，2016）。另在 EBSCO 有 22 篇，Web of Science（WOS）有 10 篇。可見，當前職場情緒勒索的相關研究相當有限。經全文檢視後，共有 23 篇職場情緒勒索實證研究，皆測量被勒索者職場情緒勒索知覺，所使用的測量工具為以下 9 篇發展職場情緒勒索量表之文章（周玉涵，2013；孫蓁蓁，2020；陳怡伶，2004；陳思婷，2020；許喻淇，2013；劉仲矩，2006；劉曉梅，2019；盧佩好，2019；Liu, 2010）。本研究從這 9 篇文章對職場情緒勒索的定義及測量題項，彙整出三個取向的職場情緒勒索定義：「情緒壓力」、「影響戰術」及「情感影響戰術」。

## 情緒壓力取向

「情緒壓力取向」將情緒勒索視為個人遭受外在環境衍生的情緒壓力（王嘉伶，2017；陳映羽、王嘉伶，2017；陳映羽、謝炳盛，2018）。雖然壓力是情緒勒索主要特徵之一（Forward & Frazier, 1997），但情緒勒索需同時具備其他重要的成分。王嘉伶（2017）指出，情緒勒索為勒索者透過威脅恐嚇的方式來要求被勒索者遂其要求（陳映羽、王嘉伶，2017；陳映羽、謝炳盛，2018）。這些研究都參考 Liu（2010）及周玉涵（2013）之觀點，發展的 14 題量表測量主管情緒勒索，而該量表只有 3 題涵蓋主管要求（如：主管會以考績高低為威脅作出績效達標的要求），其餘 11 題則未提及主管要求（如：主管會私下〔非公開〕指責我的缺失），其中有些題項則係涉及不當督導（如：我的主管常以不當言語私下或公開羞辱我）。可見，這些主管情緒勒索題項多未完整地反映王嘉伶對職場情緒勒索的定義。

此外，王嘉伶（2017）測量題項還納入正面情緒勒索觀點（positive type），並將此定義為情緒勒索者採用過度恭維、讚美的話語來激勵被勒索者，或引發被勒索者的愧疚和壓力，因而投入更多的心力完成主管交付的任務（如：當工作績效不彰時主管以關心取代責罵，讓我感到不好意思）。（陳映羽、王嘉伶，2017；劉仲矩、周玉涵，2016）。雖然此歷程也涉及情緒反應，也使下屬產生內疚感，但這與情緒勒索「威脅恐嚇」本質不同。故本研究不將主管正面情緒影響策略納入情緒勒索之中。

## 影響戰術取向

「影響戰術取向」關注勒索者採用哪些行為來影響被勒索者的態度或行為，但未強調影響機制須通過引發被勒索者的負向情緒。陳怡伶（2004）指出，主管情緒勒索為主管利用職權、考績、升遷等形式，提出不合理的目標，要求員工達成這些目標（陳怡伶等人，2005）。陳怡伶使用 5 題量表測量主管情緒勒索，其中 3 題涵蓋主管要求（如：老闆認為不可以有人比他早下班，否則給臉色），其餘 2 題未涉及主管要求（如：老闆對我說要走就走，不會補人）。顯見，僅部分主管情緒勒索題項完全呼應陳怡伶對主管情緒勒索的定義。

## 情感影響戰術取向

「情感影響戰術取向」與影響戰術取向類似，但強調引發被勒索者負面情感為影響的核心機制。現有職場情緒勒索測量工具多定位為情感影響戰術取向（共 7 篇），本研究基於題項衡量內容，將此細分為三種類型：「被勒索者的情緒反應」、「勒索者的行為」、「勒索者及被勒索者的行為」。

### 被勒索者的情緒反應

許喻淇（2013）及陳思婷（2020）都關注被勒索者的情緒反應，並以故事情境為設計，探討被勒索者在面臨這些情緒勒索情境時可能的情緒反應。許喻淇指出，職場情緒勒索為在職場中勒索者使用言語或肢體語言，對被勒索者提出難以拒絕的要求，使被勒索者感到恐懼、義務及罪惡感，進而不得

不接受勒索者的要求。Forward 與 Frazier (1997) 設計四種情緒勒索故事情境：施暴者 (punisher)、悲情者 (suffer)、自虐者 (self-punisher)、欲擒故縱者 (tantalizer)。因而，許喻淇設計四個情境故事，填答者依據各個情境回應恐懼、義務、罪惡感等構念，其中僅欲擒故縱型情境的勒索者為主管，其他三種勒索情境的勒索者皆為同事或員工。而陳思婷視職場情緒勒索為勒索者試圖操縱或影響被勒索者，被勒索者感知到恐懼感、義務感、罪惡感，並僅發生在親近的對偶關係。而其設計之故事情境都涉及主管欲要求員工完成非職責範圍的工作，並請填答者預設為員工進行作答。

考量故事情境量表未能反映實際職場情緒勒索狀況，例如：許喻淇 (2013) 自虐型情緒勒索情境為老闆要求被勒索者裁員，而被勒索者的員工又以自殺要脅。填答者可能未經歷這些情境，若回答假設性問題，其結果應缺乏真實性。此外，陳思婷 (2020) 關注在非員工職責範圍的要求，且未具體說明非職責要求任務細節。基於現今工作和非工作的疆界愈來愈模糊 (Olson-Buchanan & Boswell, 2006)，員工較難判別主管提出的是非職責範圍要求，這部分有待商議。

## 勒索者行為

周玉涵 (2013)、盧佩妤 (2019) 以及 Liu (2010) 都著重勒索者提出威脅恐嚇的要求，以及讓被勒索者感到害怕、擔憂，而較少著墨影響被勒索者行為的意圖，故此三篇論文歸類在勒索者行為。Liu 指出，職場情緒勒索為勒索者透過語言或肢體語言向被勒索者提出要求，以遂行其目的，過程中被勒索者知覺產生不良情緒反應，其參酌 Chen (2009) 職場情緒勒索內涵，包含威脅 (threaten)、責罵 (blame)、自責 (remorse)。周玉涵則是承襲 Liu 對職場情緒勒索的定義 (劉仲矩、周玉涵，2016)。晚近許多學者參考此量表衡量職場情緒勒索 (王嘉伶，2017; 陳映羽、王嘉伶，2017; 陳映羽、謝炳盛，2018)。

周玉涵 (2013) 及 Liu (2010) 的衡量題項和指導語都未涉及要求被勒索者順從行為，例如：我的主管對我的工作會有緊迫盯人的行為 (周玉涵，2013)。此外，周玉涵量表還有以下疑慮，第一，題項未涵蓋要求與威脅要素，不符合勒索行為 (如：我的主管容易對我的工作過程或結果抱怨與挑剔)。第二，納入正面職場情緒勒索觀點 (如：我的主管對我的工作表現過度讚揚會讓我感到不好意思)。第三，部分題項涉及了主管不當督導 (如：我的主管常以不當言語私下或公開羞辱我) 及職場霸凌行為 (如：同事有私下或公開對我揶揄、意有所指的情形)。

