

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

劉仲矩

國立臺北大學企業管理學系

周玉涵

國立臺北大學企業管理學系

摘要

由於國內外探討公部門人員職場情緒勒索的文章較少，本研究以情緒認知理論作為核心理論，探討公部門人員認知到上司下屬或民眾之情緒勒索時，是否會產生離職傾向，而是否會因工作壓力的程度高低當成干擾與中介變數。本研究針對現職公部門人員發放實體問卷，回收有效問卷 318 份，研究發現：公部門人員情緒勒索認知皆與公部門人員工作壓力皆與離職傾向具部分顯著正向關係；而工作壓力又對公部門人員情緒勒索認知與離職傾向之關係具部分干擾與中介效果。本文最後依照前述研究結果提出管理意涵與後續研究建議，希望能提供政府人事主管機關及管理階層在面對公部門人員發生職場情緒勒索時可及時做出適當的因應策略，以提升管理效果與行政效能。

關鍵詞：公部門人員、情緒、情緒勒索、工作壓力、離職傾向

投稿日期：2015 年 9 月 3 日；接受日期：2016 年 3 月 4 日

通訊作者：劉仲矩（國立臺北大學企業管理學系）

通訊地址：237 新北市三峽區大學路 151 號

通訊電話：(02)26748189 轉 66573

E-mail: gereliu@mail.ntpu.edu.tw

The Relationships among Civil Servants' Perception of Emotional Blackmail, Job Stress and Turnover Intention

Chung-Chu Liu

Department of Business Administration, National Taipei University

Yu-Han Chou

Department of Business Administration, National Taipei University

ABSTRACT

Due to less study on emotional blackmail topic of civil servants. Based on the cognitive theory of emotional, this study explores the relationships among emotional blackmail and turnover intention and adopt job stress as moderator and mediator, while offering services, civil servants in the workplace have to interact with supervisors, colleagues, and public. However, they will be inevitably faced with several emotional problems when interacting with people, and will even suffer from emotional blackmail in interpersonal relationships. They may end up experiencing the physical discomfort, mental discomfort, and turnover intention. Nevertheless, there are few discussions about emotional blackmail in the government. Therefore, the study focuses on this issue. We first explore the relationship between emotional blackmail and turnover intention by studying supervisors, colleagues, and people. Next, we further explore whether the performance is affected by job stress. The study on civil servant shows that: emotional blackmail and job stress are significantly correlated with turnover intention. While job stress plays moderating and mediating role among emotional blackmail and turnover intention. According to the results, this study provides some suggestions for government institutions and managers.

Keywords: public servant, emotion, emotional blackmail, job stress, turnover intention

Received Date: September 3, 2015; Accepted Date: March 4, 2016

Corresponding Author: Chung-Chu Liu (Department of Business Administration, National Taipei University)

Address: No. 151, Daxue Rd., Sanxia Dist., New Taipei City 237, Taiwan, R.O.C.

Tel: +886-2-26748189 Ext. 66573

E-mail: gereliu@mail.ntpu.edu.tw

緒論

雖然職場情緒相關主題已引起廣泛討論，但多針對情緒管理、情緒智慧、情緒勞務等議題來探討，有一個議題卻鮮少為人所提及，即為「情緒勒索」（emotional blackmail）。情緒勒索一詞源自美國心理醫師 Susan Forward 提出，其於執行心理輔導相關治療業務時，發現有些諮商者與人相處時，常常會被對方的情緒所牽引，進而產生壓力而形成心理症狀，於是將其輔導案例加以分析與分類，並命名為「情緒勒索」。其意涵是指人與人互動過程中，當有一方想要事事都依照其方式進行以達成某一種目的，但此舉卻必須犧牲掉另一方權益，因此造成雙方力量拉鋸，進而衍生出令人困擾的行為。其常用方式就是威脅恐嚇，若不照情緒勒索者（emotional blackmailer）的要求去做，就會心生痛苦，是對人控制中最有力的一種形式（Forward & Frazier, 1997）。有關情緒勒索的定義，本研究修正前述所言，定義情緒勒索乃是情緒勒索者透過口語或肢體語言等方式要求被情緒勒索者順從其所求，而此種行為使被情緒勒索者痛苦，進而影響其健康與工作效能。Leung（2005）認為在西方世界能應用之情緒智力（emotional intelligence），在華人的環境（Chinese setting）下是較不適用的，認為華人領導通常會讓下屬感受到工作壓力，使其增強績效表現，並以專業的服務公司（professional-service firm）做縱斷面的觀察，指出應用情緒智力的困難點。由上述研究觀察，情緒勒索與情緒智力的定義與範圍顯然有所區隔，必須結合工作壓力的觀念加以探討。而本研究與先前研究有許多不同之處，彌補之可能研究缺口如下所述：(1) 情緒主題：許多探討情緒智力議題，然仍未見許多情緒勒索面向於管理領域中之討論；(2) 對象選擇：在公部門人員服務的主題上，也未見情緒勒索與離職傾向結合之探討；(3) 工作壓力方面：加入工作壓力變項，在公部門服務人員認知的有無與高低是否有差異，探討其干擾與中介效果是否可能同時存在之思考。

除此之外，工作壓力是現今社會的副產品，同時也是影響現代人日常生活作息及工作效率的重要因素，普遍存在於各行各業中。所謂壓力（stress）是指個人生理或心理感受到威脅產生的一種緊張狀態，使情緒產生不愉快，甚至感到痛苦（張春興，2001），而工作壓力（job stress）則是個人感受到工作環境中某些因素對其造成脅迫的現象（Caplan & Jones, 1975）。當個人持續承受過重的工作壓力時，將使其產生各種身心不適的狀況，進一步產生工作倦怠感，嚴重者甚至會產生離職的念頭（Brewer & McMahan, 2003; Curtis, 2000; Mearns & Cain, 2003; Rayle, 2006; Stanford & Salmon, 1993）。然而，工作壓力並非全然負面，適度壓力會使個人對刺激產生滿足感或挑戰性（Compas, Orosan, & Grant, 1993）；工作壓力所衍生的問題，不僅普遍存在於私部門，連一向被外界視為工作穩定、福利優渥的公部門亦同。如陳素女（2010）研究北部地區稅務人員之工作壓力會正向影響離職傾向；而陳振坤（2011）發現高屏地區基層女警人員工作壓力與職業倦怠、離職意願呈顯著正相關，且工作壓力對整體離職意願具有顯著的預測能力。

在現今講求服務至上的時代，政府部門無時不刻致力推動各種便民措施，而人民對於公部門人員服務效率與服務品質也日益要求，公部門人員在職場上除與主管及同事互動外，尚須面對議員代

表與民眾種種要求，而與主管、同事、代表及民眾互動過程中不可避免會因為溝通不良而產生情緒問題，甚至遭受情緒勒索。若長期處於此情境，不僅容易造成個人身心不適的反應，還可能會導致人際關係緊張、降低工作效率與熱忱，甚至產生離職傾向。由於職場情緒勒索認知與員工離職傾向關聯性研究不論是在私部門或公部門皆較少探討，因此本研究嘗試以情緒勒索認知為自變數，探討公部門人員是否會因為認知到主管、同事、代表、民眾的情緒勒索而產生離職傾向，並加入工作壓力為中介與干擾變數，來觀察職場情緒勒索認知與離職傾向之關聯性是否會因感受到工作壓力的高低或有無而有所差異。選擇將工作壓力作為中介與干擾變數以探討兩者關聯，係源於理論深化觀點，不論是工作壓力程度高低（干擾作用）或是透過工作壓力影響（中介作用），於邏輯論證上可以成立，再加上實證支持，更可強化理論之建構。本研究探討情緒勒索知覺係屬初探性研究，並不多加框限工作壓力變數對情緒勒索知覺與離職傾向關聯的影響方向，目前也有些許文獻將某一變數同時作為中介與干擾變數進行探討（劉仲矩，2013；劉宗其、吳立偉，2008；魏文欽、洪富雄，2010），因此本研究期以文獻證明與邏輯推理兩大方向強化本研究目的與論述。並希望藉由本研究讓政府部門人事主管機關能更加瞭解公務單位情緒勒索的狀況，改善組織中人際互動，降低情緒勒索所引起的負面衝擊，進而提升整體公共服務品質及行政效率。綜上論述，本研究主要目的有三：

- (1) 探討公部門人員情緒勒索認知與離職傾向之關聯性。
- (2) 探討公部門人員工作壓力與離職傾向之關聯性。
- (3) 探討工作壓力對公部門人員情緒勒索認知與離職傾向是否有干擾或中介作用。

文獻探討與研究假設

情緒勒索認知與離職傾向的關係

本研究主要採取情緒認知理論（cognitive theory of emotions）的內涵，此理論之代表人物為 Schachter 與 Singer（1962），其主張認知／生理情緒觀點，認為情緒的狀態是認知因素所決定的，個體會因為環境的變化而產生相關生理反應，至於會產生何種情緒，則是由認知因素所決定，此理論著重於個體的認知、解釋對情緒的影響，故又名「情緒歸因論」（attribution theory of emotion）（唐璽惠、王財印、何金針、徐仲欣，2005）。Sterling（1979）認為認知理論提供一種選擇，就是情緒理論是包括行為的、生理的、感覺的與身體知覺的，這些情緒間可能彼此是有關的，並非是組成分子。之後由 Solomon（1993）提出看法，其建議情緒是理性（rational）且有目的（purposive）的行動，並非是不理性（irrational）或突發的（disruptive），是一種我們所選擇的一系列行動；並主張認知是情緒的一個重要因素，且帶著情緒之判斷，從低層次的即時情緒反應到高層次的情緒判斷，都會牽涉到情境（劉希文，2008）。當感受到內心沉重壓力時，沒有其他解決辦法之感，離開此場域或情境就可能是一種選擇。劉希文（2008）認為在進行情緒判斷時，就是個人嘗試採取適當行為，故當一個人認知其本身被情緒勒索時，透過所感受到的壓力或者是本身承受不同程度的壓力時，可能會

