

國立臺灣師範大學科技與工程學院

科技應用與人力資源發展學系

碩士論文

Department of Technology Application and Human Resource Development

College of Technology and Engineering

National Taiwan Normal University

Master's Thesis

部屬知覺主管幽默風格對其信任之影響：部屬情感

之中介效果

The Influence of Perceived Supervisor's Humor Styles on

Subordinates' s Trust: The Mediating Effects of

Subordinates' Affects

高安怡

Kao, An-Yi

指導教授：陳怡靜 博士

Advisor: Chen, Yi-Ching, Ph.D.

中華民國 111 年 7 月

July 2022



部屬知覺主管幽默風格對其信任之影響：部屬情感之中

介效果

研究生：高安怡

指導教授：陳怡靜

中文摘要

幽默作為促進人際相處關係的重要因素，善用的好處不勝枚舉。然而隨著發展定義出幽默存在著正負面類型的情況下，不同的風格確實影響會帶來不同的感受和表現。本研究主要探究在企業環境下，部屬知覺主管不同幽默風格對其正負情感的作用，以及情感在幽默與對主管信任的中介效果。研究採取網路問卷調查之方式，針對在職工作者進行兩時點的資料蒐集，原回收 181 份，刪除無效問卷後，有效問卷為 174 份，有效回收率 96.13%。研究結果發現：(1) 親和型幽默與正向情感呈正相關，攻擊型幽默與負向情感呈正相關；(2) 正向情感中介親和型幽默與情感信任之正向關係，負向情感則中介攻擊型幽默與情感信任之正負向關係。

關鍵詞：親和型幽默、攻擊型幽默、對主管的信任、正向情感、負向情感



The Influence of Perceived Supervisor's Humor Styles on Subordinates' s Trust: The Mediating Effects of Subordinates' Affects

Author: Kao, An-Yi

Adviser: Chen, Yi-Ching

ABSTRACT

Humor is an important factor when it comes to promoting interpersonal relationships, the benefits of proper conduct are numerous. However, since there are positive and negative ways to interpret humor, it can affect one's feelings and reactions to it in different cases. This study attempts to understand how subordinates perceive their supervisor's humor style, and the mediating effect of trust and humor towards their leader. This research collects its data with a questionnaire, which is conducted in two separate occasions. After deleting the invalid responses, 174 out of 181 questionnaires are used as data, and the response rate is 96.13%. The results indicate that: (1) affiliative humor is positively associated with positive affectivity, and aggressive humor is positively associated with negative affectivity; (2) positive affectivity mediated the relationship between affiliative humor and affect-based trust, whereas negative affectivity mediated the relationship between aggressive humor and affect-based trust.

Keywords: affiliative humor, aggressive humor, trust in leader, positive affectivity, negative affectivity

目 錄

中文摘要	i
ABSTRACT	iii
表 次	vii
圖 次	ix
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的與待答問題	6
第三節 名詞解釋	6
第二章 文獻探討	9
第一節 幽默內涵及相關研究	9
第二節 正／負向情感	18
第三節 對主管的信任	20
第四節 各變項間之關聯	25
第三章 研究設計與實施	35
第一節 研究架構	35
第二節 研究假設	36
第三節 研究對象	36

第四節 研究工具	38
第五節、資料處理與分析	45
第四章 資料分析結果	47
第一節 相關分析	47
第二節 理論模型測量	49
第三節 假設驗證	49
第五章 結論與討論	55
第一節 理論意涵	55
第二節 實務意涵	57
第三節 研究限制及未來研究建議	61
參考文獻	65
一、中文部分	65
二、英文部分	67
附錄	87
附錄一 第一階段發放問卷	88
附錄二 第二階段發放問卷	92



表 次

表 2-1 信任之定義	21
表 3-1 樣本屬性統計表	38
表 3-2 主管幽默風格題項	40
表 3-3 正負向情感題項	42
表 3-4 信任題項	44
表 4-1 相關係數表	48
表 4-2 模型適配度指標比較	49
表 4-3 階層迴歸分析結果	51
表 4-4 中介效果驗證結果表	53
表 4-5 假設驗證結果	54



圖 次

圖 1 研究架構圖..... 35



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

「幽默」(humor) 是一種存於日常生活中的現象，不會因歷史演進而衰退，不因性別、社會角色或是年齡所受限，同時也存在於不同文化的發展之中。所謂的幽默，並不僅是一種”有趣”的概念，而是由多種面向和風格所構成，不但具有豐富內涵，還涉及了心理、哲學、文學等等的層面。當個體展現幽默時，同時融合了內在思維和外在行為的表現，屬實是一種相當複雜的概念，更可稱上一門學科。適當的使用幽默，不僅能緩解緊張和尷尬的氛圍，也有助於彼此間的和諧相處。實務界中，國外的許多公司，如 Yahoo、美國西南航空、達美樂等等企業便將幽默納入其組織策略及文化之中，強調了幽默對於公司的重要性。職場上的幽默不僅能促進相互關係，也能協助找到工作中嚴酷與談諧間的平衡。幽默也是幫助個體在緊繃且競爭的職場中生存的祕密武器。史丹佛大學的兩位教授艾克 (Aaker) 和芭多那 (Bagdonas) 不僅開班教導企業主管如何利用笑聲創造營收、提升工作士氣，還出版《Humor, Seriously》一書，強調幽默對於工作的重要。卡內基訓練的中華區負責人黑幼龍先生曾經說過，對領導者來說，幽默是最佳的領導方式。在組織中，與員工具有密切關係的莫過於上級主管，他們的領導風格、思想，甚至是心情，都會是影響員工工作表現的重要因素。

學者 Durbin (1997) 及 Phillip (1992) 認為，身為領導者，幽默感是不可或缺的人格特質之一。也有研究指出員工會希望直屬主管在跟自己的相處上，能運用幽默來對待 (Wijewardena et al., 2017)，Priest 和 Swain (2002) 也發現好的領導者往往也具備一定的幽默，可見幽默於現今組織中的重要性不可忽視。作為另類的管理輔助工具，當領導者以友善風趣的態度來對部屬時，除了有利於創造職場中的親和關係外，也助於促進彼此間良好的溝通 (Dixon, 1980；Duncan, 1982；Lyttle, 2007；Romero & Cruthirds, 2006；Yoo, Ahn & Lee, 2006)。所以，當員工處於這樣愉悅的關係之下，除了可以使得其心態更為輕鬆自外，在面對工作上的態度和行為表現，例如個人和組織的績效、員工創造力、團隊凝聚力、工作滿意度、離職傾向等等，都會帶來良好的影響 (Avolio, Howell & Sosik, 1999；Lee, 2015；Duncan, 1982；Decker, 1987；Yang, 2013)。然而，幽默對於個體及人際相處上，雖大多具有助益，但倘若未妥善使用便可能會對彼此關係造成莫大的損害。Martin 等人 (2003) 等學者便根據幽默的風格，依對象分為對自己及他人，依面向分為為善及為惡兩者，於研究中提出了 2x2 的四種幽默風格，分別為「親和型幽默」(Affiliative humor)、「自我增強型幽默」(Self-enhancing humor)、「攻擊型幽默」(Aggressive humor)、「自我貶抑型幽默」(Self-defeating humor)。幽默可能會因定義及展現的不同，產生像是嘲笑或是自我調侃等負向概念。

由此可知幽默並非單單代表著”有趣”或”好笑”的概念，而是由多種面向和風格所組成。個體間可利用談諧有趣的方式建立起良好關係，但不當的運用也會對關係或結果造成傷害，實為一種具備多種效用的非正式交流方式。而為明確了解主管的幽默對於部屬的影響，本研究則選擇Martin 等人(2003)的分類中對他人所運用的親和型及攻擊型兩種幽默，以留意當幽默視為管理工具之一時，該如何善用才能促進部屬在組織中的正面感受或行為，並避免不好的結果。

領導者的親和或者攻擊型幽默之所以會對下位者及其行為產生影響作用，可能是因為在上下位者的對應關係中，激發了正向或負向，不同類型的情感 (Cooper, 2008)。情感存在於你我的生活中，當然也包含在工作環境之下。每個人每一天都會經歷到許多的情緒轉換，因此若想更加清楚地了解個體面對工作時的態度或是表現，必須共同考量情感因素，得到的結果才會更為妥當 (Ashforth & Humphrey, 1995)。在工作上，因為各種因素，員工往往都會產生到正向和負向的感受 (George & Zhou, 2007)。以往針對情感的研究也發現不同情感對於像是創造力、工作滿意度、情緒耗竭、組織公民行為 (George & Zhou, 2007; Ünler & Kılıç, 2019; Zellars, Perrewe & Hochwarter, 2000; Hui, Law & Chen, 1999) 等等都帶來了影響，而當部屬因為主管的對待而在有情感上有所不同感受時，當然也會對主管的認同、信任及滿意等等態度產生作用。然而正負向情感

並非只是一體兩面的特質，更應該是視其為兩獨立的概念，不會產生對應的效果，對個體的生理及行為面也會有作用上的差異 (Isen, 1990)，當我們僅以單一面向探究其與後續個體產生態度之關聯時，涵蓋的範圍實為欠缺。而情感對於個體而言其實存在著遞延、渲染的影響。當在日常與主管的相處中，形成了快樂抑或是焦慮等不同的感受時，對於在組織內與自己互動最為密切的領導者可能就會有思想或行為上的差異，並決定了是否要投入感情在之中。管理學大師彼得·杜拉克曾言，一個成功的領導者除了會有許多的跟隨者外，這些追隨者也都會相當的信任他們。當信任領導者時，他們才會願意交付自己的未來。Kouzes 與 Posner (1987) 對於信任同具有相似的主張，認為領導能力的基本要素之一便是信任，若領導者與員工不存在信任時，領導者就無法發揮其全部的能力。因此，為拓展研究的完整性並且了解不同情感之差異及其對於信任的影響，我們將同時以正、負向的情感進行探索，增加在組織環境中對於其之認識。

根據幽默相關的研究發現 (Decker & Rotondo, 2001; Pundt & Herrmann, 2015)，當主管表現出正向的幽默時，對領導者效能的認知及認同會有所提升，而這樣的感受不僅可利於建立起對領導者的信任外，當員工信任領導者時，對於其個人的行為效能也會產生正面的影響 (廖述賢、費吳琛、王儀雯，2006；姜定宇、丁捷、林伶瑾，2012；呂思齊、黃智、周式滢、林淑慧，2015)。以往有關於幽默的研究較多關注在幽默

對於個體或對人際關係的影響(Yip & Martine, 2006; Kuiper, Kirsh & Leite, 2010; Stieger, Formann & Burger, 2011)。但隨著近幾年在管理領導中對於幽默的重視逐漸提升，學者開始專注在上下級對等關係中，探討領導者幽默對於員工態度及行為影響的研究。而現存的領導者幽默研究雖然包含了其對員工的態度，例如：工作滿意度、心理賦權、團隊凝聚力、組織承諾(Decker, 1987; Gkorezis, Hatzithomas & Petridou, 2011; Cann, Zapata & Davis, 2009)以及像是個人及組織的工作績效(Avolio et al., 1999)等不同面向的結果外，在態度面較無研究探究主管幽默與部屬對其信任產生的影響性。

現有研究在了解幽默的影響作用時，多專注於主管正面的幽默對於員工的影響，忽略了幽默確實存有善惡的風格之分，並非領導者只要以幽默方式來對待員工，就一定能獲得下屬好的態度和行為表現回報。最後，領導者幽默影響員工的研究較多都是以國外經濟體系戲來發展，台灣既有的幽默研究大多以學生作為樣本，調查幽默風格對於個人關係、行為的影響，亦或是以個人的幽默感作為研究變項。在探討職場中主管運用不同幽默風格對部屬作用的研究較為匱乏。因此透過本研究，除了希望增加在台灣職場中主管的親和型及攻擊型幽默對部屬感受的認知及信任之認識外，也期望能將這兩種幽默風格的構面差異完整呈現。

第二節 研究目的與待答問題

綜合上述提及之觀點，本研究旨在探討組織中主管的正負向幽默風格差異對於部屬產生信任的影響，並瞭解員工因主管而生的正向與負向情感與信任之關聯性，以確認不同面向的情感是否在主管幽默風格及所產生的信任態度間存在中介效果。因此，本研究欲釐清的問題為：

1. 探討主管的不同幽默風格（親和型幽默、攻擊型幽默）與部屬正負向情感之關聯性。
2. 瞭解部屬的正負向情感是否會在主管不同的幽默風格（親和型幽默、攻擊型幽默）與其對主管的信任關係間具有中介效果。

第三節 名詞解釋

一、幽默風格（humor style）

幽默風格意指個體對外所展現出來的幽默差異，實屬一種行為傾向，可分為親和型、自我提升型、攻擊型以及自我貶抑型四種不同風格（Martin et al., 2003）。前兩者為正向的幽默風格，後兩者則為負向風格。親和型幽默指的是會以風趣好笑的幽默話語或行動來展現出個體的幽默；自我提升型較著重於自我對於人事物的幽默處事思維；攻擊型則是會表現出嘲笑或戲弄等行為，在表達幽默同時造成關係的傷害；最後的自我貶抑型便是個體會透過自我嘲諷作為與他人相處的方式。由於自我