盧佩妤 (2019) 指出，職場情緒勒索係勒索者目的在引發被勒索者的情感，進而影響其行為。就本研究針對職場情緒勒索文章的搜尋結果，盧佩妤是少數同時關注勒索者與被勒索者的論文，試圖從雙方的訪談和量表 (含：主管對員工展現情感影響戰術、員工知覺主管採取情感影響戰術) 結果找出交集點，並與四種情緒配對：羞愧、內疚、害怕及激勵。然其測量工具也納入正面情緒勒索觀點，嘗試將稱讚與恐嚇威脅要素結合 (如：主管會在我面前刻意稱讚其他同事表現比我好)，更貼近勒索的概念。但是盧佩妤的題目及指導語均未表明勒索意圖在「要求被勒索者順從」。由於該量表在指導語和題目中，都未說明主管行為意圖，無法確定主管特意採取某行為來影響員工。



## 勒索者及被勒索者行為

孫蓁蓁（2020）和劉曉梅（2019）測量題項都涉及「勒索者威脅恐嚇的要求」與「被勒索者的順從行為」。劉曉梅指出，職場情緒勒索為被勒索者認知勒索者欲通過引發其恐懼、責任感和愧疚感，要求順從其意的情感影響戰術，包含主管人情誘哄、主管恐嚇施壓、同事人情脅迫、同事關係施壓、顧客人情脅迫、顧客關係施壓。而孫蓁蓁主張勒索事件會因關係疏離遠近而有不同的解釋和情緒反應，發生在親近的主管員工，視為職場情緒勒索，被勒索者知覺自卑、無力感、焦慮、依賴與不安全感；而若發生在疏遠的主管員工關係，則視為一般互動行為，被勒索者知覺恐懼和憤怒。孫蓁蓁量表編制參考何其靜（2019）和劉曉梅蒐集的情緒勒索關鍵事例，包含主管行為、個人情緒反應與雙方互動行為。

這兩篇文章都涉及主管職權議題，像是：「以其正式職權施予威脅（例如：給我較差的考績、影響我的晉升），迫使我配合他的要求」（劉曉梅，2019）。此外，孫蓁蓁（2020）測量工具尚有兩個潛在疑慮，第一，有構念污染的問題，有些題項衡量主管與員工的相似性或一般的互動狀況，而非主管的情緒勒索行為，如：「我和主管理念、做事態度相似，彼此有好感」、「我和該位主管頻繁的意見交流（會主動表達自己的意見）」。第二，孫蓁蓁以上司下屬的關係親疏遠近來區辨勒索事件為職場情緒勒索或一般勒索事件。然而，其研究並未檢驗此前提條件，故無法確認此主張的合理性。

## 總結

因職場情緒勒索取向和概念定義不一，使得測量工具有以下可能的問題。第一，故事情境量表未能反映實際職場情緒勒索狀況；第二，衡量工具與構念定義不一致。第三，題項未涉及勒索行為，如：主管抱怨與挑剔（周玉涵，2013）、正面情緒勒索觀點題項（王嘉伶，2017；周玉涵，2013）。第四，題項涉及其他構念內涵，如：主管權力（孫蓁蓁，2020；陳怡伶，2004；劉曉梅，2019）、主管不當督導（王嘉伶，2017；周玉涵，2013）、職場霸凌行為（周玉涵，2013）。考量職場情緒勒索測量工具最常出現第四點構念效度的問題（王嘉伶，2017；周玉涵，2013；孫蓁蓁，2020；陳怡伶，2004；劉曉梅，2019；盧佩好，2019）。因此，以下比較職場情緒勒索與主管不當督導、職場霸凌行為概念上的差異。

Al-Omaria 等人（2020）指出影響戰術與行動者的權力有密切關係。但從概念來看，職場情緒勒索與權力為兩個獨立的概念，職場情緒勒索為影響戰術，探討的是勒索者與被勒索者的行為，權力是社會建構（social construction）的產物，為行動者影響他人的能力（Emerson, 1962）。而主管不當督導及職場霸凌行為都是人際虐待（interpersonal mistreatment）類型之一（Rai & Agarwal, 2018），主管不當行為係主管長期對員工展現的敵意行為（胡昌亞、鄭瑩妮，2014）；職場霸凌行為是指員工長期間且重複地遭受職場同仁負面的對待（Rai & Agarwal, 2018）。鑑於主管不當行為與職場霸凌行為不一定有明確影響他人行為的意圖，從概念定義來看，職場情緒勒索與此二概念有所區隔。

整合上述，既有職場情緒勒索測量工具的發展未臻完善，亦有許多潛在疑慮會影響構念效度，故有必要重新編製職場情緒勒索測量工具，來解決上述討論測量工具的潛在疑義，並提供明確的衡量題目，來解釋及預測職場情緒勒索之現象。有鑑於此，我們透過四個研究，發展職場情緒勒索量表，並進一步驗證職場情緒勒索的影響結果。

## 研究方法與驗證結果

本研究透過四個研究來發展「職場情緒勒索量表」。研究一為編制量表題項及檢視題項適用性；研究二及研究三以驗證性因素分析檢驗職場情緒勒索的構念效度；研究四檢驗職場情緒勒索構念的遞增效度。

### 研究一：量表發展

本研究遵循 Hinkin (1998) 量表發展步驟，同時採用演繹取向 (deductive approach) 與歸納取向 (inductive approach) 來編制「職場情緒勒索量表」。部分題目基於職場情緒勒索文獻發展而來，部分則透過訪談實際職場情緒勒索者的案例萃取而得。在訪談方面，我們邀請曾有職場情緒勒索經驗者，詳細說明當初職場情緒勒索的經驗、情緒感受以及反應，<sup>1</sup> 共有 44 位 (女性占 88.6%，平均年齡 34.9 歲) 全職工作者參與。每位受訪者提供 1 ~ 3 則職場情緒勒索經驗，獲 84 事例。由兩位人力資源管理與組織行為領域背景之博士生，協助判別事例符合職場情緒勒索定義，再進行歸類。經判別後有 65 則事例符合本研究職場情緒勒索範疇，而彙整結果發現，常見威脅導向情緒勒索事例有：「主管言語帶有鄙視、貶低、諷刺、恐嚇、威脅」、「被主管看不順眼」；而懇求導向情緒勒索事例有：「主管用拜託的方式要求加班」、「主管懇求員工協助完成同事的工作，但並未考量員工的意願」、「員工受到主管肯定，但也有被凹做事情的感覺」、「要求員工回報過往恩惠」。

在初始發展階段，本研究回顧過去情緒勒索相關文獻與訪談內容，以及職場情緒勒索事例的蒐集，依據情緒勒索定義發展出合適職場的量表題項，初步擬定職場情緒勒索包含「威脅導向情緒勒索」(9 題) 和「懇求導向情緒勒索」(5 題) 等兩個構念。由兩位心理學背景專家學者檢驗專家效度，除調整題項內容的適切性外，亦刪除 2 題威脅導向情緒勒索之題項 (如：「我的直屬主管會刻意拒絕和我溝通」、「我的直屬會刻意不理我」)，最後共留下 12 題。接著邀請 60 位在職工作者，填答預試量表。根據填答者回饋意見，將第 12 題「我的主管會強調他將希望放在我身上」修改為「我的直屬主管強調他曾經對我的付出，迫使我滿足他／她的要求」。而本研究為了強調勒索者提出「要求」的情境，各題項均有「迫使我順從他／她的要求」之類似用詞。

<sup>1</sup> 本研究提供受訪者職場情緒勒索定義為「在工作場域中，我的直屬主管透過口語威脅、貶低、哀求、示弱等手段，讓我感受到恐懼、義務或罪惡感等情緒，讓我順從、配合他／她 (直屬主管) 的要求」。

