

# 國立交通大學

經營管理研究所

碩士論文

職場權威關係下之言語攻擊行為研究

Verbal aggression at workplace- from a viewpoint of authority  
in organization



研究生：張彥偉

指導教授：曾芳代 教授

中華民國 九十八 年 六 月

職場權威關係下之言語攻擊行為研究

Verbal aggression at workplace  
from a viewpoint of authority in organization

研究生：張彥偉

Student：Yen-Wei, Chang

指導教授：曾芳代

Advisor：Dr. Fang-Tai, Tseng

國立交通大學  
經營管理研究所  
碩士論文

A Thesis  
Submitted to Institute of Business and Management  
College of Management  
National Chiao Tung University  
in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of  
Master  
of  
Business Administration

June 2009

Taipei, Taiwan, Republic of China

中華民國九十八年六月

## 職場權威關係下之言語攻擊行為研究

研究生：張彥偉

指導教授：曾芳代 教授

國立交通大學經營管理研究所碩士班

### 中文摘要

本篇論文旨在研究職場權威關係下之言語攻擊行為，主要研究範圍為職場言語攻擊對個體所造成的心理壓力及報復行為，並以心跳的量測做為衡量受測者承受壓力的客觀指標，以科學的方式探索言語攻擊與個體壓力之間的關係。

本研究採心理學實驗法進行資料的收集。首先由國內二家公司客服人員提供實際於職場中所遭遇到的言語攻擊，並依收集的資料設計出統計上攻擊強度無差異的兩段攻擊辭稿。之後，利用實驗法中的受試者內設計 Within-subject design (Repeated measure design)，針對二十五位由網路招募而來的受測者，於模擬的辦公室中，以網路電話進行言語攻擊實驗及生理數據資料的量測。每位受測者於實驗後，均須接受深度訪談及實驗情況的解說，藉以瞭解受測者受測後的心理狀態，避免造成受測者心理上永久的傷害。

根據研究結果獲得以下幾個結論：職場言語攻擊是造成個體壓力的主要壓力源之一；不同權威的言語攻擊會因為工作年資的影響對個體造成不同的壓力；個體對於不同權威的言語攻擊後的報復行為及處理方式有所不同。研究最後，針對職場日益嚴重的言語攻擊行為提出建議及改進的方向。

**關鍵詞：**言語攻擊、職場攻擊行為、非文明行為、組織虐待行為

# **Verbal aggression at workplace- from a viewpoint of authority in organization**

Student: Wei-Yen Chang

Advisor: Dr. Fang-Tai, Tseng

Institute of Business and Management

National Chiao Tung University

## **ABSTRACT**

This thesis aims to examine the verbal aggression at workplace from a viewpoint of power structure in organization. Applying the Within Subject experiment design, 25 subjects recruited from the internet for verbal aggression experiment and physiology data gathering. According to the results of the survey, I have arrived to the following conclusions:

1. At workplace, verbal aggression is one of the main cause of individual pressure.
2. The influence of verbal aggression from different power have on individuals varies according to the seniority.
3. When people encounter verbal aggression at workplace, they will take revenge on those who has less power.

In the end of this thesis, I will provide my own possible suggestions of improvement on this very subject matter.



Keywords : Verbal aggression 、 workplace aggression 、 incivility

## 誌謝

隨著實驗的完成及論文口試結束，拿 MBA 的夢想也在這一刻達成。這一段路很長、很辛苦，一路上要感謝的人非常多，首先，要感謝的是交大經管所及政大歷史系各個老師及職員的辛勞，指導教授曾芳代老師，在研究所的兩年中，不論是論文的撰寫或是知識的增長，您都是影響我一生的良師益友；毛治國老師對於管理獨到的見解，讓我看到了不一樣的管理面貌；唐瓊璋老師及林介鵬老師在論文審查給我相當多寶貴的意見，讓這個充滿爭議性的研究得以順利結束；胡均立老師的在學術上拼勁及流暢的寫作風格是我這一生都要學習的，謝謝各位老師；王姐在公事煩忙之餘，還要不斷打電話提醒我該有的進度，王姐謝謝您的細心。

由衷的感謝政大歷史系劉祥光老師這些年來的諄諄教誨，讓我在為人處事上更加謹慎、細心，也讓我在歷史與管理兩門學科間獲得了許多樂趣。

完成這個實驗要感謝很多人。交大資工系的蕭子健老師及助理威豪，謝謝你們在我最需要幫助的時候伸出援手，你們的幫忙讓我一生僅記在心；國勳，你的敬業精神及專業讓這個實驗能夠順利進行；欣儀、竣杰你們熟練的演技令人印象深刻；嘉萍、淑君、以蓓，妳們是我在台電交到最真誠的朋友，謝謝妳們在幫忙找受測者時的鼎力相助；所有在這個實驗中被罵的受測者，我無法一一的向你們致歉，但是你們的參與，讓我完成了這個研究，謝謝你們。

公司裡，首先要感謝波哥、德義、王班長在我上課時不辭辛勞的幫我分擔我的工作，讓我在學習的路上無後顧之憂；陳淑貞經理、賴福星課長對我請假的包容，如果不是你們的包容，我沒辦法這麼順利念完研究所；羅秀榮課長及花蘭課長給予我許多的建議及提醒，謝謝你們。上娟、玉珍、毓瑞、豆子、維玲、繡華、瑩鄺幾位美女姐姐，謝謝妳們一路上給我的鼓勵及支持；麗秋乾媽，妳一路的鼓勵是我支持下去的動力；一起在研究所打拼的筱茹，跟妳一起抱怨，讓我的壓力有抒解的管道；蕭永寬副處長及饒拱寧副

處長的一路提攜，李順良處長的勉勵及關心，黃堯處長的體諒，謝謝你們。沒有你們，今天我沒辦法完成這些事。

在研究所裡，認識了許多的好朋友：昱如、振儀、曼慈、悅慈、泰佑、樵谷、怡娟、柏蓉、于遜、彥棠、義方、佳樺。謝謝你們一路的陪伴及支持，讓我這個老人家在你們的身上學到很多。

感謝媽媽及子玗一路的陪伴及扶持；皮爸、皮媽你們給予我的關心；奕笙、奕萱你們兩個是我的英文老師，謝謝你們這兩年在英文方面給我的協助。

最後僅將此篇論文獻給於民國九十一年八月六日在台電台北西區營業處因公殉職的父親 張明煌先生，以告慰父親的在天之靈，並表達對父親無止盡的思念。雖然您來不及看到我拿到碩士學位的那一天，但您生前希望我做到的事，我沒有讓您失望「爸、我做到了」。



張彥偉 謹誌

2009 年 6 月

# 目錄

中文摘要 .....	i
ABSTRACT .....	ii
誌謝 .....	iii
目錄 .....	v
第一章 緒論 .....	1
1.1 研究背景與動機 .....	1
1.2 研究目的 .....	5
1.3 預期研究成果 .....	6
第二章 文獻探討與回顧 .....	8
2.1 職場攻擊行為 .....	8
2.2 言語攻擊行為 .....	14
2.3 壓力 .....	17
2.4 權威 .....	25
第三章 研究方法 .....	27
3.1 研究範圍 .....	27
3.2 研究假設 .....	27
3.3 研究方法 .....	28
3.4 實驗概述 .....	28
3.5 實驗設計 .....	30
第四章 實驗結果 .....	38
4.1 測量結果 .....	38
4.2 訪談結果 .....	42
4.3 錄音分析結果 .....	44
4.4 後續追蹤結果 .....	45
4.5 討論 .....	45

第五章 結論建議 .....	48
5.1 結論 .....	48
5.2 建議 .....	50
5.3 研究限制及未來研究方向： .....	53
參考文獻 .....	56
中文部份 .....	56
英文部份 .....	57



## 表目錄

表 2-1：組織內虐待行為定義.....	10
表 3-1：受測順序.....	32
表 3-2：攻擊辭稿前測結果.....	34
表 4-1：受測者心跳測量結果.....	39
表 4-2：各自變數水準下心跳平均值及標準差.....	40
表 4-3：心跳數值變異數分析表.....	41
表 4-4：組間變異數分析表.....	42
表 4-5：受測者主觀績效評量統計分析.....	42

## 圖目錄

圖 2-1：組織中不文明行為及其它型式的不當對待分類.....	10
圖 2-2：組織中不文明行為的螺旋效應.....	13



# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景與動機

「言語溝通」這個議題在組織行為的領域中佔了相當重要的份量，不論是組織內訊息的傳達、公司政策宣示、成員間小道消息的散佈或組織與組織間訊息的傳達，大多是透過言語的方式進行傳遞。台灣坊間有各式各樣的書籍深入探討如何在職場中強化成員溝通效能及技巧，這一個現象顯示以台灣的社會而言，雖然大家都知道溝通很重要，卻不知如何達成有效的溝通。然而，在細看過這一類的書籍後，發現大多數書籍都會強調，個體在組織內進行人際溝通時，應以正直、誠信、和顏悅色、就事論事、理性的方式進行，避免情緒性的用字遣詞。但這些書籍卻忽略了一個重要的事實-職場並非是一個友善的環境。在《辦公室裡的大猴子》一書中，作者針對人類職場與黑猩猩的社群做深入的研究及類比後發現，以生存競爭的角度來看，人類與黑猩猩的組織行為差異不大，職場與叢林中的生存競爭，在某個程度上來說與並無二致。職場充滿了猜忌、競爭、攻擊以及弱肉強食，職場出現的各種現象都是個體為了求生存所致，而這類職場生存競爭最具體的展現方式就是職場攻擊行為。

其實在我們的生活週遭充斥著各式各樣的暴力及攻擊行為，包括：身體虐待、精神虐待、性虐待、經濟虐待、藥物虐待、疏忽照顧、違犯權利、遺棄……。近年來精神虐待日益受到社會重視，主要原因在於精神虐待舉證不易，卻會造成被害人生理及心理長期傷害。精神虐待不僅發生於一般家庭生活中，在職場中也時有所聞。一般來說，精神虐待主要是各式各樣意圖對他人心理及身體造成傷害的攻擊行為，然而，部份的攻擊行為因傷害的意圖較不明顯，常常為人所忽略。在職場攻擊行為的範疇中，言語攻擊是大部份人最常遇到的攻擊形式，但也是在組織中最容易被忽略的一種攻擊行為。許多人表示每日幾乎都會受到來自於上司、下屬及客戶的言語攻擊，這一類行為也會明顯的影響工作情緒及士氣，但在遭遇言語攻擊後，極少數的人會覺得是一件不合理的事情，大多

數的個體僅會表現出相當程度的消極態度（如：被罵完就算了、被罵又不會痛）。

在所有公司的勞動契約內，從未有組織載明遭受言語攻擊是工作內容的一部份。既然勞雇的契約關係中並未載明言語攻擊是正常工作的一部份，為何個體在職場付出自己的心力及專業技能努力工作賺取報酬之際，需要忍受到來自上司、下屬、顧客充滿情緒性且具有傷害意圖的言語攻擊呢？這是一個相當值得討論的現象，因為言語攻擊會影響員工工作情緒及士氣，進而影響員工的工作績效，長久以來對組織整體績效也可能產生負面的影響，但大多數組織在追求組織績效的目標時，並沒有意識到言語攻擊對組織績效的影響，當員工受到言語攻擊時，組織往往採取息事寧人或是冷漠的態度來處理這類事件，大多數管理階層甚至不覺得言語攻擊是一個需要重視的問題。

言語攻擊究竟是不是一個普遍且嚴重的現象呢？從日常生活的經驗來看，每日我們所接觸到的傳播媒體：報紙、網際網路，新聞報導或電視影劇節目，充斥各式各樣的言語攻擊。常見的包括連續劇中各類羞辱性的對白；電視政論節目也常常可以看到政治評論者以不當的言語，攻擊不同立場的政治人物；在電影「金甲部隊」、「終極警探」系列電影中，平均每一分鐘有超過二次以上的話語具有攻擊的意圖。居住在台灣的民眾對於選舉時，候選人為了打擊競選對手，以漫罵及污辱性的言語攻擊對方的情形應該不陌生。此外，在每個人的成長過程中，幾乎都有遭受言語攻擊的經驗，根據雷庚玲的研究，在台灣多數大學生在成長或求學的過程中，為了達成各方面對個體的角色期待，或多或少都有受到家人、師長、同儕的責罵、羞辱或者是其它型式的負向言語，常見的負向言語包含：老師以污辱性的言語污辱學業成績較差的學生；學生之間因為互相不滿而漫罵。進入職場後，幾乎所有工作者在工作場合都曾經歷過被上司、部屬、同事、客戶言語攻擊的經驗，常見的有：上司情緒性的指責、同儕下屬惡意的攻訐及斐短流長、客戶非理性的漫罵。而在職場受到言語攻擊後，個體有很高的可能性會產生負面的情緒，並且透過言語攻擊將負面情緒轉移至家人或朋友身上，由言語攻擊的受害者轉變成加害者。某些行業被認為較易發生言語攻擊（如：軍隊、Call Center 客服人員），在職業摔角、職業籃球、冰上曲棍球等職業運動中，言語攻擊已成為該項運動不可缺少的一部份。

上述這些我們已經習以為常的事件，其實都屬於言語攻擊的研究範疇，雖然言語攻擊時時刻刻都在我們生活週遭發生，但目前這樣的行為在組織及管理領域中並不受重視。

早期學者認為「身」「心」是兩個完全不同的概念，彼此不會互相影響。一方面，言語攻擊造成對個體初期的影響是心理層面的，個體內心歷程的變化不易由觀察外顯行為而瞭解；另一方面，許多組織會將個體受到言語攻擊後所產生的情緒反應歸因為個體抗壓性不足。在討論言語攻擊這個議題時，大多數組織所抱持的觀點是將言語攻擊納入私領域的範疇，認為這是員工應自行處理、調適的問題，因此言語攻擊未獲得應有的重視也是可以想見的。現代學者已將「身」「心」視為一個整體，彼此互相影響，因此面對言語攻擊時，短時間內可能造成受攻擊個體的負向情緒 (Negative Affection)；當個體長期受到言語攻擊時，由於負向情緒及壓力的累積，可能會造成個體心理上強烈的挫折感及創傷，而體內的各種生理系統也會產生相應的反應來調適所面對的壓力，若壓力一直持續，將導致生理運作的失衡造成永久的傷害，生理的傷害將會進一步強化心理上的挫折感並增加個體的壓力，這一個過程會形成惡性循環，造成個體身心嚴重的傷害。以員工身心健的角度來看，言語攻擊是一個相當值得組織及管理者關注的議題。

根據 ET today 電子報於 2007 年 04 月 09 日於 ET today 刊載，日本熊本大學與哈佛大學合作進行腦部發育研究發現，言語暴力會導致小孩大腦中與語言、記憶有關的部位發展停滯。實驗顯示，長期受到言語暴力刺激及遭受精神壓力的男性，腦部顳葉容量較正常人小了 15.9%，熊本大學教授友田明美表示：「從小被施以言語暴力而遭受精神壓力的人，情況嚴重時，腦部將停止發育。」由熊本大學的研究結果可以發現，言語攻擊的傷害是一種長期、緩慢且不明顯的過程，但對個體的傷害程度不亞於實體攻擊行為。許多犯罪行為的發生（特別是重傷害、謀殺等刑事案件），經常是個體受到言語攻擊後的一種報復行為（例加：很多傷害罪犯的犯罪動機起因於對被害人言語上的羞辱無法忍受）。同樣的，各式各樣的暴力行為也幾乎都會伴隨不同程度的言語攻擊，由於暴力行為較易被觀察到，且所造成的傷害是一種「立即性的傷害」，反而造成一般人對言語攻擊的忽視。最明顯的例子就是：每當國會出現暴力事件時，輿論往往都會譴責動手

的那一方，認為「動手的人就是不對」；但出現言語攻擊的人難道就不需受到譴責嗎？根據研究，在家庭關係及校園群體關係中，言語攻擊是造成實體攻擊的重要因素之一（Infante ,Chandler & Rudd 1988；Shapiro,1999）。