產生離職的傾向。在公部門人員服務上，由於可能來自不同來源的情緒勒索（陳怡伶、劉仲矩、方國榮，2005），亦會有不同的認知型態（Chen, 2009），據此產生的工作壓力，對公部門人員就有可能產生離職或請調的傾向，例如民意代表對公部門人員的關說或怒罵，常會使公部門人產生有不如歸去之感，但可能因為承受的壓力不盡然相同、程度上有別，故必須加以探討，綜上而言，本研究針對公部門人員情緒勒索認知，加上自身感受到壓力的高低與有無，可能會造成員工其離職傾向之判斷。

而在情緒勒索方面，有研究顯示其與組織承諾呈現負相關並與離職傾向呈現正相關（陳怡伶，2004），也有與客情情緒勒索行為對顧客趨避反應不僅具有顯著正向影響（湯琬琰，2012），也會負向的影響到工作績效（柯小萍，2009），並與其內在的幸福感呈負向關係（Liu, 2010）。最後，蘇芳湘（2010）探索中高階主管個人情緒管理與情緒勒索行為，發現組織上位者常因業績或績效不佳而對中高階主管施予情緒勒索行為。由上述研究結果顯示職場情緒勒索對於員工效能顯然是有些影響的，但有關公部門人員在職場情緒勒索與離職傾向相關研究，仍是付之闕如。因此，本研究根據陳怡伶（2004）及蘇芳湘（2010）的研究結果，嘗試提出以下假設：

假設 1：公部門人員情緒勒索認知與離職傾向呈顯著的正向關係。

工作壓力與離職傾向的關係

工作壓力對於員工的工作及生活品質是種嚴重的威脅，甚至會引起彼此間的敵意、攻擊、曠職、離職及降低生產力，工作壓力與離職傾向呈正相關（Mosadeghrad, Ferlie, & Rosenberg, 2011）。黃寶園（2009）歸納出四種工作壓力源：工作負荷壓力、人際壓力、角色壓力與專業壓力。至於離職傾向的概念，係指員工在組織中某個職務上，工作一段時間後，產生離開原單位至新單位工作的念頭（Caplan & Jones, 1975; Ghiselli, La Lopa, & Bai, 2001）。在國內實證研究方面，負面的工作情緒會影響個人的身心健康、同事情誼與家庭和諧、服務態度或工作效能，以及對工作的熱忱與向心力（陳書梅，2010）；張曉鳳、林育秀、王素美、饒育華、吳芯霈與梁亞文（2010）研究國內醫療人員工作壓力源與離職意願，發現職務屬性、工作回饋性、工作變化性、心理負荷量均會顯著影響離職意願；而施蕙華與曾麗娟（2003）研究職業軍官在工作壓力感受與離職傾向關係，發現兩者呈現顯著的正相關。關於國外相關實證方面，Adebayo 與 Ogunsina（2011）研究警察人員發現工作壓力與離職傾向有顯著的正相關；而 Mosadeghrad（2013）研究護理人員也發現職場的壓力會影響離職傾向；Qureshi, Iftikhar, Abbas, Hassan, Khan 與 Zaman（2013）研究紡織業員工，發現離職傾向與工作壓力及工作負荷呈正相關；至於 Paillé（2011）探討在高度離職的環境中，有壓力的工作與組織公民行為及離職傾向的關係，發現有壓力的工作與組織公民行為沒有關係，但是會增加員工的離職傾向；另外，Chan, Yeoh, Lim 與 Syuhaily（2010）研究私部門發現工作壓力與離職傾向間有顯著正相關；

Ngo, Foley 與 Loi (2005) 以專業的神職人員為對象，發現工作角色壓力、情緒耗竭與工作滿意皆與離職傾向有關係。因此，本研究基於上述討論，提出以下的假設：

假設 2：公部門人員工作壓力與離職傾向呈顯著的正向關係。

工作壓力對情緒勒索與離職傾向的影響

從前述文獻可知，情緒勒索認知與工作壓力對離職傾向皆有些影響性，如：陳怡伶（2004）研究發現員工職場情緒勒索認知與離職傾向呈顯著的正相關；楊敏芳（2011）以彰化縣行政機關非主管公部門人員為對象做研究，發現員工工作壓力與離職傾向之間有顯著的關聯性。工作壓力常在文獻中扮演干擾的角色，例如唐錦秀（2004）檢視臺灣資訊電子業、通訊業、機車業研發人員競爭與員工創造力間之關係型態，以工作壓力為干擾變數，實證研究結果顯示，工作壓力中的角色衝突構面，對於競爭與員工創造力有顯著的干擾效果存在。黃國隆與蔡啟通（1998）研究發現部屬工作壓力對企業主管的領導行為與部屬效能，尤其是組織公民行為產生顯著的干擾效果，但與組織承諾干擾效果則不明顯；至於工作壓力對於職場情緒勒索與離職傾向是否具有影響性，誠如前述王叢桂與羅國英（2008：215-251）的研究所示，不同世代的公部門人員對情緒智能認知的差異，不同世代強調不同因素如「修身同理」、「守禮體恤」、「積極正向」與「寬容分享」等因素，因而可能在工作壓力上的感受有所差異。另外，有研究發現業務人員認知顧客情緒勒索對於工作壓力有正面干擾效果（吳依珊，2008）。黃嘉立（2007）研究護理人員輪班工作與工作績效關聯，發現在低工作壓力下，工作輪班與工作績效間具顯著差異，顯示工作壓力有干擾效果；沈進成與王銘傑（2007）研究各縣市警察局警員及偵查員職務，研究工作壓力對工作士氣與工作績效之間具備干擾效果，顯示工作壓力扮演干擾變數之角色；此外，根據較新的國外研究如 Golparvar, Kamkar 與 Javadian（2012）發現，工作壓力是職場情緒耗竭、感受活力與正負面行為之間非常重要的干擾變數，且具備干擾效果。Bitmis 與 Ergeneli（2012）研究也發現，工作壓力在領導成員交換的貢獻與忠誠構面上與工作滿足感之間扮演著干擾的角色，但在領導成員交換構面中情感與專業期待上與工作滿足之間，則無干擾效果。因此，根據上述的研究結果，本研究欲探究工作壓力在職場情緒勒索認知及離職傾向之間是否扮演干擾的角色，並提出以下的假設：

假設 3：工作壓力對公部門人員情緒勒索認知與離職傾向關係具有干擾效果或中介效果。

本研究歸納先前有關情緒勒索的相關研究中發現，太多的研究都從負面的情緒勒索或不當督導的角度出發，顯示情緒的內、外在刺激影響員工的生理、心理、認知及行為上的反應等，況且情緒又具有主觀性與複雜性，因此不同員工對於情緒勒索的感受或表現皆會有所不同。本研究發現對於

正面情緒勒索的角度也應該融入討論，例如別人過度恭維或讚美讓內心產生一些內疚感或激勵心理等，因此加入正面的情緒勒索的角度探討。另外，因為之前的研究多半在企業組織中，公務部門較少研究，在情緒勒索的構面上可能有所不同，因而採用探索性的因素來加以驗證詮釋，期能得到一些過往所沒有的結論。

研究方法

研究對象與樣本結構

本研究抽樣方式採取便利抽樣與滾雪球方式並行，試測程序主要先選取對象，考慮填答的可能性，研究者本身為公部門人員，故選擇自身有接觸及認識者為主；其次確認發放單位，為確保研究問卷回收，以現職公部門人員為主要研究對象，包含編制內正式公部門人員與非編制內約聘僱人員及臨時人員，請其同事協助發放問卷，另外為避免網路問卷容易發生誤差或不一致的現象，因此皆採用實體問卷發放。主要地點有兩處，一處是北部某市政府，另一處則是區公所，前者發放 220 份，後者發放 160 份，共 380 份問卷，皆採無記名方式填答，以降低填答者可能產生的誤差。另外，在問卷中以工作特性將其填答人員分為業務單位與幕僚單位，由填答者自行填選決定，以降低回收歸類所產生的誤差。本研究剔除無效問卷後，有效問卷計有 318 份，有效回收率為 83.7%。本研究有進行相關齊一性檢定，本研究將中央與地方分成幕僚與業務，齊一性樣本檢定 p 值不顯著，顯示兩組樣本之間沒有顯著的差異；另外，再以工作特性做區分（包括臨時人員、約聘人員、委任、薦任及其他）同樣顯示其之間沒有顯著差異。本研究樣本結構分析如表 1。

