

國防大學政戰學院心理及社會工作學系

心理碩士班

碩士學位論文

仁慈領導下的情緒勒索現象－

以軍隊為例

Emotional Blackmail under Benevolent Leadership in
Military Organizations

研 究 生：陳思婷 撰

指 導 教 授：程淑華 博士

中 華 民 國 一 〇 九 年 五 月

國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系

心理碩士班學位論文

口試委員會審定書

仁慈領導下的情緒勒索現象：以軍隊為例

Emotional Blackmail under Benevolent Leadership in
Military Organizations

本論文係陳思婷（學號 1090720407）在國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系完成之碩士學位論文，於民國 109 年 5 月 13 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

委員兼召集人

凌存晏

指導教授

程淑華

委員

馬子雯

委員

委員

組長

馬子雯

學系主任

程淑華

中華民國 109 年 5 月 13 日

謝誌

終於來到了這個里程碑，不可名狀的感動與感謝。謝謝這一路走來一直陪在我身邊的學伴及朋友們，謝謝你(妳)們縱使生活繁忙，當我需要協助時總能不吝惜地給予幫助，你(妳)們的肯定與鼓勵，給了我許多的力量。有你們的照顧與支持，讓我備感幸福。

當然，這篇研究論文能順產，最要感謝的是我的指導教授程淑華老師，在實習、課業及生活上給了我許多的提點和提攜，讓我能找到前進的方向，老師的肯定與鼓勵更是我成長與進步的動力。也感謝馬老師及凌老師的指導，讓這篇論文能更加完善。

感謝我最摯愛的家人們，謝謝您們總是願意無條件的支持我與包容我，讓我能無後顧之憂地追尋自我。在我感到累了煩了的時候，給我安慰與鼓勵，為我注入新能量，讓我能勇敢起身再戰。您們成就了完整的我，此刻的我是世界上最幸福的人。

最後，感謝自己的努力與堅持不懈，給了自己兩年的目標，在實習及論文寫作的雙重壓力下仍沒想過要放棄。雖路途嚴峻，但步步踏實，歷程體會刻苦銘心，自然顯得格外珍貴。此外，也謝謝此刻願意駐足觀看此篇論文的你，希望這篇研究能給你一些靈感和幫助。

陳思婷 109 年于復興崗

摘要

軍事組織講求階級及紀律服從，重視領導者的品德操守，同時也關懷著部屬的福祉及需求，促使家長式領導存在於台灣軍事組織中。過去對於仁慈領導的研究多聚焦於部屬回報行為及對組織帶來的正面效益，卻忽略了華人社會所形成組織成員間密不可分的關係文化。而這種緊密的關係或許也讓許多情緒感受無法如實的表達出來，反而以一種隱而未顯的方式呈現，形成了一種情緒勒索現象。軍事組織任務涉及整體國家安全，若軍隊中產生情緒勒索現象，不僅對士官兵身心狀況產生不良影響，亦恐導致軍隊組織效能降低，危及國家安全。是以本研究即在探討軍事組織中的情緒勒索現象及仁慈領導可能導致部屬之情緒勒索感受。本研究採實驗法設計，第一階段以紙本問卷形式，蒐集一般企業員工計 103 人以及現役軍人 200 人；第二階段以網路問卷施測方式，共計蒐集現役軍人 327 位。研究結果如下：1、現行軍事組織中確實存在著情緒勒索現象；2、領導者之仁慈領導風格會對部屬產生情緒勒索；3、領導者之仁慈領導風格會使部屬產生義務感及罪惡感。本研究亦根據研究結果建議未來研究不可忽略組織特性所造成的潛在影響性，且身為領導者應遵守合法性及合理性原則，留意自身行為可能對部屬及組織造成的影響。

關鍵字：仁慈領導、情緒勒索、恐懼感、義務感、罪惡感

Abstract

Military organizations emphasize rank, discipline and obedience, attach importance to the moral integrity of leaders, and also care about the well-being and needs of their subordinates. Thus, this phenomenon prompts paternalistic leadership to exist in Taiwanese military organizations. In the past, research on benevolent leadership used to focus on the subordinates' rewarding behavior and the positive benefits brought to the organization, but ignore the inseparable relationship formed by Chinese culture. Besides, close relationships may also prevent many emotional feelings from being expressed directly, leading to a phenomenon called emotional blackmail. This study is to explore emotional blackmail in military organizations and the emotional blackmail result possibly from the benevolent leaders. The study was designed by experimental methods. In the first phase, the data of 103 employees and 200 soldiers were collected. In the second phase, a series of online questionnaires were used to collect the data from 327 soldiers. The results showed that: 1. Emotional blackmail phenomena did exist in the military organizations; 2. The benevolent leadership would cause emotional blackmail; 3. The benevolent leadership will make subordinates feel a sense of obligation and guilt. It is suggested that future research cannot ignore the potential impact of organizational characteristics. Being a leader, one should abide by the principles of legitimacy and rationality, and pay more attention to the impact that your actions may have on subordinates and organizations.

Key words: Benevolent leadership, Emotional blackmail, Fear, Obligation, Guilt

目次

謝誌	i
中文摘要	ii
Abstract	iii
目次	iv
表目錄	vi
圖目錄	viii
第一章 緒論	1
第一節 研究動機與目的	1
第二節 名詞釋義	12
第二章 文獻探討	14
第一節 仁慈領導之探討	14
第二節 仁慈領導在軍事組織中的樣貌	22
第三節 華人社會中的情緒勒索	29
第四節 仁慈領導與情緒勒索的關係	37
第三章 研究方法	47
第一節 研究架構	47
第二節 研究樣本	49
第三節 研究工具	57

第四節	研究過程	74
第四章	研究結果	80
第一節	軍事組織中情緒勒索現象分析	80
第二節	仁慈領導與情緒勒索間之關係分析	82
第五章	綜合討論	85
第一節	研究結果綜整	85
第二節	綜合討論	87
第三節	研究限制	93
第四節	未來研究方向與建議	96
參考文獻		99
附錄		113

國防大學

National Defense University

表目錄

表 3-1 第一次預試受試樣本之人數分配圖	49
表 3-2 第二次預試受試樣本之人數分配圖	50
表 3-3 正式施測受試樣本之人數分配表	51
表 3-4 正式施測各受試分組之人數分配表	51
表 3-5 高仁慈領導情境組受試樣本之人數分配表	52
表 3-6 高仁慈領導情境組受試樣本之背景變項描述	52
表 3-7 中仁慈領導情境組受試樣本之人數分配表	54
表 3-8 中仁慈領導情境組受試樣本之背景變項描述	54
表 3-9 低仁慈領導情境組受試樣本之人數分配表	56
表 3-10 低仁慈領導情境組受試樣本之背景變項描述	56
表 3-11 各分組仁慈領導分數描述性統計摘要表	59
表 3-12 仁慈領導變異數分析摘要表	59
表 3-13 各分組情緒勒索及仁慈領導描述資料計摘要表	60
表 3-14 不同仁慈領導組別之變異數分析摘要表	60
表 3-15 恐懼感分量表因素分析	62
表 3-16 恐懼感分量表之項目分析結果	63
表 3-17 義務感分量表因素分析	64
表 3-18 義務感分量表之項目分析結果	65

表 3-19 罪惡感分量表因素分析	66
表 3-20 罪惡感分量表因素分析	67
表 3-21 罪惡感分量表之項目分析結果	68
表 3-22 罪惡感分量表因素分析	69
表 3-23 罪惡感分量表之項目分析結果	70
表 3-24 情緒勒索刪題結果	71
表 3-25 恐懼感分量表之項目分析結果	72
表 3-26 義務感分量表之項目分析結果	73
表 3-27 罪惡感分量表之項目分析結果	73
表 3-28 第一次預試施測仁慈領導情境模擬故事之指導語說明 .	76
表 3-29 第二次預試施測情緒勒索問卷之指導語說明	77
表 3-30 正式施測指導語說明	78
表 4-1 軍事組織中的情緒勒索現象	81
表 4-2 情緒勒索感受團體差異比較表	81
表 4-3 各分組在情緒勒索總分之變異數分析摘要表	82
表 4-4 各分組恐懼、義務、罪惡感描述性統計摘要表	83
表 4-5 恐懼、義務及罪惡感之單因子多變量變異數分析摘要表 .	83
表 4-6 各分組在恐懼、義務及罪惡感分數之變異數分析摘要表 .	84
表 5-1 研究結果綜整	85

圖目錄

圖 1	情緒勒索流程示意圖	31
圖 3-1	研究架構圖	48
圖 3-2	實驗流程圖	75



第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

壹、研究動機

領導一直是軍隊管理的重要課題之一，如何運用職位權力管理團隊以達成共同的目標任務更是一門學問。Edgar Schein指出領導的概念在組織文化裡面一直是大家討論的焦點，也是做為界定組織成功或失敗的決定性變項（許嘉政等人譯，2010）。基本上軍事組織文化的特異性，造就了不同一般企業的領導風格與管理型態。軍事組織文化重視命令的服從，領導者對部屬具有合法的指揮權，能影響部屬在軍隊中的行為表現，俾領導團隊以有效達成任務。且因軍隊的生活環境及作息限制，同一單位的士官兵需長時間相處在一起，領導者與部屬間的關係是相當緊密的。相對於一般企業而言，軍隊管理者的領導力對於部屬不只在工作執行，在生活作息上亦都具有更直接更深刻的影響。然而領導者的領導力並非是直接影響組織效能的關鍵，反而是因領導力造成不同的主管與部屬之間的關係品質，才進一步的影響部屬的工作表現與態度。依據LMX（leader-member exchange）理論的相關研究，領導者與部屬之間的關係品質若良好，部屬會願意承擔更多的責任與工作，工作績效較高，而離職意願與離職率較低（施智婷、林鈺琴，2012；許金田、胡秀華、凌孝恭、鄭伯璦、周麗芳，2004）。是以，領導者與部屬的關係是管理的中心，是領導者與下屬建立信任關係並進行有效溝通的主因，亦是領導階層人員所應著重培養的焦點（Leung, 2005）。因此本研究所關注的

不僅是軍隊領導者領導力的展現，更聚焦於領導者領導風格所造就與部屬間的關係樣貌，及其會對整體軍事組織產生何種之影響性。

一、國軍組織中的家長式領導

華人社會具有獨特的文化特質，其中包含了集體主義思維、權威式的教育方式和傳統儒家的人倫理念，因此造就了不同於西方國家的領導風格與組織文化。例如儒家集體主義是一種非常強烈的關係取向，維持工作場所和諧關係的必要性至關重要，而員工關心的是實現他人對集體利益的期望（Leung, 2005）。這種在華人的組織企業中獨特而鮮明的領導風格稱之為家長式領導（paternalistic leadership）。家長式領導有著類似父權的高權力作風，強大而清楚的權力象徵，但也有著人性化的照護，體諒部屬，以及表率風範的道德領導（鄭伯璜，2004）。李君偉（2012）的研究就發現，軍隊高權力距離的特色，更促使家長式領導能存在於台灣軍事組織當中。

家長式領導中包含三種領導作風，分別稱為「威權」領導（authoritarian leadership）、「仁慈」領導（benevolent leadership）以及「德行」領導（moral leadership）（鄭伯璜、周麗芳、樊景立，2000）。威權領導強調領導者權威是絕對的、不容挑戰的，領導者亦會對部屬做嚴密的控制與教誨式的教導，而且要求部屬要毫不保留地服從。仁慈領導是指領導者注重部屬個人的福祉及能替其維護面子，而且會對部屬做個別長久的關懷照顧。德行領導則是強調領導者個人的品德修養及操守，具有以身作則的典範效果，以贏得部屬的景仰與效法（樊景立、鄭伯璜，2000）。因此家長式領導是一種內含著強大的權威，但也具有照顧、體諒部屬及樹立典範成分之領導方式。

鄭伯璜、周麗芳和樊景立（2000）認為，在施恩與立威的架構中，領導者優良的品德或操守常被視為理所當然。由此可以顯見，不論是在威權領導或是仁慈領導的架構中，德行領導的因子都是重要且存在的。在現行制度下，軍人的品德操守本就列入個人考績的重點之一，除了會影響個人每年的績等評比，更對往後的升遷發展有著深遠的影響。除此之外，德行也是軍隊中用來篩選人才的關鍵之一，品德欄位若有缺失者，在晉升時可能會因此受到阻礙，嚴重者甚至會有被汰除的風險。故研究者認為德行是軍中全體同仁所應具備的人格特質之一，對於高階領導者而言更是必備的領導風範。此外，軍隊教育要求軍人的服從性，明確刻畫了階級的權力地位，重視位階及職位的高低之分。且在軍事情境中集權及層級分明，掌權者須能有效領導與支配部隊，是以階級權力距離大，更促進了家長式領導中的威權領導地位（李君偉，2012；徐御修，2017）。然而，隨著時代的演進，科技媒體的發達，軍事組織文化因應轉型與透明化，軍中不再是個獨權封閉的環境，不再只有關起門來的打罵教育才能展現領導權威。人性化的管理慢慢深入其中，重視個人福祉及關心部屬的需要與感受。再加上國軍設立的福利制度對象除了一般的官兵弟兄，官兵眷屬也同樣享有特殊的身分禮遇，如水電費優惠、軍醫院就診服務等，軍隊對於部屬照顧也包含了個人工作外的層面。由此可見，國軍主管領導風格除了威權領導外，也藏著仁慈領導風格的精隨在內。

鄭伯璜（2005）在「華人領導-理論與實際」一書中提到威權領導並存仁慈成分的這項觀點，他於1995年觀察組織企業後發現威權領導中含有某些部分的仁慈，並依據威權與慈愛展現的程度分為四種類型：第一種類型是高仁高威，高度的權威嚴格要求

部屬，也盡心於對部屬的照顧，屬於恩威並濟的「明主型」；第二種類型是高仁低威，表現出慈愛的態度與行為，關心與重視部屬的個別照顧，但不太會要求部屬，此種類型稱為「仁主型」；第三種類型強調對於部屬工作上的要求及組織目標的達成，且吝於給予對部屬展現照護，屬於低仁高威的「霸主型」；第四種類型實質上稱不上是領導，無仁無威的「庸主型」主管，既不能展現恩慈，也缺乏要求部屬的權威（鄭伯璫，2005）。若將上述的論點推到軍隊組織中，研究者以為，現今軍隊領導風格中德行領導是必要存在的，而軍隊高權力位階的威權領導風格也伴隨重視仁慈領導的仁愛照顧原則，惟不同主管的風格及喜好不同，執行領導時所展現的威權與仁慈比例也不盡相同，是以造就出不同的團隊氛圍及領導關係，也可能進一步的影響部屬的心情感受及工作績效。

游淑萍（2015）的研究已發現領導風格的不同影響著員工與主管間的關係，且部屬的態度、行為及績效亦會受到主管領導行為的影響。研究大多指出威權領導會帶給部屬種種負面壓力反應，使其身心呈現緊張狀態（趙安安、高尚仁，2005），會影響部屬的負向情緒感受及團隊滿意度（陳龍弘、蔡英美、陳瓊茶，2005；李庭閣、張珈進、黃少宇，2016）。因為威權領導屬於負向的社會交換歷程，領導者以專權及貶抑部屬的方式帶領團隊，可能會引發部屬對主管的不信任感，因而產生壓力，激發部屬的負向情緒感受，進而導致部屬的負向效能。相對而言，仁慈領導則有助於員工心理反應（李君偉，2012），促進社會凝聚力，同時對工作凝聚力具有正向的促進作用（蔡英美，2006），甚至可以部分調節威權領導所帶來的負向影響，以及能夠提升部屬的

工作滿意及心理健康（趙安安、高尚仁，2005）。是以，仁慈領導是屬於正向的社會交換歷程，領導者以正向關懷的方式給予部屬支持，使部屬產生感恩圖報的態度，讓彼此的關係品質提升（林姿葶、姜定宇、蕭景鴻、鄭伯璫，2014），部屬對領導者產生信任及愧疚之感，願意對組織忠誠，甚至犧牲自己完成組織績效。前已述及，鄭伯璫（2005）已發現組織中威權與仁慈共存的事實，而軍隊又是非常講求階級及紀律的全控性組織（錢淑芬，2010），過去已有許多文獻證實，在這樣的組織文化特色之下，也促成了家長式領導中權威領導風格的展現（如凌孝綦，2001；許金田等人，2004；林伯穎，2008；簡國欽，2013；李君偉，2012；徐御修，2017等）。因此，研究者推測，因組織環境影響，軍事組織領導者或多或少都具有威權領導特質在內，但卻鮮少有研究進一步指出軍隊領導者之權威與慈愛領導特質所佔成分不同，對於部屬及組織的影響性可能具有的影響性，故本研究重點將探討在軍隊威權氛圍的環境下，組織領導者展現仁慈領導風格所營造的部屬關係會對整體組織產生何種影響性。

二、領導關係下的部屬反應

（一）組織中上下互動關係

社會是互相作用的過程，人際關係互動中相互交換著社會上的資源，除了經濟與能源外，當然也包含著情感的交換。人並不完全像經濟學家認為的僅對金錢和物質感興趣，在互動的過程中人類也同樣有認可、尊重及愛與情感等非物質上的交換。在這樣的社會交換關係中，有些自願性的行為對於彼此所帶來的利益並非經濟或單獨存在的利益（楊濱燦、鄭清揚、黃麗穎，2011），可能也無法用經濟衡量其中的利益關係，

就像是一種情感的交流回報（郭景萍，2007）。人際關係互動比起實質性的經濟利益更重視彼此關係間的平衡，目的是期望能有持續性的互動關係。此外，情感是一種社會資本，如同經濟資本及文化資本在社會互動中也有累積、投資及回報的過程（郭景萍，2007）。但是情感上的交換不同於一般的社會交換理論（social exchange theory）是以經濟學的角度出發，認為人們都具有在與別人的關係中以最小的付出來得到最大的收穫之動機（洪光遠等人譯，2017）。也就是說情感的社會交換並非一直努力尋求最大化的利益，而是在人際交往中嘗試獲得適可而止的利益，更重要的是要能延續這樣的交換關係，此種人際情感互動基於重視維繫彼此之和諧關係，並達到所謂的「均等法則」（黃光國，1999）。

在組織結構下，領導者與部屬同樣具有社會交換關係及情感交換，紮根於社會交換理論中的雇傭互惠義務感及人際互動中的均等法則，形成組織中的領導成員交換關係（Leader-Member Exchange）（施智婷、林鈺琴，2012）。LMX理論強調領導者與部屬的關係超越雇傭關係，領導者對於部屬除了以薪資與其他利益換取部屬的服從性，也會花時間與精力接觸部屬，透過關心或額外的照顧與部屬形成互動品質高的內團體，發展較佳的交換關係。當部屬知覺到信任與關照，而願意奉獻與效忠，領導者與部屬間則具有情感上的交換關係（Fred & Graen, 1975），進而影響部屬的態度與工作績效（施智婷、林鈺琴，2012）。反之，主管與部屬的互動若僅只於一般的公事往來，領導者以正式領導權威對待部屬，部屬無法知覺到領導者投入的關注、支持及有質量的貢獻，那麼領導者與部屬間的關係如同互動品質低的外團體，部屬能遵守組織的工作

準則與規範，卻無法提升其對領導者及組織的貢獻與忠誠，且彼此間是無情感上的交換關係（邊光輝、許至璿，2015）。

在軍隊中領導者與部屬互動品質的好壞攸關著任務達成的效率。綜整上述的文獻，研究者推估：若在軍隊威權領導的情境下，領導者對部屬採取高壓權威式的管理，教誨式的教育方式，並傾向貶抑部屬的能力，傳達了強烈且具攻擊性的情緒給部屬。而部屬面對這些壓力與情緒，除了有順從及服從行為，同時也會產生敬畏與羞愧的感受（鄭伯璫、周麗芳、樊景立，2000），甚至激起其憤怒或反抗的情緒。職是之故，威權領導確實會對部屬產生負向的情緒感受（陳龍弘、蔡英美、陳瓊茶，2005）。然而，若單就在仁慈領導方面，軍隊領導者對於部屬的關心及照護，不僅止於工作領域上，也會擴及部屬的私人領域（林姿葶、姜定宇、蕭景鴻、鄭伯璫，2014）。領導者對於部屬是採取平等的姿態，軟性的表達方式，以維護面子與避免羞辱部屬為主。部屬也可能因為感念主管之仁慈領導或是對人尊重與關懷，而表現出感恩與圖報的行為，為組織更加努力投入與犧牲奉獻（樊景立、鄭伯璫，2000；游淑萍，2015）。由於領導者是沒有明顯外力的自發性對部屬仁慈，使得部屬產生感激及虧欠的感覺，在這正向的情緒交換之下，部屬可能會為了要維繫彼此間的情感關係，願意犧牲小我或是願意完成原本不在其應盡義務內的要求（鄭伯璫、周麗芳、樊景立，2000）。

（二）仁慈領導可能存在的負向影響性

前已述及，現行軍隊領導者同時具有威權（authoritative）與仁慈（benevolent）的表現風範，在權威與慈愛的交互作用下，對部屬的影響性將不同於單純的威權領導或

仁慈領導。研究者認為無論是單就威權領導與仁慈領導的研究比較，或是威權領導中參雜著仁慈的成份在內，領導者對於部屬要先有慈愛與照顧的表現，才會使部屬產生感激的心理，對於領導者或組織更加效忠與圖報。此外，研究者也發現仁慈領導除了會使部屬產生感激的心態，同時也可能會使他們產生虧欠的愧疚感（guilt），愧疚感會導致意圖和行為，引發部屬越發向上的動能，隨後會參與更多的合作行為（Ilies, Savani, & Dimotakis, 2013）。然而馮秋迪、許燕、隆逸芝和張旻昱等人（2013）的研究發現，個體若長期處於愧疚的情緒下，可能會開始產生懷疑自己無法補償對他人的虧欠，使關係處於失衡的狀態，進而開始否定自我認知，甚至影響自我效能表現，且進一步導致不公平的社會資源分配行為的出現。是以，愧疚感可能會引發部屬努力向上的動能，但一方面也可能會對組織及社會產生負向的影響性。這種負向的影響性存在於領導者與部屬間的交換關係中，研究者以為如同國內學者劉仲矩所談到的「正面情緒勒索」概念相似。正面情緒勒索是指領導者多以鼓勵及誇獎的方式取代責罵及威脅，可能易使員工產生愧疚之感，更加感恩（劉仲矩，2014），一旦愧疚的感受越強，會使個人在未來傾向更努力的繼續追求目標（劉仲矩，2014；邱蘭婷，2011）。

正面情緒勒索起源於美國心理醫生 Susan Forward 於 1997 年所提出的情緒勒索論點。情緒勒索主要成立條件在於這些情緒勒索者（emotional blackmailer）十分瞭解對方是很珍惜他們之間的關係，知道被勒索者的弱點，他們會利用這層親密關係迫使被勒索者讓步。情緒勒索的過程在試圖藉由增強對方的恐懼感（fear）、義務感（obligation）和罪惡感（guilt），甚至是貶低對方自尊等方式來迫使對方順從，取得控制權。這樣

不斷受到「控制」手段支配，使被勒索者必須對情緒勒索者有求必應，不得不犧牲自我欲求及人格時，就變成情緒勒索（杜玉蓉譯，2007）。在現實生活中我們或許對上述所提到的恐懼感、罪惡感與義務感的感覺並不陌生，但是情緒勒索者卻會將這些認知感受放大，導致被勒索者感到強烈的不舒服而做出反常或超越其義務範圍內的行為，以企圖緩合氛圍與不安的情緒。情緒勒索現象除了在親密關係中相當常見，也可以在組織的上下關係及同事情誼中窺探到此種跡象。已有不少研究探究職場中的情緒勒索現象及其影響性，發現情緒勒索對於部屬的離職傾向、工作壓力（劉仲矩、周玉涵，2016）及政治行為（陳映羽、王嘉伶，2017）具有顯著性影響，對部屬主觀幸福感也存在著顯著的負向關係（Liu, 2010），更嚴重的是會正向影響員工服務破壞行為（陳映羽、謝炳盛，2018）。所以一旦組織關係中產生情緒勒索現象，對於組織整體運作與維繫上來說都是負面的影響因子。

是以，研究者懷疑在仁慈領導風格下產生的愧疚感跟情緒勒索中的罪惡感概念相似，亦即在仁慈領導下部屬出於愧疚感而有的超義務行為回饋，可能是因彼此之間產生了情緒勒索的關係模式，部屬為了降低罪惡感而採取的應對方式。此外，若情緒勒索潛藏在仁慈領導的良善包裝之下，領導者利用彼此緊密正向交換的關係對部屬提出要求，部屬因重視彼此間的關係，且基於過往情感社會交易時的虧欠，產生愧疚感而引發「不得不」的情緒及行為表現，進而迫使部屬完成非原義務範圍內的工作。這種情感反應及行為回饋如同情緒勒索時被勒索者會表現出對情緒勒索者有求必應，不得不犧牲自我欲求及人格的反應相似。如此推論，仁慈領導可能也會對領導關係產生傷

害，威脅到部屬對領導者及組織的信任感，對於部屬自身也可能產生不良身心影響，不僅可能使工作績效大打折扣，也可能影響了整體的組織運作與維護。

綜合上述論點，在軍隊情境中，基本上仁慈領導、威權領導與德行領導三者是相互共存。軍人高道德標準及對於國軍形象的重視，在考核篩選上的嚴謹促使高階主管具有一定的德性風範。而軍隊是高權力及階級分明的體制，階級服從是軍人都應遵守的規範，領導權威的展現應是一般有效能的領導者所應具備的能力。此外，從軍人的福利制度設立來看，也可以發現國家對於軍人基本的個別照護之重視，惟在領導力中所展現仁慈領導比例的高低全賴領導者個人的風格而定。回顧過往文獻時也發現，仁慈領導對於部屬的身心狀態及工作凝聚力都具有正向的影響效果，但部屬產生感激心態的同時，也可能會有愧疚感或罪惡感的情緒生成，這是否會引發情緒勒索的現象，是本研究所欲探討的主要目的之一。

三、情緒勒索研究的困境

此外，研究者在回顧過往文獻時，發現情緒勒索一詞的觀念起源於西方社會，是由美國心理醫生Susan Forward個人的臨床經驗所歸納出恐懼、責任與罪惡感這三種認知感受成份。可能鑒於西方社會重視個別主義思維，Susan Forward著作中談到的案例，多以親子關係及親密關係為主，少部份提及職場上的關係。雖然在現代組織中領導本質與行政管理技巧東西方差異不大，但相對於西方社會，東方社會更重視集體主義，華人文化中強調角色義務的規範，形成了組織成員間獨特而密不可分的關係文化（任庭儀，2018），使得情緒勒索一詞帶到華人社會中，更多是關於組織關係探討研究。