近年來陸陸續續有相關的新聞事件發生，比較常見的包括：家暴案件加害者除了肢體攻擊與暴力行為外，大多會伴隨不同程度的言語攻擊。就連一般認為較單純的大學校園為例，亦發生過多起言語攻擊的新聞事件：2008年9月25日自由時報刊載「……暨大外文系系主任的男副教授周曉青，在該系辦公室內要同系美籍男教師 Loren Allen Billings 歸還系上的吸塵器，美籍教師不悅地指責系主任不該鎖上系會議室和儲物室，雙方為此起爭執。外籍老師以英文對著周曉青說：「Up Yours」及「You are the most barbaric Chinese .（你是最野蠻的中國人）」。

在日本方面，根據2008年10月25日TVBS外電報導，日本東京法院，針對職業災害範圍，作出罕見的判例，一名上班族因為不堪老闆長期語言上的惡性羞辱，選擇走上不歸路，死者家屬憤而提出告訴，法官最終裁決男子的死因「並非工作以外的壓力」，因此認定，符合職業災害賠償，男子因老板惡言污辱而自殺，屬於職業災害。根據NHK記者轉述：「請你消失吧！只是浪費公司汽油，成事不足的傢伙滾蛋吧！」東京法院，現在擴大職災的認定範圍，4年前「日研化學」公司，一名35歲的員工，因為受不了上司的口頭羞辱憤而自殺，他留下的遺書中，羅列上司惡毒的語言。

隨著言語暴力及攻擊層出不窮，台灣社會似乎也開始重視相關議題，例如：台灣中研院第二十八次院士會議人文及社會科學組召集人金耀基表示，院士們認為社會充斥語言暴力，須長遠規劃因應，中研院將廣邀社會、教育、文化方面專家組成小組研商對策。中研院院士會議人文及社會科學組正式提案通過，建議政府和各界應正視台灣社會充滿語言暴力的現象，建立富而好禮的公民社會。召集人金耀基表示，由於台灣部分節目的言論對社會產生負面影響，因此院士們提出呼籲，希望能夠透過教育來改善並導正這樣的社會現象。

由以上的新聞事件及每個人的成長經驗，可以發現在各種社會階層、教育背景及職業，言語攻擊都是一個非常普遍的現象，然而國內專家學者討論的範疇大多著眼於家庭、校園及媒體發生的言語攻擊，並且將這個議題提升至社會風氣的面向來探討，對於一般企業內所發生的言語攻擊及其影響並未積極討論，在職場中受到言語攻擊後所造成的心理及生理傷害亦未納入職業災害的範圍，顯示不論政府、學界及企業對這項議題仍沒有應有的重視。

國內針對言語攻擊進行研究的論文數量不多，主要研究偏重於教育領域，大多數研究以國小學童與同儕之間、師長與學生間、親子間的字語攻擊為主，在組織行為的領域中，對這個議題則著墨較少，隨著學界對於組織行為及管理的「黑暗面」日益感到興趣，本篇論文試圖以言語攻擊行為與工作壓力之間的關係做深入研究，並且提出建議及未來研究的方向。

## 1.2 研究目的

言語攻擊在現今的工作環境中是一個普遍的現象，雖然實體的攻擊行為毫無疑問會帶給員工較大的壓力，但是實體攻擊行為在組織中是一個較為極端的現象，其實並不常見；具有極端傷害意圖的字語暴力由於涉及刑法的公然污辱、毀謗等法律議題，在組織中亦不常見。實務上來說，較易觀察到且組織成員較常經歷的字語攻擊是一種低強度、但具有傷害意圖的話語。這樣的言語攻擊是否會造成受攻擊個體的工作壓力？面對不同攻擊來源時，個體所展現出的壓力反應是否有所不同？受到言語攻擊後是否會有報復行為？都是尚未深入研究過的問題。本篇論文希望透過分析言語攻擊與職場權威架構及職場工作壓力的關係，期望能達成以下幾個目的：首先，確認言語攻擊會造成員工工作壓力；再者，在職場威權關係下，各種不同言語攻擊來源，對員工造成的壓力效果不同；第三，對於不同權威的字語攻擊所造成的壓力，個體報復行為會有所不同。

### 1.3 預期研究成果

本篇論文針對職場中所遇到的言語攻擊進行分析，突顯出言語攻擊在組織內對員工所造成的壓力及心理傷害，期望能達到以下的研究成果：

- 一、 確認在職場權威關係下言語攻擊會造成個體的工作壓力且不同權威會造成個體不同壓力：

由大多數人的經驗來看，個體受到言語攻擊後產生的行為與壓力後反應相當類似，本篇論文希望能夠透過與生物醫學相結合的方式，取得較為科學的數據證明言語攻擊確實會造成個體的壓力。由於個體在面對不同權威時，因為不同權威具有的影響能力不同，故會造成個體的行為會有所不同，而職場權威高低與言語攻擊合併考量後對於個體壓力應會造成不同的影響。

- 二、 促使各類組織能重視日益嚴重的言語攻擊行為：

一個良好的工作環境及愉悅的工作氣氛是目前各類組織所追求的，目前各類組織往往希望能透過硬體設備、休閒設施及員工福利進行改善，使員工獲得較佳的工作情緒。在非文明行為方面，各型組織大多僅就極端的事件（例如：暴力傷害、破壞他人或公司物品）訂定相關的規定及規則，而對於組織中出言語攻擊時，普遍採取漠視的態度，甚至許多管理階層本身就是言語攻擊者。事實上，言語攻擊能夠對組織成員產生極大的壓力，進而影響組織成員心理健康及工作效率，如果對於組織內的言語攻擊不加以處理，輕者可能會造成員工的怠工行為，嚴重可能會導致更高強度的實體攻擊行為。而就人力資源實務的角度來看，在面對這類較輕微的攻擊行為時，在「顧客永遠都是對的」這個口號或者是「官大學問大」這些思維上，組織不但沒有教導員工應該如何處理這樣的情況或提供相關的協助，組織推動各種政策所造成的權威不對等現象，甚至助長了言語攻擊發生的頻率。學界及實務界大都認為一個組織的績效需要透過人來創造，組織設立了許多的制

度，卻對組織個體行為面及心理面忽視，如此的態度想要有良好的組織績效，無異緣木求魚。

三、為改善組織中這類不文明的現象提出制度面及行為面的建議及解決之道：

面對言語攻擊這類普遍但不受重視的行為，組織及個人應該要如何面對？如何透過制度的建立與教育訓練降低言語攻擊行為的頻率，創造一個工作氣氛良好及員工心理健康的工作環境？本篇論文試圖整理出一些方向，提供給管理者及員工做為日後參考。

四、最後，期望本研究能夠在瞭解言語攻擊行為與工作壓力上有所貢獻，並喚起實務界重新以「人」的角度思考組織成員所面臨的問題，進而以員工心理層面的角度深入思考管理的意涵。



## 第二章 文獻探討與回顧

人類攻擊行為 (Human aggression) 是指當某一個體對另一個體做出具有立即傷害意圖的行為。暴力 (Violence) 是當個體以造成另一個體「嚴重傷害」(例如：死亡) 為目的的一種行為。所有的暴力都是攻擊；但不是每一種攻擊都是暴力。(Bushman & Anderson, 2001; Baron & Richardson 1994; Berkowitz, 1993; Geen, 2001)

敵意攻擊 (Hostile aggression) 被認為是一種因為個體受到挑釁後，產生負面情緒及生氣所造成的衝動、未經思考後所發生的攻擊行為，最終的目的仍是傷害特定的目標，又被稱為情緒衝動 (Affective impulsive) 或反應攻擊 (Reactive aggression)。工具攻擊 (Instrumental aggression) 則是一種為達成某些目的而預先計劃好的攻擊型式，是一種主動攻擊而非反應式的，一般來說工具性攻擊的主要目的不是為了要傷害個體 (Berkowitz 1993, Geen, 2001)。後來學者 (Bushman & Anderson, 2001) 針對上述定義做修正，認為不論是敵意攻擊或是工具攻擊都具有傷害的意圖，區分攻擊行為要由近似目的 (Proximate goal) 及終極目的 (Ultimate goal) 來區別。例如搶劫及身體攻擊，兩個近似目的都是傷害個體，但搶劫的終極目的建立在金錢利益上；身體攻擊的終極目的則是造成他人身體上立即性的傷害。

### 2.1 職場攻擊行為

根據學者及各類出版刊物的研究發現，現代人在職場中會以較為無禮，不尊敬對方的方式對待它人 (Andersson & Pearson, 1999; Daw, 2001; Grimsley, 1998; Marks, 1996)。一份在 1990 年代末期針對美國社會所做的調查發現，超過百分之九十的回覆者認為，在美國社會中非文明行為是一個非常嚴重的問題 (Marks, 1996)。一般來說，「攻擊行為」是一個非常複雜的概念，它會受到基因、心理、社會及環境因素影響 (Scot Johnson, Jean Bodon & James C. McCroskey)。針對魚類、兩棲類、鳥類及哺乳類 (包含人類) 的研究指出，當物種產生攻擊行為時，腦部下視丘及邊緣系統 (Limbic Brain) 會運作，使物種體內的腺體分泌化學物質，以面對各種可能的威脅，而這些化學物質分

泌量的變化，除了可透過血液檢測外，亦可透過生理訊號的變化進行評估。資料顯示，攻擊行為與神經內分泌的機制是同步的，被稱為「社會行為迴路」(Social behavior circuit) 與個體產生攻擊行為的機率有關 (Trainor & Marler, 2001)。早期的心理學家強調環境變數及經驗是決定特定個體發展攻擊行為的最重要因素，這些早期的理論根植於學習理論，認為攻擊是經由學習而來的，而且可以被經驗所強烈影響。除此之外，對於攻擊行為正面的獎勵或處罰對於未來攻擊行為的回應有顯著的影響 (Toda, 2001)，由這個觀點來看，當個體可以從攻擊的過程中獲得愉悅的感覺，會強化個體攻擊行為的出現，可將攻擊行為視為一個自我強化的過程。但從荷蘭與芬蘭的學者研究發現，攻擊行為的產生與基因的缺陷有較大的關係，與環境較無關。依上述學者研究的結果可發現，個體受到攻擊後，生理應會產生立即性的反應，以面對環境中的刺激。

針對組織中所發生的各種攻擊的行為所做的研究，各學者給予這樣的行為不同的名詞，包括非正義互動 (interactional injustice) (Bies & Moag, 1986)、工作攻擊 (Work Aggression) (Leblanc & Kelloway, 2002)、工作場所霸凌 (Workplace bullying) (Leyman, 1996)、不文明行為 (Incivility) (Andersson & Pearson, 1999)，人際衝突 (Interpersonal Conflict) (Spector & Jex, 1998)。學者針組織中虐待的行為 (Mistreatment) 有很多面向的分析：攻擊 (Aggression) (Baron & Neuman, 1996; O' Leary-Kelly et al., 1996); 暴力 (Violent) (Kinney, 1995; Vandebos & Bulatao, 1996); 騷擾 (Harassing) (Bjorkqvist et al, 1994)，實體羞辱 (Physically abusive) (Perlow & Latham, 1993); 暴虐 (Tyrannical) Perlow & Latham, 1993); 偏差行為 (Deviant) (Robinson & Bennett, 1995, 1997)，工作場所反社會行為 (Antisocial workplace behaviors) (Giacalone & Greenberg, 1997)。Andersson & Pearson 在 1999 年的論文中，針對上述行為進行研究，研究結果顯示，上述行為可以是否具有傷害意圖再行細分，兩位學者除了將上述各種與職場攻擊行為有關的概念整合外，並把傷害意圖模糊、不明顯的行為定義為組織內的不文明行為 (incivility)。以下將 Andersson & Pearson 針對上述行為所做的分類進行彙整：

表 2-1：組織內虐待行為定義

名稱	定義
暴力 (Violence)	高強度，實體攻擊行為。
攻擊 (Aggression)	意圖造成他人傷害偏差行為。
不文明行為 (Incivility)	不明顯、模糊的傷害意圖，是一種低強度的偏差行為，通常在組織內被視為一種粗魯、無禮、不考慮他人的行為。
偏差行為 (Deviant Behavior)	違反組織氣候的反社會行為。
反社會行為 (Antisocial Behavior)	傷害組織或其成員的行為。

資料來源：Andersson L. M. and Pearson C. M., “Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace” *Academy of Management Review*, 24, No.3, (1999) 452-471

Andersson & Pearson 為清楚區別上述各種行為，繪出下圖的分類：

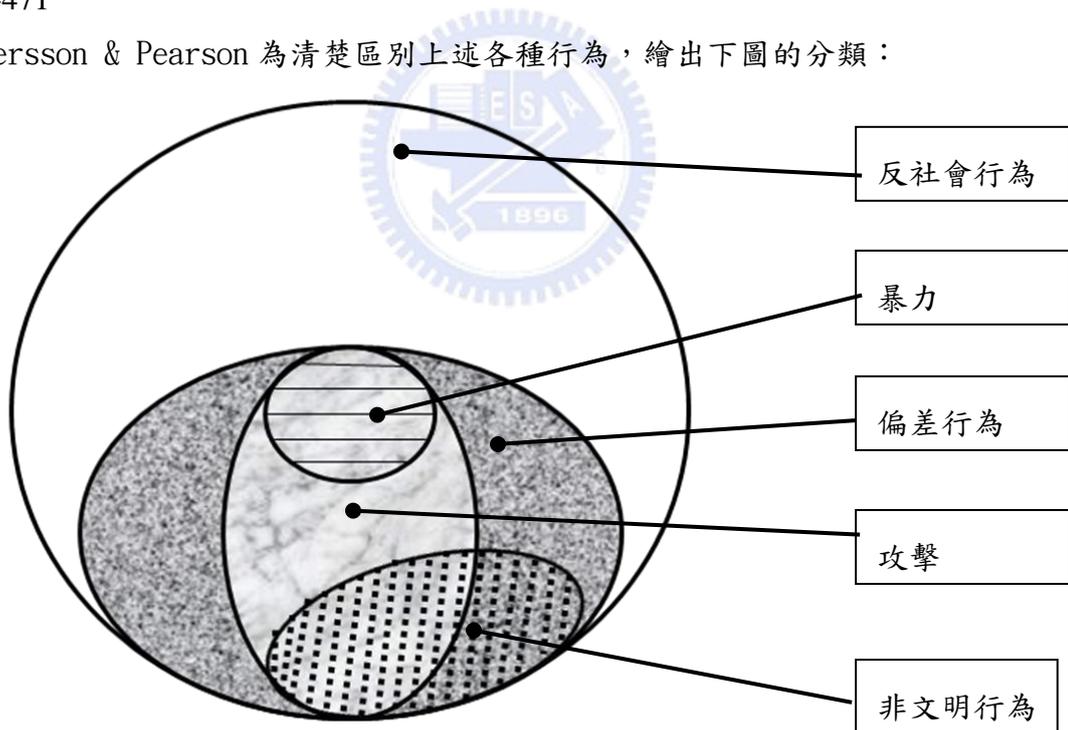


圖 2-1：組織中不文明行為及其它型式的不當對待分類

資料來源：Andersson L. M. and Pearson C. M., “Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace” *Academy of Management Review*, 24, No.3, (1999) 452-471

以 Andersson & Pearson 的分類來看，當組織成員做出傷害組織或組織內其它成員的行為，不論是否具有傷害的意圖、組織是否接受這樣的行為，都可視為一種反社會行為。當組織成員的反社會行為是違反組織氣候及文化時，就成為一種偏差行為。當個體的偏差行為具有明顯的傷害意圖時且不為組織所接受時，這類行為就是一種攻擊，而最高強度的攻擊則是暴力行為，這一類的行為牽涉到實體攻擊，除了具有明顯的傷害意圖外，傷害的本身就是這類行為的目的。而最後一種較為模糊的概念就是非文明行為，這類行為的特色是傷害意圖不明顯、強度不高，介於攻擊與偏差行為之間。因此，以上述的分類來看，言語攻擊應屬於攻擊行為及非文明行為的範疇，若具有傷害的意圖，可以歸類為攻擊行為；若傷害的意圖不明顯，則可以歸類為非文明的行為。