提升與自我貶抑兩種類型較探討個體自我幽默，而本研究則是著重在主管的對他人的幽默行為表現所產生的影響，因此將採用親和型與攻擊型這兩種與他人相處關係下所運用的幽默類型作為本研究之探討變項。

二、對主管的信任 (trust in leader)

信任是一種透過雙方的良好互動關係所建立起的心理狀態，在信任於主管的情況下，會因為對其帶有著正面的期待，所以個體即使有可能暴露於風險之中，也願意有所付出 (Lewicki & Bunker, 1996)。根據 McAllister (1995) 的定義，可將信任分為兩種類型，分別為考量能力及可靠性的認知信任以及基於相處關係所建立認可的情感信任。本研究主要探討部屬在與主管的相處下的個人情緒感受，因此選用情感信任做為探討變項，了解在與主管的相處中，部屬對其所產生的信賴感。

三、正/負向情感 (positive / negative affectivity)

本研究所定義之情感代表的是個體在感受上，匯集了長時間的主觀情緒 (Bartel & Saavedra, 2000)，也包含了與人事物等外在環境互動下所產生的感受，並且將其區分為包含了熱情、機警以及緊張、擔憂等等不同的正向及負向情感內涵 (Watson, Clark & Tellegen, 1988)。



第二章 文獻探討

「幽默」再由古至今的發展中，仍然是一種抽象的形容，存在於人與事間並且難以界定。透過幽默的表現，不僅可以轉換個人心態，也可改變環境氛圍，甚至是人與人之間的相處。雖然講到幽默，大多數人都並無將其視為重要概念，但其重要性實質難以忽視。因此本節將針對研究中所提及的重要名詞加以探討其定義和發展，包含了幽默及幽默風格、對主管的信任，與部屬情感，探究了各變項間的關聯性。

第一節 幽默內涵及相關研究

一、幽默之定義

「humor」一詞的定義，在西方文化中，最早應用於醫學領域，代指為流體或液體，而後隨著時代的轉變及發展下，至文藝復興時期，幽默的概念才逐漸始用於描述個體間的互動關係，並從負面轉變為較為正面的涵義。但雖然幽默一詞主要來自於國外，卻不代表東方文化中未存於這樣的特質。在我們較為熟悉的中華文化中，「幽默」最一開始是由林語堂先生由西方 humor 之音譯所得。而幽默因為其難以捉摸的性質，學者們在定義其一詞時，便提出不同的解釋。Wilson (1979) 認為幽默是一種外在的刺激，會讓人感覺到好笑或有趣。Martin 和 Lefourt (1983) 則表示幽默為在面對環境的一種人格特質，能夠用以因應所面對的壓力，

可以評估個體於日常生活中知覺到幽默的程度，在不同的情境中表達愉悅的頻率，因此編製出幽默因應量表（Coping Humor Scale，CHS）及幽默反應情境量表（Situational Humor Response Questionnaire，SHRQ）。Long 和 Graesser(1988)則指出幽默是一種能引發人們有趣感覺的事物，而其表達可能會是無意或有意的情況。

但隨著而後陸續研究的發現，顯示了幽默的概念其實是一種具有多樣內涵的特質，用單一面向來定義幽默似乎有所欠缺。學者們逐漸的發展出了多向度的幽默量表，以明確衡量幽默的概念。學者 Nazareth(1988)在拓展對於幽默的認知時，根據了不同的層級提出較為完整的觀點。第一層指的是表達幽默的方式，舉例來說，像是笑話或喜劇等具有刺激的型態；第二層指的是個體在經歷了第一層的刺激後，產生的情緒感受或認知，例如好笑、有趣；而最後的第三層次則代表感受到幽默後所產生的外在行為表現，例如大笑等等不同的反應。Thorson 和 Powell (1993)提出了幽默感是一種看待社會世界的方式，具有自我保護和相處的意義，因此根據六個要點，包含了辨別自己是一個幽默的人、用以辨別他人幽默的理解力、欣賞幽默、笑的傾向和頻率、允許以幽默看待生活、以幽默作為因應和適應的能力，並分成（1）對幽默的喜好態度；（2）幽默創造及社交用途；（3）幽默的欣賞；及（4）因應和適應幽默的能力，發展出多元向度的幽默量表（Multidimensional Sense of Humor Scale，MSHS）

來拓展對於幽默的概念。而 Warnars-Kleverlaan、Oppenheimer 與 Sherman (1996) 的研究指出，要組成幽默包含了五種特質，分別為 (1) 產生幽默的能力；(2) 好玩、趣味的感覺；(3) 分辨幽默；(4) 理解幽默，以及最後 (5) 使用幽默的能力。Svebak (1996) 則認為幽默感包含了 (1) 對於歡樂的需求；(2) 對於幽默的偏好與以幽默為基礎的社交；(3) 較不嚴肅的個性；以及 (4) 對於幽默的認知能力。

根據上述的內容便可得知，幽默已從認知，拓展至感知、態度、行為或是個體特質等等不同的層面，在定義上也可能會依研究想探討的方向，而有些許的差異。像是可將幽默視為因應策略、態度感受，笑的程度和頻率，或是對個體與環境的知覺等等多樣的解釋。因此幽默可以說是一種抽象性質，且具有繁複內涵的存在。雖有差別，但在本質上終究還是不會有太大的差異。

二、幽默功能

經由以往的文獻研究回顧可以得知幽默對於個體的效用，大體來說可以分為生理層面及心理層面兩部分：

(一) 心理功能

幽默在過往的研究中發現，不僅可以幫助降低個體的負面情緒，例如高幽默感的人，比較不會產生憂鬱的感受 (Thorson & Powell, 1994)，個人產生過大的壓力或是感覺到沮喪的可能性較低，同時在面對壓力時

的應對能力也有所助益 (Dixon, 1980 ; Goldstein, 1987 ; Lefcourt & Martin, 1986 ; Lefcourt, 2001)。根據學者們的研究也發現，幽默感高的人，在個人自尊的建立上會有所助益。自尊越高的人，越能察覺到心裡的感受，對自己的整體評價便可有所提升 (林耀南、楊婉如，2008；林耀南，陳怡芳，2011)。此外，具備正向幽默的個體，對於在幸福的感受程度上同樣會帶來正向影響 (Yue, Liu, Jiang & Hiranandani, 2014)。因此可以知道，幽默不僅有助於調整在心理層面因內外因素所造成的壓力或負擔，可以處理負面的感知，在提升相同層面的正面感受上，有幽默感的人也比一般人體會程度更為突出。

(二)生理功能

Carroll 和 Shmidt (1992) 的研究顯示，當個體在生活中越頻繁的表現出笑或是微笑時，在生理的病症狀況便是可以有效的減緩。Fry(1994) 在回顧了有關幽默對身體有益的文獻，發現了特別是笑的部分，可達到類似於鍛煉和放鬆效果，助於維持個體免疫系統的功能。在醫學領域也同時證明了，幽默感較佳的人，身體內的常見抗體 IgA 會較高，而當 IgA 較高時，便能降低個體的在罹患疾病的頻率 (McGhee, 1999)。Mesmer-Magnus, Glew 和 Viswesvaran (2012) 的文獻回顧結果也指出，正向的幽默對於個體的健康會帶來正向的影響。且 2016 年發表於《Psychosomatic Medicine》，以挪威人為研究樣本，歷經了 15 年的大型研究也指出，高

幽默感的女性，因心臟病死亡的可能性會減少百分之 73，因傳染病死亡的風險減少百分之 83，另外，幽默感較高的男性因傳染病而死亡的風險上則會減少百分之 74，可見幽默感對於身體健康的正面效益。

三、幽默產生的理論

在解釋幽默及其功能時，如同定義會因不同研究而有所差異，其背後的相關理論，也有不同的發展。以下便針對在情感取向及認知取向中，最常被提及的優越理論及失諧理論來加以介紹。

(一)優越理論 (Superiority theory)

幽默的優越理論，最早可追溯到柏拉圖及亞里斯多德所提出的想法。主要來說，就是發現他人的不幸、痛苦、無知或是虛偽等等時，在對方相對弱勢的情況下所產生的優越感，且在此等的基礎下，建立起愉悅快樂的心情，或者是笑的行為表現。在這樣的理論背景中，當看見他人出糗、尷尬或是不知所云等等反應時，會因為別人的不利的情境條件或表現，在不受對方影響的情況下，讓其他人和自我對於強者角色的適配不疑有他，而在心情上產生快感。也可能在認為個人較為優秀的基礎下，經由取笑他人弱點和不幸，產生卓越感，提升對於自尊的認知。而 Hobbes (1651) 也以心理學作為出發點，利用「優勢理論」來解釋幽默的產生。他認為主要是透過與他人比較後，發現對方不足之處所產生的榮耀感，才造就了個體對於幽默的表達。總而言之，優越理論即為與他人比較時，

認為自己較為優越，所產生的快樂心情。因此比起滿意或是正面的態度，取笑、嘲笑或是藐視他人才是此理論想傳達的主要概念，即使對於個人的自尊、情緒產生良好的作用，但卻可能會對他人造成傷害，因此非一種絕對正面的幽默理論。

(二)失諧理論 (Incongruity theory)

在談論幽默時，最常被提及的理論便是失諧理論。「失諧」代表的是當個體知覺到認知產生落差、不一致時，所產生的感受。不同於優越理論是以嘲笑他人作為出發點，在認知層面的失諧概念，是以一個較為正面的觀點來說明幽默建立的原因。當任何的情況、事物或舉止等去進行相比較，生成了矛盾、不相稱、不和諧的現象時，便會引起笑的發生。而失諧理論中，最著名的觀點莫過於康德 (Immanuel Kant)，他認為幽默是來自於「期待到落空的突然變換」，叔本華 (Arthur Schopenhauer) 及黑格爾 (G. W. F. Hegel) 則認為幽默之所以會產生，主要是來自於概念或外觀與真實情況之間的不協調，而笑則是在知覺到這樣情況下所表現出來的行為。Meyer (1990) 也在他的研究中提出幽默的來自於認知的不一致，而只要目標對象能理解不協調的關係即會產生幽默。雖然不同學者在解釋理論上有些許的差異，但簡要言之，幽默主要是因為對於失諧的感知而生。

四、幽默風格之發展及內涵

然而，Craig、Lampert 與 Nelson (1996) 卻曾經表示，幽默的定義與個體在生活中如何展現幽默方式，實則並無太大關聯。也就是說，在針對幽默的研究中，針對本質的了解並無法完全得推論出個體幽默的表現形態，前述所提及的幽默及幽默感的概念，較偏向是個體在人格上的一種特質，若想要了解其行為傾向，則需探究個體的幽默風格。而過往研究中，根據幽默行為表現差異曾提出不同類型的，較為著名的如 Craig 等人 (1996) 根據 Block (1961) 提出的幽默行為問項列表 (The humorous Behavior Q-sort Deck, HBQD)，衡量個體所展現出來的外在幽默行為後，彙整出了五種對比類型的幽默風格，分別為社交和冷漠型、幽默反應和笨拙型、勝任和無能型幽默、草根和抑制性幽默，以及助益式和拙劣式幽默，代表了每個人在運用幽默時，可能存在著不同的傾向差異。而後，Kirsh 和 Kuiper (2003) 在 Craig 等人 (1996) 所提出的基礎概念下，提出了三種類型的幽默風格，分別為正面的 (1) 技巧型幽默：善於使用笑話或有趣的事物或對話來縮短與人的心理距離，促進彼此的互動與相處，獲得他人的支持，同時也可運用幽默作為因應困境的方式；以及負面的 (1) 粗魯型幽默：運用帶有攻擊意味的幽默來作為人際互動方式，以消遣、取笑或嘲弄他人為樂；(2) 做作型幽默：使用幽默的出發點較多是為了博取他人認可或是注意，在表達幽默時相對的不自然，並非出自於真心的反應，因此要其自然地使幽默或是講笑話通常具有困難，開始重

視幽默存在的正負向角度的差異。同年，Martin 等人（2003）便也根據善意及有害的分類以及對自己及他人的不同面向，將幽默風格區分為 2X2 的四種向度，並發展出幽默風格量表（Humor Style Questionnaire, HSQ），用以評估幽默在生活中，人際互動關係與個體內在的不同運用，其風格類型如下：

（1）親和型幽默（Affiliative humor）：個體通常會以講笑話或其他有趣的發言、故事來愉悅對方，維持及建立良好的人際關係。同時也會運用以好意為出發點的惡作劇、玩笑來促進社交互動。使用親和型幽默的個體，主要透過利用非敵對和正面的幽默方式來肯定自身與他人，盡量避免或減緩緊張、衝突等等情況發生，並有助於增強人際上的凝聚力，達到如同潤滑劑般的效用。

（2）自我增強型幽默（Self-enhancing humor）：個體會以幽默的思維來看待生活中各種人事物，所以面對壓力或是挫折時也能保持積極正向的心態。自我增強幽默與親和型幽默相比較，更注重個人而非外在的人際經營，著重在透過幽默的視角來面對壓力、負擔等的負向感受，較不會傷害到自我，或是影響到其他人。因此也可助於提升其在團體內的形象。