如陳怡伶、劉仲矩和方國榮（2005）針對職場中情緒勒索現象探討時便發現，最常見的情緒勒索好發於上司、下屬、同事、供應商、客戶等五種人際關係互動之中。後續先進學者們在職場上的探索性研究及探討中，逐漸開始聚焦於情緒勒索對組織及成員的影響性，如增加部屬之組織政治行為和服務破壞行為，甚至會導致離職傾向（劉仲矩、周玉涵，2016；陳映羽、王嘉伶，2017；陳映羽、謝炳盛，2018）。

惟研究者質疑在探討華人組織特性，若仍引用西方文化所提出的概念，是否欠缺文化因素的考量。華人文化特有的角色義務可能加深了情緒勒索的義務感。在軍事組織中高階級權位特徵也可能會影響部屬對於權威的恐懼感，及無法滿足長官要求的罪惡感。但另一方面，在陳淑瓊、高金成和吳東彥（2014）的研究發現，華人集體主義影響了人們表達情緒的方式，使個體不習慣經驗與表達自身的情緒。研究者推估，若個體長期對自我的情緒知覺不敏感，反而可能造成部屬無法覺察自身或許正經歷情緒勒索處境之中。且Susan Forward所提出的情緒勒索概念多為個人經驗論述，理論基礎及定義也稍嫌不足，後續研究若一昧的引用，可能會形成各說各話的處境。研究者依據研究動機及觀點的不同，在情緒勒索測量構面上，就發現有些學者主張以情緒勒索者種類做為界定標準（上司、同事、下屬、客戶、供應商），有些學者以情緒勒索類型做為測量標準（施暴型、自虐型、悲情者、欲情故縱），有些學者則是以情緒勒索知覺或感受做為測量構面（恐懼感、義務感、罪惡感）（陳怡伶，2004；劉仲矩，2006；周玉涵，2013；楊士杰，2014）。不僅學術上欠缺嚴謹的定義，在學術研究之外，情緒勒索相關議題近年來也成為台灣社會大眾關注的議題之一，傳播媒體及網路論壇爭

相討論（任庭儀，2018）。這種憑藉個體主觀感受發表論述，雖引起社會大眾廣大的共鳴，但同時也造成了社會、家庭及親密關係間過度敏感的現象。研究者懷疑這可能誤解了Susan Forward提出情緒勒索的本意，情緒勒索一詞更成為一種汙名化的現象。故期望能透過本研究將情緒勒索一詞加入華人組織文化觀點，並以軍事情境做為觀察對象，除能瞭解現行軍事組織中是否具有情緒勒索跡象，以即時應處與改善不良的組織關係及組織破壞性因素，也藉由研究歸納整理出關於情緒勒索完整的論述及相關學理定義，和前輩先進們的研究對話，俾為學術界做出微薄的貢獻。

貳、研究目的

基於上述的研究動機，本研究的主要目的有：

- 一、國軍組織中是否潛藏情緒勒索現象？
- 二、領導者仁慈領導的風格是否會導致部屬之情緒勒索感受？

第二節 名詞釋義

壹、仁慈領導（Benevolent leadership）

仁慈領導係指領導者對部屬工作上的包容關懷照顧，容許部屬犯錯、維護部屬面子、給予工作支持，以及提供適當的教育與輔導。並照顧部屬私人領域的生活，對部屬私人生活提供急難救助等。本研究引用鄭伯壘（2000）所發展之家長式領導量表中仁慈領導分量表，受試者得分越高，代表所感受到其領導者越具仁慈領導風格。

貳、情緒勒索 (Emotional blackmail)

參考Susan及Chen等人的定義，本研究將情緒勒索定義為發生在親近關係之間，一方反覆透過情緒操縱試圖產生控制或影響另一方，並使另一方感受到恐懼感 (fear)、義務感 (obligation)、罪惡感 (guilt) 等感受 (杜玉蓉譯，2017；Chen, 2010)。研究者依據恐懼感、義務感及罪惡感等三個向度編製情緒勒索量表，分數越高代表受試者感受到情緒勒索程度越高。



第二章 文獻探討

第一節 仁慈領導之探討

壹、家長式領導之內涵

家長式領導此一概念源自於Silin（1976）、Redding（1990）及鄭伯璜（1995）於華人家族企業組織結構中，針對領導者與部屬之間互動及管理模式進行觀察的質化研究。起源於華人獨特的文化根源，是華人組織特有的領導型態，領導者以威權專斷的作風控制部屬，樹立道德楷模的形象，以及對個別部屬展現關懷照顧。此種類似於父權的作風具有人治的慈愛，嚴明的權威，及道德上的典範，稱之為「家長式領導」。因此家長式領導包含三種類型的領導風格，分別是「威權」領導(authoritarian leadership)、「德行」領導(moral leadership) 以及「仁慈」領導(benevolent leadership)（鄭伯璜等人，2000；樊景立、鄭伯璜，2000；林姿葶、鄭伯璜、周麗芳，2014）。

一、威權領導

威權領導起源於中國儒家倫理中下位者角色的內化，如同五倫中的父子關係，父親在家庭之中權威遠高於家庭其他角色，且擁有絕對性的權力是不可撼動的。再加上法家思想對於人性本惡的假設，認為上位者不能信任下位者，其權威是不能分享的，此種權力的累積，嚴格控制思想，高壓統治方式，更加強化了威權領導的風格。威權領導強調個人權威及支配部屬兩種特色的領導行為，權威是絕對的、不容挑戰的，支配部屬則是會對部屬做嚴密的控制，而且要求部屬毫不保留地服從。鄭伯璜（2005）在組織的個案研究中甚至發現，領導者對於部屬的要求，超過部屬個人的自我要求。威權領導包含了

控制人的「專權」(Juan-Chiuan)與控制事的「尚嚴」(Shang-Yan)成分。這樣對事對人的態度形成了四種的行為風格，包括專權作風、貶抑部屬的能力、形象整飾及教誨行為。具有威權領導風格的領導者甚至會做到不願授權、下行溝通、獨享訊息及嚴密控制的行為。而隨著時代的演進，威權領導風格也產生了一些變化，在周婉茹、周麗芳、鄭伯璵和任金剛(2010)的研究中便發現威權領導在現代化的作用下，偏激的行為模式也有了一些轉變，領導者減少了有損個人人格或尊嚴的領導行為，將控制行為轉向重視的核心價值或與紀律有關的威信上(鄭伯璵等人，2000；樊景立、鄭伯璵，2000；周婉茹等人，2010)。

二、德行領導

德行領導源自於孔子相信人格與美德的培養是社會的基石，強調道德規範與道德感化來約束下位者，是以潛移默化中使下位者順服。領導者表現出高尚的道德情操和修養，藉以贏得部屬的認同效仿。而在樹德的架構下包含兩種行為模式，分別是公私分明及以身作則。德行領導之領導者必須表現更高的個人操守或修養，具備不徇私與以身作則這兩種美德，要能夠克己奉公，不會利用權位牟取私利或竊佔他人利益。此種領導方式是以領導者自身的道德規範出發，且超越一般的組織規範，可以引導部屬完全信服於領導者，這也成為華人組織中顯著的文化性特色。德行領導的公私分明與軍人武德的「一視同仁，犧牲私利」概念相同。武德中賞罰分明、公平的「信」和愛民、犧牲、待人如己的「仁」及公正嚴明、賞罰分明、戒慎自律的「嚴」，也都包含著德行領導的精隨在內(鄭伯璵等人，2000；樊景立、鄭伯璵，2000；吳秋慶、洪光遠，2005；蘇英芳、黃賀，

2006)。在鄭伯壘及莊仲仁(1981)針對台灣軍事組織之有效領導行為的研究中也發現，公私分明的德行領導是基層軍事領導中的一個重要面向。

三、仁慈領導

仁慈領導源自儒家對於仁君與慈父的理想，由家庭的倫理關係出發，並擴及到社會的政治關係，認為上下間具有傳統道德責任。仁慈領導重視部屬的福祉，做到全面而長久的關懷，其中包括寬恕和保護的行為。仁慈領導理論基礎起源於鄭伯壘於1995年至1996年所做的一系列研究中所探討到的施恩架構，在施恩的架構下行為模式包含個別照顧與維護部屬面子，且領導者並不侷限於對部屬工作上的包容關懷照顧，也會擴及部屬私人領域的生活照顧。在工作上領導者會容許部屬犯錯、避免公開責難、預留餘地及避免羞辱等行為、給予工作支持，以及提供適當的教育與輔導。在生活照顧上領導者視部屬為家人、急難幫助、生活上的整體照顧，擴及部屬私人的問題及家屬，也時常成為部屬私人問題的諮詢對象，對部屬私人生活提供急難救助等(鄭伯壘等人，2000；樊景立、鄭伯壘，2000)。這種對於部屬的照顧超越工作領域的特色，是與西方相關領導構念最大的不同之處。

根據林姿葶等人(2014)的研究，家長式領導中三種不同的領導風格，領導者依據不同理念所展現的行為模式，造就部屬不同的行為及情緒反應，更進一步的影響整體組織管理及運作。如威權領導的立威行為，部屬會表現出順從、服從、敬畏及羞愧等行為反應。其中順從行為又可以細分為公開的附和領導者決策、不與領導者唱反調等；服從行為則是無條件的接受領導者的指示，並願意效忠及信任領導者；敬畏及羞愧之感則是

部屬對於此種領導風格所產生的情緒反應。而當領導者以德行領導帶領團隊，表現出公私分明與以身作則的行為時，部屬則相應的表現出認同與效法的反應。部屬在情感上對領導者及其所做決策與領導行為的認同，並表現出對領導者行為規範的仿效與利組織公民行為。就仁慈領導而言，領導者對部屬的施恩行為，部屬將表現感恩與圖報來回報領導者的恩惠。感恩是部屬對於領導者的個別照顧與維護面子行為所產生的情感反應，圖報則是進一步的行為回饋(鄭伯璜等人, 2000)。不同的領導風格引發部屬不同的反應，也創造迥異的組織氛圍。三種領導風格間的差異，部屬更是有感。王世明等人(2018)指出，有別於威權領導與德行領導，仁慈領導在重視規章制度與個人權益在現代組織中更深受部屬喜愛。

貳、仁慈領導之特性

奠基於華人獨特的文化根源，家長式領導具有獨特的組織互動關係，其中影響組織運作與管理的焦點在於領導者與部屬之間的上下關係。而家長式領導是一種人治的領導風格，領導者對於部屬並非一視同仁的對待，尤以仁慈領導注重部屬的個別差異，考量部屬不同的特質與處境而展現因人而異的關懷照顧行為，自然存在著差異領導行為(郭均誠、林姿葶、周婉茹、鄭伯璜, 2015)。此種概念類似於西方組織中的個別化考量(Individualized consideration)，但西方傳統中的個別化考量通常表現在上下平等對待和同等權利的背景下，華人的仁慈領導風格則是有明確的上下階層關係，且上下之間的權力距離差異很大(Cheng, Chou, Wu, Huang, & Farh, 2004)。

過去在探討華人組織管理與特性，認為華人社會存在著獨特的關係模式，故多將重點具焦於「人際關係」（interpersonal relations）與「關係」（guanxi），這種以關係為依歸的文化特徵稱為「關係本位」或「關係取向」（林姿葶、鄭伯壘，2012）。組織間的人際互動如果放回整體社會脈絡下來看，社會交換理論（social exchange theory）是許多人際互動理論的基礎，社會交換理論中的互惠原則更被進一步拿來解釋組織間的互動關係，如領導者-成員交換關係（leader-member exchange, LMX）。依據LMX理論，領導者與部屬不同品質的關係，雙方的關係內涵將會影響後續的互動行為。較佳的交換品質，能正向影響員工的態度、工作績效、職涯發展與社會資本（施智婷、林鉦琴，2012）。具體而言，基於互惠原則，仁慈領導風格的領導者對部屬施恩，能喚起部屬的感念之心，使其經驗到受到信任的心理安全（psychological safety）環境，而引發部屬的順從義務。檢視相關文獻研究時也發現，仁慈領導基於個別化關懷導致的差異領導關係與領導者-成員交換關係相似。不過，仁慈領導不同於領導者-成員交換關係之處，在於其強調上下間權力不對等的關係，而非絕對平等的互惠關係，領導者在關係發展上具有較大的主導權，且仁慈領導風格的領導者對部屬施恩是為了體現儒家對上位者的角色的責任；LMX理論則認為領導者與部屬間的權力關係是對等的，雙方對於關係發展上都具有一定的影響力，透過彼此的期待與互動塑造雙方的角色定位（蔡松純、鄭伯壘、周麗芳、姜定宇、鄭弘岳，2009；王世明等人，2018）。

東西方組織文化明顯的差異之處在於，華人社會重視集體主義，西方社會強調個人主義，因此在「人際關係」交流與交換有不一樣的互動模式，華人組織更具其獨特的「關

係」(guanxi)意涵。仁慈領導成為華人獨特的領導風格，相較於其他家長式領導風格特別之處在於，仁慈領導風格的領導者不只關注於部屬工作領域的協助與支持，更多了部屬私人領域的生活照顧，這也是與西方組織中的支持領導(supportive supervision)不同之處(林姿葦、鄭伯壘，2012)。加上根源於傳統儒家思想，仁慈領導更重視上下關係及角色義務(role obligation)，角色義務包含上位者應有的風範及對下位者的照顧，也包含下位者角色的期許與行為規範，家庭色彩帶到組織中，形成獨特而鮮明的組織特性，同時也意味著緊密的領導者與部屬關係。領導者超越工作關係的關懷與照顧，使原本不平等的關係，又更加傾斜，再加上人際間基本的互惠規範(norm of reciprocity)，部屬產生對關係的虧欠的愧疚感，華人傳統倫理道德要求的角色義務，使部屬更願意效忠及回報領導者的使命，主動回報及展現更多的服從、奉獻。這就是王世明等人(2018)研究中所談到的「回報的主動性」及「義務的配合性」的概念，基於回報的主動性，獲得周全照顧的部屬在互惠規範的驅動下，會對組織及領導者產生正向的回饋。「義務的配合性」則是華人文化獨有的特性，其是指部屬在收受恩惠後，基於角色義務責任而非相對於個人權利的義務概念，表現出奉獻、服從及配合等依附於權威對象的效忠行為。

也因為仁慈領導之領導者能寬容部屬在工作上所犯的疏失，保全面子不在公眾場合給部屬難堪，並能給予支持與輔導，提供改善的機會，使部屬在組織中能降低風險知覺，提昇心理安全感，進而增強正面的組織績效之效益(汪美伶、李山田，2007)。另一方面華人鮮明深刻的文化規範，也可能引發部屬的服從義務，產生服從不貳的心理及行為反應，亦即對於主管的命令及要求無貳心的絕對服從，並非能夠參酌自身的想法意見。

因此，部屬會基於角色規範的義務感，無條件的遵從領導者的指示與做法，並完全效忠於組織（姜定宇、鄭伯璜，2003；汪美伶、李山田，2007；姜定宇、鄭伯璜、鄭紀瑩、周麗芳，2007；王世明等人，2018）。這也不難推估為什麼在仁慈領導下，部屬會表現出更多的組織公民行為或超義務奉獻行為，而組織績效也能更有效的發展。

參、一般組織中的仁慈領導

在回顧過去文獻時，研究者發現不同家長式領導風格的領導者對組織及部屬具有不一樣的影響，其中仁慈領導一直被認為對部屬表現及整體組織有更積極有利的結果。如Jamel（2016）的研究便發現，領導者的仁慈領導行為能提升部屬的心理安全及健康；鄭伯璜等人（2010）的研究發現，仁慈領導能夠有效提升部屬的組織承諾與工作績效，尤其在領導者對組織成員整體平均展現低仁慈，卻對某一特定成員展現高仁慈時效果更為明顯；蔡英美（2006）針對運動員團隊的研究中發現，仁慈領導對部屬個別化及全面性的照顧，能引發部屬的平靜、快樂、驕傲以及歡喜的正向情緒感受，進而促進社會及工作凝聚力。也因為仁慈領導不易引發部屬的負向情緒，故能增加團隊滿意度，有效預測離開組織團隊的意圖（陳龍弘等人，2005）；陳銘薰和游淑萍（2015）研究發現，仁慈領導之領導者對部屬的工作價值觀及組織公民行為具有正向影響性，當主管呈現高仁慈領導時，對於那些認為工作是為了追求個人理想且能符合個人興趣的部屬而言，更能促進其對工作公私分明的態度，提高組織公民行為。在這樣的研究結果推波助瀾下，不論企業或是公家單位組織也開始推崇仁慈領導，如林明珠（2007）研究發現，雲嘉南地區有中高比例的國小校長運用家長式領導中的仁慈領導來帶領學校體育教師，也成功提

高了整體的士氣表現。

仁慈領導之所以能正向引發部屬及組織績效在於，其可以被視為在工作場域中的個別化照護，領導者擅長覺察部屬情緒狀態，當部屬犯錯時，能體諒並會顧及部屬面子而避免當眾責罵或羞辱，也會提供指導方針主動協助解決問題，注重個人在職涯上的發展。除了在工作領域上的照顧，領導力展現也包含部屬生活上的照顧，將部屬視為家人，平時便會嘘寒問暖關心部屬私人生活及起居，當部屬遇有急難時能及時幫忙給予救助，表現出超越專業關係的整體關注。因為接收到領導者的正向領導(如關懷照顧及支持體恤)，使部屬產生感激及愧疚感受，並知覺到有義務回報及效忠領導者，以正向情緒來回應，讓彼此以正向情緒做交流(吳宗祐，2013；李庭閣等人，2016；Erkutlu, & Chafra, 2016)。

肆、小結

綜上所論，仁慈領導是華人組織中獨特的領導風格之一，也是近代組織中相較於家長式領導其他兩類領導風格(威權領導及德行領導)中更受歡迎的領導方式。過往的研究中也發現，仁慈領導有助於員工心理反應(李君偉，2012)，並能促進社會凝聚力，同時對工作凝聚力具有正向的促進作用(蔡英美，2006)，甚至可以部分調節威權領導所帶來的負向影響，提升部屬的工作滿意及心理健康(趙安安、高尚仁，2005)。仁慈領導根源於傳統的儒家思想，將家族及社會政治中的上下應對方式類化到組織中，形成上下之間緊密卻不對等權力關係。且領導者基於角色義務與責任，個別化關懷及照顧部屬，此種照顧與影響更從工作任務上，擴及其私人領域生活上。部屬則基於互惠規範及義務配合性原則，在獲得領導者的施恩後，激發部屬服膺於角色規範的義務，並透過服從不

貳的行為回報以滿足互惠規範，進而對組織展現忠誠（姜定宇、鄭伯璜，2003；王世明等人，2018）。然而，鄭伯璜等人（2000）研究也提到，在仁慈領導的人際交換及互動結果，也可能是基於部屬心理產生的感激及虧欠感所引發的行為表現。

如此可以得出，仁慈領導之領導者倚著組織中上對下主導的權力關係，依循儒家傳統的「角色義務」規範，而對部屬施恩，施予個別化全面而長久的關懷。部屬也在接收領導者施家的恩惠後，除了會產生感激的感覺，也可能有虧欠的愧疚感，再加上角色規範的義務，使其願意透過無條件遵從領導者的指示來回報其恩惠，盡可能的達到互惠規範。惟過往文獻大多聚焦於仁慈領導之部屬回報行為及對組織帶來的正面效益，顯少探討組織成員內在心理感受及行為背後的內在動機。在馮秋迪等人（2013）的研究也指出，人情愧疚感可能導致不公平的社會資源分配行為的出現，進而影響組織整體效益。研究者整理過往文獻時發現，針對仁慈領導之研究大多聚焦於部屬感激心態，顯少關注於部屬愧疚或罪惡的感受，因此懷疑此種在關係上的負向情緒經驗，可能會影響部屬的身心健康，甚至破壞團隊和諧及降低組織績效，使得仁慈領導對於組織影響並非全然的正向。

第二節 仁慈領導在軍事組織中的樣貌

壹、軍事組織的領導特性

有別於一般企業組織文化特性，軍事組織成立初始，是以戰勝敵人為目標所設立，組織管理強調階級、紀律及重視一致性，軍事領導偏向在組織規範權力和支配權力方面，相較於企業組織強調功利性權力，軍事組織較依賴規範性權力（鞠德風，2009）。就生

活管理及領導者與部屬間的關係來看，一般企業有明顯的上下班制度，上班場域和私人生活具有明確的界線。而在軍事組織中，因任務需求及組織特性，領導者與部屬須長時間相處在一起。近年來因應徵兵制的改革，雖不斷推行上下班制度力行於軍隊中，但國軍本質負有保家衛國的神聖使命，軍人仍須24小時隨時待命負責戰備輪值。且軍隊配有每人住宿及生活的空間，在任務來臨時，更是會以直接「管休」限制個人休假和行動。故軍隊中的領導者與部屬具有緊密的關係及團隊凝聚力，領導者領導力展現不僅只於工作任務上，更會影響到部屬的生活及環境適應。為能順利遂行任務，軍隊管理重視整體團隊，統一著裝規定藉以達到匿名化及去個人化的管理，也成了軍事組織的特色之一。不僅如此，在職涯教育方面，軍事教育官兵弟兄要能服從命令、培養忠貞愛國情操及為國家犧牲奉獻的精神；要求主官要有絕對的領導權威，兵力派遣的指揮權，對於任務執行更是負有完全的成敗之責（李君偉，2012；徐御修，2017）。是以軍隊組織中領導扮演極為重要的角色，有效的領導往往也是致勝關鍵。

軍事組織以任務為導向，且具有階級化的權力特徵及講求上下的服從關係之特性（鞠德風，2009）。長官在領導部屬時，具有一定的影響力，為使軍隊有效遂行任務，在領導者指派任務及溝通協調時，特別講究領導者的絕對權威，形成上對下的單向溝通模式，並要求部屬對主管的命令須絕對服從不能質疑，且信仰領導者，此種溝通及領導的方式包含著威權成分在內（徐御修，2017；簡國欽，2013）。而軍隊特異的組織特性，使得軍事組織成員對於權威領導風格，及領導者所展現的專權和教誨式行為的排斥感不

似一般企業組織明顯，更使得威權領導風格奠基於國軍部隊組織中（許金田等人，2014）。

其次，軍事組織亦相當重視武德教育，「智、信、仁、勇、嚴」的道德精神提升了軍人氣節與高尚的德性，也將領軍事領導行為提升於道德層次（吳秋慶，2006；吳秋慶、洪光遠，2005）。領導者更以公私分明、以身作則的典範行為，來獲得部屬的景仰與效仿，以提升其領導力及對部屬之影響性，並引發部屬的利組織發展的組織公民行為（許金田等人，2014）。鄭伯壘等人（2000）的研究也發現，公私分明的德行領導是基層軍事領導中的一個重要面向。此外，品德考核一直是軍隊作為人才篩選的重要考量依據之一，更是決定軍事組織成員去留的關鍵要素。綜上所論及觀點，可以發現德行領導樹德的典範及高尚的情操是軍事組織文化重要的內涵之一。

軍事組織除了講求任務的執行，同時也重視組織成員的照顧與關懷，生育補助、婚假、分娩假等都視個人需求提供。軍隊福利制度的建立，對於軍人的照顧更是擴及了軍眷家屬，軍人眷屬的身份在水電、醫療、就學補助等都享有比一般民眾更多的優惠與補助，對於軍人的福祉追求全面性而長久的關懷。隨著時代的變遷，軍隊管理也更趨於人性化，領導者更要照顧、關懷及愛護部屬（簡國欽，2013；許金田等人，2014）。由此可見，軍隊組織制度對組織成員做到基本的照顧、全面及長久的關懷，是仁慈領導的重要內涵。惟領導者會運用多少階級權力對部屬做到額外的照顧，差敘式領導對待，則依個人領導風格不同而異。

貳、軍隊中家長式領導的類型

研究者從上述觀點進一步推論，在軍事情境中，家長式領導風格並非獨立存在的。而這種共存的現象在過去的研究中早已探究過，樊景立和鄭伯璜（2000）研究便指出家長式領導的三個要素（威權、仁慈及德行領導）是可以區分的，但卻未必然是獨立的。鄭伯璜（2005）在「華人領導-理論與實際」一書中，透過1995年在組織中的觀察研究，發現在家長威權的領導風格下也具有恩威並濟的領導作風。其中依據仁慈與威權表現程度的高低，區分四種純粹的領導風格明主型、仁主型、霸主型及傭主型。明主型的領導者採取恩威並濟的領導風格，部屬亦能感恩畏威。仁主型的領導者是典型好脾氣好說話的類型，以慈愛的方式對待部屬展現照顧，不太會要求部屬，基於互惠原則，部屬則會感恩圖報。霸主型的領導者強調對部屬的要求，展現絕對的權威，且顯少關心部屬的需求，部屬凜於威勢而有懼怕的順從行為。傭主型的領導者，既無慈愛也無權威，無法要求部屬也缺乏對部屬應有的照顧，使部屬對於組織充滿不信任與無助感，組織內也產生消極的氣氛。鄭伯璜等人（2000）在三元模式的建構研究中，更認為樹德存在於施恩與立威的架構中，領導者優良的品德或操守常被視為理所當然的，換言之，不論是在威權領導或是仁慈領導的架構中，德行領導的因子都是重要的存在。

前已述及，軍隊要求個人品德及道德規範，高權力位階的特徵，服從的教化，都一再的確保了威權領導與德行領導的地位。如同許金田等人（2004）所提出觀點，傳統的軍事組織講究的是「作之君」的威權領導與「作之師」德行領導的領導模式，上對下單向命令式的行為，是軍事組織中領導者與部屬間習慣且常見的溝通與互動模式。其次，

部隊中領導者常須以身作則及公私分明等德行領導方式來贏得部屬青睞與效仿。近年來社群媒體的發達，訊息的流通，全民國防教育的倡導，國防部也開始推行各營區開放的活動，使國軍不再是個封閉獨權的環境。依國軍現有的福利制度，對於軍人個別照顧及權益逐漸重視，蘊含著仁慈領導對於部屬個人的福祉做個別、全面而長久的關懷的精隨在內，惟實際上在不同組織特性的團隊，依據領導者的領導風格迥異，主管在領導團隊對部屬的做到個別照顧與維護部屬面子的比重仍具有差異性存在。故本研究假設在軍事組織情境中，領導力的展現本身就具有威權及德行領導的因子，而仁慈領導所展現的高低則依領導者風格而異。故本研究的基礎將建立於權威領導和德性領導下，仁慈領導的高低對於組織是有具有顯著性的影響差異。

參、軍事組織中的仁慈領導

許金田等人（2004）的研究指出軍事組織中領導特性的重要性在於，有效的領導往往是戰場決勝的關鍵。這項研究對象以基層單位志願役軍事官為主，結果發現隨著社會、經濟、文化的變遷，國防組織不但擁有強大的權威，同時也具有體諒與照顧部屬，並展現高度個人操守的領導作風，顯示家長式領導在現今軍事組織中具有一定影響力。其中仁慈領導的施恩架構，有利於上下關係品質的提升，使部屬對於領導者產生信任及滿意的感受，透過這些情緒感受能激勵部屬產生超水準的工作行為，使部屬展現較多的組織公民行為。這種組織公民行為是一種利他行為，部屬無條件且能主動的從事角色要求外的行為，在軍事組織情境中能提升行政績效、強化訓練成效，彌補組織制度內的不足，進而有效達成組織目標，提高領導效能。