## 量表信效度檢驗

### 研究對象

本研究採用立意性抽樣（purposive sampling）於 2021 年 5 月發放網路問卷，以台灣全職工作者為研究對象，共獲 174 份有效問卷。研究參與者多為女性（52.9%），教育程度以大學／大專為居多（53.4%），年齡以 31～40 歲為居多（50.6%）。

### 職場情緒勒索的衡量

本研究彙整過往職場情緒勒索相關文獻與訪談內容，編制適用於職場的情緒勒索量表。我們請填答者回想過去職場工作經驗，以五點量尺（1 分表示從未發生，5 分表示總是發生）測量兩類情緒勒索：威脅導向（如：我的直屬主管刻意挑剔我的工作表現，迫使我順從他／她的要求）與懇求導向（如：我的直屬主管刻意強調我與他／她的好交情，迫使我滿足他／她的要求）。職場情緒勒索得分越高，表示員工認為其直屬主管越常使用情緒勒索影響戰術。

### 信效度檢驗

本研究以探索性因素分析檢驗測量效度（請見表 1）。以採用主軸因素和最大變異數（varimax）轉軸法，萃取特徵值大於 1 的因素，分析結果顯示，Kaiser-Meyer-Olkin（KMO），Bartlett = 1619.70 ( $p < .001$ )，「威脅導向」的因素負荷量介於 .72～.89，「懇求導向」的因素負荷量介於 .61～.81，整體解釋變異量為 66.22%。「威脅導向」和「懇求導向」Cronbach'  $\alpha$  各為 .95、.86，為職場情緒勒索量表提供了信效度的證據。<sup>2</sup>

### 小結

在初步確認情緒勒索量表具有心理計量證據之後，研究二與研究三分別以員工和主管研究樣本，進一步以驗證性因素分析提供構念效度證據。此外，研究二的相關分析提供效標關聯效度證據，並以路徑分析提供職場情緒勒索影響結果的證據。

## 研究二：員工職場情緒勒索構念檢驗

### 研究對象

本研究採用立意抽樣方法進行資料蒐集，以台灣全職工作者為研究對象，於 2021 年 3 月至 5 月發放紙本及網路問卷。紙本問卷採用便利性取樣，研究對象為某國立大學在職專班的學生，共發放 150 份，回收 132 份有效問卷。而網路問卷則有 78 份員工問卷，共計獲得 210 份員工問卷。性別以女性為居多（63.3%），教育程度以大學／大專為居多（72.4%），平均年齡為 36.38 歲（標準差

2 職場情緒勒索二因子模型 ( $\chi^2/df = 3.23$ , comparative fit index [CFI] = .93, non-normal fit index [NNFI] = .91, root mean square error of approximation [RMSEA] = .11, standardized root mean square residual [SRMR] = .06) 可接受，且二因子模式觀察變項的因素負荷量介於 .66～.91 (Fornell & Larcker, 1981)。

表 1 員工評估「職場情緒勒索」之信效度摘要表 ( $N = 174$ )

題目	平均數	標準差	威脅導向	懇求導向	刪除該題後之 $\alpha$
職場情緒勒索 (Cronbach's $\alpha = .93$ )					
威脅導向 (Cronbach's $\alpha = .95$ )					
1. 我的直屬主管刻意挑剔我的工作表現，迫使我順從他／她的要求	1.89	0.85	.78	.23	.94
2. 我的直屬主管刻意用言語譏諷我，迫使我順從他／她的要求	1.64	0.83	.84	.25	.94
3. 我的直屬主管刻意表現出不喜歡我的樣子，迫使我順從他／她的要求	1.54	0.77	.85	.24	.94
4. 我的直屬主管刻意質疑我的能力，迫使我順從他／她的要求	1.65	0.80	.86	.16	.94
5. 我的直屬主管刻意擺臉色給我看，迫使我順從他／她的要求	1.72	0.77	.75	.28	.94
6. 我的直屬主管刻意看我不順眼，迫使我順從他／她的要求	1.52	0.74	.89	.23	.93
7. 我的直屬主管刻意強調我過去所犯的錯誤，迫使我順從他／她的要求	1.65	0.78	.72	.37	.94
懇求導向 (Cronbach's $\alpha = .86$ )					
1. 我的直屬主管用哀求的方式，請我幫忙他／她，迫使我順從他／她的要求	1.56	0.72	.31	.61	.83
2. 我的直屬主管刻意強調我與他／她的好交情，迫使我滿足他／她的要求	1.66	0.84	.32	.78	.80
3. 我的直屬主管刻意表示我不能辜負他／她的期望，迫使我配合他／她的要求	2.51	0.66	.18	.66	.84
4. 我的直屬主管故意強調只有我能幫忙他／她了，迫使我配合他／她的要求	2.43	0.66	.09	.81	.81
5. 我的直屬主管強調他／她曾經對我的付出，迫使我滿足他／她的要求	2.25	0.60	.24	.70	.83
特徵值			4.92	3.03	
解釋變異量			41.00%	25.22%	



10.94)，平均組織年資為 6.23 年（標準差 7.62），平均年資為 13.57 年（標準差 10.69），平均與主管共事時間為 4.90 年（標準差 6.64）。

## 研究變項的衡量

除職場情緒勒索此變項（1 分為從未發生，5 分為總是發生）及職場情緒勒索情緒反應（1 分為非常輕微或沒有，5 分為非常強烈）採用五點量尺評分，其他變項均採用七點量尺評分（1 分為非常不同意，7 分為非常同意）。

### 職場情緒勒索

我們使用研究一的 12 題職場情緒勒索量表，員工評估其主管對他進行的情緒勒索程度，威脅導向情緒勒索 Cronbach's  $\alpha$  為 .95，而懇求導向情緒勒索的 Cronbach's  $\alpha$  為 .89。

### 職場情緒勒索情緒反應

本研究請員工評估 12 題受到職場情緒勒索後，感到恐懼、義務和罪惡感的強烈程度。分數越高，表示被引發個人特定負向情感反應越強。恐懼、義務和罪惡感的 Cronbach's  $\alpha$  分別為 .96、.95 和 .96。

### 順從

本研究以 Cheng、Chou、Wu、Huang 及 Farh（2004）的順從（compliance without dissent）量表，測量員工順從行為。題目共有 5 題（如：「我完全遵守主管的指示」），Cronbach's  $\alpha$  為 .85。

### 拖延行為（active procrastinator）

本研究參考與修改李介至及林益永（2013）主動拖延量表，測量員工拖延行為，共挑選 3 題（如：「我會故意暫緩做主管要求的事情」），Cronbach's  $\alpha$  為 .86。

### 主管忠誠（loyalty to supervisor）

本研究使用姜定宇、鄭伯壘、任金剛與謝宜君（2005）17 題版本的主管忠誠量表測量主管忠誠，測量例題如：「即使不同意主管的做法，我還是會服從主管的決定」，Cronbach's  $\alpha$  為 .90。

## 驗證性因素分析

本研究對員工樣本，進行驗證性因素分析。一因子模型的適配度欠佳（ $\chi^2/df = 11.40$ , CFI = .72, NNFI = .66, RMSEA = .22, SRMR = .16），進一步按照原預設架構採二因子模型分析，其適配度優於一因子模型（ $\chi^2/df = 3.62$ , CFI = .93, NNFI = .91, RMSEA = .11, SRMR = .07），且二因子模型觀察變項的因素負荷量都高於 .60 的標準（Fornell & Larcker, 1981）<sup>3</sup>，請見圖 1。