（3）攻擊型幽默（Aggressive humor）：當個體偏好於攻擊型的幽默風格時，會涉及使用諷刺、嘲笑、戲弄或貶低等的方式來表現幽默。透過攻擊對方來獲得個人的優越感。因此這種風格的表達通常不在乎其對他人

所造成的負面影響，進而容易造成對關係上的疏離及他人的心理傷害。

(4) 自我貶抑型幽默 (Self-defeating humor)：這種風格通常會透過消費自己的方式，說一些有趣或搞笑的事情來取悅他人，以獲取認可或是討好對方。而擅於使用自我貶抑型幽默的人，通常會允許自己成為他人的笑柄，因此在被嘲笑或貶低時也並不會太在乎。但卻也會透過此種幽默作為防禦性的手段，用以隱藏個人的負面情緒。

而隨著負向幽默的發展逐漸受到重視，Romero 和 Cruthirds (2006) 根據文獻回顧的結過，在 Martin 等人(2003)已發展的四種幽默風格下，添增了「溫和攻擊型」的類型，認為個體傳達類似於諷刺或嘲笑的訊息時，雖然本質為攻擊型，內容可能帶有譴責的意味，但因為幽默有趣的語氣，可以在避免創造出衝突的情況下，運用和善的方式明確表達想法 (Martineau 1972；Meyer 1997)。而研究也發現，此種幽默風格在已具有凝聚力的團隊中更具效用，例如透過善意的戲弄或嘲笑來塑造新進成員的行為，使其符合團體規範，獲得團體成員的資格 (Martineau 1972)。學者王建雅及陳學志(2010)也考量 Martin 等人(2003)所提出的研究，根據「對象」、「語言表面的攻擊性」和「社會技巧優劣程度」三者，發展出「社交型」、「激勵型」、「攻擊型」以及「貶抑型」四種不同的類型後，在每一風格中歸類出正負兩面的風格，社交型中包含了親合聯繫及弄巧成拙，激勵型包含了自我鼓舞及吹捧，攻擊型則包含了主動及回應

攻擊，最後在貶抑型中，涵括了自我的調侃及貶抑兩類，總共歸納出八向度的幽默風格。

綜合上述所提及幽默的廣泛定義與以往至今的不同幽默風格分類考量，認為個體的幽默風格展現的確存有正負向的構面差異及認知差異。幽默雖視為個體關係的潤滑劑，同時卻也可能造成損害，在不同風格下會影響不同結果的產生。因此本研究選用 Martin 等人（2003）對幽默風格之定義，以了解領導者展現出的幽默風格差異下，對於部屬感受或行為表現的影響。

第二節 正／負向情感

在心理學研究中，情感通常與認知（cognition）對稱，為心智活動的兩大構面。對於情感產生的研究，最早是由 James（1884）提出，認為情感是依循器官及肌肉的感受所做出的生理反應。然而在論及「情」之定義時，最頻繁被提及的莫過於情緒（emotion）、心情（mood）、情感（affect）。雖然情緒與心情和情感，這三個詞語在學術研究領域中或我們的生活時常被混為一談，並無確切的區分，但隨著逐年認知的開拓，三者間依然可以在程度上有一定的劃分。

首先，若以時間區分，情緒相比心情，持續的時間較為短暫，其次若以感受區分，情緒則是較心情來說更為激烈的（Frijda, 1993）。另外，

也有學者根據狀態 (state) 及特質 (trait) 來切割。狀態的變動性較高 (Wright & Staw, 1999)，代表持續時間短且變化性大的情感，而特質相對地就較為穩定，敘述的則是偏向與生俱來，會使人比較容易表現出情感。即使以往大多都是以持續的時間、對象、強度以及擴散性幾點作為解釋 (Bartel & Saavedra, 2000; Frijda, 1993; Morris, 1989)，至今於定義面，各學者的解釋仍有些微差異，但無庸置疑的，情感是三者中涵蓋範圍最為廣泛的概念，包含了情緒及心情的定義，可視為兩者的總稱，指的是個體在情感面的主觀心理感受，並聚集了其長期的情緒 (Bartel & Saavedra, 2000; 林家五、張秀如、張書豪、施建彬、胡宛仙, 2011)。Izard (1991) 則將認定情感包含了生理、認知及表情三部分的繁瑣歷程; Frijda (1993) 認為情感更應加上與所處的外在環境互動，是對於事件或人物經評估後所產生的感受; Krantzler 與 Miner (1994) 同將情感視為個體在自身周圍，針對日常狀況的一種反應，而張春興 (2004) 另外強調了刺激的效用，認為情感是個體歷經刺激後所生成的一種身心狀態。

一、情感的向度

學者 Watson & Tellegen (1985) 根據情感分析後的結果顯示，在對情感進行形容時，應將其劃分成兩種向度，分別為正向以及負向的情感。所謂的正向情感包含了像是機警的、富有熱情的、具備行動力的各種形容，另外在描述負向情感時則涵括了像是緊張、害怕、生氣等等 (Watson,

Clark & Tellegen, 1988)。兩者差異在於擁有正向情感的個體，在不同時間點和情境下仍具備能感受到愉悅的性格，負向情感雖同是在不同的時間與情境下，但卻有著更多不愉快、不舒適的主觀感受（Chiu & Kosinski, 1999；Watson & Clark, 1984）。富有較高正向情感的人較易感覺到安全、滿足，而負向情感較高則會輕易會有悲觀、不安的想法，以負面的觀點來解釋自己（Chiu & Kosinski, 1999）。對於情感這塊，還可以高低程度的不同來加以了解。首先在正向情感，高正向包含了像是興高采烈、活潑，而低正向則像是遲緩、昏昏欲睡等等形容情感的詞語，而高負向列出了像是苦惱、緊張、懷有敵意的，低負向包括但不僅限於平和、安定、緩和的形容詞（Watson & Tellegen, 1985）。當正向情感較低時，並不等於有高負向情感，同理，具備較高的正向情感時，也不代表負向情感就會比較低（Watson & Clark, 1997），應該將這些情感定義為相互獨立的概念。

由於本研究欲探究部屬在企業中，與主管長期的互動下所產生的感受，所以將選擇含括範圍最為廣闊的情感之意涵，並參考 Watson 學者等人（1988）的觀點，將情感認定為包含了正向及負向兩種不同向度的一種個體特質。

第三節 對主管的信任

信任就如同幽默般，屬於一抽象的概念，而其主要是從關係的互動中所建立，同時也是影響著一段關係是否能夠成功延續的重要考量因素

之一，先前的學者們在定義信任時，也提出了略同的觀點如下表：

表 2-1

信任之定義

學者	定義
Rotter (1980)	對於對方或者是團體的依賴，並會透過語言及文字的方式來表達對於承諾的期待。
Cook & Wall (1980)	能夠將他人的意向歸類於良善的，且對於他人的言行舉止具有信心，而其也將分成兩部分，分別為對於他人意圖、能力的信賴和可靠度。
Rempel, Holmes & Zanna (1985)	信任是在人際互動中，雙方的滿意逐漸累積而產生信賴感。
Ring & Van de Ven (1992)	建立起信任有兩個重點，首先，信任代表著相信他人的善意，其次則是認為他人的期望可信賴且可預期。
Carnevale & Wechsler (1992)	代表著即使居於劣勢，具有風險或是被利用，也甘願奉獻。在想法與行動上展現信賴，並會以合乎公平道德，且可預料、不帶威脅的態度來對待對方。

表 2-1
信任之定義 (續)

Hosmer (1995)	可以存於人與人的互動，也可以是經濟利益上的交換，社會結構，或者是一種道德操守。
Mayer, Davis & Schoorman (1995)	願意為了他人而處於劣勢。
Lewicki & Bunker (1996)	代表了即使他人的動機常夾帶著風險，但仍具有信心的期待，屬於一種正面的狀態。
Mcknight, Cummings, & Chervany (1998)	信任是指個體願意相信且依賴對方的想法。
Rousseau et al (1998)	對於對方的想法行為的正面期待下，使得個體願意將自己處於心理可傷害的一種狀態。
Dirks (2000)	代表了信念或期望，讓個人能相信他人的言行舉止，並且認為其對於自己是具有善意的。
鄭仁偉及黎士群 (2001)	信任是價值觀、感受、態度及情緒交互作用而生的，是一種心理層面的產物。認為信任雖然包含了情感成分，但最終仍是基於理性的決策。

資料來源：許道然 (民 90) 及本研究整理。

綜上所述，可以知道信任是一種基於與他人的互動關係下，對於對

方行為舉止的正面期待，並有一種信賴的感覺存在。而即使此種感受伴隨著不確定的風險時，個人也願意承擔，帶有犧牲奉獻的意味。

定義信任時，過往學者便也根據信任對象與信任的內涵作為劃分，提出了有關於信任定義的不同意涵。以對象分類時，根據組織、團隊、主管及同事，分成四種類型。(1) 組織信任指的是在員工認可組織內部制定的宗旨，相信公司不會損害個人利益。在無法向上控制組織的情形下，願意將個人暴露在風險中。與領導者的個性行為並無直接的關係，主要是以規範、政策執行是否合理或者成效等與組織整體相關的制度當作信任與否的考量(廖國鋒等人,2005;廖述賢等人,2006)。而學者 Nyhan 和 Marlowe (1997) 也將組織內部的信任定義為雙方間的信任，稱之個人信任 (personal trust)，以及對於組織整體在管理、治理相關機制所形成的態度，稱之系統信任 (system trust); (2) 團隊信任意指團隊內的成員在長期的互動關係中，對於對方的信賴感，倘若僅有一方的信任，則無法稱為團隊信任 (Alper et al., 1998); (3) 主管信任代表相信主管領導能力的程度，認為主管能以誠相待，信賴主管的為人處事，能確保對於員工的良好態度及考量其工作需求，並且會做出有利於公司的考量及決策 (Cook & Wall, 1980; 廖國鋒等人, 2005); (4) 同事信任代表對於同事工作能力的信賴，並且能在遇到困難時，獲得對方的相助，於平時的相處中也能平等互待 (Cook & Wall, 1980; 廖國鋒等人, 2005)。

針對於信任的內涵，McAllister(1995)根據 Lewis 與 Weigert(1985)所提出的概念更加具體劃的分為(1)情感型：建立於情感基礎上，因彼此的情感相結合而產生的信任；以及(2)認知型：對於他人可靠性和可依賴性的感知，共兩種不同概念的信任。而許道然(2001)在結合 Lewicki 與 Bunker(1996)的基礎觀點後，將信任劃分成(1)計算型：根據理性分析後，將利益與成本進行比較，並且僅在利益優於成本的情況下，才與人建立信任。通常也都會併隨著一些制度規範來懲處或避免違反信任的情況發生，因此當個體認為能獲得的報酬可能低於付出的代價時，便會慎重的考慮是否建立起信任，屬於一種功利取向的關係；(2)瞭解型：透過雙方長期的互動關係下，經由獲取彼此的相關訊息，隨著認識的增加後，促進彼此的信任；(3)認同型：這種基礎下的信任關係，則是隨著了解程度的增加，不再重視功利，而是以情感的認可作為基礎，在更深層面上，真心實意的建立信任，屬於最高等級的信任，總共有三種類型。Jones 和 George(1998)也將信任以條件的有無作為區分，有條件代表的是信任為因為在判斷他人的意圖或行為是否適當後才會產生，而無條件則是指在長期的互動下，基於情感、道德與價值觀作為信任的基礎。

在了解過往研究中對於信任的分類後，本研究將採用 McAllister(1995)對於信任的概念，將信任可分成認知及情感兩面向，認為信任

除了基於能力上的判斷外，同時也會因長期的相處而建立感情上的結合。而由於本研究欲探討的是主管的領導風格對於部屬態度的影響，並著重在情感層面。所以將根據此方向，選定主管作為情感信任建立的對象，以瞭解在主管幽默風格的差異下，對於部屬信任主管的影響。

第四節 各變項間之關聯

一、主管幽默風格對部屬情感之影響

正向情感意旨個體在一定的時間中感受到熱情、充滿活力和機警等等的情緒程度，而負向情感同指在一定的時間內個體對於討厭或痛苦的情緒狀態的感受程度，像是憤怒、緊張、恐懼等等 (Watson et al., 1988)。在探討不同的主管幽默對於部屬不同情緒感受間的關係，可以透過不同理論及觀點加以解釋。

首先，根據情感事件理論 (Affective Events Theory, AET)，可以得知在工作上所發生的事情會影響到個體的情緒感受，進而對於後續其在工作上的態度或者是行為產生影響 (Weiss & Cropanzano, 1996)，研究指出領導者的幽默可以作為喚起員工情感的一種刺激 (Wijewardena, Härtel & Samaratunge, 2017)，對後續的狀態具有一定影響。當領導者以正向幽默來對待自己的部屬，會因為正向的事件發生，提升了其對於領導者的正向情感，反之亦然。因此我們可以假設當部屬感覺到主管在日常相處