李君偉（2012）以家長式領導的觀點探討在軍事組織中對部屬的影響性，認為在現今社會環境及政策的轉變下，組織內成員組成變異性大，因此領導者也開始調整領導風格，採以較人性化管理的方式，以提高訓練的效率，及維護部屬的身心健康。軍事組織中所展現的仁慈領導奠基於上下權力距離大的現象上，部屬不會因主管的施恩而忘記階級職位上的距離。仁慈領導的應用上領導者的關懷行為也不只展現在工作職場上，能寬容體諒部屬的錯誤，重視部屬個人的福祉，更會衍生至部屬的家庭及眷屬，部屬能獲得較週全的照顧，感受到支持與鼓勵，因而容易產生正向情緒，有利於部屬正向的心理反應及工作態度的提升，降低個體身心健康影響所導致的戰力傷損。

李庭閣等人（2016）觀察組織中領導者、部屬及組織間三者的影響性後發現，領導者的領導行為若使部屬產生不良情緒，將會負向影響部屬的任務績效及職場偏差行為，進而影響組織效能。相對的，若部屬對領導者產生正向的情緒反應，則有助於執行任務的積極性及增加部屬正向的行為意圖。該篇研究是以國軍單位第一線服務人員（包含招募人員與財務人員）與其主管為研究對象，研究結果發現，在仁慈領導風格下，領導者會維護部屬面子，展現照顧行為，當部屬感受到領導者的關心與重視，基於互惠及回報原則，部屬會以正向的情緒來回應領導者，產生責任感並引發回報領導者的工作動機，努力扮演工作角色，投入更多的努力與犧牲奉獻，進而促進組織運作，提升工作績效。且仁慈領導差異化對待部屬的方式，可能會激勵部屬產生更突出的工作表現，並積極建立良好的關係，以符合領導者的期望、博取信任，藉以成為內團體一員，獲取更多的資源，進而降低部屬離職偏差行為之發生。

肆、小結

軍事組織獨特的任務特性及體制，造就與一般民間企業不同的組織文化。鞠德風（2009）在研究軍事領導與企業領導行為的差異時便發現，在任務成敗的代價上，企業組織造成企業資源的流失，但軍事組織卻是影響整個國家興亡。就組織利益交換關係來論，企業組織領導者以薪資利益交換部屬的人力資源，具有直接的利益交換關係，軍事組織成員的薪資則是統由中央單位律定標準及統一給付，領導者沒有直接的權力可以影響部屬的薪資，不具有直接的利益交換關係。在其他情境因素中，無論是內部凝聚力、生活作息或團體規範上都有很大的不同。因應軍事組織獨特的體制及文化背景因素，造就了軍事領導者鮮明的領導風格，一種共存的家長式領導類型。

回顧過往對於家長式領導的研究發現，不僅侷限於一般企業組織，家長式領導在現今軍事組織中仍具一定影響性（許金田等人，2004）。在傳統軍事組織研究中，因為講求絕對的權威與表率的風範，領導者多以專權、嚴峻及教誨式的教育與命令方式帶領部屬，並自詡成為一位具備軍人武德風範的將領，故多認為是威權領導及德行領導為主。但隨著社會環境的變遷籍政策的改變，組織成員變異性提高，領導者的領導風格也隨之轉變，加入了人性化及合理化的仁慈領導內涵後發現，對部屬的身心健康具有正向影響，且提高了行政效率及任務績效（李君偉，2012）。在李庭閣、張珈進、黃少宇和嚴國晉（2016）研究也發現，軍事組織中仁慈領導的領導者能獲得部屬較高的信任與滿意，進而提高組織績效。同樣在許金田等人（2004）針對軍事組織中志願役領導者及部屬的對偶研究，發現領導者若採取仁慈領導風格，會促使部屬產生感恩圖報的態度，進而提升

上下關係品質，使部屬對領導者感到信任與忠誠，而願意增加其幫助他人及保護團隊等組織公民行為。綜合上述研究結果發現，軍事組織中的仁慈領導風格不僅對於部屬個人情緒及心理健康具有正向影響性，基於回報與互惠規範，部屬傾向表現更多的利組織公民行為，將有助於組織任務的達成，不僅提升了組織績效，更能促進組織未來的發展。

第三節 華人社會中的情緒勒索

壹、情緒勒索內涵

情緒勒索是發生在親近的人之間，反覆透過情緒操縱試圖產生控制或影響的一種行為模式(Chen, 2010)。情緒勒索的發生也可能會導致兩者產生一種不對等的權力關係。Susan Forward提到情緒勒索常發生在我們所重視與珍惜的關係中，具有六個階段的特徵，分別及要求(demand)、抵抗(resistance)、壓力(pressure)、威脅(threat)、順從(compliance)、舊事重演(repetition)。首先情緒勒索者為達目的而對被勒索者提出要求，被勒索者不認同而抵抗，勒索者因對方反抗產生挫折及失落等不安的壓力，為轉移壓力改以其他威脅的方式對待被勒索者，引發對方的恐懼、義務及罪惡感，進而使被勒索者順從其計畫，這樣的途徑會不斷的重複上演，成為人際相處間的惡性循環現象(如圖一)。情緒勒索者以這種「控制」的手段支配關係，使得被勒索者不得不犧牲自我欲求或人格來滿足對方，而這些應對方式大部分都是在不假思索下產生的。Susan更形容情緒勒索的現象就像在迷霧(fog)般，其中充斥著恐懼感(fear)、義務感(obligation)、

罪惡感（guilt），使被勒索者的洞察力和判斷力減敏感，情緒勒索者便利用此迷霧陣做為情緒操弄的手段使對方屈服，藉以達成需求目標（杜玉蓉譯，2017）。

情緒勒索者通常扮演的類型如1.施暴者（punisher）：又分為積極或消極。若不順其意，積極的施暴者會採取直接的攻擊手段，語帶威脅的表達不滿；消極的施暴者則採用被動的攻擊，用沉默與冷戰來製造緊繃的氛圍，意圖迫使對方讓步；2.自虐者（self-punisher）：採取把生活搞得一團糟或是傷害自己的行為來表達訴求；3.悲情者（sufferer）：利用他人的同情心來控制關係，常表現出脆弱、沮喪、楚楚可憐或沉默，讓人察覺其苦處，並將這些慘狀歸咎於對方的責任；4.欲擒故縱者（tantalizer）：通常掌握被勒索者的需求或弱點，會先釋放出正向的訊息，利誘對方若不順從要求，將什麼也得不到（杜玉蓉譯，2017；任庭儀，2018）。

情緒勒索並非直接威脅個體的生命安全，而是影響個人心理及情感層面，自我完整性受威脅，自我價值感可能被貶低，自我的形象受到傷害，安全感也被剝奪（杜玉蓉譯，2017；周慕姿，2017）。Karnani（2018）研究便指出，情緒勒索會降低伴侶的情緒穩定性和親密關係的滿足感。人際交往與溝通方式有千百種，並非所有人都会使用情緒勒索策略來達成自我的目標或奪回掌控感，過往也有一些研究發現，情緒勒索者與性別與某些人格特質相關。Chiu, Wang 和 Hsu（2010）研究發現男性相較女性更容易使用情緒勒索的策略，推測情緒勒索在性別比例上具有顯著差異的原因可能與台灣傳統的男性性別認同發展有關。此外，Chen（2010）研究指出，具有馬基維利主義（Machiavellianism）人格特質的銷售員比較會利用情緒勒索策略來說服消費者購買產品，以提高銷售額，這

裡提到的馬基維利主義指的是為了個人的成功而操縱他人的人格特質。但若消費者對情緒勒索現象知覺程度越高，尤其是當消費者知覺銷售員可能過於熱情想和自己做朋友、過度的肢體接觸及在服務過程中打探隱私，都可能會降低其消費意願(劉仲矩、莊心宜，2016)。

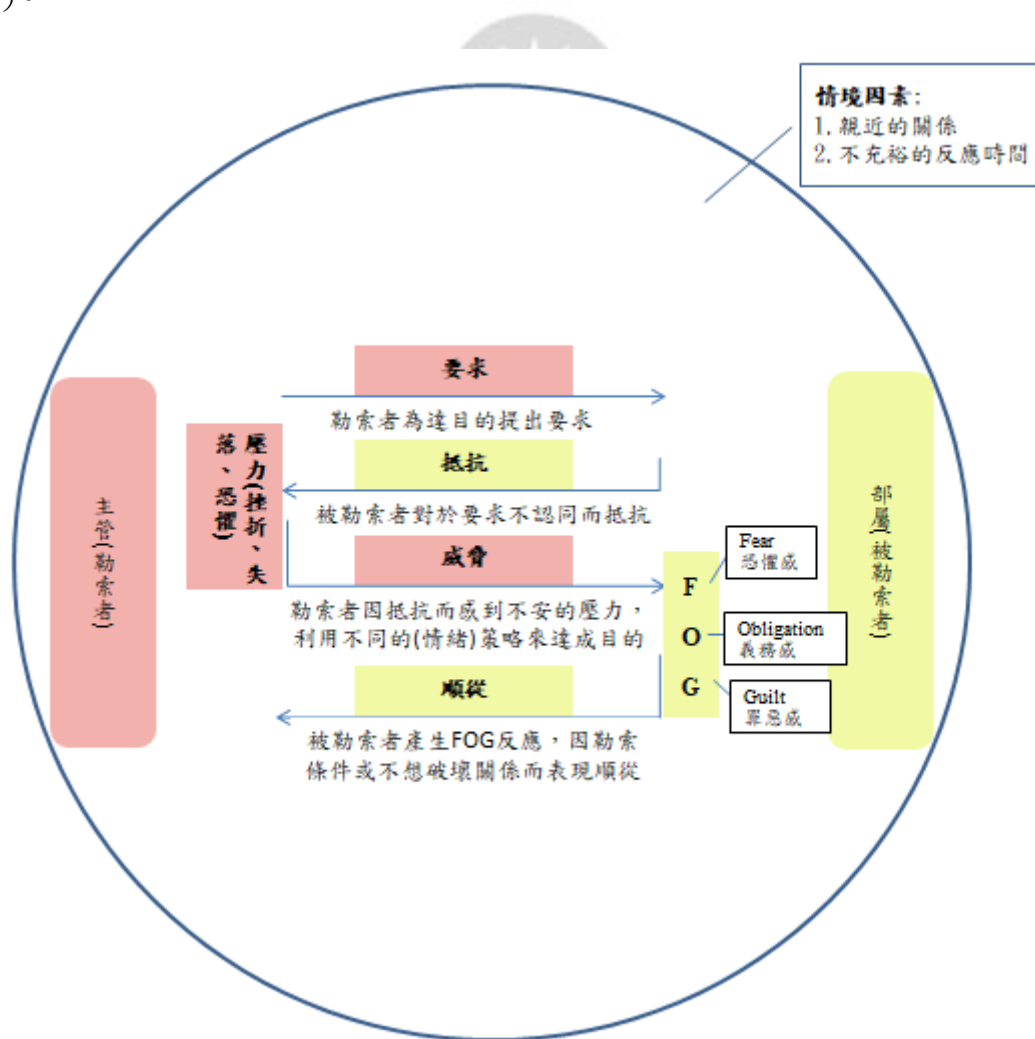


圖 1 情緒勒索流程示意圖

貳、華人文化助長情緒勒索現象

研究者回顧文獻時發現，情緒勒索雖是由美國心理醫師 Susan Forward 和 Donna Frazier 於 1997 年根據豐富的實務經驗領先全球提出的概念，但此一理論基調傳入東方社

會後，在華人社會特有的文化脈絡作用下，有了更深刻的影響性。文化的核心是蘊含著豐富的哲學與意識型態，其透過了習俗與生活規範的代間相傳，經由人際互動歷程，會逐漸形成一種展現情緒規則（display rules），面對社會事件時產生不同的情緒，面對情緒時產生不同的行動策略（王叢桂、羅國英，2008）。因此，東方與西方文化在人際交往及情感互動上存在著很大的差異，個體與群體之間的距離及自主性的不同，也讓情緒勒索的效應有深度不一的影響性。

華人的認知態度、思想觀念、價值取向、氣質特徵及行為模式深受儒家、道家及佛家的思想影響著，這種日常生活中隨處可見的「世俗化儒家」（secular confucianism）成為一種獨特的華人文化特色（陸洛、高旭繁、陳芬憶，2006）。因為受儒家文化影響，華人特別重視孝道，在家庭裡「孝順」被認為是一種美德的行為，要盡「孝」道得先懂得「順」從長輩父母（周慕姿，2017）。又因華人的傳統文化是以家庭為基礎，社會關係如同家庭的放大，在家裡順從長輩的規範，換到社會關係中成為了「尊師重道」及「效忠領袖」。過往對於華人組織的研究也多以家族的視角來探討企業，因此組織強調要如對家長般的效忠領導者（楊國樞，1993；燕國材，1993；賴志超，2004）。研究者以為鑒於傳統文化對行為表現的規範，當情緒勒索者試圖使用情感策略達到其目的時，更易引發被勒索者順從的義務感，且會為了避免違反規範產生罪惡感而引發內在衝突。

進一步的探討上揭文化行為規範其內在動機，發現華人文化深受父權家長制和關係傾向的影響。傳統的中國家庭中男性的位階與權力被認為高於女性角色，這也影響到家庭中男性與女性角色分配，如大家熟知的「男主外，女主內」的刻板印象（楊國樞，1993）。

家庭男性角色尤其以父親的權力更是絕對的象徵，家庭中對於父親角色權威的遵從衍伸而來父權家長制，後來也影響許多社會互動模式。人們自然而然的將家庭中的結構型態、關係模式及處事方式推廣、概化或帶入其他性質的團體或組織，稱為泛家族主義的傾向（賴志超，2004）。家長在家族中的權威就是透過泛家族化的歷程類化到其他社會結構之中，使得華人對於權威相當的敏感、崇拜及依賴（楊國樞，1993）。楊國樞、余安邦和葉明華（1991）提到遵從權威是華人的個人傳統性核心因素之一，我們被認為應該要遵守、順從及信賴在不同角色關係與社會情境下，不同形式的權威，如父母、長者、領導者、道德傳統等。除此以外，華人社會相當重視關係，泛家族主義強調關係的和諧，認為每個人都是因應而生的，不強調個體的自主性，所以華人的自我是「關係性自我」（賴志超，2004）。組織成員間獨特而密不可分的關係文化，更強調角色義務的規範（任庭儀，2018）。在這樣的文化信念之下，華人在面對衝突時，傾向以關係和諧作主要的考量。在權力不對等的關係裡，要反抗權威更是難上加難。是故，當情緒勒索者尤其是上位者時，下位者更容易因順從權威及不想破壞關係而順應情緒勒索者的要求。因此研究者推論，在華人組織獨特的家長式領導的風格下，領導者若使用情緒勒索策略對部屬提出要求甚至是威脅，部屬容易產生對權威的恐懼、自身角色的義務感及破壞關係而產生的罪惡感，使其深陷情緒勒索的迷霧之中難以跳脫。

最後，談到華人文化與西方文化，相信大部分的人都會提到個人主義與集體主義的差別。華人集體主義文化中的自我是鑲嵌在社會關係網絡之中，不鼓勵個體獨立思考，為維持團體的和諧運作，往往壓抑了自我的感受與聲音。也因重視人際關係，對別人的

意見和批評相當敏感，更根深蒂固的順從於角色規範（江文慈，2015）。在集體主義的思維之下，個體重視他人的知覺感受更甚於自身。楊國樞（1993）提到華人的人際互動是他人取向，在心理與行為上易受到他人影響。相當重視他人的意見、標準、評價，且心理上希望自己能在他人心目中留下良好的印象，避免衝突、拒絕與否定，並盡量獲取他人的讚賞、接受與欣賞（江文慈，2012）。消極方面是為維護關係的和諧，避免衝突的發生，積極方面則是為了留給他人正面的評價與印象，導致華人時常選擇壓抑自我的表達與真實感受，以滿足對方需求為優先，使得個體陷入情緒勒索的迷霧之中。

參、組織中的情緒勒索現象

回顧過往文獻時也發現，情緒勒索不僅發生於親子、伴侶之間。陳怡伶、劉仲矩和方國榮(2005) 針對目前在職場上的工作者或曾有工作經驗者進行焦點訪談團體，研究發現上司可能會利用職權、考績、升遷等要素，輔以情緒操弄策略，要求組織成員達成其所設定之不合理目標。且從事金融業及服務業的工作者，可能面臨較多的情緒勒索現象。這似乎也在說明華人組織中也存在著情緒勒索的現象。

若情緒勒索真的存在於組織生態中，不僅可能造成關係的破壞，也可能對組織產生負面的影響性。陳映羽和謝炳盛（2018）探討組織中的情緒勒索現象時發現，情緒勒索現象會造成個體的心理壓力。依據一般化緊張理論（General Strain Theory），當緊張和壓力的指數越高時，個人從事偏差行為或犯罪行為的可能性越高，便有可能會為了達成或維持個人目標，以較不合規定或可能是不合法的手段，諸如理性安排、討好迎合、建立聯盟、利益交換、斷然要求、訴諸上級及運用獎懲並透過人際關係互動，企圖影響改

變其他人的行為，藉以達成其工作目標等組織政治行為，造成組織營運的破壞性影響。

陳映羽和王嘉伶（2017）研究也指出，情緒勒索所產生的心理壓力，可能會引發組織成員服務破壞性行為，進而影響到組織間的和諧、功能品質及組織績效等。這種服務破壞性行為除了可能造成組織內的破壞，對於服務業而言，也可能影響到顧客，不僅對服務品質不滿意，更甚者可能還會傷及到顧客的自尊心，讓顧客心理受傷，或者心中產生疑惑（劉仲矩，2012）。

組織的情緒勒索現象，不僅可能引發組織成員不利於組織的行為，在劉仲矩和周玉涵（2016）針對公部門人員研究更指出，當組織產生發怒怒罵與無理刁難之情緒勒索現象時，個體可能會感受到不同程度的工作壓力，因而引發其離職傾向，危及組織的人力資源管理系統。研究者故可以進一步推估，組織中的情緒勒索現象若不重視及改善，不僅負向影響組織運作功能，人力資源管理上也會開始面臨到挑戰，這些對組織的破壞一點一滴累積起來，最後更可能危及到組織營運。同理可證，就軍事組織而言，當軍中人才離職意願提高，造成兵力減損便無法有效遂行任務。軍事組織又比一般企業組織具有更緊密的團隊關係，一旦組織成員產生破壞性行為，除了對團隊產生整體及不可逆的影響性，若組織破壞行為在任務執行期間，任何對軍事安全的挑戰都可能危及到整體的國家安全。

肆、小結

情緒勒索是由美國心理醫師Susan Forward於1997年提出的概念，意旨在緊密的關係下，一方為達目的而以威脅利誘的方式，引起對方恐懼、義務感和罪惡感的情緒感受，

使對方不得不犧牲自我欲求或人格來順從一方的要求。情緒勒索者有許多的表現形式，如採取直接或間接的攻擊手段或言語的施暴者，以傷害自己表達訴求的自謊者，利用他人同情心來控制關心的悲情者及以對方弱點及需求作為利誘手段的欲擒故縱者，但其實大部分的情緒勒索現象都是在不知不覺及不假思索的情況下發生的，成為一種自動化的警報及應處方式。一旦落入了情緒勒索的迷霧中，不只影響個人心理及情感層面，也會產生人際交往間權力的不對等現象（杜玉蓉譯，2017；周慕姿，2017）。

近年來，本土針對情緒勒索現象的研究逐漸開展開來，相關議題也成為台灣社會大眾關注的議題之一，傳播媒體及網路論壇爭相討論（任庭儀，2018）。可以發現在華人獨特的文化作用下，情緒勒索現象有了更深刻的影響性。華人文化獨特的儒家思想及農業家庭歷史背景及地理因素，透過泛家族主義傾向將父權家長制和關係傾向概化到其他社會互動之中（楊國樞，1993；賴志超，2004），也因此促使了家長式領導等獨特的組織風格的產生，亦即強調角色義務規範、順從及信賴權威並且要效忠領導者。此外，華人集體主義的思維強調團隊的利益勝於個體的權益，在他人取向的影響下，個體在心理與行為上易受到他人影響，重視他人的想法及感受更甚於自身，不鼓勵個體獨立思考，也壓抑了自我的情緒表達（江文慈，2012）。使個體時常會為了關係的和諧而壓抑自我感受甚至犧牲自我欲求。這些文化特質影響了華人的認知態度及行為模式，在潛移默化的作用下，也使得情緒勒索現象更常見於華人社會之中。

情緒勒索除了在親子、親密關係中出現，過往研究顯示情緒勒索現象可能也存在於組織架構之中。不論是在領導者與部屬的關係中，或是組織成員彼此之間，都會影響個

體心理健康及情緒感受，也可能會引發組織成員非利組織行為，進而影響組織間的和諧、功能品質及組織績效等，對組織的發展及運作都是破壞性的傷害(陳映羽、王嘉伶，2017；陳映羽、謝炳盛，2018)。但過往對於組織情緒勒索的研究多聚焦於一般民間企業或是公部門，顯少對於軍事組織有所著墨。國軍部隊比起一般組織企業，有著更緊密的團隊關係，包含統一生活管理與住宿安排。對於權威要求絕對服從，不能質疑上級的命令，且要信仰領導者(簡國欽，2013)。軍隊去個人化的管理，更貫徹了集體主義思維行事。綜上所述，軍事組織不管是在關係傾向、遵從權威和集體主義的思維都較一般組織深刻，因此研究者推測，這些因素可能更加劇了情緒勒索現象的發生。若情緒勒索現象真的發生於軍事組織之中，將對於組織的運作及任務執行效能產生深遠的影響，領導力的展現及組織成員的行為回饋對於組織都有更直接的影響性。組織成員產生破壞性行為，除了對團隊產生整體及不可逆的影響性，更可能危及到整體的國家安全。因此，軍事組織中的情緒勒索現象將更值得我們去發掘及探討。故研究者提出以下假設：

假設1:軍事組織中具有情緒勒索現象。

第四節 仁慈領導與情緒勒索的關係

仁慈領導在亞洲地區被視為一種理想的領導風格(Chan, 2017)。其受歡迎的原因大多指向仁慈領導以正向領導方式對待部屬，易引發部屬正向的情緒經驗，並以更積極的態度面對領導者與工作，提高對主管的忠誠，增加工作滿意度，進而願意從事組織公民行為，協助組織運作及提升組織績效(林姿葶等人，2014；陳銘薰、游淑萍，2015；

李庭閣等人，2016）。但過往的研究大多僅關注於正向交換的歷程上，而顯少有研究提出仁慈領導負向的影響性及負向交換的可能性。研究者質疑，若仁慈領導真如理想上的百利無一害，為何並未普及於所有的華人組織中。

以傳統文化對華人組織的影響來看，領導階層具有明顯的權力距離，Pellegrini 和 Scandura(2008)提到在高權力距離的互動之中，階層關係的維持主要依靠情感的互惠，當個體與權力距離較高的對象進行互動時，會出現一種不對等的社會交換模式，下位者會傾向付出更多來回報上位者，以獲得更多的支持與照護。又因在泛家族主義的影響下，華人將家庭中父權體制概化到社會組織當中，仁慈領導便是出於對慈父的理想，不過仍然沒有明顯外力迫使領導者一定要對部屬施恩，因此部屬會有感激甚至虧欠的感覺，願意在適當時機湧泉以報，即使不在部屬應盡的義務之內（鄭伯壘等人，2000；李庭閣等人，2016）。研究者質疑這樣的互動歷程，部屬產生感激與虧欠的感受，雖然都可能促進對領導者或對組織更多的付出行為，但兩種感受之間的內在心理動機與歷程卻是不盡相同，後續可能引發的效應也有所不同。如馮秋迪等人（2003）研究中提到，愧疚感來自於個體懷疑自己無法補償對他人的虧欠，關係會處於失衡的狀態，進而開始否定自我認知，甚至影響自我效能表現，進一步導致不公平的社會資源分配行為的出現。研究者在此強調上述所提及的「愧疚感」一詞等同於後續將提到的「罪惡感」，兩者的英文原文均為Guilt，但因文獻出處不同且考量語句的流暢，翻譯成不同的中文辭彙，本文統以愧疚感探之。

再者，華人的集體主義思維重視關係的維護，泛家族主義強調關係的和諧，及對權

威的敏感、依賴與崇拜（楊國樞，1991；賴志超，2004）。在這樣的文化影響之下，所形成獨特的仁慈領導的風格，在面對衝突時，部屬可能因為關係無法維持或要對抗權威而產生恐懼感。除此之外，華人文化也強調義務及忠誠性，亦為家長式領導社會交換關係中重要的因素。在儒家思想的影響下，五倫關係清楚界定了角色義務(role obligation)的規範，父慈、子孝、兄良、弟悌、夫義、婦聽、長惠、幼順、君仁、臣忠。因此，當部屬接收到領導者的恩惠後，基於角色義務表現出忠誠、奉獻、服從和配合，形成義務的配合性（姜定宇、鄭伯璦，2003；王世明等人，2008）。如此，研究者質疑華人文化下的仁慈領導風格，因權力距離及角色義務等因素，對部屬可能也會產生負向的情緒感受，故若單看正向情感的交換來描繪仁慈領導主管和部屬間的互動關係恐將有所不足。

研究者在文獻探索的過程中，發現上述提及之恐懼感(fear)、義務感(obligation)及罪惡感(guilt)，如同情緒勒索迷霧(fog)反應，恐將對領導者與部屬間關係造成危害。過去也有研究發現情緒勒索會造成許多負面結果，使部屬產生偏差行為或訴諸組織政治行為，也可能提高部屬的離職傾向（劉仲矩、周玉涵，2016；陳映羽、謝炳盛，2018），進而對組織造成潛在的負面影響。因而有以下推論：

假設2：仁慈領導會產生情緒勒索現象。

本研究接下來將依序針對恐懼感、義務感及罪惡感這三種情緒感受分別論述情緒勒索與仁慈領導間的關係。

壹、恐懼感 (Fear)

在過去台灣實徵研究中發現，華人社會傾向集體主義、關係取向及權威服從等，甚至認為群體是凌駕於個體的（何友暉、陳淑娟、趙志裕，1991）。在這樣的文化背景之下，華人組織成員在職場上除了要能做事更要懂得做人，努力提升工作績效之餘，也要懂得經營人際關係。楊國樞（1991）研究透露，華人特別重視所謂的「和合性」，在社會關係上，強調與追求所有人際關係的和諧，關係和諧便可維持穩定的社會秩序。對不和諧或衝突則會產生一種「不和焦慮」甚至「衝突恐懼」，認為不管道裡如何，誰先破壞了關係就是不對。所以為了維持關係與和諧，個體必須努力完成對方所期望的事情，以避免可能的衝突。因此在組織互動之中，部屬也會努力付出以維持與其他組織成員及領導者關係的和諧，避免產生焦慮與恐懼。