表 1 本研究人口統計

人口統計項目		次數與百分比
性別	男：120（37.7%）	女：198（62.3%）
年齡	25 歲以下：37（11.6%）	26～30 歲：63（19.8%）
	31～35 歲：75（23.6%）	36～40 歲：58（18.2%）
	41～45 歲：43（13.5%）	46 歲以上：42（13.2%）
	高中（職）含以下：48（15.1%）	專科：50（15.7%）
教育程度	大學：149（46.9%）	研究所：71（22.3%）
婚姻	未婚：149（46.9%）	已婚：169（53.1%）
年資	1 年以下：61（19.2%）	1～5 年：141（44.3%）
	5～10 年：45（14.2%）	10～15 年：23（7.2%）
	15～20 年：28（8.8%）	20 以上：20（6.3%）
	業務單位：248（78.0%）	幕僚單位：70（22.0%）
工作特性	臨時人員：72（22.6%）	約聘僱人員：47（14.8%）
職級	1～5 職等（委任）：74（23.8%）	6～9 職等（薦任）：114（35.8%）
	其他職級者：11（3.5%）	
職務	主管人員：19（6.0%）	非主管人員：299（94.0%）

變數定義與衡量

針對本研究之架構，將問卷設計分為情緒勒索認知、工作壓力、離職傾向及控制變數等四個部分，並參酌前述學者所提出的觀點，針對各變數的定義與衡量，說明如下。

情緒勒索認知

情緒勒索認知係指在情緒勒索者為達成目的，以言語或肢體語言對被情緒勒索者進行要求，使被情緒勒索者的情緒受到負面影響。陳怡伶等人（2005）探索職場情緒勒索來源，發現職場情緒勒索來源分別為上司（占比為 43.14%）、客戶（占比為 25.49%）與同事。故本研究的情緒勒索認知量表是參考陳怡伶（2004）之觀點加以修正，並將情緒勒索者界定為主管、同事及民眾等三種類型。此量表共計 15 題，採用 Likert 七點尺度做為衡量標準，其中 1 代表非常不同意，依序從 2、3、4、5、6 遞延增加，7 代表非常同意，分數越高，表示公部門人員情緒勒索認知的程度越高。

工作壓力

工作壓力係指工作者在職場上感受到來自工作本質或外在環境的脅迫，使其產生生理或心理不舒服之狀態。本研究在工作壓力之量測上，參考王國峯（2010）及黃義明（2012）等研究內容進行修改而成。此量表共計 10 題，並以 Likert 七點尺度衡量，1 代表非常不同意，7 代表非常同意，分數愈高，表示公部門人員工作壓力程度越高。

離職傾向

離職傾向係指工作者產生欲離開目前職務或職位之意念。本研究是採用「廣義公部門人員」的解釋——受有俸給之文武職公務員，及其他公營事業機關服務人員，均屬之（依據公務員服務法第 24 條）。並非採用「最狹義公務員」的解釋（依據公務人員任用法、公務人員考績法、公務人員保障法、公務人員退休法等），也因為採用「廣義公部門人員」的意義，故「離職傾向」，不單單僅是狹義的離職，連「轉職傾向」都納入考量（畢竟公部門人員離職的比例很低，轉職比例比較高），所以問卷設計有「轉換單位」這選項，並稱為公部門人員。本研究之離職傾向量表參酌陳怡伶（2004）及黃義明（2012）等相關研究，再依本研究需求加以修訂而成。此量表共計 5 題，採用 Likert 七點尺度做為衡量標準，1 代表非常不同意，依序從 2、3、4、5、6 遞延增加，7 代表非常同意，分數越高表示公部門人員離職傾向程度越高。

控制變數

為避免外生變數的干擾導致研究結果產生誤差，有關員工情緒、工作壓力及離職傾向的研究通

常會將一些人口統計變數加以控制，如：性別（吳欣蓓、陸洛、顧家祈、張妤玥，2010；羅新興、周慧珍，2006；劉自強、盧文民、張麗嬌，2012；Chen, 2009）、年齡（蘇奉信，2004；吳欣蓓等人，2010；羅新興、周慧珍，2006；劉自強等人，2012；Chen, 2009）、教育程度（劉自強等人，2012；Chen, 2009）、婚姻狀況（劉自強等人，2012）、單位服務年資（羅新興、周慧珍，2006；劉自強等人，2012；Chen, 2009）、工作性質（蘇奉信，2004；劉自強等人，2012）、職級（吳欣蓓等人，2010；羅新興、周慧珍，2006；Chen, 2009）及職務（劉自強等人，2012）等，因此本研究將前述 8 種人口統計變數加以控制，以降低可能產生的偏誤。

共同變異方法變異前之事先預防與事後檢定

本研究參酌彭台光、高月慈與林鈺琴（2006）所提之問卷設計法，以匿名、使用不同尺度等方式來進行測量，並應用其建議採用哈門氏單因子測試法進行檢驗，經探索性因素分析，本研究的單一因素所能解釋的最大變異量為 17.4%，並未有集中化之問題，故本研究之共同方法變異未有嚴重問題（許境頤、簡心潔，2015）。

資料分析與處理

本研究以公部門人員情緒勒索認知與離職傾向為探討變項，以工作壓力為干擾變項，並依序採用項目、因素分析、信效度檢定及階層迴歸分析法來驗證假說。

問卷題項項目分析

本研究問卷採用便利方式發放，問卷內容除了個人基本資料外，主要分為三大區塊，包括情緒勒索認知、工作壓力及離職傾向，其中情緒勒索認知計有 15 題，工作壓力計有 10 題，離職傾向計有 5 題，總計 30 題。各題項的衡量方式皆採用 Likert 七點尺度，其中 1 代表非常不同意，7 代表非常同意。首先針對問卷題項進行項目分析，藉以篩選出適當題項，並將不適合題項予以刪除。情緒勒索認知、工作壓力、離職傾向等三個變數的檢驗結果分別顯示於表 2、表 3、表 4。

由表 2 公部門人員情緒勒索認知變數題項項目分析結果可知，若刪除題項第 12、13、14、15 題，可使得情緒勒索認知 Cronbach's α 係數值由 0.868 提高至 0.897，並顯示若再刪除其他題項反使信度降低，因此在後續因素分析中，若分析結果不盡理想，可考量刪除此 4 題項提升信度。

為檢驗公部門人員工作壓力所設計題項之適當性，由表 3 可知，此部分不論刪除任一題項，皆會使得信度降低，因此沒有必要進行刪除。最後檢驗公部門人員離職傾向所設計題項之適當性，由表 4 得知，該部分不論刪除任一題項，亦會使信度降低，因此沒有必要進行刪除。

表 2 情緒勒索認知變數題項項目分析

題項	極端組比較 CR 值	同質性檢定		
		題目與總分相關	校正題目與總分相關	題項刪除後的 α 係數
1. 我的主管容易對我的工作過程或結果抱怨與挑剔	11.624***	0.578***	0.497	0.861
2. 我的主管對我的工作會有緊迫盯人的行為	11.530***	0.583***	0.500	0.861
3. 我的主管會因我不聽從他的意見而責怪或威脅我	12.658***	0.613***	0.540	0.859
4. 我的主管常以不當言語私下或公開羞辱我	11.264***	0.623***	0.558	0.859
5. 同事有私下或公開對我揶揄、意有所指的情形	12.541***	0.666***	0.604	0.856
6. 同事會把做錯事的責任推給我	14.950***	0.680***	0.615	0.855
7. 同事會私下或公開批評我的錯誤	14.822***	0.685***	0.621	0.855
8. 民眾因不滿意服務的過程或結果而威脅我要向主管陳情	18.373***	0.704***	0.626	0.854
9. 民眾因不滿意服務而辱罵我	20.855***	0.750***	0.685	0.851
10. 民眾因不接受我的電話說明而怒掛電話	16.117***	0.679***	0.604	0.856
11. 民意代表會過度熱心指導、關心我的業務	15.502***	0.653***	0.574	0.857
12. 我的主管對我的工作表現過度讚揚會讓我感到不好意思	7.309***	0.403***	0.308	0.870
13. 我協助同事處理工作，同事過度感謝會讓我感到不好意思	6.598***	0.419***	0.328	0.869
14. 當我有工作問題時，同事過度熱心指導會讓我感到不好意思	8.253***	0.443***	0.350	0.868
15. 民眾因滿意我的服務而公開讚揚會讓我感到不好意思	5.940***	0.378***	0.281	0.871

註：總信度：0.868；建議刪除題項：12、13、14、15；刪除後總信度：0.897。

*** $p < .001$

表 3 工作壓力變數題項項目分析

題項	極端組比較 CR 值	同質性檢定		
		題目與總分相關	校正題目與總分相關	題項刪除後的 α 係數
1. 工作時，我會覺得焦慮或煩悶	19.606***	0.759***	0.691	0.898
2. 我覺得自己花很多時間在工作卻發現不到工作意義	21.254***	0.769***	0.704	0.897
3. 我有時害怕家裡的電話鈴聲，因可能與業務有關	14.282***	0.669***	0.582	0.905
4. 一想到自己的工作就覺得緊張	22.876***	0.796***	0.738	0.895
5. 工作讓我沒有很多時間從事其他活動	19.422***	0.777***	0.712	0.897
6. 我的工作內容繁雜與負荷太重	17.943***	0.763***	0.697	0.898
7. 我目前的工作使我很難有足夠的時間與家人相處	15.099***	0.727***	0.656	0.900
8. 我常擔心執行工作會犯錯	15.895***	0.688***	0.601	0.904
9. 我的工作常受到民意代表的關心而讓我有壓力	18.485***	0.749***	0.681	0.899
10. 我的工作需要和民眾接觸而讓我感到緊張與困擾	16.239***	0.713***	0.639	0.901

