

第二章 文獻探討

本章針對家長式領導、情緒勞動及職業倦怠之相關文獻與實證研究進行探討，以作為本研究之理論基礎。本章共分為三節，分別就家長式領導、情緒勞動及職業倦怠之理論及相關研究進行探討。

第一節 家長式領導之意涵及相關研究

在儒家價值觀影響下，華人社會「修身、齊家、治國、平天下」的觀念根深蒂固，面對公共事務不是將家庭的福祉置於優先，就是將家族的觀念帶入其中；相對之下，要在西方經典中找出主張對家庭之義務應優先於公共責任的論證，是較為困難的（黃俊傑、江宜樺，2005）。此外，西方社會對於政府及國家的基本假定主張，其成立初衷係藉由放棄小部分的私利，以促成符合維護大多數人公益。以此觀之，中西方的價值觀多所迥異。故必須深入探討以華人社會價值觀為主軸之家長式領導，以瞭解華人領導理論的原貌。Yukl（1998）曾言：「過去五十年來之領導研究絕大多數都是在北美與西歐進行的」（引自鄭伯壘等，2006）。意即過去領導之相關研究對於華人本土之領導著墨無多，即便如轉型領導等議題亦多為翻譯自國外文獻，甚少結合本土之意涵。在全球化的今日，應更需凸顯區域化的研究取向。

事實上學者楊國樞的研究中曾提出「家族化傾向」的概念，並將之界定為「一種將家庭以外的團體與關係予以家庭化的習慣。」其認為中國人此一傾向的主要特徵是將家庭組織視為其他團體之組織的典範，並將家庭中的人際關係與倫理類化（generalize）到其他社會情境或團體。而後並將這種延展到家族以外之團體或組織的家族主義或家族取向稱之為「泛家族主義」或「泛家族取向」（楊國樞，1993）。進行有關華人本土領導研究者，最早應追溯至鄭伯壘有關家族主義與領導行為之探討。而後其於1993至1994年間，透過訪談了18位臺灣民營企業主持人與24位一級主管，肯定家長式領導的確普遍存在臺灣企業組織當中，並將此些行為命名為家長式領導。至今相關研究根據其奠定之基礎，如雨後春筍般出現。以下針對家長式領導之意涵、理論基礎、理論發展、量表與相關研究分述如下。

壹、家長式領導之意涵

一、家長式領導之定義

家長式領導 (Paternalistic Leadership) 為華人家族企業極為普遍之現象，其特色在於在一種人治的氛圍下，顯現出嚴明的紀律，像父親般的仁慈、權威及道德的廉潔性。事實上，不只是家族企業中存在家長式領導的現象，於行政機關更是顯現出此種華人社會之特色。例如習慣將行政機關之首長隱喻「大家長」，且將行政機關稱之為一個「大家庭」，企圖通過賦予行政機關此種具有家長色彩的上下關係，型塑具有認同感及權威感的組織氣氛。家長式領導係屬新興之研究主題，國內外研究者對於家長式領導之定義分述如表 2-1-1：

表 2-1-1 家長式領導定義彙整表

年代	研究者	定義
1992	Westwood & Chan	在一種人治之色彩下，領導人有一種類似父權之領導作風，有著清楚而強大之權威，但也有著照顧、體諒部屬以及道德領導之成分在內的領導行為。
2000	Farth & Cheng	在一種人治的氛圍下，所顯現出來的父親般的仁慈與權威，並具有道德的廉潔性。
2005	簡隆德	有父權般之風格，同時更有清楚且強大之權威感，亦有照顧、體諒部屬及樹立典範之領導成分。
2006	鄭伯壘等人 (後續研究者多採此說)	在一種人治的氛圍下，顯現出嚴明的紀律與權威，父親般的仁慈及道德的廉潔性領導方式。

資料來源：研究者整理。

綜合國內外研究者對於家長式領導之定義，本研究將家長式領導定義為「在一種人治的氛圍下，領導者透過嚴明的紀律與權威，道德的廉潔性及父親般的仁慈，藉以使成員順從、認同進而改恩圖報之領導方式。」以下茲針對不同類型之家長式領導分述如下：

(一) 威權領導

由於中國的上下關係所依據的是一套角色對偶形式且具有內在的正當性，所以只要在具有明顯的上下關係情境，就自然會顯現出上尊下卑的情形。其中威權領導三大原則為：(1) 貶低原則：上位者認為對下位者個人的利益而言，絕對瞭解比下位者多，下位者應該沒有能力判斷何者為佳，因此許多事應由上位者來做決定；(2) 干涉原則：上位者可以干涉下位者的行動自由，此種干涉具有強制意味；(3) 申辯原則：雖然上位者干涉不了下位者的行動自由，但上位者通常具有一套十分合理的申辯理由。此外，威權領導具有四項重要成分(鄭伯璜等，2006：189)：(1)專權作風：領導者不願授權，只進行上對下的溝通，對訊息加以控制而不願公開，並對部屬進行嚴密的監控；(2)貶抑部屬的能力：領導者會故意漠視部屬的建議與貢獻；(3)形象整飾：領導者會維護自己的尊嚴、表現信心及操控相關消息；(4)教誨行為：領導者會要求部屬的績效表現，斥責不好的表現，且會對部屬加以指導。

威權領導的作風，乃是源於中國傳統社會中的家長權威制度。在家長力行經濟控管、思想專制、家政肅然、尊卑等級等四項作為之下，家長族中所有的成員都必須臣服於家長的統治之下，恪盡孝道，服從權威。而此種家長權威，不僅在「家」之內展現，也會透過泛家族主義的歷程(pan-familism process)，而延伸到其他社會關係的運作當中，並擴及組織中主管與部屬的關係(楊國樞，1993)。

(二) 仁慈領導

仁慈領導係指領導者對部屬個人的福祉做個別、全面而長久的關懷，包含對部屬「個別照顧」、「體諒寬容」的施恩行為(Farth & Cheng, 2000)。施恩並不僅限於工作上的寬大為懷，也會擴及部屬的私人問題，並可能表現在寬容與保護行為中，展現在上下權力距離較大之狀況下。且領導者的仁慈領導並非一視同仁，而是因人而異的，此係由我國「愛有等差」之觀念而來。仁慈領導係建立在儒家的倫常關係上，在上位者必須慈愛的對待下位者，而下位者也需回之以敬。

(三) 德行領導

「君子之德，風；小人之德，草。草上之風，必偃。」德行領導係建立在儒家思想上，認為美德是社會的基礎，在上位者要作為人民的楷模與表率。而根據及鄭伯壘、樊景立及周麗芳（2006）在考察家長式領導三元素對部屬反應與態度與態度的關係時，證實了家長式領導三元素對部屬反應與態度均具有正向的主要效果。其中，尤其以德行領導的效果最強。

綜上所述，家長式領導內涵中，以威權領導最深具華人社會之特色。此外，家長式領導隱含著一個基本假設，亦即領導者與部屬的角色是互補的。且家長式領導可以說是與部屬的反應態度相輔相成。而針對前開三種不同類型之家長式領導，其部屬亦有相對應之情緒反應如圖 2-1-1 所示：

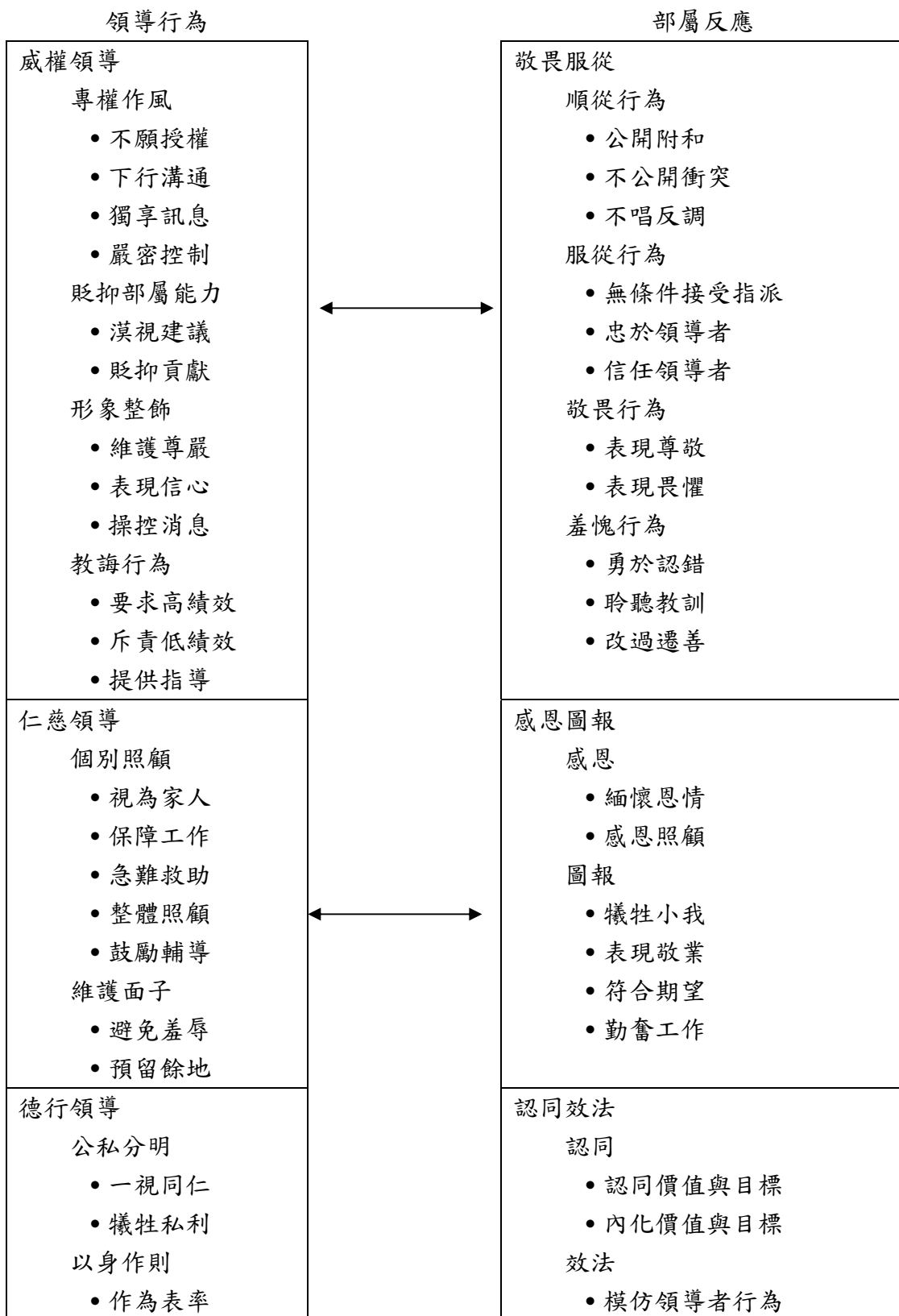


圖 2-1-1 家長式領導行為與部屬反應

資料來源：鄭伯壘等（2006:16）。

二、家長式領導與轉型領導

家長式領導極類似研究結果已豐之轉型領導，在此需先予以敘明，並釐清其異同。轉型領導包括主要四個因素：「魅力」(idealized influence)、「激發動機」(inspirational motivation)、「知識啟發」(intellectual stimulation)和「個別關懷」(individualized consideration) (秦夢群，2005)。魅力或理想化影響力意指校長對部屬具有「理想化影響力」，校長能運用參照權而令人尊敬與仰慕，且擁有可以達成的使命及遠見以獲取部屬認同；激發鼓舞係指校長經由鼓舞及分享共同目標，喚起與提升教師追求成功之動機，產生領導的影響力；智識啟發，藉由喚起並改變教師對問題的認知及解決方法，使其在思想、想像力、信念及價值等觀念上獲得啟發，並在面對問題的解決能力上，不斷提升其能力；個別關懷指校長關心每位教師之獨特發展需求及個別差異，除了體認與滿足教師目前需求外，還幫助教師發揮個人潛能與成長。惟家長式領導與轉型領導相異處在於 (鄭伯壘等，2006：178)：

1、就校長轉型式領導與家長式領導對教師角色外行為之作用而言，同時比較校長轉型式領導與家長式領導對教師角色外行為的效果時，可以看出只有家長式領導之仁慈與德行領導具顯著效果，而轉型式領導之效果則不顯著，表示對華人教師的角色外行為而言，具本土意涵之家長式領導的解釋效果，要高於西方的轉型式領導。

2、就校長轉型式領導與家長式領導對上下關係品質之影響而言，家長式領導對義務忠誠的解釋效果稍高於轉型式領導；但在情感忠誠與人際信任方面，則轉型式領導稍高於家長式領導。

3、雖然家長式領導與轉型式領導的對應向度有些類似，但本質上是不同的。「個別體恤」並不像「仁慈領導」會涉及部屬私人的問題、長期取向的施恩、以及徇私性的偏袒與保護。

4、「樹立榜樣」也不同于「德行領導」所強調的以身作則與公私分明，而較著眼於領導者在不阻礙部屬之權益與發展、以及不造成組織傷害的前提下，展現足以讓部屬模仿的行為。

5、家長式領導中之「威權領導」的權力與合法性，是立基於下位者角色內化的基礎上，而非領導者的職權。雖然兩類領導同樣要求高績效、但華人威權領導更會透過專權、隱匿訊息與意圖、貶低部屬表現等，來促使部屬表現出順服與敬畏，並表現在工作績效上。

6、轉型領導中之個別體恤 (individualized consideration)、高績效標準 (high performance standard) 及樹立榜樣 (modeling) 等恰好與家長式領導中之仁慈領導、威權領導及德行領導相互呼應。

7、在比較家長式領導與轉型式領導的部屬反應時，西方對應領導對與情感性承諾 (affective commitment) 類似的認同效法有較強的淨解釋力；而家長式領導則對與角色義務 (normative commitment) 類似的感恩圖報有較大的解釋力。

相較於轉型領導，家長式領導更融入了我國自古以來的家族主義，而家族的概念可謂中國人之家族生活經驗的主要綜合性心理結晶及共同記憶。在研究領導相關議題時，必須加以強調此特有之文化之影響力。中國人之家族主義中的認知內涵與知識體系，可以說是一套複雜而有組織的基模 (schemata)；但從更廣的觀點來看，中國人的家族主義可以說是一套複雜的架構 (frame)，無時無刻影響日常生活的互動，更是一種成為詮釋、理解及進行人際互動的依據，故家長式領導更為貼近華人的領導模式，亦更能反映既有之文化傳統特徵。

貳、家長式領導之理論發展

有關家長式領導在近年來強調本土研究之思潮下，自 Silin (1976) 開啟華人領導行為研究之大纛，至近年鄭伯壘等人之投入，家長式領導之研究有蓬勃發展之趨勢。

一、Silin 的華人領導模式研究

其針對一家台灣之大零民營企業長達一年之觀察研究，其中包括面談企業領導人、經理人及員工上百小時，並詳細描述此些企業領導人之領導理念，及其與經理人之互動模式。其指出此些領導作風皆具有清晰可辨之特色，其所觀察到之

企業領導人主要領導理念與行為模式包括：(1)教誨式領導：領導者教導部屬方法與策略，使部屬能夠成功達成工作目標；(2)德行領導：領導者是道德高超的人，有高超的技術與能力與各種神秘的理解能力；(3)中央集權：企業的管理權力集中在領導者手中，組織的決策端視領導者的個人意志，沒有制度或規範可加遵循；(4)上下保持距離：領導者會刻意與部屬保持距離以維護自己的尊嚴；(5)不明確表達意圖：領導者不會對部署明確的表達其真正想法，以維護自己的權威以及保留控制權；(6)控制：華人組織中領導者認為嚴格控制會比營運彈性來得重要，與西方極為不同（引自鄭伯壘等，2006：5）。

二、Redding 之研究

其研究為時甚久，縱貫二十年且研究樣本包含香港、臺灣、菲律賓及東南亞等華人家族企業。在深度訪談 72 位華人企業領導人之後，其指出華人之經濟文化具有特殊之風貌為中國式資本主義 (Chinese capitalism)，其中父權主義 (paternalism) 是其最重要之因素之一。其理論內容分為下列七大主題：(1)在心態上，部屬必須依賴領導者；(2)偏私的忠誠使得部屬願意服從領導者；(3)領導者會明察部屬的觀點，據以修正自己的專斷；(4)當權威被大家認定時，是不能視之不見或置之不理的；(5)層級分明，社會權力距離大；(6)欠缺清晰與嚴密的制度，領導者的意圖不會明確表達出來；(7)領導者是一位楷模與良師。

相較於 Silin 之研究，Redding 特別提出仁慈領導的概念，認為仁慈是「像父親一樣地照顧或體諒部屬」與「對部屬的觀點敏感」。另 Redding 亦注意到華人社會有很強的「人治主義」(personalism) 傾向，即允許個人因素影響決策（引自鄭伯壘等，2006：8）。

三、Westwood 之評論

Westwood 於 1997 年針對華人企業管理提出家長式首腦領導模式 (model of paternalistic headship) 的概念。其指出家長式首腦領導具有九種特定之領導作風，分別為：(1)教誨式領導 (didactic leadership)；(2)領導意圖不明 (non-specific intentions)；(3)重視聲譽 (reputation building)；(4)維持

支配權 (protection of dominance); (5)講究權謀 (political manipulation); (6)個別照顧與徇私 (patronage and nepotism); (7)削弱衝突 (conflict diffusion); (8)社會權力距離大 (aloofness and social distance); (9)對談理想 (dialogue ideal) (引自鄭伯璦等, 2006: 9)。

四、鄭伯璦之研究

根據 1995 年鄭伯璦之研究，臺灣家族企業之家長式領導具有兩種概括的行為類型：施恩與立威。對於每一種領導行為類型，皆指出其特殊行為模式及部屬的相對應之反應。其中領導者之立威涵蓋四大類行為，分別為「專權作風」、「貶抑部屬能力」、「形象整飾」及「教誨行為」。部屬並針對前開立威行為，表現出「順從」、「服從」、「敬畏」及「羞愧」等行為反應。

另外在施恩方面，領導行為可以分為兩大類，分別為「個別照顧」及「維護部屬面子」。針對領導者之施恩行為，部屬則會表現出「感恩」及「圖報」等兩類行為。順從無違來自於「社會之角色規範」；感恩圖報來自於「道德之必要，以及報的觀念」，認同效法則為認同其價值觀。

其指出此種領導具有人治之色彩：企業領導人對待所有部屬並非一視同仁，而是習慣性將部屬區分自己人與外人。對自己人而言，領導者比現較少之立威與較多之施恩；而對外人則反之。至於自己人與外人之判斷依據，主要依據下列三項標準：第一為「關係」，指的是領導者與部屬間的社會連帶 (social tie)。第二標準為忠誠，係指部屬願效忠、服從領導及為領導者犧牲個人利益之程度。第三則為部屬勝任工作之能力。綜上所述，當部屬與領導具有緊密關係，被認為能效忠領導者，以及具有高工作能力時，將會被領導者視為核心的自己人。相反的，若部屬與領導者沒有任何連帶關係，且被認為忠誠度不高、不服從，能力也不強時，則將會被視為疏遠或邊緣之外人。

其提出領導者與部屬的角色是互補的：除非部屬具有願意順從上級與依賴權威之心態，否則威權領導將無法發揮作用；除非部屬能夠產生感激，並知所圖報，否則仁慈領導之效果將大打折扣；除非部屬認同領導者的德行高超，願意效法，否則德行領導將無法產生影響效果。故家長式領導如前所述，可謂依附在部屬的

追隨與順從義務上。

五、謝金青之「家長式領導風格領導策略行為指標」

謝金青（2003）以 Westwood & Chang 所提出之家長式領導風格為研究與分析之基礎，提出「家長式領導風格領導策略行為指標並呈現具體之因應策略」：
(1)中心領導：組織的強制權、獎賞權與重大決策權集中於領導者一人身上，不需對部屬解釋自己的決定事項；(2)目的模糊：領導者不會在公開的會議中揭示自己的企圖，喜於用暗示的方式來傳達自己的想法；(3)個人距離：領導者不在部屬前輕易的展露個人的情緒，藉由保持神秘感來增進部屬對自己的畏懼使部屬不敢挑戰權威並服從命令；(4)人際關係：往往為能顧全雙方的面子，並取得較多妥協、緩衝之空間，因此處理事情時總是考量許多面向，並以較為迂迴的方式處理；(5)權勢維護：領導者用人上會挑選服從性較高的部屬，並使用績效評鑑為控制的手段來要求部屬服從，此外慣於貶抑部屬的貢獻並將功勞獨攬；(6)照顧親信幹部：關係有等差之別，領導者會照顧自己親信幹部；(7)社會距離：組織成員慣於將領導者視為自己的家父與兄長般；領導者亦將自己視為組織的大家長，與部屬保持一定之距離以保持戒嚴；(8)政治運作：人治環境中政治手段的運用以牟取權力；(9)塑造聲望：領導者展現高超的道德態度，表現謙遜、體恤、仁慈及符合禮的行為，以贏得部屬的敬重。

自 Silin 至鄭伯壘等人之研究，可發現其中有一貫性之要素，即為「人治」之色彩，符合華人社會重視人際關係之特殊環境。除上述研究者之外，期間仍有多位研究者對於家長式領導之相關理論進行增補。而以下茲將相關研究列舉如表 2-1-2 所示。

表 2-1-2 家長式領導理論發展彙整表

年代	研究者	研究結論
1976	Silin	提出一套異於西方領導觀點之華人特有的領導模式，雖未將此套模式稱之為「家長式領導」，卻促成家長式領導概念之興起。
1990	Redding	父權主義是華人家族企業經營與管理方面最重要的因素。
1990	曾仕強	針對中國式的管理，認為我國傳統觀念將「情、理、法」視為管理之最高原則，亦為「人性化、合理化、制度化」，乃從「仁、義、禮」而來。
1992	Westwood & Chan	認為在華人組織中，由於文化之影響，領導者及部屬體會到彼此的關係是自然階級形式。
1993	楊國樞	「泛家族主義」的概念，亦即華人的家族企業中，領導者扮演類似父親之角色，部屬則扮演類似兒子的角色。乃是來自儒家對於仁君之理想的文化根源。
2001	康自立、 蘇國楨、 張菽萱、 及許世卿	以文件分析法挖掘中國典籍中最深層的領導思想，以「情、理、法」三維空間為思考方向，建構「親、君、師」三種領導角色。
2003	謝金青	提出家長式領導風格領導策略行為指標，並呈現具體之因應策略。