但在犯罪學家、社會學家、心理學家、組織行為學家對攻擊及暴力行為的定義及看法上，意見相當分歧 (Tedeschi & Felson, 1994)。以組織行為的觀點來說，部份學者所提出的解釋與本論文所持觀點較為一致，他們將攻擊行為定義為一種意圖傷害或破壞社會規範的行為，暴力則是一種高強度實體攻擊行為 (Baron & Neuman, 1996; Vandebos & Bulatao, 1996)。Andersson & Pearson (1999) 針對非文明、攻擊、暴力行為的關聯性，參考過去學者的研究成果，建構出以下的模型，他們認為非文明行為或較低強度的攻擊行為會產生如下圖的擴散效果導致較為嚴重的暴力行為。

Felson (1982) 指出，暴力事件一開始起因大多數是個體 (Party A) 的某些行為，使得另一個體 (Party B) 相信彼此互動的規範被破壞。當互動的規範被破壞，個體會視這樣的情況是一種非正義的人際互動 (Interactional injustice) (Bies & Moag, 1986; Solomon, 1998)，非正義的互動會使個體產生負向情緒 (Negative affect)，這樣的情緒一方面會使個體較不注意互動時的禮貌，另一方面會刺激個體報復 (Berkowitz, 1993; Bies & Tripp, 1995; Donnerstein & Hatfield, 1982; Kim & Smith, 1993; Skarlicki & Folger, 1997)，這樣的互動會使得 Party A 也知覺到非文明行為，而產生與 B 類似的行為過程。Andersson & Pearson 指出在這樣的過程中，任何一方在任何時間點，都有可能透過道歉、忽略的方式來終止這個過程。若雙方並未終止

這個過程，非文明行為在越過 Tipping point<sup>1</sup> 後會開始出現較嚴重的強制行為 (Coercive action) (包含：威脅、羞辱、暴力、敵對)。在此之前，個體的傷害他人意圖並不明顯；而當個體的行為跨越「Tipping point」後，個體傷害他人的意圖變得相當明顯，可視為偏差行為的放大效果。當雙方的互動出現不文明行為時，會因為造成彼此個人識別的破壞 (使個體感覺在組織中沒面子)。個人識別是個體在某個社會地位上想要在他人面前展現的形象，包含他人對自身的歸因 (如：聰明、具有能力、強壯等特徵) 及社會識別 (如：性別、種族…) 兩部份 (Tjosvold, 1983)，當個體的個人識別受到挑戰時，因為有可能危急自我識別，會使個體產生沒有面子、生氣的感覺，使個體採取行動來保護自己希望維持的身份識別，個體有可能採取更為強烈的 Coercive action 做為維護的手段 (Tedeschi & Felson, 1994)，Felson (1982) 發現當個體被羞辱後，在之後與羞辱者的互動行為會更具攻擊性。Felson & Steadman (1983) 對男性的互者進行田野調查，發現當攻擊他人的識別時，最終會導致實體攻擊。因此組織中的不文明行為，會導致嚴重的實體攻擊。以 Andersson & Pearson 所提出的模型來看，本研究中的言語攻擊是直接攻擊他人自我的概念，亦是一種對他人自我識別的挑戰，有可能導致較嚴重的實體攻擊。

---

<sup>1</sup> 「Tipping point」這一個概念最初使用於流行病學，是指感染性疾病突然造成大流行的一種現象。後來部份學者用這個概念解釋一些輕微的犯罪或街頭塗鴉如何引起較為嚴重犯罪行為的社會現象，其中最著名的概念為 Zimbardo 於 (1969) 年所提出的「破窗效應假設」(Broken window hypothesis)。

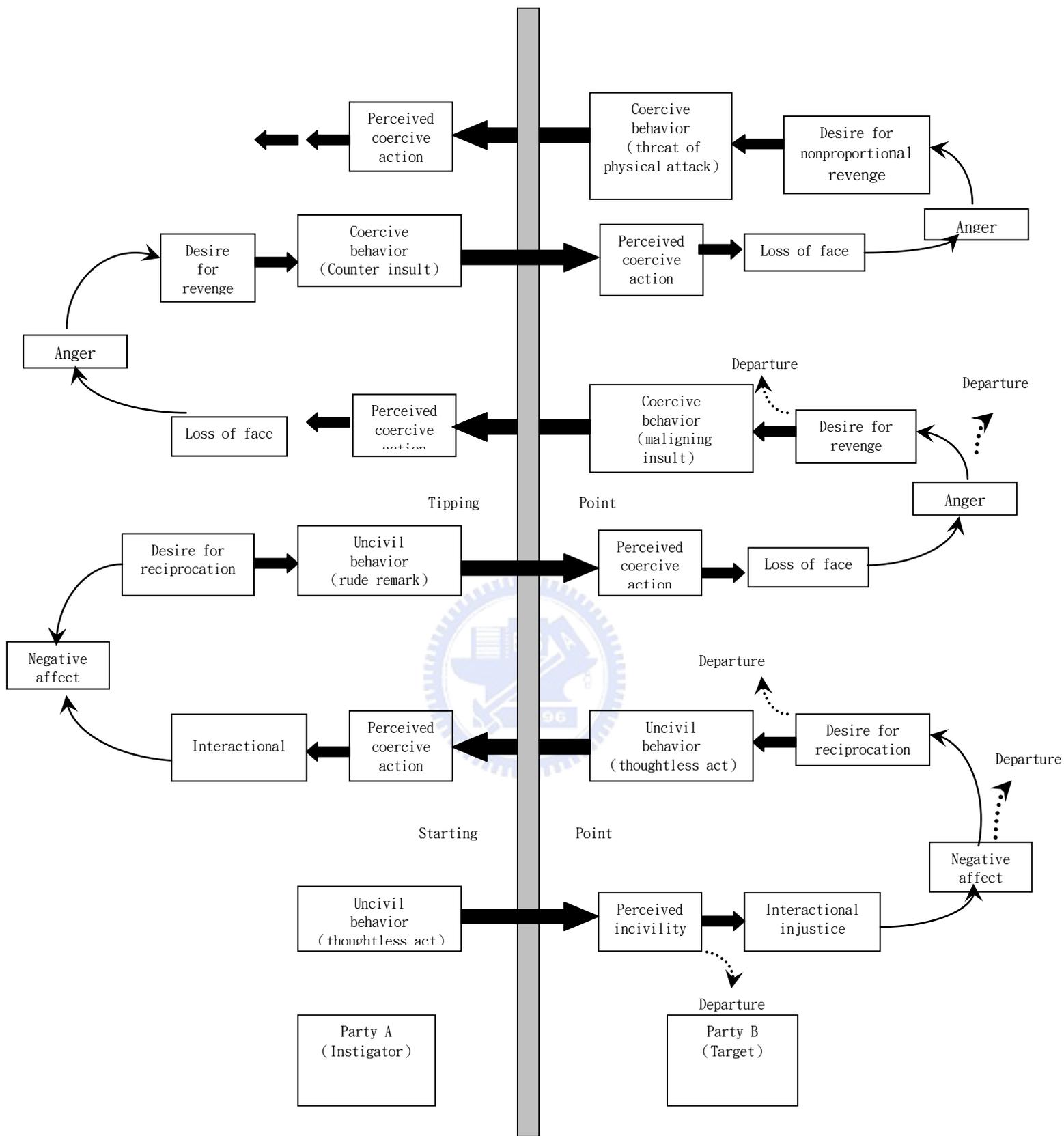


圖 2-2：組織中不文明行為的螺旋效應

資料來源：Andersson L. M. & Pearson C. M., "Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace" *Academy of Management Review*, 24, No. 3, (1999) 452-471。

自九〇年代開始，學者開始關注職場攻擊及暴力行為 (Baron & Neuman, 1996., Folger et al., 1998; Kinnery, 1995; Neuman, 1997; O' Leary-Kelly et al, 1996; VandenBos & Bulatao, 1996; Weosonger, 1995)。職場中的攻擊行為包含，汪達爾主義 (Vandalism 一種故意破壞公物或組織文化的行為)、從事破壞活動、騷擾、實體虐待、敵對 (Neuman & Baron, 1997)。企業內各個層級所受到的攻擊程度也不同，需要高頻率人際互動的工作與個體遭受職場攻擊行為的頻率顯著有關 (Leblanc & Kelloway, 2002)。

## 2.2 言語攻擊行為

根據 (Barling et al., 2001; Diaz & Mcmillin, 1991; Glomb, 2002) 的研究發現，言語攻擊是所有人最常經歷的一種攻擊的型式。在探討言語攻擊前，必須先對兩個很接近但概念上完全不同的名詞做區隔--爭論 (Argument) 及言語攻擊 (Verbal Aggression)。根據 (Infante & Rancer, 1982) 的研究指出：爭論係指當面對一個相對立的議題時，對反對者針對議題的質疑，表達或捍衛自己的言論；而言語攻擊則是不針對所討論的議題進行攻擊，主要對其它人自我 (Self-Concept) 進行攻擊。實體攻擊與言語攻擊是不同的，實體攻擊 (或暴力) 的定義為：involves the use of physical force or a credible threat of physical force intended to physically harm another (Smith et al, 1998)；言語攻擊的定義則為：Verbally Aggressive messages attack an individual' s self-concept in order to make the person less favorably about self. (Infante, 1986)。另外有些學者針對言語攻擊的定義則為：一種違反社會規範的言語溝通，目的是為了表達憤怒或敵意 (Glomb, 2002; Neuman & Baron, 1998)；還有學者認為言語攻擊行為是 Messenger 傳送意圖傷害 Receiver 的訊息的行為 (Martin; Weber Burant, 1997)。常見的言語攻擊大致上可分為以下幾種類型：羞辱、詛咒、戲弄 (包含取笑、挑逗)、嘲笑、褻瀆 (Infante & Wigley, 1986)。部份動作學行為具有與語言相同的功能 (Ekman & Friesen, 1969)，因此部份動作象徵 (如：比中指) 可視為言語攻擊的一種。根據雷庚玲等人 (1994) 針對台大學生所做的負向言語研究除了前述類別

外，尚包括粗俗的話語及俚語、以自己（家族）的期望為標準、和別人做比較、威脅、苦肉計、斷絕否認血緣關係、以處罰做為威脅。概念上來說，依言語攻擊行為發生的先後順序，可以區分成三個組成部份，分別是生氣的感覺（Anger Feelings）、言語攻擊行為的傾向（The verbal aggressive action tendency）、言語攻擊的實際行為（The verbal aggressive act）（Dirk J.M. Smits；Paul de Boeck；Kristof Vansteelandt, 2004）。區分訊息是否屬於言語攻擊可以從三個角度來分析：訊息來源者的意圖、訊息的內容及接收者的知覺（Martin；Weber Burant, 1997）。言語攻擊行為隨年齡的成長而有所差異，直接的肢體攻擊行為在男性在十五歲之前相當普遍，女性在十五歲之前大多採取非直接的攻擊行為（如言語攻擊），在十五歲之後男性與女性出現言語攻擊行為的頻率相當一致，甚至在部份的研究群體中，男性言語攻擊行為出現的頻率高於女性（Kai Bjorkqvist, Kirsti M.J. Lagerspetz, and Ari Kaukiaine, 1992）。具言語攻擊傾向的人較缺乏與人際互動的能力，換句話說，這些人缺乏關懷溝通對象情緒的敏感度（Martin & Anderson, 1996）。

部份的職業被認為較易出現言語攻擊行為。在軍隊中訓練者與受訓者的關係中，言語攻擊行為是非常普遍出現的現象，當受訓者無法依照訓練者的命令做出符合訓練者期待的行為、訓練者對於受訓者的努力有錯誤的理解、訓練者與受訓者目標不一致或訓練者對訓練的管理失當，訓練者會感到挫折，這樣的挫折會導致訓練者採取較具攻擊性的手段以得到受訓者較佳的表現，訓練者會採用言語攻擊做為「附加的訓練」（Training Aid）以修正受訓者錯誤知覺的行為（Scot Johnson, Jean Bodon & James C. McCroskey ,1999）。根據一份針對英國職業運動的研究發現，World Wrestling Federation（WWF）被英國觀眾視為最暴力的電視節目（Gunterm, Harrison & Wykes, 2003），主要原因在於這類節目中充斥肢體及言語暴力。另外（Tamborini, 2005）針對美國職業摔角的研究發現，與其它主要的電視節目相比，在這類節目中，實體及言語暴力被視為正義的行為，選手不會因為在比賽中出現暴力及攻擊行為受到懲罰，觀眾甚至認為在比賽中出現的攻擊行為是合理、合法的。在比賽中出現的攻擊行為，常被觀

眾誤認為不太可能造成極端的傷害。Tamborini et al. (2008) 在另一份針對職業摔角言語攻擊行為的研究中發現，每一場比賽中，平均每個小時有超過 23 次的互動中包含言語攻擊，而在考慮廣告時段做修正後，更有超過 30 次的互動包含言語攻擊，而同時段實體攻擊行為每小時平均為 13.75 次，在考慮廣告時段修正後，約為 22 次，言語攻擊行為發生的頻率遠高於實體攻擊行為。另一方面來說，部份的職業被視為常遭受到來自於顧客的言語攻擊，如：客服人員、醫療從業人員。公司的政策亦會導致員工被言語攻擊的頻率增加，目前許多企業所奉行的理念，如：「顧客永遠都是對的」、「顧客第一」，使客服人員在顧客-員工交易行為上產生權威的不對稱，權威的不對稱會導致員工成為攻擊的目標 (Allan & Gilbert, 2002; Hochschild, 1983)。一份針對從事顧客服務的部份工時者所做的研究發現，在二個星期的研究期間，大多數引起個體生氣的人際互動事件約有 43% 來自於顧客，這些事件大多數源自於顧客的言語攻擊。(Grandey, Tam & Brauburger, 2002)。Spratlen (1995) 發現，21% 大學職員表示有遇過來自於上司、同事、下屬不合理對待 (Mistreatment)，其中有很大一部份是言語攻擊。隨著服務業經濟的成長，企業高度期望 Boundary-Spanners 要維持良好的顧客滿意度 (Bitner, Boom & Tretrault, 1990)，主管常會監督服務員工，以員工能面帶笑容的服務顧客為首要目標，並確保企業能夠適當控制員工對於顧客的情緒表達 (Rafaeli & Sutton, 1987)。當顧客以言語攻擊的方式對待企業內的員工，很有可能導致員工產生憤怒的情緒 (Grandey, Dickter Hock-Peng Sin, 2004) 進而造成極大的工作壓力。在極端的情況下，第一線客服人員可能會將不滿的情緒發洩在顧客的身上。

言語攻擊與實體攻擊具有顯著的相關 (Bookala, Frieze, Smith & Ryan, 1992)，許多研究都發現，言語攻擊會導致廣泛且負面的結果。曝露在言語攻擊下會降低個體的自尊、對於言語中所表達的情感較無法感受，如果婚姻關係中常出現言語攻擊行為，會導致婚姻關係的削弱 (Sergin & Fitzpatrick, 1992)。言語攻擊行為被視為人際關係終止最主要的因素之一 (Infante et al., 1989; Infante & Wigley, 1986)。在學校中，受到同儕言語攻擊是導致校園暴力一個非常強力的刺激因子 (Shapiro, 1999)。長期曝露

在電視節目的言語攻擊中，會造成收視者對於社會真實情況的錯誤知覺

(Gerbner, Gross, Morgan, Signorielli & Shanahan, 2002)，電視的言語攻擊行為會使收視者認為在現實中，言語攻擊是非常普遍的，進而使收視者較易採取言語攻擊的方式進行日常生活的溝通 (Tamborini et al., 2008; Chory, 2000)。經常於大眾傳播媒體接觸到言語攻擊訊息的個體，會影響其「scripts」(Schank & Abelson, 1977) 即心智模式「Mental Model」(Roskos-Ewoldsen, Roskos-Ewolden & Carpentier, 2002)，使得個體在遇到類似情況時會採取與之前在媒體上所學習到的類似反應來回應現實情況。教師在評論學生報告時採取具言語攻擊的方式，會對學生的學習、老師及學生生理及心理上的距離、課堂上的信任有顯著負面的影響 (Martin, Weber, Burant, 1997)。