而仁慈領導風格之領導者以正向的關懷體諒對待部屬，先是建立了正向的互動關係。楊國樞（1991）建議，人際關係中的對偶角色在給與取兩方面應達到某種程度的平衡狀態，因而建立了回報法則，形成對偶關係中的互惠與互依性。依據上述論點研究者推論，當部屬接收到領導者的正向行為付出時，基於對偶角色的互惠原則，部屬理當以正向的行為表現回饋。但若組織過度強調與重視部屬超出職責的工作與付出，形成一種額外的要求與負擔，或是因某些因素無法順利完成領導者期許時，部屬便會產生認知失調焦慮，進而引發心理上的恐懼（林志杰，2010）。且組織中的人際互動，除了上對下的關係建立，也包含平行的人際關係。個體也會擔心所作的行為或決定可能被排除在夥伴的支持和關懷之外，而有「被排擠的恐懼感」（杜玉蓉譯，2017）。

除此之外，當代組織企業相當強調團隊合作與人際網路的重要性，部屬越加被要求成為組織中更積極的參與者，形成一種潛在的公民壓力（Bolino, Turnley, Gilstrap, & Suazo, 2010）。縱使不情願，部屬迫於現實終會屈服於這種強大的社會壓力（Vigoda-Gadot, 2007）。因為若破壞了組織規範，可能危害到組織社會秩序，華人因歷史因素的影響，及傳統農業社會之農耕生活追求安定的家族與社會等因素，相當害怕社會生活環境的動亂與不安，社會秩序的混亂都會引發恐懼與焦慮（楊國樞，1991）。再者，家長式領導高權力特徵在仁慈領導中也不例外，縱使領導者以和善溫柔的方式對待部屬，上下間仍有明顯的權力距離（王世明等人，2018）。再加上軍事組織情境階級制度的管理，更加提升了權威的地位。除了華人文化對權威依賴的影響，軍事教育也相當重視權威階級的服從性，部屬的不配合除了可能產生對抗權威的恐懼，也將面臨法律規範中對抗命者的嚴厲懲處。

Ekman（1972）提出，「憤怒」（anger）、「厭惡」（disgust）、「害怕」（fear）、「幸福」（happiness）、「悲傷」（sadness）及「驚訝」（surprise）是人類六大基本的情緒。其中恐懼感是與生存有關的情緒反應，能保護個體避免傷害加重。當人們在面對危機時，恐懼情緒所激發本能性的戰或逃反應也有助於個體應對與生存。但若將恐懼變成一種勒索的手段，不惜犧牲他人的自尊與意志，來達到自我的目標與需求，便有可能產生情緒勒索的現象（杜玉蓉譯，2017）。所以，綜合上述文獻，本研究推導出研究假設2a：仁慈領導會使部屬產生恐懼感。

貳、義務感 (Obligation)

仁慈領導原則是儒家思想中的「仁」，強調社會人際互動中和諧與互惠關係，根基於不同的角色義務規範，要求領導者保護部屬，部屬效忠領導者 (Lu, Yang & Jing, 2015)。具體來說，當領導者對部屬仁慈及展現照顧時，在互惠規範的驅使下，部屬會展現回報的主動性。另一方面，在收受恩惠後，部屬也會基於角色義務，表現出奉獻、服從和配合等效忠領導者的行為，形成義務的配合性 (王世明等人，2018)。這也是相對於西方文化中的個人主義明顯不同之處，個人主義強調個人的主體性，重視自由、自主權及自我實現等價值觀。東方文化集體主義，相較於個人更重視整個團隊，重視共通性及角色義務等社會規範 (林姿葶，2014)。何友暉等人 (1991) 便認為集體主義中的成員是有義務為滿足群體要求而曲折個人的意願，甚至是做自我犧牲。所以組織成員彼此被交錯的責任與義務網絡相連結。

黃光國 (2004) 針對華人本土文化研究後發現，華人社會是將個人置身於各式各樣的關係網絡中，個體必須與生活中的重要他人一同承擔一定的角色義務。事件的成敗不僅關乎於個人，亦會牽涉到其角色義務，而影響到他人甚至整體團隊。因此，在華人組織結構中，部屬的表現不只在追求個人的自我實現及績效，更多的是要學習如何在團隊中扮演好自身的角色義務，營造和諧的互動關係，創造整體的組織績效。過去針對家長式領導部屬效能的研究多注重於工作表現 (工作績效、組織公民行為)、工作態度 (主管忠誠、領導滿意) 及對主管的心理狀態上 (情感性組織承諾、工作滿意度、離職意圖)，概括描述了許多組織對部屬角色的義務及期待 (林姿葶，2014)。

基於華人文化影響，仁慈領導組織強調臣忠，要求部屬效忠領導者。根據姜定宇、鄭伯璜、任金剛和黃政瑋（2003）研究，組織忠誠包含著犧牲為公、建議獻策、協助同事、積極進取、維護公益及配合順從等六項獨特的文化向度。這些角色義務規範使得組織運作得以更佳順遂。但如同Susan所論述，這些規範和價值觀念的約束，若淪為不斷的強調犧牲奉獻和回報的義務，違反了其自由意志，甚至超越了自尊與自我關懷，便可能導致情緒勒索現象產生（杜玉蓉譯，2017）。因此，本研究提出研究假設2b：仁慈領導會使部屬產生義務感。

參、罪惡感（Guilt）

華人社會獨特的文化特性使然下，仁慈領導所根基的相互性與角色義務之規範性是相當不對等的，縱使領導者表現未能符合角色期待，部屬仍要盡善下位者的角色義務。因此，在沒有明顯的外力強迫領導者對待部屬仁慈下，上位者的施恩，會使下位者有虧欠及感激的感受，基於這些感受，部屬會打從心裡的感謝，並絕對的效忠及服從領導者的領導及要求，及使這些要求原本不屬於部屬應盡的義務（鄭伯璜等人，2000）。互惠規範是社會交換關係中的核心概念，當組織中領導者關懷與照顧部屬時，善意的對待會提升部屬正向互動的經驗，感受到信任的心理安全環境，願意主動回報啟動正向的互惠關係。另一方面，當領導者正向付出後，也在期待對方能有所回報的，希望部屬在接收後會開啟互惠關係（姜定宇、丁捷、林伶瑾，2012；王世明等人，2018）。Pellegrini和Scandura（2008）便認為家長式領導者會展現施恩行為是因為他們想要有所回報，同時也讓部屬基於虧欠的罪惡感而產生壓迫下的義務表現。這部分的推論如同Ilies等人

(2013)的研究發現，虧欠的罪惡感會引發部屬意願參與更多的合作行為。由此可知，領導者抑或是部屬雙方之互惠關係，都是藉由部屬在互惠規範中的虧欠與回報的心理機制，而使其自發性的產生更多的利組織行為。因此也不難推論，為何仁慈領導相較於威權領導及德行領導受華人組織所信奉，且在過去各界組織心理學研究領域中，能引發較高的部屬效能(林姿葶，2014)。

除了互惠規範的作用機制之外，仁慈領導的社會交換歷程相較西方的LMX理論最大的不同之處，便是在於領導者與部屬之間明顯不對等的關係(王世明等人，2018)。華人對角色的權威是相當敏感及崇拜的，這種泛家族主義的影響形成上尊下卑的組織形象。透過權威地位的加權，人際互動上會產生更大的落差，領導者的良善付出，使讓部屬產生更多的虧欠感及回報的義務。再者，就華人傳統文化而言，法家思想認為君王擁有絕對性的權威，是不能分享與信任下臣的(鄭伯璜等人，2000)。換言之，領導者的權威應當不能與部屬分享，故仁慈領導的施恩行為其實並不符合華人部屬對領導者權威的想像。因此，當領導者展現體貼與照顧的行為時，部屬產生內團體的知覺，小心翼翼地對待彼此的組織交換關係，越發努力去效忠與順從領導者。研究者也推測，在這樣的情境因素下，若部屬因自身或環境限制不能達到互惠的規範時，依據Susan的闡述，一個有良知、負責任的人，在違反自我及社會規範時就會產生自責與罪惡感等不舒服的感受。但若罪惡感的感受被放大檢視，以責備、控訴或是自我懲罰的手段，來使他人順服，便可能產生情緒勒索現象(杜玉蓉譯，2017)。由此，本研究推導出假設2c：仁慈領導會使部屬產生罪惡感。

肆、小結

仁慈領導是華人組織企業中常見的領導風格之一，過去對於仁慈領導實徵性的研究發現，仁慈領導會提高部屬的工作績效及組織公民行為，增加其對主管忠誠與情感性組織承諾，進而提升工作滿意度，降低離職意圖（林姿葶等人，2014）。但若僅關注在領導者與部屬正向交換的歷程上，可能讓結果有所偏頗。仁慈領導根基於傳統的華人文化對仁君與慈父的想像（鄭伯璜等人，2000）。此外，除了深受儒家思想的影響，華人文化也與集體主義、泛家族主義、關係取向、權威取向等價值觀有著密切的關係（何友暉等人，1991）。因而使得華人相較於西方人更重視權威和團隊和諧性，對於角色義務也有更強烈的認同感，這些文化背景因素都影響著華人組織發展與運作。

理解這些文化的脈絡因素，來探討仁慈領導將會有不一樣的看見。仁慈領導之領導者對部屬施恩，基於互惠原則及角色義務規範，部屬會傾向付出更多來回報上位者，產生回報的義務感，以獲得更多的支持與照護。除此之外，華人的集體主義思維重視群體更甚於個人，關係取向強調關係的和諧，在這樣的影響下，部屬常會為了避免產生衝突的恐懼感而盡力滿足對方的要求，甚至做到自我犧牲（楊國樞，1991）。鄭伯璜（2000）研究也發現，由於沒有明顯外力迫使領導者一定要對部屬仁慈，因此對於領導者的體貼照顧部屬除了感激，也會產生虧欠的罪惡感，促使其願意在適當時機湧泉以報，即使不在部屬應盡的義務之內。上述所提及恐懼感、義務感和罪惡感便是情緒勒索常見的三種情緒反應，也是情緒勒索概念創始人Susan所言之迷霧現象。

綜上所論，研究者認為具有華人獨特文化特色的仁慈領導風格，領導者與部屬間的

互惠與互依關係，除了正向的交換歷程外，對部屬也可能產生負向影響性，甚至是情緒勒索現象。



第三章 研究方法

為了解目前軍事組織中是否存在情緒勒索現象，以及具仁慈領導風格之領導者是否會使部屬產生恐懼感、義務感和罪惡感，進而引發其感到被情緒勒索。首先，研究者透過便利取樣（convenient sampling）的方式，蒐集台灣及外島地區陸軍、海軍和空軍現役軍士官兵為研究樣本，另一方面也蒐集一般企業組織樣本做為對照組，以了解現行軍事長官與部屬間是否存在情緒勒索現象。其次，為探討組織中部屬情緒勒索之感受程度，研究者依據Susan Forward提出的情緒勒索的FOG論點，以恐懼感（Fear）、義務感（Obligation）和罪惡感（Guilt）等三個構面為基礎，針對組織情境編製了情緒勒索感受問卷，俾測量軍事組織中的情緒勒索現象。再者，研究者透過情境操弄的方式，探究長官的在仁慈領導是否會引發部屬恐懼感、義務感及罪惡感等情緒勒索感受。此外，為檢驗本研究仁慈領導情境的有效性，研究者亦採用鄭伯壘等人（2000）所編製的家長式領導量表中的仁慈領導分量表作為驗證工具。本章首先介紹研究架構，依次分為研究樣本、研究工具、研究過程等四節。

第一節 研究架構

研究者欲探討軍事領導者之仁慈領導與部屬情緒勒索感受間的關係，研究架構如圖

3-1。

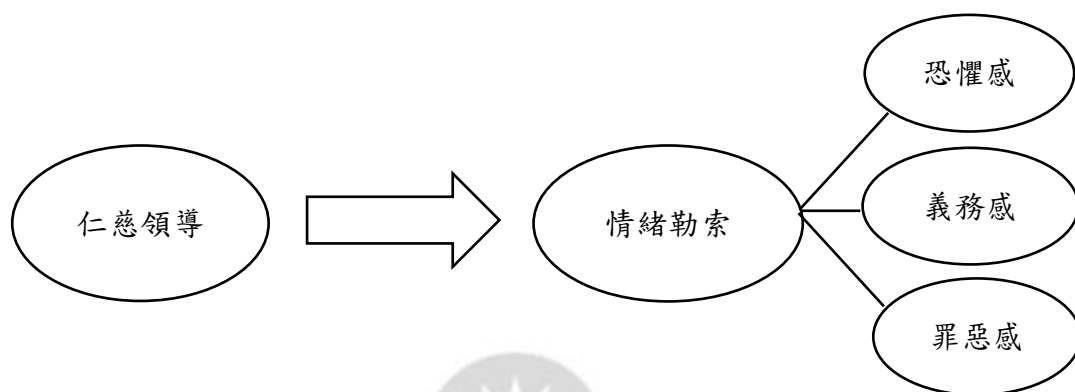


圖3-1 研究架構圖

本研究採實驗法，研究者假設軍事組織中領導者之「仁慈領導」風格會對部屬產生「情緒勒索」之負向感受。

依據上述研究架構與實驗設計，本研究之目的包含下列兩點：

- 一、現行軍事組織中是否具有情緒勒索現象。
- 二、探討仁慈領導在情緒勒索關係中可能具有之影響。

依據上述研究目的，研究者整理研究問題與研究假設如下：

問題一：現行軍事組織中是否具有情緒勒索現象？

H1：現行軍事組織中存在著情緒勒索現象。

問題二：軍事組織領導者之仁慈領導對部屬是否會產生情緒勒索？

H2：領導者之仁慈領導會對部屬產生情緒勒索。

H2-1：領導者之仁慈領導會使部屬產生恐懼感。

H2-2：領導者之仁慈領導會使部屬產生義務感。

H2-3：領導者之仁慈領導會使部屬產生罪惡感。

第二節 研究樣本

壹、 預試樣本

本研究預試分為兩階段，第一階段之研究對象係以便利取樣的方式取得。研究者於108年7月份月上旬分別至北部地區單位蒐集有效樣本共計90員，其中尉級軍官59員、校級軍官30員及士兵1員(如表3-1)，以檢驗情境操弄是否符合本研究所設定的目標。本預試階段以漏答及規律性答題作為無效問卷判斷依據，經篩選後全數均為有效樣本。

表 3-1

第一次預試受試樣本之人數分配圖

施測項目	受試者階級	受試人數	有效樣本	有效百分比(%)
仁慈領導量表	尉級軍官	59	59	100
	校級軍官	30	30	100
	士兵	1	1	100
	總計	90	90	100

第二階段為針對新編製問卷進行項目分析及信度檢驗，研究者於108年8月份期間透過網路問卷調查方式，蒐集全台各地有效樣本共計303員。研究對象亦以便利取樣方式取得，為全台各地(含外島地區)103名一般企業員工，其中基層81員、中階17員和高階5員；200名軍事組織之上校階以下現役軍人，包含校級軍官24員、尉級軍官114員、士官53員及士兵9員（如表3-2）。

表3-2

第二次預試受試樣本之人數分配圖

施測項目	受試者類別	受試者階級	受試人數	有效樣本	有效百分比(%)
情緒勒索問卷預試	軍事組織	校級軍官	24	24	100
		尉級軍官	114	114	100
		士官	53	53	100
		士兵	9	9	100
		總計	200	200	100
	一般企業	基層	81	81	100
		中階	17	17	100
		高階	5	5	100
		總計	103	103	100

貳、 正式施測樣本

正式施測以便利取樣及滾雪球的方式抽取受試樣本，研究者以網路問卷施測方式，蒐集全台灣各地（含外島地區）陸、海、空及憲兵等單位之現役國軍軍官、士官及士兵共計327位（如表3-3），並隨機分配至「高仁慈領導情境組」、「中仁慈領導情境組」及「低仁慈領導情境組」，其中高仁慈領導情境組有109位有效樣本、中仁慈領導情境組有98位有效樣本、低仁慈領導情境組有120位有效樣本（表3-4）。受試者分別閱讀領導情境後，再依據指導語引導想像自己是故事中的部屬，分別填寫「仁慈領導量表」及「情緒勒索問卷」。

表3-3

正式施測受試樣本之人數分配表

受試者軍種	受測人數	有效樣本	有效百分比(%)
陸軍	257	241	93.77
海軍	57	50	87.72
空軍	33	30	90.91
憲兵	8	6	75.00
總計	355	327	92.11

表3-4

正式施測各受試分組之人數分配表

組別	受測人數	有效樣本	有效百分比(%)
高仁慈領導情境組	119	109	91.60
中仁慈領導情境組	109	98	89.91
低仁慈領導情境組	127	120	94.49
總計	355	327	92.11

一、高仁慈領導情境組

高仁慈領導情境組受試人數為119員，扣除10份未通過一致性題目之無效問卷，共計有效樣本為109員，受試者資料如表3-5，背景變項描述如表3-6。依據表3-5受測軍種有效樣本以陸軍佔最多數（92.42%）。依據表3-6，高仁慈領導情境組受試者之性別以

男性佔多數（65.1%）；年齡以25到30歲區間佔多數（37.6%）；階級以尉級軍官佔多數（31.2%）；年資以4年以下佔多數（32.1%）；轉離職意願則以否佔多數（72.5%）。

表3-5

高仁慈領導情境組受試樣本之人數分配表

受試者軍種	受測人數	有效樣本	有效百分比（%）
陸軍	66	61	92.42
海軍	29	27	93.10
空軍	19	18	94.74
憲兵	5	3	60
總計	119	109	91.60

表3-6

高仁慈領導情境組受試樣本之背景變項描述

屬性變項	類別	人數	百分比（%）
性別	男性	71	65.1
	女性	38	34.9
	總計	109	100
年齡	20歲以下	1	.9
	20-25歲	27	24.8
	25-30歲	41	37.6
	30-35歲	23	21.1
	35-40歲	10	9.2
	40歲以上	7	6.4
	總計	109	100
階級	士兵	20	18.3

	士官	27	24.8
	士官長	8	7.3
	尉級軍官	34	31.2
	少校軍官	14	12.8
	中校軍官	3	2.8
	上校軍官	3	2.8
	總計	109	100
年資	4年以下	35	32.1
	4-8年	30	27.5
	8-12年	21	19.3
	12-16年	11	10.1
	16-20年	7	6.4
	20年以上	5	4.6
	總計	109	100
未來一年是否有轉離職念頭	是	30	27.5
	否	79	72.5
	總計	109	100

二、中仁慈領導情緒組

中仁慈領導情境組受試人數為109員，扣除11份未通過一致性題目之無效問卷，共計有效樣本為98員，受試者資料如表3-7，背景變項描述如表3-8。依據表3-7受測軍種有效樣本以陸軍佔最多數（94.32%）。依據表3-8，中仁慈領導情境組受試者之性別以男性佔多數（69.4%）；年齡以25到30歲區間佔多數（38.8%）；階級以士兵佔多數（37.8%）；年資以4年以下佔多數（40.8%）；轉離職意願則以否佔多數（68.4%）。

表3-7

中仁慈領導情境組受試樣本之人數分配表

受試者軍種	受測人數	有效樣本	有效百分比 (%)
陸軍	88	83	94.32
海軍	13	9	69.23
空軍	6	4	66.67
憲兵	2	2	100
總計	109	98	89.91

表3-8

中仁慈領導情境組受試樣本之背景變項描述

屬性變項	類別	人數	百分比 (%)
性別	男性	68	69.4
	女性	30	30.6
	總計	98	100
年齡	20歲以下	10	10.2
	20-25歲	32	32.7
	25-30歲	38	38.8
	30-35歲	9	9.2
	35-40歲	6	6.1
	40歲以上	3	3.1
	總計	98	100
階級	士兵	37	37.8
	士官	27	27.6
	士官長	5	5.1

	尉級軍官	21	21.4
	少校軍官	5	5.1
	中校軍官	2	2
	上校軍官	1	1
	總計	98	100
年資	4年以下	40	40.8
	4-8年	34	34.7
	8-12年	13	13.3
	12-16年	3	3.1
	16-20年	5	5.1
	20年以上	3	3.1
	總計	98	100
未來一年是 否有轉離職 念頭	是	31	31.6
	否	67	68.4
	總計	98	100

三、低仁慈領導情境組

低仁慈領導情境組受試人數為127員，扣除7份未通過一致性題目之無效問卷，共計有效樣本為120員，受試者資料如表3-9，背景變項描述如表3-10。依據表3-9受測軍種有效樣本以陸軍佔最多數（94.17%）。依據表3-10，低仁慈領導情境組受試者之性別以男性佔多數（79.2%）；年齡以20到25歲區間佔多數（29.2%）；階級以士兵佔多數（33.3%）；年資以4年以下佔多數（47.5%）；轉離職意願則以否佔多數（70%）。

表3-9

低仁慈領導情境組受試樣本之人數分配表

受試者軍種	受測人數	有效樣本	有效百分比(%)
陸軍	103	97	94.17
海軍	15	14	93.33
空軍	8	8	100
憲兵	1	1	100
總計	127	120	97.49

表3-10

低仁慈領導情境組受試樣本之背景變項描述

屬性變項	類別	人數	百分比(%)
性別	男性	95	79.2
	女性	25	20.8
	總計	120	100
年齡	20歲以下	18	15.0
	20-25歲	35	29.2
	25-30歲	34	28.3
	30-35歲	23	19.2
	35-40歲	7	5.8
	40歲以上	3	2.5
	總計	120	100
階級	士兵	40	33.3
	士官	29	24.2
	士官長	3	2.5
	尉級軍官	34	28.3

	少校軍官	12	10.0
	中校軍官	2	1.7
	上校軍官	0	0
	總計	120	100
年資	4年以下	57	47.5
	4-8年	29	24.2
	8-12年	23	19.2
	12-16年	2	1.7
	16-20年	6	5.0
	20年以上	3	2.5
	總計	120	100
未來一年是 否有轉離職 念頭	是	36	30
	否	84	70
	總計	120	100

第三節 研究工具

本研究所使用之工具共區分第一部份「領導情境模擬故事」，依故事中仁慈領導特質所占比例，區分成「高仁慈領導情境組」、「中仁慈領導情境組」及「低仁慈領導情境組」。再者，研究者在第二部份以「仁慈領導量表」進行實驗情境之操弄檢核，該量表係引用林姿葶和鄭伯壘（2012）所修編之仁慈領導量表，屬自陳式六點量表。最後第三部份則是研究者自編的「情緒勒索問卷」，為自陳式量表，採 Likert 四點計分，係用來測量軍事組織中部屬之情緒勒索感受程度。

壹、仁慈領導情境操弄

本研究所編製之領導情境是依據鄭伯璵等人（2000）所提出之家長式領導三元模式之定義，並參考牛君白（2004）所編之家長式領導情境模擬故事中的全面型（有威權有仁慈有德行）及威德型（有威權低仁慈有德行），發展出「高仁慈領導」、「中仁慈領導」及「低仁慈領導」等三種領導情境模擬故事（如附錄一）。本研究實驗情境主要差異在於，若部屬犯錯時，「高仁慈領導情境組」之領導者會避免公開責難部屬，以維護部屬面子，而「中仁慈領導情境組」及「低仁慈領導情境組」之領導者則否。除此之外，相較於「低仁慈領導情境組」之領導者對部屬僅止於公事上的關心及教導，「高仁慈領導情境組」及「中仁慈領導情境組」之領導者對部屬的照顧更是擴及其家屬，且「高仁慈領導情境組」之領導者甚至會考量部屬不同的特質與處境而展現個別化的關懷照顧行為。

貳、仁慈領導量表

一、量表源起及題項設計

為驗證領導情境模擬故事實驗操弄之有效性，研究者採用林姿亭和鄭伯璵（2012）所修編的仁慈領導量表（附錄二）。該量表分為「工作照顧」及「生活照顧」兩因素，共計 10 題，採 Likert 六點量尺計分，分數由低到高（1 到 6 分）依序代表「非常不同意」到「非常同意」，分數總和即為個體所感知到領導者仁慈領導量表之高低，分數越高代表受試者所感受到的領導者仁慈領導程度越高。原量表修編自鄭伯璵等人（2000）所編製之家長式領導量表中的仁慈領導分量表，修編後所得之仁慈領導量表各題之平均

因素負荷量為.75，其中工作照顧分量表 Cronbach's α 為.89，生活照顧分量表 Cronbach's α 為.87，具有良好的信、效度。

二、預試結果

本實驗以情境模擬故事做為操弄仁慈領導之工具，因此於預試時，先行讓受試者閱讀仁慈領導情境模擬故事後填寫仁慈領導量表。根據表 3-11 所示，高仁慈領導組量表平均分數為 3.09，標準差為.49；中仁慈領導組量表平均分數為 2.43，標準差為.50；低仁慈領導組量表平均分數為 2.26，標準差為.44。

表 3-11

各分組仁慈領導分數描述性統計摘要表

測量變項	仁慈領導分數		
	<i>M</i>	<i>SD</i>	95% <i>CI</i>
高仁慈領導(<i>n</i> =30)	3.09	.49	[2.91,3.27]
中仁慈領導(<i>n</i> =30)	2.43	.50	[2.24,2.61]
低仁慈領導(<i>n</i> =30)	2.26	.44	[2.10,2.42]

註:CI=信賴區間

依據單因子變異數分析結果(如表 3-12)達顯著差異($F=25.645, p=.00$)， $\eta^2=.37$ 屬於中度效果量，因此研究者認為仁慈領導情境模擬故事分組具有區辨效果，其中事後比較結果發現，「高仁慈領導情境組」之仁慈領導得分顯著高於「中仁慈領導情境組」及「低仁慈領導情境組」。

表3-12

仁慈領導變異數分析摘要表

變異來源	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	η^2	<i>Scheff'e</i>
Group	2	11.67	5.83	25.65	.00	.37	1>2,3
Error	87	19.79	.23				
Total	89	31.46					

三、正式施測結果

在正式施測階段，研究者蒐集全台灣各地陸、海、空軍現役上校階(含)以下軍、士、兵有效樣本共計 327 員。根據表 3-13 之描述性統計資料，「高仁慈領導情境組」所測得之仁慈領導平均數為 4.62，標準差為.80；情緒勒索平均數為 2.79，標準差為.55。「中仁慈領導情境組」之仁慈領導平均數為 3.50，標準差為 1.11；情緒勒索之平均數為 2.55，標準差為.57。「低仁慈領導情境組」之仁慈領導平均數為 2.94，標準差為 1.13；情緒勒索之平均數為 2.53，標準差為.63。