註：總信度：0.908。

*** $p < .001$

表 4 離職傾向變數題項項目分析

題項	極端組比較 CR 值	同質性檢定		
		題目與總分相關	校正題目與總分相關	題項刪除後的 α 係數
1. 我想離開現在的機關到私人企業上班	18.817***	0.734***	0.590	0.806
2. 我想離開現在的機關到其他公務機關任職	22.341***	0.788***	0.641	0.791
3. 我想離開現在的機關重新參加國家考試	19.412***	0.798***	0.663	0.784
4. 我想離開現在的部門轉（內）調到其他部門	20.583***	0.804***	0.681	0.780
5. 我想離開現在的職位轉成其他職位（例如：臨時轉約僱、轉職等）	20.210***	0.733***	0.563	0.814

註：總信度：0.829。
*** $p < .001$

KMO 與球型檢定

在進行因素分析前，需利用 KMO 取樣適量性檢定和 Bartlett 球型檢定來判別資料是否適合進行因素分析。其中 KMO 值介於 0 至 1 之間，當 KMO 值愈接近 1 時，表示變項間的共同因素愈多，愈適合進行因素分析；當 KMO 值 > 0.8 時，表示適合進行因素分析；當 KMO 值 > 0.6 時，表示勉強可進行因素分析；當 KMO 值 < 0.5，則非常不適合進行因素分析（吳明隆，2007），而本研究將刪除後的題項進行 KMO 分析，結果情緒勒索認知、工作壓力、離職傾向的 KMO 值分別為 0.868、0.899、0.796，表示此三項量表題項間具有共同因素，皆適合進行後續因素分析。此外，Bartlett 的球型檢定的檢定統計量近似 分配，若檢定結果拒絕虛無假設，則表示該資料適合進行因素分析，而本研究從情緒勒索認知、工作壓力、離職傾向的 Bartlett 球型檢定之 χ^2 值皆呈現高度顯著性（ p -value = 0.000），表示此三項量表母群體的相關矩陣間可能有共同因素存在，可進行因素分析（吳明隆，2007）。本研究將 KMO 與球型檢定的結果顯示於表 5。

因素分析與信效度評估

本研究參考項目分析結果，再根據球型檢定，符合進行因素分析之條件。為進一步建構各變數因素成分，分析題項間之共同性多寡及因素負荷量，本研究採用主成分分析法萃取出特徵值大於 1 的因素，再以最大變異法進行直交轉軸，選取因素負荷量（factor loading）絕對值大於 0.5 以上的題項，縮減各量表之構面，並計算出各構面之信度與效度，使調整過後的資料能更貼近研究需求並獲得較大的解釋量，後續進行的步驟，則是以因素分析的結果，先對每一個構面加以命名，瞭解各構面的信效度是否可以接受，然後再以結構方程的方式，加以計算出各構面組成信度、趨同效度、配

表 5 KMO 與球型檢定結果

	情緒勒索認知	工作壓力	離職傾向
KMO	0.868	0.899	0.796
顯著性	0.000	0.000	0.000

適度、契合度、共線性等一連串之檢定，將各結果依序臚列於後續章節。針對資料縮減、各式信度與效度之分析結果整於表 6、7、8、9。

由表 6 顯示，情緒勒索認知量表經過主成分分析法及因素轉軸後，萃取出 4 個因素，其中因素一代表題項為第 8、9、10、11 題，依據其題項性質將此因素命名為「發怒怒罵」；因素二代表題項為第 1、2、3、4 題，依據其題項性質將此因素命名為「無理刁難」；因素三代表題項為第 12、13、14、15 題，並依其性質命名為「過度讚賞」；最後因素四由第 5、6、7 題組成，並命名為「揶揄欺凌」。情緒勒索認知題項在項目分析時已顯示若刪除第 12、13、14、15 題，可使情緒勒索認知之信度提高，但在因素分析結果卻顯示不應刪除任何題項，而本研究仍以因素分析結果作為首要考量，因此決定保留所有題項。經過因素分析後之信度，發怒怒罵的 Cronbach's $\alpha = 0.898$ ；無理刁難的 Cronbach's $\alpha = 0.892$ ；過度讚賞的 Cronbach's $\alpha = 0.869$ ；揶揄欺凌的 Cronbach's $\alpha = 0.864$ ，皆呈現極佳的信度水準。另外，累積解釋變異量為 76.273%，表示問卷在情緒勒索認知部分具有不錯的建構效度。

由表 7 顯示，因素分析結果將工作壓力量表劃分為 3 個因素，其中因素一代表題項為第 1、2、3、4 題，依據其題項性質將此因素命名為「焦慮無助」；因素二代表題項為第 5、6、7 題，依據其題項性質將此因素命名為「忙碌不堪」；因素三代表題項為第 8、9、10 題，並依其性質命名為「擔心緊張」。經過因素分析後之信度，焦慮無助的 Cronbach's $\alpha = 0.844$ ；忙碌不堪的 Cronbach's $\alpha =$

表 6 情緒勒索認知因素分析與信效度分析

情緒勒索認知因素分析題項	因素命名			
	發怒怒罵	無理刁難	過度讚賞	揶揄欺凌
8. 民眾因不滿意服務的過程或結果而威脅我要向主管陳情	0.851	0.141	0.085	0.185
9. 民眾因不滿意服務而辱罵我	0.889	0.175	0.073	0.216
10. 民眾因不接受我的電話說明而怒掛電話	0.847	0.102	0.078	0.188
11. 民意代表會過度熱心指導、關心我的業務	0.758	0.185	0.051	0.178
1. 我的主管容易對我的工作過程或結果抱怨與挑剔	0.073	0.874	0.037	0.168
2. 我的主管對我的工作會有緊迫盯人的行為	0.174	0.879	0.013	0.061
3. 我的主管會因我不聽從他的意見而責怪或威脅我	0.153	0.861	-0.022	0.213
4. 我的主管常以不當言語私下或公開羞辱我	0.249	0.703	-0.075	0.337
12. 我的主管對我的工作表現過度讚揚會讓我感到不好意思	0.063	0.029	0.815	0.022
13. 我協助同事處理工作，同事過度感謝會讓我感到不好意思	0.036	-0.009	0.907	0.054
14. 當我有工作問題時，同事過度熱心指導會讓我感到不好意思	0.090	0.019	0.796	0.102
15. 民眾因滿意我的服務而公開讚揚會讓我感到不好意思	0.055	-0.061	0.856	0.034
5. 同事有私下或公開對我揶揄、意有所指的情形	0.206	0.350	0.021	0.782
6. 同事會把做錯事的責任推給我	0.238	0.167	0.169	0.834
7. 同事會私下或公開批評我的錯誤	0.323	0.187	0.055	0.812
特徵值	3.148	3.058	2.915	2.319
解釋變異百分比	20.987	20.388	19.436	15.463
總解釋變異量百分比	20.987	41.374	60.810	76.273
信度	0.898	0.892	0.869	0.864
個數	4	4	4	3

0.853；擔心緊張的 Cronbach's $\alpha = 0.781$ ，皆呈現足夠的信度水準，累積解釋變異量為 72.162%，表示問卷在工作壓力部分具有一定的效度表現。

由表 8 顯示，離職傾向量表原有 5 題項，經過資料縮減後，擷取出 3 個題項，並萃取出 1 個因素，命名為「離職傾向」，其 Cronbach's $\alpha = 0.771$ 。另外，其累積解釋變異量為 68.780%，表示問卷在離職傾向部分具有一定的效度表現。

配適度與契合度檢驗

考慮研究各變數間的配適度與契合度的關係，本文利用 LISREL 最大概似法（maximum likelihood）檢驗前述因素分析的配適程度，分別比較各量表變數在 1 因子（表示不做任何因子分類）

表 7 工作壓力因素分析與信效度分析

工作壓力因素分析題項	因素命名		
	焦慮無助	忙碌不堪	擔心緊張
1. 工作時，我會覺得焦慮或煩悶	0.869	0.188	0.205
2. 我覺得自己花很多時間在工作卻發現不到工作意義	0.805	0.276	0.203
3. 我有時害怕家裡的電話鈴聲，因可能與業務有關	0.532	0.273	0.325
4. 一想到自己的工作就覺得緊張	0.680	0.350	0.329
5. 工作讓我沒有很多時間從事其他活動	0.312	0.779	0.257
6. 我的工作內容繁雜與負荷太重	0.343	0.760	0.219
7. 我目前的工作使我很難有足夠的時間與家人相處	0.189	0.850	0.230
8. 我常擔心執行工作會犯錯	0.413	0.255	0.519
9. 我的工作常受到民意代表的關心而讓我有壓力	0.202	0.352	0.801
10. 我的工作需要和民眾接觸而讓我感到緊張與困擾	0.281	0.157	0.850
特徵值	2.689	2.429	2.098
解釋變異百分比	26.891	24.295	20.976
總解釋變異量百分比	26.891	51.186	72.162
信度	0.844	0.853	0.781
個數	4	3	3