## 2.3 壓力

### 2.3.1 一般性壓力

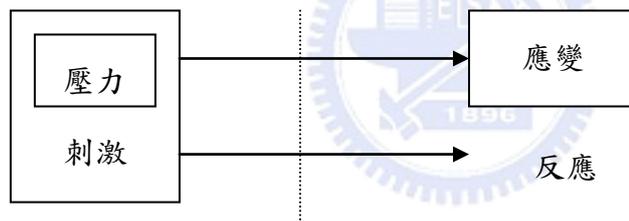
「壓力」一詞由 Hans Selye 引入社會科學的領域之中，他認為壓力是針對需求所產生的一種非預期的反應，是一種精神引起的身體反應變化，早期 Selye 曾把壓力現象稱為一般適應併發症狀 (General adaptation syndrome, GAS)。Selye 並提出一個三階段模型做為壓力發展的三個階段：警覺階段 (Alarm reaction)、抗拒階段 (Stage of resistance) 及枯竭階段 (Stage of exhaustion)，其中警覺階段又可以細分為 Shock phase 及 Countershock 階段。在警覺階段，引起壓力的外界刺激因素會使人體內產生一系列的生理及化學反應如腦垂體素及腎上腺素分泌增加導致呼吸加速、心跳加快、血壓升高、敏感性增強。如果刺激持續作用，則會進入抗拒階段，人體內各項系統會去針對壓力源應對，並且會使生體產生破壞作用，如免疫力下降。若引起壓力的因素長期不斷持續下去，會有兩個可能的結果，一個是原來在第二階段人體反應的系統將不再反應，退回警覺階段，並且由另一個系統對壓力源進行反應；另一個是導致個體的死亡 (Selye 1983)。Selye 由生理的角度，將壓力定義為「身體面對任何加諸於它的要求時，

所產生的非特定反應」所組成。所謂「非特定反應」是指不管受到何種刺激所產生如肌肉緊張度、心跳加快、血壓、呼吸頻率改變的現象（蔡玲珊 2004）。也有學者認為壓力是由外界的行為、情境或事件造成的一種生理或心理需求，而引起個體產生心理反應的一個歷程(Kreitner & Kinicki 2000)。由上述的文獻可發現，壓力是一個即由壓力源到心理或生理症狀反應的動態過程。Lazarus 曾提出壓力的認知評價理論（theory of cognitive appraisal），認為主觀的評價才對壓力的構成有決定性的作用。因為外界的刺激是潛在的壓力源，只有個體把潛在的壓力源評價為壓力事件時，才能真正成為壓力源（圖）。

Ivancevich & Matteson(1980)整合各學派的說法，將壓力的定義分為三類：

一、「刺激型定義」主要著重於引起壓力的壓力源：

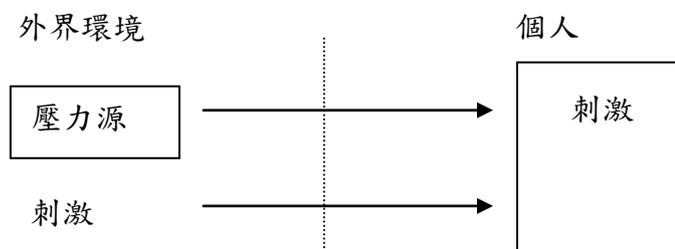
壓力是一種環境的刺激。即外界力量施加在在個體身上會造成個人生理上的反應，視壓力為自變項，生理反應為依變項。



資料來源：Ivancevich & Matteson, 1980；蔡玲珊 2004

二、「反應型定義」主要著重於個體受到壓力後的反應。

壓力是個體對於有害環境的反應形式，壓力是對壓力源的反應，視壓力為依變項。



資料來源：Ivancevich & Matteson, 1980；蔡玲珊 2004

三、「互動型定義」主要著重於個人能力與內、外壓力的交互作用。

壓力是來自個體與環境之間動態交流系統的一部分，當個體認定問題非自己能力所及，並危及自己的完好性時，壓力將會呈現出來。



資料來源：Invsncevich & Matteson, 1980；蔡玲珊 2004

針對壓力的定義，各學者的看法詳列如下表：

表 2-2：各學者壓力定義（資料來源：蔡玲珊 2004，莊采華 2008）

學者（年代）	定義
Selye (1956)	壓力是相應外在要求而產生的一種非特異性的生理反應。
Margolis, Krors & Ruimm (1974)	壓力是工作與工作者之互動，這種互動破壞了個體生理或心理平衡狀態。
Ivance Vich & Matteson (1980)	壓力是一種適應，外界的動作、情況及事件對個人產生特殊生理或心理的要求而造成的結果，而且此種反應是以個人特質和心理歷程為中介。
Mitchell (1982)	是一種對外在事件或情境的調適性反應，對個人造成了極端的心理和生理的要求。
Fleming et al. (1984)	壓力是一種概念化過程，它隱含個人對於危險或威脅等刺激之認知與反應。

Sutherland & Cooper (1990)	壓力是人和環境不斷互動過程中的一種複雜動態系統。
Greenberg (1995)	壓力是壓力因子與壓力反應的結合，只有壓力因子，僅具有激發壓力的潛在可能性，只有在個體將之視為有壓力並產生生理、心理反應時，才算遭到壓力。
Greenberg& Barom (1997)	當個體面對外界壓力源時，在認知、情緒及生理三方面的交互作用所形成的一種反應模式。
Stephem P. Robbins (2002)	指個人在面對與期望事物有關的機會、限制或要求時，知覺到這個結果很重要，但又充滿不確定性所處的一種動態狀況。
俞筱鈞 (1987)	壓力是指任何引起身體及情緒不愉快反應的事件。
陸洛 (1997)	壓力是我們判定一個事件具有威脅性、挑戰性和對我們造成危害的過程。
彭駕駢 (1998)	心理學上認為壓力即非是一種刺激，亦非是一種反應，而是一種處理方式或關係。
藍采風 (2000)	壓力係指某種情境下，使個人覺得受到某種程度的威脅。

### 2.3.2 工作壓力：

在壓力這個概念剛開始形成時，學者大多就醫學及心理的觀點進行探討，討論的主要範疇在生活壓力。隨著經濟的發展，工作者的工時越來越長，工作時間已佔去每個工作者每天大多數的時間，逐漸有學者（French & Kahn, 1962）開始研究工作所造成的壓力，工作壓力主要是由工作上的因素所造成，可視為整體壓力的一部份。「工作壓力」依學者的定義，大致有以下幾個：當個體處於能力、工作要求及外在環境之間存在差距的狀態，這個狀態稱之為工作壓力（French, Roger, & Cobb, 1974）；個體對於工作中具有威脅的特性產生的一個狀態（Caplan et al., 1975）；工作有關的因素與工作者交互作用下，改變個體身心正常狀態的結果。各學者對於工作壓力的看法詳列如下：

表 2-3：工作壓力定義（資料來源：蔡玲珊, 2004；黃美玉, 2004；連晉言, 2006）

學者（年代）	工作壓力定義
French (1974)	工作壓力是個人能力、可用資源與工作要求之間差距所導致的現象。
Margolis & Kroes (1974)	壓力是工作上不當的負擔，且嚴重影響工作者本身心理及生理狀態。
Caplan et al. (1975)	工作壓力是由於工作環境中存在某些因素對工作者造成脅迫而產生不良影響的現象。
Cooper & Marshall (1976)	工作壓力為環境因素對個人直接的衝擊和影響。
Beehr & Newman (1978)	工作壓力是工作相關因素與工作者之間互動的改變，迫使身心偏離正常運作。

Gupta & Beehr (1979)	工作壓力來自於組織對個體工作角色方面的要求過度，讓個體承受過高的角色任務。
Mcgrath (1979)	當個體知覺到工作環境中的要求超過其能力與運用的資源時，這種狀態稱為工作壓力。
Arthur, Randall & Mary (1981)	是個體與工作情境發生變化時之交互作用，使個體產生脫序的現象。
Man Neil (1981)	工作壓力是工作情境中，許多內外變項與個人人格特質交互作用下產生的現象。
Gmelch & Swent (1982)	工作壓力是工作環境中的任何特徵對個體所造成的一種脅迫感。
Parker and Decotiis (1983)	員工在工作上，受到不舒服、不必要或威脅性，使得身體產生警覺的反應或心理出現力不從心的現象。
Rasch and Harrell (1989)	當個人受到超出其能力範疇的要求時，一種心理感受狀態。
Fang (2001)	當對環境掌握超出個人能力所及時所感受到威脅的一種情緒狀態或心理反應。
單小琳 (1990)	工作壓力是一種工作環境的特性，造成對個體脅迫而產生的現象。
邱信憲 (1994)	工作壓力是工作者為適應工作環境產生預期的生理或心理要求所引發的反應。

李明書 (1995)	工作壓力是指工作相關情境因素與個體產生交互作用，促使個體產生交互作用及調適反應的一種狀態，個體若無法控制這些情境，造成不利後果便產生工作壓力。
陸洛 (1997)	工作壓力是一個連續變化的動態過程，乃是人與環境不斷的協調，不斷互動後的特異化結果。
李玉惠 (1998)	個體在面對具有威脅性的工作環境時，無法消除威脅脫離困境而產生的一種被壓迫的感受或緊張的狀態。
葉兆祺 (1999)	是個體面對工作情境時，為因應工作環境要求與自我期許，在生理、心理產生失衡的狀態。
陳聖芳 (1999)	在工作環境中，超過個人負荷量的要求，進而造成威脅感，產生緊張焦慮、挫折、壓迫、急迫或苦惱的反應。
陸明謙 (2000)	工作者對工作環境無法適應，對工作者造成直接衝擊與影響，所引發個人生理、心理及行為的改變。

### 2.3.3 壓力後生理反應

在日常生活中，有許多事件會帶給人類壓力，在面對壓力時，人類身體內有所謂的「壓力調節系統」進行調節。一般來說壓力是一個相當抽象的概念，無法由具體的數據計算出個體是否處於壓力的狀態或壓力知覺的大小，目前醫學界主要是以壓力後的身體

所出現的各種反應來評估個體是否處於壓力的狀態下及所承受壓力的大小。

面對壓力時，大腦及身體會釋放出多種化學物質，生理的運作及傳導過程，是由下視丘-腦下垂體-腎上腺軸線開始運作(hypothalamus-pituitary-adrenal cortex system, 簡稱HPA)及交感神經系統(sympathetic nervous system)-腎上腺髓質系統(adeual medullary system)同時也會開始運作，並釋放可體松(cortisol)及腎上腺素(adrenline)等物質至血液中，影響我們的身心狀態。下視丘，控制了自主神經系統及促動腦下腺的分泌，其中自主神經系統會刺激某些內分泌腺，尤其是腦下垂體、甲狀腺、腎上腺，使它們分泌荷爾蒙；至於腦下腺，它從下視丘接受訊息後分泌兩種激素因應壓力，一為促腎上腺皮質荷爾蒙(ACTH)，它能刺激腎上腺素皮質分泌類固醇(steroids)，另一激素為甲狀腺刺激激素(throtrophic hormone，簡稱TTH)，會刺激甲狀腺產生更多能量(Cannon, 1929)。

生理學家Cannon指出，交感神經與腎上腺髓質系統，在動物面對具有威脅性的刺激反應時具有相當的重要性。一般來說個體面對危險狀況時，神經系統與腺體就會分泌化學物質，使個體產生充份的能力來準備對抗。個體的壓力反應與腎上腺髓質系統的活動是有關的，所釋放的化學物質會使個體血壓升高、心跳加快(王佩玲, 2008)。

目前學者將工作者感知到工作壓力後，對身體所造成的症狀分為以下三類(Beehr & Newman, 1978; Robbins, 2002; 周勵志, 2000)：

- 一、生理方面：流汗、心跳加速、血壓增高、口乾、心臟及血管方面的疾病、產生胃酸、頭痛、潰瘍等症狀、呼吸急促、血壓上升、頭痛。
- 二、心理方面：主要症狀有憂慮焦慮、不滿足、低自尊、健忘、幻想、反抗攻擊、憤怒、壓抑、拖延、受迫害的感覺、緊張、易怒、工作怠惰。上述症狀又可以再細分為二類：一類為抗拒壓力，主要的特徵有消極、憂鬱、厭倦、不滿、焦慮及生氣。另一類則為逃避行為，主要的特徵有冷淡、認命、健忘、幻想、心不在焉及能力喪失。(莊采華, 2008)。
- 三、行為方面：坐立不安績效降低、參與意願降低、說話速度變快、飲食習慣改變、缺

勤與離職增加、生產力受影響、組織氣候降低等現象、影響睡眠。

由言語攻擊、壓力與工作壓力的研究中可發現，言語攻擊對個體所造成的壓力不易區別屬於一般性壓力或工作壓力，故本研究以壓力統稱之。

## 2.4 權威

在組織權力的討論中，有以下兩種看法。權力方法說(Power as technique)：認為組織是為達整體目標的理性工具，權力是為了統籌協調人力及組織內活動以達組織目的的一種方法、技巧或手段，持此看法的以 Max Webber 為代表；權力統禦說(Power as Domination)：權力為個人或群體達其私利私慾而用以支配他人的工具，權力不僅由個人的專業產生，個人在組織中的職位也會為其帶來一定的權力，也就是本研究的權威。

「權力」(Power)是指影響他人的能力或潛能 (Fiol et al; 2001; French & Raven, 1959; Nesler, Aguinis, Quingley, & Tedeschi, 1993)，有些學者認為權力是個體在達成的目標過程中解決抗拒的能力 (House, 1988; Pfeffer, 1981)，另外有些學者則認為權力是一種影響結果或促使他人完成任務的一種能力 (Mintzberg, 1983; Salancic & Pfeffer, 1977)。「領導」則是運用權力協調整合一個群體，使群體達成目標的一個過程。領導與權力不同，但兩者卻息息相關，領導隱含運用權力的運用。管理者可以透過各種方式運用他的權力，而權力也不僅存於職場上司與下屬的關係

(Farmer, Aguinis, 2005)，親屬關係、師生關係都可視為一種權力關係。

針對權力的研究存在兩種不同的爭論，一派的學者認為權力是一種能力，認為權力是潛在的；另一派學者認為權力是一種運用，權力必須透過使用才能夠展現出來。就「權力」研究的層級來看又可分為宏觀 (Macro) 及微觀 (Micro)，持宏觀看法的學者主要在探討權力的來源及基礎；微觀學者主要在探討談判及政治手段 (Brass, 1993)。其中有部份學者認為將權力與權力的運用分開是不實際的 (McCall, 1979; Mintzberg, 1983)，此派學者認為權力要運用才能夠展現出來；Brass (1993) 則認為權力是由組織結構及個體行為同時運作所產生。

在組織中，權力有兩種來源：結構及行為。結構又可分為垂直權力及水平權力。垂直權力主要來自於結構賦予，個體權力主要是指組織中正式的職權及法定權威 (Astley & Sachdeva, 1984)，這種與職位有關的權力，不論是上司或下屬都認知且接受組織中位階所擁有的權力 (Madison, Allen, Porter, Renwic & Mayes, 1980)；水平權力，則是個體在組織社會網路中所處的位置，而這一類的權力主要與資源依賴有關，依賴的反面就是權力。Emerson (1962) 提出 Power-Dependence Relations，指出 A 對 B 的依賴可以由以下兩點來評估：(1) 與 A 欲利用現有資源達成某些目的時，如果在達成目標的過程中，B 具有關鍵的中介角色，則 A 對 B 越依賴，換句話說 B 對 A 越能展現權力(2)。因此當 A 對 B 越依賴，B 就越能對 A 展現權力。(2) 當 A 欲達成的目的，不需透過 A 與 B 之間既有的網絡關係即可達成時，A 對 B 越不依賴，B 越無法對 A 施展權力。因此在組織網路中心的個體可透過控制關鍵資源(如：資訊)獲得權力。Farner & Aguinis (2005) 進一步指出，下屬知覺主管是否有能力及意願運用可掌握的資源滿足下屬自我身份識別 (self identity) 的需求，對於下屬知覺主管的權威及權力有影響。行為基礎的權力：由於個體在能力、技能不同，而意圖利用這些能力及技能取得權力的程度也有所不同 (Thompson & Luthans, 1983；Pfeffer, 1981)，Schilit & Locke (1982) 指出，在組織中幾項行為與有效的運用權力有關(如：正強化、降低不確定性)。Kipnis & Schmid (1988) 提出六個行為與組織中權力的展現及運用有關分別是：自信 (Assertiveness)、逢迎 (ingratiation)、理性 (Rationality)、交換 (Exchange)、向高層求助 (Upward appeal)、結盟 (Coalition)。