資料來源：研究者自行整理

綜括上述研究文獻，可歸納家長式領導之行有下列表徵 (Silin, 1976；Redding, 1980；曾仕強, 1988；Westwood & Chan, 1992；楊國樞, 1992；謝金青, 2003)：中心領導、目的模糊、楷模領導、政治運作、社會距離、照顧親信、權勢維護、人際關係、個人距離、對話理想、分享參與、教誨領導、控制手段、尊重關懷及塑造聲望等行為表徵。

參、家長式領導之理論基礎

西方學者也常用隱喻 (metaphor) 來指涉團體組織，只是其比較喜歡將組織比喻為有機體、機器或電腦等 (Alvesson, 1993; Krefting & Frost, 1985; Scott, 1987; 引自楊國樞, 1993)，而不會將組織比擬為家族或家庭。家長式領導係建基於儒家文化中之相關概念，本研究參酌鄭伯勳等人 (2006) 之研究，茲將家長式領導之相關理論基礎分別就威權領導、仁慈領導及德行領導等類型分述如下：

一、威權領導：來自父權與泛家族主義的影響

在儒家思想的主導下，家庭是華人社會三千年來最主要的建制單位，在父權的傳統下，父子軸是最重要的社會關係。父親的權威要遠高於子女及其他家庭成員，權力可說是絕對的。其原因在於中國的家族是注重祖先崇拜的。家族的綿延，團結的倫理，都以祖先崇拜為中心。在此種情形下，無疑地，家長權因家族祭司 (主祭人) 的身份而更加神聖化、更加強大堅韌 (鄭伯勳等, 2006)。

相較之下，西方家父長的權力是來自於神的賦予，當家父長與神的關係慢慢地變為隱晦不明之後，家父長的權力就逐漸受到削弱。而夠更因為父權的法典化，使其更顯消褪。而中國的父權卻在帝制的晚期受到進一步的強化。其中一個原因即為法家思想的影響。在我國漢武帝時代，表面上獨尊儒術，但骨子裡，卻有著法家的精髓，即所謂之「陽儒陰法」。儒家早期所強調的角色關係間的相互性 (mutuality) 被捨棄了，取而代之的是以下及角色的責任與義務，亦即在五倫中下位者 (臣、子、妻、弟) 有義務去服從上位者 (君、父、夫、兄) 的要求。此種具體轉化表現在董仲舒的三綱上：君為臣綱、父為子綱、夫為婦綱。其中兩者上下之間的權力是不對等的，下位者負有較大的順從責任與義務，而型塑出中國傳統的威權精神。

中國人的家族化歷程主要是一種刺激類化歷程，在家族化歷程中，刺激類化主要是發生在三個層次，即組織型態的類化、角色關係的類化、及心理行為的類化，以下分列說明此三種類化現象 (引自楊國樞, 1993)：

（一）組織型態的類化

此種類化歷程是將家族的組織原則與結構型態推行到家族以外的社會團體，依據或比照家族的整體組織與結構來塑造非家族性團體，使後者在整體組織及運作上類似家族。在此過程當中，家族式的組織原則是一類可以從家族直接推及到家族以外之團體的心理與行為，而家族式的結構型態是此類行為所造成的結果。反映在組織方式上，呈現一種重地位的垂直排列（vertical arrangement）而輕水平排列（horizontal arrangement）；而反映在運作方式上，因中國家族是以代代相傳的父子關係為主軸而運作的，影響到溝通方式、決策方式及分配方式等三方面。在溝通方面，在傳統家族結構中，家長不但是各方資訊的主要接觸者，而且是資訊運用的壟斷者，甚至透過「愚民政策」選擇性告知資訊，甚至是藉以表達對某些家人的偏愛或偏私；在決策方面，傳統家族中，家長以其無上權威，亦為了發揮自己權威，通常是家族事務的最後決策者；而在分配方面，亦以家長為主導。

（二）角色關係的類化

經由此種類化歷程，中國人將家族中的主要角色關係與角色行為推行到家族以外的團體，使非家族團體內的人際關係及行為相當程度地類似家族內的角色關係。最可能推廣的為五倫內的家人關係，尤其父子關係尤為明顯。面對身為權威的父親的強烈依賴與畏懼，常使兒子產生兩種顯而易見的反應：暫時性的心理無能（psychological disability），呈現突發性的心思遲滯與行動拙笨的狀態；無條件的順從與敬服的反應，形成權威父權的基模，乃成為中國人一切權威的原型（prototype）。此可從 Freud 的理論中獲得驗證。華人領導者較少展現參與式管理，部屬較仰賴主管來處理棘手之問題（鄭伯壘等，2006）。

（三）心理行為的類化

廣義言之，任何將家族之內所形成之心理及行為推廣到家族以外之團體的情形，都可稱為心理行為的類化。例如在認知信念方面，表現出對家族之延續、和諧、團結、富足等重視；對於家族表現出一體感、歸屬感、關愛感、榮辱感、責任感及安全感；關係取向的心理與行為，如特殊主義（particularism）或是例外主義或特權主義。

承上所述，中國人將家族主義從家族生活推廣到家族以外的組織生活之現象，可稱之為「家族化」或「家庭化」(familization)。而這種延展到家族以外之團體或組織的家族主義或家族取向，可稱之為「泛家族主義」或「泛家族取向」簡單而言，經由家族化(泛家族化)歷程將家族主義「移植」到家外團體的「結構類型與功能法則」、「人際倫理與角色關係」及「態度、思維、價值觀及行為」等層次而形成的家族主義，便是泛家族主義(pan-familism)。也就是說，泛家族主義是一種移植性的家族主義(引自楊國樞，1993)。

二、仁慈領導：儒家的人治色彩及「報」的概念

在儒家的理想中，兩個體的角色關係是建立在相互性(mutuality)的基礎上，依據《禮記》的說法，此種相互性反應在人倫當中即為仁君忠臣、慈父孝子、義夫柔妻、友兄順弟及慈姑聽婦之理想之社會關係，此種上下間的角色義務是不對等的。三綱中業已規定，即便上位者表現不符合角色之要求，下位者仍然要善盡下位者的角色義務。故心理學者研究現代華人家庭的子女教養時即發現，華人的父子關係傾向於有著明顯的情感距離，甚至帶有緊張與敵對的成分。

此外，上位者對於下位者的仁慈可能還有其他理由，L. S. Yang 認為係屬「報」的概念使然。報的核心概念是互惠，是構成華人社會人際關係的基礎，華人相信人與人之間的交往應該是互惠的。對他人伸出援手或施予人情，通常會被認為是一種「社會投資(social investment)」，希望有一天能夠獲得回報，中國人際關係中的互惠觀念已存在很長一段的歷史，而成為華人社會中注重「關係」(guanxi)的根深蒂固的文化(鄭伯壘等，2006)。

簡而言之，仁慈領導的文化根源來自儒家對仁君的理想；在實踐上，則上位者的仁慈將可用來交換部屬的感恩、忠誠及服從，而這些交換都是在互惠此一強而有力的規範下進行的。

三、德行領導：儒家思想根源及人治取向

誠如孔子認為，「為政以德，譬如北辰。居其所，而眾星共之。」（論語•為政）「道之以政，齊之以刑，民免而無恥；道之以德，齊之以禮，有恥且格。」（論語•為政）。在儒家的思想中，領導者的基本條件，是展現其與角色合宜的行事風格與操守。此外，在儒家的倫理道德規範之外，由於傳統中國社會欠缺對於人民的保護制度，故強調政府官員的美德，是一種必要的替代性方法。中國並無所謂的法律程序（due process）、陪審團、或代表辯護（representation by council）等觀念存在，中國政府的法律制度只是國家的統治工具，而非人民自主（autonomy）的來源。人民之命運完全操在政府官員手中，因此品德對於中國帝制下的官員也就格外重要。即便到現在，以人治取代法治的傾向，仍相當程度的存在於華人社會當中（鄭伯璦等，2006）。承上所述，德行領導的重要性自有其儒家思想的根源。而法律制度的不完備與人治的傳統，造成握有權力的在位者必須具有品德與操守。

綜上所述，鄭伯璦等人以冰山的概念來加以描述家長式的文化根源；家長式領導為冰山可見之部分，在海平面以下，則為華人傳統的文化價值與意識型態如圖 2-1-2 所示。

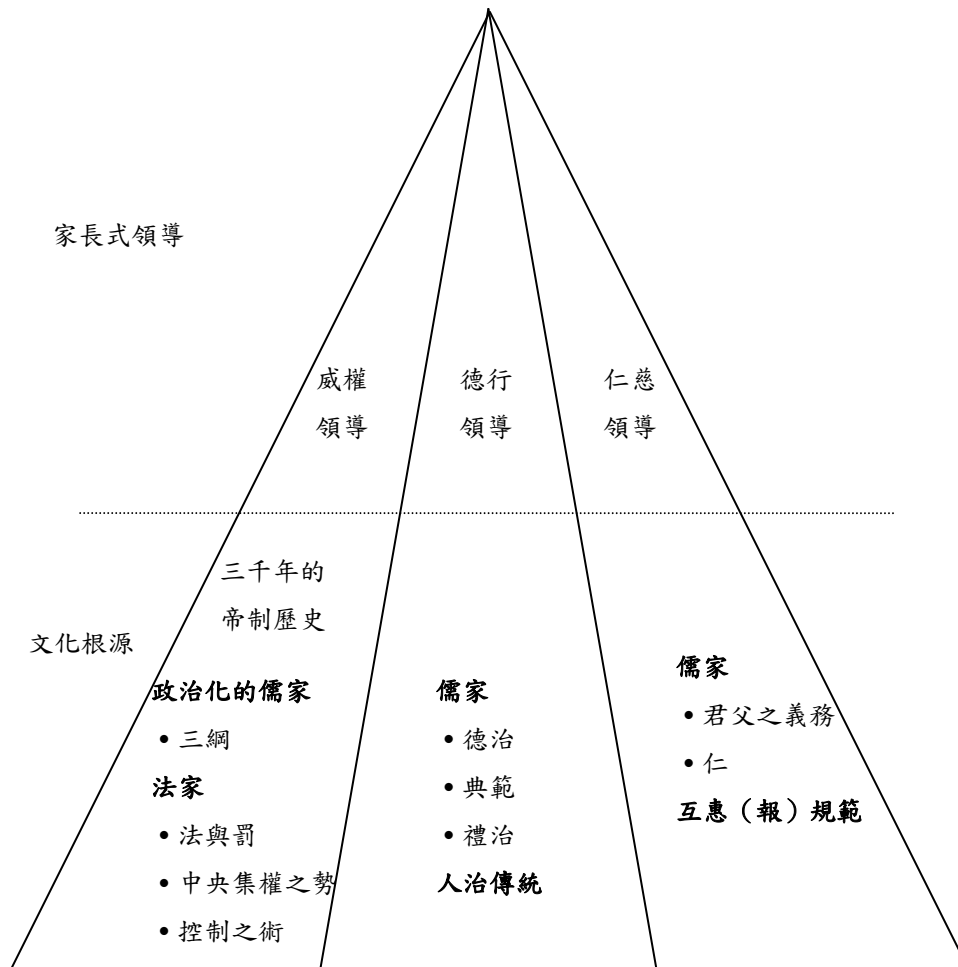


圖 2-1-2 家長式領導的文化根源

資料來源：鄭伯璜等（2006：25）。

肆、家長式領導之量表及相關研究

一、家長式領導量表 (paternalistic leadership scale, PLS)

為探討家長式領導與相關因素的關係，並據以驗證模式的效度，鄭伯璜曾干預其所提出來的施恩與立威雙元領導架構來編製家長式領導量表。其作法為以兩項質性研究為藍本，包括採用臨床民族誌研究途徑 (clinician ethnographic approach)，對一位具家長式領導特色之企業領導人進行持續的參與觀察，以及對臺灣家族企業領導人進行持續的深度訪談，要其描述自己或企業領導人的領導風格，再從觀察紀錄與訪談紀錄文稿中抽離 152 條領導行為描述句，再將語意過

於抽象與意義過於類似的題目刪除或統整，得到 110 道題目，並作為初步問卷。此初步問卷分析結果大致反映了學者鄭伯壘 1995 年提出之施恩與立威兩種重要的領導向度。惟由於有些抽離的行為陳述句不見得能貼切反應類別向度的意義，或合乎架構概念的界定，因此在另一項研究中，亦請兩位組織行為學學者將雙方歸類不一致的題目刪除 22 題，將其餘 88 題重新歸類，得到八大類的立威向度與七大類的施恩向度。該問卷再透過針對臺灣民營企業之 160 位中級主管、大陸國營企業 180 位廠級主管及臺灣高級中學 150 位行政職的主任教師進行施測，刪除因素負荷量較低 3 題，得到 85 題目以及 16 行為向度，並經由二階段探索性因素分析，再次確立施恩與立威兩大領導向度。本問卷發展歷程如圖 2-1-3 所示：

<u>概念與質化分析</u>		<u>專家判斷</u>	<u>單因子</u> <u>因素分析</u>	<u>二階</u> <u>因素分析</u>		
立威 (51)	專權 (24)	專權作風(7)	專權作風(7)	專權作風(7)	立威(38)	
		控制訊息(6)	控制訊息(5)	控制訊息(4)		
		要求服從(11)	強調服從(5)	強調服從(5)		
	貶抑 (4)	貶抑貢獻(4)	貶抑貢獻(4)	貶抑貢獻(4)		
		教誨 (11)	教誨行為(11)	教誨斥責(5)		教誨斥責(5)
	威嚴 (12)		整飾形象(12)	要求卓越(4)		要求卓越(4)
		形象整飾(6)		形象整飾(5)		
	施恩 (59)	慈愛 (38)	隱藏意圖(4)	隱藏意圖(4)		
			關懷照顧(8)	關懷照顧(8)		關懷照顧(8)
			工作體諒(13)	平易近人(5)		平易近人(5)
		重視人情(5)	商量諮詢(8)	商量諮詢(8)		
			預留餘地(6)	維護面子(7)		維護面子(6)
楷模 (21)		正面獎勵(6)	正面鼓勵(5)	正面獎勵(5)		
			工作示範(10)	工作示範(10)	以身作則(2)	
公私分明(11)	公正無私(5)	公正無私(5)	工作示範(8)			

*括弧內為題數

圖 2-1-3 家長式領導二元模式的問卷發展歷程

資料來源：鄭伯壘等（2006：63）。

而後鄭伯壘、周麗芳及樊景立（2002）針對前開量表進行進一步修正：首先將明顯不符合家長式領導內涵與定義之題項刪除；其次利用歸類與再譯

（translation and retanslation）的方式，將剩餘之題項歸類，並視題項與類別之間的匹配程度，將無法匹配的題項剔除；第三則將題意雷同之題項加以精簡；第四，參考 Farth & Cheng（2000）的概念分析、鄭伯壘與莊仲仁（1981）的研究及凌文韜（1991）CPM 量表中的 C 分量表，重新增編德行領導題項。而後以 20 家企業之 300 名中、基層管主與職員為對象，進行此新修正之家長式領導量表之預試。

正式施測分為企業樣本及學校樣本兩母群體。企業樣本係以臺灣 60 家企業組織之 660 名中、基層主管級職員為施測對象；學校樣本則係以 800 名臺北縣市及桃園縣之公立國民小學教師為施測對象。

該施測結果顯示，在企業樣本中，仁慈、德行及威權領導各分量表之 Cronbach α 係數分別為 .93、.93 及 .92；在學校樣本中，仁慈、德行及威權領導各分量表之 Cronbach α 係數皆為 .94，皆呈現高度內部一致性。進一步進行二階段驗證性因素分析，而在因素負荷量中，仁慈領導在整個家長式領導的因素負荷量為 .91 與 .89；德行領導則均為 .96，而威權領導則為負值 (-.72、-.81)。

綜上所述，在第一項探索性因素分析中，分析結果呈現出契合家長式三元模式的因素結構。第二項研究則顯示，在信度分析中，不論企業樣本還是學校樣本，仁慈、德行及威權領導量表皆有不錯之內部一致性。在驗證性因素分析中，不論是企業樣本還是學校樣本，因素結構之結果接相當穩定，沒有不合理之參數，所有之估計參數亦達顯著水準。其結果顯示，在組織屬性截然不同之企業與學校組織中，主管、職員以及教師所感受到的領導，確實呈現出仁慈、德行及威權等三種領導風格，且仁慈領導包含了「個別照顧」、「體諒寬容」兩個向度；德行領導涵蓋了「正直盡責」、「不佔便宜」及「無私典範」等三向度；至於威權領導則包括「威服」、「專權」、「隱匿」、「嚴峻」及「教誨」等五向度，與鄭伯壘 1997 年提出之雙元模式有相當程度之關連如圖 2-1-4。

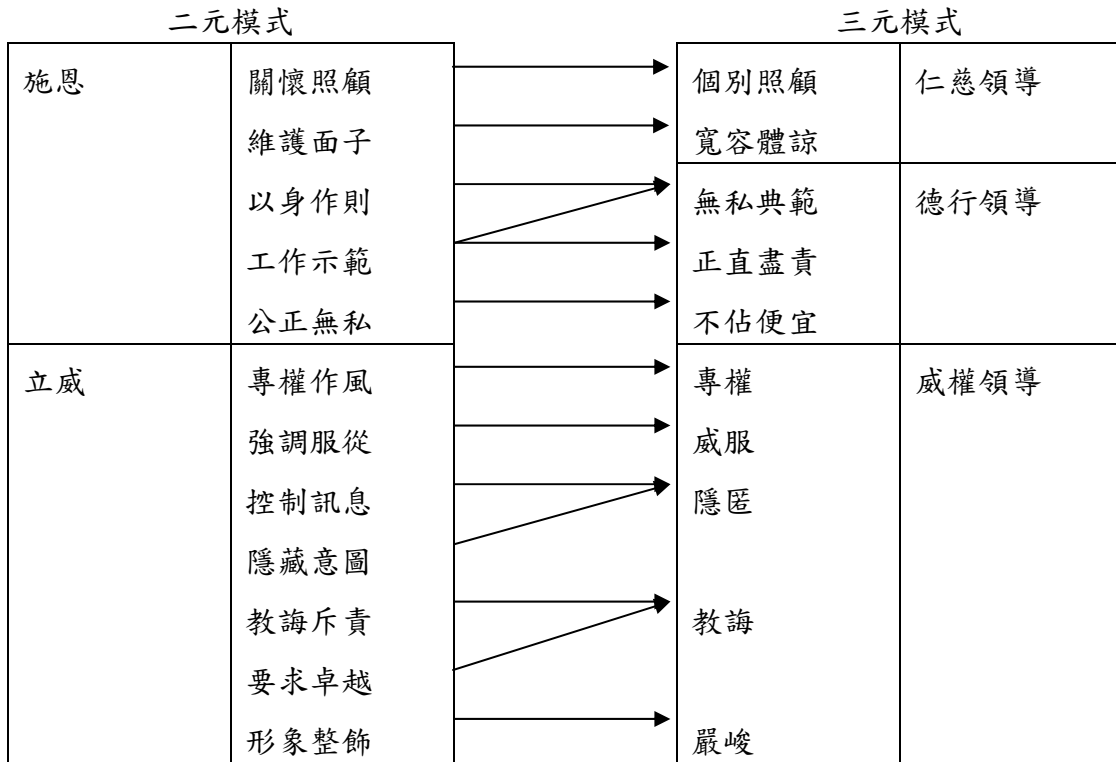


圖 2-1-4 家長式領導二元模式與三元模式之比較

資料來源：修改自鄭伯璜等（2006：83）。

二、家長式領導相關研究

家長式領導為國內近年來之研究潮流之一，茲就近年來相關之實證研究結果彙整如下表：

表 2-1-3 家長式領導相關研究彙整表

研究者/ 年代	研究主題	研究摘要
邱盛林 (2000)	轉型式、家長式 領導模式與效能 之比較：以退輔 會所屬機構人員 為例	針對退輔會所屬機構人員的領導作風(轉型領導及家長式領導)與領導效能間的關係進行探討，故本研究具體目的有： (1)直屬主管展現「家長式領導」，對領導效能有較佳的預測力。(2)機構首長展現「轉型式領導」，對領導效能有較佳的預測力。(3)家長式領導的「威權領導」與「德行領導」呈顯著負相關。

表 2-1-3 家長式領導相關研究彙整表 (續)

研究者/ 年代	研究主題	研究摘要
王新怡 (2002)	家長式領導、信任與員工效能	(4)家長式領導的「仁慈領導」與「德行領導」呈顯著正相關。(5)家長式領導的「威權領導」與「領導效能」呈顯著負相關。(6)家長式領導的「仁慈領導」與「德行領導」與「領導效能」呈顯著正相關。(7)轉型式領導的「任務取向」與「人際取向」與「領導效能」呈顯著正相關。
蔡秉峰 (2003)	領導行為與因應策略之評估—以家長式領導風格為例	研究結果顯示，對直屬主管的信任對組織公民行為和工作績效無中介效果，但對於對主管滿意、離職機率有部份中介效果、而對組織承諾有較強的中介效果。換言之，信任對於部屬態度面之間接行為有轉化之效果。如果部屬對領導者有下對上的信任關係時，能夠影響部屬心理層面，進而透過心理的轉化、認同，影響對組織承諾的態度。由此可見，對直屬主管的信任，將是影響員工心理歷程很重要之因素。
趙安安 (2004)	台灣地區華人企業家長式領導風格與員工壓力之	家長式領導型態模型概由三部分所組成，第一部分是「家父長角色的型塑」內含包括「法職權」、「專家權」、「掌控資訊」、「樹立權威」、「關懷部屬」及「以德服人」六個向度。第二部分是由「命令與服從」及「組織和諧」兩大需求所組成。第三部分是由「家長式領導策略」所構成，共包含了九項主要策略指標及 46 項具體行為指標。運用「家長式領導策略」可使領導者得以「掌控組織」及「撫平衝突」使組織重新回到和諧的狀態，俾使「家長式領導型態」得以順利運作。
趙安安 (2004)	台灣地區華人企業家長式領導風格與員工壓力之	主管的威權領導被視為一種工作壓力來源，造成員工種種的生理壓力反應，而且對於員工的工作滿意、心理健康及身體健康皆有顯著的負面影