表 8 離職傾向因素分析與信效度分析

離職傾向因素分析題項	因素命名
	離職傾向
1. 我想離開現在的機關到私人企業上班	0.845
2. 我想離開現在的機關到其他公務機關任職	0.764
3. 我想離開現在的機關重新參加國家考試	0.716
特徵值	2.6063
解釋變異百分比	68.780
總解釋變異量百分比	68.780
信度	0.771
刪除題項：4、5	

與在 8 因子（表示依據前述因素分析結果之 8 因子進行分類）分別算出其配適度各項指標之高低，並以比較，分析結果如表 9 所示。

表 9 配適度與契合度檢驗

	1 因子	8 因子
自由度 (<i>df</i>)	350	322
卡方值 χ^2	4,138.6	712.61
χ^2/df	11.82	2.21
RMSEA	0.18	0.062
GFI	0.52	0.86
AGFI	0.44	0.83

由表 9 數據可知，8 因子的 χ^2/df 為 2.21 小於 1 因子的 $\chi^2/df = 11.82$ ，且數值小於 5（Bollen, 1989）；而 8 因子的適配度指數（goodness of fit index, GFI）為 0.86，明顯高於 1 因子的 GFI = 0.52；8 因子的調整後適配度指數（adjusted goodness of fit index, AGFI）為 0.83，亦高於 1 因子的 AGFI = 0.44，以上數據皆表示 8 因子的整體模式配適度較佳，模型的解釋能力較強。此外，在誤差值（root mean square error of approximation, RMSEA）方面，8 因子的誤差值明顯低於 1 因子的誤差值（ $0.062 < 0.18$ ）；在卡方值方面，8 因子的卡方值也明顯低於 1 因子的卡方值（ $712.61 < 4,138.6$ ），表示 8 因子的契合度較 1 因子高。綜合以上指標，顯示當本研究分為 8 因子構面時，整體模式的配適度與契合度都比分為 1 因子構面來得更加理想，強化效度方面的說明。

共線性分析

進行多元迴歸分析時，尚需注意自變數之間是否存在著極高的相關性，即多元共線性的問題，若有一變數與其他自變數間有共線性問題，將使得該變數迴歸係數的估計值產生很大的誤差。常見的共線性診斷指標有容忍值（tolerance）、變異數膨脹因素（variance inflation factor, VIF）、特徵值（eigenvalue）及條件指標（conditional index, CI），當容忍值小於 0.1、變異數膨脹因素大於 10、特徵值小於 0.01 及條件指標大於 30 的情況下，表示該自變數間存在著嚴重的多元共線性問題（Belsley, 1991）。

由表 10 數據可知，本研究的容忍值皆大於 0.1、變異數膨脹因素皆小於 10、特徵值皆大於 0.01 及條件指標皆小於 30，顯示本研究無共線性問題。

表 10 自變數共線性檢定

	常數	發怒怒罵	無理刁難	過度讚賞	揶揄欺凌	焦慮無助	忙碌不堪	擔心緊張
容忍值		0.602	0.647	0.913	0.595	0.435	0.473	0.435
膨脹係數		1.662	1.547	1.096	1.680	2.299	2.114	2.297
特徵值	7.355	0.169	0.149	0.119	0.078	0.050	0.046	0.035
條件指標	1.000	6.602	7.015	7.873	9.716	12.152	12.666	14.481

結果分析

相關係數、標準差、信效度

有關本研究各變數構面信度、效度、平均數、標準差分別列示於表 11，表中對角線粗體顯視為 AVE 的開根號值，非對角線者為各構面間之相關係數。

組成信度（composite reliability, CR）是指構面內部變數的一致性，一般而言，CR 值需大於 0.6 以上為宜（Fornell & Larcker, 1981），本研究各構面之 CR 值皆大於 0.7，表示具有良好內部一致性。其次，平均變異萃取量（average variance extracted, AVE）是代表觀測變項能測得多少百分比潛在變數之值，不僅可用來評判信度，亦能代表趨同效度（convergence validity），Fornell 與 Larcker（1981）建議 AVE 值應大於 0.5 以上為宜，而本研究各構面之 AVE 值皆在 0.5 以上，表示具有趨同效度。此外，各構面 AVE 值開根號值皆大於其他不同構面下的相關係數，表示各構面應為不同的構面，具有趨同效度。

干擾與中介效果之檢定

利用階層迴歸分析來更進一步確認各變數間之關聯性是否顯著。本研究以人口統計變項包括性別、年齡、教育、婚姻、單位服務年資、工作特性、職級、職務為控制變數，情緒勒索認知變數為自變數，離職傾向為因變數，工作壓力為干擾變數，進行階層迴歸分析，根據前面的因素分析，研究模型共分為四個，第一個模型主要是看控制變數解釋度，第二個模型主要是加入自變數，看自變數的解釋程度；第三個模型再加上干擾變數，看干擾變數的解釋程度，最後模型加入自變數與干擾變數相乘的效果，結果分析如表 12 所示。

表 11 構面的平均數、標準差、組成信度、趨同效度與趨別效度

	發怒罵	無理刁難	過度讚賞	揶揄欺凌	焦慮無助	忙碌不堪	擔心緊張	離職傾向
發怒罵	(0.838)							
無理刁難	0.385***	(0.833)						
過度讚賞	0.163**	0.010	(0.845)					
揶揄欺凌	0.530***	0.499***	0.169**	(0.810)				
焦慮無助	0.442***	0.422***	0.040	0.404***	(0.733)			
忙碌不堪	0.403***	0.449***	0.021	0.330***	0.657***	(0.797)		
擔心緊張	0.502***	0.346***	0.196***	0.378***	0.668***	0.625***	(0.738)	
離職傾向	0.274***	0.401***	-0.025	0.214***	0.498***	0.394***	0.451***	(0.777)
平均數	3.163	2.637	3.900	2.670	3.380	3.537	3.476	3.125
標準差	1.519	1.269	1.232	1.279	1.380	1.457	1.387	1.396
CR	0.904	0.900	0.909	0.851	0.818	0.839	0.775	0.820
AVE	0.702	0.693	0.714	0.655	0.537	0.636	0.545	0.603
信度	0.898	0.892	0.869	0.864	0.844	0.853	0.781	0.771

註：N = 318 份，表格括號中的粗體字是 AVE 的平方根。
p < .01, *p < .001

由表 12 可知，自變數情緒勒索認知的四個因素，包括發怒怒罵、無理刁難、過度讚賞、揶揄欺凌，其中發怒怒罵與無理刁難皆對離職傾向呈現顯著的相關 ($\beta = 0.167, p < .01$; $\beta = 0.343, p <$

表 12 工作壓力對公部門人員情緒勒索認知與離職傾向之迴歸分析

研究變數	離職傾向				
	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4	模式 5
控制變數					
性別	-0.042	-0.035	-0.048	-0.041	-0.03
年齡	0.024	-0.017	0.013	0.009	0.018
教育	0.284***	0.282***	0.214***	0.220***	0.203***
婚姻	-0.138*	-0.091	-0.093	-0.078	-0.093
年資	-0.096	-0.057	-0.047	-0.035	-0.046
工作特性	-0.04	0.023	0.04	0.053	0.061
職級	-0.170**	-0.235***	-0.220***	-0.246***	-0.249***
職務	0.132*	0.153**	0.127**	0.135**	0.132**
自變數					
發怒怒罵 (AA1)		0.167**		0.044	0.449**
無理刁難 (AA2)		0.342***		0.268***	-0.19
過度讚賞 (AA3)		-0.015		-0.043	0
揶揄欺凌 (AA4)		0.001		-0.069	-0.07
干擾 (或中介) 變數					
焦慮無助 (BB1)			0.264***	0.211**	0.519*
忙碌不堪 (BB2)			0.104	0.028	0.098
擔心緊張 (BB3)			0.183**	0.194**	-0.144
交互作用					
AA1 * BB1					-0.014
AA1 * BB2					-0.037
AA1 * BB3					-0.619*
AA2 * BB1					0.028
AA2 * BB2					0.068
AA2 * BB3					0.591
AA3 * BB1					-0.15
AA3 * BB2					-0.07
AA3 * BB3					0.172
AA4 * BB1					-0.417
AA4 * BB2					-0.124
AA4 * BB3					0.554
R 平方	0.173	0.349	0.387	0.439	0.478
Adj-R 平方	0.151	0.324	0.365	0.411	0.429
F 值	8.066***	13.642***	17.560***	15.776***	9.834***
R 改變量		0.177	0.038	0.052	0.039

註：N = 318 份。

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

.001)，而加入干擾變數後，發現焦慮無助與擔心緊張對離職傾向亦有顯著影響（ $\beta = 0.211, p < .01$ ； $\beta = 0.194, p < .01$ ）。接著，探討情緒勒索認知的四個因素與工作壓力的三個因素之間兩兩交互作用，先將工作壓力的平均數做為分界點，把小於及大於平均數的樣本分為低工作壓力與高工作壓力兩組，然後再以這兩組不同的樣本，分別進行情緒勒索認知與離職傾向的迴歸分析，以顯示交互作用的型態，結果發現發怒怒罵與擔心緊張的確有顯著的交互作用關係存在，如圖 1 所示。當擔心緊張程度較低時，公部門人員對於發怒怒罵與離職傾向之間呈現顯著的正相關，而當擔心緊張程度提升時，公部門人員對於發怒怒罵與離職傾向之間的正向關係明顯減弱了。換句話說，隨著擔心緊張程度的高低，公部門人員對於發怒怒罵與離職傾向之間的關係有顯著差異，說明了工作壓力確實對公部門人員情緒勒索認知與離職傾向產生了干擾作用。綜合前述說明，假說 1、假說 2 及假說 3 皆部分成立。