## 第三章 研究方法

### 3.1 研究範圍

本論文主要目的在探討職場權威架構下，上司及下屬的言語攻擊對個體所造成的工作壓力及非文明行為。工作壓力的部份，本論文採用心跳（Heart Rate）為測量壓力的量化指標，非文明行為則以內容分析做為主要的研究範圍，報復行為則由受測者主觀評量做為指標。

### 3.2 研究假設

由於言語攻擊對於個體屬於一種攻擊行為，會對個體造成刺激及威脅的感覺，依照學者對於體內壓力處理機制的觀點，言語攻擊可視為壓力源，並造成個體的壓力，故建立以下假設：

H1：個體受到言語攻擊刺激與未受刺激時相較，壓力有所不同。

不同的權威意味掌握資源的多寡不同，當個體欲達成某些目的時，權威大者能影響個體是否能順利達成目的，因此個體有可能將權威大者視為威脅而造成其壓力，故建立以下假設：

H2：不同權威會對個體造成不同的壓力。

在交談的過程中，個體受到權威不同者的言語攻擊，可能因為心理上威脅感的不同而造成不同的壓力，故建立下列假設：

H3：當個體面對不同權威認知的言語攻擊，會造成個體承受不同程度的壓力。

由前述 Andersson & Pearson（1991）所提出「The spiraling effect of incivility in the workplace」模型可知，當個體面對非文明行為，如果個體有能力反擊，應會產生報復的行為，考量職場的權威關係，建立以下的假設。

H4：面對不同來源的言語攻擊，個體受到壓力後報復行為（以績效考核做為衡量的標準）會有所不同。

由於男女在成長過程中，語言能力的發展過程有所不同，故言語攻擊及權威對個體所造成的壓力應會因為性別的差異而有所不同，故建立以下假設：

H5a：言語攻擊對個體所造成的壓力會因性別不同而有所不同。

H5b：權威對個體所造成的壓力會因性別不同而有所不同。

H5c：言語攻擊及權威合併考量時所造成的壓力會因性別不同而不同。

工作年資不同，會使個體對於權威及言語攻擊的主觀認知有所不同，進而造成個體不同的壓力，故建立以下的假設：

H6a：言語攻擊對個體所造成的壓力會因工作年資不同而有所不同。

H6b：權威對個體所造成的壓力會因工作年資不同而有所不同。

H6c：言語攻擊及權威合併考量所造成的壓力會因性別不同而有所不同。

### 3.3 研究方法

本論文採用心理學實驗法進行模擬及資料搜集，以單盲方式進行施測。採用此法主要原因在於心理學為組織行為之基礎，且在探討組織內黑暗面行為時，無法於事件發生的當下進行資料的收集，且本研究中的言語攻擊行為，因屬較低強度的攻擊行為，故於研究前進行調查時，多數受訪者表示對這樣的現象沒有很深刻的記憶，為了解決這個問題，故利用實驗的方式進行對受測者進行直接刺激，並於實驗後立即詢問受測者各項問題，以取得相關資料。實驗採單盲方式進行主要為了避免受測者因有心理準備造成量測上的誤差，另外為了取得衡量工作壓力的科學數據，本研究監測受測者於受測期間的所有心跳資料做為衡量的指標，心跳量測方式由血氧儀器夾在所有受測者的左手食指上進行心跳測量及紀錄，質化部份則由整個實驗的錄音內容進行分所。

### 3.4 實驗概述

首先，針對整個實驗做一概略性的介紹，之後再針對本實驗中的設定進行分析。本實驗採受測者內設計（Within Subject experiment）方式進行，受測者共有二十四位，

其中男性 10，女性 14。在實驗前，先透過網路以「測試網路電話之溝通效能」為名找尋受測者。受測者答應參與本實驗後，先給予受測者一份書面資料，內容除要求受測者提供基本資料外，另外在資料中要求受測者必須遵守及注意相關的實驗規範，要求受測者於實驗當天繳回。

實驗當天，受測者到達現場後，由研究助理告知受測者這次實驗的詳細流程，同時告知注意事項。另一名專業助理則以測量溝通效能為由，替受測者裝上量測心跳的儀器。

受測者在實驗中所面對的為一已設定好的權威架構情境。受測者進入辦公室後，研究助理會再以口頭方式告進受測者所扮演的角色及所面對的情境。實驗中任務設定為「受測者剛獲得升任為人力資源部門基層主管，主管及下屬將透過 Skype 與受測者討論業務上的議題」。

受測者進入受測場地後，會在辦公桌面上看到一份密件資料，資料的內容簡述如下：面對經濟不景氣，公司正考慮要採行無薪假或是裁員等措施，希望基層主管（受測者）能針對這項議題提供意見給上司，因為這個措施尚在討論中尚未定案，如果有其它非相關人士在打探這個消息，請先進行安撫。

每位受測者有二分鐘的時間看完所有的文件資料。之後由工作人員所扮演的主管及下屬依固定時間比例打電話給受測者，總撥入電話共四通，上司二通，下屬兩通，上司及下屬各進行一次言語攻擊。為了能讓受測者立即區別上司及下屬，在 Skype 的暱稱中即標明「人資協理」及「菜鳥下屬」以便受測者能夠在第一時間辨認出來電者的身份。為了排除工作人員誤使用言語攻擊的詞句所造成的誤差，實驗進行前即已擬好整個實驗過程所需的講稿，並要求工作人員依照給定的講稿進行議題討論。

電話測試完後，由主導本實驗的研究生引導受測者至另一間辦公室進行訪談及問卷填寫，實驗結束後一週，由研究者致電予受測者，追蹤其受測後之心理狀態及對本實驗的看法。

## 3.5 實驗設計

### 3.5.1 自變項

本研究以實證方式進行，自變項共有 2 個，分別為：權威、言語。

- 一、權威：在本研究中權威有二個水準，分別是高權威、無權威。本研究中以職稱及獎酬權威區分權威高低。
- 二、言語：在本研究中言語亦有二個水準，分別是言語攻擊、言語不攻擊。本研究中工作人員以設計好的攻擊講稿與受測者進行對話，除攻擊辭句外，其餘辭句僅能以不具攻擊意圖的辭句與受測者對話。

### 3.5.2 依變項

本研究應變項包含：工作壓力、非文明或言語攻擊行為、主觀績效評量等三項。

- 一、工作壓力：由於生物因為壓力增加會使腎上腺素分泌增加、交感神經的運作使得平均心跳值上升，故以平均心跳值做為衡量壓力是否上升。
- 二、非文明行為及言語攻擊行為：以錄音檔進行分析，並計算受刺激後與同時段未受刺激後，平均每分鐘出現非文明行為或言語攻擊行為（以 Andersson & Pearson 分類），做為衡量的指標。
- 三、主觀績效評估：受測結束後請所有受測者以主觀的方式對權威者、無權威者進行績效評估，分數由 1 至 11 分，1 表示「非常不好」11 表示「非常好」。

### 3.5.3 組間變數

- 一、工作年資：由於工作年資的長短有可能會影響受測者對於權威的知覺與融入權威架構的程度，故將本研究中所有受測者的工作年資區分為年資高及年資低二群。由於本研究限制受測者工作年資需符合一年以上、七年以下的限制，故取年資平均數，

做為比較標準。高於年資平均數者設為 1，低於年資平均數者設為 0。

二、性別：由性別言語發展的歷程來看，性別不同對於受到言語刺激的反應會不同，故將性別設為組間變數，男性為 1，女生為 0。

### 3.5.4 受測者樣本數

本次實驗共有四通電話，分別為：上司攻擊、上司不攻擊、下屬攻擊、下屬不攻擊。每次通話完畢後均有兩分鐘的平復時間，目的是為了讓受測者的心跳及情緒能回到正常的水準。採取這樣的實驗設計主要目的在於：每個受測者均會受到言語攻擊及未受到言語攻擊兩種狀態，透過與自身的生理數據及內容分析，可以獲得較為精確的比較基準。

由於本次實驗共有四通電話，若以固定順序撥入電話，無法區分受測者究竟是因為順序先後對受測者造成影響或是因人為操控的變項對受測者造成影響。為了排除電話撥入順序造成的受試者混淆，且本實驗牽涉到受測者主觀性的判斷，故本研究採不完全受試者設計 (Within Subject design)，以排除上述偏差。四通電話共有  $4! = 24$  種順序，由此可知本研究至少需要 24 名受測者，每位受測者施測順序分別列表如下：

決定受測者人數後，透過網路招募受測者，每位受測者可獲得新台幣二百元的報酬，並透過隨機指派的方式，安排受測者的受測時間，本實驗為更符合職場的實際情況，故未將同一受測者各種不同刺激分散於不同時間完成，如此的設計較能符合職場實際發生言語攻擊時的情況。

表 3-1：受測順序

一	二	三	四	五	六
主管攻擊	主管攻擊	主管攻擊	主管攻擊	主管攻擊	主管攻擊
主管不攻擊	主管不攻擊	下屬攻擊	下屬攻擊	下屬不攻擊	下屬不攻擊
下屬攻擊	下屬不攻擊	主管不攻擊	下屬不攻擊	主管不攻擊	下屬攻擊
下屬不攻擊	下屬攻擊	下屬不攻擊	主管不攻擊	下屬攻擊	主管不攻擊
七	八	九	十	十一	十二
主管不攻擊	主管不攻擊	主管不攻擊	主管不攻擊	主管不攻擊	主管不攻擊
主管攻擊	主管攻擊	下屬攻擊	下屬攻擊	下屬不攻擊	下屬不攻擊
下屬攻擊	下屬不攻擊	下屬不攻擊	主管攻擊	主管攻擊	下屬攻擊
下屬不攻擊	下屬攻擊	主管攻擊	下屬不攻擊	下屬攻擊	主管攻擊
十三	十四	十五	十六	十七	十八
下屬攻擊	下屬攻擊	下屬攻擊	下屬攻擊	下屬攻擊	下屬攻擊
主管攻擊	主管攻擊	主管不攻擊	主管不攻擊	下屬不攻擊	下屬不攻擊
主管不攻擊	下屬不攻擊	主管攻擊	下屬不攻擊	主管攻擊	主管不攻擊
下屬不攻擊	主管不攻擊	下屬不攻擊	主管攻擊	主管不攻擊	主管攻擊
十九	二十	二一	二二	二三	二四
下屬不攻擊	下屬不攻擊	下屬不攻擊	下屬不攻擊	下屬不攻擊	下屬不攻擊
主管攻擊	主管攻擊	主管不攻擊	主管不攻擊	下屬攻擊	下屬攻擊
主管不攻擊	下屬攻擊	下屬攻擊	主管攻擊	主管攻擊	主管不攻擊
下屬攻擊	主管不攻擊	主管攻擊	下屬攻擊	主管不攻擊	主管攻擊

### 3.5.5 受測者資格及工作人員

本模擬實驗要求受測者至少具有一年以上、七年以下的工作經驗，因為具有實際工作經驗較能快速融入本模擬情境所建構之權威架構，而工作年資過長會造成分析困難，故採取如此設定。男性受測者若已服完兵役，但無工作經驗亦開放參與，主要原因在於役畢之男性，有親身經歷過權威架構，亦能快速融入情境中。

本研究除作者外尚有研究助理一名、資訊助理一名、打字助理一名、演員二名。研究助理負責實驗現場權威架構情境的塑造；資訊助理負責量測受測者的心跳並將心跳資訊紀錄下來；打字助理則負責將所有的通話錄音轉為逐字稿。

除打字助理外，所有工作人員均接受六個小時的工作訓練，除了基本組織行為的課程外，另外針對本研究需要施以不同的訓練，演員主要訓練內容為，電話應對、言語攻擊情境的塑造、言語攻擊的定義及內涵與時間控制；研究助理及資訊助理訓練內容為：實驗情境的塑造及血氧儀器的操作。

### 3.5.6 講稿辭句搜集及編寫

本研究透過國內 A 公司 Call Center 客服人員接聽電話錄音檔、國內 B 公司的第一線客服人員共約三十人提供印象較深之攻擊辭句，再加上研究者花費兩個月的時間於工作場所，以觀察方式進行攻擊辭句的搜集。所獲得之辭句，去除部份包含強烈性暗示、性別歧視、種族歧視及有可能造成受測者永久心理傷害的言語暴力辭句後，留下二十句具攻擊意圖的辭句，加上二十句不具攻擊意圖的辭句或語助詞後，透過問卷方式進行前測，選出平均分數最高的攻擊辭句及最不具攻擊性的辭句進行講稿的編寫。

經第一次前測的結果發現，發生於職場的言語攻擊以貶低個體的智能（例如：智能不足）、質疑個人教育背景（例如：那個學校畢業的）、擬動物化（例如：你是豬呀）、攻擊外表（例如：長的這麼醜）、質疑專業性（例如：程度這麼低）等句子造成被攻擊個體的心理傷害程度最大。之後，依前述 Infante & Rancer 1982 年對言語攻擊的定義，

分別設計出兩段攻擊辭句，實驗中主管以辭稿一對受測者進行言語攻擊；下屬則以辭稿二對受測者進行言語攻擊。

辭稿一：你的廢話真多耶，從你的講的內容我得到二個結論，一、你很無知；二、你聽不懂人話。

辭稿二：你腦子有裝東西嗎，智商有問題阿？那個學校畢業的阿？程度有夠差的。

為避免兩段辭稿攻擊強度有差異，故針對上述兩句攻擊辭句做第二次前測，以便利抽樣方式，於 A 公司第一線服務櫃檯人員，另行抽樣四十五人進行辭稿統計分析，結果如下：

表 3-2： 攻擊辭稿前測結果

變數	M	SD	T 值	DF	P-value
辭稿一（上司）	3.9778	1.6024			
辭稿二（下屬）	3.8222	1.48154			
辭稿一—辭稿二	0.15556	1.75752	0.594	44	0.556

由前測結果可知，本研究中二句言語攻擊辭句，在統計上並無顯著差異。

### 3.5.7 議題設定

根據前述 Infante 的定義，言語攻擊是指個體不針對雙方所討論的議題進行討論，而對他人自我（Self-Concept）的概念以言語方式進行傷害。為了使本實驗中言語攻擊的部份可以順利的進行，故設定一個具爭議、且不易解決的情境給予受測者。在本次模擬情境中，採用近來與大眾切身相關的議題，讓受測者在模擬情境中進行分析與討論，受測者扮演剛升任為基層人資主管的員工，面對公司虧損的情況下，受測者必須在「無薪假」及「裁員」這兩個方案進行分析並將結果與上司討論，另外透過書面方式要求受測者必須安撫下屬的情緒，以維護公司日常的運作。此設定好的議題，在正式施測前一

週，透過電話方式告知受測者，請受測者先針對此項議題進行瞭解，避免因受測時，因對議題不熟悉，無法進行溝通造成實驗失敗。

### 3.5.8 心跳量測

本研究採血氧式心跳測量儀器（美國製 Cleve Med Bio-radio），統一夾於受測者的左手食指，所有受測者被要求不能塗指甲油，避免造成量測誤差。

血氧式心跳測量儀器原理為：利用夾於手指的血氧監察儀感應器會放出紅外線 (Infrared Light) 及紅射線 (Red Light)，兩種光線會被帶氧及缺氧的血紅素吸收，通過血氧監察儀內置微型電腦的分析與比較，便能準確地量度出血液內含氧量的百分比，並利用血氧含量推估每分鐘的心跳值。

量測心跳主要的原因在於監測個體知覺到壓力大小的變化，因為人類心跳的變化受到交感神經與副交感神經的作用所影響，交感神經負責興奮、包括心跳變快、血壓升高、瞳孔放大、內臟血流減少、肝糖轉為血糖等；而副交感的作用剛好相反，使瞳孔縮小、心跳減慢、血壓降低、內臟充血消化容易，因此透過測量心跳，可以推論出交感和副交感神經的興奮程度，進而證明承受壓力的大小。