3 研究二樣本採用主軸因素和最大變異數轉軸法，萃取特徵值大於 1 的因素，結果顯示：KMO = .91，Bartlett = 2020.52 ( $p < .001$ )，「威脅導向」的因素負荷量介於 .70 ~ .90，「懇求導向」的因素負荷量介於 .71 ~ .86，解釋變異量為 68.92%。

## 相關分析

由表 2 可知，威脅導向情緒勒索與威脅導向恐懼 ( $r = .29, p < .001$ )、義務 ( $r = .29, p < .001$ ) 及罪惡感 ( $r = .24, p < .001$ ) 有正相關。而懇求導向情緒勒索與懇求導向恐懼 ( $r = .43, p < .001$ )、義務 ( $r = .45, p < .001$ ) 和罪惡感 ( $r = .42, p < .001$ ) 有正相關，反映職場情緒勒索確實與特定負向情緒有關。

## 路徑分析 (path analysis)

本研究採用路徑分析檢驗職場情緒勒索對中介及結果變項的影響。如圖 2 所示，在威脅導向情緒勒索方面，(1) 員工知覺威脅導向情緒勒索與員工「恐懼」( $b = .38, p < .001$ )、「義務」( $b = .27,$

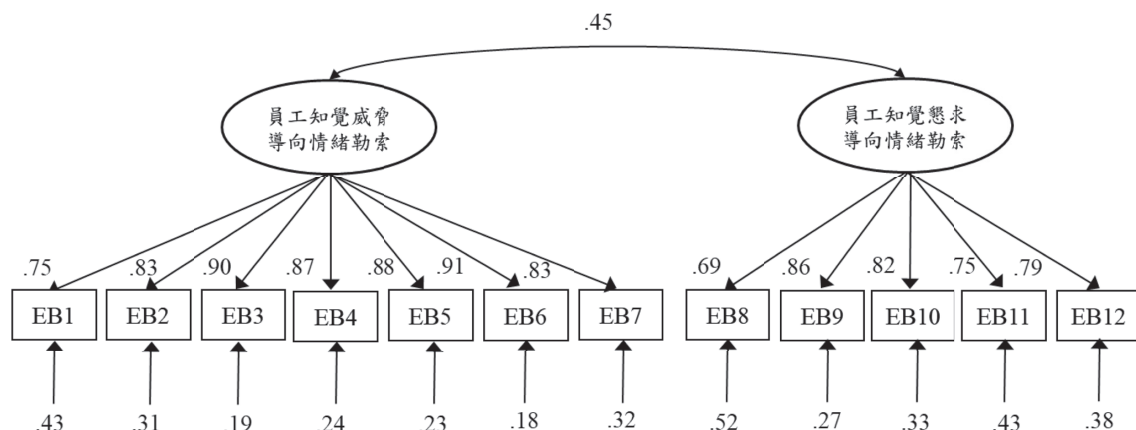


圖 1 員工知覺職場情緒勒索

表 2 職場情緒勒索之相關係數矩陣 (員工樣本  $N = 132 \sim 210$ )

變項	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 威脅導向情緒勒索	1.71	0.81	(.95)										
2. 懇求導向情緒勒索	1.80	0.80	.42***	(.89)									
3. 威脅導向恐懼	1.82	1.06	.29***	.27***	(.97)								
4. 懇求導向恐懼	1.71	0.90	.18**	.43***	.70***	(.95)							
5. 威脅導向義務	1.60	0.77	.29***	.35***	.50***	.41***	(.92)						
6. 懇求導向義務	2.04	1.15	.07**	.45***	.40***	.47***	.67***	(.96)					
7. 威脅導向罪惡感	1.56	0.85	.24***	.27***	.67***	.55***	.68***	.49***	(.95)				
8. 懇求導向罪惡感	1.75	1.00	.06	.42***	.56***	.71***	.54***	.67***	.70***	(.96)			
9. 順從行為	4.72	1.06	-.12	-.11	-.09	-.12	-.02	-.01	.01	-.05	(.85)		
10. 拖延行為	2.78	1.30	.19*	.24**	.19*	.34**	.25**	.16	.20*	.23*	-.18*	(.86)	
11. 主管忠誠	4.43	0.92	-.33***	-.05	-.23**	-.15*	-.01	-.07	-.07	-.05	.59***	-.21**	(.90)

註：對角線括號中為 Cronbach's  $\alpha$  信度係數。

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

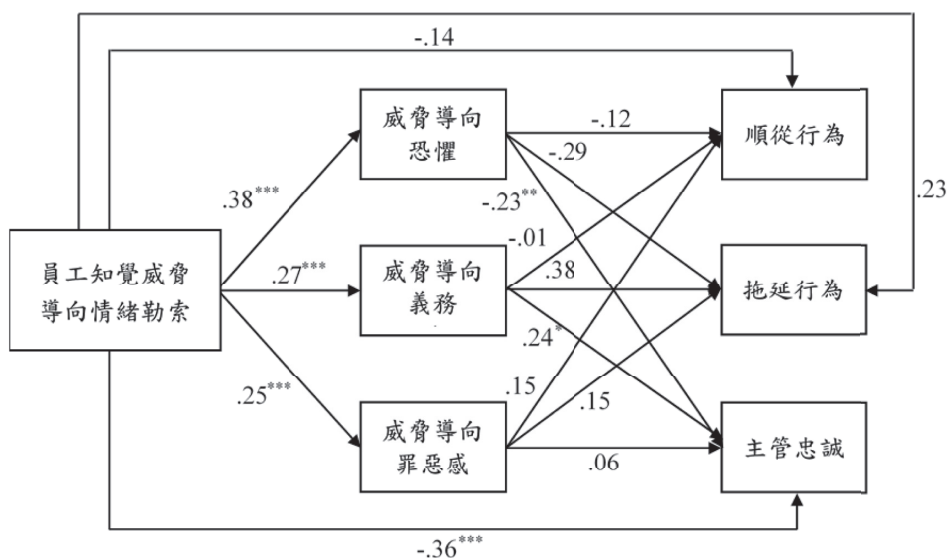


圖 2 員工知覺威脅導向情緒勒索影響機制

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

$p < .001$ ) 和「罪惡感」( $b = .25, p < .001$ )。(2) 員工知覺威脅導向情緒勒索與主管忠誠 ( $b = -.36, p < .001$ ) 有負向關係，但與順從行為、拖延行為無關。(3)「威脅導向恐懼」與主管忠誠 ( $b = -.23, p < .001$ ) 有負向關係，且「威脅導向義務」與主管忠誠 ( $b = .24, p < .05$ )，有正相關。這表示威脅導向恐懼情緒中介威脅導向情緒勒索與主管忠誠之關係 (95% CI = [-.17, -.02])，而威脅導向義務情緒中介威脅導向情緒勒索與主管忠誠之關係 (95% CI = [.002, .14])。

懇求導向情緒勒索結果如圖 3 所示，結果發現：(1) 員工知覺懇求導向情緒勒索與以下感受有正向關係：懇求導向的「恐懼」( $b = .47, p < .001$ )、「義務」( $b = .64, p < .001$ ) 和「罪惡感」( $b = .53, p < .001$ )。(2) 員工知覺懇求導向情緒勒索與順從行為、拖延行為及主管忠誠無關。(3)「懇求導向恐懼」與主管忠誠 ( $b = -.23, p < .05$ ) 有負向關係。然而，「懇求導向義務」與主管忠誠 ( $b = .16, p < .05$ ) 有正向關係。這表示懇求導向恐懼情緒中介懇求導向情緒勒索與主管忠誠之關係 (95% CI = [-.22, -.01])，以及懇求導向義務情緒中介懇求導向情緒勒索與主管忠誠之關係 (95% CI = [.004, .22])。