前述提及，工作壓力或許也是中介變數，故本研究在此進行相關驗證。根據 Baron 與 Kenny（1986）研究，中介效果要符合三種條件才能存在，即從相關分析表（表 11）及直接效果檢定可知，公部門人員情緒勒索認知與工作壓力、工作壓力與離職傾向、情緒勒索認知與離職傾向等兩兩變數間須存在正向顯著關聯，此處就符合前兩項條件。第三項條件成立與否則需查看表 12 之迴歸分析表。表 12 首先將性別、年齡、教育程度等控制變數置入。由模式一、二、四結果可發現教育程度（ $\beta = 0.284, p < .001$ ）、職級（ $\beta = -0.170, p < .01$ ）和職務（ $\beta = 0.132, p < .05$ ）呈現顯著，解釋變異量達 17.3%；模式二結果顯示，教育程度（ $\beta = 0.282, p < .001$ ）、職級（ $\beta = -0.235, p < .001$ ）和職務（ $\beta = 0.153, p < .01$ ）呈現顯著，而發怒怒罵與離職傾向（ $\beta = 0.167, p < .01$ ）、無理刁難與離職傾向（ $\beta = 0.342, p < .001$ ）皆呈顯著關係，可正向預測離職傾向，且解釋變異量達 34.9%；而接著放入工作壓力三項因素後，顯示出焦慮無助與離職傾向（ $\beta = 0.211, p < .01$ ）、擔心緊張與離職傾向（ $\beta = 0.194, p < .01$ ）呈顯著關聯，另可發現發怒怒罵與離職傾向的 β 值從 0.167（ $p < .01$ ）降為 0.044（不顯著），

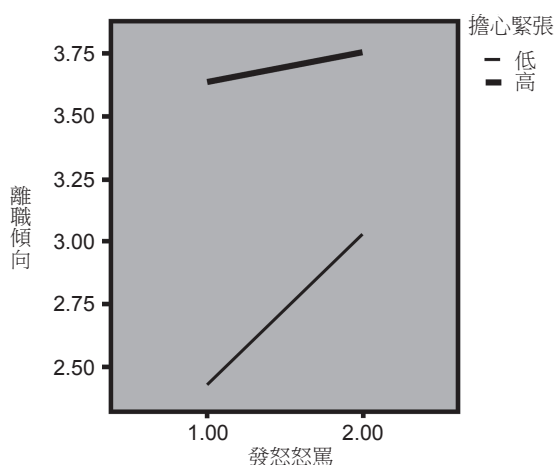


圖 1 擔心緊張對發怒怒罵與離職傾向之干擾作用

無理刁難與離職傾向的 β 值也從 0.342 ($p < .001$) 略降為 0.268 ($p < .001$)，且解釋量高達 44%，符合 Baron 與 Kenny (1986) 提出的第三個條件，故本研究在公部門人員情緒勒索與離職傾向之關聯上，工作壓力之焦慮無助、擔心緊張均具有部分中介效果。

結論與建議

研究結論

歸納過往情緒勒索相關主題的研究發現，多屬以負面情緒勒索角度，並且以工作壓力為干擾變項之研究較少，本研究融入正面情緒勒索的角度並以工作壓力為干擾變項，發現正面情緒勒索變項雖有相關，但不顯著。本研究經過樣本結構分析、項目分析、因素分析、信效度檢定及階層迴歸分析後，將研究結果整理歸納如表 13。

表 13 研究假設驗證結果彙整表

研究假設	驗證結果
H1：公部門人員情緒勒索認知與離職傾向呈顯著的正向關係	部分成立
H2：公部門人員工作壓力與離職傾向呈顯著的正向關係	部分成立
H3：工作壓力對公部門人員情緒勒索認知與離職傾向之關係具有中介與干擾效果	
H3-1：工作壓力對發怒怒罵與離職傾向有中介效果	部分成立
H3-2：工作壓力對發怒怒罵與離職傾向有干擾效果	部分成立

公部門人員情緒勒索認知與離職傾向之關係

在臺灣要成為公部門人員應該經過筆試檢定或資格篩選，通過分發於符合本身專業能力之機構服務民眾，然其公務性質與一般企業不同的是，公部門人員無法像處於民營企業的員工，因為上司下屬關係、業務內容或是客戶問題等侵擾到工作進行而自由離職謀求新職，必須在被分發處執行勤務，所以遇到上司刁難、同事不合、民眾干擾等問題難以立即獲得解決。首先，從假設 1 來看，公部門人員情緒勒索認知中，僅發怒怒罵與無理刁難和離職傾向有顯著的正向關係，表示民眾和主管對公部門人員施予情緒勒索時，會導致公部門人員產生離職傾向。再者，從迴歸分析數據顯示，無理刁難對公部門人員離職傾向的影響程度又較民眾發怒來得高，此與陳怡伶（2004）研究證實職場情緒勒索與離職傾向呈顯著的正相關，以及之研究結果相呼應。本研究依此結果建議公務部門主管階級者於管理部屬時，應當注意個人管理方式，以公正理性的角度與部屬相處，尊重下屬意見並適時給予建議，避免欺壓與羞辱，讓下屬在業務環境較封閉的公務機關中能妥善發揮所長服務民眾，免去不必要的管理糾紛；此外民眾發怒部分，公務機關也須教育民眾洽公流程的禮節，並於民眾有不合理行為產生時，保護公部門人員的工作權益，避免過度放任民眾無理舉止，徒增公部門人員困擾。

公部門人員工作壓力的程度與離職傾向之關係

從假設 2 來看，公部門人員工作壓力中，僅焦慮無助及擔心緊張和離職傾向有顯著的正向關係，表示公部門人員在執行職務時，會因為工作缺乏清楚指引而不確定該如何執行，對業務內容懷有不確定而對上班工作產生焦慮煩悶感，心生排斥與緊張，據此本研究建議公務機構中，應充分對每一職務設置清楚的職務說明，於人員上任時能有同事主管輔佐其在最快的時間內瞭解工作業務，並設立標準作業流程避免任何不確定性產生時，公部門人員有何種規則遵循的疑惑，減少模糊空間使業務更容易上手；擔心緊張部分，表示公部門人員與民眾、民意代表接觸等工作壓力下，導致對工作感到恐懼與焦慮，進而引發離職傾向，民眾或民代對公部門人員有言語污辱或是逼迫不滿是常見之事，各公務機關遇此問題應建立保護公部門人員準則，擔心緊張問題產生時讓公部門人員脫離此環境讓專業人士介入處理（律師、保全等），避免公部門人員在執行業務上受到他人不必要的行為舉止而影響工作表現。

公部門人員工作壓力對情緒勒索認知與離職傾向之干擾效果

最後，在干擾效果方面，假設 3 驗證結果顯示惟有當發怒怒罵與擔心緊張發生交互作用時，工作壓力才會產生干擾作用。從離職傾向觀察，工作壓力高者其離職傾向會隨著主管發怒怒罵的程度提高而增強，比工作壓力低者有更強的離職傾向，可見當公部門人員具有較高度的工作壓力時，對於民眾的情緒勒索之耐受性就會跟著降低，比較容易產生離職傾向；從主管發怒怒罵程度觀察，怒罵程度提高之下，公部門人員感受擔心緊張程度不論高低都會增強其離職傾向，其中擔心緊張程度低者此斜率幅度較大，離職傾向增加的更強。楊輝南（2012）建議管理職應採取僕人思維，即重視部屬的個人尊嚴與價值，強調員工個人發展，並促動員工達成工作目標，來減緩阻斷性壓力源對績效的負向影響，與本研究結果有相似之處。當員工感受到洽公民眾或民代的言語施壓時，主管應當充分捍衛部屬權益，安排專業人士介入處理糾紛，讓當事員工遠離風暴，降低不必要的工作阻撓；主管也應避免對部屬有不合理的情緒發洩，以職場專業角度對員工指派任務，遇有員工不對之處須冷靜客觀來處理問題，提升部屬能力與成就動機，營造自由公開的組織氣氛，莫將私人情緒帶入職場，徒增員工額外的心理壓力，提高其離職傾向。

而焦慮無助與忙碌不堪未有顯著干擾的效果，本研究認為可能是公務機構的工作標準化與依法行政的程度比起私人企業相較較大，焦慮無助或忙碌不堪的情況可能比較不如私人企業，可兼多職或多能工，並且上下班時間與公私狀況較為分明，公部門人員對焦慮無助的壓力程度感受並不會較強，故沒有產生干擾效果。