### 3.5.9 施測過程及干擾因素的排除

本研究採網路電話通話的方式進行實驗，採行此方法主要目的在於排除肢體語言、面部表情及其它各類面對面溝通，各種可能造成象徵意義的行為，所造成的干擾。另外為了量測受測者的心跳，由交通大學資工系蕭子健老師提供血氧測量心跳儀器以便能在模擬過程中全程監測受測者的心跳。為了使受測者能夠安心的量測心跳，正式施測前由研究助理告知受測者，溝通效能可由心跳值分析出來，降低受測者對測量心跳的焦慮。另外所有談話均在未告知受測者的情況下以電腦程式錄音，避免受測者因錄音有所顧忌造成干擾。為避免其它因素造成心跳數值變化（如：行走、緊張），受測者進入辦公室後，工作人員俟受測者心跳穩定後，才開始進行施測。

工作人員離開辦公室後，以碼錶開始計時，每位受測者有三分鐘的時間瀏覽研究者針對無薪假及裁員所準備的書面資料（附件二）。之後工作人員依照前述所排好的順序分別打電話給受測者，每通電話間有兩分鐘的間隔讓受測者的心跳能回復至正常水準。

### 3.5.10 權威架構的建立

權威關係的建構為本實驗的重點之一，為了加強權威關係的建立，在實體環境方面，利用交通大學台北校區，走廊最底處教師的研究室改裝為類似主管辦公室的私密空間。受測者進到辦公室後，所有工作人員接好相關器材後，立即離開該辦公室，並且在實驗途中不干擾受測者。實體空間的建立目的在使受測者感覺到擁有私人空間，而且具有一定的安全感，讓受測者在心理上感覺處於職場辦公室中。

在建構受測者心理對於權威架構的建立上，本研究參考《The Lucifer Effect》一書中 Philip G. Zimbardo 教授針對 Milgram 「服從實驗」中成功導引普通人服從權威的作法應用於本模擬實驗中，從與受測者一開始接觸的過程中即不斷建立受測者對權威架構的認知。

1. 當受測者答應參與本實驗後，於正式實驗之前，由本文作者交予受測者「個人資料及注意事項文件」並要求受測者遵守本實驗各項規定及注意事項。此舉之目的在於預先以書面方式與受測者約定執行契約性的義務，創造出一種擬法律的情境，藉以於實驗中控制受測者行為。
2. 在實驗中，受測者扮演剛升任「人力資源基層主管」並對公司政策提出正面的建議。此一設計主要是透過讓受測者扮演自覺具有正面價值的角色，讓受測者在實驗中自動以符合角色內涵的方式進行溝通。
3. 在實驗中透過書面文件建立受測者需遵守的規則，在本實驗中受測者被指示要提供意見給上司，並且安撫下屬的情緒。
4. 在本研究一開始，即告知受測者可自由參與本實驗，但在實驗的過程中，研究助理離開辦公室時，會刻意將辦公室的門關上（但未上鎖），增加受測者心理上離開所

要付出的代價，使受測者服從本研究所建立的權威架構。

5. 為了增加本實驗與職場的相似程度，在本實驗中賦予工作人員職權。在一開始招募受測者時，受測者被告知參與這項實驗，能獲得新台幣一百五十元的報酬。實驗當天，研究助理在受測前告知受測者在實驗的過程中，實驗中的主管會對受測者進行評分，如果表現優良報酬會增加，表現不佳報酬會減少，透過金錢報酬的操控，增加主管的權威性。
6. 另外在 Skype 的暱稱上面以「人資協理」及「菜鳥下屬」為暱稱，使受測者能立即識別權威關係並且融入實驗所設定的情境。

### 3.5.11 訪談

受測者於測驗結束後，需接受一個簡短的訪談，訪談主要的目的在確認每位受測者均有受到本實驗操控變項的刺激，並評估受測者受測後及被言語攻擊後的情緒及報復動機。另外，由研究者告知受測者可以對實驗中與之對話的工作人員訪談中另外以評估工作人員績效，以決定工作人員報酬為由，要求受測者針對實驗中的主管及下屬進行績效考核，以衡量受測者是否進行報復行為。

### 3.5.12 測後追蹤

為避免本研究的言語攻擊行為造成受測者持久的心理傷害，受測者於填答完問卷後，由本實驗的研究者立即向受測者解釋本研究實際狀況為何，並且於受測後一週內聯絡受測者，以瞭解受測者對本研究的看法及受測後的心理狀態。

### 3.5.13 施測日期

本研究於 2009 年 3 至 4 月間利用三個星期六、日完成，為營造出類似上班的環境及避免工作人的過於疲勞降低施測的效果，每次施測十二名受測者，時間由上午九點至下午六點四十分為止。

## 第四章 實驗結果

本章共分為三個小節，第一節針對心跳量測資料進行分析；第二節為訪談資料分析；第三節為錄音檔內容分析。本次實驗共募得二十五名樣本，但其中一名受測者因故中途離開，故有效樣本共二十四筆。

### 4.1 測量結果

#### 4.1.1 心跳量測結果

由於本研究所採用的血氧儀器一秒鐘能紀錄 128 筆血氧資料，故每秒鐘有 128 筆估算之心跳值，為便於計算及統一量測時間標準，故所有紀錄均取每整數秒第一筆資料做為該秒心跳資料。本研究心跳量測結果係以每位受測者受到刺激後六十秒之平均值做為該分鐘心跳值；未受到言語攻擊時，取同時段平均心跳做為統一比較的基準。

平均心跳結果，利用變異數分析二因子二水準重複試驗進行資料的分析，其中 Within-subject 共有二個，即：權威高低、言語攻擊與否，故每個受測者有四個水準，between-subject 共有二個，分別為性別與工作年資。受測者之心跳量測結果如下表：

表 4-1：受測者心跳測量結果

一	平均心跳值	二	平均心跳值	三	平均心跳值
主管攻擊	158	主管攻擊	96	主管攻擊	92
主管不攻擊	127	主管不攻擊	92	下屬攻擊	93
下屬攻擊	150	下屬不攻擊	85	主管不攻擊	91
下屬不攻擊	134	下屬攻擊	92	下屬不攻擊	88
四	平均心跳值	五	平均心跳值	六	平均心跳值
主管攻擊	96	主管攻擊	85	主管攻擊	91
下屬攻擊	83	下屬不攻擊	84	下屬不攻擊	86
下屬不攻擊	79	主管不攻擊	84	下屬攻擊	89
主管不攻擊	85	下屬攻擊	90	主管不攻擊	85
七	平均心跳值	八	平均心跳值	九	平均心跳值
主管不攻擊	91	主管不攻擊	121	主管不攻擊	85
主管攻擊	95	主管攻擊	111	下屬攻擊	98
下屬攻擊	106	下屬不攻擊	116	下屬不攻擊	83
下屬不攻擊	75	下屬攻擊	99	主管攻擊	90
十	平均心跳值	十一	平均心跳值	十二	平均心跳值
主管不攻擊	78	主管不攻擊	105	主管不攻擊	81
下屬攻擊	72	下屬不攻擊	110	下屬不攻擊	69
主管攻擊	81	主管攻擊	112	下屬攻擊	83
下屬不攻擊	65	下屬攻擊	115	主管攻擊	86
十三	平均心跳值	十四	平均心跳值	十五	平均心跳值
下屬攻擊	124	下屬攻擊	99	下屬攻擊	110
主管攻擊	130	主管攻擊	92	主管不攻擊	85
主管不攻擊	101	下屬不攻擊	86	主管攻擊	103
下屬不攻擊	102	主管不攻擊	87	下屬不攻擊	77
十六	平均心跳值	十七	平均心跳值	十八	平均心跳值
下屬攻擊	106	下屬攻擊	118	下屬攻擊	121
主管不攻擊	109	下屬不攻擊	106	下屬不攻擊	108
下屬不攻擊	106	主管攻擊	113	主管不攻擊	105
主管攻擊	109	主管不攻擊	104	主管攻擊	115
十九	平均心跳值	二十	平均心跳值	二十一	平均心跳值
下屬不攻擊	107	下屬不攻擊	107	下屬不攻擊	106
主管攻擊	113	主管攻擊	105	主管不攻擊	117
主管不攻擊	102	下屬攻擊	107	下屬攻擊	85
下屬攻擊	107	主管不攻擊	97	主管攻擊	82
二十二	平均心跳值	二十三	平均心跳值	二十四	平均心跳值
下屬不攻擊	77	下屬不攻擊	102	下屬不攻擊	86
主管不攻擊	83	下屬攻擊	123	下屬攻擊	92
主管攻擊	95	主管攻擊	124	主管不攻擊	81
下屬攻擊	79	主管不攻擊	108	主管攻擊	85

各自變數水準對每個受測者心跳數的平均值及標準差如表 4-2；表 4-3 為心跳數之變異數分析表；表 4-4 為組間變數心跳數值變異性分析表。

表 4-2：各自變數水準下心跳平均值及標準差

	權威言語攻擊	權威言語不攻擊	無權威言語攻擊	無權威言語不攻擊
Mean	102.7500	95.8333	101.7500	94.0000
Variance	311.413	194.145	319.674	273.130
Std. Deviation	17.64690	13.93359	17.87943	16.52666

根據表 4-3 分析的結果，權威的有無對於受測者造成的壓力不顯著，H2 不成立；權威對受測者造成的壓力會因為工作年資不同而有所差異，H6b 成立；權威對受測者造成的壓力不因性別不同而有所差異。

言語攻擊與否對於受測者造成的壓力顯著不同，H1 成立；言語攻擊對個體造成的壓力不因工作年資不同而有所不同，H6a 不成立；言語攻擊對於個體造成的壓力不因性別不同而有所差異，H5a 不成立。

同時考量權威及言語攻擊時對個體造成的壓力並無不同，H3 不成立；權威及言語攻擊同時考量時對受測者造成的壓力會因為工作年資不同而有所差異，H6c 成立；權威及言語攻擊同時考量時對受測者造成的壓力會因為性別不同而有所差異會因為性別不同，H5c 成立。

表 4-3：心跳數值變異數分析表

Measure: MEASURE\_1

Source	權威	攻擊	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
權威	Linear		69.344	1	69.344	3.849	.064
權威 * 工作年資	Linear		208.544	1	208.544	11.574	.003
權威 * 性別	Linear		.069	1	.069	.004	.951
權威 * 工作年資 * 性別	Linear		20.544	1	20.544	1.140	.298
Error(權威)	Linear		360.356	20	18.018		
攻擊		Linear	1288.225	1	1288.225	9.118	.007
攻擊 * 工作年資		Linear	30.625	1	30.625	.217	.647
攻擊 * 性別		Linear	133.225	1	133.225	.943	.343
攻擊 * 工作年資 * 性別		Linear	.400	1	.400	.003	.958
Error(攻擊)		Linear	2825.800	20	141.290		
權威 * 攻擊	Linear	Linear	3.211	1	3.211	.178	.677
權威 * 攻擊 * 工作年資	Linear	Linear	161.336	1	161.336	8.961	.007
權威 * 攻擊 * 性別	Linear	Linear	179.211	1	179.211	9.954	.005
權威 * 攻擊 * 工作年資 * 性別	Linear	Linear	3.211	1	3.211	.178	.677
Error(權威*攻擊)	Linear	Linear	360.089	20	18.004		

表 4-4：組間變異數分析表s

Measure: MEASURE\_1

Transformed Variable: Average

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Intercept	170927.452	1	170927.452	201.222	.000
工作年資	.060	1	.060	.000	.993
性別	3092.864	1	3092.864	3.641	.070
Error	17838.369	21	849.446		

#### 4.1.2 受測者主觀績效考核結果：

本實驗結束後，在尚未告知受測者本次實驗真實測量目的為何前，要求受測者對上司及下屬進行概括性的績效考核，所有受測者均被詢問：現在要針對上司及下屬做 360 度的績效考核，以決定他們這個小時可以領多少薪水，請你給他們幾分，好讓我們決定應該給他們多少報酬？（分數由 1 至 11 分，1 分為最差；11 分為最好）

表 4-5：受測者主觀績效評量統計分析

變數	M	SD	T 值	DF	P-value
上司績效	8.5417	0.21685			
下屬績效	7.5	0.40825			
上司績效－下屬績效	1.04167	1.87615	2.72	23	0.012

由上述統計檢定結果發現，受測者給予上司的績效考核顯著優於下屬，故H4成立。

## 4.2 訪談結果

依據訪談結果，95%的受訪者（23 位）表示與上司的對話中，上司有出現令受測者覺得心理不舒服的辭句。僅一位受測者表示沒有感覺到上司有出現令人不舒服的辭句，

經後續追蹤，該名受測者表示，在成長的過程中經常被師長以類似本研究中所設計的辭句責備，故對於本實驗中上司的攻擊辭句較無不舒服的感覺。經研究者請受測者回憶所謂不舒服的辭句為何，其中 70%（17 位）受訪者能正確回溯出講稿中所設定好的攻擊辭句，其餘受測者雖無法回憶出不舒服的辭句為何，但能描述出辭句的大概意思。

另外所有受訪者（24 位）均表示與下屬的對話中，下屬有出現令受測者心理不舒服的辭句。其中 79%（19 位）受訪者能正確回溯出實驗中的攻擊辭句，其餘受測者亦能描述出辭句的大概意思。

所有的受測者表示，在職場不應該出現言語攻擊的行為。但面對來自於上司的言語攻擊，會採取隱忍、暫停溝通或試著將言語攻擊拉回到溝通議題上，也就是將言語攻擊降低至爭論的層次。但 75% 的受測者（18 名）面對上司的言語攻擊會先檢討自己，並且會將工作做的更好，讓上司無話可說；5 名受測者表示會歸因於上司的修養不佳；1 名受測者則表示「只要目的達成，上司怎麼罵都沒有關係」。

根據受測者針對上司及下屬的評分結果發現，幾乎所有的受測者都陷入「權威」的架構中思考，因為大多數受測者面對下屬的言語攻擊，都認為要「當下屬出現這樣的行為時，要好好的跟下屬進行溝通」。

23 受測者表示，若在職場遭受到主管的言語攻擊，心理上會產生負向的情緒。其中，18 人表示會生氣；5 人表示會難過或者不快樂；1 人表示沒什麼感覺。經追蹤後發現，不會有負向情緒的 1 人，在過去的職場環境或家庭環境中，需面對高頻率的言語攻擊或言語暴力，對於各種言語上的攻擊已經麻痺，除非有非常高強度的攻擊辭句，否則心情不易受到影響；另外這 3 名受測者不論遇到何種言語攻擊，均會將原因歸因在他人身上，故未產生負向情緒。

依受訪結果來看，所有受測者均表示，若上司僅有一句言語攻擊辭句，會造成其工作壓力，但要看後續是否有持續這樣的行為，若無繼續出現，壓力會下降；若持續出現言語攻擊的行為，會造成很大的工作壓力，並會有動機去處理這個問題。

在職場上面對上司言語攻擊會如何處理。2 位受訪者表示若上司係針對個人，不但

不會跟上司溝通，而且會不顧一切立刻辭職；6名受測者表示會自行直接與上司溝通；7名受測者表示會透過中立的第三者與上司進行溝通；7名受測者表示會採取充耳不聞，但會與上司維持公事上的接觸，1名受測者會採取法律行動以捍衛自己的權益。若每日都要面對不同來源的言語攻擊行為，23名受測者會因為覺得身心俱疲選擇離開該組織或請調至其它單位；1名受訪者表示，若檢討發現自己沒有錯，會選擇留在這個組織中。

在訪談中，出現一個有趣的現象。91%（22名）受測者表示，無法接受來自於上司的言語攻擊。因為在組織中能擔任具有權威的人，表示應該具有一定的抗壓性、EQ（情緒商數）、能力，應有辦法解決自身所面對的各種問題。另外兩名受測者表示，應該視情況而定，若主管的言語攻擊是因工作而起，則會覺得被罵的理所當然。

面對下屬（無權威者）的言語攻擊，23名受測者表示會當場制止這樣的行為，並且先處理下屬的情緒，之後找機會與下屬溝通，給予下屬適度的關懷及體諒。但從給予上司及下屬的績效評估中，下屬所獲得的績效評估顯著較低。經詢問各受測者是如何決定績效評估的分數時，21名受測者表示雖然該名員工表現良好，但出現下對上時不應該出現的話語。