## 小結

研究二顯示，威脅導向與懇求導向職場情緒勒索，都會引發員工恐懼、義務和罪惡感，其中又以恐懼和義務兩種情緒在職場情緒勒索與主管忠誠關係中扮演中介角色，呼應文獻探討提及之職場情緒勒索影響機制。

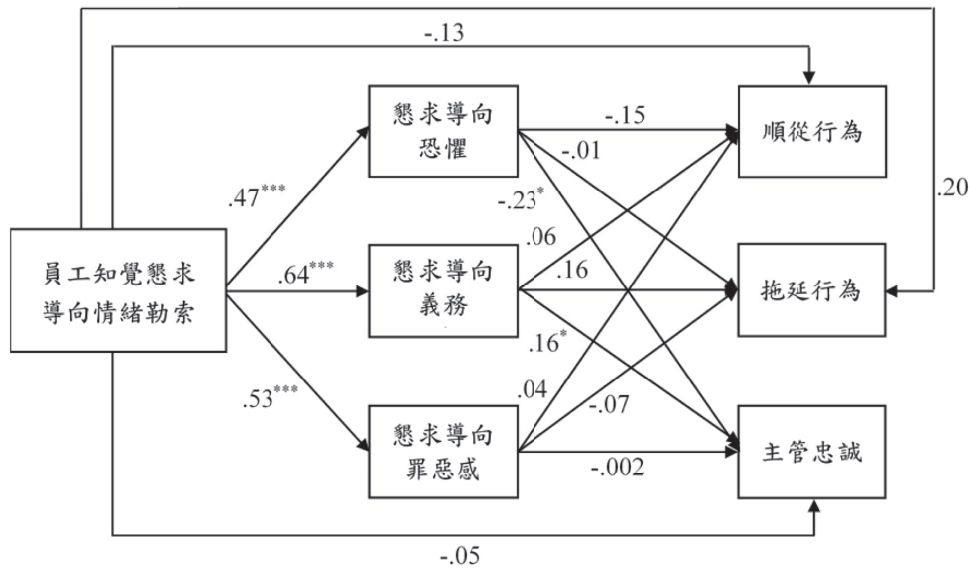


圖 3 員工知覺懇求導向情緒勒索影響機制

\* $p < .05$ , \*\*\* $p < .001$

## 研究三：主管職場情緒勒索構念檢驗

### 研究對象

本研究採用立意抽樣方法進行資料蒐集，以台灣全職工作者為研究對象，分別於 2021 年 3 月發放紙本問卷及 2022 年 1 月發放網路問卷。紙本問卷採便利性取樣，研究對象為某國立大學在職專班的學生，共發放 150 份，回收 131 份有效問卷。而網路問卷回收 52 份問卷，共計獲得 183 份主管問卷。性別以女性為居多（51.9%），教育程度以大學／大專為居多（73.6%），平均年齡為 46.55 歲（標準差 10.20），平均組織年資為 13.42 年（標準差 9.45），平均工作年資為 23.50 年（標準差 10.22）。

### 研究變項的衡量

#### 職場情緒勒索

我們使用研究一的 12 題職場情緒勒索量表，請主管自評對員工進行情緒勒索的程度，將主詞由我的直屬主管修改為我。威脅導向及懇求導向的 Cronbach's  $\alpha$  分別為 .86 與 .78。

### 驗證性因素分析

主管自評職場情緒勒索部分，一因子模型的適配度欠佳（ $\chi^2/df = 4.21$ , CFI = .76, NNFI = .71, RMSEA = .13, SRMR = .10），進一步按照原預設架構採二因子模型分析，其適配度優於一因子模型



( $\chi^2/df = 1.91$ , CFI = .93, NNFI = .92, RMSEA = .07, SRMR = .06)，且構念與衡量題項兼有足夠的因素負荷量（介於 .47 至 .80），請見圖 4。

## 小結

研究三顯示，主管自評職場情緒勒索亦有良好的構念效度。本研究進一步比較研究二與研究三在職場情緒勒索各構念平均數，分析結果顯示：員工和主管樣本在威脅導向情緒勒索得分未有差異（ $t = 0.56, p > .05$ ），而主管樣本懇求導向情緒勒索得分高於員工樣本（ $t = 4.35, p < .001$ ）。可見，主管自認更常使用懇求導向情緒勒索戰術。

## 研究四：遞增效度檢驗

### 研究對象

本研究於 2021 年 7 月發放網路問卷，共回收 233 份員工問卷。填答者多為女性（65.2%），教育程度以大學／大專為居多（54.9%），直屬主管性別多為男性（58.4%），平均年齡為 35.28 歲（標準差 9.66），平均組織年資為 5.35 年（標準差 6.94），平均年資為 10.96 年（標準差 10.20），平均與主管共事時間為 3.91 年（標準差 6.43）。

### 研究變項的衡量

研究四的目的在於探討本職場情緒勒索量表是否具有遞增效度。由於劉曉梅（2019）與本職場情緒勒索量表的概念最為相似，都為情感影響戰術取向，且題目涵蓋主管要求及員工順從，故以劉曉梅（2019）的測量工具作為遞增效度的基準。

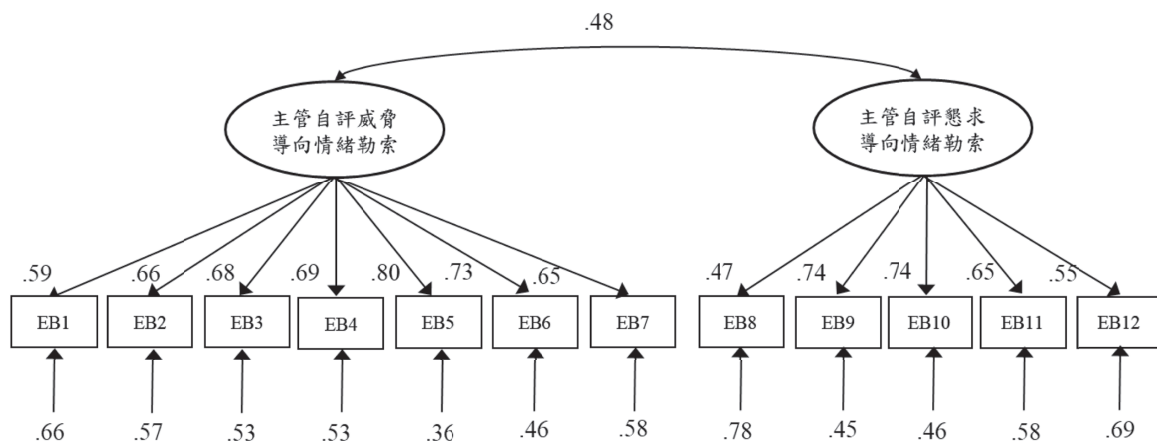


圖 4 主管知覺職場情緒勒索

在衡量效標部分，本研究納入順從行為（Cronbach's  $\alpha = .87$ ）、主管忠誠（Cronbach's  $\alpha = .91$ ）與主管認同（supervisor identification）。員工視主管為組織的代理人（Eisenberger et al., 2014; Sluss, Klimchak, & Holmes, 2008），高度主管認同者，越依附主管（van Knippenberg, van Knippenberg, De Cremer, & Hogg, 2004），並以主管特徵來定義自己，因而，越接受主管賦予的工作任務（陳彥君、沈其泰，2015）。Barbuto 與 Moss（2006）影響戰術後設分析結果指出，組織認同與硬性戰術（hard tactic）有負相關。故我們也探討主管情緒勒索與員工主管認同之關係。