表 2-1-3 家長式領導相關研究彙整表 (續)

研究者/ 年代	研究主題	研究摘要
	關聯性研究	<p>響。在主管採行威權領導的前提下，本研究發現仁慈領導行為與德行領導行為對於員工的心理健康具有顯著調節效果，對員工的生理壓力反應、工作滿意及身體健康則無。</p> <p>另該研究認為是員工個人現代性與華人傳統家長式領導間的衝突造成了員工的壓力。在威權領導帶給員工的衝突及壓力之下，即使仁慈領導及德行領導對於員工的工作滿意及心理健康有所助益，也只能部分地緩解威權領導所帶來的負面效應。</p>
吳慧君 (2004)	主管領導型態、行政人員自我效能、組織承諾與工作滿意度關係之研究 - 以某私立醫學大學為例	<p>(1)主管呈現「均衡取向」、「仁德並濟」與「威權取向」三種領導型態；(2)行政人員呈現高度自我效能知覺；(3)「努力意願」是行政人員較高的組織承諾內涵；(4)行政人員在「內在滿意」上有較高的工作滿意感受。(5)年長、高中職學歷、已婚、及資深之行政人員，有較高的組織承諾；(6)男性、36歲以上、已婚之行政人員有較高的工作滿意度；(7)在「均衡取向」及「仁德並濟」的主管領導型態下，行政人員之組織承諾高於「威權取向」領導型態；(8)在「仁德並濟」領導型態下的行政人員工作滿意度最高；(9)區辨主管之領導型態，配合適度提昇行政人員的自我效能及組織承諾將直接或間接營造出最高的工作滿意度。</p>
林龍和 (2005)	高雄市國民小學校長家長式領導與教師服務士氣關係之研究	<p>(1)國民小學校長展現中度以上家長式領導行，尤以「德行領導」為最。(2)國民小學教師服務士氣高昂，尤以「工作投入」之表現較佳。(3)男性、資深、中型學校之校長展現較高家長式領</p>

表 2-1-3 家長式領導相關研究彙整表(續)

研究者/ 年代	研究主題	研究摘要
		<p>導行為。(4)年長、資深、高學歷、兼任主任之教師知覺校長展現較高家長式領導行為。(5)資深、中型學校校長領導下，教師有較高之服務士氣。(6)年長、資深、高學歷、兼任主任之教師有較高之服務士氣。(7)校長展現「德行領導」、「仁慈領導」時，教師士氣隨之提升，而展現「威權領導」則教師士氣隨之下降。(8)校長展現德行領導行為，最讓教師感到認同而有助士氣的提升，效果也最佳。</p>
夏小琪 (2005)	台南縣市國小校長家長式領導與教師教學效能之關係研究	<p>(1)國小教師對校長家長式領導具有中上程度的評價。(2)國小教師具有高度的教學效能反應。(3)不同性別、職務、學校規模、及學校所在區域之教師對於校長家長式領導之看法有差異存在。(4)資深、高學歷、兼任主任、服務於小型學校之教師有較佳的教學效能。(5)校長展現「德行領導」、「仁慈領導」、「權術領導」時，教師教學效能較高，而校長展現「威權領導」時，教師教學效能隨之降低。(6)校長展現德行領導時，最能提昇教師的教學效能。</p>
林恭勝 (2006)	家長式領導對部屬工作行為與績效之影響：組織公正、忠誠與關係品質之中介分析	<p>1. 仁慈領導對組織公正、忠誠、上下關係品質、組織公民行為、情緒展現行為均有顯著正向直接影響效果；德行領導則分別對組織公正、忠誠、上下關係品質、情緒展現行為具有顯著正相關；而威權領導僅與上下關係品質、情緒展現行為具正向影響效果。2. 組織公正變項之分配公正和忠誠變項之認同主管對部屬組織公民行為變項之協助同事具顯著正向間接影響效果；忠誠變項之主管依附對部屬組織公民行為變項之輔佐領導</p>

表 2-1-3 家長式領導相關研究彙整表(續)

研究者/ 年代	研究主題	研究摘要
		<p>具顯著負相關；上下關係品質對部屬情緒展現行為變項之適當情緒具顯著正向間接影響效果。3. 組織公正之分配公正對仁慈領導與部屬組織公民行為之協助同事具部分中介效果；忠誠之認同主管對仁慈領導與部屬組織公民行為之協助同事具完全中介效果；忠誠之主管依附對仁慈領導與部屬組織公民行為之輔佐領導具完全中介效果；上下關係品質對仁慈領導與情緒展現行為之適當情緒具有完全中介效果。</p>
周怡君 (2005)	<p>國小校長家長式領導與教師組織公民行為關係之研究</p>	<p>(1)校長展現中度以上家長式領導行為，尤以「德行領導」為最。(2)國民小學教師多能表現組織公民行為，尤以「敬業守法」之表現較佳。(3)兼行政工作之男性教師所知覺校長仁慈領導與德行領導的行為顯著較高，而學校規模 13~24 班之教師對校長威權領導行為的知覺則較高。(4)兼行政工作教師在組織公民行為表現上，較其他老師為佳，而學校規模不同之教師在組織公民行為的表現上亦呈現顯著差異，其中以學校規模 13~24 班教師所表現組織公民行為較高。(5)國民小學校長仁慈領導、德行領導與教師組織公民行為各層面和整體皆呈顯著正相關，而威權領導則與尊重體制、敬業守法層面呈顯著負相關。(6)校長家長式領導之德行領導與仁慈領導對整體教師組織公民行為皆具有預測力，其中以德行領導之預測力最佳。</p>
鄭莉伶 (2006)	<p>高雄縣國民小學教師知覺校長家長式領導、學校</p>	<p>(1)國小校長具有良好的家長式領導特質，其中以「德行領導」最為教師所知覺；(2)國小教師在學校組織溝通上的知覺屬中上程度，以「組織</p>

表 2-1-3 家長式領導相關研究彙整表(續)

研究者/ 年代	研究主題	研究摘要
組織溝通與組織效能關係之研究	<p>統整」表現最明顯；(3)國小教師對組織效能的知覺屬中上程度，尤以「內部決定歷程」最佳；(4)學校規模小，高學歷、資淺、兼任行政職務之男性國小教師知覺校長較高的家長式領導；(5)校長年資較淺且規模較小的學校，高學歷、資淺、兼任行政職務之男性國小教師，學校組織溝通知覺最為順暢；(6)校長年資較淺且規模較小的學校，資淺、兼任行政職務之男性國小教師，組織效能知覺較佳(7)國小教師感受到校長家長式領導特質愈明顯，尤其是仁慈領導，則學校組織效能愈高</p> <p>(8)國小教師知覺學校組織溝通愈順暢，特別是良好的媒介品質，則組織效能表現愈佳</p> <p>(9)國小教師覺知的校長家長式領導愈高，尤以仁慈領導，其對學校組織溝通的知覺則愈高</p> <p>(10)校長家長式領導中之德行領導、仁慈領導及學校組織溝通各層面受重視時，其組織效能就愈高；(11)校長家長式領導、學校組織溝通對組織效能有顯著的預測力，以「媒介品質」層面最能預測組織效能</p>	
莫素雲 (2006)	<p>校長家長式領導、教師信任對教師組織公民行為影響之研究-以桃竹苗四縣市高級中學為例</p>	<p>(1)桃竹苗四縣市高級中學校長自覺及教師知覺校長家長式領導型態不一致。(2)不同校長任職學校屬別在家長式領導之「德行領導」上有差異，其餘皆無差異。(3)不同教師任教學校屬別、性別、擔任職務在知覺校長家長式領導有差異；在教師教學年資及教育程度則無顯著差異。(4)不同教師任教學校屬別、性別、擔任職務對校長的信任程度會有差異；在教師教學年資及教育程</p>

表 2-1-3 家長式領導相關研究彙整表 (續)

研究者/ 年代	研究主題	研究摘要
		<p>度則無顯著差異。(5)不同教師任教學校屬別、教學年資、教育程度及擔任職務在教師組織公民行為的表現上有差異；在教師性別則無顯著差異。(6)家長式領導、教師信任與教師組織公民行為具有關聯性存在。(7)教師對校長的信任為校長家長式領導與教師組織公民行為的之中介效果，獲得支持。</p>
<p>吳楷貴 (2006)</p>	<p>主管及部屬之心理傳統性、現代性與家長式領導及部屬效能的關係</p>	<p>(1)主管之心理傳統性、現代性與家長式領導之間皆無顯著的相關；但主管心理傳統性與部屬績效(主管評定)有負向關連、心理現代性則對部屬氣憤失望情緒有負向的關連；(2)家長式領導在主管傳統性、現代性與部屬效能的關係中，並未扮演中介之角色；(3)部屬的傳統性與主管的傳統性的對於部屬之專注堅決情緒具有負向的交互作用；反之，部屬現代性與主管傳統性對於部屬專注堅決的情緒、與部屬自評的工作績效，則具有顯著的正向交互作用；(4)部屬傳統性中的「男性優越」與「宿命安分」，在家長式領導與部屬之主管忠誠、自評工作績效的關係中，具有正向的調節效果。而部屬現代性中之「兩性平等」與「尊重情感」在家長式領導與部屬效能中，亦具有顯著的調節效果。</p>
<p>林姿葶 (2006)</p>	<p>部屬與主管的性別配對與部屬效能：家長式領導與共事時間的調節效果</p>	<p>家長式領導的調節效果驗證結果則發現，威權領導僅對工作滿意度有顯著的調節效果，而仁慈領導與德行領導的調節效果相似，對主管信任、義務忠誠、以及工作滿意度皆有顯著的調節效果，唯對離職意願的效果並未達到顯著水準；部屬與主管共事時間的調節效果部分，僅有對主管義務</p>

表 2-1-3 家長式領導相關研究彙整表(續)

研究者/ 年代	研究主題	研究摘要
		忠誠程度的調節效果達到顯著水準；至於共事時間與家長式領導的共同調節效果部分，則皆只有在工作滿意度的部分獲得支持。
張能發 (2007)	臺東縣國小校長 轉化領導. 家長 式領導與學校效 能之研究	家長式領導之「仁慈德行」較能預測學校效能。一般地區的學校對校長「激勵關懷」、「仁慈德行」行為知覺度最高；而愈偏遠地區的學校對校長「威權」領導行為之知覺度愈高。學校效能以「親師與教學」效能層面最高，「學生學習表現」效能層面最低。校長善用「仁慈德行」領導行為，有利於「工作與環境」之學校效能。
黃巧吟 (2007)	台北縣國民小學 校長家長式領導 與教師組織忠誠 之相關研究	<p>(1)台北縣國民小學校長家長式領導行為呈中上程度，其中以「德行領導」得分最高，「威權領導」得分最低；(2)國民小學教師組織忠誠行為呈中上程度，其中以「服從盡職」得分最高，以「忠心甘願」得分較低；(3)不同教師背景變項在家長式領導行為上有部分顯著差異；(4)不同學校背景變項在校長家長式領導特徵上有部分顯著差異；(5)不同教師背景變項在教師組織忠誠行為上有部分顯著差異；</p> <p>(6)不同學校背景變項在教師組織忠誠行為上有部分顯著差異；(7)校長家長式領導之「仁慈領導」與「德行領導」和教師的組織忠誠行為有顯著正相關；「威權領導」則和教師的組織忠誠行為無顯著相關；(8)校長家長式領導之「仁慈領導」與「德行領導」對教師組織忠誠行為具有預測力。</p>

華人社會所特有之家長式領導之所以其各領導類型迥異，其中「威權領導」甚至與「仁慈領導」、「德行領導」呈現負相關的關係，其原因就在於中國古代之「陽儒陰法」——儒家雖主張採用道德教化，以個人良好之品格來維繫社會之和諧與秩序，以達「修身、齊家、治國、平天下」等終極目的，然而在政治上卻採用了法家的作法——透過法治、實力、與權謀手段，來達到及政治目的，造成儒家與法家的合流（余英時，1976）。而這與西方大儒 Montesquien 認為中國古代帝王的專制與當時西方各國君主制度不同之處在於中國傳統上普遍以「恐懼」而非「榮譽」來領導人民（史景遷，2000）的主張有其相映之處。

依據家長式領導過去之研究，證實了家長式領導對於部屬的工作滿意、主管忠誠、組織承諾、組織效能及組織公民行為等變項具有顯著之影響效果，但卻忽略了對於部屬情緒的作用，此種忽略使得家長式領導與補屬效能、部屬態度間之機制顯得隱晦不明（鄭伯璜等人，2006）。不管是家長式領導或轉型領導，其中仁慈、德行或者是魅力等，皆屬領導者與部屬在情緒互動下所生的產物。有效的領導行為可透過什麼樣的領導途徑來帶領部屬創造更佳的績效？其中領導行為對於部屬情緒產生的影響為一關鍵性因素。爰針對前開此種情況，以下便就部屬情緒變項——情緒勞動——來進行探討。

第二節 情緒勞動之意涵及相關研究

組織中的員工，不論是面對工作任務的挑戰，或是在與人互動的過程中，往往會產生各種情緒經驗，因此應將情緒視為組織生活中不可或缺的一部份。然而長期以來，組織中的情緒議題卻未受到應有的重視。直到八〇年代初期，隨著Hochschild (1983) 提出情緒商品化 (commercialization of human feeling) 之概念，主張情緒也是工作任務的一部份後，情緒的議題才開始嶄露頭角 (Domagalski, 1999; Fineman, 1993; 引自吳宗祐、鄭伯璜, 2003)。

事實上，有關情緒的研究為「貝殼裡的寄居蟹」(吳宗祐, 2003)，是一職依附及隱藏在工作滿足、壓力及領導等研究議題之中。情緒勞動的成效，會直接關係到顧客對組織的印象，也會影響到組織的整體收益 (Rafaeli & Sutton, 1989)，這對於強調「提升顧客滿意度、強化顧客忠誠度」的組織而言尤其重要。而自 90 年代以來，情緒在組織中的研究因顧客定義的擴大及情緒智力 (emotional intelligence) 概念的移出，進而帶動組織情緒研究的風潮 (吳宗祐, 2003)。

情緒勞動在公部門機關之行政人員之例行工作中，係屬常見之現象。包含會議中的折衝與溝通、市民陳情的咆哮與謾罵、甚至主管的不理性行為，為調整自我的情緒，行政人員無時無刻不在進行情緒勞動，進而符合角色規範並達成工作目標。

情緒勞動包含了對自己與對他人，個人在工作中，不僅要處理包含上司、同事、下屬或顧客等人的情緒，更要處理自己的情緒。基於「規範」(norm) 的考量，華人社會延續了「中節」、「孝道關係」及「服從權威」之文化傳統，表現在情緒規範上，則是對於領導者的忍氣吞聲。故必須即便對於工作環境中的互動關係有所不滿，但卻囿於權力距離大、合乎規範的情緒規則來調整情緒，此時便相當容易會產生情緒上的勞動。以下針對情緒勞動之意涵及理論等內容，分述如下。

壹、情緒勞動之意涵

一、勞動之定義

韋氏字典將勞動 (labor) 一詞定義為「身體上或心理上的努力，特別是為了某種有用的或欲求的目的」，由定義中可清楚看出，勞動的內涵同時包含了「勞心」與「勞力」兩部分 (吳宗祐，2003)。勞心的部分可區分為兩種，一種為「認知勞動 (cognitive labor)」，另一種則是「情緒勞動」(emotional labor) (林尚平，2000；吳宗祐，2003)。認知勞動必須運用個人心智來處理訊息或資訊，以達成工作目標；例如程式設計及學術產出、企畫工作等；而情緒勞動則有依賴個人調整自身的內在情緒感受與外顯情緒表達，以符合外在組織情緒規則等要求，以利工作目標之達成。最顯著的例子即為空服員及催帳員等第一線與顧客接觸之人員。

二、情緒勞動之定義

Hochschild 曾舉例而言，一個在壁紙工廠工作的 19 世紀男孩及一個待遇良好的 20 世紀空服員，他們在某些部分是相同的：為了在工作中存活，他們必須在精神上分離他們自己—工廠工作者是他自己的身體及身體勞動上分離，而空服員則是在本身的感情及情緒勞動上分離。類似馬克思所謂的「異化」，除了身體勞動及勞心的工作之外，還有一種定義為情緒勞動 (emotional labor) 的工作，此種勞動者需要心智與情感的協調方可完成，而且有時是憑藉我們內心身處的人格；而 Hochschild (1983) 指出高情緒勞動之工作角色多具有下列共同特徵：

1. 需要以面對面或聲音對聲音的方式與公眾接觸；
2. 需要員工在顧客面前產生情緒狀態；
3. 情緒勞動允許雇主透過訓練及監督等方式對員工的情緒活動做某種程度的控制。

進一步而言，Hochschild 於 1975 年首先發展出一個概念：「情緒工作」(emotional work)。意指人們必須根據情感規則來調整外在行為表達甚至內在情緒感受。而後其於 1979 年之著作中，將情緒工作界定為個人「試圖去改變情緒或感覺之程度或品質所採取之行動」，亦即情緒工作是一種「心力的付出」(effort)，而非「最後的成果」(outcomes) (引自吳宗祐，2003)。而後 Hochschild(1979)為第一個將情緒的議題放在企業組織之框架中進行探討之研究者，其將情緒勞動定義為：「在企業中員工必須要根據制度所允許的方式或情感規則，努力偽裝情感或表現情感，使顧客感到快樂。」此種努力便稱之為情緒勞動。用三個簡單敘述來界定其概念，若「我真正的感受為何？(what I really feel)」指的是個人內在真實的感受；而「我應該如何感受？(what I should feel)」係指情感規則；另外「我嘗試如何感受？(what I try to feel)」則是個人為遵循情感規則所進行的情緒勞動。

Hochschild(1983)於「情緒管理的探索」一書中，提出「情緒勞動」一詞，並再將情緒勞動界定為「個人致力於情感的管理，以便在公眾面前，創造一個大家可以看到的臉部表情或身體動作。」進而說明「情緒勞動是被用來出售以取得工資的，因此具有交換價值」，與 1979 年之定義，都隱含了一個觀點：情緒勞動是由個人心理層面與社會層面兩個因素交織而成的，兩者的互動影響了個人在工作中的情緒勞動。故情緒勞動之概念必須放在個人與社會環境的互動中進行分析才有其意義。而後 Hochschild 又在 1993 年之著作中對於「情緒勞動」有跟更深一層及擴大之解釋，將其解釋為「明瞭、衡鑑及管理情緒，含他人之情緒與自己之情緒」，故舉凡瞭解情緒、衡鑑情緒及管理情緒都涵蓋在情緒勞動的定義中。

Ashforth 等人(1993)將情緒勞動界定為：「展示適當情緒之行動」。意指遵守表現規則 (conformity to display rule)。其認為情緒勞動是一種印象整飾，可以使勞動者針對他人而有目的地引導自己的行為，以促使他人對自己形成特定的社會知覺，並促進特定的人際氣候。針對此定義，Ashforth 等人指出情緒勞動是一種心力的付出 (effort)，與服務接觸 (service encounter) 息息相關。並且於定義中強調情緒勞動是一種心力的付出，而非情緒感受。

Morris & Feldman (1996) 則將情緒勞動定義為「在人際交流中表達組織所期望的情緒時，所需付出之心力、計畫及控制」引用情緒交互作用模式重新定義

情緒勞動後，有關情緒勞動負擔方面之議題才有較為具整體性之概念。其認為情緒勞動的觀念性架構可以建立在「情緒表達之頻率」、「對情緒規則的注意程度」、「情緒表達的多樣性」以及「情緒失調」等四個構面上。在本定義中，Morris 等人做了四項假設：第一，此定義隱含了情緒的互動模式—社會環境會決定個人該如何展現或感受情緒，而個人也會根據自身對社會環境的瞭解，來理解情緒。第二，情緒勞動需要某種程度的心力付出，即使個人內在情緒感受與組織要求的情緒表達方式契合時，此種心力付出仍是需要的，因為組織成員必須將內在情緒感受轉換成適切的表情。第三，情緒勞動之概念意味著原本只是在私人生活中的情緒表達，如今已成為一種市場商品。第四，定義中指出情緒勞動必須有一套展示規則，來指引情緒應該在何時及如何表達。

鄭伯璜等人（2006）主張，認為在華人社會中集體主義（collectivism）的自我，乃是相依自我，存在於社會關係的脈絡中。因此個人內在想法或態度間的衝突，與自我的關連性並不算強烈，反倒是與社會關係的維持才有較大的關連性。故此一失調狀況不會嚴重威脅到個人的自我概念，也不會使人產生強烈的心理不適，個人也不會有太高的動機去降低失調。所以情緒方面的克制，在華人社會中可能為一種常態：一種視為理所當然且不費心力的自動化歷程（automatic process），也是一種不會造成嚴重苦惱的情緒調節策略。

但亦有學者持相反意見，認為情緒勞動的現象在華人社會中尤為明顯。而其原因在於：華人文化下的個人，乃是以相依自我建構來定義自己，強調角色義務與人際關係的重要性（楊國樞，1993）。在此種文化背景下，人們相信直接表達情緒在社交上是不適宜的（social inappropriateness），適度的修飾情緒反而有利於人際關係。但事實上，各學者皆不否認在華人社會中，個人為了追求社會和諧，會依據社會文化規範來克制情緒，而非以內在感受來表達情緒。不管情緒是否有無失調，都已成為了社會的一種常態。