中，透過一些笑話或有趣的發言、舉動作為與自己的相處模式時，有可能會因為這樣長處於這樣和諧愉悅的環境下，產生了正面的情感。除此之外，學者 McGraw 和 Warren (2010) 提出的良性侵犯理論 (Benign Violation Theory, BVT) 也能用以解釋部屬情感的產生。所謂的良性侵犯理論意旨可以在可以接受且安全與不穩定、具有威脅性的兩者領域的交接之處，便是良性侵犯的範疇，唯有運用在此區域內的玩笑話才可被視為正當的笑話，換言之，只有在接受的那方感覺到威脅卻又開心的情況下，才能產生幽默而發笑，雖然 Yam 等人 (2019) 的研究提出在良性侵犯的基礎下，領導者的幽默展現雖然會讓部屬表現出偏差行為，但適當程度的幽默確實有助於促進雙方關係。因此親和型幽默作為良性的一種行為，當主管為了透過幽默來促進人際相處間的和諧或者是提升整體的氣氛，更會去避免傷害到他人的行為舉止，對於部屬來說也會因為感受到主管的幽默或其氛圍，形成正向情感。最後，根據幽默車輪模型 (Robert & Wilbanks, 2012) 的解釋，當個體表達出幽默時，可能會因為發生有趣事件，再經由社會傳染的過程向接受者傳遞正向影響。在這樣的模式下，主管在工作中展現的幽默便可能會促進或增強部屬的正向情感產生。過往研究也發現了領導者的幽默能引起正向情感 (Cooper, Kong & Crossley, 2018; Goswami et al., 2016)，Wijewardena 等人 (2017) 以澳洲 962 位工作者為研究樣本的結果也顯示當員工感受到主管的幽默是正向時，會產

生出正向的情緒反應。綜上所述，本研究推論：

H1：主管的親和型幽默與部屬正向情感呈正相關。

研究指出個體除了具備情緒的表達能力外，也具有透過表情、語調及姿勢察覺到他人情感的能力(Bartel & Saavedra, 2000；Cacioppo et al., 1986)。當主管以取笑、嘲弄等帶有貶低意味的攻擊型幽默來對待部屬時，雖然有助於建立起在組織等級制度下的權力地位，獲得下位者的行為順從 (Dwyer, 1991)，但卻會因為主管欺壓的行為態度產生負面情感。Mignonac 與 Herrbach (2004) 的研究顯示負向的工作事件發生會與負向情感的形​​成有所關聯，而具有嘲諷意思的幽默表現對於部屬來說即是一負向事件，所以只有一旦接受方將幽默認定為負面表達的時候，便會產生不佳的情感 (Wijewardena et al., 2017)，Fitness (2000) 提及當部屬因為上位者的公開羞辱或者感受到其對於自己的不尊重時，便會更容易產生類似於憤怒、不滿的負面情緒 (Lewis, 2000；Siomkos et al., 2001；Tangney et al., 1992)。而學者 Huo 等人 (2012) 以中國 243 名製造業員工的研究也發現主管的負向幽默會導致員工負向情緒的產生，可見主管之影響性。在前述的理論以及以往的研究結果之下，本研究推論：

H2：主管的攻擊型幽默與部屬負向情感呈正相關。

二、部屬情感在主管幽默風格與對其信任的中介效果

信任可根據垂直及水平的劃分不同的對象 (McCauley & Kuhnert,

1992)，在垂直的信任中，包含了前述所提及的組織信任及主管信任。本研究雖欲探討的是垂直信任，但根據 Mayer 和 Gavin（2005）的研究指出，相較於組織信任，因為主管與部屬的接觸更為直接且具體，所以信任主管更能對員工在組織內的活動產生更大的影響作用。

在過往的研究結果中發現，正向的幽默風格與社會能力中的建立關係能力呈現正相關，助於增強社會關係及積極的社交互動（Yip & Martin, 2006），代表者當個體表現出善意或是讓人感覺個體能幽默地看待的事物時，是有利立於雙方建立關係。據失諧理論（incongruity theory）的論點，當上位者透過在語言或是行為上，建立起與下位者於認知層面的不一致、不和諧的情況時，便會引起「笑」的形成，也可稱之為所謂的「笑點」，因而創造出和諧近人的氛圍。在更強調人與人間的關係、集體主義和上下階級的華人社會中，當主管願意展現出一個較為親切友善的態度作為與員工相處的方式的時候，便更加地利於主管與員工的良好關係建立。因此當主管在職場中以合適的方式開玩笑，講一些有助於氣氛營造的笑話或是展現逗趣的行為，除了利於緩解組織中的地位差異，促進不同層級的人員合作外（Vinton, 1989），在員工感受到如此善意時，便有可能會對其主管產生正向的心理認知。研究即指出領導者的正向幽默與部屬知覺主管支持會呈顯著正相關（Tremblay & Gibson, 2016）。因此我們可以推論，當部屬在企業單位內與主管的長時間相處之下，因為主管

所表現出來的正向幽默而感覺到了主管的支持後，除了會產生對於工作的正面情緒外，在這樣情緒渲染的作用下，員工也有可能因為與主管間的良好相處關係，產生對其在情感上的認同及信賴。學者 Terrion 和 Ashford (2002) 也發現親和幽默可以在正向情感影響的基礎下，傳遞信任於團隊內的其他成員。

以往學者也指出，主管的正向幽默有助於其權力的確保外 (Romero & Cruthirds, 2006)，當主管使用幽默來緩解困難的情況時，部屬會認為其更平易近人，更能了解員工在工作上所面臨的挑戰 (Messmer, 2006)。主管正當的幽默風格會建立起一種集體的氛圍，讓大家有一種“我們在一起”的心態 (Martineau, 1972)，形成對於企業單位的歸屬感。在員工感受到了因主管幽默所創造出愉快、健康和輕鬆的工作環境時，便會有利於其領導行為 (Decker & Rotondo, 2001)。所以，就員工的感受可能會因為其主管基於幽默而展現的處事態度和表現，讓部屬更願意向主管訴說自己於工作所面對的困難，認為其能夠理解並給予一定的幫助，同時也可能學習主管身為領導者角色的思維。打從心底產生了對其的信賴。

Grandey、Tam 和 Brauburger (2002) 的研究指出，員工正負向的情緒感受會表現在其個人工作的行為態度，然而影響其情感反應首要的因素則是來自於主管的影響 (George, 2000)。由於主管角色是構成工作的重要因素之一，部屬極有可能因為於工作中受到主管的影響，而延伸地

對工作產生了正面感受。經由情感事件理論(Weiss & Cropanzano, 1996)的觀點，也加以解釋正向情感在幽默與信任間的中介效用。根據該理論，在工作中所經歷的事件會影響到後續個體看待的角度及思維，所以信任是否能建立，與主管的行為和部屬感受有很大的關聯性。

所謂的情感信任包含了在與主管的相處中，能夠自在地與其討論任何的困難、分享想法，認為當遇到問題時，主管提供協助，並且會致力於建立起良好的工作關係。因此，當今天部屬意識或感覺到主管在與自己或團隊的日常相處中，就會透過一些有趣的行為舉止建立起良好的人際關係，促進在團隊內的社交互動，並且時而利用一些正面的幽默來肯定自身與他人的時候，不僅在無形之中建立起了團隊的良好氛圍，使得部屬在工作能較能常保有正向的心情，在長期的相處互動之下，也使得部屬在心理層面上更加的依賴主管。同理，主管具有身為領導者的權力與能力，但卻因其平易近人，和善有趣的態度讓部屬在與主管的相處上不會因為較高的職位或職權而感到壓力，或者擔心遭受到不公平的對待。正面積極的感受下，可能會願意向主管詢問，並相信其在工作上給予的專業建議，認為其經驗能帶給個人充分的協助。所以我們可以假設當因主管良善的幽默提升部屬的正面情感時，其能多以愉悅或樂觀為基礎來看待事物時，在與人的相處上不會造成太多的存疑，更容易的使得他人對自身產生期望和確信。過往研究也指出當部屬和自己的主管在長

期的上下位階中建立起了良好的關係品質，會讓部屬產生對於主管的信任（Whitener et al., 1998）。綜上所述，本研究推論：

H3：部屬的正向情感會中介主管親和型幽默與對主管情感信任的正向關係。

不同於善意的親和型幽默，所謂的攻擊型幽默指的是帶有著貶低、批評、取笑等諸如此類的風格表現。如同優越理論（superiority theory）的觀點，個體會因為感覺到對方的不幸、劣勢的情況條件或者是無知表現，在比較之下產生卓越感，因而使得個人建立起愉悅的情緒。個體會以取笑他人為樂，並透過這種方式來強調自己的地位及權力，且不會在乎自己的言行舉止可能對他人造成的負面影響。

Yip 和 Martine（2006）的研究發現，攻擊型幽默與社會能力中的情緒感知和情感支持能力呈現負相關，也就是說傾向於表達這種消極型幽默的個體，較難以明確地感受到自己和其他人的情緒，因此可能傾向於以不適當的方式使用幽默，但是卻無自知。當領導者以嘲弄或貶低他人的方式來表達幽默時，會使得員工心裡感到不適，認為主管並不支持自己。在這樣的關係之中，員工即使長時間的於企業中與主管存在互動關係，卻會因為主管嘲笑、戲弄或揶揄，這種自以為幽默的行為，認為主管看不起自己或是把自己作為工作消遣的笑話看待，產生了主管看不起自己等等的負向感受，進而影響到部屬在工作中常感受到負面情感。

Epitropaki 與 Martin (2005) 指出，在組織中領導風格會激發員工在工作中的情緒狀態，主管的行為會影響跟隨者不同程度的正向或負向情感。McAllister (1995) 指出情感信任與彼此間是否存在著相互關心而有所關聯，但當主管展現攻擊型幽默時，是較難讓部屬產生此等感受。Pund 與 Herrmann (2015) 以德國公司員工為樣本的研究就發現攻擊型幽默和領導與部屬交換關係呈顯著負相關，顯現出當主管以錯誤的形式展現幽默時，其實是會對主管與部屬的關係造成損害。高負向情感者因為對於所有事情的憂慮顧忌，即使是極為細微的訊息、話語或是不經意的舉動，都有可能因此對主管有過於負面的解讀，假設沒有很肯定的資訊就不會輕易相信別人。因此當部屬感覺到主管透過取笑、戲謔等帶有貶低意味的行為舉止來對作為對待自己的方式時，因為個體本身對於外在環境的敏感度及負面思考方式，將會更大化負向感受，在忐忑的心境下產生了對於主管的背離感，在害怕與主管相處的情況下，會盡量避免與其共享情感，或者當部屬意識到主管行為是具有傷害的動機，並且曾因為主管的言行舉止感到受傷或是汙辱，而使得在工作中的負面情感提升時，自己就會產生防衛機制，之後在工作中會盡量避免與主管互動相處，減少可能帶來的傷害，對於主管的信任便也難以建立。

情感事件理論 (Weiss & Cropanzano, 1996) 所提供的概念為個體的行為表現會受到先前因某件事情所產生情緒而影響。在此理論下，員工

的情感會有透過事件影響情感，而情感接續對個體的態度舉止形成一套完整的作用機制。而 Mignonac 與 Herrbach (2004) 在組織情境的研究下曾提出當個體歷經像是知覺主管不公平、與同事爭執等等一些影響情緒的事件後，會生成情緒經驗，隨之對其在工作中的態度和行為產生作用。

而主管與部屬間相處的情感信任之所以能建立，部分也受到了附帶情緒 (Incidental emotions) 所影響 (Legood, 2022)。所謂的附屬情緒指的是與決定無關但依然會產生的情緒，通常會從另一情況中延續而生 (Keltner & Lerner, 2010)。過往研究已支持附帶情感對於信任的影響作用 (Gino & Schweitzer, 2008; Lount Jr, 2010)，信任身為可瞻望工作結果的重要因素之一，會透過雙方的互動建立 (Hosmer, 1995)。所以在工作中，當部屬在工作中與主管的相處而產生焦慮不安、沮喪的情感時，因為附帶的情感，是有可能會對信任帶來負面作用。符合了感受影響判斷的概念，將主管對於部屬的影響有所串聯。身為團隊中領導者的主管，應做到能夠在工作中成為部屬值得仰賴的對象，但當部屬感覺到主管表現出帶有攻擊或取笑意味的行為來對待自己時，像是犯錯時比起協助更是嘲笑，或者在不適當的情境或未顧及他人的想法講述笑話這樣類似的情況發生，會認為主管的逾矩行為並不符合上位者該有的姿態，甚至可能對自身造成傷害。因為這樣的事件記憶，可能會使得部屬在工作中產生喪失動力，感到沮喪，甚至是對主管產生敵意，失去其原先對於主管

的尊重和學習意願。由於 Rotter (1967) 發現個體對於他人的信任程度不盡相同，對於領導者的看法或是與其互動關係影響了這段關係最終的信任程度。所以主管在展現出這種自以為好笑的幽默，進而影響到部屬的情感後，可能會喪失對於主管能力的信任。而先前研究也發現當身為領導者角色的主管傳遞出過多的負面訊息時，便會降低其在部屬心中的權威性 (Gkorezis & Bellou, 2016)，進而對其產生懷疑的態度。因此，綜合上述的推論，本研究假設：

H4：部屬的負向情感會中介主管攻擊型幽默與對主管情感信任的負向關係。



第三章 研究設計與實施

經由前兩章內容瞭解了本研究的研究動機、目的，以及過往的文獻資料後，本章將接續前述內容及假設，旨在說明研究架構、程序、對象後，並告知本研究所使用的工具及資料分析處理方法。