## 職場情緒勒索

本研究職場情緒勒索測量包含自編量表及劉曉梅（2019）的量表，其中自編量表與研究二相同，威脅導向 Cronbach's  $\alpha = .95$ ；懇求導向 Cronbach's  $\alpha = .88$ 。劉曉梅職場情緒勒索量表則測量主管恐嚇施壓（6 題，如：「以其正式職權施予威脅〔例如：給我較差的考績、影響我的晉升，迫使我配合他的要求〕」）及主管人情誘哄（3 題，如：「以其職權之便作為條件交換，誘使我配合他的要求」）兩個構念。主管恐嚇施壓、主管人情誘哄的 Cronbach's  $\alpha$  為 .77 及 .84。

## 主管認同

本研究翻譯 Mael 與 Ashforth（1992）6 題版本的組織認同量表，其認同對象從組織改成主管，例如：「當外界對我直屬主管有所批評或指責時，我會覺得如同自己受到侮辱一樣」，Cronbach's  $\alpha$  為 .88。

## 相關分析

由表 3 可知，主管恐嚇施壓與順從行為、主管忠誠、主管認同有負相關（ $r = -.17 \sim -.35, p < .05$ ）；主管人情誘哄與順從行為、主管忠誠有負相關（ $r = -.15 \sim -.22, p < .05$ ）。而威脅導向情緒勒索與順從行為、主管忠誠、主管認同有負相關（ $r = -.21 \sim -.40, p < .01$ ）；懇求導向情緒勒索與順從行為、主管忠誠有負相關（ $r = -.16 \sim -.17, p < .05$ ）。

表 3 職場情緒勒索之相關係數矩陣（員工樣本  $N = 233$ ）

變項	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. 主管恐嚇施壓	1.60	0.75	(.77)						
2. 主管人情誘哄	2.06	0.81	.70***	(.84)					
3. 威脅導向情緒勒索	1.84	0.80	.78***	.58***	(.95)				
4. 懇求導向情緒勒索	1.78	0.77	.59***	.72***	.58***	(.88)			
5. 順從行為	4.56	1.15	-.22**	-.15*	-.21**	-.16*	(.87)		
6. 主管忠誠	4.18	0.99	-.35**	-.22**	-.40***	-.17**	.63***	(.91)	
7. 主管認同	3.84	1.39	-.17*	-.09	-.26***	.01	.43***	.77***	(.88)

註：對角線括號中為 Cronbach's  $\alpha$  信度係數。

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

## 迴歸分析

Judge、Erez、Bono 及 Thoresen (2003) 表示新編量表需檢視其遞增效度。因此，本研究檢驗在控制劉曉梅 (2019) 職場情緒勒索兩構念對順從行為、主管忠誠及主管認同的影響之後，本研究之職場情緒勒索量表是否能與前述效標變項有顯著關係。表 4 顯示：控制劉曉梅 (2019) 職場情緒勒索兩構念後，本研究的職場情緒勒索變項對主管忠誠 ( $\Delta R^2 = .05, p < .01$ )、主管認同 ( $\Delta R^2 = .08, p < .001$ ) 有額外的解釋力，對順從行為則無。

## 小結

本研究職場情緒勒索量表較能解釋主管忠誠、主管認同，其中威脅導向情緒勒索對主管忠誠、主管認同有負向影響，而懇求導向情緒勒索對主管認同有正向影響。此呼應 Barbuto 與 Moss (2006) 後設分析之結果，硬性戰術不利達到目的，軟性戰術較能博取目標對象（被勒索者）的認同。

# 結論與討論

## 研究結論

本研究的目的有三：第一，釐清職場情緒勒索的定義及核心要素，發展衡量工具，及檢測職場情緒勒索的構念效度；第二，檢驗職場情緒勒索的影響機制；第三，檢驗本研究職場情緒勒索測量工具的遞增效度。

針對目的一，本研究回顧既有職場情緒勒索文獻與測量工具，以 Forward 與 Frazier (1997) 情緒勒索的定義為基礎、以本研究的質化訪談內容為參考，將情緒勒索定義為一種透過引發對象「害

表 4 新舊職場情緒勒索量表對效標變項之迴歸分析表 ( $N = 233$ )

變項	順從行為	主管忠誠	主管認同
Step 1：劉曉梅量表			
主管恐嚇施壓	-.36 <sup>*</sup> (.14)	-.48 <sup>***</sup> (.11)	-.38 <sup>*</sup> (.17)
主管人情誘哄	.02(.13)	.04(.11)	.10(.16)
$R^2/\text{Adj } R^2$	.05 <sup>**</sup> /.04	.12 <sup>***</sup> /.11	.03 <sup>*</sup> /.02
$F$ 值	6.11 <sup>*</sup>	15.56 <sup>***</sup>	3.56 <sup>*</sup>
Step 2：本研究量表			
威脅導向情緒勒索	-.13(.15)	-.45 <sup>***</sup> (.12)	-.70 <sup>***</sup> (.18)
懇求導向情緒勒索	-.07(.15)	.16(.12)	.52 <sup>**</sup> (.17)
$R^2/\text{Adj } R^2$	.06 <sup>**</sup> /.04	.17 <sup>***</sup> /.16	.11 <sup>***</sup> /.10
$\Delta R^2/\Delta \text{Adj } R^2$	.02/.00	.05 <sup>**</sup> /.05	.08 <sup>***</sup> /.08
$F$ 值	3.35 <sup>*</sup>	11.74 <sup>***</sup>	7.09 <sup>***</sup>

註：括號內為標準誤。

<sup>\*</sup> $p < .05$ , <sup>\*\*</sup> $p < .01$ , <sup>\*\*\*</sup> $p < .001$

怕、義務、罪惡感」三類感受，進而影響對象的「情感影響戰術」，並發展量表。探索性因素分析的結果指出職場情緒勒索具有兩個向度，分別是威脅導向與懇求導向。

針對目的二，恐懼感和義務感都會中介職場情緒勒索與主管忠誠之關係，但恐懼感會減弱忠誠，而義務感則是增加忠誠。然而，罪惡感則與順從行為、主管忠誠無關。可能有兩種原因，一為罪惡感可能與其他行為有關（如：助人行為），因高罪惡感者有幫助他人的動機及意願（Karnani & Zelman, 2019）。第二，罪惡感與順從行為、主管忠誠的關係存在某特定情境，如高領導者部屬交換關係（leadership-member exchange, LMX）可能會強化罪惡感與順從行為的正向關係。

針對目的三，本測量工具對效標變項（如：主管忠誠、主管認同）有遞增效度。威脅導向情緒勒索對主管認同有負面影響，但懇求導向情緒勒索對主管認同有正面影響。這個結果呼應 Barbuto 與 Moss（2006）對影響戰術與組織認同的假設觀點。