情緒勞動之定義至今仍眾說紛紜。本研究茲整理相關研究之定義如表 2-2-1 所示：

表 2-2-1 情緒勞動定義彙整表

年代	研究者	定義
1979	Hochschild	個人試圖去改變情緒或感覺之程度或品質所採取的行動。
1983	Hochschild	個人致力於情感的管理，以便在公眾面前，創造一個大家可以看到的脸部表情或身體動作。
1989	James	強調「情緒勞動」牽涉到處理他人的情感，他的核心要素為情緒規則 (display rules)，從工作的情緒觀點來看，情緒勞動是一種商品，促進與規範了公共領域中的情緒表達；是在工作時，涉入與他人情感打交道的勞動工作。
1993	Putman & Mumby	情緒勞動是一種工作任務，角色與任務對情緒表達施加外顯或內隱控制的方式。
1993	Ashforth & Humphrey	員工與顧客接觸的過程中所扮演的角色來定義情緒勞動，主張情緒勞動是一種努力，展示適當情緒的行動，以符合組織要求的情緒行為。
1993	Wharton	其認為情緒勞動的存在是為了被出售來取得工資的，所以它具有交換價值，如同商品一般。
1996	Bailey	情緒勞動是一種工作任務，展現出適當的情緒，以創造出一種雇主所期望之印象的工作角色要求 (work role requirement)。
1996	Morris & Feldman	情緒勞動是一種努力，在人際交流中表達組織所期望的情緒時，所需付出的心力、計畫及控制。
2000	Grandey	重點在於情緒調節，為了組織目標，而調節情緒感受與情緒表現的歷程。
2000	Ashforth & Tomiuk	遵循展示規則或情感要求的行動，這些展示規則與情感要求規範了工作中的情緒表達。
2003	吳宗祐	個人在工作中與人互動時，基於工作考量，對情緒調節所付出之心力。

資料來源：研究者整理。

綜上所述，本研究擴大情緒勞動解釋，將情緒勞動定義為「個人人際互動中基於角色規範及個人動機，對情緒調節所付出之心力。」

三、情緒勞動之構面

Hochschild (1979) 指出情緒勞動可分為兩大類：一種為「引發情緒」(evocation)，呈現出應該出現、卻不存在的情緒（例如強顏歡笑）；另一種為「克制情緒」(suppression)，抑制不該出現，卻已經存在的情緒（例如忍氣吞聲）。而後 Hochschild 後續之研究認為情緒勞動的策略，另可根據偽裝的深淺程度分為兩類：

1. 「表層演出」(surface acting)：

為一種 put on 的偽裝，並非是自我的一部份，其情緒管理的焦點在於外在的情緒表達行為；換言之，在表層演出中，人們是透過改變外在情緒表現來達到情緒偽裝的目的，而非改變內在的情緒感受。

2. 「深層演出」(deep acting)：

這是一種發自內心的偽裝工作，使個人覺得自己偽裝的情緒彷彿真的變成了自我的一部份，再由內而外地影響外在的情緒表達，其情緒管理的焦點為內在的情緒感受；換言之，在深層演出中，人們是透過改變內在情緒感受來達到情緒偽裝的目的，而不僅是外在的情緒表達。

承上所述，Hochschild 更將深層演出分為兩種情形，一是個人需要耗費內在資源，主動地偽裝內在的情緒感受，以「成為」他們被要求要扮演的職務角色，可稱之為「主動的深層演出」(active deep acting)；另一為是個人不需要耗費太多的內在資源，而是自然而然地根據工作要求，讓情感表露出來，可稱之為「被動的深層演出」(passive deep acting)。儘管 Hochschild 前已提出許多情緒勞動的內涵，但多半是概念上的討論與分析，並未經驗證（吳宗祐，2003）。

Tolich (1993) 指出 Hochschild 太過重視組織對個人情緒表達的控制力，而忽略了組織成員對自我情緒的掌握力；故情緒勞動之內涵可以再加入自我情緒

管理的部分，並擴大為兩類：規範性情緒管理（regulated emotion management）與自發性情緒管理（autonomous emotion management），兩者差別在於情緒表達的控制權由誰掌握，前者係由他人掌握，而後者則由員工自己掌握。

Morris & Feldman（1996）將情緒勞動分為「情緒表達的頻率」、「對情緒規則的注意程度」、「情緒表達的多樣性」及「情緒失調」等四個構面，分述如下（引自吳宗祐，2003）：

1. 情緒表達的頻率（Frequency of emotional display）

情緒表達之頻率是情緒勞動最重要的指標，也是最常被用來檢測情緒勞動的構面。服務提供者與顧客之間互動程度越高，代表服務提供者在服務傳送過程中所必須表達的社交情緒展示也越頻繁；當工作角色中所要求的合宜情緒表達越頻繁，組織越需要情緒的規範性展示，相對而言對情緒勞動的需求也就越大；另經常與顧客接觸就會有較高的情緒耗竭。因此，適當情緒表達的頻率越高者，工作者所需負擔的情緒勞動也就越高。

2. 對情緒規則的注意程度（Attentiveness to required display rules）

其認為服務傳送過程中需要對情緒規則的注意程度越高，員工就必須投入更多心力與體力，因此在情緒表達方面所需負擔之勞動也就越多。根據 Morris & Feldman 的研究，對情緒規則注意程度可分為情緒表達的「存續期間」(duration) 以及其「強烈程度」(intensity)。

- (1) 「存續期間」表示服務者與顧客接觸時間的長短。存續時間較長者，所需情緒展示較多，工作者必須隨時根據顧客的反應隨時修正腳本，以表現出相對應的情緒狀態。且由於長時間的與顧客互動，相對使員工較有機會不小心表露出內心真正的情緒。故較長時間的情緒表達就需要較多的注意力與情緒持續力，以避免表錯情，以致所需負擔之情緒勞動較存續期間短者高出許多。
- (2) 「強烈程度」係指情緒被感受或被表達出來的程度或等級。由於情緒強烈程度不易偽裝，當工作角色需要強烈的情緒表達時，就必須要做較多的深層偽裝，因而角色任職者就必須要投入更多的心力。

3. 情緒表達的多樣性 (Variety of expressed emotions)

情緒表達可區分為多種類型，情緒勞動者可能需要因不同之狀況，表現出不同情緒。例如正面情緒表達目的在於增強服務人員及顧客之間彼此之愉悅狀態，如熱忱、主動等，例如空服員、電梯小姐。而中立情緒之表達目的在於傳遞沈穩之權威狀態，如冷靜、嚴肅等，例如內科醫生、律師等。另外負面情緒表達所強調的目的在於恐嚇或征服顧客，如生氣、威嚇等，如收帳員、審問者。無論是正面或負面之情緒，一個情緒勞動者經常被迫隱藏內在真正的情感，表現出符合工作需求的「正確」情緒。但每種職業之情緒表達並非是一成不變的，Rafaeli 等人 (1989) 強調：情緒表達可視為一種工作任務，其會影響到工作效能；而不同的工作角色，可能被要求表達不同的情緒；甚至同一職務，面對不同對象時，也要表現出不同之情緒。故 Morris 等人 (1996) 指出，當某一工作需要在特定期間內變換情緒狀態的次數越頻繁，或者是工作中所需展現的情緒越具有多樣性時，工作者就必須投入更多的心力來預期、規劃各種可能發生的狀況以及適當情緒的應對方式，因此工作者所需負擔之情緒勞動也就越多。

4. 情緒失調 (Emotional dissonance)

所謂情緒失調係指當所表達之情緒狀態符合情緒規則，但卻無法與內在情緒一致時，就會產生情緒失調 (Hochschild, 1983)。內在情緒為實際個人之情緒感受；而情緒規則則為我本身應該如何感覺。過去研究顯示，情緒失調與情緒耗竭有正相關，可能原因是在執行工作任務時，內心真實感受與組織認可的情緒表現有所衝突，導致情緒失調而產生情緒耗竭 (Morris et al., 1996)。

儘管 Morris 等人 (1996) 的情緒勞動模式提供了相當清楚的研究概念，但吳宗祐 (2003) 指出最大的問題在於這四個內涵與情緒勞動的定義並不符合。上開 Morris 等人將情緒勞動視為是一種心力、計畫或控制，但是這四個向度中，大部分都是表象的行為層面，看不出定義中所稱的「心力、計畫或控制」。其在文中亦指出四個向度是情緒勞動的指標 (indicator)。此種描述方法反而讓人覺得這四個向度是獨立於情緒勞動之外的四個變項，甚至類似情緒勞動的前置變項而非情緒勞動本身 (吳宗祐，2003)。

Brotheridge & Lee (1998) 則將原來 Morris 等人的四個向度外，再加入

了 Hochschild 的「表面演出」與「深層演出」，並將此六個因素進行因素分析，發現了四個因素。第一個因素涵蓋情緒失調與表層演出的題目，第二個因素則包含強度、多樣性及持續度，第三與第四個因素則分別為深層演出與情緒表達的頻率。

Pugliesi (1999) 認為情緒勞動不應只侷限在服務接觸中，任何社會關係中都可以發現情緒勞動運作的軌跡。同時，人們在工作中不僅在管理他人的情緒，也在管理自己的情緒。因此，工作中的情緒勞動可以分為兩種類型—以自我為焦點的情緒勞動 (self-focused emotional labor) 與以他人為焦點的情緒勞動 (other focus emotional labor)，前者著重個人情緒的監控與調整，後者則著重他人情緒的影響。

Zapf、Vogt、Seifeit、Mertini & Isic (1999) 認為情緒勞動的內涵，除了原本 Hochschild 及 Morris 等人所提之有關情緒表達、壓抑及失調等向度之外，更應該加入具有人際溝通意涵的向度；此外，Zapf 等人亦將 Tolich (1993) 所提之控制權的概念納入。透過因素分析，找出若干情緒勞動的因素：(1) 正向情緒表達 (display of positive emotion)；(2) 多樣性/負向情緒表達 (display of various/negative emotion)；(3) 敏感度要求 (sensitivity requirement)；(4) 同理心展現 (showing sensitivity)；(5) 情緒失調；(6) 規則性 (routineness)；(7) 互動控制 (interaction control)。其中敏感度要求與展現同理心兩個向度涉及對他人情緒的覺察，為一般研究情緒勞動之研究者較少注意到的部分。

林尚平 (2000) 以 Morris & Feldman 的概念做基礎，針對旅遊服務、汽車銷售、百貨服務業中高度情緒勞動的職務角色進行觀察，並透過因素分析，發展出情緒勞動五個向度：分別為「基本情緒表達」、「深層情緒偽裝」、「表層情緒的控制」、「情緒多樣性程度」及「互動程度」。

Brotheridge & Grandey (2002) 將過去對於情緒勞動之內涵所提出之觀點分成兩大類，一類是工作焦點的情緒勞動 (job-focused emotional labor)，另一類是員工焦點的情緒勞動 (employee-focused emotional labor)，前者包含了人際工作要求 (頻率、持續時間、強度、多樣性) 與情緒控制 (表達正向情緒與隱藏負向情緒) 兩類，後者包含了表層演出與深層演出兩類。

綜上所述，有關情緒勞動之構面目前是如下表所示各說紛紜，有人談淺層與深層 (Grandey, 2000 ; Hochschild, 1983)、有人分壓抑與表達 (Hochschild, 1979)、有人討論自己與他人兩個對象 (Hochschild, 1983 ; Pugliesi, 1999)、有人按照工作屬性來分類 (例如頻率、持續度、多樣性)(Morris et al., 1996)，這些類別多為由研究者自行推論出來，較欠缺實徵的基礎，彼此也缺乏統整性(吳宗祐等，2003)。茲將各說羅列如下表 2-2-2：

表 2-2-2 情緒勞動研究向度

研究者	分類角度	向度
Hochschild (1979, 1983)	表達/壓抑	引發情緒 克制情緒
	深淺之策略	表層演出 深層演出
	對象	對自己 對他人
Pugliesi (1999)	對象	自我焦點 他人焦點
Morris et al. (1996)	—	頻率 留心程度 (強度與持續度) 多樣性 情緒失調
Zapf et al. (1999)	—	正向情緒表達 多樣/負向情緒表達 敏感度要求 同理心展現 規則性 情緒失調 互動控制
Tolich (1993)	控制權	規範性 自發性
Grandey (2000)	偽裝深度	表層演出 深層演出
Brotheridge et al. (2002)	工作焦點	頻率 持續時間 強度 多樣性 表達正向情緒 隱藏負向情緒
	員工焦點	表層演出 深層演出

資料來源：修改自吳宗祐 (2003: 39)。

貳、情緒勞動之理論基礎

一、Goffman「戲劇理論」(dramaturgical theory)

Goffman 以演員為例，舞台演員會「自我幻想」所飾演的角色，使自己情緒被引發、控制或形成，以符合對「角色」的詮釋。但另一方面就戲劇表演紀律而言，表演者在理智上必須能夠分辨真實生活的情感與表演行為之感受，致使需要透過更多努力壓抑自己情感的衝動，以便釐清生活與演戲的情感界線。

另外對於情緒感受與情感表達不一致的原因，Goffman 認為人們在他人面前表達情緒，其實是試圖「處心積慮地做出某種行為，即以一种獨特的方式來表現自己，其目的只是為了給別人帶來某種印象，使他們做出一種人們努力求得之反應」。Goffman 運用戲劇分析模式來解讀平日習以為常的互動秩序，也特別重視舞台表演的技巧與互動儀式的進行。在其 1959 年之重要著作「日常生活中的自我表演」(The Presentation of Self in Everyday Life) 中，以戲劇學的比喻作為理論架構，認為人與人的交往正如舞台上的演員一般，不斷依據當時情境之定義來調整自己的演出，使得行為舉止能符合情境的規範與觀眾的要求(引自許般宏，2006)。

其並以「論面子功夫」(On Face-work) 中，認為，面子功夫是人類社會普遍重視的技巧，包括面子的運用、防止及挽救之過程，此為西方社會學者早期研究面子現象之代表作。其認為「面具」為「代表我們已經形成的自我概念，即代表著我們力圖充分體現的角色，那麼這種面具便是我們更真實的自我，即我們希望努力達到的自我」。另 Cooley 於 1922 年也認為，「任何行業或階層在一定程度上都存在某種程度的虛飾和偽裝。……不僅在神學和慈善事業中存在虛飾的因素，連法律、醫學、教育，甚至科學也不例外……因為一門學科越是受人敬重，它就越可能被門外漢奉若神明」(許般宏，2006)。

Goffman 在探討「角色」的過程中，認為此名詞最早源自於人類學家之用法，後來才被社會學者所引用。其代表一種動態的概念。當人們表現出實際地位的權力與責任時，便是在表演某個角色。所以所謂「社會角色」(social roles) 則是指扮演與某一特定地位相關連的種種權力和責任。其角色分析是嘗試瞭解個體

與被期待行為兩者間的關係，而在社會情境中，這些角色正如同規則般地被認為是對角色扮演者之外在束縛及角色扮演者所操空的資源。接著 Goffman 提出理想角色與實際演出之差距，並以「角色距離」(role distance) 一詞加以說明，並暗示表演者對於角色可能有某些不滿或抵觸情緒的行為。另外，社會規則視為人類行為的「基本禮法」(underlying codes)，其中有對稱性規則與不對稱性規則。通常一般禮節都是屬於相互性、對稱性的，但軍隊、師生、主僱、親子、長幼間之關係也都屬於於不對稱性規則，因互動雙方的權力有所消長，並非平行互惠之對待。身份地位較高者為了顧全自身名譽，通常不會承認事情如同表面上看來那麼簡單，而會頑強抵抗各種緊張的壓力（許殷宏，2006）。

二、異化 (alienation)

Marx 發現資本社會大幅壓抑人類精神意志的發展，最終形成主客倒置的現象，亦即外在的客體主導個體之行為。他將此現象概念化為「異化」。人創建的機械生產模式，原本是為人服務，但是最終卻凌駕於人之上；人被迫屈從於非人性化之機械化與固定化生產流程，因而產生主客倒置的現象。Marx 指出上述生產模式導致多重之異化現象包括（姜添輝，2006）：(1)人類物種本性之異化；(2)勞動伙伴關係之異化；(3)生產過程之異化；(4)生產結果之異化。綜上而論，人的存有意義來自於自我精神意志，然而資本社會卻排拒、甚至摧殘人類物種存有的精神意義，因為此時勞動力產生商品化的現象，亦即勞動者以如同商品的勞力與資本家進行交換所得，而組織中的機械化生產模式具有強制性的生產流程與法則，此種特性足以逆轉人與機器的主從關係，致使勞動者必須屈服與順從機械化的生產法則，因而勞動者喪失既有的人格特質，轉而成為制度下的附屬品，而非處於主宰的地位。造成工作與勞動勞心者並無心智合一，亦即工作與勞動者精神意志已不再相結合。而此種異化現象，Marx 甚至認為不侷限於生產過程或產品，而發生於整個經濟體系與社會關係之中。

三、資源保存模式 (conservation of resource)

資源保存模式係以解釋與外在環境變項之互動。資源保存理論由 Hobfoll 於 1989 首先提出，是一套針對壓力所發展出的新觀點，後來這套觀點慢慢被用

來解釋工作壓力與工作倦怠間之關係（吳宗祐，2003）：該理論主張，人們具有保存、保護及建立其所重視之資源之基本動機，當個人（1）遭受到資源喪失的威脅（threatened with resource loss），（2）遭遇到實際資源的喪失（lose resources），或（3）投入資源後卻無法獲取資源作為回報（fail to gain resources following resource investment）時，便會感受到心理上的不適。此處所指資源，包含下列四類：

1、實體資源（object resources）：如房子、汽車等，這些資源之所以受到重視，一方面是因為他們本身就具有價值，另一方面是因為他們的稀有性與貴重性可以彰顯個人之地位。

2、狀況（conditions）：如婚姻、資歷、工作穩定性、管理制度的完整性等，他們是否是資源，端視個人重視的程度而定。

3、個人特徵（personal characteristics）：意旨可以協助個人抗拒壓力的個人傾向，如自尊、工作能力等。

4、能量（energies）：可區分成內在能量（intrinsic energy）與外在能量（extrinsic energy）兩類。前者如個人的身體能量、情緒能量、認知能量，後者如個人的財力、信用及所受到他人的認可。這兩資源主要的價值在於協助個人獲取其他類別的資源。

根據資源保存理論之預測，當個人根據外在要求來進行工作時，由於不斷付出心力，會使個人的內在能量，尤其是情緒能量逐漸喪失，最後陷入職業倦怠的窘境。若缺乏適當的內在資源或外在資源以減少資源的耗損，則個人職業倦怠的情況可會更加嚴重。

四、控制理論（control theory）

控制理論可用以解釋情緒勞動之心理歷程。控制理論是現代系統理論（system theory）的代表性理論之一，其重點在於：系統會試圖維持和諧的狀態，當一個系統的比較機制發現目前之現況與系統的參照點產生差距時，即會採取行動來改變環境，環境之改變又會進一步影響目前狀況，使其差距縮小。此一

控制歷程是一「負向回饋之迴路」(negative feedback loop)。隨其理論發展與普及，進入七〇年代以後，隨其理論發展與普及，進入七〇年代以後，控制理論已經漸漸擴及工程設計與自動化、生物控制、社會系統、經濟體系、管理理論乃至於生態與環境系統之領域，並逐漸延伸至個人內在心理歷程之探討(吳宗祐，2003)。而在實務上，此理論系假設員工在工作的人際互動事件中，會經常以個人對自己情緒狀態的知覺及其意向，與工作上的考量(參照點)做比較。倘若兩者出現差距，便會促使個人進行情緒勞動(輸出功能)，以改變人際事件，使其差距縮小。

五、基層官僚模式

在我國教育體系中，教育行政者必須無選擇的面對大量顧客，即所謂 Lipsky 所提出的「基層官僚」(street-level bureaucracy) 組織。Lipsky 定義基層官僚的員工為在第一線與群眾接觸，其責任乃在分配資源或是伸張公權力，係為國家政策之基本執行者，也是成敗之關鍵(秦夢群，2005)。基層行政人員直接接觸民眾，經常面對民眾的種種需求，甚至對於民眾的需求迭感壓力，工作負荷相當重，且民眾需求日益繁多，資源又不如中央充足，是以他們處事方式往往以固定的方式來處理無法預知的需求。此外，第一線的行政人員的裁量權事實上應為公務行政的「靈魂」，亦即多數的行政行為，實際上是由無數不著痕跡的自由裁量權交織而成的。因法規多屬於原則性之規定，而有賴於行政人員針對具體案件情況，提出相關因應之道。因此，裁量權之運用應是無可厚非之事，可視為補充法律之不足。除此之外，基層服務人員在服務企業中的角色是多個面向，在服務的過程中扮演多重角色，同時必須面對公司與顧客，因此在組織之服務效能中扮演極中心的角色。

組織的運作事實上是在首長所提供的一般性架構下，享有詮釋工作的自由進而形成的一連串裁量權運用的結果。從積極面觀之，行政人員至今沒有讓人產生良好之印象，所作所為被貶為「官僚」，而其言談則被戲稱為「官腔」等負面形象。究其原因，裁量權未能有效的發揮，是其中關鍵之一；從消極面觀之，由於社會中現實問題不斷衍生，促使各種政策的提議相繼應運而生，造成有政策沒法律(policy without law)的窘境。本以為上級主管可利用法規來限制成員之裁量權行使，以標準作業程序(SOP)來規範成員，但有時事實剛好相反；成員反

而可以利用僅有之自由裁量機會限制或轉移法規之運用，藉以保障個人利益。政策執行者，尤其是基層行政人員，往往透過非官方管道獲得對政策的理解與詮釋。故裁量權在執行力的面向上應屬一重要因素。行政機關行政人員之裁量依據，部分來自自身的主觀判斷，也有部分來自長官的裁示，甚至來自於利益團體的壓力。在多方壓力折衝下，行政人員尤其是業務承辦人員，在必須面面俱到的前提下，勢必將產生大幅度的情緒勞動。