針對言語攻擊行為及言語暴力日益嚴重的環境下，組織能提供何種協助？針對來自於組織內權威者的言語攻擊行為，11名受測表示組織沒辦法提供任何的協助；2名受測者希望能獲得更高層主管的支持；4名受測者表示組織應該要建立暢通、且匿名的申訴管道；3名受測者表示組織應提供心理諮商的服務；其餘6名受測者表示組織應提供課程給予這些上司「改變修養」的課程。針對來自組織外的言語攻擊行為，23名受測者表示組織無法提供任何協助；1名受測者表示應建立標準作業程序來處理。面對下屬的言語攻擊行為；1名受測者表示要透過建立內部規範來解決；1名受測者表示要改變整個組織文化；其餘受測者表示組織無法提供任何協助。

#### 4.3 錄音分析結果

24名受測者中，在面對權威者的言語攻擊時，僅1名受測者以具體的言語攻擊反

擊權威者；3名受測者面對權威者言語攻擊時，立刻向權威者道歉；10名受測者被攻擊後嘗試將溝通的層次拉回至爭論的層次，9名受測者被攻擊時出現沉默行為（不講話達五秒以上），1名受測者出現抗拒接聽上司電話的情形。

在面對下屬（無權威者）言語攻擊時，15名受測者以威脅辭句對無權威者進行言語攻擊，同時制止下屬言語攻擊行為；4名受測者先採取安撫無權威者情緒後，並且試圖將溝通拉回爭論層次，其餘6名受測者則刻意忽略無權威者的言語攻擊，僅以爭論的層次進行溝通。

#### 4.4 後續追蹤結果

經後續追蹤及安撫的結果，唯一一名中途離席的受測者在瞭解本實驗的整個施測過程及研究目的後，已對本模擬實驗中受到言語攻擊一事釋懷，並且對本實驗過程中給予正面的評價。其餘二十四名受測者均表示，在事後知道本研究之研究議題及目的後，並不會對實驗中發生的言語攻擊行為產生被傷害的感覺。

#### 4.5 討論

依據心跳數值分析，在本模擬實驗中，在不考慮性別及工作年資的情況下，權威的有無對於壓力的影響並不顯著；權威對於壓力的影響會不因性別不同而有顯著差異；當考量權威與受測者的工作年資時，對受測者的壓力影響結果顯著，也就是說權威對受測者造成的壓力會因不同的工作年資而有所差異。可能原因在於工作年資較高者，對於職場的權威架構較為熟悉，會將實驗中所設定的權威架構與自身工作經驗相聯結，較易知覺到本實驗設計中所做的權威架構設定，而工作年資尚未達一個水準時，對於職場的權威關係仍沒有清楚的認知，故在通話的過程中造成不同的壓力。因此對於個體來說，客觀的權威大小對於工作壓力的影響是不重要的；個體在組織中，只要主觀認定另一個體具有權威就足以造成個體的壓力。由壓力的角度來看，對於工作年資較淺者，權威要透過各種型式的使用才能展現出來；而對於工作年資較高者，權威已變成一個潛在的概

念，不需透過使用就能展現。

言語攻擊與否對於受測者的心跳影響顯著。此結果與先前文獻探討中，關於生物受到攻擊時生理反應相關理論一致，因為生物受到言語攻擊時，其生理機制與受到其它威脅時一致，故長期處於言語攻擊環境的個體，會因承受較大的工作壓力，造成體內化學物質分泌不平衡，易形成生理健康上的問題。言語攻擊不因為受測者工作年資及性別的不同而有所差異，故言語攻擊所對於不同性別、年資的工作者造成的壓力差異不大。可能原因在於不論性別、工作年資，當個體受到言語攻擊時，大腦會將這樣的訊息認定是一種威脅，生理會立即有反應以面對外來的攻擊，而這樣的處理機制不因性別及工作年資而有所不同。

考慮兩個自變數，不考慮組間變數時，權威高低與言語攻擊與否，對於受測者壓力的影響不顯著，也就是說權威言語攻擊或非權威言語攻擊對受測者造成的壓力明顯不具有差異，這樣的結果顯示，客觀上攻擊強度類似的言語，不會因為發話者的權威不同，對受測者造成不同的壓力。當考量工作年資時，權威言語攻擊會對不同工作年資的受測者造成不同的壓力。這樣的結果顯示，隨著工作年資的增加，個體有可能會將權威者的言語攻擊解釋為較嚴重的威脅（例如：慘了，惹老板生氣了）。因為個體在職場上可能有聽聞或自身經歷類似的事件，會主觀的認定這樣的事件會造成較為嚴重的威脅。在組織中，讓具有權威者不愉快可能會影響自身的升遷、報酬及所欲達成的自我身份識別（self identity），這樣的結果會對個體造成一種威脅而形成壓力，故權威者言語攻擊對於個體所造成的壓力，會受到工作年資的調節。

當考量組間因素性別不同時對於心跳的影響結果亦顯著，即不同言語攻擊來源，對於不同性別所造成的壓力不同，這樣的結果顯示權威言語攻擊對於男性、女性會造成不同的壓力，可能的原因在於華人文化中，對於性別的角色期待有所不同，自幼所受的教育及父母的期待即有所不同，甚至社會上會於男、女權威的關係本來就存在不對等的現象，故不同性別於職場中受到權威者的言語攻擊時，會產生不同的壓力。

另外，單就組間因素來看，心跳數值不因為工作年資高低而有所差異，及心跳數值

不會因為工作年資的變化而有太大的變化，因為心跳主要與個人與環境的互動及個人健康有關與工作年資的相關性應該較低；另一方面在本研究中心心跳數值因性別不同而有所差異，這樣的結果並符合醫學實證的結果。

因此由心跳數值的分析，在不同的工作年資及性別下，權威架構下言語攻擊對個體確實會造成不同的壓力。

本實驗的受測者對於上司及下屬的績效考核中可發現，上司獲得的績效評估顯著較下屬好，這一項統計結果，必須與訪談的結果一併討論，才能看出其所代表的意義。在訪談的過程中，大多數受測者表示會對下屬較寬容、遇到下屬情緒不佳出言不遜時會考量下屬家庭或者是工作上的處境，且會好好與下屬溝通並且處理情緒問題，但從受測者對權威者及無權威者的績效評分來看，受測者對下屬並無採取寬容的態度。可能的原因在於，華人的社會中權威距離較大，華人的文化一直相當強調所謂的長幼有序及尊卑的觀念，因此當無權威者以各種方式挑戰這個架構時，權威者會以最易展現權威的方式來穩定這層關係，而在職場上最易展現權威的方式就是績效考核，因此雖然受測者均表示不會報復，實際上多數的受測者在不自覺的情況下，對挑戰權威的個體進行報復。

另外依據錄音檔的分析結果，受測者面對權威者時，僅1人以言語攻擊方式反擊，其餘受測者則以認錯、非文明行為、拉回爭論層次等方式處理權威者的言語攻擊；面對下屬的言語攻擊15名受測者會以具體的言語攻擊行為反擊。由這樣的結果看來，即使這只是一個模擬的情境，受測者面對不合理的言語攻擊、污辱，只要讓受測者感覺到權威架構存在，受測者就會對權威者展現一定程度的尊重及順從行為。

在前面有提到，整個實驗的過程中，有一名受測者受到無權威者的言語攻擊後表示「因為電話中出現讓他覺得不舒服的言語」，選擇中止這個實驗，中止實驗後，該名受測者出相當生氣的情緒，拒絕與研究者及助理有任何的接觸，並且立即離開實驗現場。

## 第五章 結論建議

### 5.1 結論

本研究旨在探討職場權威關係下言語攻擊行為對個體所產生的影響。透過心跳數值的量測、訪談及錄音的內容分析，試圖對存在於職場及社會中日益嚴重的言語暴力，有更深一層的瞭解。

本研究與過去研究言語攻擊行為不同之處主要有二點。第一、本研究利用模擬實驗的方式對受測者進行實質、直接的言語攻擊，進行研究資料的搜集。過去的研究大多以問卷方式進行評估，對於個體受到攻擊後的立即反應無法做出紀錄及分析，且問卷法對於個體所遭受到的言語攻擊強度無法控制，易造成比較基準不一致的問題；而部份採取實驗方式進行的研究，僅讓受測者聆聽言語攻擊的錄音，並未直接對受測者進行言語攻擊，故受測者無法真實的融入遭受言語攻擊的情境，對於瞭解受測者受到言語攻擊後的行為無法確切的掌握。本研究所採用的方法解決上述二個問題，能較為明確的瞭解遭受言語攻擊後，個體的真實反應為何。第二、捨棄傳統僅以壓力量表及觀察個体外顯行為做為壓力評估的方式，引入生物醫學量測的方式及觀點進行壓力的評估。由於傳統的壓力量表僅能看出受測個體長期壓力的狀況，對於如同本研究中的言語攻擊對個體造成的急性壓力，則無法進行評量，故透過生物醫學的量測方式，可以以較為科學的方式解決量測的問題。另外，在本模擬實驗中，個體所接受的刺激僅有權威及言語，故能相當清楚的看出權威高低及言語攻擊在什麼樣的條件下，會造成個體壓力上升，對於日益普遍的言語攻擊，能有夠深一層的瞭解。本研究以實驗法針對組織中負面的議題進行資料搜集，搭配生物醫學的數據做為個體遭受言語攻擊後生理變化的佐證資料，為本研究最為特殊之處。

本研究針對職場權威認知、言語攻擊等變項來探討個體在職場受到言語攻擊後個體的壓力及壓力後反應，得到以下幾項主要的結論：

一、言語攻擊是造成個體在職場主要的壓力源之一：

本研究由心跳的數值來觀察言語攻擊對受測者造成的壓力，在職場的權威關係下，不論言語攻擊來自於無權威者或具有權威者（本研究中設定為下屬及上司）均會使受測者的平均心跳數值顯著上升，對個體造成壓力。若個體長期處於言語攻擊環境下，將因為壓力持續上升，導致個體在生理或心理造成相當大負面影響。

二. 職場中不同權威的言語攻擊，會因為個體工作年資的不同產生不同的影響：

本研究中，不同權威言語攻擊對於個體造成的壓力並無顯著的差異，當考量工作年資因素後對個體造成的壓力才顯著。這個結果顯示，個體對於權威知覺的建立，除了透過實體的象徵與制度外，還需要與自身經驗相連結才能達成。也就是說個體在知覺的過程中，會將權威的知覺區分為主觀的權威與客觀的權威。所謂主觀的權威是指個體心理上主觀認知的權威，客觀的權威是個體經由職稱、頭銜等具有象徵意義而認知到的權威。因此，面對權威者時，工作年資較高者因心理已有建構好的權威架構而有較大的壓力，當權威者進行言語攻擊時，工作年資較高的受測者會從過去的經驗中認知到這是一件較為嚴重的事情，造成較大的壓力；而工作年資較短者，則因為尚無法瞭解兩者之間的差異，故對其造成的壓力較不明顯。

三. 權威是否需透過使用才能顯現出來，需視工作年資而定：

在文獻探討中有關對於權威兩種觀點，以本研究中壓力的角度來看，工作年資的不同，在不同的權威下會使個體承受的壓力有所不同。因此，當個體工作年資越高，由於主觀已形成權威的認知，權威高者不需透過使用權威，即可造成受測者的壓力。

四. Andersson & Pearson 1999 年所提出的非文明行為的擴散效果(The spiraling effect of incivility in the workplace)在本實驗中獲得部份證實：

由實驗中錄音檔的分析結果及實驗結束後受測者對於權威者及無權威者的績效考核中，可以發現當受測者受到權威者言語攻擊時，受測者會透過道歉、服從、逃避等行為避免衝突升高進到下一個階段 (Departure)；而當受測者受到無權威者言語攻擊時，多數會選擇以非文明行為做為回應，並且在最後會利用實際績效考核對無權威者進行攻擊。

五. 言語攻擊是一個嚴重的現象，放任組織形成充滿言語攻擊的文化，會對組織整體發展不利：

由訪談的結果來看，23 名受測者表示，在職場中曾經有受到言語攻擊的經驗，並且由自身的工作經驗都認為言語攻擊的現象有日趨嚴重的趨勢，並且表示如果工作場所長期遭受言語攻擊，會因為承受過大的心理壓力，在有另外的工作機會下，會選擇離開組織。由此看來，言語攻擊行為短期或許可以因為增加壓力，提升部屬的努力程度，而使組織獲得較佳的績效，但長期而言，優秀的人才（也就是那些在就業市場上具有競爭力的人），會選擇離開組織；而留在組織的個體，大多因為迫於現實無法離開組織，在身心承受過量的壓力後，個體會採取消極的方式處理壓力（如：逃避行為）對組織的績效將會有所損害。

## 5.2 建議

### 5.2.1 受測者建議

針對日益嚴重的言語攻擊行為，組織能為這樣的情況採取何種的作為呢？依照本次訪談後所獲得的資料整理，可以得到以下幾個觀點：

- 一. 組織對於來自於上司及下屬的言語攻擊，完全沒有任何處理的能力，因為「他們是上司」。這樣的觀點顯示，在權威關係下，個體會服從於這樣的架構下，並且將言語攻擊視為一種理所當然的現象，並且產生認知失調，心理上會合理化這種現象。
- 二. 組織應該提供「上司」良好的教育訓練。大多數的受測者認為，職場中言語攻擊行為較常發生在主管的身上，並且認為這是屬於個人修養的範圍，組織應該提供這些主管進修的課程，增加個人修養。
- 三. 組織中會出現言語攻擊行為，主要與工作負荷量與組織文化有關係。擁有最高權威的人應該要嘗試建立一個良好的組織文化以降低組織中這類行為的發生。
- 四. 組織應該創造組織成員溝通的機會。透過員工聯誼活動、聚餐、咖啡時間等方式，

讓員工及組織中不同階層，有較多的溝通機會，可以降低組織中言語攻擊行為的發生。

- 五. 匿名申訴的管道，雖然大多數的受測者表示，對於組織處理言語攻擊的能力抱持懷疑的態度，但是若組織有提供匿名申訴的管道，可以讓壓力有宣洩的管道。
- 六. 遇到來自於上司、客戶言語攻擊時，希望更高一層具有職權的人可以站出來進行調解。

### 5.2.2 建議

依據本研究結果可以針對個人、組織提出以下幾個建議：

- 一. 在人際互動時，應避免出現言語攻擊，甚至較為無禮的言語都不應該出現：

一般人會選擇對自己表現出尊敬、讓自己感覺良好的個體打交道 (Martin, 1996; Solomon, 1998)。在組織中，展現出適當、有禮的行為是必要的，不論是升遷、取得資源或是請求別人協助，都是建立在彼此互動良好的情況下，對他人的言語攻擊或非文明的言語表達，都有可能造成彼此關係的損害或終止，最後危及自己在組織中的地位及未來。

- 二. 個體應要適度的調整自己的情緒，並且要能採取適當捍衛自身權益的途徑保護自己：

由心跳變化的數值看來，大多數人即使面對如本研究中相當低強度的言語攻擊，仍會造成其壓力上升。故長期處於更高強度言語攻擊環境中的個體而言，不但心理及情緒層面會受到嚴重的影響，在生理方面因為各種系統為了調適壓力的狀況，會產生對健康顯著的影響。故長期處於這樣的環境下，對於身心的健康是有害的。因此個體若能離開這樣的環境，對個體的身心狀況的恢復及壓力的抒解是具有正面意義的。對於迫於現實無法離開言語攻擊環境的個體，可以藉由休假、旅遊等方式暫時脫離這樣的環境，避免壓力的持續累積。另外，如果長期處於不當對待的職場環境，應尋求法律的協助，以解決這一類的問題。

### 三. 個體在組織中不論任何情況下，都不應對權威者言語攻擊：

由本次模擬實驗中受測者針對下屬績效評估可發現，雖然所有的受測者都表示，面對下屬言語攻擊時，會給予下屬適當的關心及體諒，但是在本研究中績效評估的分數上，受測者因受到下屬的言語攻擊給予下屬較低的績效分數。由此可以看出，即使管理階層表示心理上會體諒下屬的情緒問題，但面對下屬僅以言語攻擊方式挑戰權威架構時，仍會在其績效考核上報復。另外，超過 60% 以上的受測者表示（15 名），如果真的面臨裁員的抉擇時，會因為下屬對自己出現不當的言語攻擊行為，而將該位下屬納入考裁員量名單中，即使該名下屬對公司而言是重要的人力資源，在找到適當的替換者之後，仍會對該個體進行裁員。由此看來，在本實驗中扮演人資經理的受測者，大多出現口是心非的現象。因此，即使權威者曾表明可以接納各種不同的聲音、會站在員工的立場思考問題，個體在組織中面對權威者時，仍應避免出現言語攻擊行為。