管理意涵

本研究目的係在瞭解公部門人員認知情緒勒索時，對離職傾向之影響，以及工作壓力的干擾效果，以下對於管理階層及政府各單位人事部門提出後續建議。

對管理階層的管理意涵

有研究顯示，直屬主管與部屬的互動關係是影響員工離職的重要因素（張緯良、羅新興、梁成明，1998），且經本研究發現，公部門人員的情緒勒索知覺對公部門人員離職傾向有其相關性，因此對主管的建議如下：(1) 針對發怒怒罵的部分：本研究樣本中，可能受訪的公部門人員多屬於第一線服務人員，與代表、民眾互動的機會較多，因此在執行公務時，較容易遇到態度傲慢無禮、出言威脅謾罵的代表或民眾，使公部門人員屈服於其情緒勒索之要求，進而產生離職之念頭，主管應支持服務人員，如羅新興與周慧珍（2006）認為組織成員認知主管支持程度越高，其離職傾向則越低。瞭解民眾不滿的原因，採用溝通、尊重的方式，一方面協助公部門人員積極正面的面對、不逃避；另一方面，耐心解釋給因誤會所產生的民眾，不要惡言相向，讓事情無端擴大，導致公部門人員因而產生挫折或倦勤感；(2) 在無理刁難方面：本研究樣本發現，受訪的公部門人員，其主管可能較容易藉由職務上的權力，以責怪、羞辱的手段要求公部門人員來達成工作目標，使公部門人員未感受到主管的尊重與支持，因而產生離職之意念，也與前述相互呼應。因此建議主管應建立轉換型領導風格，在管理部屬時，應盡量避免採用負面情緒的手段，如抱怨、緊迫盯人、言語羞辱等，建議改由溝通、尊重的方式，讓部屬感受到主管真誠的對待，使其願意留在組織內，甚至會願意以更好的工作表現來回饋主管與組織；另外主管也主動關懷部屬，瞭解部屬的工作壓力來源，並適時給予協助，讓部屬能有效地調適工作壓力，進而降低其離職傾向；(3) 在焦慮無助帶來的離職傾向方面：焦慮無助可能造成工作範圍與內容不確定，使人員無所適從，建議可以重新界定或清楚工作範圍與內容，降低員工因為焦慮無助所帶來的離職傾向；(4) 擔心緊張所帶來的離職傾向：公部門人員免不了為面臨代表或議員及民眾關心或施壓的問題，有時候這種壓力，不應單獨讓一個公部門人員去承擔，或許透過團體的壓力來對抗，或者透過資訊科技的協助降低面對面的互動時間，透過網路的論述或說明，可以降低衝突的感受。當然，誠心誠意的對代表或民眾說明執行的難處與法令的規定，也許可以讓溝通氣氛不那樣僵化與緊張，也讓公部門人員降低不如歸去之感。

此外，有些不顯著但仍值得討論的假說，說明如下：首先，過度讚賞和離職傾向之間則不具有影響性，表示職場中過度讚賞及同事施予情緒勒索，並不會造成公部門人員產生離職傾向，一方面過度讚賞的行為雖然可能出現，但或許還不普遍，所以相關係數不顯著，迴歸係數也不顯著，仍待後續更多的驗證。其次揶揄欺凌和離職傾向之間，因為兩者相關係數有顯著正相關，但是迴歸係數卻不顯著，推測可能原因，揶揄欺凌的現象雖然存在，可能因為競爭關係而緊張，但尚不至於影響離職傾向。

對政府各單位人事部門的管理意涵

從上述討論，面臨公部門人員情緒勒索認知的情況可能部分會影響員工離職傾向，政府單位雖然無法避免公部門人員可能離職的情況發生，但過高的離職率，會造成政府部門無法正常運作，也

可能降低組織的效率。職場情緒勒索對於公部門人員或多或少會影響其離職傾向，因此對政府各單位人事部門提出各項建議如下：(1) 辦理情緒管理教育訓練：可利用各式的演講課程、個案討論、角色扮演等方式，讓公部門人員對情緒勒索的主題有更進一步的認識與體會，並藉由上課的互動中，共同討論出面對主管、民意代表、民眾情緒勒索時各種的相關解決方法，讓公部門人員得以排解情緒勒索的負面影響，知道如何正確的應對，降低其離職或轉職的想法。(2) 舉辦紓壓活動：當面臨主管、代表、民眾的情緒勒索，產生心理困擾時，可以透過心理諮商、戶外活動、文康活動，讓公部門人員可以藉此調適心情、紓發工作壓力，相信不管是對於業務面、組織面、員工身心健康等，都能有所助益。(3) 訂定合宜的應對政策：有些情緒勒索的行為不容易杜絕，將情緒勒索相關知識訂定清楚應對政策並加以規範，讓公部門人員能更加瞭解相關議題與現象，並建立公正客觀的處理機制，甚至可以成立不當監督或施壓行為的組織公平保護委員會加以因應，讓被情緒勒索者得免於恐懼而產生不良情緒反應。

研究限制及後續研究建議

研究限制

本研究雖力求嚴謹，但仍有以下限制。第一，本研究採橫斷面分析，因此在研究推論上不若縱斷面分析來得深入。第二，本研究樣本採取便利抽樣進行研究，在樣本的選擇上係透過人際關係以滾雪球的方式來發放問卷，故無法達成隨機發放的要求，且樣本集中於北部政府機關，抽樣對象有以非主管人員比例較高，代表性有其限制，也因此所得研究結果不應過度推論，在解讀時必須更為保守，小心謹慎為之。第三，由於本研究問卷係透過人際關係進行發放，且問卷題項因探討情緒勒索議題，題項內容較為負面，即便已經是匿名，受訪者在填答過程中害怕內心真實的想法會被別人發現，因此填答時或許會持保留態度，故本研究之分析結果恐與現實面有些許之差距。第四，本研究量表設計係依文獻探討所編列，並經數名公部門人員的評估、檢測，以刪減或合併部分題項，雖有經過項目分析與因素分析驗證其相關信效度，然在內容上，或許還有新的內涵可以加入，因此後續研究者在採用時仍須針對不同部門或對象做適度調整。

研究缺口部分，本研究以公部門人員為受試樣本探討其情緒勒索與離職傾向關聯，以工作壓力為中介與干擾變數，於情緒主題上，採用過去研究較少提及的情緒勒索為主旨，以初探性角度分出發怒罵、無理刁難、過度讚賞與揶揄欺凌等構面，為情緒勒索的內涵勾勒出新穎的面貌；對象選擇部分，臺灣公部門人員的職場環境與一般民營企業的工作環境有些許差異，本研究選擇公部門人員作為受試對象，企圖著重在公務機構找出公部門人員可能面臨的情緒勒索狀況，為此另領域注入新的研究議題；最後工作壓力部分，以此變項作為中介與干擾效果探討，結果確實顯示情緒勒索會透過工作壓力的中介效果影響公部門人員的離職傾向，也會是兩者關聯的干擾因子，或許可以在理論深化的角度上提供更多可以探討的方向。

後續研究建議

本研究嘗試透過實證資料之分析，瞭解公部門人員職場情緒勒索認知與離職傾向的影響，以及工作壓力對此之干擾與中介效果，此研究結果將有助於政府人事主管機關及後續相關研究之參考。因此，在後續研究建議方面：首先，本研究採橫向、單一時間的分析，故未來研究者可嘗試進行縱向的研究設計，比較不同階段是否會有差異，不但可對本研究發現再度檢驗，亦可對情緒勒索認知與相關變數關係提供更多元的見解。其次，針對研究樣本的選取，建議未來研究可將樣本範圍擴大至全臺各地區的政府機關，且非主管人員與主管人員的選取比例盡可能平均，以建立更完整、嚴謹的資料內容。最後，本研究屬綜合性討論，而未來研究可採用如社會交換、社會支持、社會認同等不同理論為討論基礎，發展不同架構來加以探索，或有不同結果可期。另外，有關情緒勒索的名詞，與情緒威迫等相關名詞或許也可以再做一些比較研究來區辨其內涵的差異性，以豐富其領域，可見有關本研究議題的延伸，不管是研究構面或是干擾、中介效果方面，未來可加入如組織承諾、組織公民行為、組織文化、工作投入、工作績效、工作滿足、人格特質等構面進行探討，以使研究內容更趨豐富性及多元性。

參考文獻

- 王國峯，2010，臺北市初任警員工作壓力、組織承諾與壓力反應之研究，國立臺北大學社會學系研究所碩士論文。
- 王叢桂、羅國英，2008，「華人對情緒智能與人情世故的認知；性別與世代的差異」，應用心理研究，39期：頁215-251。
- 吳依珊，2008，人格特質、情緒勒索、工作投入、工作壓力與工作滿足之關係，國立臺北大學企業管理學系研究所碩士論文。
- 吳明隆，2007，SPSS 操作與應用——問卷統計分析實務，臺北：五南。
- 吳欣蓓、陸洛、顧家祈、張妤玟，2010，「轉換型領導行為、部屬工作壓力及主管滿意度的關聯——人格特質為調節變項」，中華管理學報，11卷2期：頁1-30。
- 沈進成、王銘傑，2007，「工作士氣對工作績效影響關係之研究——以工作壓力為干擾變項」，經營管理論叢，3卷1期：頁81-98。
- 施蕙華、曾麗娟，2003，「工作壓力感受、社會支持、工作滿意與離職傾向之關連性研究——以職業軍官為例」，復興崗學報，79期：頁37-53。
- 柯小萍，2009，職場情緒勒索與社會支持對工作績效影響之探索性研究——以中部五金產業為例，國立中正大學企業管理學系研究所碩士論文。
- 唐錦秀，2004，「工作壓力對競爭與員工創造力關係之干擾分析」，企業管理學報，60期：頁115-142。