第一節 研究架構

本研究聚焦探討在主管幽默風格與部屬產生對主管信任之間的關聯，並加以確認部屬的正負向情感於其中的中介效果。而根據上述的文獻探討內容，本文使用 Martin 等人（2003）的幽默風格分類，將主管展現的幽默依對象及善惡立意分為四種不同風格，並選用其中的親和與攻擊兩種對外的幽默類型，明確其對於部屬信任產生所帶來的影響，並探究部屬不同情感在之中的作用，研究架構如下圖 1 所示：

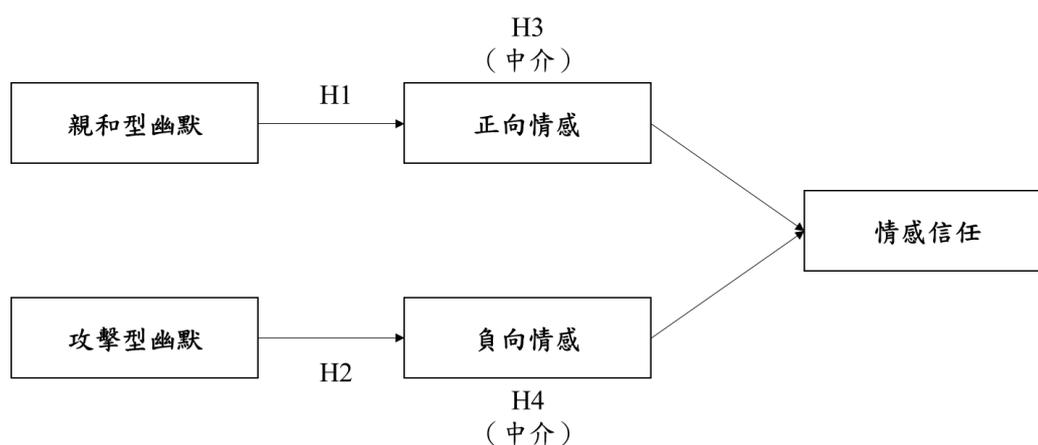


圖 1 研究架構圖

第二節 研究假設

- H1：主管的親和型幽默與部屬正向情感呈正相關。
- H2：主管的攻擊型幽默與部屬負向情感呈正相關。
- H3：部屬的正向情感會中介主管親和型幽默與對主管情感信任的正向關係。
- H4：部屬的負向情感會中介主管攻擊型幽默與對主管情感信任的負向關係。

第三節 研究對象

本研究希望了解主管幽默風格差異對於員工影響，針對台灣地區企業之在職員工進行調查，填答者需受雇於在台灣的企业組織，且將不限制從事之行業別以進行資料蒐集。此研究運用網路問卷調查的方式，透過 SurveyCake 建立問卷後，以便利取樣與滾雪球抽樣法透過聯繫身邊已就業之親朋好友，透過社群及通訊軟體寄送問卷連結及回收問卷。問卷的卷頭語告知此份問卷僅供學術使用，不會公開給其他研究外人士，以確保問卷的保密性。本研究在發放問卷時，將採取兩時點進行資料之蒐集，第一部份問卷發放時點為 2022 年 4 月 7 日，受試者首先填寫第一部份之「主管幽默風格」之量表後，三週後於 2022 年 4 月 28 日，透過受試者於第一階段所提供電子信箱，寄送包含「對主管的信任」以及「正

負向情感」題項的第二階段問卷，以避免於單一時間點回收量表而可能產生的共同方法變異（Common method variance, CMV）情況發生（彭台光、高月慈、林鈺琴，2006）。

本問卷的發放期間共為期 3 週，經由電子郵件及手機後四碼比對後之結果總共回收 181 份問卷，在刪除填答秒數過短、尺度單一、未有主管及工作或共事年資未清楚標示的問卷後，總共為 174 份問卷，其有效問卷的回收率為 96.13%。而受試樣本的背景資料之敘述性統計分析如下表 3-1 所示，在性別部分，以女性樣本居多，佔 57.5%，男性則佔 42.5%；在年齡部分，以 21-30 歲的樣本最多，佔 66.7%，其次則為 41-50 歲，佔 14.9%；於教育程度上，以大學的 69.5% 為主，其次則為碩士（含）以上的學歷，共佔 21.3%。

而受試者本身是否擔任主管職的比例則以非主管職的比例為主，佔 81.6%；在產業別部分，則以金融保險為主，共佔 33.9%；工作年資的平均值為 68.8 個月，與直屬主管共事時間的平均值為 29.8 個月。而主管的性別則以男性較多，佔 52.3%，女性則佔 47.7%。

表 3-1
樣本屬性統計表

變項名稱	類別	樣本數	百分比 (%)	累積百分比
性別	男性	74	42.5	42.5
	女性	100	57.5	100.0
年齡	20 歲(含)以下	0	0	0
	21-30 歲	116	66.7	66.7
	31-40 歲	21	12.1	78.7
	41-50 歲	26	14.9	93.7
	51 歲以上	11	6.3	100.0
教育程度	高中職	1	0.6	0.6
	專科/技職院校	15	8.6	9.2
	大學	121	69.5	78.7
	碩士以上	37	21.3	100.0
主管職	是	32	18.4	18.4
	否	142	81.6	100.0
產業別	傳產製造	11	6.3	6.3
	文教傳播	21	12.1	18.4
	公營機構	12	6.9	25.3
	金融保險	59	33.9	59.2
	資訊科技	19	10.9	70.1
	醫藥衛生	15	8.6	78.7
	住宿餐飲	3	1.7	80.5
	服務相關	16	9.2	89.7
	其他	18	10.3	100.0
主管性別	男性	91	52.3	52.3
	女性	83	47.7	100.0
變項名稱			平均值	
工作年資			68.83 (月)	
共事時間			29.75 (月)	

註：N=174

第四節 研究工具

本研究以問卷調查作為資料收集工具，問卷內容分為三大部分，分別為受測者「幽默風格量表」、「正負向情感」以及「對主管的信任」，由

於問卷量測的是部屬對於個人主管的感知，所以會將原幽默風格量表及信任量表中的主詞修改為我的主管，並調整動詞或代名詞，確保受測者不會以認知上的錯誤。而量表題項中含有英文的部分，皆會採用 Brislin (1983) 所提出之回譯 (back translation) 方式，由研究者將題項英翻中後，交付給精通於中英兩語文的專業人員翻譯回原文，並與原問卷比較差異後反覆修改，以避免題意因研究者的翻譯而造成偏誤狀況產生。且因本研究主要採以自陳式量表，所以會在問卷編排時錯置研究內各構面，以避免填答者思考其中因果關係而作答，降低共同方法變異情況發生的可能性。



一、幽默風格

(一) 操作型定義

本研究採 Martin 等人 (2003) 對於幽默風格的概念，將其以正向與負向、對個人與對他人的向度，區分為四種幽默風格，分別為親和型、自我提升型、攻擊型以及自我貶抑型。其中親和型指的是個體會以帶善意的幽默方式，以有趣的故事或發言來促進彼此社交互動，而攻擊型則是指個體為以取笑、嘲弄作為幽默的展現，通常不會顧及自己對他人所造成的傷害，當對方越受傷時，其內心可能會更具滿足。

(二) 量表

本研究所使用之幽默風格量表 (Humor Style Questionnaire, HSQ) 為

Martin 等人 (2003) 所編製，並選擇幽默風格中的親和型幽默及攻擊型幽默，每一向度各為 8 題，總題數為 16 題。在刪除因素負荷量過低的題項後，本研究所測得的量表內部一致性信度分別為：親和型 .86，攻擊型 .80。填答採李克特五點尺度量表，以「非常不同意」至「非常同意」分別給予 1 至 5 分加以評量。而由於此量表代表著個體在不同幽默風格的表現傾向，因此並無總量表之分數，個體在任一幽默風格所獲之分數越高，代表其表現傾向越高。其題項如下表：

表 3-2

主管幽默風格題項

題項	
親和型	1. 和其他人在一起時，我的主管通常不會大笑或開玩笑。(反) My supervisor usually doesn't laugh or joke around much with other people.
	2. 我的主管似乎是個天生幽默的人，因此在逗笑別人時不用花費太多的努力。 My supervisor doesn't have to work very hard at making other people laugh – (s)he seems to be a naturally humorous person.
	3. 我的主管很少分享跟他/她相關的有趣故事來逗笑別人。(反) My supervisor rarely makes other people laugh by telling funny stories about himself/herself.
	4. 當我的主管和他/她最親近的朋友在一起時很常開懷大笑。 My supervisor laughs and joke a lot with his/her closest friends.
	5. 通常，我的主管不喜歡講笑話或逗笑別人。(反) My supervisor usually doesn't like to tell jokes or amuse people.
	6. 我的主管喜歡讓別人笑出來。 My supervisor enjoys making people laugh.
	7. 當和他/她朋友在一起時，我的主管不常開玩笑。(反) My supervisor doesn't often joke around with his/her friends.
	8. 當我的主管和其他人在一塊時，通常說不出甚麼有趣的話。(反) My supervisor usually can't think of witty things to say when (s)he with other people.

<p>攻擊型</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 當有人做錯時，我的主管常常會取笑他們。 If someone makes a mistake, my supervisor will often tease them about it. 2. 大家從來不會因為我的主管的幽默感而感覺到冒犯或受傷。(反) People are never offended or hurt by my supervisor sense of humor. 3. 在講笑話或一些有趣的事時，我的主管通常不會太在乎別人的想法。 When telling jokes or saying funny things, my supervisor is usually not very concerned about how other people are taking it. 4. 我的主管不喜歡人們透過幽默的方式來批評或貶低他人。(反) My supervisor doesn't like it when people use humor as a way of criticizing or putting someone down. 5. 有時候當我的主管想到一些有趣的事情時，即使時機不對，他/她也會忍不住說出來。 Sometimes my supervisor think of something that is so funny that (s)he can't stop himself/herself from saying it, even if it is not appropriate for the situation. 6. 即使我主管所有親近的人都在嘲笑別人時，他/她也從不參與。(反) My supervisor never participates in laughing at others even if all his/her friends are doing it. 7. 當我的主管不喜歡某個人時，他/她經常透過幽默或是戲弄的方式來貶低對方。 If my supervisor doesn't like someone, (s)he often uses humor or teasing to put them down. 8. 即使有些事情真的很有趣，只要會冒犯到別人，我的主管就不會笑或是開他人玩笑。(反) Even if something is really funny to him/her, my supervisor will not laugh or joke about it if someone will be offended.
------------	---

資料來源：Martin 等人（2003）

二、部屬情感

(一) 操作型定義

本研究採用 Watson 等人（1988）針對情感之定義，將其視為在長期累積下所建立起的情感特質，並且區分為正向及負向兩構面。

(二) 量表

本研究採用 Thompson (2007) 修改自 Watson 等人 (1988) 所發展出 Positive and Negative Affect Schedule (PANAS) 量表，將其改編為 10 題項的短版量表，雖以往研究多採用 Watson 等學者 (1988) 的 20 題量表，但經由 Thompson (2007) 的驗證結果顯示該量表同能準確反映出受試者的情感，且相對減少填答時間。量表之正、負向度各包含五題，信度分別為 .85 以及 .83。並請受試者根據在工作中經常感覺到題項情感的程度，選擇最符合的選項填答，尺度則採用李克特四點尺度，以「從來沒有此感覺」至「總是有此感覺」分別給予 1 至 4 分進行評量，其題項如下表：

表 3-3
正負向情感題項

題項		
正向情感	有決心	Determine
	專心	Attentive
	機靈	Alert
	精力充沛	Active
	激勵	Inspired
負向情感	害怕	Afraid
	緊張	Nervous
	沮喪	Upset
	羞愧	Ashamed
	敵意	Hostile

資料來源：Thompson (2007)

三、對主管的信任

(一) 操作型定義

本研究使用 McAllister (1995) 對於信任的定義，並選擇其中「情感信任」之向度，情感導向的信任意指個體間在情緒層面的認可，並以其為基礎建立信任，偏向較為感性面的信任。

(二) 量表

本研究採用 McAllister(1995)編製的信任量表。其情感信任共 5 題，信度為 .89。填答主要採李克特五點尺度量表，以「非常不同意」至「非常同意」分別給予 1 至 5 分加以評量。由於本量表欲了解員工對於主管之信任，因此會將原量表內的對象修改為「我的主管」，其題項如下表：



表 3-4
信任題項

題項	
情感信任	<p>1. 我與主管都能自在地分享自己的想法、感受和期望。 Me and my supervisor have a sharing relationship. We can both freely share our ideas, feelings, and hopes.</p> <p>2. 當在工作上遇到困難時，我能輕鬆地與主管討論問題，且他/她也願意傾聽。 I can talk freely to my supervisor about difficulties I am having at work and know that (s)he will want to listen.</p> <p>3. 當我或主管其中一人會離開公司而無法繼續共事時，我們彼此都會有失落感。 Me and my supervisor would both feel a sense of loss if one of us was transferred and we could no longer work together.</p> <p>4. 當我與主管分享我的問題時，我知道他/她會給予關懷並提出具有建設性的回饋。 If I shared my problems my supervisor, I know (s)he would respond constructively and caringly.</p> <p>5. 我和主管在這樣的上下關係都投入了一定的情感來維繫。 I would have to say that me and my supervisor have both made considerable emotional investments in our working relationship.</p>