總的來說，本研究澄清職場情緒勒索為情感影響戰術取向，許多統計結果證據也支持職場情緒勒索量表有良好的信效度。同時也初步檢驗職場情緒勒索的整體影響機制歷程，回應過往職場情緒勒索文獻的論點，故本研究認為該量表足以提供職場情緒勒索的前因、後果以及調節情境實證解釋之基礎。例如，員工高神經質或高焦慮依附（anxious attachment）可能更容易知覺職場情緒勒索，並且增加情緒耗竭之問題。此外，權力為影響戰術的基石，員工知覺高主管權力，應會增強職場情緒勒索與負向情緒感受的正向關係，故未來可考慮將員工知覺主管權力當作調節變項進行探討。最後，希冀未來提供職場情緒勒索英文版本量表，補充當前職場情緒勒索國外實證研究不足之處。此外，亦可檢驗職場情緒勒索跨群體之測量恆等性（如：性別、國家）。

## 研究貢獻

本研究對現有職場情緒勒索研究有四項貢獻：第一，學者對職場情緒勒索定義及取向未有明確的共識。雖然多數學者指出 Forward 與 Frazier（1997）為職場情緒勒索概念的濫觴，但實證研究對職場情緒勒索的定義及測量工具仍眾說紛紜。為此，本研究彙整出職場情緒勒索三個取向：情緒壓力、影響戰術及情感影響戰術，並澄清每個取向在職場情緒勒索構念的疑慮。而因情緒勒索的重點在於影響他人此本質，將之視為一種情感影響戰術。本研究遵循 Forward 與 Frazier 的觀點，以情感影響戰術取向為基礎（Yukl, 2006），提供合適的測量工具，解決當前測量工具的問題。

第二，本研究視職場情緒勒索為情感影響戰術，企圖擴展 Yukl（2006）11 個影響戰術類型：理性說服（rational persuasion）、評估策略（appraising）、激勵策略（inspirational appeal）、協商策略（consultation）、交換策略（exchange tactic）、合作（collaboration）、友善訴求（personal appeal）、逢迎（integration）、法理策略（legitimizing tactic）、施壓（pressure）、結盟策略（coalition tactic）。而這些影響戰術較多討論行動者如何引發目標對象的「正向情緒」來達到影響目的，例如，逢迎為引發目標對象的愉悅情緒，進而影響其態度和行為（Barbuto & Moss, 2006）。而職場情緒勒



索側重行動者如何引發目標對象的負向情緒來達到影響目的，此觀點補充「負向情緒」影響戰術的缺口。

第三，據本研究蒐集職場情緒勒索文獻所知，本研究為首篇探討並驗證職場情緒勒索影響歷程的量化實證論文。本研究分別測量職場情緒勒索知覺、負向情緒感受程度（含恐懼、義務、罪惡感），以及影響結果的文章。此作法能直接檢驗職場情緒勒索戰術是否會透過引發負向情緒感受，進而達到影響目的。而非過往研究於題目中涵蓋負向情緒（王嘉伶，2017），有產生構念污染的疑慮，或是僅是詢問填答者負向情緒（劉曉梅，2019），無法得知其影響成效。

第四，威脅導向及懇求導向情緒勒索會通過恐懼和義務間接影響主管忠誠，但這兩種負向情緒對主管忠誠的影響有不同的方向性。顯見，每個負向情緒對員工行為有不同的影響，這也是過去職場情緒勒索文獻較少討論的地方。因此，本研究建議擴展過去情緒勒索文獻的觀點，進一步探究不同負面情緒與被勒索者行為配對之關係，例如恐懼與沉默（Kish-Gephart et al., 2009）。

## 研究限制

本研究主要有三項限制：第一，本研究所有變項均來自同一填答者作答，可能有共同方法變異（common method variance）的問題，從而增強變項間的關係（Podsakoff & Organ, 1986）。未來研究中，結果變項可由組織他人評估，除了減少共同方法變異的問題外，亦能降低自評時，容易發生社會期待（social desirability）情況之問題。此外，研究三以主管自評情緒勒索，但實際上主管情緒勒索應會受到社會期待之影響，建議未來研究若欲探討主管自評情緒勒索，應控制社會期待之變項。第二，過往職場情緒勒索量表常與其他職場負向行為混淆（如：主管不當督導、職場霸凌行為），但本研究並未檢驗這些變項的區辨效度，為研究限制之一。然因本研究職場情緒勒索題項關注主管向員工提出要求的情境，而主管不當督導、職場霸凌行為都是人際虐待的類型，僅強調主管或職場同仁的不良行為，並非一定有影響他人態度或行為之意圖，故職場情緒勒索應與主管不當督導、職場霸凌行為有明確區隔。第三，影響戰術有三種常見的因應行為，而我們只關注順從和承諾，建議未來研究可探討被勒索者反抗行為。

## 結語

現今，工作組織中越來越常出現職場情緒勒索的現象，並指出職場情緒勒索會損害員工的工作表現。但現有相關研究對職場情緒勒索概念有各自的理解，較難進行研究上的對話。因此，本研究試圖從職場情緒勒索定義與測量工具，彙整職場情緒勒索的分類取向，有助釐清此構念的內涵。同時，發展測量工具，並確認該測量工具有良好的信效度，期能作為後續研究適合且有效的測量工具，有助於職場情緒勒索研究的發展。

## 參考文獻

- 王嘉伶（2017）。職場情緒勒索對第一線員工服務破壞行為之影響（未出版之碩士論文）。真理大學，新北。
- 李介至、林益永（2013）。「主動拖延量表」之因素組成及檢測。測驗學刊，**60**，117-149。
- 杜玉蓉（譯）（2017）。情緒勒索（原作者：S. Forward & D. Frazier）。台北：究竟。
- 何其靜（2019）。組織中的情緒勒索歷程之研究：勒索行為、互動關係與情緒反應間的總覽（未出版之碩士論文）。中原大學，桃園。
- 周玉涵（2013）。公務人員情緒勒索知覺與離職傾向關聯之探索：工作壓力之干擾效果（未出版之碩士論文）。國立台北大學，新北。
- 姜定宇、鄭伯壘、任金剛、謝宜君（2005）。主管忠誠：華人本土構念的美國驗證。中華心理學刊，**47**，139-156。doi:10.6129/CJP.2005.4702.04
- 胡昌亞、鄭瑩妮（2014）。不當督導研究回顧與前瞻。中華心理學刊，**56**，191-214。doi:10.6129/CJP.20140529
- 孫綦綦（2020）。組織中主管對部屬情緒勒索之研究——部屬知覺量表編制（未出版之碩士論文）。中原大學，桃園。
- 陳怡伶（2004）。職場情緒勒索認知與員工效能關聯性之研究（未出版之碩士論文）。實踐大學，台北。
- 陳怡伶、劉仲矩、方國榮（2005）。職場情緒勒索來源內容分析之研究。東吳經濟商學學報，**51**，157-180。
- 陳映羽、王嘉伶（2017）。職場之情緒勒索對第一線員工服務破壞行為之影響。北商學報，**32**，45-71。
- 陳映羽、謝炳盛（2018）。情緒勒索對組織政治行為之影響：情緒承載力為干擾因子。北商學報，**34**，59-78。
- 陳彥君、沈其泰（2015）。檢驗主管認同與權力距離傾向對於真誠領導與服務品質之關係的效果。人力資源管理學報，**15**（1），1-25。
- 陳思婷（2020）。仁慈領導下的情緒勒索現象——以軍隊為例（未出版之碩士論文）。國防大學，台北。
- 許喻淇（2013）。情緒智力、職場情緒勒索知覺與因應之關係探討（未出版之碩士論文）。國立中正大學，嘉義。
- 彭彥群（2020）。從情緒勒索與關係霸凌探討對網絡關係正面效益的影響——以保險業為例（計畫編號：MOST 108-2410-H-147-001-SSS）。台北：德明財經科技大學連鎖加盟經營管理學位學程。
- 楊士杰（2014）。主管不當督導與情緒勞動之關係研究：以情緒勒索知覺為中介因素（未出版之碩士論文）。國立中正大學，嘉義。
- 劉仲矩（2006）。業務員知覺顧客情緒勒索內涵之研究。中華管理評論國際學報，**9**（4），1-15。