參、情緒勞動量表與相關研究

一、情緒勞動量表

第一份「情緒勞動量表」係由 Adelman 於 1989 年所編製，該量表共計 6 題，其中有些題目涉及正向情緒表現，有些則涉及負向情緒克制。而後 1998 年 Best、Downey 及 Johns 以及 Schaubroeck & Jones (2000) 等人之研究亦是依據 Hochschild (1983) 提出之「表達與抑制」的概念，來編製情緒勞動量表之題目 (吳宗祐，2003)。

而在 Adelman 之後，亦有許多研究者紛紛編製「情緒勞動量表」。如 Morris 等人 (1996) 根據其情緒勞動模式發展出之「情緒勞動量表」。其中包括「互動頻率」、「互動持續度」及「情緒失調」等三部分。

而 Brotheridge 等人 (1998) 發展之情緒勞動量表，除了涵蓋 Feldman 等之情緒勞動內涵外，更進一步包括將情緒勞動之題項分成「工作導向」與「員工導向」兩類，除了情緒勞動持續度、強度及多樣性三類，係屬 Morris 等人之情緒勞動模式之延續之外；更進一步包括了 Hochschild (1983) 所提出之二向度：「表層演出」及「深層演出」。表層演出之題項共有 3 題，包含「抗拒表達我的真實感受」、「假裝擁有不存在的情緒」及「對一個情境隱藏真實的感受」。而「深層演出」之題項則為「努力去感受我必須向別人表達的情緒」、「設法去感受我必須展現的情緒」、及「嘗試去感受我在工作中所需要展現的情緒」。

Schaubroeck & Jones (2000) 自行編製之「情緒勞動量表」涵蓋正向情緒展現 (display of positive emotion) 與負向情緒克制 (suppression of felt

emotion) 兩個向度，前者題項如「為了有效工作，我必須試圖與他人分享熱誠與活動」、「為了讓人對我產生好印象，我必須對他人感興趣並注意他人」等共計 8 題；後者題項如「為了有效工作，我必須設法壓抑我的沮喪與苦惱」、「為了讓人對我產生好印象，我必須設法假裝我不生氣或感覺不憎恨」等共計 8 題。

Kruml & Geddes 後於 2000 年亦根據 Hochschild (1983) 之「表層與深層」及「情緒失調」之觀點，發展出兩情緒勞動分量表，分別為「情緒失調」與「情緒努力」(emotional effort)，前者包含表層演出之概念，而後者則包含了深層演出之概念 (吳宗祐，2003)。

國內以林尚平(2000)之「組織情緒勞務負擔量表」最具代表性，其以 Morris 等人之四向度為基礎，針對旅遊服務、汽車銷售與百貨服務業中高度情緒勞動之職務角色進行調查，開發「基本的情緒表達」、「表層的情緒控制」、「深層的情緒偽裝」、「情緒多樣性程度」及「互動程度」五個構面，亦是相當程度反映了 Hochschild 及 Morris 等人之觀點。

而吳宗祐 (2003) 透過問卷法與觀察法來蒐集現場實際發生之情緒勞動事例，並商請相關客觀之第三者來進行資料之整理與分析，以作為量表發展之基礎，經由因素分析抽取出三個構面，分別為「處理他人之負向情緒」、「表達正向情緒」及「克制負向情緒」等構面。

綜而言之，有關情緒勞動量表多為根據 Hochschild (1983) 或 Morris 等人 (1996) 之概念發展而來，如圖 2-2-1 所示。

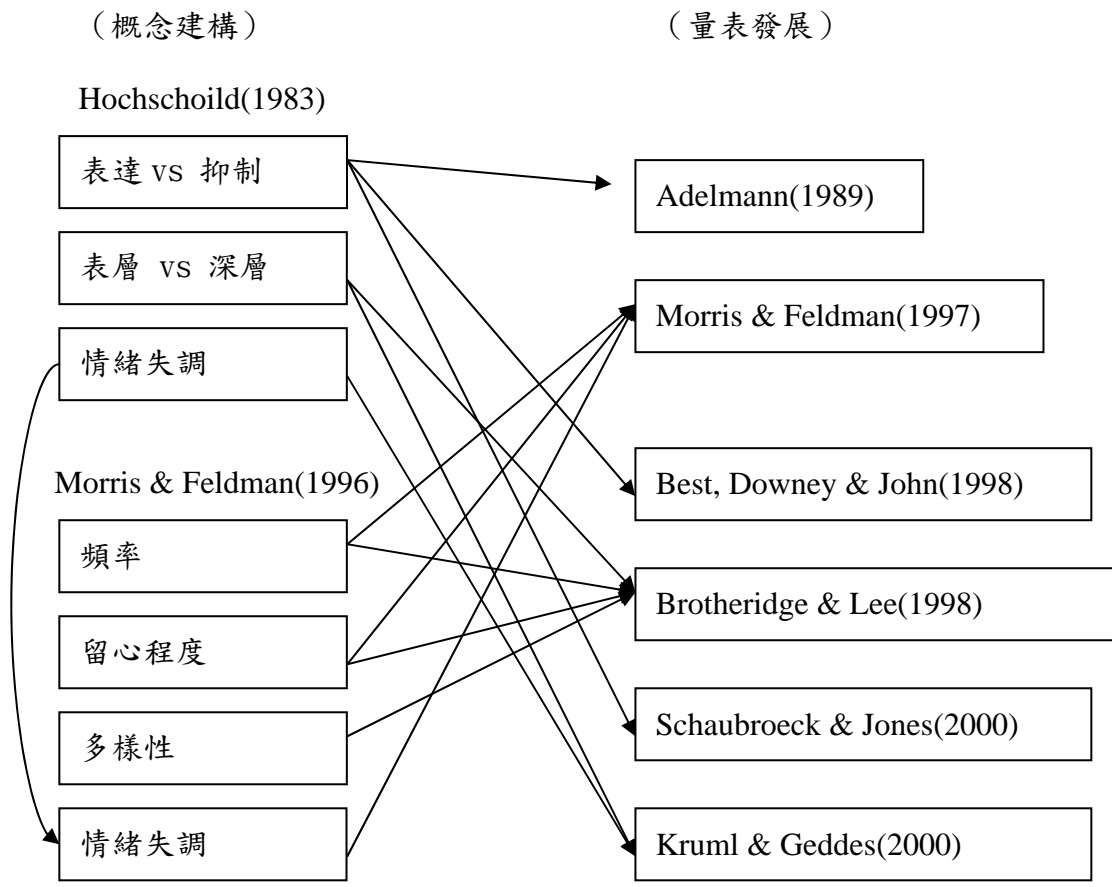


圖 2-2-1 情緒勞動之概念發展到量表建構

資料來源：吳宗祐（2003）。

然而針對上述各項量表，吳宗祐認為如果以工作任務中涵蓋之情緒調節項目及頻次，來代表情緒勞動的程度，其充其量只是反映工作特性，卻未能真實反映出情緒勞動的本質，亦即心力的付出。此就好比工人在搬運重物的頻次，或許可用來作為預測其耗費體力大小的預測指標，卻不能直接用來作為「身體勞動」的測量指標。此外，對於同一事件每個個體為了應付此事件所付出的心力勢必不盡相同。所以在研究上欲測量情緒勞動之大小，實際上就是在測量員工主觀之心力付出與內在情緒資源耗損之程度。

二、情緒勞動相關研究

情緒勞動之研究主題繼 Hochschild、Rafaeli & Sutton 等人之後，後續研究者亦多採其質性研究方式，對於各種不同之組織或行業進行情緒規則、情緒勞

動、及情緒表達之研究

(一) Hochschild 之研究

Hochschild (1983) 首先將情緒的相關現象帶入商業界。在其「情緒管理的探索」(The Managed Heart) 一書中，其針對達美航空 (Pan American) 的空服員之情緒表達進行深入的質性研究。簡述如下：

1. 工作中的情緒勞動：在企業中，員工必須要根據制度所允許的情緒規則 (feeling rule)，費心偽裝情感或表現情緒，使所服務的顧客感到快樂。此種心力的付出即為情緒勞動，亦即內在真實感受及外在情感規則之間所進行的付出的心力。事實上，情緒勞動是商品化 (commoditization) 的結果，可以被出售來換取工資，因此具有交換價值。

2. 情緒勞動的成本：儘管情緒勞動可以博取顧客好感。但如同 Marx 所言，勞動者會在自己的身體與身體勞動之間，出現異化的現象；同樣的，在空服員本身的內在真實感受與情緒勞動之間，也會出現自我異化 (self-alienation) 的現象，長久下來，將會導致個人情緒耗盡，進而造成職業倦怠的結果。

3. 情緒社會學：情緒社會學的建構，應同時考量社會與心理兩層面。就社會面而言，組織往往透過各種方式來控制員工對情緒的管理，以確保員工遵循情感規則；而就心理面而言，個人並非被動地接受組織的宰制，讓自己的人格被出賣 (sale of personality)。而是會主動透過情緒勞動，來改變已存在的情緒狀態，或是相反地去抗拒組織對個人情緒的控制。

(二) Rafaeli & Sutton

Rafaeli & Sutton (1987) 沿用 Hochschild (1983) 的民族誌研究法，針對組織的特定職務角色進行質性研究，針對組織中的情緒表達發展出完整的概念與模式，並建構出若干未來的研究議題：

1. 情緒表達的向度：

組織成員之情緒表達可用若干向度加以描述，例如情緒表達之管道（如語言、身體姿勢、語調、臉部表情等）、表達正向與負向情緒 (positive vs.

negative)、尊重他人或貶抑他人及情緒表達的強度等。

2. 情緒表達之模式：前因與後果

其認為組織成員情緒表達會受到兩個重要因素的影響：第一是規範因素，其決定了某種職業角色在哪一種場合應該表達何種情緒，並透過招募與甄選、社會化、獎懲等方式，加強組織成員習得規範加強其一致性。其中包含社會規範、職業規範及組織規範等三類。第二個是個人特徵因素，舉凡職務角色的各種特徵，諸如性別、情緒監控 (monitoring) 及情緒耐力 (emotional stamina)，以及個人對於工作的內在感受，都會影響該職務角色在組織中的情緒表達。而組織中的情緒表達，會造成兩種結果，第一種是組織結果，係指情緒表達有助於影響組織整理的利益；第二個是因個人結果，係指情緒表達可能會影響個人財務的收益與身心健康狀況。

3. 情緒表達的交流歷程

組織中某一職務角色與他人之情緒交流歷程，可以從三個層次來加以分析，第一層次為以職務角色為基礎的規則 (role ground rule)，包含前述兩個影響組織成員情緒表達的重要因素—規範因素與個人特徵因素。其穩定性較高，不會因為交流之地點、時空及對象之不同而有所變化。第二層次為定義交流歷程之線索 (transaction defining cues)，其係指會影響情緒交流歷程的場景因素 (如時間、地點、氣氛及人際關係) 與對象因素 (對方之性別、年齡、服裝等)，它會使某種職務角色的員工因時因地制宜，在一連串情緒交流過程中，調整期情緒表達之方式。第三個層次是從對方得到的回饋，它會使某種職務角色之組織成員根據對方回饋的結果，調整接下來之情緒表達方式，維持原狀、或改變情緒表達強度、變更情緒表達之內涵等，其通常發生在單次的情緒交流中，因此穩定性最低，隨時會產生變化。

(三) Morris & Feldman 之架構

Morris 等人首先提出情緒勞動的模式，並將情緒勞動內涵區分為：「情緒表達的頻率」、「對展示規則的留心程度」(情緒表達的持續度與強度)、「情緒表達的多樣性」及「情緒失調」，並為這四者找出了若干前置變項與結果變項。如圖

2-2-2 所示。

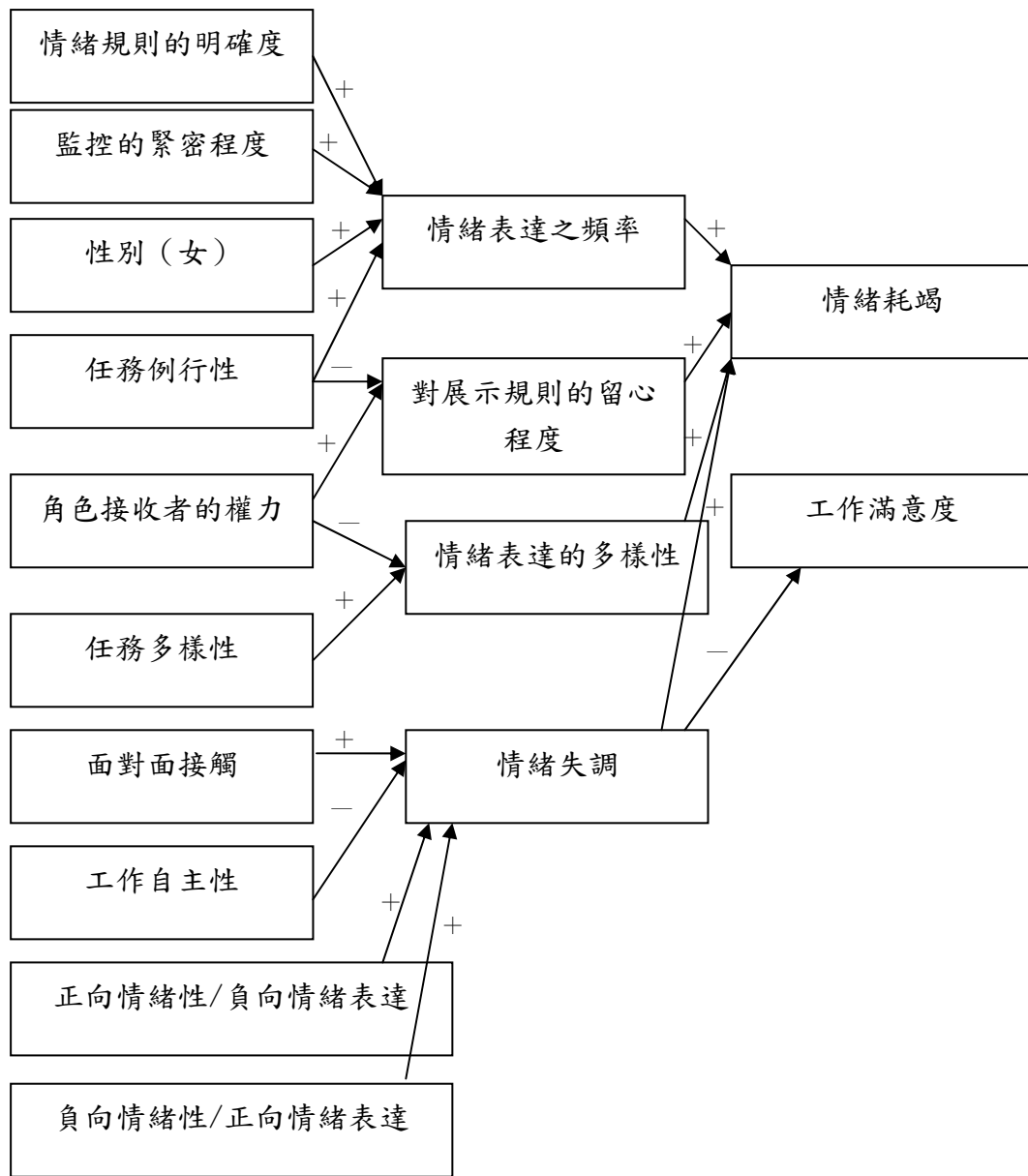


圖 2-2-2 Morris & Feldman 之情緒勞動前因後果

資料來源：吳宗祐（2003：52）。

惟吳宗祐（2003）認為，此架構之情緒勞動中，除了情緒失調之外，所列舉的情緒勞動其他三項內涵都只是情緒勞動之行為指標，而非心力之付出。是否能真正代表情緒勞動之概念，有待商榷。而以情緒勞動行為指標所建立出來之前因後果，是否能與從情緒勞動本身所建立出來之前因後果劃上等號，亦值得再商榷。且其中前置變項除了性別以外，大都為涉及職務角色與工作性質的變項，缺

乏有關個人特徵之變項，Morris 等人似乎只是針對單一變項與情緒勞動之關係來進行推論，而未採取一個更高層的理论來解釋變項間的關聯性。相關內容前已敘明，此處不再贅述。

(四) Grandey 的架構

Grandey 以情緒勞動方式中的表層偽裝與深層偽裝，來預測工作者進行情緒勞動時的情緒耗竭程度，其研究顯示深層偽裝方式與情緒耗竭無顯著相關，而表層偽裝則與情緒耗竭有正向的關係路徑。因此 Grandey 進一步認為情緒勞動者以深層偽裝來展示情緒時，所經驗到的情緒失調比表層偽裝來得低，且此種情緒勞動易得到顧客正面之回饋，使工作者不易有情緒耗竭。此發現與 Morris 等人的研究相符。

深層偽裝與表層偽裝兩種情感管理之方式，對工作者將產生不同的個人成就感。越是傾向採用深層偽裝之情緒勞動，越對於人際互動有正面的影響，即使在組織要求的壓力下，亦可感受到個人在工作中的成就感與效能感；相反地，個人越是傾向以表層偽裝的情緒勞動時，其所經驗到的個人成就感將越低。

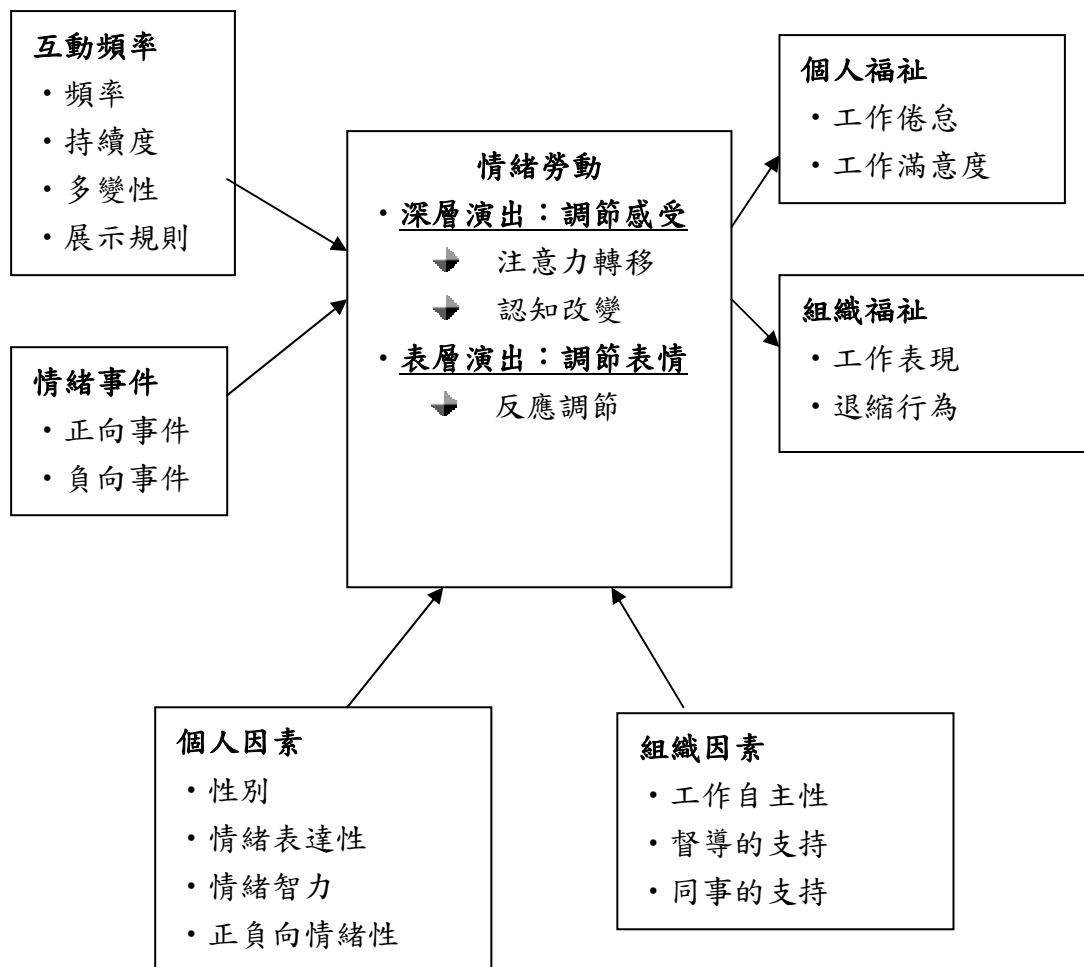


圖 2-2-3 Grandey 情緒勞動前因後果

資料來源：吳宗祐（2003：54）。

以上兩個架構看來，情緒勞動之前因同時包括工作面與個人面，至此大多數情緒勞動之研究還是偏向工作環境之層面，較忽略個人層面，事實上，在實務界中許多的情緒勞動除了工作要求之外，應有另一部份應為基於人際關係的個人動機層面考量，而進行的情緒勞動，以期望日後有某種程度之回饋。故在探討情緒與相關因素的關連性時，應將互動上的個人動機因素一併納入考量。

（五）吳宗祐

吳宗祐（2003）認為情緒在組織中的角色的變化，可從下列幾個層面來加以探討（引自吳宗祐等人，2003：176）：

1. 由外圍到核心：如了早期心理學中三大典範—心理動力、行為主義及認知科學中，不是忽略情緒在人類心理歷程中所扮演的角色，便是視其為病態或給予污名化之標籤；早期科學管理的思潮，亦將情緒視為洪水猛獸，應嚴加防範。而後至 50、60 年代隨著人本主義之抬頭與組織行為研究之萌芽，情緒在組織中的角色始受人注意，80 年代隨著服務業的興起，企業人本精神的延續、社會心理學與社會學的研究累積，推波助流下情緒開始成為一獨立之組織行為研究議題。進入 90 年代以後，更因為顧客定義之擴大及情緒智力的盛行，組織中的情緒研究儼然成為當代組織行為的顯學。