資料來源：McAllister (1995)

四、控制變項

過往研究顯示主管與部屬的性別、年齡和部屬的工作年資皆可能影響到幽默風格的展現或認知(Decker & Rotondo, 2001; Martin et al., 2003; Gkorezis et al., 2011)。除此之外，主管與部屬的共事時間也可能使得個體在知覺幽默風格上會有所差異 (Kim et al., 2016)，因此本研究將上述之統計資料皆納入控制變項。而在變項數字編碼的部分，其中性別 0 代表女性，1 代表男性，年齡以 1 代表 20 歲 (含) 以下；2 為 21~30 歲；

3 為 31~40 歲；4 為 41~50 歲；5 為 50 歲（含）以上，工作年資及共事時間則都以月份數直接做計算。

第五節、資料處理與分析

本研究將針對研究變項進行驗證性因素分析後（Confirmatory factor analysis, CFA），再採用 JASP 0.14.1 進行敘述統計、相關及拔靴法等統計分析作業以檢測變項間的關係。採用之研究分析方法如下：

一、 敘述統計分析（Descriptive statistics analysis）

分析內容主要包含所蒐集樣本之基本資料，敘述性別、年齡、教育程度、服務單位、工作年資及共事時間等等，並描述不同變數的平均數、標準差，同時計算其百分比，以拓展對於樣本資料之了解。

二、 信度分析（Reliability analysis）

此分析主要以各變項之 Cronbach's α 值作為判斷結果可靠性及一致性的標準，當 α 值大於 .70 則意旨變項具有較高信度，代表相同受測者進行重複測驗時，其結果的變異程度較低。

三、 效度分析（Validity analysis）

在效度分析，採取驗證性因素分析加以檢驗不同量表用以衡量對應變項的準確程度。主要檢測變項區別效度（Discriminant validity）。而區別效度主要探討不同構面或變項間的關聯程度，因此數字越小時，才代

表構面具有適當的區分性。

四、 Person 積差相關分析 (Pearson Correlation)

透過使用皮爾森相關分析，主要探討依變項、自變項以及中介變項，在兩兩變項的關聯程度。相關係數越大時，代表關聯性越高。通常當數值大於 0.8 時，代表變項間具有高度相關。

五、 迴歸分析 (Regression analysis)

此階段採階層迴歸 (Hierarchical regression) 的方式，探究變數對變數的影響程度以及是否具有特定關係，並確認自變項 (主管幽默風格)、中介變項 (對主管的信任) 及依變項 (正/負向情感) 間的相互關係是否具顯著效果，做為判斷研究推論之假設成立的依據。

六、 中介效果分析 (Mediation analysis)

本研究在中介效果的確認，主要透過拔靴法 (Bootstrapping test) 驗證正向及負向情感是否在主管幽默風格與信任間存在著中介。若信賴區間不包含 0 且 p 值小於 .05，則代表其中介效果為顯著。

第四章 資料分析結果

研究採用問卷調查方式進行，並且經由相關分析之結果明確變項間之關聯性，再透過迴歸分析及拔靴法驗證本研究之假設推論是否成立。

第一節 相關分析

透過 Person 相關分析，針對本研究的控制變項（性別、年齡、工作年資、共事時間）以及研究架構之變項（親和型幽默、攻擊型幽默、正向情感、負向情感、情感信任）間的相關係數進行檢驗，其結果如下表 4-1 所示，自變項的親和型幽默與正向情感 ($r = .28, p < .001$)、情感信任 ($r = .40, p < .001$) 呈顯著正相關；攻擊型幽默與負向情感 ($r = .18, p < .05$) 呈顯著正相關，與正向情感 ($r = -.40, p < .001$)、情感信任 ($r = -.55, p < .001$) 呈顯著負相關；中介變項的正向情感與情感信任 ($r = .56, p < .001$) 呈顯著正相關；負向情感與情感信任 ($r = -.33, p < .001$) 呈顯著負相關。

表 4-1
相關係數表

變項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.性別	.43	.50									
2.年齡	2.61	.96	.21**								
3.工作年資	68.83	96.83	.05	.79**							
4.共事時間	29.75	46.16	.10	.41**	.47***						
5.親和型幽默	3.47	.86	-.03	-.13	-.14	-.00	(.86)				
6.攻擊型幽默	2.86	.82	.04	-.09	-.13	-.04	-.18*	(.80)			
7.正向情感	2.58	.59	-.06	-.10	-.07	.01	.28***	-.38***	(.85)		
8.負向情感	1.91	.57	-.07	-.02	-.02	.01	-.05	.18*	-.34***	(.83)	
9.情感信任	3.44	.82	.04	.09	.07	.04	.40***	-.55***	.56***	-.33***	(.89)

註：N=174，*p<.05，**p<.01，***p<.001。女=0，男=1，工作年資及共事時間以月計算。括弧內代表變數之個別信度。

第二節 理論模型測量

本研究根據親和型幽默、攻擊型幽默、正向情感、負向情感、情感信任，建構不同因素之理論模型加以比較，根據表 4-2 所顯示，本研究所採用之六因素模型就指標判斷，相較於其他模型的數值都更為良好，顯示其適配度較佳。

表 4-2
模型適配度指標比較

模型	χ^2	df	χ^2/df	$\Delta\chi^2$	Δdf	CFI	RMSEA	SRMR	IFI
1. 五因素模型	634.909	395	1.607	-	-	.900	.059	.074	.902
2. 四因素模型	1006.501	399	2.523	371.592***	4	.747	.094	.128	.751
3. 四因素模型	868.527	399	2.177	233.618***	4	.805	.082	.089	.808
4. 三因素模型	1239.505	402	3.083	604.596***	7	.652	.109	.137	.657
5. 單因素模型	1615.010	405	3.988	980.101***	10	.497	.131	.132	.503

註：N=174

1. 親和型幽默、攻擊型幽默、正向情感、負向情感、情感信任。
2. 親和與攻擊型幽默合併為同一因素、正向情感、負向情感、情感信任。
3. 正向與負向情感合併為同一因素、親和型幽默、攻擊型幽默、情感信任。
4. 親和與攻擊型幽默合併為同一因素，正向與負向情感合併為同一因素、認知信任。
5. 所有題項合併為同一因素。

第三節 假設驗證

一、主管幽默與正負向情感之關係

由下表 4-3 的模式 1-2、2-2 可得知，親和型幽默會與正向情感 ($\beta = .20, p < .01$) 呈顯著正相關，攻擊型幽默與負向情感 ($\beta = .18, p < .05$)

呈顯著正相關，代表著當主管展現親和幽默時，會有助於部屬的正向情感提高，而當主管表現出攻擊型幽默時，也會使得部屬的負向情感提升。故研究之 H1、H2 獲得支持。



表 4-3

階層迴歸分析結果

變項	正向情感		負向情感		情感信任		
	1-1	1-2	2-1	2-2	3-1	3-2	3-3
控制變項							
性別	-.09	-.08	-.08	-.09	.02	.04	.05
年齡	.17	.20	.07	.07	.09	.12	.07
工作年資	-.23	-.26	-.09	-.06	-.01	-.05	.02
共事時間	.06	.05	.02	.02	.01	-.01	-.02
自變項							
親和型幽默		.20**		-.02		.32***	.26***
攻擊型幽默		-.36***		.18*		-.49***	-.36***
中介變項							
正向情感							.31***
負向情感							-.15*
R^2	.02	.21	.01	.04	.01	.41	.53
ΔR^2	.00	.19	.00	.03	.01	.40	.12
F	.95	20.22***	.33	2.88	.35	56.35***	20.70***

註：N=174，*p<.05，**p<.01，***p<.001

二、情感之中介效果

除了經由階層迴歸確認中介效果，本研究驗證假設之中介效果時，另外採用拔靴法加以確認不同面向之情感的間接效果是否顯著。在信賴區間 95% 之下，經由重複抽樣 1000 次，結果如下表 4-4 所示，在總效果部分，顯示親和型幽默對情感信任的估計值為 0.322，95% 的信賴區間為 0.186~0.443，信賴區間都未包含 0，且 p 值皆小於 0.001；而在攻擊型幽默對情感信任的估計值為 -0.495，95% 信賴區間為 -0.631~-0.352，兩兩關係的信賴區間皆未包含 0，且 p 值都 $<.001$ ，可得知其總效果皆達顯著。

透過間接效果的結果顯示，在正向情感在親和型幽默與情感信任間的估計值為 0.061，95% 信賴區間為 0.022~0.118，未包含 0，且其 p 值 $<.05$ ，因此可以得知其中介效果存在，故 **H3 獲得支持**。另外，在負向情感的中介果驗證部分，其 95% 信賴區間為 -0.068~-0.004，符合未包含 0 之條件，故 **H4 獲得支持**。

而根據直接效果的分析，在親和型幽默與情感信任以及攻擊型幽默與情感信任的信賴區間皆包含 0，且 p 值也達顯著水準，因此可以得知本研究的中介效果皆為部分中介。

表 4-4
 中介效果驗證結果表

	Estimate	p value	95%信賴區間	
			Lower	Upper
間接效果				
親和型幽默 → 正向情感 → 情感信任	0.060	0.014	0.020	0.118
攻擊型幽默 → 負向情感 → 情感信任	-0.026	0.080	-0.073	-0.004

註：N=174



綜合上述內容，本研究之假設推論結果彙整如下表 4-5。

表 4-5
假設驗證結果

	研究假設	驗證結果
H1	主管的親和型幽默與部屬正向情感呈正相關。	支持
H2	主管的攻擊型幽默與部屬負向情感呈正相關。	支持
H3	部屬的正向情感會中介主管親和型幽默與對主管情感信任的正向關係。	支持
H4	部屬的負向情感會中介主管攻擊型幽默與對主管情感信任的負向關係。	支持



第五章 結論與討論

在此章節將針對本研究最後所得之結果加以說明，並提供在實務界可運用方案，同時除了明確本研究所為能完善的限制部分，也提出後續研究建議，作為爾後學術及實務領域參考。

第一節 理論意涵

本研究主要想了解主管幽默、部屬情感與對主管的信任，三者變項間的關係。為彌補過往對於在台職場幽默研究缺少，研究根據 Martin 等人（2003）的幽默種類劃分，並選用其中對待他人的親和與攻擊型，這兩種善惡的幽默類型作為自變項，正負向情感作為中介變項，以及情感信任當作依變項，揣度當主管展現出友善親人、有助於人際關係的幽默或者以取笑他人為樂，屬於自以為幽默的幽默時，會影響到部屬在工作中的情感產生，並進而使部屬對主管的信賴產生作用。

主管幽默與部屬的情感的假設結果顯示，當部屬感知到主管親和幽默時，會直接影響到正向情感的建立，而知覺到攻擊幽默時，同樣也會使得部屬負向情感的程度提高。過往的研究曾指出主管展現幽默時，對於追隨者的正向情感存在正相關（Kong, Cooper & Sosik, 2019），且主管的正向幽默有助於提升員工在工作上的正面感受（Goswami et al., 2016），而攻擊型的幽默會引起員工的壓力和不滿（Huo et al., 2012）。由於在密

切的相處下，情緒是可以容易地傳遞給他人 (Wild, Erb & Bartels, 2001)，因此在直屬主管與部屬的關係中，這樣的結果並不難以理解。

其次，在工作中主管和部屬的互動必定會頻繁發生，因此主管的所作所為會直接的對部屬產生影響，而其中不可忽略的包含了部屬所具備的特質。經研究結果發現，正向情感會部分中介親和型幽默與對主管的情感，也就是說，主管的親和幽默會透過影響部屬的正向情感提升，使得其對主管的信任產生。此一結果似乎可與 Peng、Lei、Guo 和 Qiu (2020) 所指出的當主管透過幽默的展現營造出輕鬆和諧的職場氛圍時，有助於上位者的角色塑造，部屬會將主管視為模範的研究結果相互應和。也就是說當部屬知覺到主管良善的幽默時，會有助於其工作中的情感往正向加深，進而對主管的認可或關係產生好的影響。Thoresen 等人 (2003) 曾提出員工在工作上的態度和反應是可以經由情感的特徵加以預測。而根據此點，透過情感事件理論 (Weiss & Cropanzano, 1996) 的基礎也可驗證主管幽默、部屬情感及其對於主管的信任三者間的關係，為本研究假設提供一定的支持。然而，本研究同樣也發現部屬的負向情感在攻擊型幽默與情感信任間存在著中介效果。雖然工作仍會有許多影響個體情感的因素存在，像是工作壓力、工作滿意度等等，但如同前述所提及，主管身為與部屬互動最為頻繁密切的對象，往往容易左右著部屬的感受，又本研究主要是探討主管與部屬間的相處關係，根據研究結果即可得知