表 3-13

各分組情緒勒索及仁慈領導描述資料計摘要表

測量變項	高仁慈領導(n=109)			中仁慈領導(n=98)			低仁慈領導(n=120)		
	M	SD	95%CI	M	SD	95%CI	M	SD	95%CI
仁慈領導	4.62	.80	[4.46,4.77]	3.50	1.11	[3.28,3.72]	2.94	1.13	[2.71,3.16]
情緒勒索	2.79	.55	[2.68,2.89]	2.55	.57	[2.43,2.66]	2.53	.63	[2.42,2.64]

註:CI=信賴區間

研究者首先進行實驗操弄檢核。依據表 3-14 之單因子變異數分析結果，情境模擬故事各組所測得之仁慈領導分數達顯著差異， $F(2,324)=72.74, p=.00, \eta^2=.31$ ，屬於高度效果。且經事後比較結果顯示，「高仁慈領導情境組」之仁慈領導分數顯著高於「中仁慈領導情境組」，而「中仁慈領導情境組」之仁慈領導分數又顯著高於「低仁慈領導情境組」，因此可證實本研究模擬故事具有操弄效果。

表3-14

不同仁慈領導組別之變異數分析摘要表

變異來源	df	SS	MS	F	p	η^2	Scheff'e
Group	2	165.18	82.59	72.74	.00	.31	1>2>3
Error	324	367.90	1.14				
Total	326	533.08					

註:1=高仁慈領導情境組；2=中仁慈領導情境組；3=低仁慈領導情境組

參、情緒勒索問卷

一、問卷源起及題項設計

研究者依據Susan Forward之情緒勒索中的FOG論點（杜玉蓉譯，2017），將情緒勒索區分為恐懼感（Fear）、義務感（Obligation）和罪惡感（Guilt）等三個向度。其中「恐懼感」分量表包含「被排擠的恐懼」及「對憤怒的恐懼」，而「被排擠的恐懼」是指個體被排除在親密夥伴的支持和關懷之外；「對憤怒的恐懼」則指害怕他人生氣而遭他人拒絕、反對或是遺棄，甚至產生暴力或傷害。「義務感」分量表係指華人文化中所強調之「回報的義務」及「角色義務」，「回報的義務」指的是超越了自尊與自我關懷，強調對方應該回報；「角色義務」則是指不論環境因素及關係，強調角色的責任。「罪惡感」分量表即關注在違反了自我與社會的規範，產生不舒服與自責的感受，及部屬在面對互惠關係中所產生之虧欠感。

本問卷測量尺度設計係研究者考量華人受試者在量尺問卷上常呈現趨中反映傾向（Chiu & Yang, 1987），因此採用Likert四點量表設計，由低分至高分（1至4分）分別代表「非常不同意」、「不同意」、「同意」及「非常同意」，「非常同意」係指受試者非常認同該題項描述符合自身之狀態，「非常不同意」則為非常不認同該題項描述符合自身之狀態。全量表均採正向計分，圈選「非常同意」得4分，圈選「同意」得3分，圈選「不同意」得2分，圈選「非常不同意」得1分，全量表所得分數總和即為情緒勒索感受分數。

二、預試結果

情緒勒索問卷（如附錄三）係由「恐懼感」、「義務感」及「罪惡感」等三個分量表各15道題目組成，共計45道題目。以下分別針對「恐懼感分量表」、「義務感分量表」及「罪惡感分量表」項目分析結果進行說明。

（一）恐懼感分量表

研究者依據恐懼感之操作型定義設計15道問卷題目，以Likert四點量表作為測量，分數由低至高（1至4分）依序代表「非常不同意」到「非常同意」。

1. 探索性因素分析

本資料Bartlett球形檢定結果顯示變項間彼此並無關聯（ $\chi^2_{(105)}=2875.105, p<.001$ ），而總量表KMO為.936，顯示此資料適合進行因素分析。利用特徵值大於1法則，僅取一個因素，結果顯示第7題和第19題自成一個向度，故予以刪除（如表3-15）。

表 3-15

恐懼感分量表因素分析

題號	題目	因素一	因素二
43	我會害怕拒絕後，主管不再對我好。	.853	-.257
13	若拒絕我會害怕主管不再支持和關懷我。	.839	
40	若拒絕我會害怕主管不再信任我。	.817	-.295
37	若拒絕主管，我會害怕主管會不重視我。	.800	-.224
25	若拒絕我會害怕主管怎麼評價我。	.796	-.189
28	我會害怕破壞和主管的關係。	.785	
10	若拒絕我會害怕主管不再對我好。	.771	
4	若拒絕我會害怕主管會刁難我。	.730	.158
22	我會害怕不照主管意思做，別人會批評我。	.688	-.249
31	我會害怕大家都做我沒做，會顯得孤立。	.685	
1	若拒絕我害怕主管會排擠我。	.682	.208
16	我會害怕忤逆主管。	.673	
34	我不會害怕別人怎麼想的。	.602	.467

（續下頁）

19	若拒絕我也不會害怕主管有任何反應。	.563	.562
7	若拒絕我不會害怕破壞與主管的關係。	.441	.590
特徵值		7.851	1.267
解釋變異量(%)		52.337	8.448
累積解釋變異量(%)		52.337	60.785
內部一致性係數		.935	.578

2. 內部一致性分析

研究者檢視各題 α 值，若刪除該題可以提高整體 Cronbach's α 值 ($\alpha=.932$) 則考慮予以刪除。根據此原則，無符合刪題標準之題項（如表 3-16）。

3. 集中度百分比分析

研究者採用二分法方式將四點量表分為兩組，1 分及 2 分代表不同意組，3 分及 4 分代表同意組。當樣本針對某一題型偏向程度高於 75% 以上時，代表該題目回答一致性過高，鑑別力較低，因此列入刪題標準內。在此條件下，無符合刪題標準之題項（如表 3-16）。

表 3-16

恐懼感分量表之項目分析結果

題號	題目	平均數	標準差	同意度百分比	刪題後 α 值	因素負荷量
1	若拒絕我害怕主管會排擠我。	2.51	.938	51.8	.932	.676
4	若拒絕我會害怕主管會刁難我。	2.52	.962	50.8	.930	.725
10	若拒絕我會害怕主管不再對我好。	2.44	.874	47.2	.929	.772
13	若拒絕我會害怕主管不再支持和關懷我。	2.38	.883	45.9	.926	.839
16	我會害怕忤逆主管。	2.45	.889	45.9	.932	.673
22	我會害怕不照主管意思做，別人會批評我。	2.27	.879	37.6	.931	.701
25	若拒絕我會害怕主管怎麼評價我。	2.57	.877	55.1	.927	.808
28	我會害怕破壞和主管的關係。	2.73	.879	63.7	.928	.789
31	我會害怕大家都做我沒做，會顯得孤立。	2.73	.942	64.4	.931	.692

（續下頁）

34 我不會害怕別人怎麼想的。	2.57	.921	56.4	.935	.576
37 若拒絕主管，我會害怕主管會不重視我。	2.45	.852	47.9	.928	.809
40 若拒絕我會害怕主管不再信任我。	2.43	.861	46.8	.927	.830
43 我會害怕拒絕後，主管不再對我好。	2.48	.849	49.8	.926	.864

Cronbach's α =.935

此分量表依據集中度考驗、因素分析及內部一致性分析後僅刪除第7題及第19題，惟為配合其他分量表刪題結果，每個分量表僅留下10道題目，因此依據因素負荷量大小，優先刪除因素負荷量較低者，依序為第34題、第16題及第1題。

(二) 義務感分量表

研究者依據義務感之操作型定義設計15道問卷題目，以Likert四點量表作為測量，分數由低至高（1至4分）依序代表「非常不同意」到「非常同意」。

1. 探索性因素分析

本資料Bartlett球形檢定結果顯示變項間彼此並無關聯 ($\chi^2_{(105)}=1829.949, p<.001$)，而總量表KMO為.922，顯示此資料適合進行因素分析。利用特徵值大於1法則，應該僅取一個因素，結果顯示第38題和第41題自成一個向度，故予以刪除（表3-17）。

表 3-17

義務感分量表因素分析

題號	題目	因素一	因素二
20	主管這麼照顧我，幫助他是應該的。	.789	
44	我之前有困難主管都會主動協助，這次我也應該要幫忙才對。	.767	-.163
32	看在主管平時對我的關懷，互相幫忙是應該的。	.762	
35	跟主管的交情，我應該要主動協助他才是。	.760	
14	主管都已經私底下來找我，讓我覺得應該要幫他。	.703	-.237
17	身為一個部屬，完成主管的託付是我的職責。	.676	.368
23	看在好交情份上，我應該要幫主管。	.675	-.313
5	我們是同一個單位的，我應該要幫主管。	.651	.278
8	主管之前幫過我，這一次我應該要回報他。	.647	-.245

（續下頁）

2	只要有機會我會想做些什麼來回報主管平時對我的照顧。	.639	
11	如果主管要求的那件事情最後沒有處理好，我也有責任。	.615	
29	我會想義無反顧的幫助主管。	.606	
26	為了維持與主管的關係，我應該要答應他的要求。	.449	-.369
41	我只想做好自己份內的事就好。	.246	.698
38	我覺得我沒有義務要幫忙。	.534	.595
特徵值		6.321	1.452
解釋變異量(%)		42.142	9.681
累積解釋變異量(%)		42.142	51.823
內部一致性係數		.898	.602

2. 內部一致性分析

研究者檢視各題 α 值，若刪除該題可以提高整體Cronbach's α 值（ $\alpha=.932$ ）則考慮予以刪除。根據此原則，符合刪題標準之題項為第26題（如表3-18）。

3. 集中度百分比分析

義務感分量表為Likert自陳式四點量表，研究者採用二分法方式將四點量表分為兩組，1分及2分代表不同意組，3分及4分代表同意組。當樣本針對某一題型偏向程度較高時，代表該題目回答一致性過高，鑑別力較低，且為保留10道題目，因此優先刪除同意度百分比比較高者，依序為第32題及第5題（如表3-18）。

表 3-18

義務感分量表之項目分析結果

題號	題目	平均數	標準差	同意度百分比	刪題後 α 值	因素負荷量
2	只要有機會我會想做些什麼來回報主管平時對我的照顧。	3.14	.757	84.2	.892	.643
5	我們是同一個單位的，我應該要幫主管。	3.24	.676	88.5	.891	.640
8	主管之前幫過我，這一次我應該要回報他。	3.08	.668	85.3	.891	.663

（續下頁）

11	如果主管要求的那件事情最後沒有處理好，我也有責任。	3.08	.759	82.2	.893	.616
14	主管都已經私底下來找我，讓我覺得應該要幫他。	2.93	.747	78.5	.888	.712
17	身為一個部屬，完成主管的託付是我的職責。	3.12	.680	86.8	.891	.654
20	主管這麼照顧我，幫助他是應該的。	3.06	.702	86.2	.884	.792
23	看在好交情份上，我應該要幫主管。	2.94	.700	80.9	.889	.694
26	為了維持與主管的關係，我應該要答應他的要求。	2.48	.796	49.5	.900	.465
29	我會想義無反顧的幫助主管。	2.26	.919	39.6	.895	.606
32	看在主管平時對我的關懷，互相幫忙是應該的。	3.19	.652	90.5	.886	.764
35	跟主管的交情，我應該要主動協助他才是。	2.89	.711	76.2	.886	.762
44	我之前有困難主管都會主動協助，這次我也應該要幫忙才對。	3.05	.684	84.2	.885	.775
Cronbach's α =.898						

(三) 罪惡感分量表

研究者依據罪惡感之操作型定義設計15道問卷題目，以Likert四點量表作為測量，分數由低至高（1至4分）依序代表「非常不同意」到「非常同意」。

1. 第一次因素分析

本資料Bartlett球形檢定結果顯示變項間彼此並無關聯 ($\chi^2_{(105)}=2042.522, p<.001$)，而總量表KMO為.921，顯示此資料適合進行因素分析。利用特徵值大於1法則，擷取一個因素，依據表3-19因素負荷量矩陣結果發現，此分量表具有三個向度。

表 3-19
罪惡感分量表因素分析

題號	題目	因素一	因素二	因素三
24	婉拒主管讓我感到愧疚。	.785	-.182	-.147
33	拒絕後我覺得有些愧疚。	.781		-.220
45	主管之前很照顧我而這次我卻拒絕他，我覺得對他有所虧欠。	.765	-.166	
39	拒絕讓我好像破壞了與主管的關係，讓我有	.760	-.178	-.283

	些罪惡感。			
36	拒絕主管讓我覺得好像做錯了什麼。	.750		-.276
12	如果不答應主管要求，我會良心不安。	.737		.136
21	若主管最後無法完成事情，我會覺得很內疚。	.732		.409
6	若拒絕主管的要求會讓我有罪惡感。	.728	.142	
15	若我無法完成主管的要求，我會很自責。	.671		.490
27	這次拒絕讓我很不好意思，下次我一定會幫助主管的。	.653		-.117
3	如果我無法滿足主管的要求，會讓我很自責。	.575	.149	.535
18	與主管的關係讓我有虧欠感。	.574	-.469	
9	拒絕主管的要求不會讓我有罪惡感。	.533	.469	-.341
42	拒絕後我不會覺得不舒服與自責。	.358	.713	-.103
30	拒絕主管是件理所當然的事。	.265	.438	.164
特徵值		6.579	1.292	1.121
解釋變異量(%)		43.861	8.614	7.473
累積解釋變異量(%)		43.861	52.475	59.948
內部一致性係數		.912	.345	

因研究者乃依據定義進行題目設計，且係以整份量表之分數做為義務感之分數，故研究者改以主軸法固定1個因素，並且以最大變異法進行正交轉軸，刪除因素負荷量小於.40者（如表3-20），達到此刪題標準為第30題及第42題。

表 3-20

罪惡感分量表因素分析

題號	題目	因素一
24.	婉拒主管讓我感到愧疚。	.785
33.	拒絕後我覺得有些愧疚。	.781
45.	主管之前很照顧我而這次我卻拒絕他，我覺得對他有所虧欠。	.765
39.	拒絕讓我好像破壞了與主管的關係，讓我有些罪惡感。	.760
36.	拒絕主管讓我覺得好像做錯了什麼。	.750
12.	如果不答應主管要求，我會良心不安。	.737
21.	若主管最後無法完成事情，我會覺得很內疚。	.732
6.	若拒絕主管的要求會讓我有罪惡感。	.728

（續下頁）

15.	若我無法完成主管的要求，我會很自責。	.671
27.	這次拒絕讓我很不好意思，下次我一定會幫助主管的。	.653
3.	如果我無法滿足主管的要求，會讓我很自責。	.575
18.	與主管的關係讓我有虧欠感。	.574
9.	拒絕主管的要求不會讓我有罪惡感。	.533
42.	拒絕後我不會覺得不舒服與自責。	.358
30.	拒絕主管是件理所當然的事。	.265
特徵值		6.579
解釋變異量(%)		43.861
累積解釋變異量(%)		43.861
內部一致性係數		.900

2. 內部一致性分析

研究者檢視各題 α 值，若刪除該題可以提高整體Cronbach's α 值 ($\alpha=.912$) 則考慮予以刪除。根據此原則，符合刪題標準之題項為第9題（如表3-21）。

表 3-21

罪惡感分量表之項目分析結果

題號	題目	平均數	標準差	同意度百分比	刪題後 α 值	因素負荷量
3	如果我無法滿足主管的要求，會讓我很自責。	2.73	.810	64.3	.910	.575
6	若拒絕主管的要求會讓我有罪惡感。	2.42	.833	45.5	.904	.728
9	拒絕主管的要求不會讓我有罪惡感。	2.57	.815	54.5	.913	.533
12	如果不答應主管要求，我會良心不安。	2.37	.819	42.9	.903	.737
15	若我無法完成主管的要求，我會很自責。	2.77	.792	66.7	.906	.671
18	與主管的關係讓我有虧欠感。	2.06	.857	25.7	.910	.574
21	若主管最後無法完成事情，我會覺得很內疚。	2.66	.810	62.3	.903	.732
24	婉拒主管讓我感到愧疚。	2.31	.804	37.6	.901	.785
27	這次拒絕讓我很不好意思，下次我一定會幫助主管的。	2.60	.802	54.8	.907	.653
33	拒絕後我覺得有些愧疚。	2.53	.779	52.2	.902	.781
36	拒絕主管讓我覺得好像做錯了什麼。	2.30	.813	36.6	.903	.750
39	拒絕讓我好像破壞了與主管的關係，讓我有些罪惡感。	2.45	.832	47.9	.902	.760

45	主管之前很照顧我而這次我卻拒絕他，我覺得對他有所虧欠。	2.72	.796	64.3	.902	.765
----	-----------------------------	------	------	------	------	------

Cronbach's α =.912

3. 第二次因素分析

針對刪除後的題目再次進行因素分析，利用特徵值大於1法則，取一個因素。依表

3-22因素負荷量矩陣。結果發現第3題自成一個向度，故予以刪除。

表 3-22

罪惡感分量表因素分析

題號	題目	因素一	因素二
24	婉拒主管讓我感到愧疚。	.793	-.230
33	拒絕後我覺得有些愧疚。	.776	-.226
45	主管之前很照顧我而這次我卻拒絕他，我覺得對他有所虧欠。	.773	-.149
39	拒絕讓我好像破壞了與主管的關係，讓我有些罪惡感。	.767	-.298
36	拒絕主管讓我覺得好像做錯了什麼。	.747	-.287
21	若主管最後無法完成事情，我會覺得很內疚。	.744	.329
12	如果不答應主管要求，我會良心不安。	.738	.131
6	若拒絕主管的要求會讓我有罪惡感。	.719	
15	若我無法完成主管的要求，我會很自責。	.677	.497
27	這次拒絕讓我很不好意思，下次我一定會幫助主管的。	.658	-.114
18	與主管的關係讓我有虧欠感。	.604	-.167
3	如果我無法滿足主管的要求，會讓我很自責。	.574	.615
特徵值		6.178	1.097
解釋變異量(%)		51.479	9.141
累積解釋變異量(%)		51.479	60.620
內部一致性係數		.912	

4. 第二次內部一致性分析

再次檢視剩餘題目之 α 值，若刪除該題可以提高整體Cronbach's α 值 (α =.912) 則

考慮予以刪除。根據此原則，無符合刪題標準之題項（如表3-23）。

5. 集中度百分比分析

罪惡感分量表亦為Likert自陳式四點量表，研究者採用二分法方式將四點量表分為兩組，1分及2分代表不同意組，3分及4分代表同意組。當樣本針對某一題型偏向程度高於75%以上時，代表該題目回答一致性過高，鑑別力較低，因此列入刪題標準內。在此條件下，無符合刪題標準之題項（如表3-23）。

表 3-23

罪惡感分量表之項目分析結果

題 號	題目	平均數	標準差	同意度百分比	刪題後 α 值	因素負荷量
6	若拒絕主管的要求會讓我有罪惡感。	2.42	.833	45.5	.905	.712
12	如果不答應主管要求，我會良心不安。	2.37	.819	42.9	.903	.735
15	若我無法完成主管的要求，我會很自責。	2.77	.792	66.7	.907	.659
18	與主管的關係讓我有虧欠感。	2.06	.857	25.7	.911	.609
21	若主管最後無法完成事情，我會覺得很內疚。	2.66	.810	62.3	.903	.733
24	婉拒主管讓我感到愧疚。	2.31	.804	37.6	.899	.802
27	這次拒絕讓我很不好意思，下次我一定會幫助主管的。	2.60	.802	54.8	.907	.665
33	拒絕後我覺得有些愧疚。	2.53	.779	52.2	.901	.783
36	拒絕主管讓我覺得好像做錯了什麼。	2.30	.813	36.6	.902	.760
39	拒絕讓我好像破壞了與主管的關係，讓我有些罪惡感。	2.45	.832	47.9	.900	.783
45	主管之前很照顧我而這次我卻拒絕他，我覺得對他有所虧欠。	2.72	.796	64.3	.901	.780
Cronbach's α =.912						

本分量表依據集中度考驗、因素分析及內部一致性分析後刪除第3、9、30、42題，惟為配合其他分量表刪題結果，每個分量表僅留下10道題目，因此依據因素負荷量大小，刪除因素負荷量最低者第18題。

最後，各分量表依據因素分析、內部一致性分析及集中度考驗刪題後，各分量表各保留10題，共計保留30題作為情緒勒索正式施測問卷，各分量表刪題結果摘要如表3-24。

表 3-24
情緒勒索刪題結果

分量表	初編題	刪題後題數	刪題題號
(F) 恐懼感	15 題	10 題	1、7、16、19、34
(O) 義務感	15 題	10 題	5、26、32、38、41
(G) 罪惡感	15 題	10 題	3、9、18、30、42
共計	45 題	30 題	

三、正式施測

(一) 量表設計

依據預試刪題結果重新編排題號，以第1、4、7、10、13、16、19、22、25及28題作為恐懼感分量表；第2、5、8、11、14、17、20、23、26及29題作為義務感分量表；第3、6、9、12、15、18、21、24、27及30題作為罪惡感分量表。除此之外，正式施測透過網路測驗時，本量表加入第15題作為重複題以實施一致性檢核，測量受試者的作答態度，俾篩選樣本之有效性。正式施測之情緒勒索問卷如附錄四，網路施測呈現版如附錄五。

(二) 效度檢核

研究者以因素分析作為「情緒勒索問卷」效度考驗之依據，分別針對「恐懼感分量表」、「義務感分量表」及「罪惡感分量表」以主成分分析法，抽取特徵值大於1的因素，再以最大變異法進行正交轉軸法。其中「恐懼感分量表」之KMO值為.933，Bartlett

球形檢定值 $\chi^2_{(45)} = 2131.48$ ， $p < .001$ 。題目之因素負荷量介於.679至.887之間，所有題目均集中在一個因子上，總解釋量為62.75%（如表3-25）。再者，「義務感分量表」之KMO值為.919，Bartlett球形檢定值 $\chi^2_{(45)} = 1179.949$ ， $p < .001$ ，題目的因素負荷量介於.616至.816之間，所有題目均集中在一個因子上，總解釋量為49.26%（如表3-26）。此外，「罪惡感分量表」之KMO值為.915，Bartlett球形檢定值 $\chi^2_{(45)} = 1573.483$ ， $p < .001$ ，題項之因素負荷量介於.667至.795之間，所有題目均集中在一個因子上，總解釋量為55.58%（如表3-27）。

(三)信度檢核

情緒勒索問卷之「恐懼感分量表」、「義務感分量表」和「罪惡感分量表」各分量表之內部一致性Cronbach α 值依序為.932、.880及.911（如表3-25、表3-26、表3-27），總量表之內部一致性Cronbach α 係數為.950，具有良好之信度。

表 3-25

恐懼感分量表之項目分析結果

題號	題目	平均數	標準差	同意度百分比	刪題後 α 值	因素負荷量
1	若拒絕我會害怕主管會刁難我。	2.52	.962	50.8	.930	.699
4	若拒絕我會害怕主管不再對我好。	2.44	.874	47.2	.925	.786
7	若拒絕我會害怕主管不再支持和關懷我。	2.38	.883	45.9	.921	.847
10	我會害怕不照主管意思做，別人會批評我。	2.27	.879	37.6	.929	.708
13	若拒絕我會害怕主管怎麼評價我。	2.57	.877	55.1	.923	.813
16	我會害怕破壞和主管的關係。	2.73	.879	63.7	.924	.790
19	我會害怕大家都做我沒做，會顯得孤立。	2.73	.942	64.4	.931	.679
22	若拒絕主管，我會害怕主管會不重視我。	2.45	.852	47.9	.923	.827

（續下頁）

25	若拒絕我會害怕主管不再信任我。	2.43	.861	46.8	.921	.858
28	我會害怕拒絕後，主管不再對我好。	2.48	.849	49.8	.919	.887

Cronbach's α =.932

表 3-26

義務感分量表之項目分析結果

題號	題目	平均數	標準差	同意度百分比	刪題後 α 值	因素負荷量
2	只要有機會我會想做些什麼來回報主管平時對我的照顧。	3.14	.757	84.2	.872	.643
8	主管之前幫過我，這一次我應該要回報他。	3.08	.668	85.3	.870	.663
11	如果主管要求的那件事情最後沒有處理好，我也有責任。	3.08	.759	82.2	.875	.616
14	主管都已經私底下來找我，讓我覺得應該要幫他。	2.93	.747	78.5	.867	.712
17	身為一個部屬，完成主管的託付是我的職責。	3.12	.680	86.8	.872	.654
20	主管這麼照顧我，幫助他是應該的。	3.06	.702	86.2	.859	.792
23	看在好交情份上，我應該要幫主管。	2.94	.700	80.9	.869	.694
29	我會想義無反顧的幫助主管。	2.26	.919	39.6	.877	.606
35	跟主管的交情，我應該要主動協助他才是。	2.89	.711	76.2	.863	.762
44	我之前有困難主管都會主動協助，這次我也應該要幫忙才對。	3.05	.684	84.2	.862	.775

Cronbach's α =.88

3-27

罪惡感分量表之項目分析結果

題號	題目	平均數	標準差	同意度百分比	刪題後 α 值	因素負荷量
6	若拒絕主管的要求會讓我有罪惡感。	2.42	.833	45.5	.903	.712
12	如果不答應主管要求，我會良心不安。	2.37	.819	42.9	.902	.735
15	若我無法完成主管的要求，我會很自責。	2.77	.792	66.7	.906	.659
18	與主管的關係讓我有虧欠感。	2.06	.857	25.7	.902	.609
21	若主管最後無法完成事情，我會覺得很內疚。	2.66	.810	62.3	.898	.733

24	婉拒主管讓我感到愧疚。	2.31	.804	37.6	.906	.802
27	這次拒絕讓我很不好意思，下次我一定會幫助主管的。	2.60	.802	54.8	.899	.665
33	拒絕後我覺得有些愧疚。	2.53	.779	52.2	.901	.783
36	拒絕主管讓我覺得好像做錯了什麼。	2.30	.813	36.6	.899	.760
39	拒絕讓我好像破壞了與主管的關係，讓我有些罪惡感。	2.45	.832	47.9	.899	.783
45	主管之前很照顧我而這次我卻拒絕他，我覺得對他有所虧欠。	2.72	.796	64.3	.903	.780

Cronbach's α =.911

第四節 研究過程

本研究過程可區分為預試及正式施測兩部分，其中預試區分為兩階段，第一階段為仁慈領導模擬情境之設計與情境操弄檢核，第二階段為情緒勒索問卷之設計及預試。正式施測以便利取向方式抽取現役軍士官兵327人，並隨機分派至「高仁慈領導情境組」、「中仁慈領導情境組」或「低仁慈領導情境組」。受試者分別閱讀完不同模擬情境後，隨後填寫「仁慈領導量表」及「情緒勒索問卷」填寫。過程概述如圖3-2：