2. 由對立到統合：係指情緒與理性的關係，由彼此對立到相輔相成。過去情緒與理性被視為是對立的，情緒往往會干擾理性。而現在則將兩者視為相輔相成、相互交織的。是故個人在進行情緒勞動時。需透過情緒與認知兩股力量的合作，才能順利達成。

3. 由單元到多元：吳宗祐將目前組織中之情緒研究區分為五大取向，分別為：「情緒是主觀感受」、「情緒是潛在特徵」、「情緒是人際互動的一環」、「情緒是工作的一部分」以及「情緒是文化的內涵之一」。並將情緒勞動歸類於「情緒是工作的一部份」之研究範疇。

其研究認為，遇到難應付客戶的頻次、服務訓練的效用可顯著預測情緒勞動之大小，並可以顯著地預測情緒耗竭之嚴重程度。其研究結果指出：促進員工真誠表達正向情緒的策略有「進入對方的世界」、「關係親友化」及「好人好事」的信念；阻礙因素則有「未能融入工作角色」、「出於虛情假意的應付場面」、「對互動對象的反感」及「不足為外人道的個人狀態」。而另外在員工工作中壓抑憤怒的因素有「後果的考量」、「對工作倫理的堅持」、「體諒與憐憫」及「自我掌控」；此外，促進情緒爆發的因素則有「本能反應」、「策略考量」及「強化作用」。當員工夾在抑制與爆發之間時，常會以許多間接的方式來表達負向情緒；而一旦情緒已爆發出來，員工又要採取許多後續的心理或行為策略來進行收尾。

長期情緒勞動工作中所出現的轉折，會使員工對於自己的看法或對工作態度產生變化，而變化的過程有躍升、沈淪及反轉三種，至於變化的結果，則表現在員工的「工作自我」與「實際自我」的四種關係上，分別為對立、展延、分隔及統治。

綜觀情緒勞動之歷來研究，初期情緒勞動之相關研究多屬質性研究典範。而後除了以質性研究取向之外，開始有研究者試圖透過量化研究之方式來探討情緒勞動之概念。從 Adelman (1989) 在其博士論文中，首先採用量化的方式來測量情緒勞動之概念；之後，開始有研究者試圖對於情緒勞動採取量化之研究方法來探討情緒勞動之概念。Morris & Feldman (1996) 針對情緒勞動之前因後果發展出「情緒勞動模式」(model of emotional labor)，引起其他研究者高度的關注。並促使後續許多研究者紛紛投入情緒勞動之量化研究的行列 (林尚平、陳敦生，1997；蔡玉青，1999；林尚平，2000；吳宗祐、鄭伯壘，2003；Wharton, 1993；Schaubroeck & Jones, 2000)。

第三節 職業倦怠之意涵及相關研究

倦怠 (burnout) 之概念自 1974 年由 H. J. Freudenberger 首次提出以來，相關之研究便雨後春筍般不斷出現。近年來研究發現在層級節制大的機關中工作的員工，有很高的倦怠感 (Pines & Aronson, 1988; 引自黃臺生, 1998)。故本節首先探討職業倦怠之意涵，其次探討其理論基礎，在進一步分析職業倦怠之相關研究。

國內研究對於「burnout」之名，大略以「工作疲乏」、「工作心厭」、「工作崩潰」、「職業疲潰」、「專業倦怠」、「工作倦怠」及「職業倦怠」為譯名，研究多以「工作倦怠」及「職業倦怠」為多數。本研究採用「職業倦怠」之說，此處先予敘明。

壹、職業倦怠之意涵

1960 年代末期，Herbert, J. Freudenberger (1974) 與一群臨床工作者，經過一段密集忙碌工作後，用「倦怠」(burnout) 來描述助人專業工作者 (people-helping professions) 在工作環境上所引發的身體與情緒耗竭之現象，此種現象往往會直接或間接影響到助人專業者功能之發揮以及個人身心的健康。爾後並由 Maslach & Jackson 等人發揚光大，進而引起後續倦怠研究之風潮 (Cordes & Dougherty, 1993; Lee & Ashforth, 1996)。

Freudenberge (1974) 認為職業倦怠乃是由於工作本身對於個人之能量 (energy)、力量(strength)以及資源(resources)的過度要求，致使工作者感到失敗 (to fail)、精疲力竭 (wear out)，而在工作上顯得束手無策，並造成情緒耗竭(exhausted)的一種狀態。而 Maslach (1982) 將倦怠界定為一種多向度的症候群，其中包含情緒耗竭 (emotional exhaustion)、去人化 (depersonalization) 及個人成就降低 (reduced personal accomplishment) 等三階段症狀。

情緒耗竭係指當個人在工作中與人互動時，被賦予過多的情緒要求 (excessive emotional demand)，卻無力負荷，便會導致情緒資源耗盡，而出

現情緒過度延展（overextended）與情緒乾枯（drained）的現象。而去人化係屬第二階段之症狀，係指對於自己服務對象喪失感覺，甚至視若無睹。個人成就降低則為第三階段，個人對於工作的勝任感與成就感大幅滑落。這些反應乃是個人長期處在工作壓力下（尤其是涉及高度人際接觸的工作）所造成的結果。

後續職業倦怠相關研究切入角度紛雜，不管在國內或國外之研究皆然。有研究者認為職業倦怠為由於工作之狀況導致助人之專業工作人員感受到理想、精力及工作目標之逐漸消失；亦有研究者指出職業倦怠是生理、情緒及心理耗竭的一種狀態，它使人產生心理的虛弱感、無助與無望的感覺、情感枯竭、消極的自我觀念及工作態度，它是經常性或反覆性的心理壓力，及長期處於緊張狀況下所造成的。而其成因亦屬多元，例如部分研究者認為職業倦怠乃是由於工作或組織的壓迫感所引起的一種特殊形式的反應。而部分研究者具體指出認為當組織成員未滿足的希望與高度抱負未能實現時，亦會形成職業倦怠。

綜上所述，在國內外的研究當中，對於職業倦怠定義是眾說紛紜，主要是因為所有對於職業倦怠的看法，係來自於實證研究，而非理論架構(Freudenberger, 1980)，所以職業倦怠缺乏完整理論，卻有太多的定義。不過學者大多以成因、歷程及症狀方面來定義職業倦怠（濮世緯，1997）。爰此，本研究茲不將各研究者之職業倦怠定義窮舉，只略以表 2-3-1 列舉部分研究之關職業倦怠定義如下：

表 2-3-1 職業倦怠定義一覽表

年代	研究者	定義
1980	Edelwich & Brodsky	由於工作之情況導致助人之專業人員感受到理想、精力與目標之逐漸消失。
1981	Maslach & Jackson	職業倦怠係指在工作上對長期人際間壓力的延後性反應，有三個主要構面反應，包含情緒耗竭、去人化、個人成就感降低等。
1982	Blase	認為和工作有關的壓力是職業倦怠的主因，在長期壓力下，個人可能開始從工作中退縮或不願投身於工作，最後導致身體、情緒及態度方面的耗竭。
1986	周立勳	職業倦怠為教師因應不良之工作壓力，逐漸感受到生理與情緒耗竭，以消極的態度對待學生，以及工作動機與成就感降低等負面情感反應，進而損害工作表現和身體健康。
1988	單小琳	「專業倦怠」為對工作的一種生、心理之耗竭反應，它來自教學生涯中面臨的長期性負面工作壓力過程，未做成功調適所產生之結果。
1987	郭生玉	「工作心厭」是個人工作中所感受到許多壓力的函數，個人無法適當適應其工作或生活的壓力。在長期壓力下，個人可能開始從工作中退縮或不願投身於工作，終而導致身體方面、情緒方面及態度方面之耗竭，因而影響到對學生態度冷漠、工作品質降低。
1989	黃正鵠、鄭英耀	教師職業倦怠感之產生除受制於工作壓力因素外，個人內在之成就需求所形成對工作上壓力的知覺與態度，似乎也成為左右倦怠感發生之重要變項之一。
1990	蔡淑娟	工作倦怠係因外在或個人內在因素所造成個人在工作過程所生之心理不安的狀態，其所造成的症狀包括生理、認知、情感和行為等各方面。

表 2-3-1 職業倦怠定義一覽表(續)

年代	研究者	定義
1990	王俊民	職業倦怠為助人工作者長期處於工作壓力下，在個人與環境互動及因應的過程中，未能有效地處理壓力，因過度的負荷，以致身心耗竭，逐漸產生負面的生理、情緒、態度及行為的改變。
1991	施耀昇	是工作情境對工作適應不良的徵候，工作倦怠本身性質不可二分法劃分。他是一種歷程，他有週期性，而其歷程非每人皆相同。
1991	鄧柑謀	職業倦怠國民中學訓輔人員基於學校教育目標的要求，及個人的價值而過度追求工作目標，並無法有效的因應。因之而來的工作壓力與挫折，逐漸感受到生理與情緒耗竭，以消極的態度對待學生，以及工作動機與成就感降低等負面的情感反應，進而損害工作表現和身體健康。
1991	陳信正	職業倦怠係指教師在生理上、情緒上體驗到精力竭的狀態，因而使教師對教學工作表現退縮、疏離及厭倦的負面反應。
1992	黃三吉	職業倦怠係指教師因個人因素、工作環境和其他因素的影響，不能處理工作上的壓力，緊張而產生行為、情緒、生理上的症狀，最後導致疲倦、挫折或冷淡的現象。
1992	林勝結	教師在學校組織環境的需求下，情緒耗竭及缺乏人情味兩層面顯現出高度的反應和症候，在個人成就感層面，則顯現出低度的反應。
1993	吳宗立	職業倦怠：當教師反映在情緒耗竭及無人性化層面的得分高，而個人成就感的層面中得分低則表示具有高的職業倦怠感。若反映在情緒耗竭、無人性化層面得分低，在個人成就感的層面得分高，則表示具有低的職業倦怠感。
1997	濮世緯	職業倦怠係指教師在與工作環境的互動過程

表 2-3-1 職業倦怠定義一覽表(續)

年代	研究者	定義
		中，由於期望過高或無法有效因應長期工作壓力與挫折，導致個人情緒的耗竭，喪失教學熱忱與理想，並以退縮、冷漠等非人性化態度回應當事人，同時對個人工作成就不滿意等負向改變的歷程與現象。
1998	曾大千	教學倦怠為教師基於社會或個人價值，過度追求不切實際的目標，並且無法有效因應教學工作上的壓力與挫折，以致身心耗竭，而使教師顯現種種不健康的身心狀態，並會降低自己與學生、同事以及教學工作等面向的互動品質。
1999	何郁玲	職業倦怠係指教師在工作環境的互動過程中，由於無法有效因應壓力與挫折，所獲致個人身心耗竭，並會以退縮、冷漠、嘲諷的態度對待周圍的人，並且個人在工作上的成就感低落等負向改變的現象。
1998	黃臺生	職業倦怠係指工作者長期處於工作壓力下，所形成個人心理層面的一種負面認知，其乃是個人與環境互動與因應的過程中，未能有效的處理工作上的壓力，因過度的負荷，而顯現出非人性化，缺乏個人成就感與情緒耗竭之心理狀態，並導致生產力低落、工作無助感、以及對工作不滿足等結果
2003	陳蓮妃	係指教師在工作環境中，因工作過度負荷、工作壓力過大造成身心力量交瘁或因教師個人過度追求不切實際之教學或工作目標，而產生挫折，並在個人行為、情緒及生理上產生不量症狀，降低個人工作效率及工作品質。
2007	謝連陽	在工作環境中，因工作過度負荷、工作壓力過大或個人期許與實際工作成果有落差，產生挫折及

表 2-3-1 職業倦怠定義一覽表(續)

年代	研究者	定義
		身心交瘁，而造成個體的負面情緒與負向行為，有三個主要的構面反應，包含情感耗竭、去人性化、個人成就感。

資料來源：研究者整理。

貳、職業倦怠之理論發展

以下以黃臺生(1998)之研究為參考依據，將職業倦怠之重要之理論略述如下。

一、Cherniss 三階段模式

Cherniss 於 1980 年以與服務人群有關的員工為研究對象，認為職業倦怠是工作壓力、員工身心操勞與心理調適的一個轉換過程，此過程包含三階段，第一階段是工作要求與個人所擁有的資源產生不平衡(壓力, stress)；第二階段為個人對這樣的不平衡所做的立即、短暫的情緒反應(身心操勞, strain)；第三階段便是一連串的態度與行為的改變(防衛因應, defensive coping)。因此職業倦怠又可被定義為：員工擺脫從工作中經驗到的壓力與身心操勞的過程(林瑞雅, 2006)。

二、流行病學模式

Kamis 於 1980 年提出職業倦怠模式係由三組變項組成如圖 2-3-1 所示：第一組變項稱為潛在的危險因素或壓力源；第二組變稱為催化變項或第一中介變項；第三組變項稱為穩固變項或第二中介變項。職業倦怠的產生係由第一組變項加上第三組變項減去第三組變項的和。第一與第二層面消極因素的數目越少，第三層面的因應能力與社會支持越多，則教師職業倦怠感的可能性就越低。而其進一步將有關變項區分為：(1)預測變項(predisposing variables)：包括決定性和可改變的壓力源，此些變項與職業倦怠有直接關係；(2)催化變項(precipitating variables)：包括發展的與情境的變項，是有助於產生職業倦

怠的中介變項；(3)穩固變項 (perpetuating variables)：包括技巧與支持，前二種變項的累積及交互作用，會因穩固變項的介入，而使職業倦怠降低或增高(引自黃臺生，1998)。

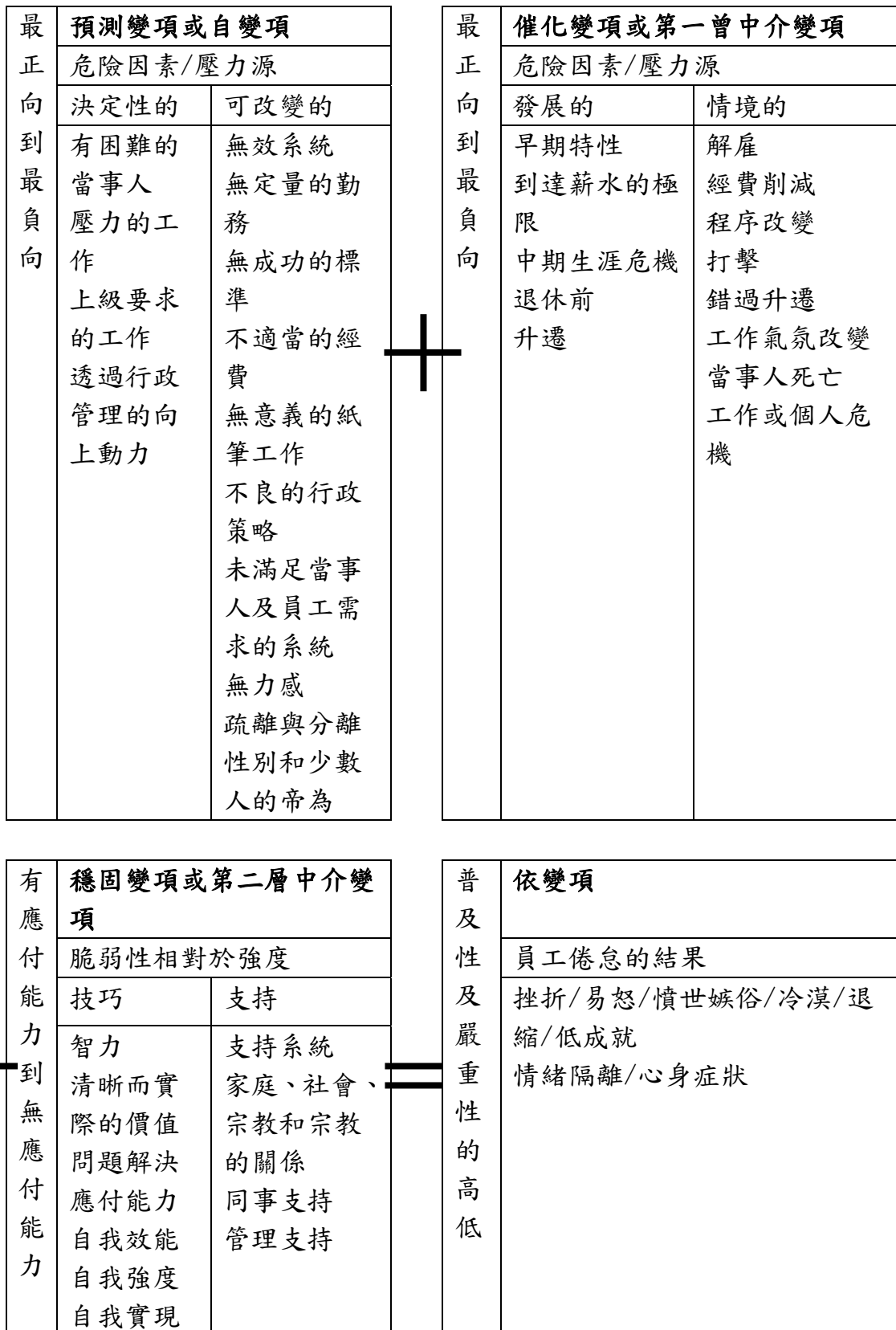


圖 2-3-1 職業倦怠流行病學模式理論

資料來源：黃臺生（1998：57）。

三、Edelwich & Brodsky 的職業倦怠五階段論

Edelwich & Brodsky 於 1980 年將職業倦怠的過程分為五個漸進時期，並稱之為「理想逐漸幻滅之階段」(stages of disillusionment) (黃臺生，1998)：

1. 熱忱 (enthusiasm)

指個人從事一項新的工作或新的職務時，充滿希望、鬥志，以及不切實際期望的階段，因此花費許多的精神與氣力在工作上，並且認為工作可以滿足一切。

2. 停滯 (stagnation)

指當個人在其職業中發現工作不再有新鮮感，或是努力的結果很難評量時，迫使個人不再將工作視為生活的全部，期望於工作外尋求自我滿足。

3. 挫折 (frustration)

此階段個人開始懷疑自己的工作效率與工作本身的價值，工作的情境開始對個人產生負面的壓力。此時挫折變成一個持續性的狀態，因此個人可能因某些情況無法離開工作，則個人已經逐漸進入冷淡階段。

4. 冷漠 (apathy)

此階段個人開始懷疑自己的工作效率與工作本身的價值，工作的情境開始對個人產生負面的壓力。此時挫折變成一個持續性的狀態，因此個人可能因某些情況無法離開工作，則個人已經逐漸進入冷漠階段。

5. 介入 (intervention)

這個階段不是循序產生的，可以是上述的任一階段。任何人可以以任何方式介入，中止職業倦怠歷程發生，如介入的過程失敗，個體將對理想產生幻滅。此階段是克服職業倦怠的策略，一般學者並不將其列入職業倦怠的歷程中。

四、疏離模式及技術典範模式

根據1981年Karger之看法，認為職業倦怠類似K. Marx所謂的「異化」（或「疏離」）之現象。前業已於情緒勞動之章節提到，異化亦是造成情緒勞動之因素之一。而事實上亦將進一步造成職業倦怠的情況。職業倦怠成為助人工作者生產方式的物化，助人工作者人際互動技術變成市場中的商品，而助人工作者在使用他的助人技能時，往往僅將其當做一種生產工具，造成了助人工作者與當事人間距離，並把兩者的關係轉化為商品交易的型式，使得助人工作者與受助者產生了疏離（引自黃臺生，1998）。

誠如前面所述，Marx認為疏離可以從三方面說明：(1)人從他們所製造但沒有分配權的產品中抽離；(2)人因工作不同的階級而彼此分離；(3)人從個人所認同的工作中分離出來。故Marx認為工作無法避免的要與工作疏離。從Marx的觀點來看，工作上的滿足與倦怠都是資本主義不可避免的結果，資本主義使工人的技術變得零碎，而工人本身則變得物化，被視為是機械與零件。Karger（1981）認為職業倦怠是資本主義發展的結果，使助人工作者背棄了真誠、瞭解、尊重的專業關係，其認為職業倦怠並非新產生的狀態，而就是傳統上的疏離。

此外，職業倦怠之技術典範（techocratic paradigm），即以技術典範的觀點來詮釋職業倦怠，並認為技術典範是現代社會的特色，職業倦怠為其產生之結果。因為職業倦怠係由於角色選擇、角色替換、對時間的失落感、以及必須為自己做出一些有意義與價值的事等因素使然。以往過去個人的地位取決於其家庭、文化、出生與鄰居，然而現今則建立於其成就上。在一個複雜、非個人的與集中化的社會中，個人唯一的目標就是尋找獲得進步與成長的方法，此種技術導向的思考，深入生活中的各層面，使得人變得像工廠中的機械，生活被各種「操作手冊」所主宰。

綜上所述，技術典範與Marx主義的觀點，均一致強調職業倦怠是現在社會結構改變下的產物，而非助人工作者的觀點。

五、生態模式理論

Carroll & White 1982 年主張，要瞭解職業倦怠複雜的原因，須採用生態學的參考架構 (an ecological frame of reference)。根據此一觀點，職業倦怠被認為是一種生態方面功能不良的型式 (a form of ecological dysfunction)。並認為過去研究不是強調個人變項就是重視環境的變項，忽略兩者之間的交互作用影響。

環境對人其實並不會喚起強烈而立即之影響，但卻有持有而累積的影響，而個人是否對其環境產生歸屬感，也是影響其行為表現的重要因素。環境是造成職業倦怠的重要來源之一 (引自黃臺生，1998：53)。

$BO=f(PXE)$ ，職業倦怠=f(個人 X 環境)