### 四. 當組織成員面臨言語攻擊時，組織應提供員工適當的支持：

根據學者的研究，一個粗魯的組織氣候會讓組織成員處於焦慮的狀態，並造成攻擊行為、離職率增加，生產力降低，失去顧客等結果（Kamp & Brooks, 1991; Neuman & Baronm, 1997）。對組織而言，不論何種組織都應該要正視言語攻擊，因為大多數的受訪者均認為這是一個嚴重，但是組織無法提供任何協助的問題。但從訪談的結果中，仍可以整理出以下幾個方向，提供組織參考：首先，就制度面來說，組織應訂定明確的工作規則，使得成員在內、外部溝通時，能有所依循；組織的決策及各類與員工切身相關的資訊，應儘量透明、公開，避免因隱藏資訊使得不滿情緒升高導致言語攻擊行為的產生。再者，就情緒面來說，組織可以在員工的情緒抒解上提供適當協助，目前部份企業針對客服人員已經有所謂「情緒假」的措施，員工可以因為情緒的理由請假抒解自身壓力。另外當員工受到組織成員言語攻擊時，若更具有權威的管理者能在當下提供必要的支持，將因為對員工情緒的立即支持，降低其所承受的壓力；對於來自於顧客的言語攻擊，組織除了要在規定、規則、作業手冊

要清楚，降低員工在面對顧客時的不確定性，另外，可提供不同程度抒壓及應對課程幫助員工。第三、暢通且隱密的申訴管道。大多數的企業不處理匿名申訴的案件，將匿名申訴視為黑函，但在組織內，有勇氣具名申訴主管的員工畢竟是少數。因此，組織及管理者應該以更為開放的心態去傾聽組織內的各種聲音，避免這一類資訊因組織階層而被過濾掉；另一方面，匿名申訴的管道，可以讓員工抒解壓力，也可以讓管理者知道組織發生了什麼樣的問題，以採取各種必要的手段因應。

#### 五. 管理階層要塑造友善的組織氣候：

管理者可以透過以身作則、校正下屬不適當的言語攻擊行為，塑造出一個較為友善的組織氣候，對於組織成員的工作壓力、身心健康及工作績效都會有正面的幫助。

另一方面，針對已經位居管理職位的人來說，受測者普遍認為言語攻擊不應出現在職場，且會歸因為主管的個人修養不好。但依據訪談的結果，大多受測者面對主管的言語攻擊仍會先檢討自己，並且會在工作上做的更好，避免讓主管有機會出現言語攻擊行為。這樣的結果會讓主管誤以為罵人是有用的，對下屬的言語攻擊會造成較佳的工作績效，但由本研究中的結果可發現，透過不當行為所造成的壓力，顯然會造成組織中個人的心理及生理負擔，管理者仍需注意自身的行為，並且努力塑造良好的組織文化，避免言語攻擊行為成為組織中的常態，對員工身心造成傷害。

### 5.3 研究限制及未來研究方向：

本研究採取實驗法搜集資料，並針對受測者談話內容及心跳進行分析，但人類的知覺是一個相當複雜的過程，當個體知覺到遭受到言語攻擊時，大腦的相對應的區域應該會有明顯的變化，若能引入腦神經科學針對腦部活動的量測方式，應能找出腦部各相應區域的變化，但在本研究中無法找到適合的儀器，進行腦部活動變化的觀測，若有適當的儀器，應能使本論文的數據資料更臻完備。

本研究為了避免造成受測者長期的心理創傷以及符合道德相關議題，故針對辭句的

攻擊強度及攻擊的時間均有控制，然而根據訪談結果，大多數受測者表示，實驗中的言語攻擊強度不高，有可能低估實際的影響結果，因為在實際職場或者是職場以外的權威關係下，言語攻擊的強度及時間均遠高於本研究所設定，若以長期個案追蹤的方式進行研究，應能在心理及生理層面上看出更為顯著的影響。

工作壓力的除了從心跳數值分析外，尚可透過腎上腺素 (epinephrine) 分泌或 HRV (heart rate variability) 來進行分析，但因腎上腺素的衡量需透過血液的檢驗才可得到具體的數據，因此未來研究可透過與生物醫學相結合，應能獲得更加客觀的數據。另外 HRV 的部份，本研究一開始採用 EKG 心電圖來量測 HRV，但因為受到過多的干擾而宣告失敗。HRV 主要透過量測體表電流的變化，測出每次心跳間隔距離後，計算其間的變異程度而得，但由於測量 HRV 的儀器非常容易受到其它因素的干擾，包含肌肉動作產生的電流、辦公室各種電子設備的干擾，在非隔離的環境下，受到各種電磁波的影響更不易測得正確的數據，這一部份除透過科技的突破解決，尚可在隔離干擾源的實驗室環境內進行施測，惟在實驗室內要建構權威架構及使用電腦設備錄音，可能又會造成其它的干擾。

受測者的人格特質、個人修養及對未來升遷的期待無法透過實驗完全測出，上述的變項應會對本研究中的言語攻擊所造成的壓力造成不同程度的影響，因此若能事先透過適當的量表，選擇具有類似人格特質的受測者，應能使工作壓力的量測更為準確。

本研究對受測者採用直接言語攻擊的方式對受測者進行刺激，但在組織內的言語攻擊並不是全然都是直接攻擊，例如：流言、傳話等間接的言語攻擊。間接的言語攻擊，是否會造成個體的壓力，未來研究可透過田野調查、長期追蹤等方式進行研究。

除了被攻擊的個體外，攻擊者亦是值得研究的主题，在本次實驗進行的過程中，工作人員曾經出現因為壓力過大造成睡眠品質下降、作惡夢的現象，因此言語攻擊是否對攻擊者亦會造成壓力，是一個值得研究的方向；另外，學歷高低是否與言語攻擊相關；言語攻擊能造成工作壓力，反之，工作壓力是否會使個體產生言語攻擊；言語攻擊後，攻擊源要如何修補彼此的間關係。未來透過上述對於攻擊者及被攻擊者的研究，相信能對言語攻擊行為有更深一層的瞭解。



## 參考文獻

### 中文部份

1. Underwood, B. J.、Shaughnessy, J. J，心理學實驗法，洪蘭、曾志朗譯，遠流出版社，台北，民國八十六年。
2. Zimbardo,P.G.，路西法效應，孫佩妏、陳雅馨譯，商周出版社，台北，民國九十七年。
3. Conniff,R.，辦公室裡的大猴子，顏湘如譯，大塊文化出版社，台北，民國九十五年。
4. 梁珪瑜，「父母說負向言語之動機及影響:父母與國中生之觀點的差異比較」，國立台灣大學，碩士論文，民國 84 年。
5. 周勵志，警察壓力分析研究，台北市：內政部警政署委託研究案研究報告，2000。
6. 周婉湘，「父母以負向言語管教之情境及孩子的因應策略：大學生的文字回溯報告」，國立台灣大學，碩士論文，民國 89 年。
7. 曾慧芸，「負向言語對國中小學生自我效能、自我喜愛及關係品質之影響」，國立台灣大學，碩士論文，民國 91 年。
8. 蔡玲珊，「公共衛生人員工作壓力及身心健康之探討-以台南縣衛生局、所人員為例」，國立高雄醫學大學，碩士論文，民國 93 年。。
9. 黃美玉，「組織政治知覺對工作績效之影響-以工作滿足、工作壓力、組織承諾為中介變項」，國立中山大學，碩士論文，民國 93 年。
10. 李浩綱，「最低服務年限約定對員工離職意願與工作壓力干擾效果之研究~以科技產業國防訓儲人員為例」，國立交通大學，碩士論文，民國 94 年。
11. 連晉言，「離職之路-金融從業人員的工作壓力」，私立大同大學，碩士論文，民國 95 年。
12. 莊采華，「主管領導風格對工作壓力與離職傾向關係之研究 - 台灣地區保險業為例」，碩士論文，私立大同大學，民國 97 年。

13. 王佩玲 (2008), 十一位難養育型嬰兒的母親知覺孕期壓力之研究。臺北市立教育大學學報—教育類, 39, 123-160。

## 英文部份

1. Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452-471.
2. Allan, S. M., & Gilbert, P. (2002). Anger and anger expression in relation to perceptions of social rank, entrapment and depressive symptoms. *Personality and Individual Difference*, 32, 551-565.
3. Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: communication criteria for fairness. *Research on Negotiation in Organization*, 1, 43-55.
4. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
5. Beehr, T. A., & Newman, J. E. (1978). Job Stress, Employee health, and organizational effectiveness: A fact analysis, model, and literature review. *Personnel Psychology*, 31, 665-699.
6. Bitner, M., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54, 71-84
7. Buss A. H. & Perry M. (1992), The aggression questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 452-469.
8. Bjorkqvist, K., Osterman, K. M. & Hjelt-Back, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggression Behavior*, 20, 173-184.
9. Beatty, M. J. & McCroskey, J. C. (1997). It in our nature: verbal aggressiveness

- as temperamental expression. *Communication Quarterly*, 45, 446-460.
10. Barling, J., Rogers, A. G., & Kelloway, E. K. (2001). Behind closed doors : in-home workers' experience of sexual harassment and workplace violence. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 255-269
  11. Caplan, R. D. (1975). Job demands and work health. Hosh research Report, Cincinnati.
  12. Cannon, W. B. (1929). Organization for physiological homeostasis. *Physiology Review*, 9, 399-431.
  13. Diaz, A. K. & Mcmillin, J. D. (1991). A definition and description of nurse abuse. *Western Journal of Nursing Research*, 13, 97-109.
  14. David J. Hickson, W. Graham Astley, Richard J. Butler & David C. Wilson . *Research in Organizational Behavior*, 3, 151-196.
  15. Daw, j. (2001). Road rage , air rage , and now 'desk rage' . *Monitor on Psychology*, 32, 471-496.
  16. Frost, B. C., CHE Ko, James, L. R., (2007), Implicit and explicit personality: a test of a channeling hypothesis for aggressive behavior. *Journal of Applied Psychology*, 5, 1299-1319.
  17. Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H. P. (2004) . The customer is not always right: customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 397-418.
  18. Giacalone, R. A., & Gtrrnberg, J. (Eds. ). (1997). Antisocial behavior in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
  19. Grimsley, K. D. (1998). Slings and arrows on the job : incivility at work can hurt profits as well as feelings. *Washington Post*, 12 July, 1.
  20. Geen, R. G. (2001) . Human Aggression (2th ed. ) , Open University

Press, Buckingham • Philadelphia

21. Glomb, T. (2002), Workplace anger and aggression: informing conceptual models with data from specific encounter. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 20–36.
22. Grander, A., Tam, A., & Brauburger, A. (2002). Affective states and traits of young worker: a diary study. *Motivation and Emotion*, 26, 31–55.
23. Infante, D. A. & Wigley, C. J. (1986). Verbal aggressiveness: an interpersonal model and measure. *Communication Monographs*, 53, 61–69.
24. Infante, D. A. & Rancer, A. S. (1982). Argumentativeness and verbal aggressiveness: a review of recent theory and research. *Communication Yearbook*, 19, 319–315.
25. Infante, D. A. & Rancer, A. S. (1982). A conceptualization and measure of argumentativeness. *Journal of Personality Assessment*, 45, 72–80.
26. Johnson, S., Bodon, J., McCroskey, J. C. (1995), Nature nor nurture: understanding verbal aggression in the military, *Human Communication*, 11, 115–131.
27. Jockin, V., Arver R. D. & Mcgue, M. (2001). Perceived victimization moderates self-reports of workplace aggression and conflict, *Journal of Applied Psychology*, 6, 1262–1269.
28. Bjorkqvist, K., Lagerspetz, K., & Kaukiainen, A. (1992). (1992). Do girls manipulate and boys fight? development trends in regard to direct and indirect aggression. *Aggressive behavior*, 18, 117–127.
29. Bjorkqvist, K. (1994). Sex differences in physical, verbal, and indirect aggression: a review of recent research, *Sex Roles*, 30, 177–186.
30. Kinney, J. A. (1995), *Vilence at work* Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall

31. VandenBos, G. R. , & Bulatao, E. Q. (Eds)(1996). Violence on the job:identifying risks and developing solution , Washington ,DC :American Psychological Association.
32. Leyman, H. (1996). The content and development of mobbing at work. European. *Journal of Work and Organizational Psyhchology*, 5, 165-184.
33. LeBlanc, M. M. & Kelloway, K. E. (2002), Predictor and outcomes of workplace violence and aggression. *Journal of Applied Psychology*, 87, 444-453
34. Marks, J. (1996). The American uncivil wars. *U. S. News and Word Report*, 22 April, 66-72.
35. Martain, M. M. & Anderson, C. M. (1996). Argumentativeness and verbal aggressiveness. *Journal of Social Behavior and Personality*, 11, 547-554.
36. Paul, R. J & Townsend, J. B. (1998) , Violence in the workplace—a review with recommendations. *Employee responsibilities and Rights Journal*, 11, 1-13.
37. Martin, M. M , Weber, K. & Butant, P. A. (1997). Students’ perceptions of a teacher’ s use of slang and verbal aggressiveness in a Lecture: an experiment. Paper presented at the Annual Meeting of the Eastern Communication Association (10-13).
38. Martinko, M. J., Douglas, S. C., & Harvey, P. (2006). Understanding and managing workplace aggression. *Organizational Dynamic*, 35, 117-130.
39. O’ Leary-Kelly, A. M. , Duffy, M. K. , & Griffin, R. W. (2000). Construct confusion in the study of antisocial work behavior. *Research in personnel and human resources management*, 18, 257-303.
40. Perlow, R. , & Latham, L. L. (1993). Relationships of client abuse with locus of control and gender:A longitudinal study. *Journal of Applied Psyschology*, 78:831-834.

41. Pearson ,C. M. & Andersson, L. M. , Porath, C. L.(2000). Assessing and attacking workplace incivility . *Organizational Dynamics*, 29, 123 – 137
42. Rowe, M. M. & Sherlock, H. (2005). Stress and verbal abuse in nursing: do burned out nurses eat their young ? *Journal of Nursing Management* , 13, 242 – 248.
43. Rafaeli , A. , Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review* , 12, 23-37.
44. Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995) . A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 55-572
45. Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1997) . Workplave deviance: Its definition, its manifestations, and its causes. *Research on negotiation in organizations.* , 6, 3-27.
46. Roberto A. J. , Carlyle K. E. & McClure L. (2006), Communication and corporal punishment: the relationship between parents' use of verbal and physical aggression. *Communication Research Reports*, 23, 27-33.
47. Selys, Hans. (1983) , The Stress Concept: Past, Present, And Future. Stress Research. John Wiley & Sibs Ltd.
48. Spratlen , L. P. (1995) Interpersonal conflict which includes mistreatment in a university workplace . *Violence and Victims*, 10, 285-297.
49. Spector, P. E. & Jex, S. M. (1998) Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, :356-367
50. Smits, J. M. , Boeck , P. D. and Vansteelandt, K. (2004), The inhibition of

verbally aggressive behaviour. *European Journal of Personality*, 18, 537 – 555 .

51. Schumacher J. A. & Leonard K.E. (2005), Husbands' and Wives' marital adjustment, verbal aggression, and physical aggression as longitudinal predictors of physical aggression in early marriage. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 73, 28–37
52. Tedeschi , J.T., & Felson, R. B. (1994) .Violence, aggression. & coercive actions. Washiomgton, DC : American Psychological Association.
53. Trainor, B., & Marler, C. (2001) Testosterone, paternal behavior, and aggression in the monogamous California mouse (*Peromyscus californicus*), *Hormonal Behavior*, 40, 3–22.
54. Toda, K. (2001). A loss of aggressive behavior and its reinstatement by estrogen in mice lacking the aromatase gene, *Journal of Endocrinology*, 168, 217 – 220.
55. Dietz, J., Robinson, S. L., Folger R., Baron, R. A., & Schulz, M. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis, *Journal of Applied Psycology*, 92, 228–238.
56. Tamborini R., Chory R. M., Lachlan K., Westerman D., Skalski P. (2008), Talking smack : verbal aggression in professional wrestling. *Communication Studies*, 59, 242–2