國防大學
National Defense University

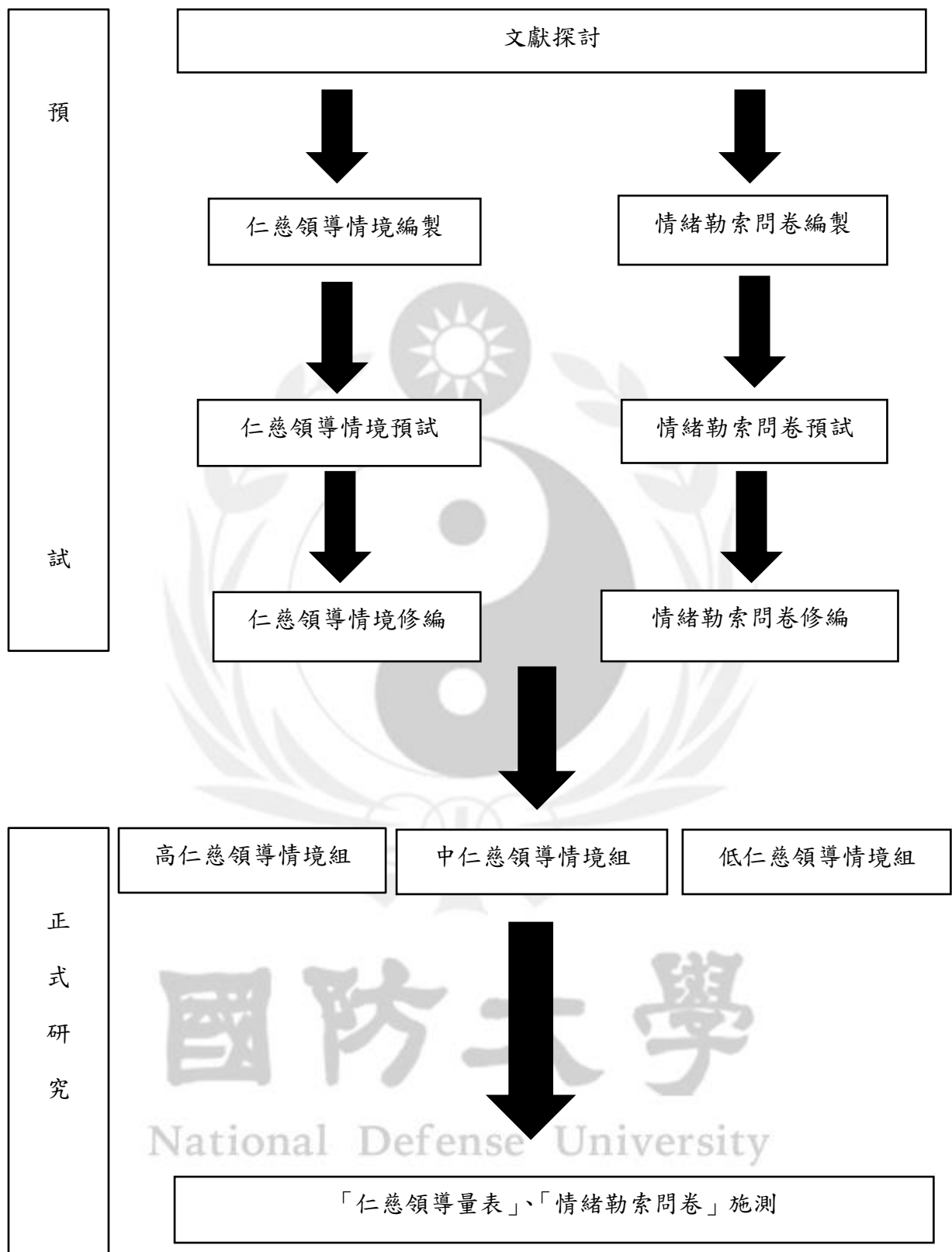


圖 3-2 實驗流程圖

壹、預試過程

一、領導情境模擬故事施測

為操弄檢核研究者自行編製之仁慈領導情境模擬故事，以便利取樣方式，於108年7月份上旬進行第一次預試，以北部地區某軍事院校及單位現役軍人為研究對象，採紙本問卷方式蒐集有效樣本合計90員。研究者進行指導語說明後（如表3-28），隨機發放給受試者任一仁慈領導情境，受試者閱讀情境後接續填寫仁慈領導量表。研究者於預試問卷中註明研究目的，並保證受試者資料之匿名性與保密性。施測時間約5至10分鐘，作答完畢後回收問卷並發放研究回饋品。

表3-28

第一次預試施測仁慈領導情境模擬故事之指導語說明

您好！

這是一項有關領導風格的學術研究，本研究主要目的是為了瞭解在組織中，當遇到不同類型的主管時，其部屬會產生何種因應態度，以釐清領導類型與員工態度之間的關係。在填答之前，請您仔細閱讀下列故事情境，並依照您的實際看法與感受，圈選出最符合的答案，題目本身無標準答案或對錯，結果僅供研究參考。您在問卷中所提供的全部資料純屬個人隱私，我們絕對為您保密，不對外公開，研究報告中也不會提及任何人的姓名和身份，敬請您按照個人想法與感受放心地回答。

叨擾之處，敬請包涵，感謝您的合作與支持。

二、情緒勒索問卷施測

研究者以便利取樣及滾雪球方式於108年8月份期間透過網路問卷調查方式進行第二次預試，蒐集全台各地有效樣本共計303員，其中包含103位一般企業組織員工及200

位軍事組織部屬。由受試者自行閱讀完指導語後（如表3-29），填寫情緒勒索問卷。施測時間約為5至10分鐘，預試結束後以抽獎方式抽取20位受試者給予超商100元商品卡做為回饋。

表3-29

第二次預試施測情緒勒索問卷之指導語說明

您好！

本研究主要目的是為了瞭解現行組織情境與領導關係，對部屬的心理狀態的影響性。在填答之前，請您依據自身目前所處的組織環境，仔細回想現在的職場氛圍及您與領導者的關係，並依照您的實際看法與感受，圈選出最符合的答案，題目本身無標準答案或對錯，結果僅供研究參考。您在問卷中所提供的全部資料純屬個人隱私，我們絕對為您保密，不對外公開，研究報告中也不會提及任何人的姓名和身份，敬請您按照個人想法與感受放心地回答。

問卷結束後，本研究將提供 20 組便利超商（7-11）之 100 元商品卡進行抽獎，中獎通知將以電話及 e-mail 聯繫為主。

國防大學心理研究所

指導教授：程淑華 博士

研究生：陳思婷 敬上

貳、正式施測過程

正式施測時，研究者採便利取樣及滾雪球方式於108年11月至12月期間透過網路問卷施測方式，蒐集全台灣各地（含外島地區）陸、海、空及憲兵等單位之現役國軍軍官、士官及士兵共計327位樣本，並隨機分配至「高仁慈領導情境組」、「中仁慈領導情境組」及「低仁慈領導情境組」，其中高仁慈領導情境組有109位有效樣本、中仁慈領導

情境組有98位有效樣本、低仁慈領導情境組有120位有效樣本。研究者係以Google表單製作線上問卷，並預先設定三種水果分別代表三種情境，依序為「蘋果」代表「高仁慈領導情境組」、「香蕉」代表「中仁慈領導情境組」及「西瓜」代表「低仁慈領導情境組」。且設定表單功能，將三種水果以隨機排序方式呈現在受試者面前，邀請受試者選取一種水果作為分組依據。受試者在選取水果之前並不知情水果是作為選擇組別的方式，亦不知情每一個水果所代表的組別，研究者具以此作為隨機分配的方式。施測開始時，受試者先自行閱讀指導語說明（如表3-30）後選擇不同水果，如受試者選擇蘋果則網頁會自動導向高仁慈領導情境組；選擇香蕉進入中仁慈領導情境組；選擇西瓜進入低仁慈領導情境組。受試者再依據指導語引導想像自己是不同領導情境故事中的部屬，之後再分別填寫「仁慈領導量表」及「情緒勒索問卷」。本測驗無作答時間限制，總測驗時間約耗時10至15分鐘，施測結束後以抽獎方式抽取5位受試者給予威秀電影雙人票及1位受試者給予原燒燒肉雙人餐卷做為研究回饋。

表3-30

正式施測指導語說明

您好！

這是一項有關領導風格的學術研究，本研究主要目的是為了瞭解在軍事組織中，當遇到不同類型的主管時，其部屬會產生何種因應態度，以釐清領導類型與員工態度之間的關係。在填答之前，請您仔細閱讀下列故事情境，並依照您的實際看法與感受，圈選出最符合的答案，題目本身無標準答案或對錯，結果僅供研究參考。您在問卷中所提供的全部資料純屬個人隱私，我們絕對為您保密，不對外公開，研究報告中也不會提及任何人的姓名和身份，敬請您按照個人想法與感受放心地回答。

（續下頁）

問卷結束後，將提供《威秀電影雙人票*5、原燒燒肉餐卷*2》進行抽獎，中獎通知將以電話或 e-mail 聯繫為主。

叨擾之處，敬請包涵，感謝您的合作與支持。

敬 祝

身體健康、萬事如意

國防大學心理研究所

指導教授：程淑華 博士

研 究 生：陳思婷 敬上



第四章 研究結果

本研究之主要目的為探討在軍事組織中，長官與部屬互動間是否具有情緒勒索現象以及領導者之仁慈領導風格是否會引發部屬情緒勒索感受。施測分為兩階段測驗，第一階段為了解軍事組織情緒勒索現況，共蒐集200位現役軍人樣本，施予情緒勒索問卷。第二階段施測則將受試者隨機分為「高仁慈領導情境組」、「中仁慈領導情境組」及「低仁慈領導情境組」，並分別請受試者先閱讀仁慈領導情境模擬故事做為實驗操弄後，再施予仁慈領導量表及情緒勒索問卷。本章分為兩節說明研究結果：第一節探討軍事組織中的情緒勒索現象，第二節則討論仁慈領導與情緒勒索關係間之關係。

第一節 軍事組織中情緒勒索現象分析

為分析軍事組織之情緒勒索現況，研究者蒐集全台灣各地（含外島地區）現役國軍官士兵有效樣本共計 200 員進行資料分析。依據表 4-1，情緒勒索總分平均數為 2.67，標準差為.51，其中恐懼感分量表平均數為 2.50，標準差.71；義務感平均數為 3.02，標準差為.49；罪惡感平均數為 2.51，標準差為.59。若以 2.5 作為超過 4 點量表的中點而言，結果發現軍事組織在情緒勒索問卷總分顯著高於 2.5 分（ $t(199)=4.82, p=.00$ ）。除此之外，義務感分量表也顯著高於 2.5 分（ $t(199)=15.02, p=.00$ ）。故可推論，軍事組織中存在著情緒勒索現象，與本研究假設相符，因此假設 1:「現行軍事組織中存在著情緒勒索現象」獲得驗證，其中以義務感特別顯著。

表 4-1

軍事組織中的情緒勒索現象

測量變項	軍事組織 (n=200)				
	M	SD	95%CI	t(199)	p
恐懼感	2.50	.71	[2.15,2.35]	-.07	.95
義務感	3.02	.49	[2.70,2.83]	15.02	.00
罪惡感	2.51	.59	[2.18,2.34]	.22	.83
總分	2.67	.51	[2.35,2.50]	4.82	.00

註: Test value=2.5 ; CI=信賴區間

除此之外，研究者亦蒐集 103 位來自全台灣各地（含外島地區）之一般企業組織員工做為對照組，以比較一般企業組織與軍事組織之情緒勒索現象可能具有的差異性（如表 4-2）。依據表 4-2 結果顯示，一般組織企業情緒勒索各分量表及總分之平均值介於 2.51 至 2.84 之間，具有情緒勒索現象；而軍事組織情勒索感受則介於 2.50 至 3.02 之間，具有情緒勒索現象，但總體來說，現行軍事組織情境中的情緒勒索總分與一般組織企業並無顯著差異（ $t(302)=-.80, p=.42$ ）。然而，就三個分量表而言，一般組織中的部屬與軍事組織中的部屬在恐懼感及罪惡感兩者間並無團體間的顯著差異（ $t(302)=-.12, p=.90$ ； $t(302)=-.20, p=.85$ ）。但軍事組織中的部屬較一般組織企業中的員工會產生較高的義務感，且達 $p<.01$ 統計上的顯著差異（ $t(302)=2.87, p=.00$ ）。

表4-2

情緒勒索感受團體差異比較表

測量變項	一般組織 (n=103)		軍事組織 (n=200)		t(302)	p
	M	SD	M	SD		
恐懼感	2.51	.67	2.50	.71	-.12	.90
義務感	2.84	.54	3.02	.49	2.87	.00
罪惡感	2.52	.63	2.51	.59	-.20	.85
總分	2.62	.54	2.67	.51	-.80	.42

第二節 仁慈領導與情緒勒索間之關係分析

研究者採單因子變異數分析方法測量自變項（仁慈領導）對依變項（情緒勒索）之影響性。根據表 4-3 所示，仁慈領導情境模擬故事三個組別所測得之情緒勒索分數達統計上的顯著差異， $F(2,324)=6.65, p=.00, \eta^2=.04$ ，屬於中度效果，表示本研究假設 2：

「領導者之仁慈領導會對部屬產生情緒勒索」獲得驗證。而事後比較結果則顯示出「高仁慈領導情境組」測得之情緒勒索分數顯著高於「中仁慈領導情境組」及「低仁慈領導情境組」，而「中仁慈領導情境組」與「低仁慈領導情境組」兩個組別則未達統計上的顯著差異。

表4-3

各分組在情緒勒索總分之變異數分析摘要表

變異來源	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	η^2	<i>Scheff'e</i>
Group	2	4.57	2.29	6.65	.00	.04	1>2, 3
Error	324	111.37	.34				
Total	326	115.94					

註:1=高仁慈領導情境組；2=中仁慈領導情境組；3=低仁慈領導情境組

此外，研究者進一步針對情緒勒索內涵進行分析。根據表 4-4 所示，「高仁慈領導情境組」之恐懼感平均數為 2.59，標準差為 .713；義務感平均數為 3.05，標準差為 .51；罪惡感平均數為 2.73，標準差為 .65。「中仁慈領導情境組」之恐懼感平均數為 2.49，標準差為 .69；義務感平均數為 2.70，標準差為 .58；罪惡感平均數為 2.46，標準差為 .68。「低仁慈領導情境組」之恐懼感平均數為 2.56，標準差為 .76；義務感平均數為 2.62，標準差為 .72；罪惡感平均數為 2.42，標準差為 .74。

表 4-4

各分組恐懼、義務、罪惡感描述性統計摘要表

測量變項	高仁慈領導(<i>n</i> =109)			中仁慈領導(<i>n</i> =98)			低仁慈領導(<i>n</i> =120)		
	<i>M</i>	<i>SD</i>	95% <i>CI</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	95% <i>CI</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	95% <i>CI</i>
恐懼感	2.59	7.13	[2.45,2.72]	2.49	.69	[2.35,2.63]	2.56	.76	[2.42,2.69]
義務感	3.05	.51	[2.95,3.14]	2.70	.58	[2.59,2.82]	2.62	.72	[2.49,2.75]
罪惡感	2.73	.65	[2.61,2.86]	2.46	.68	[2.32,2.59]	2.42	.74	[2.28,2.55]

註:CI=信賴區間

研究者以單因子多變量分析法針對情緒勒索三個向度（恐懼感、義務感及罪惡感）進行團體差異性分析，結果發現本研究所蒐集之 327 位有效樣本之變異數不具同質性（ $F(2,324)=2.47, p=.00$ ）。譚克平（2008）研究指出，樣本內的極端值（outlier 或 extreme value）可能影響統計量的估計值，進而造成結果詮釋的偏誤；因此研究者進一步整理原始資料，以去除多變量的極端值（multivariate outlier），以降低後續結果詮釋的偏誤。本研究以統計軟體 SPSS 計算出馬式距離（Mahalanobis distance）大於三者歸類為極端值，依此原則篩選出 15 筆極端值，並予以刪除。隨後以 312 位研究樣本進行變異數同質性檢定呈現同質性（ $F(2,311)=1.41, p=.15$ ），進而以單因子多變量進行後續分析，結果如表 4-5。

表4-5

恐懼感、義務感及罪惡感之單因子多變量變異數分析摘要表

變異來源	<i>df</i>	<i>SSCP</i>	<i>Wilks' Lambda</i> $\wedge$	<i>p</i>
組間	2	.80	.91	.00
		1.82		
		1.69		
組內	312	148.42		
		66.75		
		109.50		

根據表 4-5，Wilks' Lambda 為.91， $p=.00$ ，達統計上的顯著水準。亦即，就整體而言不同組別之恐懼感、義務感及罪惡感具有團體差異性。其中「高仁慈領導情境組」、「中仁慈領導情境組」及「低仁慈領導情境組」三組間之恐懼感分數無顯著差異 $F(2,311)=.83$ ， $p=.44$ ，因此不支持本研究假設 2-1「領導者之仁慈領導會使部屬產生恐懼感」(如表 4-6)。

至於義務感在三個組別間則具有顯著差異 ($F(2,311)=12.77$ ， $p=.00$ ， $\eta^2=.08$ ，屬於中度效果)，且經事後比較結果發現，「高仁慈領導情境組」所測得之義務感分數顯著高於「中仁慈領導情境組」及「低仁慈領導情境組」，因此本研究假設 2-2：「領導者之仁慈領導會使部屬產生義務感」獲得驗證。此外，三個組別之罪惡感亦具有顯著差異存在 ($F(2,311)=6.64$ ， $p=.00$ ， $\eta^2=.04$ ，屬於低度效果)，且經事後比較結果發現，「高仁慈領導情境組」之罪惡感顯著高於「中仁慈領導情境組」及「低仁慈領導情境組」，因此本研究假設 2-3：「領導者之仁慈領導會使部屬產生罪惡感」得到支持。

表4-6

各分組在恐懼感、義務感及罪惡感分數之變異數分析摘要表

變異來源	變項	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	η^2	<i>Scheff'e</i>
Group	恐懼感	2	.80	.40	.83	.44	.00	
	義務感	2	8.94	4.47	12.77	.00	.08	1>2,3
	罪惡感	2	5.80	2.90	6.64	.00	.04	1>2,3
Error	恐懼感	309	148.42	.48				
	義務感	309	108.21	.35				
	罪惡感	309	135.00	.44				
Total	恐懼感	311	149.22					
	義務感	311	117.16					
	罪惡感	311	140.80					

第五章 綜合討論

本研究主要探討軍事組織中領導者仁慈領導風格對於部屬情緒勒索負向感受之影響。本章就相關研究結果進行討論，內容依序為：第一節為研究結果綜整；第二節綜合討論；第三節探討研究限制；第四節則為未來研究方向與建議。

第一節 研究結果綜整

研究者根據研究假設與研究結果綜整討論如表5-1：

表 5-1

研究結果綜整

研究假設	結果
H1：現行軍事組織中存在著情緒勒索現象。	支持
H2：領導者之仁慈領導會對部屬產生情緒勒索。	支持
H2-1：領導者之仁慈領導會使部屬產生恐懼感。	不支持
H2-2：領導者之仁慈領導會使部屬產生義務感。	支持
H2-3：領導者之仁慈領導會使部屬產生罪惡感。	支持

研究 H1：現行軍事組織中存在著情緒勒索現象。

依據單一樣本 t 檢定結果顯示，軍事組織中的整體情緒勒索分數顯著高於平均值，這說明現行軍事組織中確實存有情緒勒索現象，尤其部屬的義務感顯著地高於平均數。

但與一般企業相比，整體來說，軍事組織中的情緒勒索現象並沒有特別的明顯，惟軍事

組織中的部屬較一般組織中的部屬會產生較高的義務感。所得結果均顯示研究 H1 獲得支持。

研究 H2：領導者之仁慈領導會對部屬產生情緒勒索。

依據單因子變異數分析結果，實驗分組（區分仁慈領導程度高、中、低三組）對情緒勒索具有顯著地正向解釋力，亦即領導者的仁慈領導風格對部屬的情緒勒索感受會具有正向影響，當領導者的仁慈領導特質越高，可能提升部屬的情緒勒索感受。且經事後比較結果發現，在高仁慈領導情境分組中，部屬的情緒勒索感受顯著地高於中仁慈領導情境組及低仁慈領導情境組，故研究 H2 獲得支持。

研究 H2-1：領導者之仁慈領導會使部屬產生恐懼感。

研究 H2-2：領導者之仁慈領導會使部屬產生義務感。。

研究 H2-3：領導者之仁慈領導會使部屬產生罪惡感。

依據單因子多變量分析結果，實驗分組間所測得之部屬恐懼感無顯著差異，故 H2-1 假設未獲得支持，而實驗分組間之部屬義務感及罪惡感均具有顯著差異存在，其中高仁慈領導情境實驗組顯著高於中仁慈領導情境組及低仁慈領導情境組。綜上研究結果顯示，領導者的仁慈領導風格對部屬之義務感及罪惡感具有正向影響力，軍事組織中之領導者對部屬所展現之仁慈領導特質程度越高，越易引發部屬的義務感及罪惡感。由此推論，本研究 H2-2 及 H2-3 假設均獲得支持。

第二節 綜合討論

本研究旨在探討軍事組織中，長官與部屬互動間是否具有情緒勒索現象及領導者之仁慈領導風格是否會引發部屬情緒勒索感受。經綜整研究結果後，本節將針對以下幾點進行探討：

壹、情緒勒索對軍事組織的影響

依據本研究結果顯示，軍事組織中確實存在情緒勒索現象。回顧過去文獻，任庭儀（2018）提到若長期處在情緒勒索情境下，除了會影響個人的身心健康與人際關係外，更會失去自我完整性。就組織中的個人觀點來看，Liu（2010）的研究證實，部屬情緒勒索感受與幸福感呈負相關，且如果讓部屬感受到強烈的情緒勒索，可能使組織士氣下降。其研究結果正如同羅莉涵（2020）研究結果發現，職場中的情緒勒索對工作士氣中的團體凝聚力及組織認同均具有負向的影響。除此之外，組織中的情緒勒索現象，亦可能影響部屬的工作績效，甚至會提高部屬的離職傾向（周玉涵，2013；丁祐辰，2019）。這無疑對部屬個人及組織整體均具有許多負向的影響性。因此，綜整本研究與過去研究結果，研究者提出以下觀點加以探討：

一、對部屬個人的影響

根據何其靜（2019）研究指出，被情緒勒索者內心會受到很大的壓力並產生負面情緒反應。若發生於關係較疏遠對象時，多引發被勒索者憤怒或是無感的情緒反應。但若情緒勒索現象發生於關係親近的對象時，便會產生強大的無力感，且這種負面情緒將難以找到宣洩的出口。若強烈的情緒壓力壓抑不加以宣洩，可能對身心產生不健康的後果

(Kennedy-Moore & Watson, 1999)。在江文慈(2012)的研究中也提到，情感的壓抑對於個體在生理、認知及社會後果均有不良影響。軍事組織強調統一行動及採取集中生活管理，因此領導者與部屬關係較為緊密，當部屬感受到情緒壓力時，可能因害怕破壞關係或擔心被團隊視為異己，而壓抑情緒感受。此外，軍事組織強調階級權威及重視命令服從及團體規範，部屬可能會因組織制度的規範或是角色義務的遵從，縱使對領導者要求產生情緒反應，在未違法的情況下，仍需遵從規範及要求。情緒壓力的累積，若沒有找到適當的宣洩方式，便會影響個體身心靈健康與發展。

在本研究中也發現，軍事組織中部屬的義務感程度較高，且顯著高於一般組織。其原因可能為軍事組織中的成員入伍時會經歷軍事社會化的歷程，軍隊是一個制度化的組織，規範和角色形成一種的束縛，在強勢的模塑之下形成獨特的軍人角色性格，使得軍事組織相較一般組織更為強調責任和忠誠(錢淑芬，2010)。鑒於此歷程，使得軍事組織中的部屬與主管相處時感受較多的義務感。雖然義務感常是組織希望部屬所具備的特質之一，過去也發現具有強烈義務感的部屬確實比較容易獲得升遷機會，但當個人因義務感約束而失去彈性時，不但容易產生疲勞，更可能陷入於職業倦怠(伍猷，2009)。

二、 對組織整體的影響

近年來，情緒勒索一詞在媒體、網路及社會大眾間廣為流傳，這個新穎的詞彙與概念引發了各領域專家學者的好奇，學術界以情緒勒索為題的研究逐漸開展。除了探討親子與伴侶之間不健康的互動型態對關係的危害及影響，組織中的情緒勒索現象也逐漸受到重視。林士堯(2018)針對華人企業之研究便指出情緒勒索在組織間是相當常見的一

種互動模式。而組織中的情緒勒索現象可能會使部屬產生工作壓力，因而降低其組織忠誠（林穎妤，2018）。組織忠誠在華人組織管理中具有相當的重要性，足以影響部屬或組織效能。若依據姜定宇及鄭伯璦等人的定義來看，組織忠誠係個體願意將組織利益置於個人利益之上，且主動為組織付出的（姜定宇和鄭伯璦，2003）。這恰巧和軍事組織管理「團隊重於個人」的理念不謀而合。陳秉達（2019）研究也一再強調忠誠對於軍事組織的重要性，並據以提出忠誠及團結對內戰深遠的影響性。陳良沛和康經彪（2011）也提到忠誠是軍事組織領導的核心要素之一，更是彰顯軍人武德價值所在的關鍵。亦即，軍事組織相當重視組織成員的忠誠度的培養與實踐，其中，陸軍便是以「忠誠」視為軍風的展現。因此，若軍事組織中存在著情緒勒索現象，又如過去研究所推測情緒勒索會降低部屬的組織忠誠度的話，不僅會影響組織效能及整體穩定性，甚至可能危及國家安全。

回顧過往研究時發現，部屬情緒勒索知覺除了會影響其工作績效及對組織忠誠外，也會降低其工作滿意度、組織認同及整體團體凝聚力（江宜樺，2018；丁祐辰，2019；羅莉涵，2020）。其中葉昭男（2018）針對國軍志願役軍人留營及離職因素研究結果發現，工作滿意度與留營傾向具有正相關，與離職傾向具有負相關。亦即，部屬情緒勒索知覺可能降低其工作滿意度，而工作滿意度又會影響志願役軍人留營與離職傾向。除上述推論外，過去也有許多針對不同類型組織所進行的情緒勒索相關研究，如周玉涵（2013）針對公務員的研究、汪友基（2018）針對空服員的研究、李焜琮（2018）針對高雄市公所員工的研究及陳俊男（2019）針對公部門員工的研究，均顯示部屬的情緒勒索知覺對