生態模式基本架構如圖 2-3-2 所示。影響職業倦怠之因素包括：個人 (person)，包括任何影響個人工作表現的事務，例如身心健康狀況、教育水準、挫折忍耐力、目標、需求、興趣、價值觀等等；微系統 (microsystem)，係指個人完成其工作的最小的有組織的系統，例如辦公室、生產線、營業處及家庭等；中間系統 (mesosystem)，代表工作環境中組織化程度較高的系統，由數個微系統組成，例如部門、公司及機構等。外圍系統 (exosystem)，指在整個大環境中一些重要的組織、機構，它們會直接或經常的影響中間系統者，例如社區、地方議會、監督機構及基金會等。大系統 (macrosystem)，在外圍系統之外所有會影響個人生活的因素，例如高利率、高失業率、種族與性別偏見、天然災害等。

生態模式說明了職業倦怠係因個人變項與環境變項兩者之間相互影響衝擊而產生的，並同時指出，兩個不同之個體不會經由相同的方式或情況而產生職業倦怠。故在解決職業倦怠的研究上，必須應用融合不同之學科知識才能奏效。

運用此一模式在研究與解決工作倦怠之問題上，需要應用各種不同之學科，而此一模式之優點就在於綜合不同學科中有價值的理論架構，而缺點則為整合不同學科之概念屬於艱困之挑戰 (黃臺生，1998)。

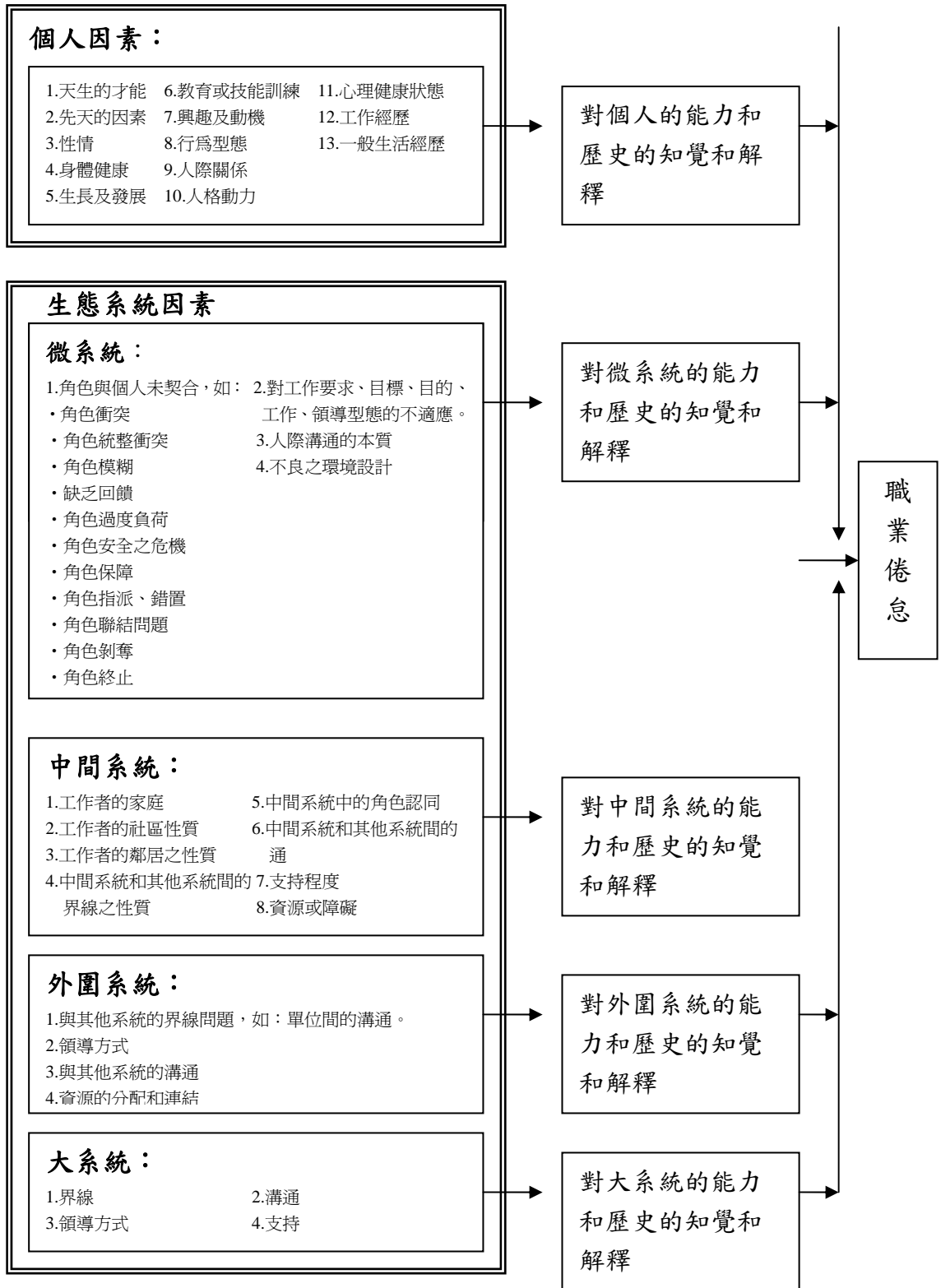


圖 2-3-2 職業倦怠的生態模式

資料來源：黃臺生（1998：55）。

六、知覺—回饋模式

1982年Perlman & Hartman綜合1974至1981年之間有關職業倦怠之研究文獻，提出知覺—回饋（perceptual-feedback）職業倦怠模式，來說明倦怠產生之原因是屬於多面向的（multifaceted）。其認為職業倦怠與組織特性、對組織之理解、角色之理解、個人之特性與結果等，有極為密切的關係，並提出一個以認知與知覺之觀點，來說明與職業倦怠有關的二個變項：個人與組織的變項。圖2-3-3可看出此一模式涉及變項甚多，並包括四個階段：第一階段是助長職業倦怠的情境，有兩種情境會使職業倦怠產生。一種是個人的能力無法符合組織的要求，或是工作不能符合個人的期望、需求或價值。另一種是個人與工作環境之間無法適應或有差異存在；第二階段是對職業倦怠的知覺。助長職業倦怠的情境並不會使個人有職業倦怠的感覺，此完全端視個人的背景、人格、角色與組織的變項而定；第三階段是對職業倦怠的回應。包括生理的、情感及認知的、行為的等方面。第四階段是職業倦怠的結果，包括工作滿足、工作績效、身心的反應等（引自黃臺生，1998）。

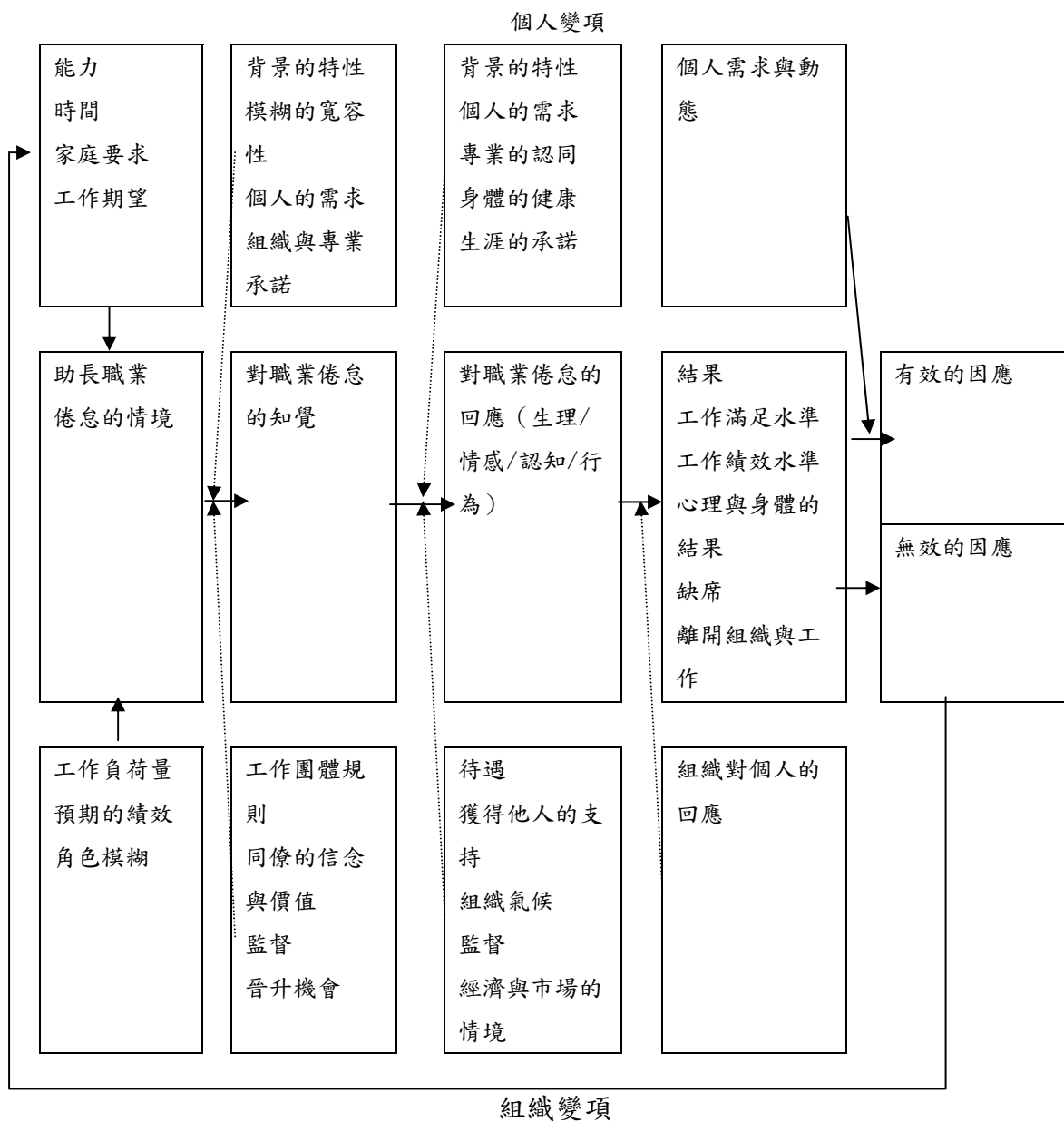


圖 2-3-3 職業倦怠知覺—回饋模式

資料來源：黃臺生（1998：68）。

七、專業期望模式理論

Smith & McCarthy (1982) 將教師專業期望分為合理性的期望 (reasonable expectations) 及實際的期望 (realistic expectations)。合理性之期望係指教師基於個人理想或是自己對外在世界的哲學觀點所表現出的期望，是直覺未經驗證的；具理論性期望的教師，其理想經常受挫，卻又無法調適，減少正增強感受，因而產生職業倦怠，導致不正確之專業期望；而實際期望則係指教師以實際及可驗證的情況來看待外在世界，實際期望之教師會依實際狀況做適當之調整，因而會減少挫折感，增加正增強的感受，形成正確且實際的專業期望。

八、社會能力模式理論

Harrison (1983) 認為職業倦怠與個人能力能否適任工作有關，因此他提出社會能力模式，他認為工作者能否達成助人的目標受到下列三種因素之影響：「工作對象問題的嚴重程度」、「工作環境的資源或障礙」及「工作者的才能，包括技術、判斷及是否有效的展現自己的能力」等。以上三種因素對於助人目標的達成，可能有些是屬於助長的因素，有些可能是屬於障礙的因素，共同構成一個特殊的社會環境。Harrison 認為每個助人工作者都有助人動機，在工作之後個人知覺到工作效果的高或低，將決定個人是否能勝任或是產生職業倦怠感。如果個人之決到能夠勝任，將會成為助長因素而更增強其工作之動機，提高其工作效能；並由於助長因素使然，進而能維持與增強其助人之動機。如果工作環境中存在太多障礙，或缺乏有效有利用資源，而導致工作者知覺到自己的處理並未使當事人的問題獲得顯著的良好效果，即預期的目標不能成功達成，就會降低工作者的動機與期望與勝任感，最後導致職業倦怠。

其主張職業倦怠是一種個體知覺其對工作能否勝任之能力有關。所謂社會勝任能力係指個人能力如何與社會環境互動並影響社會環境。因此助人專業者的職業倦怠產生，主要與其所知覺助人社會勝任能力之強弱有關。而此模式最大之優點，在於強調社會勝任能力在職業倦怠中扮演之角色。然而，每個人在工作效能之認定標準並不一致，因此成為此模式之限制。社會能力模式最大優點在於強調勝任感在職業倦怠過程中所扮演的角色。惟它對於勝任感之認定標準，常因人而

異造成困擾，為其美中不足之處（黃臺生，1998）。

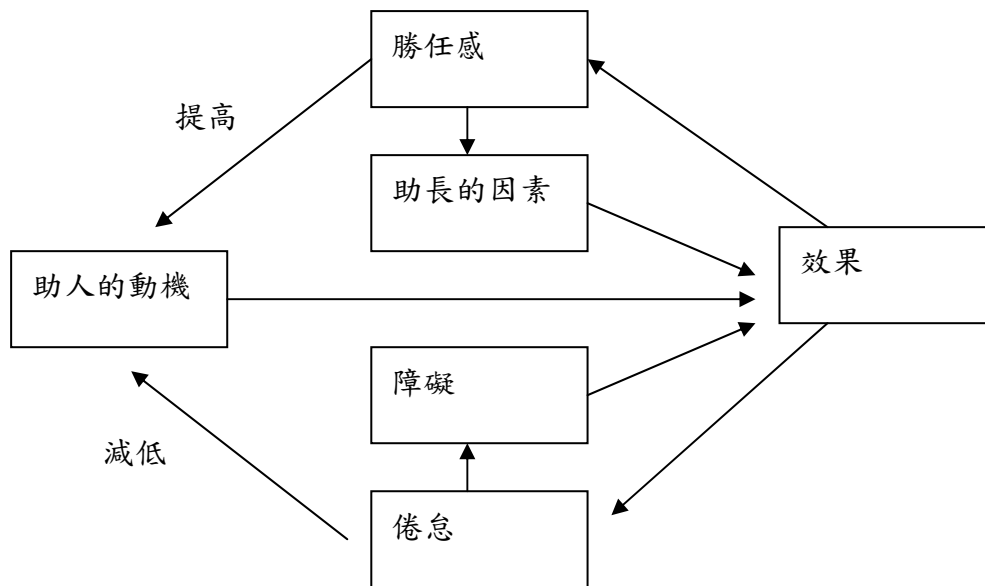


圖 2-3-4 Harrison 社會能力模式理論

資料來源：Harrison (1983:297)

九、控制論模式

Heifetz & Bersani 引用 Norbert Wiener 於 1954 年所創之「控制論」(cybernetics)，以個人成長的控制過程中產生的瓦解分裂現象，來說明職業倦怠的產生，並認為職業倦怠有兩個基本假設（引自黃臺生，1998）：(1)先有承諾才有可能產生職業倦怠；(2)人有追求精熟 (mastery) 的動機，因為助人工作者希望受助者能獲得成長，而工作的精熟即是助人工作者成長的動力。並提出一種假定，當助人工作者知覺到受助者與自身已超越或達到某一成長目標，便會有強烈的成長滿足感。相反的，職業倦怠係因某一個或數個階段性的目標，未圓滿達成而產生的現象。

助人工作者採行之步驟為：(1)根據所從事工作的價值觀與優先順序，清楚界定可行的「成長目標」，此目標包括幫助工作對象的成長與增加工作者提供服務上的精熟；(2)有客觀具體可行的階段目標，確實反映與達成助人工作者與受助者的成長目標。(3)一組具體可行、且逐步朝向成長目標的短程指標；(4)與短

程指標有關蒐集與解釋資料的程序；(5)根據相關短程指標的資料來調整追求成長目標的策略。而 Heifetz & Bersani 認為控制過程能幫助將所有活動組織起來，成為目標導向的活動。

十、惡性循環理論

Potter (1985) 認為職業倦怠是一種發展歷程。以症狀的發展與交互作用來說明。當滿懷理想之助人工作者面對障礙時，除了產生挫折外，更可能因挫折而自責、內疚，使自己變得更為挫折、更無力應付衝突障礙，而終於變得喜怒無常，容忍度降低，無疑地將會傷害其人際關係，並影響社會之支持力量，增加了挫折，更可能會以情緒退縮作為防衛。而持續應付這些負向之情緒的結果是情緒、心智的耗竭以及深度的沮喪。

挫折、罪惡感、人際衝突、沮喪、緊張，此些壓力源將造成生理傷害，使個人開始產生種種生理上的不良反應，於是個人即採用藥物來克服情緒的要求和壓力，但如此一來能量、健康、熱衷終將耗費殆盡，進而工作效率遞減，於是又加深了罪惡感，而變成了惡性循環，故 Potter 認為業倦怠往往會循環自行運作，並難以止息（引自劉淑慧，1987）。

十一、溝通模式

Leiter 於 1988 針對人群服務工作者，發展出一個用來預測職業倦怠的模式，主要是以工作者的社會投入（social involvement）與工作滿足為期理論基礎。Leiter 認為此模式應包含四部分：(1)職業倦怠的三面向，即「情緒耗竭」、「去人化」及「個人成就感」彼此之間是相互關連的；(2)假定工作滿足與職業倦怠之間是負面關係；(3)有兩種社會接觸（social contact）是與職業倦怠有關，一種是個人接觸（personal contacts）亦稱非正式接觸（informal contacts），係指正常的社會接觸，預期會降低情緒耗竭或去人化之部分，同時將會提高個人的成就感；另一種則為工作接觸（work contacts），係指正式的社會接觸均與工作取向的問題有關，預期與情緒耗竭與個人成就感是正面的關係。故情緒耗竭高的工作者有很多的工作接觸，但是在非正式接觸上則相當的少。(4)工作滿足被期待與非正式接觸以及工作接觸有正面關係，亦即期望工作滿足者在

組織中能維持大量的工作接觸與友誼關係，尤其是管理者有必要營造一個支持性的工作環境，以增進員工的互動進而減少職業倦怠的產生（引自黃臺生，1998：66）。

十二、存在觀點模式

Pines 於 1993 年係以「存在的觀點」(existential view)，來解釋職業倦怠的形成過程，此觀點假定職業倦怠的原因，即為我們相信生活是有意義的 (meaningful)，所做的事是有用的與重要的，甚至是英勇的 (heroic)。在於職場中，每個工作者都期望能從其工作內容中獲得其存在之意義。職業倦怠存在觀點的模式如圖 2-3-5 所示，說明了工作者的目標與期望，是如何造成職業倦怠或有存在意義的過程（引自黃臺生，1998：64）。

Pines 認為職業倦怠存在觀點模式之基本假設，就是僅有高度工作動機的人會產生職業倦怠。因為工作動機高的人對工作目標的設定與期望均要求甚高。上述期望之中，有些是一般性的，諸如使工作有意義、有所影響、與能夠成功。有些期望是屬於特定的行業，例如人群服務工作的期望，通常包括幫助他人，並使其有更佳之環境。有些期望則是個人的，集會將個人工作中浪漫形象 (romantic image) 予以內化，並以某一種重要他人或是為個人的模範，上述三種期望結合在一起，使得人們在工作時，會感到有其存在的意義。

工作動機高的人如處於支持性的環境 (supportive environment) 之中，由於此一環境會使積極的特性（如支持與挑戰）擴大，並使消極的特性（如官僚式的爭論與行政的干預）減少，從而使得他們能達成其工作目標與期望。成功的目標與期望促使他們有存在意義的感覺，進而增加了原來的工作動機。

同樣的，工作動機高的人如處於有壓力的工作環境 (stressful work environment) 之中，由於此一環境與支持性的環境有所不同，即會擴大消極的特性與減少積極的特性，使得他們無法獲得機會、資源或權威，以達成其工作目標。此一結果使它們有失敗痛苦的感覺，因而產生倦怠之感。

由上述可知，Pines 所提出存在觀點的模式中，影響職業倦怠最關鍵，在於工作環境中積極與消極特性的消長，因此主管如欲使員工職業倦怠降低，就必須

積極營造職場中支持的環境及氛圍。

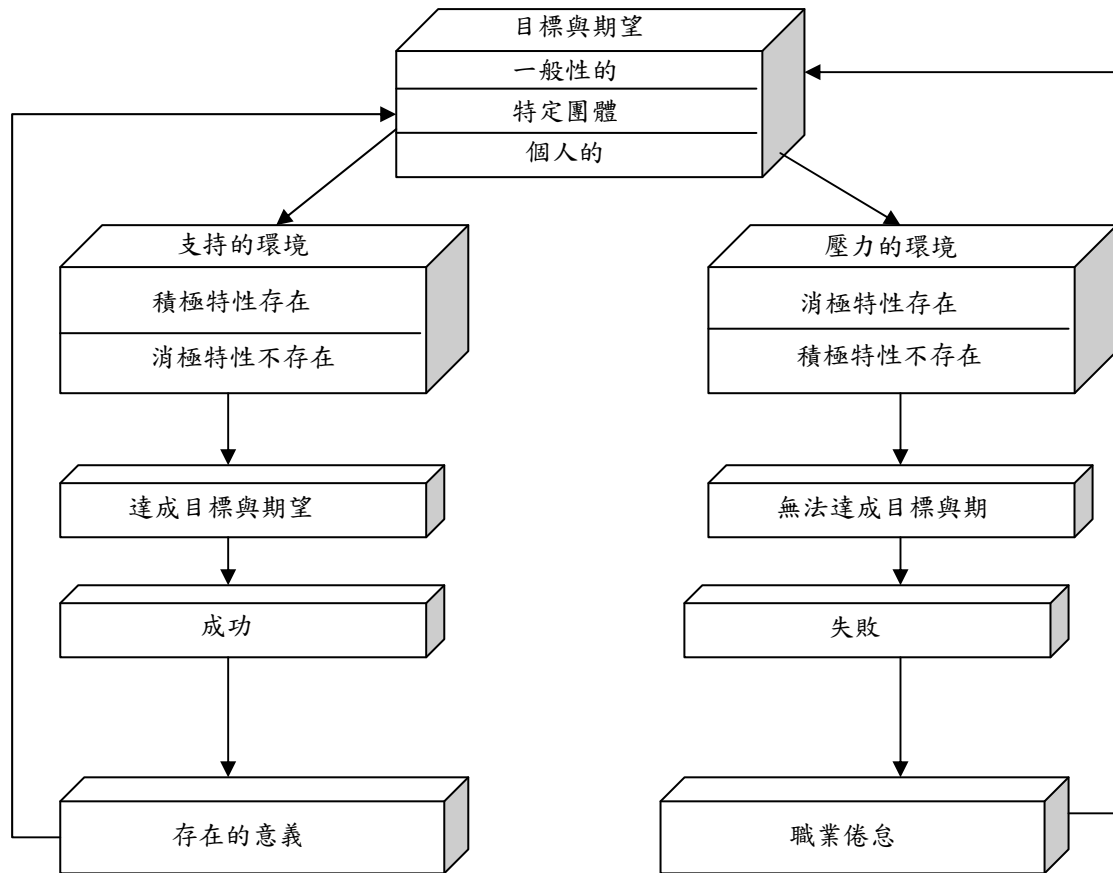


圖 2-3-5 職業倦怠存在觀點模式

資料來源：黃臺生（1998：65）。

十三、精神分析模式

從個體心理層面而言，職業倦怠的原因是「誇大的幻想」。Freud提出「正常的誇大狂」之觀念，認為在個人正常的發展過程中，個人某些誇大誇張的想法將逐漸減少而直至消失，此種現象稱之為「誇大的馴服」(taming of gradiosity)。職業倦怠者在面臨挫折時仍加倍努力，超乎理解、常理、和對自己福祉之關心，乃是為了鞏固其「誇大的幻想」。而未能達成其理想，將導致其自尊降低的現象，亦即職業倦怠，為「自戀的創傷」(narcissistic trauma)所引發的一連串冷嘲熱諷、憤世嫉俗等症候。職業倦怠者為了維護自尊，不顧一切追求誇張的幻想，遇到不利情境時，並將本身資源用盡，便會產生職業倦怠的現象。承上所述，根據精神分析的角度，如要化解職業倦怠的現象，其策略都必須以維護其自尊為前