- 劉仲矩、周玉涵（2016）。公部門人員情緒勒索認知、工作壓力與離職傾向關聯之研究。《人力資源管理學報》，16（1），43-68。doi:10.6147/JHRM.2016.1601.03
- 劉仲矩、莊心宜（2016）。消費者情緒勒索知覺與購買意願關聯之研究——以自尊為干擾變數探討。《行銷評論》，13，185-215。
- 劉曉梅（2019）。解構職場中的情緒勒索：策略釐清、不同來源量表發展及影響機制之檢視（未出版之碩士論文）。國立中山大學，高雄。
- 盧佩妤（2019）。主管的情緒勒索？一項主管對部屬情感影響策略的概念發展（未出版之碩士論文）。國立中正大學，嘉義。
- Al-Omaria, A. A., Al-Zoubi, Z. H., & Mahasneh, M. A. (2020). The relationship between faculty members' perception of emotional blackmail and their organisational trust in Jordanian universities. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(10), 994-1011.
- Archer, J. (1988). *The behavioural biology of aggression*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Barbuto, J. E., Jr., & Moss, J. A. (2006). Dispositional effects in intra-organizational influence tactics: A meta-analytic review. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 30-48. doi:10.1177/107179190601200303
- Chen, S.-Y. (2009). Types of customer emotional blackmail perceived by frontline service employees. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37, 895-903. doi:10.2224/sbp.2009.37.7.895
- Cheng, B.-S., Chou, L.-F., Wu, T.-Y., Huang, M.-P., & Farh, J.-L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89-117. doi:10.1111/j.1467-839X.2004.00137.x
- Eisenberger, R., Shoss, M. K., Karagonlar, G., Gonzalez-Morales, M. G., Wickham, R. E., & Buffardi, L. C. (2014). The supervisor POS-LMX-subordinate POS chain: Moderation by reciprocation wariness and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 635-656. doi:10.1002/job.1877
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27, 31-41. doi:10.2307/2089716
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50. doi:10.1177/002224378101800104
- Forward, S., & Frazier, D. (1997). *Emotional blackmail: When the people in your life use fear, obligation, and guilt to manipulate you*. New York: HarperCollins.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1, 104-121. doi:10.1177/109442819800100106
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56, 303-331. doi:10.1111/j.1744-6570.2003.tb00152.x

- Karnani, S. R., & Zelman, D. C. (2019). Measurement of emotional blackmail in couple relationships in Hong Kong. *Couple and Family Psychology: Research and Practice*, 8, 165-180. doi:10.1037/cfp0000126
- Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Shoss, M. K., Garcia, P. R. J. M., & Tang, R. L. (2016). Suffering in silence: Investigating the role of fear in the relationship between abusive supervision and defensive silence. *Journal of Applied Psychology*, 101, 731-742. doi:10.1037/apl0000074
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193. doi:10.1016/j.riob.2009.07.002
- Lam, L. W., & Xu, A. J. (2019). Power imbalance and employee silence: The role of abusive leadership, power distance orientation, and perceived organisational politics. *Applied Psychology*, 68, 513-546. doi:10.1111/apps.12170
- Lin, W.-R., Chen, H.-T., & Luo, S.-T. (2021). Relationships among emotional blackmail, job frustration, turnover intention for tour leaders. *An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 32, 262-273. doi:10.1080/13032917.2020.1856689
- Liu, C.-C. (2010). The relationship between employees' perception of emotional blackmail and their well-being. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 299-303. doi:10.1016/j.sbspro.2010.07.092
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123. doi:10.1002/job.4030130202
- Olson-Buchanan, J. B., & Boswell, W. R. (2006). Blurring boundaries: Correlates of integration and segmentation between work and nonwork. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 432-445. doi:10.1016/j.jvb.2005.10.006
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531-544. doi:10.1177/014920638601200408
- Pratto, F., Pearson, A. R., Lee, I.-C., & Saguy, T. (2008). Power dynamics in an experimental game. *Social Justice Research*, 21, 377-407. doi:10.1007/s11211-008-0075-y
- Rai, A., & Agarwal, U. A. (2018). Workplace bullying and employee silence: A moderated mediation model of psychological contract violation and workplace friendship. *Personnel Review*, 47, 226-256. doi:10.1108/PR-03-2017-0071
- Rooney, L., John, M., & Morison, L. (2020). Communication strategies used by women to influence male partners to seek professional help for mental health problems: A qualitative study. *Clinical Psychologist*, 24, 55-63. doi:10.1111/cp.12182



- Sluss, D. M., Klimchak, M., & Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 457-464. doi:10.1016/j.jvb.2008.09.001
- Stahelski, A. J., & Paynton, C. F. (1995). The effects of status cues on choices of social power and influence strategies. *The Journal of Social Psychology*, 135, 553-560. doi:10.1080/00224545.1995.9712228
- Van Kleef, G. A., & Lange, J. (2020). How hierarchy shapes our emotional lives: Effects of power and status on emotional experience, expression, and responsiveness. *Current Opinion in Psychology*, 33, 148-153. doi:10.1016/j.copsyc.2019.07.009
- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15, 825-856. doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.002
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

## 作者介紹

### 陳燕諭

國立政治大學企業管理學系博士，現為國立陽明交通大學經營管理研究所助理教授。研究領域為職場影響戰術、職場健康、工作情緒、整合分析。學術論文曾發表於《人力資源管理學報》(TSSCI)、《中山管理評論》(TSSCI)、《本土心理學研究》(TSSCI)、《教育心理學報》(TSSCI)、*Journal of Vocational Behavior* (SSCI)。

### 胡昌亞

美國喬治亞大學心理學系博士，現為國立政治大學企業管理學系特聘教授。研究領域為師徒關係與職場健康。學術論文曾發表於《管理學報》(TSSCI)、《交大管理學報》(TSSCI)、*Journal of Management* (SSCI)、*Journal of Organizational Behavior* (SSCI)、*Journal of Vocational Behavior* (SSCI)、*Organizational Behavior and Human Decision Processes* (SSCI)、*Group and Organization Management* (SSCI)、*Journal of Career Development* (SSCI) 等期刊。

### 黃瑞傑

國立台灣科技大學管理研究所博士，現為國立台北商業大學企業管理系副教授。研究領域為工作狂與心理資本。學術論文曾發表於《管理學報》(TSSCI)、《人力資源管理學報》(TSSCI)、《中山管理評論》(TSSCI)、*Journal of Organizational Behavior* (SSCI)、*Asia Pacific Journal of Management*

(SSCI)、*Asia Pacific Journal of Human Resources* (SSCI)、*Computers in Human Behavior* (SSCI)、*Leadership & Organization Development Journal* (SSCI)、*Personnel Review* (SSCI) 等期刊。

### 陳玉芬

國立政治大學企業管理學系博士生，現為藝珂人事顧問股份有限公司東亞區副總裁。研究領域為人力資源、人力資源服務含獵才、派遣、外包與訓練、ESG、未來工作、職涯發展、組織行為、領導力等。