其離職傾向都具有顯著影響性。國軍自 2018 年 1 月 1 日起，開始實施完全募兵制，研擬多元的招募政策與方法，也相繼提升了許多福利制度意圖吸引人才以擴展招募成效。除了上述「開源」外，更是要求現行的軍事組織能確保「節流」，也就是提高現役軍人留營率及降低離職率。若如過去研究所推論，情緒勒索現象不僅可能破壞組織氛圍及人際關係發展，增加部屬職場偏差行為的發生，而影響整體組織運作（黃珮慈，2018；羅莉涵，2020），更可能會造成人才及兵源上的不足，對國防戰力產生嚴重影響。

貳、 仁慈領導與情緒勒索關係間之關係

根據本研究結果二發現，軍事組織中領導者之仁慈領導會使部屬產生情緒勒索感受，尤其義務感及罪惡感的知覺程度提高，但卻未提高部屬的恐懼感。針對以上研究結果所呈現之軍事組織部屬情緒狀態現況，研究者提出以下觀點加以探討：

一、軍事組織中的部屬較少感受到恐懼感

依據本研究第一階段分析現行軍事組織中情緒勒索現象之結果發現，領導關係中部屬之恐懼感反應趨中，無明顯偏高或偏低之情況，且軍事組織與一般企業組織部屬在恐懼感之感受上並無團體間的顯著差異。針對上述研究結果，研究者推測可能在於軍事組織重視合法性及賞罰分明，組織成員的獎懲制度講求公正公開，事件類型對應獎懲類別均有明文規定，非由主管一人決定。再加上役期的限制，對於工作權的保障，人際相處情形，並不會對部屬產生任何實質或威脅性的影響，因此部屬較少感受到恐懼感。

再者，軍事組織領導階層人員多為軍官幹部，依陸海空軍軍官士官任職條例施行細則，軍官擔任重要軍職任期為二年至三年，一般軍職任期以一年至三年為限，專業性或

技術性職務以二年至四年為原則。任期屆滿便納入輪調候選名單中，因此領導者之領導力及影響力對部屬來說均具有期限的。縱使不順從領導者對其義務範圍外的指導，可能會使領導者對其減少支持與關懷行為或引發對方憤怒情緒，但若部屬意識到這些懲罰非屬永久性或實質性的，只要撐到領導者調離職，情況就能有所改善，可能因此減緩部屬感受到的刺激衝擊及所產生的情緒反應。

此外，中華民國陸海空軍軍人讀訓第五條即是「嚴守紀律，勇敢果決，不容有廢弛敷衍之行為」，意即訓勉軍人要有不怕死不怕難的精神。戰場上的軍人是直接面臨生存威脅與傷害恐懼的，因此軍事訓練的目的也在培養軍人勇敢的精神戰力(錢淑芬, 2010)。或許潛移默化中也提高了軍人部屬產生恐懼感的閾值，因此在本研究中恐懼感的感受表現上並不顯著。

二、軍事組織中的部屬具有較高的義務感

華人文化相當重視團隊精神與個人的角色義務，社會中的每個人被賦予了多重角色，同時是兒子和父親，也是部屬和上司等。這些角色代號在不同團隊裡代表不同的意義，也有著屬於各自的角色義務，且所承擔的責任義務均會對整體團隊產生影響(黃光國，2004；林姿葶，2014)。因此，華人組織文化相當重視組織成員的角色義務，部屬除了要盡好職責完成規範的工作外，更要學習如何在組織團隊中扮演好個人的角色義務，以追求整體的組織績效。且基於互惠原則及儒家傳統文化對忠臣的想像，部屬仍需承擔回饋組織及領導者培育、照顧的義務。研究者推測在華人獨特的文化脈絡作用下，華人組織成員本身便具有較高的角色義務及回報的義務。此外，軍事組織中的成員入伍時曾經

歷軍事社會化的歷程，在軍事獨特的組織文化及社會化的塑造下，形成獨特的軍人角色性格，使得軍事組織相較一般組織更為強調責任和忠誠（錢淑芬，2010）。我國培育軍事幹部搖籃的陸軍官校更是效仿美國西點軍校國家、責任、榮譽三大信念，以國家、責任、榮譽、犧牲、團結、勇氣、自信作為其核心價值。由此可見，我國軍事組織相當重視軍人責任感的培育，鑒於上述軍事社會化及軍事教育的歷程，可能使得軍事組織中的部屬有著較高的責任義務。

三、軍事組織中的部屬具有較高的罪惡感

本研究所探討的罪惡感，主要是指面對互惠關係的虧欠感。軍隊是高度科層化和制度化的組織，相當重視階級、權力、義務及責任，其中階級制度是組織結構的核心架構（錢淑芬，2009）。每位軍人被國家賦予軍事官階，並依據不同位階享有特定的權益、責任及義務，從在日常所著的軍裝上均有標示軍階配件，就可顯見對於階級制度的重視。領導者與部屬之間具有明顯的階級程度差異，加上軍事社會化歷程對於角色模塑的作用，外在階級分類影響內在心理位置高低，部屬在與領導者相處有更明顯的關係不對等感受。鄭伯壘等人（2000）研究顯示，若領導者主動對部屬展現善意的關懷與付出，除使部屬感激，也可能引發部屬虧欠感。軍事組織中明顯的階級權力差距，可能更容易強化部屬這類的情緒感受。且基於互惠原則，若部屬無法彌補對領導者的虧欠感，可能引發更深層對職位或關係的罪惡感。

錢淑芬和廖帝涵（2009）指出軍人的人際互動會依據軍階倫理的規範，這是一種獨特的組織文化，係用來規範不同階級/權力角色者之間的關係，軍階倫理對不同階級間

的人際關係和互動行為有著不同的規範。除了顯見於明文條例要求下位者對上位者的命令服從外，更多是透過軍事社會化歷程而形成的制約反應。以本研究情境設定舉例而言，雖無法律條文等外在強制性規範部屬遵從領導者非義務範圍內的要求，但基於軍階倫理的制約反應下，部屬潛意識仍會傾向認為順從領導者是較安全的行為模式。研究者進一步推測，若部屬未順從領導者的要求，雖不會招致直接性的行政懲處，但仍須面臨對抗階級權威及違反組織文化的心理壓力，因違反自我及社會規範而產生的自責與罪惡感。

第三節 研究限制

壹、 情緒勒索問卷之侷限性

本研究自編情緒勒索問卷屬於自陳式量表，自陳式量表是採納個人主觀意見及感受，較缺乏客觀的穩定性，且時空因素均可能影響作答。近年來情緒勒索一詞逐漸受到社會大眾的關注，新聞媒體、報刊書籍或網路論壇常使用情勒索一詞大作文章(任庭儀,2018)。雖成功喚起大眾對於人我情緒界線的重視，但引用至今，情緒勒索一詞尚缺乏較嚴謹的定義，逐漸流於各說各話的形式。更甚者，可能還導致在伴侶、親子或職場人際相處時產生過度敏感的界線僵化現象。在這樣的情境脈絡下，可能也會影響受試者對於自我情緒反應知覺程度，使得情緒勒索感受真實程度變得不易測量。其次，本問卷主要係依據 Susan Forward 在情緒勒索一書中所提出的 FOG 論點所編製，題型設計主要依據本研究實驗情境中領導者與部屬互動關係之脈絡，其中更是參考了研究者自身及身旁軍事同仁的軍事人際互動經驗修訂。簡而言之，本問卷之編製上主要是針對軍事組織中仁慈領導

互動關係中的部屬設計而成，並聚焦於部屬所引發的情緒反應。不同情境或組織文化中所產生的人際互動模式也不盡相同，因此本研究所編製之情緒勒索問卷在使用上可能會有所限制，較難推廣到其他組織文化或領導情境之中。此外，本問卷設計三種情緒感受各 10 道題目，共計 30 道題目。依部分受試者測驗後回饋表示，相似的情緒感受一再出現，容易產生倦怠感，可能會產生疲勞效果而造成測量誤差。又因本問卷未設計反向題及測謊題，僅設計重複題目簡單過濾無效問卷，因此恐無法有效辨識受試者真正作答情形。

貳、 故事情境實驗效果之類推性尚待驗證

本研究採用情境操弄的實驗法，係依據軍事組織中獨特的文化特色所設計情境，如情境中所提到之「高關懷人員」及「軍人家屬急難及疾病慰助」等，前者為軍隊領導者對特定部屬的分類及照顧，而後者則是建基於國家對於軍人所賦予的福利制度，均能感受到組織獨特文化特性。且本研究中所設計仁慈領導情境中領導者對部屬及其眷屬生活照顧、急難幫助，非完全屬於領導者個人領導特質所展現的，其中也包含組織整體規範及部屬所應享有權利。因此本研究結果是否可複製於其他組織情境，仍需後續謹慎探討。

實驗法本身即存在有外部效度疑慮，且本研究屬於探索性研究，情境設計雖已盡可能控制各變項僅操弄仁慈領導特質高低，惟仍忽略受試者背景因素影響，如真實情境中與領導者的相處情形、年資及留營意願等，其中可能也存在有混淆因素在內。研究時受試者依據指導語假設自身為情境中的部屬，如此是否真能代表真實情境仍須謹慎參酌。

參、網路施測仍具有其限制

本研究採用網路問卷形式施測，雖具備標準化指導語，在研究工具上也具備一致性，研究者更於網路問卷施測網頁上設定受試者填答時須先登入個人電子信箱，藉以限制受試者僅能填答一次。然而，受試者在填答時的背景環境因素仍在不可控制範圍內，測驗空間、外在環境溫度、設備等級等仍無法做到標準化控制，這些外在因素可能會影響受試者在填答時的反應情況。且本研究採便利取樣，又以網路問卷形式進行，本身便存有取樣誤差疑慮，上述因素均有可能導致研究結果有所誤差。

肆、探索性研究的限制

周慕姿（2017）以華人文化角度為切入點談論情緒勒索時提到，那些發生在伴侶、親子和職場間的情緒勒索現象不僅會對個體產生情緒壓力及自我價值感低落，更會對彼此的關係造成危害。過去也有許多有關組織中情緒勒索現象的研究發現，情緒勒索現象除了可能引發組織間的破壞性關係，甚至對整體組織具有負向的影響性（如江宜樺，2018；丁祐辰，2019；羅莉涵，2020）。綜上研究發現，研究者推論情緒勒索不管是對組織中的個人或是對整體組織都可能產生負向影響。因此本研究完整研究架構假設應是軍事組織中領導者之仁慈領導風格會對部屬產生情緒勒索之負向感受，而情緒勒索感受會對部屬個人或軍事組織產生負向影響性。惟因本研究屬於探索性研究，因時間及資源上的限制，僅聚焦於前項關係的推導與驗證，未能進一步探討部屬的情緒勒索感受對於軍事組織可能存在何種影響性。

第四節 未來研究方向與建議

本研究旨在探討軍事組織情境中，領導者之仁慈領導特質與部屬情緒勒索感知之間的關係，根據本研究結果發現及研究目的提出以下幾點建議，做為後續研究者及軍事組織成員參考。

壹、 未來研究方向

一、 仁慈領導在軍事組織情境中之適配性

依據錢淑芬（2010）研究顯示軍事組織屬於全控性機構，組織管理採唯一性權威的支配方式，要求統一性及去個人化，組織成員均需依照規定行事，並不會因人而異，生活作息及工作規律，如此便和仁慈領導概念相當衝突。仁慈領導屬於差敘式領導方式，會依部屬特性及關係品質影響領導者領導及照顧方式，且仁慈領導強調個別照顧與關懷，重視教育與輔導更甚於權威性的責難。回顧過往仁慈領導相關研究時發現，其研究結果多聚焦於對部屬或組織的正向影響上，但這些研究卻往往忽略了組織特性及領導特質的適配性。雖仁慈領導之領導者對部屬照顧與關懷屬於自發性行為，但在軍隊高壓權威性的組織文化特性下，可能反而會引發部屬內在衝突與壓力，故建議後續對於領導特質研究不可忽略組織特性所造成的潛在影響性。

二、 以不同階層或單位為樣本

本研究僅以陸軍、海軍、空軍及憲兵將受試者做為簡易分類，但不同單位特性具有不同組織文化風格，如特種部隊便是運用非常規戰術、戰法遂行專業和專長的部隊，其所受的訓練及管理方式與一般部隊不同，因此組織特性也有其獨特性，更不用說軍校單

位、後備單位及新訓單位的變異性。且研究分析時發現，本研究所蒐集到的受試樣本以陸軍占多數（陸軍 257 人、海軍 57 人、空軍 33 人、憲兵 8 人），在研究結果的推論在較有侷限性。因此建議後續研究可針對不同單位特性的組織樣本進行比較，可採分層取樣方式蒐集研究樣本，以了解現今國軍人員在組織中所感受到的情緒勒索程度及仁慈領導之領導者對部屬情緒勒索感受的影響。

三、 情緒勒索對軍事組織的影響性

過去有關組織中的情緒勒索研究多以公部門或一般企業組織為探討對象，鮮少論及軍事組織或國軍人員。但不管是在組織成立目的、組織制度、人員管理和背景因素上，軍事組織與一般組織均有明顯的差異性存在，因此過往對於一般組織情境為背景所從事的相關研究結果不見得全然適用於軍事組織情境中。尤其情緒勒索主要發生在親近的關係之間，軍事組織成員因軍事任務及生活管理要求同住營區，成員關係緊密度將高於上下班制度的一般組織，情緒勒索所產生的頻率及影響可能將有所不同。且一般組織不利組織效益的後果多屬於利益上的損失，而軍事組織不利組織效益的後果則牽涉了整體國家安全層面，其影響性將更加深遠。故建議未來研究能以軍事組織情境為研究背景，並參酌獨特的組織文化特色，進一步探討情緒勒索現象對軍事組織所產生的影響。

貳、 對軍隊之建議

軍事組織具有階級性與權威性的文化特色，組織制度及規範則具有全控性的結構特色。亦即，軍事組織建立在階級性及權威性的基礎上，透過全面階級化以遂行唯一權威性的控制方式，如此塑造軍人理想形象與角色性格（錢淑芬，2010；錢淑芬，2013）。

在這樣的組織文化特色之下，也形成特有的人際關係及互動行為，不同階級和權威者具有不同角色規範，面對軍事組織中的人際互動各司其職的扮演好各自的角色義務與規範性行為。也因為軍事社會化的經歷，軍人被要求要接受權威象徵的約束，更加深了軍事組織成員對於階級及權威者的制約反應，進而產生敬畏之心，深刻劃分了軍人服從的性格（錢淑芬、廖帝涵，2009）。軍中人事結構與制度的規範，軍事組織中的部屬與領導者存在有明顯的階級權位差異，先不論領導者領導特質及領導行為，階級便具有權威與服從的意涵（錢淑芬，2009）。部屬對於領導者會自動化的產生制約反應，縱使領導者以仁慈領導方式管理組織及部屬，仍不可忽略自身權威角色對部屬可能產生的潛在影響性及可能的內在衝突與壓力。因此，研究者綜上觀點與研究結果認為，不論領導者其領導特質及方式為何，均應遵守合法性及合理性原則，留意自身行為可能對部屬及組織造成的影響，並隨時關心部屬心緒變化與壓力因應，以塑造良好的組織領導與團隊氛圍，提高整體組織成效及穩定性，俾利各項任務之遂行。



參考文獻

中文文獻

丁祐辰 (2019)。職場情緒勒索與工作績效、組織認同關聯性之探討，兼論組織支持和

情緒管理之干擾效果 (未出版之碩士論文)。國立嘉義大學，嘉義市。

王世明、周婉茹、吳宗祐、鄭伯璫 (2018)。仁慈的雙面刃：仁慈領導對創造力績效的

雙路徑模式。中華心理學刊，60 (1)，57-79。

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，39，215-251。

任庭儀 (2018)。隱形的束縛：談華人社會之情緒勒索。諮商與輔導，389，30-33。

伍猷 (2009)。義務感太強。諮商與輔導，280，60。doi:10.29837/CG.200904.0023。

江文慈 (2012)。大學生人際互動情緒表達壓抑的探究。教育心理學報，43(3)，657-679。

doi:10.6251/BEP.20110107。

江文慈 (2015)。情緒表達矛盾的個別差異分析。教育心理學報，47 (2)，243-259。

江宜樺 (2018)。組織自尊、職場友誼與情緒耗竭、工作滿意、離職傾向之間的關係：

以知覺情緒勒索為中介效果 (未出版之碩士論文)。國立彰化師範，彰化縣。

何友暉、陳淑娟、趙志裕 (1991)。關係取向：為中國社會心理方法論求答案。載於楊

國樞、余安邦 (主編)，中國人的心理與行為—理念及方法篇 (87-142頁)。台北市：

桂冠。

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，桃園市。

吳宗祐（2013）。主管與部屬互動中情緒勞動：回顧、釐清、及前瞻。人力資源管理學報，13（3），57-105。

吳秋慶、洪光遠（2005）。武德領導之概念性內涵初探。復興崗學報，84，25-54。

吳秋慶（2006）。武德領導概念性內涵之實徵性質化研究—以陸軍基層連長為例。復興崗學報，86，57-85。

李君偉（2012）。家長式領導對士兵身心健康之影響：以忍為調節變項（未出版之碩士論文）。國防大學政治作戰學院，台北市。

李庭閣、張珈進、黃少宇、嚴國晉（2016）。家長式領導與部屬工作績效之關係：探討情緒勞動演出的中介效果。人力資源管理學報，16（3），93-129。

李焜璠（2018）。高雄市區公所人員情緒勒索知覺與離職傾向關聯之研究—以工作資源為調節變項（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。

杜玉蓉（譯）（2017）。情緒勒索:遇到利用恐懼、責任與罪惡感控制你的人，怎麼辦？（原作者：Susan Forward & Donna Frazier）。台北市:究竟出版社股份有限公司。（原初版年 1997）。

汪友基（2018）。空服人員職場情緒勒索和離職傾向關聯性之探討：以心理資本為調節變項（未出版之碩士論文）。國立交通大學，新竹市。

汪美伶、李山田（2007）。組織創新、員工心理安全與組織績效關係之研究—以商業銀行為例。東吳經濟商學學報，59，1-28。

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）。國立臺北大學，新北市。

周婉茹、周麗芳、鄭伯璫、任金剛（2010）。專權與尚嚴之辨：再探威權領導的內涵與

恩威並濟的效果。**本土心理學研究**，34，223-284。

周婉茹、鄭伯璫（2014）。團隊中的差別對待：角色分化下的分隔與激勵效果。**人力資**

源管理學報，14（4），1-29。

周慕姿（2017）。情緒勒索：那些在伴侶、親子、職場間，最讓人窒息的相處。台北市：

寶瓶文化。

林士堯（2018）。情緒勒索的概念探討與釐清-來自企業組織的證據（未出版之碩士論文）。

中原大學，桃園縣。

林伯穎（2008）。多組織層級家長式領導效能之探討：以軍事組織為例（未出版之碩士

論文）。國立臺灣大學，台北市。

林志杰（2010）。水能載舟，亦能覆舟：當公民行為不是自願時！？（未出版之碩士論

文）。元智大學，桃園市。

林明珠（2007）。國小校長家長式領導與體育教師工作士氣關係之研究。**嘉南學報**，33，

394-402。

林姿葶、姜定宇、蕭景鴻、鄭伯璫（2014）。家長式領導效能：後設分析研究。**本土心**

理學研究，42，181-249。

林姿葶、鄭伯璫（2007）。性別與領導角色孰先孰後？主管—部屬性別配對、共事時間

及家長式領導。**中華心理學刊**，**49**，433-450。

林姿葶、鄭伯璫（2012）。華人領導者的噓寒問暖與提攜教育：仁慈領導之雙構面模式。

本土心理學研究，**37**，253-302。

林姿葶、鄭伯璫、周麗芳（2014）。家長式領導：回顧與前瞻。**本土心理學研究**，**42**，3-82。

林穎妤（2018）。職場情緒勒索、工作壓力、自我效能與服務導向組織公民行為關係之

研究：以服務業第一線員工為例（未出版之碩士論文）。國立臺南大學，台南市。

邱蘭婷（2011）。期許來源對愧疚感之影響（未出版之碩士論文）。中原大學，桃園市。

姜定宇、丁捷、林伶瑾（2012）。家長式領導與部屬效能：信任主管與不信任主管的中

介效果。**中華心理學刊**，**54**（3），269-291。

姜定宇、鄭伯璫（2003）。組織忠誠、組織承諾、及組織公民行為研究之回顧與前瞻。

應用心理研究，**19**，175-209。

姜定宇、鄭伯璫、任金剛、黃政瑋（2003）。組織忠誠：本土化的建構與測量。**本土心**

理學研究，**19**，273-337。

姜定宇、鄭伯璫、鄭紀瑩、周麗芳（2007）。華人效忠主管的概念分析與量表建構。**中**

華心理學刊，**49**（4），407-432。

施智婷、林鈺琴（2012）。領導成員交換關係、心理契約滿足與組織公民行為理論模型

驗證：資源配置與社會資本觀點。**管理學報**，**29**（1），1-16。

洪光遠、程淑華、王郁茗（譯）（2017）。**社會心理學**（原作者：Saul Kassin、Steven Fein、

Hazel Rose Markus)。台北市:雙葉書廊有限公司。

凌孝綦 (2001)。軍事組織中階主官的領導與效能：轉型式、交易式及家長式領導模式

之比較 (未出版之碩士論文)。國防大學管理學院，台北市。

徐御修 (2017)。增強敏感性格、資歷與軍隊部屬工作績效之關係研究—以威權領導為

調節變項 (未出版之碩士論文)。國防大學政治作戰學院，台北市。

許金田、胡秀華、凌孝綦、鄭伯璜、周麗芳 (2004)。家長式領導與組織公民行為的關

係：上下關係品質之中介效果。交大管理學報，24 (2)，119-149。

許嘉政等人 (譯) (2010)。組織文化與領導 (原作者：Edgar H.Schein)。台北市：五南

圖書出版股份有限公司。

郭均誠、林姿葶、周婉茹、鄭伯璜 (2015)。領導者之差序對待幅度與部屬效能：平均

德行領導的調節效果。本土心理學研究，43，125-172。

郭景萍 (2007)。情感的互功特質:交換、溝通與平等。江漢論壇，2007 (9)，138-142。

陳良沛、康經彪 (2011)。戰爭哲學理念在軍人武德中的體現與實踐。國防大學通識教

育學報，(1)，1-13。doi:10.29856/TJNDUGE.201106.0001

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。東吳經紀商學

學報，51，157-180。

陳秉達 (2019)。武裝部隊的忠誠與團結對內戰發生之影響。政治科學論叢，(81)，31-68。

doi:10.6166/TJPS.201909_(81).0002。

陳俊男 (2019)。公部門員工對情緒勒索、情緒智力與幸福感、離職傾向關聯之研究：以

主管支持為調節變數（未出版之碩士論文）。國立澎湖科技大學，澎湖縣。

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：情緒承载力為干擾因子。**北商學報**，34，59-78。

陳淑瓊、高金成、吳東彥（2014）。華人文化脈絡下諮商員之同理心運用困境初探與培育理念再思。**輔導季刊**，50（2），13-21。

陳銘薰、游淑萍（2015）。工作價值觀、家長式領導與組織公民行為影響之研究。**商管科技季刊**第16卷第4期，535-559。

陳龍弘、蔡英美、陳瓊茶（2005）。家長式領導、負面情緒感受、離隊意圖和團隊滿意度之關係研究。**國立體育學院論叢**，15（2），205-216。

陸洛、高旭繁、陳芬憶（2006）。傳統性、現代性、及孝道觀念對幸福感的影響：一項親子對偶設計。**本土心理學研究**，25，243-278。

陸海空軍軍官士官任職條例施行細則（民國 74 年 03 月 05 日）

馮秋迪、許燕、隆逸芝、張旻昱（2013）。被人情愧疚感“綁架”——社會資源分配者的經典困惑。「第十六屆全國心理學學術會」發表之論文，南京師範大學。

黃光國（1999）。也談“人情”與“關係”的構念化。**本土心理學研究**，12，215-248。

黃光國（2004）。儒家社會中的生活目標與角色義務。**本土心理學研究**，22，121-193。

黃珮慈（2018）。主管共依附特質、員工知覺情緒勒索與職場偏差行為間關係之研究：

以情緒承載力為干擾變數（未出版之碩士論文）。靜宜大學，台中市。

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，嘉義縣。

楊國樞（1991）。中國人的社會取向：社會互動的觀點。載於楊國樞、余安邦（主編），**中國人的心理與行為-理念及方法篇**（87-142頁）。台北市：桂冠。

楊國樞、余安邦、葉明華（1991）。中國人的個人傳統性與現代性：概念與測量。載於楊國樞、黃光國（主編），**中國人的心理與行為**（241-306 頁）。臺北：桂冠。

楊濱燦、鄭清揚、黃麗穎（2011）。團隊成員交換關係、信任與知識分享關係之研究。**文大商管學報**，16（1），83-104。

葉昭男（2018）。國軍志願役軍人去留意願研究（未出版之碩士論文）。銘傳大學，台北市。

趙安安、高尚仁（2005）。台灣地區華人企業家長式領導風格與員工壓力之關聯。**應用心理研究**，27，111-131。

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（2012）。顧客知覺員工服務破壞行為之研究：情緒勒索觀點。**美容科技學刊**，9（2），5-23。

劉仲矩（2014年4月7日）。紫丁香婦幼關懷協會【婦女專欄】。取自

https://www.lilac.org.tw/Columnist/Columnist_.php?id=232&fbclid=IwAR16apYCuquj

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。

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** (12)，185-215。

樊景立、鄭伯璜 (2000)。華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析。**本土心理學**

研究，**13**，127-180。

蔡松純、鄭伯璜、周麗芳、姜定宇、鄭弘岳 (2009)。領導者上下關係認定與部屬利社

會行為：權力距離之調節效果。**中華心理學刊**，**51** (1)，121-138。

蔡英美 (2006)。家長式領導、情緒感受與團隊凝聚力之關係研究。**國立體育學院論叢**，

16 (2)，347-358。

鄭伯璜 (2004)。華人文化與組織領導：由現象描述到理論驗證。**本土心理學研究**，**22**，

195-251。

鄭伯璜 (2005)。**華人領導—理論與實務**。台北市：桂冠圖書股份有限公司。

鄭伯璜、周麗芳、樊景立 (2000)。家長式領導：三元模式的建構與測量。**本土心理學研**

究，**14**，3-64。

鄭伯璜、林姿葶、鄭弘岳、周麗芳、任金剛、樊景立 (2010)。家長式領導與部屬效能：

多層次分析觀點。**中華心理學刊**，**52** (1)，1-23。

燕國材 (1991)。中國傳統文化與中國人的性格。載於楊國樞、余安邦 (主編)，**中國人**

的心理與行為-理念及方法篇（41-85 頁）。台北市：桂冠。

賴志超（2004）。華人文化與組織認定。**應用心理學研究**，**21**，10-13。

錢淑芬（2009）。階級、符號與角色：軍事社會化的模塑技術。**復興崗學報**，**(96)**，127-153。

doi:10.29857/FHKAJ.200912.0006

錢淑芬（2010）。「穿制服的人」與制度化作用：軍人角色模塑的理論性探討。**復興崗學報**，**(99)**，45-80。doi:10.29857/FHKAJ.201009.0003。

錢淑芬（2013）。全控機構的制度設計與制度化：以國防大學政戰學院初官養成教育的模塑制度為例。**復興崗學報**，**(103)**，147-174。

錢淑芬、廖帝涵（2009）。軍隊的階級倫理如何框住人際互動：憲兵義務役士兵的軍事社會化經驗。**復興崗學報**，**(96)**，79-105。doi:10.29857/FHKAJ.200912.0004。

鞠德風（2009）。軍事變革領導與企業變革領導-比較與運用。**復興崗學報**，**94**，201-228。

簡國欽（2013）。海軍領導幹部領導統御對我艦艇內部管理之影響。**海軍學術雙月刊**，**47**（2），52-69。

羅莉涵（2020）。職場情緒勒索、人際關係與工作士氣關聯性影響之研究（未出版之碩士論文）。世新大學，台北市。

譚克平（2008）。極端值判斷方法簡介。**台東大學教育學報**，**19**（1），131-150。

邊光輝、許至璿（2015）。探討國軍行政主管情緒表現對部屬行為影響之研究：以主管部屬關係為干擾變項。**海軍學術雙月刊**，**49**（3），87-109。

蘇英芳、黃賀（2006）。魅力領導、家長式領導、德性領導與領導效應之研究。**中山管**

理評論，14（4），939-968。



西文文獻

- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo M. M.(2010).Citizenship under pressure: What's a “good soldier” to do? *Journal of Organizational Behavior*. 31, 835–855. doi: 10.1002/job.635.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What's a “good soldier” to do? *Journal Organizational Behavior*, 31(6), 835-855. doi: <https://doi.org/10.1002/job.635>
- Chan, S. C. H. (2017). Benevolent leadership, perceived supervisory support, and subordinates performance: The moderating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*. doi:<https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2015-0196>
- Chen, L., Yang B., & Jing, R.(2015). Paternalistic Leadership, Team Conflict, and TMT Decision Effectiveness: Interactions in the Chinese Context. *Management and Organization Review*,11(4), 739–762. doi: 10.1017/mor.2015.34.
- Chen, S. Y. (2010). Relations of Machiavellianism with emotional blackmail orientation of salespeople. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 294-298.
- 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.