提(引自黃臺生, 1998)。此說與專業期望模式及存在觀點模式等理論, 其共同點在於皆主張職業倦怠都肇始於一種熱忱、期待與承諾或幻想的心理狀態。

參、職業倦怠之量表及相關研究

一、職業倦怠量表 (Maslach burnout inventory, MBI)

許多研究者皆已針對職業倦怠設計量表, 以測量受試者之職業倦怠程度, 但種類不一而足。而因有過剩的定義與測量工作, 因此目前職業倦怠之量表亦面臨著過多的問題。本研究便以多數研究者所使用之 MBI 職業倦怠量表為例說明之。

此量表係由 Maslach & Jackson 於 1981 年編訂, 其中包含三分測驗, 為情緒耗竭、成就感低落、缺乏人性化三個部分, 共 22 題項。情緒耗竭是指與他人接觸時, 情緒被過份延展或耗盡; 去個人化則是個體對所服務或照顧的對象待之以無情之態度; 降低個人成就感係指個人與他人工作時感到才能衰退, 或成就感降低。

填答時必須選填兩次: 一次為選填該題的頻率 (frequency), 另一是填答該題項的強弱 (intensity)。例如頻率選項為 1 至 6, 從「一年數次 (a few time a year)」至「每天如此 (every day)」; 另強度之選項則由 1 至 7, 分別表示「非常微弱 (very mild)」至「非常強烈 (very strong)」。此外, 亦有一個空格為「從未如此」, 以提供未有此經驗之受試者填答之用。此量表得分能區別個人職業倦怠感的程度高低, 且問卷中各個次量表間的 Cronbach's α 係數在 .72-.89 之間, 二至四週後的重測信度則為 .53-.82 之間。

Maslach 等人亦根據此概念設計一系列相關之量表, 如 MBI-human service survey (MBI-HSS)、MBI-educators survey (MBI-ES), 此些量表適用於專業助人事業。Maslach, Jackson, & Leiter (1996) 後來又將職業倦怠這個概念延伸至其他專業事業。在其所編輯之 MBI 手冊中, 更增加了 MBI-general survey (MBI-GS), 這是針對一般職業所設計的倦怠量表, 在此職業倦怠定義為「個人與工作間的危機」, 而非「個人與工作中必須接觸的人之間的危機」(Maslach 等, 1996)。此量表同樣包含與 MBI-HSS 等三個構面, 成為研究職業倦怠最常使用的

量表；而一些研究也指出，MBI-GS 量表中的譏誚態度與專業效能的區辨效度，比情緒耗竭的區辨效度來得好。而此量表已被證實是跨國家（cross-nationally）且跨職業（across occupations）皆適用的（Maslach 等，1996）。其量表三構面之內涵略述如下：

1. 情緒耗竭：個體資源消耗殆盡，以致喪失精力、身心疲憊、無法應付工作需求，造成心理資源之耗損。

2. 譏誚態度：對工作表現出漠不關心、冷淡的態度並有距離感，指工作者企圖在工作上孤立自己，以作為對抗耗竭需求之方法，是一種對工作方面之態度，與工作上接觸的個人較無關。

譏誚（cynicism）這個字代表著犬儒主義，早期係指一種針對社會無節制與社會權力的儉樸哲學。近代的學者則認為犬儒主義是人們面對自己處於一個不安全、不友善或是不穩定的環境中的因應之道，因此犬儒主義可以說是為保護自己而產生的一種機制。對於組織中的犬儒主義，認為是員工對於組織不信任、懷疑及疏離，員工感受不到組織的誠信，對於組織充滿負面情感，並傾向諷刺地批評組織。犬儒主義對於工作而言，則是一種覺得工作是煩悶沈重的、沒有酬勞的、且勞力是不值得的態度，並認為公司是不關心員工的（Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998; Hopkins, & McMILLION, 1990; Mirvis, & Kanter, 1991; Stern, Stone; 引自林瑞雅，2006）。

3. 專業效能：包括工作者對過去及現在的工作成就感到滿足，也表達了工作者對外來工作上及繼續努力的期望。

國內研究多直接採用或編製修正 MBI 量表來測量職業倦怠（吳宗立，1993；周立勳，1986；單小琳，1988；郭生玉，1987），另有少數學者採用自編量表來施測（劉淑慧，1987）。

二、職業倦怠相關研究

國內外有關職業倦怠之相關研究汗牛充棟，難以盡舉。故以下針對多數研究之結論進行初步分析。

(一) 年齡

歷來研究皆顯示出年齡與職業倦怠有顯著相關，年齡輕之教師，較容易有職業倦怠，年輕教師較有嚴重的「情緒耗竭」和「去人化」，而年長人員多較缺乏「個人成就感」(王俊民，1990；何郁玲，1999；周立勳，1986；林勝結，1992；郭生玉，1987；陳信正，1991；黃三吉，1992；黃正鵠、鄭英耀，1989；黃淑珍，1988；鄧柑謀，1991；濮世緯，1997)。

(二) 性別

Etzion & Pines 認為職業婦女需要負擔家庭與職業的雙重工作，較容易因角色衝突而生困擾，也因無法兼顧工作的品質和家人親密的關係而產生內疚，故較容易感到職業倦怠(黃臺生，1998)。後續部分研究亦支持其結論(周立勳，1986；黃正鵠、鄭英耀，1989)。惟部分研究結果亦顯示性別在職業倦怠上並無顯著差異(何郁玲，1999；林勝結，1992；郭生玉，1987；鄧柑謀，1991；濮世緯，1997)。另有少數研究者研究指出男性職業倦怠是高於女性的。而吳宗立(1993)則認為男女各在職業倦怠之各向度有所不同。

(三) 年資

Iwanicki(1983)指出，資淺特教教師所感受的職業倦怠感較資深教師為低。而後國內許多研究者(郭生玉，1987；王俊民，1990；吳宗立，1993；何郁玲，1999)之研究發現亦支持其論點。然而許多研究亦顯示年資較淺者在「降低成就感」之層面所感受到的職業倦怠，高於年資深者；多數研究發現，服務年資在5年以下之小學教師，其職業倦怠感高於服務21年以上之教師(何郁玲，1999；濮世緯，1997)。惟另有研究者指出年資對於受試者之職業倦怠並無差異(鄧柑謀，1991)。

由上可知，服務年資是否影響職業倦怠之感受程度未有一致之結論，不過，若針對教育行政機關之行政人員探究其職業倦怠是否會因服務年資不同而有所差異，尚需進一步加以探討。

(四) 組織結構

職業倦怠與組織結構之「傳統化」成正相關(黃三吉,1992;林勝結,1992)、與「專門化」成負相關(林勝結,1992;吳宗立,1993;黃三吉,1992)、與「正式化」成負相關(林勝結,1992;黃三吉,1992)、與「集中化」成正相關(林勝結,1992;吳宗立,1993)。結論趨於一致。

(五) 控制信念及成就動機

內控教師在職業倦怠感受較外控教師為低(周立勳,1986;濮世緯,1997)。研究結論一致。而就動機越高者,其職業倦怠感越低(王俊民,1990;黃正鵠、鄭英耀,1989)。

(六) 領導型式

陳信正(1991)研究發現在高關懷高倡導的校長領導型式下的高中及高職教師不易有職業倦怠現象產生。而濮世緯(1997)研究進一步分析國小校長轉型領導之運用能降低教師部分職業倦怠之感受,其交易領導對教師職業倦怠之感受有不同之影響:整體交易領導會造成「去人化」感受;實質後效籌賞—互惠會增加「去人化」感受;而實質後效酬賞—表揚禮遇卻能提高「個人成就感»;被動例外管理會增加教師「情緒耗竭」與「去人化」之感受;主動例外管理會提升教師「個人成就感」但卻增加「情緒耗竭」之現象。本研究亦將透過家長式領導的三個面向來探討其分別對職業倦怠的各面向之影響。

第四節 家長式領導、情緒勞動及職業倦怠之相關研究

本節透過國內外之相關研究，探討家長式領導、情緒勞動及職業倦怠之關係。根據 Weiss & Cropanzano (1996) 之「情感事件理論」(affective events theory)，工作中所發生的種種事件 (work events)，會影響員工的情感性反應 (affective response)，進而影響員工的工作態度 (work attitude)。在此的認知評估主要分為兩部分，分別是主要評估 (primary appraisal) 與次要評估 (secondary appraisal)。主要評估是評估工作事件與個人所關係議題的相關性，個人會經由相關性的高低，來產生正向或負向的情感反映。而次要評估則是做意義分析，主要是由評價環境中特定之線索或人，來產生情感反應。而工作態度係指個人對工作中的人事物判斷與評價，其會受情感經驗或信念的影響，因此從認知評估所產生的情感反應，會影響個人對工作的態度。

壹、家長式領導與情緒勞動之相關研究

有關家長式領導過去的相關研究都忽略了領導對於部屬情緒的作用，以致於家長式領導與部屬效能、部屬態度間的機制顯得隱晦不明 (鄭伯璫等，2006)。唯有吳宗祐、徐瑋玲及鄭伯璫 (2002) 之研究針對威權領導與部屬情緒感受進行探討，並發現領導者的威權領導對於工作滿意負向影響，會受到部署憤怒情緒感受的中介。故家長式領導中三個成分中，其中情緒色彩最鮮明者，莫過於威權領導。而威權領導行為與員工對憤怒情緒的克制，是息息相關的，並可能引發若干部屬的情緒反應，如敬畏與羞愧。當領導者展現出越多威權領導行為時，員工便越抑制自己對領導者之怒氣。從情緒勞動的角度觀之，員工對於領導者壓抑怒氣時，其情緒勞動之程度越高，所造成之心理成本亦越高。

家長式領導中的威權領導作風時，部屬會「忍氣吞聲」，且部屬對於憤怒情緒表達之克制程度，會隨著直屬主管威權領導作風的提高，而有攀升的趨勢。其原因有三 (鄭伯璫等人，2006)：

1. 華人權威取向：楊國樞 1993 年指出華人自幼在父權與皇權相輔相成的專制環境中，自然會形成一種過份重視、崇拜及依賴權威的心理與行為傾向。此種權威取向有三大特徵：(1) 權威敏感：在與人接觸時，必須要明瞭彼此之上下權

力關係，以作為日後應對進退之基礎；(2)權威崇拜：對於權威者崇拜具有絕對化的傾向，所謂「官大學問大」即為一例；(3)權威依賴：華人相信權威者是全能的，因而在心理與行為上對於權威展現強烈的依賴性，並無條件地表現恭敬與服從，甚至有「暫時性失能」的狀態出現。基於此，部屬即便有情緒上的波動，亦會壓抑隱忍下來。

2. 社會權力 (social power) 角度：權威領導的主管具有較多的社會權力——其將管理制度一把抓，並掌握人事之生殺大權，因此對於部屬具有高度的強制權 (coercive power) 與獎賞權 (reward power)；其壟斷訊息，因此對部屬具有高度的知識權 (knowledge power)。這些威權所產生的社會權力，皆足以提高部屬的順從行為，並克制憤怒情緒的表達。

3. 情緒互動之戲劇理論：Rafaeli 等人 (1989) 指出，兩個人在情緒互動的過程中，一方的情緒回饋，會影響另一方後續的情緒表達、或維持原狀、或改變情緒表達的強度，抑或改變情緒勞的類型。經過多次的來回之後，便會形成一種社會習俗 (social convention)。當威權主管與部屬間的情緒互動進行多次後，彼此地位不對等的上下關係便更加確立，其結果是威權主管仍保有表達負面情緒的權力，但部屬卻只能壓抑憤怒之情緒表現，忍氣吞聲。

此外，大部分有關情緒與權力的論述或研究皆指出，當人們握有權力時，可能經驗或表現出較多憤怒的情緒；當人們缺乏權力時，則可能經驗或表現出較多畏懼或羞愧的情緒，並將憤怒之情緒表現加以壓抑 (鄭伯壘等, 2006)。綜合上述國內外有關家長式領導與情緒勞動之研究，發現家長式領導中之「威權領導」短期內將導致較高之情緒勞動。至於仁慈領導及德行領導之部分則有待驗證。

貳、家長式領導與職業倦怠之相關研究

即便國外家長式領導之研究較晚起步，惟有關領導類型與職業倦怠相關之研究已相當豐碩。例如 Lipham (1981) 的研究發現，校長領導型態和教師所承受之壓力而導致職業倦怠有顯著相關。Singer (1984) 將校長領導分為組織型與體諒型兩種，並且調查其與教師職業倦怠之關係，發現只要以其中一種為主導型態，教師們都會顯現出教學熱忱，而且挫折感和疏離感症狀較低。Bass (1985)

的研究發現，領導之支持行為可以減緩情緒耗竭之壓力因素的負面影響。Constable & Russell (1986) 的研究發現，領導者的高度支持可減少情緒耗竭的感覺，減輕工作環境的負面影響。Roney & Cahoon (1988) 的研究結果顯示，領導型式與壓力、職業倦怠的出現或避免有關，他可以協助員工處理壓力，但是當領導者過於專制、過多控制時，也有可能增加員工壓力產生職業倦怠。Richardson & Sistruck (1988) 以密西西比州教師為對象進行研究，發現產生職業倦怠之教師通常該校校長為指揮型領導者。在 Leiter & Maslach (1988) 的研究中便發現，人們與同事及上司不愉快的互動，會增加情緒耗竭。Leiter (1991) 隨後提出職業倦怠模式，認為個人在組織中若經驗到人際衝突，將增加個人的情緒耗竭感。Hayon & Kurtz (1985) 認為中小學教師對校長的領導方式與其職業倦怠有顯著的正相關。

而國內相關領導研究亦顯示職業倦怠與領導型態有顯著相關。例如陳信正 (1991) 研究發現校長領導型式為高關懷高倡導的教師，不易職業倦怠。譚宇隆 (1998) 研究發現，校長領導為總務主任職業倦怠之重要因素之一。徐嘉宏 (2001) 研究發現領導方式與職業倦怠有顯著相關。濮世緯 (1997) 研究發現校長之高轉型領導行為能提升教師個人成就感，進而降低部分教師職業倦怠感受。另校長之高個別關懷行為除了提升教師個人成就感外，還能降低教師職業倦怠之情緒耗竭感受。

領導是職業倦怠相關因素中最重要的因素之一，且職業倦怠程度最高的是經常在專權獨裁的督導者之下工作的，反之，在民主的督導者之下工作則最低 (張曉春, 1983)。威權領導之領導方式較類似中國傳統政治中的酷吏治理。而清官嚴酷的觀感，容易導致部屬反彈，而降低了部屬之忠誠與工作態度。承上所述，威權領導將產生較高之職業倦怠，然仁慈領導與德行領導仍可進一步探討其對於職業倦怠之影響力。誠如權變領導理論所主張，世上並無單一的最佳領導模式，而必須視情境而定。究竟家長式領導之三種型態：威權領導、仁慈領導與德行領導與職業倦怠之間之關係，仍可進一步探究。

參、情緒勞動與職業倦怠之相關研究

Hochschild(1983)認為情緒勞動會造成情緒耗竭，而情緒耗竭乃是 Maslach 等人 (1981) 定義職業倦怠過程中之第一階段，也是主要經驗。

有關情緒勞動之相關文獻多以探討情緒勞動造成情緒耗竭的因果關係為主，包括 Brotheridge & Lee (2002) 採用 Hobfoll 於 1989 年所發展出之資源保存模式，認為情緒勞動導致個人內在資源的耗損，所以會造成情緒耗竭的結果，但是只要個人隨時擁有所需的內外資源，即能減低情緒勞動導致情緒耗竭之可能性。

Morris 等人 (1996) 研究發現，當情緒勞動工作者其情緒表達之頻率越高、對情緒規則之注意程度越高、情緒表達之多樣性越大、或情緒失調程度越嚴重時，其情緒耗竭程度也就越大。其針對七家收帳員進行情緒勞動與情緒耗竭之實證研究，就上述「情緒表達頻率」、「對情緒規則之注意程度」及「情緒失調」等三向構面進行研究，其研究結果顯示，情緒展現的頻率以及對情緒規則的注意程度之存續期間並沒有與情緒耗竭有顯著相關性；惟情緒失調與情緒耗竭有顯著正相關。

Brotheridge & Grandey (2002) 以工作取向的情緒勞動 (job-focus emotion labor) 與情緒取向的情緒勞動 (emotion-focus emotion labor) 分別預測兩種取向之情緒勞動與職業倦怠間之關係，其研究亦指出表層偽裝的情緒表達與情緒耗竭有顯著相關。其以員工取向之情緒勞動來預測員工去人性化的程度發現，表層偽裝對於去人性化有顯著的預測力，而深層偽裝未有此顯著之預測力。由此可知，工作者傾向採用表層之偽裝與個人是否有去人性化傾向有顯著相關，當員工在工作中越是偽裝外在的表情或情緒，越是分離自己與顧客間的關係。另外在探討情緒勞動與職業倦怠兩者間之關係時，針對個人傾向以不同之情緒勞動方式所感知到之個人成就感程度進行研究，結果發現深層偽裝與個人成就感有顯著之正相關，而表層偽裝與個人成就感卻有顯著之負相關。由此可知，工作者採取深層偽裝時，提高了個人對工作的自我效能感，顯現出較高的個人成就感；當工作者進行表層情緒的偽裝時，其個人成就感會因此降低。此與 Hochschild (1983) 及 Ashforth & Humphrey (1993) 之觀點：只有真心誠意的情緒表達，才能對情

緒勞動者有所助益不謀而和。Wharton (1993) 引用 Wouters 之觀點來闡述亦支持此一觀點，其認為空服員在工作中會使用與他人互動之技巧，來創造與他人互動時的愉快經驗，此種經驗變成了個人工作的籌賞，因而提高了個人表現的效能感。

Warton (1993)、Ashforth 等人 (1993) 及 Morris 等人 (1996) 認為執行情緒勞動的工作會比不需執行情緒勞動的工作容易產生壓力與職業倦怠。Ashforth 等人更認為過度的情緒勞動可能引發情緒耗竭，進而造成倦怠。因此，高情緒勞動工作者會比低情緒勞動工作者更容易有職業倦怠的感受。

惟林尚平與陳敦生 (1997) 之研究中指出低情緒勞動會產生情緒耗竭與職業倦怠，惟未達顯著水準。國外的研究亦發現，高情緒勞動工作並未比低情緒勞動工著者有顯著的情緒耗竭 (Brotheridge & Grandey, 2002)。此種差異可能是因為情緒勞動不是二分之變數，而是一個範圍內的情緒勞動，且許多工作具有此些需求之一部份層次 (Morris et al., 1996)。

國外研究教育人員情緒勞動之研究有限 (林尚平等, 1997; Brotheridge et al., 2002)。但多篇研究仍顯示，高情緒勞務負荷 (勞動) 會造成情緒耗竭，而情緒耗竭即是職業倦怠之最重要因素 (高佳伶, 2001; 吳宗祐, 2003)。

綜上所述，華人社會的領導與部屬間的互動，其中有受到文化的影響，有別於西方的研究。例如以憤怒情緒為例，憤怒情緒是一種具有生物學與演化學意義的基本情緒，因此跨文化的普遍性，但就個人情緒表現的外顯行為觀之，文化的洗禮與教化，會使得個人的憤怒表現方式產生歧異。而華人社會中的個人，傾向於修飾自己的情緒表達，尤其針對憤怒之類的負向情緒表現更應設法克制，以利關係之維繫 (鄭伯璜等, 2006)。另外在人際互動中「關係」與「報」的文化特色，對於華人的領導行為與部屬情緒反應皆會產生不同之反應，影響因素將更為多元與複雜，在「上下交相賊」的預期心理之下，例如自我監控 (林尚平等, 1997)、工作自主性 (Morris et al., 1996) 或是文化因素、知覺組織支持等多項因素，皆有可能對於本研究之變項產生影響，雖本研究囿於時間因素無法一一窮究，惟仍不得輕忽其影響力。