唐璽惠、王財印、何金針、徐仲欣，2005，情緒管理與壓力調適，臺北：心理出版社。

張春興，2001，現代心理學，臺北：東華書局。

張緯良、羅新興、梁成明，1998，「國軍志願役軍官退伍原因之研究」，第六屆國防管理學術暨實務研討會，臺北：國防管理學院主辦。

張曉鳳、林育秀、王素美、饒育華、吳芯霈、梁亞文，2010，「醫療服務人員工作壓力源與離職意願之探討」，澄清醫護管理雜誌，6卷1期：頁21-31。

許境頤、簡心潔，2015，「部屬印象整飭策略對威權領導與知覺部屬順從的關聯性之中介效果：併論動機內化的調節角色」，組織與管理，8卷2期：頁73-114。

陳怡伶，2004，職場情緒勒索認知與員工效能關聯性之研究，實踐大學企業管理學系研究所碩士論文。

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期：頁157-180。

陳振坤，2011，基層女警外勤工作壓力、職業倦怠與離職意願關係之研究——以高屏地區警察機關為例，國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。

陳書梅，2010，「讀者服務館員負面工作情緒之實證研究——以公共圖書館為例」，圖書資訊學刊，8卷1期：頁59-96。

陳素女，2010，負向情緒干擾工作壓力源與工作壓力及離職傾向之研究——以北部地區稅務人員為例，銘傳大學公共事務學系碩士在職專班碩士論文。

彭台光、高月慈、林鈺琴，2006，「管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救」，管理學報，23卷1期：頁77-98。

湯婉玟，2012，奧客、情緒勒索與其他顧客趨避反應關係之研究，大葉大學管理學院碩士在職專班碩士論文。

黃國隆、蔡啟通，1998，「工作價值觀與領導行為對員工效能的影響」，臺大管理論叢，9卷1期：頁51-85。

黃義明，2012，移民署主管領導風格、職員人格特質與離職傾向之研究——以工作壓力為中介變項，南華大學企業管理學系管理科學研究所碩士論文。

黃嘉立，2007，護理人員工作輪班對工作壓力與工作績效影響之研究，中臺科技大學醫護管理研究所碩士論文。

黃寶園，2009，「工作壓力對工作滿足、職業倦怠影響之研究：統合分析取向」，教育心理學報，40卷3期：頁439-462。

楊敏芳，2011，主管領導風格對所屬員工工作壓力與工作績效、離職傾向關係之研究——以彰化縣行政機關為例，國立彰化師範大學商業教育學系研究所碩士論文。

- 楊輝南，2012，「工作壓力源對工作績效的影響——社會支持與情緒智力的干擾角色」，建國科大社會人文期刊，31 卷 1 期：頁 1-20。
- 劉仲矩，2013，「人力銀行數位資本、服務氣候與求職者滿意關聯性之研究」，管理評論，32 卷 4 期：頁 31-50。
- 劉自強、盧文民、張麗嬌，2012，「組織成員的變革認知、工作滿意度、領導風格與離職傾向之關聯性研究——以中山科學研究院轉型行政法人為例」，北商學報，21 期：頁 21-48。
- 劉希文，2008，「情緒認知判斷裡的情境性初探」，歐美研究，38 卷 2 期：頁 243-306。
- 劉宗其、吳立偉，2008，「關係品質與顧客購買行為：決策不確定性的干擾及中介雙重角色」，中山管理評論，16 卷 1 期：頁 149-174。
- 魏文欽、洪富雄，2010，「體驗行銷、顧客滿意度、顧客忠誠度關係之實證研究——產品涉入之中介與干擾效果」，International Journal of LISREL，3 卷 2 期：頁 15-30。
- 羅新興、周慧珍，2006，「組織成員知覺主管支持對其離職傾向之影響——探討工作負荷與成就動機之干擾作用」，人力資源管理學報，6 卷 4 期：頁 67-80。
- 蘇奉信，2004，「女性勞動者之組織內工作轉變與工作壓力之探討」，美和技術學院學報，23 卷 2 期：頁 263-280。
- 蘇芳湘，2010，組織中高階主管個人情緒管理及情緒勒索行為之探索性研究，國立中正大學企業管理學系研究所碩士論文。
- Adebayo, S. O., & Ogunsina, S. O. 2011. Influence of supervisory behaviour and job stress on job satisfaction and turnover intention of police personnel in Ekiti State. *Journal of Management and Strategy*, 2(3): 13-20.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.
- Belsley, D. A. 1991. *Conditioning diagnostics: Collinearity and weak data in regression*. New York: Wiley.
- Bitmis, M. G., & Ergeneli, A. 2012. The moderating effect of work stress on the relationships between dimensions of leader member exchange and job satisfaction. *Journal of Global Strategic Management*, 6(1): 112-120.
- Bollen, K. A. 1989. *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Brewer, E. W., & McMahan, J. 2003. Job stress and burnout among industrial and technical teacher educators. *Journal of Vocational Education Research*, 28: 125-140.
- Caplan, R. D., & Jones, K. W. 1975. Effects of work load, role ambiguity, and type A personality on anxiety, depression, and heart rate. *Journal of Applied Psychology*, 60: 713-719.
- Chan, B. Y. F., Yeoh, S. F., Lim, C. L., & Syuhaily, O. 2010. An exploratory study on turnover intention among private sector employees. *International Journal of Business and Management*, 5(8): 57-64.

- Chen, S. Y. 2009. Types of customer emotional blackmail perceived by frontline service employees. ***Social Behavior and Personality***, 37: 895-904.
- Compas, B. E., Orosan, P. G., & Grant, K. E. 1993. Adolescent stress and coping: Implications for psychopathology during adolescence. ***Journal of Adolescence***, 16: 331-349.
- Curtis, A. J. 2000. ***Health psychology***. New York: Routledge.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. ***Journal of Marketing Research***, 18: 39-50.
- Forward, S., & Frazier, D. 1997. ***Emotional blackmail***. New York: HarperCollins.
- Ghiselli, R. F., La Lopa, J. M., & Bai, B. 2001. Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent among food-service managers. ***The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly***, 42(2): 28-37.
- Golparvar, M., Kamkar, M., & Javadian, Z. 2012. Moderating effects of job stress in emotional exhaustion and feeling of energy relationships with positive and negative behavior: Job stress multiple functions approach. ***International Journal of Psychological Studies***, 4(4): 99-112.
- Leung, A. S. M. 2005. Emotional intelligence or emotional blackmail: A study of a Chinese professional-service firm. ***International Journal of Cross Cultural Management***, 5: 181-196.
- Liu, C. C. 2010. The relationship between employees' perception of emotional blackmail and their well-being. ***Procedia -- Social and Behavioral Sciences***, 5: 299-303.
- Mearns, J., & Cain, J. E. 2003. Relationships between teachers' occupational stress and their burnout and distress: Roles of coping and negative mood regulation expectancies. ***Anxiety, Stress and Coping: An International Journal***, 16: 71-82.
- Mosadeghrad, A. M. 2013. Occupational stress and turnover intention: Implications for nursing management. ***International Journal of Health Policy and Management***, 1: 169-176.
- Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., & Rosenberg, D. 2011. A study of relationship between job stress, quality of working life and turnover intention among hospital employees. ***Health Service Management Research***, 24: 170-181.
- Ngo, H. Y., Foley, S., & Loi, R. 2005. Work role stressors and turnover intentions: A study of professional clergy in Hong Kong. ***International Journal of Human Resource Management***, 16: 2133-2146.
- Paillé, P. 2011. Perceived stressful work, citizenship behaviour and intention to leave the organization in a high turnover environment: Examining the mediating role of job satisfaction. ***Journal of Management Research***, 3(1): 1-14.
- Qureshi, M. I., Iftikhar, M., Abbas, S. G., Hassan, U., Khan, K., & Zaman, K. 2013. Relationship between job stress, workload, environment and employees turnover intentions: What we know, what should we know. ***World Applied Sciences Journal***, 23: 764-770.

- Rayle, A. D. 2006. Do school counselors matter? Mattering as a moderator between job stress and job satisfaction. *Professional School Counseling*, 9: 206-215.
- Schachter, S., & Singer, J. E. 1962. Cognitive, social, and physiological determinants of emotional state. *Psychological Review*, 69: 379-399.
- Solomon, R. C. 1993. *The passions: Emotions and the meaning of life*. Indianapolis, IN: Hackett.
- Stanford, S. C., & Salmon, P. 1993. *Stress: From synapse to syndrome*. London: Academic Press.
- Sterling, M. C. 1979. The cognitive theory of emotions. *The Southwestern Journal of Philosophy*, 10(2): 165-175.

作者簡介

劉仲矩

國立臺北大學企業管理學系教授，國立臺灣大學商學研究所博士。主要講授組織行為與人力資源管理等課程。學術論文曾發表於 *Journal of Business and Psychology*、*Expert Systems with Applications*、*International Journal of Mobile Communications*、管理學報、管理評論、科技管理學報、交大管理學報、數位學習科技期刊、資訊管理學報、電子商務學報、公共行政學報、東吳政治學報、中山管理評論等期刊。

周玉涵

經濟部中小企業處專員，國立臺北大學企業管理學系碩士。主要研究領域包括組織行為與人力資源管理。學術論文曾發表於中央警察大學資訊、科技與社會學報。

致謝

作者感謝領域主編及匿名審稿人的寶貴意見。