Chiu, C., Yang, C. F. (1987). Chinese subjects' dilemmas: Humility and cognitive laziness as problems in using rating scales. *Bulletin to the Hong Kong Psychology Society*, 18(1), 39-50.

Chiu, P. S., Wang, Y. W., & Hsu, W. S. (2010). Attachment, Separation-Individuation, Codependency, and Emotional Blackmail Among Taiwanese College Students. *American Psychological Association (APA)*, 3. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/e642822010-001>

Dansereau, F.J., Graen, G., & Haga, W.J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role-Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)

Ekman, P., Friesen, W. V., O'Sullivan, M., Chan, A., Diacoyanni-Tarlatzis, I., Heider, K.,.... Tzavaras, A. (1987). Universals and cultural differences in the judgments of facial expressions of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(4), 712-717. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.53.4.712>

Erkutlu, H., & Chafra, J. (2016). Benevolent leadership and psychological well-being: the moderating effects of psychological safety and psychological contract breach.

Leadership & Organization Development Journal, 37(3), 369-386.

doi:<http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-07-2014-0129>

Graen, G. B., Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership:

- Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly* , 6(2), 219-247.
- Ilies, R., Peng, A. C., Savani, K., & Dimotakis, N. (2013). Guilty and Helpful: An Emotion-Based Reparatory Model of Voluntary Work Behavior. *Journal of Applied Psychology*. doi: 10.1037/a0034162
- Karnani, S. R. (2018). Emotional blackmail within couple relationships in Hong Kong. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 79(9-B(E)).
- Kennedy-Moore, E., & Watson, J. C. (1999). Emotions and social behavior. Expressing emotion: Myths, realities, and therapeutic strategies. *Guilford Press*.
- Lam, S. S. K., Hui, C., & Law, K. S. (1999). Organizational citizenship behavior: Comparing perspectives of supervisors and subordinates across four international samples. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 594-601.
- 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(2), 181-196. doi : 10.1177/1470595805054492
- 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

Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic Leadership: A Review and Agenda

for Future Research. *Journal of Management* ,34(566). doi: 10.1177/0149206308316063

Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of

compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of Business and*

Psychology,21(3), 377-405. doi:10.1007/s10869-006-9034-5

Zheng, Y. T., & Hsieh, C.Y. (2012). Emotion Words Related to “Fear” in English Dictionaries.

NCUE Studies in Language, Literature, Translation, (9), 191-202.

doi:10.29601/YYWYLL.201207.0009.



附錄一 領導情境模擬故事

一、 高仁慈領導

吳旺是某單位負責眷村維護的業務人員，吳旺的直屬長官林主管則是一位為人正直，具有良好品德操守的長官。林主管不做出有違反規定的事，不公報私仇，凡事都能以身作則，要求部屬做事前也能先做好表率，是吳旺一直效仿成為的榜樣。有一天單位收到一份環保局的罰單，林主管在走廊上剛好巧遇神情低落的吳旺，簡單詢問狀況後得知是單位巡管眷地有登革熱病媒蚊孳生。林主管對此事很不諒解，認為吳旺怠忽職守未能盡好本份，但為了維護吳旺個人聲譽，將吳旺叫進林主管個人辦公室裡訓話，並給予明確的指導，要求吳旺在限期內改善。吳旺返回工作崗位前向林主管透露家中母親目前生重病住院，心緒受到影響難以專注於工作上，遂才肇生此事發生。林主管知情後，單位依規定將吳旺列為高關懷人員，並協助向地區軍人之友社提出「軍人家屬急難及疾病慰助」。林主管隨即指派代理人協助吳旺的工作，甚至利用個人休假時間親自至醫院探視吳旺母親，在部隊裡也時常主動關心吳旺的心緒狀況。

林主管與吳旺相處模式一直都如同上述，惟林主管私底下常會要求吳旺協助完成非其義務範圍內(個人業務職掌之外)的工作。

二、 中仁慈領導

吳旺是某單位負責眷村維護的業務人員，吳旺的直屬長官林主管則是一位為人正直，具有良好品德操守的長官。林主管不做出有違反規定的事，不公報私仇，凡事都能以身作則，要求部屬做事前也能先做好表率，是吳旺一直效仿成為的榜樣。有一天單位收到一份環保局的罰單，林主管在走廊上剛好巧遇神情低落的吳旺，簡單詢問狀況後得知是單位巡管眷地有登革熱病媒蚊孳生。林主管對此事很不諒解，認為吳旺怠忽職守未能盡好本份。便在走廊上對吳旺一番訓話，並給予明確的指導，要求吳旺在限期內改善。吳旺返回工作崗位前向林主管透露家中母親目前生重病住院，心緒受到影響難以專注於工作上，遂才肇生此事發生。林主管知情後，認為個人因素不該影響到部隊整體運作，遂要求吳旺擔負起責任。但仍依規定將吳旺列為高關懷人員，單位也協助向地區軍人之友社提出「軍人家屬急難及疾病慰助」。

林主管與吳旺相處模式一直都如同上述，惟林主管私底下常會要求吳旺協助完成非其義務範圍內(個人業務職掌之外)的工作。

三、 低仁慈領導

吳旺是某單位負責眷村維護的業務人員，吳旺的直屬長官林主管則是一位為人正直，具有良好品德操守的長官。林主管不做出有違反規定的事，不公報私仇，凡事都能以身作則，要求部屬做事前也能先做好表率，是吳旺一直效仿成為的榜樣。有一天單位收到一份環保局的罰單，林主管在走廊上剛好巧遇神情低落的吳旺，簡單詢問狀況後得知是單位巡管眷地有登革熱病媒蚊孳生。林主管對此事很不諒解，認為吳旺怠忽職守未能盡好本份。便在走廊上對吳旺一番訓話，並給予明確的指導，要求吳旺在限期內改善。吳旺返回工作崗位前向林主管透露家中母親目前生重病住院，心緒受到影響難以專注於工作上，遂才肇生此事發生。林主管知情後，認為個人因素不該影響到部隊整體運作，遂要求吳旺擔負起責任。

林主管與吳旺相處模式一直都如同上述，惟林主管私底下常會要求吳旺協助完成非其義務範圍內(個人業務職掌之外)的工作。

附錄二 仁慈領導量表

	非常不同意	有點不同意	不同意	同意	有點同意	非常同意
1. <u>林</u> 主管對我的照顧會擴及到我的家人。	1	2	3	4	5	6
2. <u>林</u> 主管關懷我私人的生活與起居。	1	2	3	4	5	6
3. <u>林</u> 主管會幫我解決生活上的難題。	1	2	3	4	5	6
4. <u>林</u> 主管會根據我個人的需要，來滿足我的要求。	1	2	3	4	5	6
5. 對相處較久的部屬， <u>林</u> 主管會做無微不至的照顧。	1	2	3	4	5	6
6. 當我犯錯時， <u>林</u> 主管會給我改過的機會。	1	2	3	4	5	6
7. <u>林</u> 主管不會當著同仁的面前，給我難堪。	1	2	3	4	5	6
8. 對於我工作上所缺乏的能力， <u>林</u> 主管會給予適當的教育與輔導。	1	2	3	4	5	6
9. 當我工作表現不佳時， <u>林</u> 主管會去瞭解真正的原因何在。	1	2	3	4	5	6
10. 當我碰到難題時， <u>林</u> 主管會即時給我鼓勵。	1	2	3	4	5	6

附錄三 情緒勒索問卷（預試）

	非常 不同 意	不 同 意	同 意	非常 同 意
1. 若拒絕我會害怕主官(管)會排擠我。	1	2	3	4
2. 只要有機會我會想做些什麼來回報主官(管)平時對我的照顧。	1	2	3	4
3. 如果我無法滿足主官(管)的要求，會讓我很自責。	1	2	3	4
4. 若拒絕我會害怕主官(管)會刁難我。	1	2	3	4
5. 我們是同一個單位的，我應該要幫主官(管)。	1	2	3	4
6. 若拒絕主官(管)的要求會讓我有罪惡感。	1	2	3	4
7. 若拒絕我不會害怕破壞與主官(管)的關係。	1	2	3	4
8. 主官(管)之前幫過我，這一次我應該要回報他。	1	2	3	4
9. 拒絕主官(管)的要求不會讓我有罪惡感。	1	2	3	4
10. 若拒絕我會害怕主官(管)不再對我好。	1	2	3	4
11. 如果主官(管)要求的那件事情最後沒有處理好，我也有責任。	1	2	3	4
12. 如果不答應主官(管)要求，我會良心不安。	1	2	3	4
13. 若拒絕我會害怕主官(管)不再支持和關懷我。	1	2	3	4
14. 主官(管)都已經私底下來找我，讓我覺得應該要幫他。	1	2	3	4
15. 若我無法完成主官(管)的要求，我會很自責。	1	2	3	4
16. 我會害怕忤逆主官(管)。	1	2	3	4
17. 身為一個部屬，完成主官(管)的託付是我的職責。	1	2	3	4
18. 與主官(管)的關係讓我有虧欠感。	1	2	3	4
19. 若拒絕我也不會害怕主官(管)有任何反應。	1	2	3	4
20. 主官(管)這麼照顧我，幫助他是應該的。	1	2	3	4
21. 若主官(管)最後無法完成事情，我會覺得很內疚。	1	2	3	4
22. 我會害怕不照主官(管)意思做，別人會批評我。	1	2	3	4
23. 看在好交情份上，我應該要幫主官(管)。	1	2	3	4
24. 婉拒主官(管)讓我感到愧疚。	1	2	3	4
25. 若拒絕我會害怕主官(管)怎麼評價我。	1	2	3	4
26. 為了維持與主官(管)的關係，我應該要答應他的要求。	1	2	3	4

（續下頁）

	非常 不同 意	不 同 意	同 意	非常 同 意
27. 這次拒絕讓我很不好意思，下次我一定會幫助主官(管)的。	1	2	3	4
28. 我會害怕破壞和主官(管)的關係。	1	2	3	4
29. 我會想義無反顧的幫助主官(管)。	1	2	3	4
30. 拒絕主官(管)是件理所當然的事。	1	2	3	4
31. 我會害怕大家都做我沒做，會顯得孤立。	1	2	3	4
32. 看在主官(管)平時對我的關懷，互相幫忙是應該的。	1	2	3	4
33. 拒絕後我覺得有些愧疚。	1	2	3	4
34. 我不會害怕別人怎麼想的。	1	2	3	4
35. 跟主官(管)的交情，我應該要主動協助他才是。	1	2	3	4
36. 拒絕主官(管)讓我覺得好像做錯了什麼。	1	2	3	4
37. 若拒絕主官(管)，我會害怕主管會不重視我。	1	2	3	4
38. 我覺得我沒有義務要幫忙。	1	2	3	4
39. 拒絕讓我好像破壞了與主官(管)的關係，讓我有些罪惡感。	1	2	3	4
40. 若拒絕我會害怕主官(管)不再信任我。	1	2	3	4
41. 我只想做好自己份內的事就好。	1	2	3	4
42. 拒絕後我不會覺得不舒服與自責。	1	2	3	4
43. 我會害怕拒絕後，主官(管)不再對我好。	1	2	3	4
44. 我之前有困難主官(管)都會主動協助，這次我也應該要幫忙才對。	1	2	3	4
45. 主官(管)之前很照顧我而這次我卻拒絕他，我覺得對他有所虧欠。	1	2	3	4

附錄四 情緒勒索問卷（正式）

	非常不同意	不同意	同意	非常同意
1. 若拒絕我會害怕 <u>林</u> 主管會刁難我。	1	2	3	4
2. 只要有機會我會想做些什麼來回報 <u>林</u> 主管平時對我的照顧。	1	2	3	4
3. 若拒絕 <u>林</u> 主管的要求會讓我有罪惡感。	1	2	3	4
4. 若拒絕我會害怕 <u>林</u> 主管不再對我好。	1	2	3	4
5. <u>林</u> 主管之前幫過我，這一次我應該要回報他。	1	2	3	4
6. 如果不答應 <u>林</u> 主管要求，我會良心不安。	1	2	3	4
7. 若拒絕我會害怕 <u>林</u> 主管不再支持和關懷我。	1	2	3	4
8. 如果 <u>林</u> 主管要求的那件事情最後沒有處理好，我也有責任。	1	2	3	4
9. 若我無法完成 <u>林</u> 主管的要求，我會很自責。	1	2	3	4
10. 我會害怕不照 <u>林</u> 主管意思做，別人會批評我。	1	2	3	4
11. <u>林</u> 主管都已經私底下來找我，讓我覺得應該要幫他。	1	2	3	4
12. 若 <u>林</u> 主管最後無法完成事情，我會覺得很內疚。	1	2	3	4
13. 若拒絕我會害怕 <u>林</u> 主管怎麼評價我。	1	2	3	4
14. 身為一個部屬，完成 <u>林</u> 主管的託付是我的職責。	1	2	3	4
15. 婉拒 <u>林</u> 主管讓我感到愧疚。	1	2	3	4
16. 我會害怕破壞和 <u>林</u> 主管的關係。	1	2	3	4
17. <u>林</u> 主管這麼照顧我，幫助他是應該的。	1	2	3	4
18. 這次拒絕讓我很不好意思，下次我一定會幫助 <u>林</u> 主管的。	1	2	3	4
19. 我會害怕大家都做我沒做，會顯得孤立。	1	2	3	4
20. 看在好交情份上，我應該要幫 <u>林</u> 主管。	1	2	3	4
21. 拒絕後我覺得有些愧疚。	1	2	3	4
22. 若拒絕 <u>林</u> 主管，我會害怕主管會不重視我。	1	2	3	4
23. 我會想義無反顧的幫助 <u>林</u> 主管。	1	2	3	4
24. 拒絕 <u>林</u> 主管讓我覺得好像做錯了什麼。	1	2	3	4
25. 若拒絕我會害怕 <u>林</u> 主管不再信任我。	1	2	3	4
26. 跟 <u>林</u> 主管的交情，我應該要主動協助他才是。	1	2	3	4

（續下頁）

	非常 不同 意	不 同 意	同 意	非常 同 意
27. 拒絕讓我好像破壞了與 <u>林</u> 主管的關係，讓我有些罪惡感。	1	2	3	4
28. 我會害怕拒絕後， <u>林</u> 主管不再對我好。	1	2	3	4
29. 我之前有困難 <u>林</u> 主管都會主動協助，這次我也應該要幫忙才對。	1	2	3	4
30. <u>林</u> 主管之前很照顧我而這次我卻拒絕他，我覺得對他有所虧欠。	1	2	3	4



附錄五 情緒勒索量表網路施測版

網頁第一頁



軍事組織領導問卷

您好！

這是一項有關領導風格的學術研究，本研究主要目的是為了瞭解在軍事組織中，當遇到不同類型的主管時，其部屬會產生何種因應態度，以釐清領導類型與員工態度之間的關係。在填答之前，請您仔細閱讀下列故事情境，並依照您的實際看法與感受，圈選出最符合的答案，題目本身無標準答案或對錯，結果僅供研究參考。您在問卷中所提供的全部資料純屬個人隱私，我們絕對為您保密，不對外公開，研究報告中也不會提及任何人的姓名和身份，敬請您按照個人想法與感受放心地回答。

問卷結束後，將提供《威秀電影雙人票*5、原燒燒肉餐卷*2》進行抽獎，中獎通知將以電話或e-mail聯繫為主。

叨擾之處，敬請包涵，感謝您的合作與支持。

敬 祝
身體健康、萬事如意

國防大學心理研究所
指導教授：程淑華 博士
研 究 生：陳思婷 敬上

[繼續](#)

National Defense University

軍事組織領導問卷

*必填

基本資料

請勾選您個人的基本資料，以便資料作業的分析

生理性別 *

- ☐ 男性
- ☐ 女性

階級 *

- ☐ 士兵
- ☐ 士官
- ☐ 士官長
- ☐ 尉級軍官
- ☐ 少校軍官
- ☐ 中校軍官
- ☐ 上校軍官

年齡 *

- ☒ 20歲以下
- ☐ 20-25歲
- ☐ 25-30歲
- ☐ 30-35歲
- ☐ 35-40歲
- ☐ 40歲以上

年資 *

- ☐ 4年以下
- ☐ 4-8年
- ☐ 8-12年
- ☐ 12-16年
- ☐ 16-20年
- ☐ 20年以上

軍種 *

- ☐ 陸軍
- ☐ 海軍
- ☐ 空軍
- ☐ 憲兵

未來一年是否有轉(離)職念頭 *

☐ 是

☐ 否

請選擇香蕉 *



☐ 西瓜



☐ 香蕉



☐ 蘋果

返回

繼續

軍事組織領導問卷

在軍事組織中，我們可能會遇到各種不同的主管，以下故事情境中的林主管是某單位的高階主管，吳旺為其部屬，林主管領導風格描述如下：

吳旺是某單位負責眷村維護的業務人員，吳旺的直屬長官林主管則是一位為人正直，具有良好品德操守的長官。林主管不做出有違反規定的事，不公報私仇，凡事都能以身作則，要求部屬做事前也能先做好表率，是吳旺一直效仿成為的榜樣。有一天單位收到一份環保局的罰單，林主管在走廊上剛好巧遇神情低落的吳旺，簡單詢問狀況後得知是單位巡管管地有登革熱病媒蚊孳生。林主管對此事很不諒解，認為吳旺怠忽職守未能盡好本份，但為了維護吳旺個人聲譽，將吳旺叫進林主管個人辦公室裡訓話，並給予明確的指導，要求吳旺在限期內改善。吳旺返回工作崗位前向林主管透露家中母親目前生重病住院，心緒受到影響難以專注於工作上，遂才肇生此事發生。林主管知情後，單位依規定將吳旺列為高關懷人員，並協助向地區軍人之友社提出「軍人家屬急難及疾病慰助」。林主管隨即指派代理人協助吳旺的工作，甚至利用個人休假時間親自至醫院探視吳旺母親，在部隊裡也時常主動關心吳旺的心緒狀況。林主管與吳旺相處模式一直都如同上述，惟林主管私底下常會要求吳旺協助完成非其義務範圍內(個人業務職掌之外)的工作。

[返回](#)

[繼續](#)

國防大學
National Defense University

軍事組織領導問卷

在軍事組織中，我們可能會遇到各種不同的主管，以下故事情境中的林主管是某單位的高階主管，吳旺為其部屬，林主管領導風格描述如下：

吳旺是某單位負責眷村維護的業務人員，吳旺的直屬長官林主管則是一位為人正直，具有良好品德操守的長官。林主管不做出有違反規定的事，不公報私仇，凡事都能以身作則，要求部屬做事前也能先做好表率，是吳旺一直效仿成為的榜樣。有一天單位收到一份環保局的罰單，林主管在走廊上剛好巧遇神情低落的吳旺，簡單詢問狀況後得知是單位巡管眷地有登革熱病媒蚊孳生。林主管對此事很不諒解，認為吳旺怠忽職守未能盡好本份。便在走廊上對吳旺一番訓話，並給予明確的指導，要求吳旺在限期內改善。吳旺返回工作崗位前向林主管透露家中母親目前生重病住院，心緒受到影響難以專注於工作上，遂才肇生此事發生。林主管知情後，認為個人因素不該影響到部隊整體運作，遂要求吳旺擔負起責任。但仍依規定將吳旺列為高關懷人員，單位也協助向地區軍人之友社提出「軍人家屬急難及疾病慰助」。林主管與吳旺相處模式一直都如同上述，惟林主管私底下常會要求吳旺協助完成非其義務範圍內(個人業務職掌之外)的工作。

[返回](#)

[繼續](#)

國防大學

National Defense University

軍事組織領導問卷

在軍事組織中，我們可能會遇到各種不同的主管，以下故事情境中的林主管是某單位的高階主管，吳旺為其部屬，林主管領導風格描述如下：

吳旺是某單位負責眷村維護的業務人員，吳旺的直屬長官林主管則是一位為人正直，具有良好品德操守的長官。林主管不做出有違反規定的事，不公報私仇，凡事都能以身作則，要求部屬做事前也能先做好表率，是吳旺一直效仿成為的榜樣。有一天單位收到一份環保局的罰單，林主管在走廊上剛好巧遇神情低落的吳旺，簡單詢問狀況後得知是單位巡管眷地有登革熱病媒蚊孳生。林主管對此事很不諒解，認為吳旺怠忽職守未能盡好本份。便在走廊上對吳旺一番訓話，並給予明確的指導，要求吳旺在限期內改善。吳旺返回工作崗位前向林主管透露家中母親目前生重病住院，心緒受到影響難以專注於工作上，遂才肇生此事發生。林主管知情後，認為個人因素不該影響到部隊整體運作，遂要求吳旺擔負起責任。林主管與吳旺相處模式一直都如同上述，惟林主管私底下常會要求吳旺協助完成非其義務範圍內(個人業務職掌之外)的工作。

返回

繼續

國防大學

National Defense University

網頁第四頁

請設想您就是故事中的吳旺，下列描述為林主管給您的感受，請根據您的感受點選符合您同意的程度，「1」代表非常不同意，「6」代表非常同意，請您盡量依直覺作答。

1. 林主管對我的照顧會擴及到我的家人。 *

	1	2	3	4	5	6	
非常不同意	☐	☐	☐	☐	☐	☐	非常同意

2. 林主管關懷我私人的生活與起居。 *

	1	2	3	4	5	6	
非常不同意	☐	☐	☐	☐	☐	☐	非常同意

3. 林主管會幫我解決生活上的難題。 *

	1	2	3	4	5	6	
非常不同意	☐	☐	☐	☐	☐	☐	非常同意

4. 林主管會根據我個人的需要，來滿足我的要求。 *

	1	2	3	4	5	6	
非常不同意	☐	☐	☐	☐	☐	☐	非常同意

仁慈領導量表共計 10 題，以下題目略

軍事組織領導問卷

*必填

下列描述針對林主管所提出的額外要求您的感受程度，請設想您若不答應林主管非義務工作的要求，會有哪些感受。請您依據個人的感受，直接點選您同意的程度，請憑直覺作答，每道題目均無對錯好壞之分。

1. 若拒絕我會害怕林主管會刁難我。 *

	1	2	3	4	
非常不同意	☐	☐	☐	☐	非常同意

2. 只要有機會我會想做些什麼來回報林主管平時對我的照顧。 *

	1	2	3	4	
非常不同意	☐	☐	☐	☐	非常同意

3. 若拒絕林主管的要求會讓我有罪惡感。 *

	1	2	3	4	
非常不同意	☐	☐	☐	☐	非常同意

情緒勒索問卷共計 30 題，以下題目略

軍事組織領導問卷

*必填

問卷回饋

本問卷將提供《威秀電影雙人票*5、原燒燒肉餐卷*2》進行抽獎。

是否參加問卷後抽獎 *

☐ 是

☐ 否

返回

繼續



國防大學
National Defense University

抽獎資料

僅供抽獎聯繫使用，若資料有誤無法辨識，將視為棄權。

身份證後四碼(抽獎編號) *

您的回答

貴姓 *

您的回答

連絡電話 *

您的回答

返回

提交

國防大學

National Defense University

附錄六 仁慈領導量表引用同意書

陳思婷 <stc512945@gmail.com>

2019年10月23日 週三 下午10:26



寄給 ttlin ▾

老師您好:

我是國防大學政治作戰學院心理碩士班學生陳思婷，目前正從事「仁慈領導下的情緒勒索現象:以軍人為例」為題的論文研究。閱讀過往文獻發現，您對於家長式領導中的仁慈領導相關研究貢獻顯著，於2012年時曾與鄭伯璜老師共同發表「華人領導者的虛寒問暖與提攜教育：仁慈領導之雙構面模式」，其中將鄭伯璜老師等人在2000年間「家長式領導：三元模式的建構與測量」所發展之仁慈領導分量表獨立出來，並重新改編，相信改版後的問卷內容將更貼切及有效的測量仁慈領導風格。因於自身研究論文所需，須引用您上述研究中的仁慈領導量表，作為實驗施測量表之一。若老師同意，本研究僅以此量表作為學術之用，並適當註明出處，以符合學術倫理之規定，還請您同意引用，謝謝老師。

敬請 道安。

國防大學心理碩士班學生 陳思婷 敬上。

Tzu-Ting Lin <ttlin.nccu@gmail.com>

2019年10月23日 週三 下午10:37



寄給 我 ▾

哈囉，思婷，

謝謝你的來信，也很高興聽到你要研究關於仁慈領導的效果，我很樂意你使用我的量表，請參考2012年本土那篇文章附錄有雙構面量表，如果有初步研究結果，也歡迎分享給我，謝謝你！

祝一切順利

姿琴