當主管展現出負向的領導行為，例如嘲諷、調侃，即使是立基於幽默的概念之上，但這樣公開取笑，帶有貶低意味，屬於主管自以為幽默的表現，屬實會讓部屬產生負面情感，並且進而對其與主管的相處和信賴上帶來不好的影響。在以往的研究中已證實了主管的不當督導會使得部屬產生焦慮沮喪、生氣等等的負向工作情感（Tepper, 2000；Simon et al., 2015），同時也會讓其對主管的情感信任產生負面影響（Xiaqi et al., 2012）。且當部屬知覺到主管的幽默為負向時，會使得負面情緒的產生（Wijewardena et al., 2017），且會對其信任帶來折抵的效果（Neves & Karagonlar, 2020），因此可與本研究所得之結果相呼應。

第二節 實務意涵

一、納入幽默作為培養領導人才的要素

世代和環境的轉換變遷，對於工作的價值觀上也有所不同。在勞動市場人才需求持續熱絡下，各個公司搶才、挖角的情況已成常態，而主管做為最直接影響部屬的職位，比起單純利用高壓、威嚴、績效導向的方式來領導團隊，在現今可能會更加關注與主管的相處關係，團隊的工作氛圍是否和諧，因此能否與主管有良好的互動，會是人選更加注重的部分。

假設潛在人才或既有同仁因不當的領導風格而感覺到有所委屈、不公平。在大缺工環境下，職缺選擇的機會多，個人負面感受不僅可能影

響到同仁對於公司或團隊的黏著度，提升其轉職或跳槽的考量，對於招募的成效上也可能發揮不佳的作用。如何培養出符合現今世代的領導特質便有一定的必要性。因此，當企業在規劃管理人才教育訓練的相關培育課程時，除了安排該職位所需專業技能的訓練外，針對領導者的管理團隊或下屬的能力訓練上，可以透過安排與幽默相關的領導課程、講座分享，讓主管學習該如何變得幽默，也能將幽默運用於工作中，帶給對方好的影響。讓主管認知到幽默在管理上的重要性，終而以妥善的方式來運用幽默，將幽默融合在日常與下屬的相處之中，協助成為良好的領導者。

二、多元管道抑制不當幽默的運用

幽默實屬難以拿捏的概念，只要拿捏不當就會有機會讓對方感覺到傷害或不開心的感受，喪失了信任。如果發覺主管展現出不合宜的幽默行為，像是具有損害他人信心、具有嘲諷意味的負面幽默時，就該及時矯正以避免後患。因為每位員工的離開，在找到下位人選到訓練其能獨立完成作業，其中都必須投入一定的時間金錢才能完成。若是未能及時處理問題終而導致人員離職的話，不僅會當即影響到該部門工作上的效率、造成同仁工作負擔的提升外，同時也可能會因在該職缺所投入的招募時間資源、新進人員專業技能的培育以及處理離職人員的行政流程等等因素，使得內部的人事成本提高。為預防這樣的情況發生，公司可以

透過辦理工作坊，在內容設計上結合實際案例或情境模擬，透過角色扮演達到換位思考或團體討論分享的方式，讓領導者能更加清楚攻擊型幽默的概念為何，該如何避免，妥當拿捏界線，從思維深入，進而改善或抑制不當行為，培養正確的職場素養及領導力。而企業更該經由確實的內部公告，讓同仁能明確了解到公司所能給予的協助，以防其遭受主管不當的對待後，喪失對於上位者的情感或能力上的信任，影響彼此的互動，甚至是留任意願。而實質的規劃就像是建立或告知員工反映管道，例如公司內部建議信箱、意見熱線、問題處理小組，讓員工反饋意見，讓應對團隊能及時處理抑制主管後續繼續使用不當的幽默，導致其身為領導者的地位動搖，另外也可經由員工協助方案的規劃，定期關懷公司同仁在工作中與主管的相處關係或者個人的情感轉變等等，讓主管與部屬的關係能夠健康發展。

三、招募具備良好特質人選或提拔適當人才做為主管

一間公司的發展和存續，除了要有妥善的策略規劃，同時也會需要人的加入來達到企業目標。人選的好壞則是相當重要的部分。從一開始的篩選門檻考量到後續內部人才選拔，都是可預防後患發生的方式，除了上述所提及在人員入職後，公司內部可透過協助方案抑止不當情形的發生，或將幽默特質納入培養領導人的要素外，也可在最一開始的徵選階段時，安排人選填寫情感量表，把其作答結果納入考量。原因在於正

向情感較高的個體，其思維會更加正面，反之負面情感則較容易生成負面想法，所以可假設其往後在工作中的表現會受情感左右。另外過往的研究也發現親和型幽默與五大人格中的外向性、開放性呈顯著正相關（Martin et al., 2003；Vernon et al., 2008），與樂觀、幸福感（Yue, Hao & Goldman, 2010；Ford, Lappi & Holden, 2016）等不同的特質皆存在著關聯性。因此也可透過事先量測，將其納入招聘主管層級或晉升人選的判斷因素之一。當今日找到合適的人，便可為公司在人才的部分打好基礎，而當培育出適當的晉升人選並給予及機會帶領團隊時，就如同搭建出穩固的發展架構。不同方式的規劃下，由內到外為公司做出最為適切的選擇與規劃。

四、透過多元方式提升員工的正面感受

情感的生成，有部分原因是受到外在境況所影響，並在長時間的累積下形成個體的重要特質。與主管往來中，如果部屬擁有正向的情感後續對於主管的信任將會有助所助益。而在工作中產生的情感，除了會受到主管的作用外，同時同事、工作氣氛或是環境都有可能是影響的因素之一。在工作難免會因為業務積累或者績效要求等等因素，造成個體在工作中產生壓力，或者與主管意見相左而感疲憊。但是為了消弭工作上的心理負擔，平衡員工心態，建立起正向的良好的工作氛圍，則可以透過舉行團隊凝聚活動，像是定期的部門聚會、運動會、讀書會、慶生會

等等，另外在設備上則可以經由規劃舒適的員工休息區、配置點心茶水，或者翻修以往較為拘束的辦公室，改為開放的空間，營造出較為輕鬆的辦公環境作為額外的協助。建立起自在的工作環境和互動關係，讓員工提升正面的情緒感受，如此一來，在工作上較容易以正面的態度和思維來去應對，與主管同僚間的相處也會有所幫助。

第三節 研究限制及未來研究建議

本研究的研究限制與未來研究建議如下：第一，本研究在量表之填寫主要由部屬一人完成，然而看待相同行為時，不同個體可能存在著不同認知，僅由部屬來評估可能會存在著偏誤，同時，由於本研究主要希望了解主管與部屬上下位階的相處關係，後續建議採用配對樣本，包括主管與部屬的資料，增加客觀性，以降低偏誤的情形發生。另外，雖本研究已採取兩時點發放問卷以盡量避免共同方法變異的問題產生，但中介變項及依變項仍在同時點進行蒐集，因此建議後續研究可根據幽默風格、正負向情感、情感信任三個變項分為三時點進行資料蒐集，以降低偏誤的發生。

第二，由於在華人文化中，較為強調階層關係，即使是在幽默的基礎下，身為領導者的主管為了立威，容易有不苟言笑的表現。由於本研究並未探討華人組織中常見的威權或華人的價值觀，建議未來研究可將其加入調節變項，以更加明確其影響作用。

第三，本研究是欲拓展對在臺企業的認知，從本研究所回收的樣本資料僅能得知其目前在職的產業類型，但由於幽默風格非個人特質，而是個體行為傾向，若是在較為開放的企業文化或者是扁平的組織結構中，例如外商企業、新創公司，可能會因為一些環境或規範，使得主管表現程度或是與同僚的相處方式有所不同。因此，建議往後研究能比較企業類型的不同是否存在著個體幽默表現的差異或者部屬接受程度的差別。

第四，透過研究雖了解到上位者在親和型或者是攻擊型幽默的表現下對於下屬在感受上的作用，但除了此兩種偏向外顯風格，但依據 Martin 等人（2003）對於幽默的定義，另外仍有同以善惡區分，但其較為注重在自身的自我提升及自我貶抑兩種不同型態的幽默風格。自我提升幽默作為一種適應機制，使主管在面對壓力所產生出焦慮、沮喪等負面情緒時，仍可利用幽默態度因應，以多元觀點切入思考並解決問題（Martin et al., 1993），不僅可能有利於其在團隊中工作氣氛的樹立，同時對於領導者的角色塑造可能同樣存在的益處，進而影響到部屬。而過往研究曾指出透過自貶方式會讓對方感到更加親近，對組織帶來正面影響（Tümekaya, 2011），但未拿捏好程度，自貶的幽默可能也會讓部屬對於主管的信心降低（Zillmann & Stocking, 1976），影響領導者的地位。因此，未來建議可針對另外兩種類型進行研究，拓展對幽默領域的完整認知。

最後，信任作影響個體行為表現的重要因素，過往發現其對於個體

不論是在對於工作滿意度、組織公民行為、工作績效和建言行為(Bartram & Casimir, 2007; 姜定宇、丁捷、林伶瑾, 2012; 呂思齊、黃智、周式滢、林淑慧, 2015; 洪贊凱、曾鈺雯, 2012) 等等都帶來了正面的影響。Dirks 及 Ferrin (2002) 在其研究中所提及的領導行為一對主管的信任—員工效能的模型同樣也佐證了信任的重要性，因此未來可納入如工作投入、工作士氣或者創造力等不同類型的變項，探討信任是否能在主管幽默及其變項間存在中介效果，已明確其對個體在工作上的影響作用。





參考文獻

一、中文部分

王亞德 (2014)。組織信任對工作投入影響之研究-以工作滿意度為中介變項。科技與人力教育季刊，1(2)，1-19。

王建雅、陳學志 (2010)。八向度幽默風格量表之發展暨其與自尊、人格特質、依附風格關係之探討 (未出版之博士論文)。國立臺灣師範大學，台北市。

韦慧民、龙立荣 (2009)。主管认知信任和情感信任对员工行为及绩效的影响。心理学报，41(1)，86-94。

余明助 (2006)。組織變革不確定感與員工工作態度關係之研究-以組織溝通和員工信任為中介變數。人力資源管理學報，6(2)，89-110。

<http://dx.doi.org/10.6147%2fJHRM.2006.0602.05>

吳宗祐 (2008)。主管威權領導與部屬的工作滿意度與組織承諾: 信任的中介歷程與情緒智力的調節效果。本土心理學研究，(30)，3-63。 <http://dx.doi.org/10.6254%2f2008.30.3>

呂思齊、黃智、周式滢、林淑慧(2015)。領導者與部屬關係之後果分析：主管信任之中介分析。勞資關係論叢，17(2)，1-13。

林家五、張秀如、張書豪、施建彬、胡宛仙 (2011)。團隊回復力形成機制分析：團隊正面情感的中介角色。人力資源管理學報，

11(2), 25-46。 <http://dx.doi.org/10.6147%2fJHRM.2011.1102.03>

林耀南、陳怡芳 (2011)。女性工作者之怕被笑特質、幽默感、自尊與同事關係品質之關聯性影響。 *Journal of Data Analysis* , 6(5), 31-55。 [http://dx.doi.org/10.6338%2fJDA.201110_6\(5\).0003](http://dx.doi.org/10.6338%2fJDA.201110_6(5).0003)

林耀南、楊婉如 (2008)。多向度幽默感對自尊、工作倦怠與工作滿足之影響—以第一線服務人員為例。 *商管科技季刊* , 9(4), 417-442。 <http://dx.doi.org/10.30083%2fCMQ.200812.0001>

洪贊凱、曾鈺雯 (2012)。從印象管理觀點探討組織個體政治技巧與建言行為之關係。 *人力資源管理學報* , 12(2), 1-23。
<http://dx.doi.org/10.6147/JHRM.2011.1202.01>

姜定宇、丁捷、林伶瑾 (2012)。家長式領導與部屬效能：信任主管與不信任主管的中介效果。 *中華心理學刊* , 54(3), 269-291。
<http://dx.doi.org/10.6129%2fCJP.2012.5403.01>

張春興 (2004)。教育心理學—三化取向的理論與實踐。台北，東華。

許道然 (2001)。組織信任之研究：一個整合性觀點。 *空大行政學報* , 11, 253-295。

陳志忠、王翊安、吳守從 (2016)。探討餐旅業員工正負向情感特質與組織公民行為，離職傾向之關係-兼論工作家庭衝突之中介效果。 *觀光與休閒管理期刊* , 4(1), 67-80。

[http://dx.doi.org/10.6510%2fJTLM.4\(1\).07](http://dx.doi.org/10.6510%2fJTLM.4(1).07)

陳懷傑、李弘暉、郭建志、程晟 (2018)。道德領導與員工建言行為:

情感信任與團隊成員關係衝突知覺的中介角色研究。人力資源管理學報, 18(2), 69-97。

[http://dx.doi.org/10.6147%2fJHRM.201812_18\(2\).0003](http://dx.doi.org/10.6147%2fJHRM.201812_18(2).0003)

彭台光、高月慈、林鈺琴 (2006)。管理研究中的共同方法變異: 問題

本質, 影響, 測試和補救。管理學報, 23(1), 77-98。

<http://dx.doi.org/10.6504%2fJOM.2006.23.01.05>

廖述賢、費吳琛、王儀雯 (2006)。信任關係、工作滿足與知識分享關

聯性之研究。人力資源管理學報, 6(3), 23-44。

<http://dx.doi.org/10.6147%2fJHRM.2006.0603.02>

廖國鋒、張瑞文、王湧水 (2006)。領導型態, 情緒智力與員工關係品

質及工作投入關係之探討。輔仁管理評論, 13(3), 111-136。

<http://dx.doi.org/10.29698%2fFJMR.200609.0005>

廖國鋒、費吳琛、丁文養 (2005)。自我管理團隊目標互賴性、團隊成

員互動過程對團隊信任影響之研究。管理與系統, 12(2), 53-73。

鄭仁偉、黎士群 (2001)。組織公平、信任與知識分享行為之關係研

究。人力資源管理學報, 1(2), 69-93。

二、英文部分

Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (1998). Interdependence and controversy in group decision making: Antecedents to effective self-

- managing teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74(1), 33-52. <https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2748>
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125.
<https://doi.org/10.1177%2F001872679504800201>
- Avolio, B. J., Howell, J. M., & Sosik, J. J. (1999). A funny thing happened on the way to the bottom line: Humor as a moderator of leadership style effects. *Academy of Management Journal*, 42(2), 219-227.
<https://doi.org/10.5465/257094>
- Bartel, C. A., & Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 197-231.
<https://doi.org/10.2307/2667070>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Cacioppo, J. T., Petty, R. E., Losch, M. E., & Kim, H. S. (1986). Electromyographic activity over facial muscle regions can differentiate the valence and intensity of affective reactions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(2), 260-268. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.2.260>
- Cann, A., Zapata, C. L., & Davis, H. B. (2009). Positive and negative styles of humor in communication: Evidence for the importance of considering both styles. *Communication Quarterly*, 57(4), 452-468.
<https://doi.org/10.1080/01463370903313398>
- Carlson, M., Charlin, V., & Miller, N. (1988). Positive mood and helping behavior: a test of six hypotheses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(2), 211-229. <https://doi.org/10.1037/0022->

3514.55.2.211

- Carnevale, D. G., & Wechsler, B. (1992). Trust in the public sector: Individual and organizational determinants. *Administration & Society*, 23(4), 471-494. <https://doi.org/10.1177/009539979202300404>
- Carroll, J. L., & Schmidt Jr, J. L. (1992). Correlation between humorous coping style and health. *Psychological Reports*, 70(2), 402-402. <https://doi.org/10.2466/pr0.1992.70.2.402>
- Caudill, A., & Woodzicka, J. (2017). Funny business: Using humor for good in the workplace. *Humor*, 30(1), 43-62. <https://doi.org/10.1515/humor-2016-0039>
- Chen, P. Y., & Spector, P. E. (1991). Negative affectivity as the underlying cause of correlations between stressors and strains. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 398-407. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.3.398>
- Chiu, R. K., & Kosinski Jr, F. A. (1999). The role of affective dispositions in job satisfaction and work strain: Comparing collectivist and individualist societies. *International Journal of Psychology*, 34(1), 19-28. <https://doi.org/10.1080/002075999400078>
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x>
- Cooper, C. (2008). Elucidating the bonds of workplace humor: A relational process model. *Human Relations*, 61(8), 1087-1115. <https://doi.org/10.1177/0018726708094861>

- Cooper, C. D., Kong, D. T., & Crossley, C. D. (2018). Leader humor as an interpersonal resource: Integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, *61*, 769-796.
<https://doi.org/10.5465/amj.2014.0358>
- Craik, K. H., Lampert, M. D., & Nelson, A. J. (1996). Sense of humor and styles of everyday humorous conduct. *Humor: International Journal of Humor Research*, *9*(3/4), 273-302.
<https://doi.org/10.1515/humr.1996.9.3-4.273>
- Grandey, A. A., Tam, A. P., & Brauburger, A. L. (2002). Affective states and traits in the workplace: Diary and survey data from young workers. *Motivation and Emotion*, *26*(1), 31-55.
<https://doi.org/10.1023/A:1015142124306>
- Cropanzano, R., James, K., & Konovsky, M. A. (1993). Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, *14*(6), 595-606.
<https://doi.org/10.1002/job.4030140609>
- Decker, W. H. (1987). Managerial humor and subordinate satisfaction. *Social Behavior and Personality: an international journal*, *15*(2), 225-232.
<https://doi.org/10.2224/sbp.1987.15.2.225>
- Decker, W. H., & Rotondo, D. M. (2001). Relationships Among Gender, Type Of Humor, And Perceived Leader Effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, *13*(4), 450-465.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, *85*(6), 1004-1012. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.1004>

- Dixon, N. F. (1980) Humor: a cognitive alternative to stress? In I. G. Sarason & C. D. Spielberger (Eds.), *Stress and Anxiety*, 7, 281-289. Washington, DC: Hemisphere.
- Duncan, W. J. (1982). Humor in management: Prospects for administrative practice and research. *Academy of Management Review*, 7(1), 136-142. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285511>
- Dwyer, T. (1991). Humor, power, and change in organizations. *Human Relations*, 44(1), 1-19. <https://doi.org/10.1177/001872679104400101>
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 569-589. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.005>
- Fitness, J. (2000). Anger in the workplace: an emotion script approach to anger episodes between workers and their superiors, co-workers and subordinates. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(2), 147-162. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2<147::AID-JOB35>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<147::AID-JOB35>3.0.CO;2-T)
- Ford, T. E., Lappi, S. K., & Holden, C. J. (2016). Personality, humor styles and happiness: Happy people have positive humor styles. *Europe's Journal of Psychology*, 12(3), 320. <https://doi.org/10.5964/ejop.v12i3.1160>
- Fry, W. (1994). The biology of humor. *Humor: International Journal of Humor Research*, 7, 111-126. <https://doi.org/10.1515/humr.1994.7.2.111>
- Frijda, N. H. (1993). Thompson's place of appraisal in emotion. *Cognitive &*

Emotion, 7(3-4), 357-387.

Frijda, N. H. (1999). Emotions and hedonic experience. In E. D. Kahneman & N. Schwarz (Eds.). *Well-being the foundations of hedonic psychology*, 190-210. New York: Russell Sage Foundation.

Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167-1230.

<https://doi.org/10.1177/0149206312439327>

George, J. M. (1992). The role of personality in organizational life: Issues and evidence. *Journal of Management*, 18(2), 185-213.

<https://doi.org/10.1177/014920639201800201>

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.

<https://doi.org/10.1177/0018726700538001>

George, J. M., & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50(3), 605-622. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525934>

Gino, F., & Schweitzer, M. E. (2008). Blinded by anger or feeling the love: how emotions influence advice taking. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1165-1173. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1165>

Gkorezis, P., Hatzithomas, L., & Petridou, E. (2011). The impact of leader's humor on employees' psychological empowerment: The moderating role of tenure. *Journal of Managerial Issues*, 23(1), 83-95.

Goldstein, J. H., Fry, W., & Salameh, W. (1987). Therapeutic effects of

laughter. *Handbook of humor and psychotherapy: Advances in the clinical use of humor*, 1-19.

- Goswami, A., Nair, P., Beehr, T., & Grossenbacher, M. (2016). The relationship of leaders' humor and employees' work engagement mediated by positive emotions: Moderating effect of leaders' transformational leadership style. *Leadership & Organization Development Journal*. 37(8), 1083-1099. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2015-0001>
- Gu, J., Huang, N., & Li, S. (2019). *When Aggressive Humor Impairs Job Engagement? It Depends on the Perceived Injury Motivation*. In 2019 International Conference on Politics, Economics and Management.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of management Review*, 20(2), 379-403. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9507312923>
- Hui, C., Law, K. S., & Chen, Z. X. (1999). A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(1), 3-21. <https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2812>
- Huo, Y., Lam, W. & Chen, Z. (2012). Am I the only one this supervisor is laughing at? Effects of aggressive humor on employee strain and addictive behaviors. *Personnel Psychology*, 65, 859-885. <https://doi.org/10.1111/peps.12004>
- Isen, A. M. (1990). The influence of positive and negative affect on cognitive organization: Some implications for development. *Psychological and*

Biological Approaches o Emotion, 75-94.

Izard, C. E. (1991). *The psychology of emotions*. Springer Science & Business Media.

James, W. (1884). What is an emotion? *Mind, 9*, 188-204.

Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review, 23*(3), 531-546. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926625>

Keltner, D., & Lerner, J. S. (2010). *Emotion*. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindsay (Eds.), *The handbook of social psychology* (5th ed., pp.312–347). New York, NY: McGraw-Hill.
<http://dx.doi.org/10.1002/9780470561119.socpsy001009>

Kim, T. Y., Lee, D. R., & Wong, N. Y. S. (2016). Supervisor humor and employee outcomes: The role of social distance and affective trust in supervisor. *Journal of Business and Psychology, 31*(1), 125-139.
<https://doi.org/10.1007/s10869-015-9406-9>

Kirsh, G. A., & Kuiper, N. A. (2003). Positive and negative aspects of sense of humor: Associations with the constructs of individualism and relatedness. *Humor: International Journal of Humor Research, 16*(1), 33-62. <https://doi.org/10.1515/humr.2003.004>

Kong, D. T., Cooper, C. D., & Sosik, J. J. (2019). The state of research on leader humor. *Organizational Psychology Review, 9*(1), 3-40.
<https://doi.org/10.1177/2041386619846948>

Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge: How to get Extraordinary Things done in Organizations*, San Francisco: JosseyBass.

- Krantzler, N., and Miner, K. (1994). *Mental and emotional health: Health facts*. ETR Associates.
- Kuiper, N. A., Kirsh, G. A., & Leite, C. (2010). Reactions to humorous comments and implicit theories of humor styles. *Europe's Journal of Psychology*, 6(3), 236-266. <https://doi.org/10.5964/ejop.v6i3.215>
- Lazarus, R. (1991). Cognition and Motivation in Emotion. *American Psychologist*, 46(4), 352-367. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.46.4.352>
- Lee, D. (2015). The impact of leader's humor on employees' creativity: The moderating role of trust in leader. *Seoul Journal of Business*, 21(1), 59-86.
- Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., den Hartog, D., & van Knippenberg, D. (2022). A Critical Review of the Conceptualization, Operationalization, and Empirical Literature on Cognition-Based and Affect-Based Trust. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.12811>
- Lefcourt, H. M. & Martin, R A. (1986). *Humor and life stress*. New York: Springer-Verlag.
- Lefcourt, H. M. (2001). *Humor: The psychology of living buoyantly*. Springer Science & Business Media.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 114, 139.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776.

<https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707712>

Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985. <https://doi.org/10.1093/sf/63.4.967>

Long, D. L., & Graesser, A. C. (1988). Wit and humor in discourse processing. *Discourse Processes*, 11(1), 35-60. <https://doi.org/10.1080/01638538809544690>

Lount Jr, R. B. (2010). The impact of positive mood on trust in interpersonal and intergroup interactions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(3), 420-433. <https://doi.org/10.1037/a0017344>

Lyttle, J. (2007). The judicious use and management of humor in the workplace. *Business Horizons*, 50(3), 239-245. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.11.001>

Martin, R. A., & Lefcourt, H. M. (1983). Sense of humor as a moderator of the relation between stressors and moods. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(6), 1313-1324. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.6.1313>

Martin, R. A., Kuiper, N. A., Olinger, L. J., & Dance, K. A. (1993). Humor, coping with stress, self-concept, and psychological well-being. *HUMOR: International Journal of Humor Research*, 6(1), 89-104. <https://doi.org/10.1515/humr.1993.6.1.89>

Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., & Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the Humor Styles Questionnaire. *Journal of Research in Personality*, 37, 48-75. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00534-2](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00534-2)

- Martineau, William H. (1972). A model of social functions of humor. In J. H. Goldstein & P. E. McGhee (eds.), *The Psychology of Humor*, 101-125. New York: Academic.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888.
<https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803928>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59. <https://doi.org/10.5465/256727>
- McCauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16(2), 265-284.
- McGhee, P.E. (1999). *Health, healing and the amuse system: Humor as survival training* (3rd ed.). Dubuque, IA: Kendall/Hunt.
- McGraw, A. P., & Warren, C. (2010). Benign violations: Making immoral behavior funny. *Psychological Science*, 21(8), 1141-1149.
<https://doi.org/10.1177/0956797610376073>
- McKnight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23(3), 473-490. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926622>
- Mesmer-Magnus, J., Glew, D. J., & Viswesvaran, C. (2012). A meta-

- analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 155-190.
<https://doi.org/10.1108/02683941211199554>
- Meyer, J. (1990). Ronald Reagan and humor: A politician's velvet weapon. *Communication Studies*, 41(1), 76-88.
<https://doi.org/10.1080/10510979009368289>
- Meyer, J. (1997). Humor in member narratives: uniting and dividing at work. *Western Journal of Communication*, 61(2), 188-208.
<https://doi.org/10.1080/10570319709374571>
- Mignonac, K., & Herrbach, O. (2004). Linking work events, affective states, and attitudes: An empirical study of managers' emotions. *Journal of Business and Psychology*, 19(2), 221-240.
<https://doi.org/10.1007/s10869-004-0549-3>
- Morris, W. N. (1989). *Mood the frame of mind*. New York: Springer-Verlag.
- Nazareth. (1988). The psychology of military humor. New Delhi: Lancer.
Organizational Behavior, 23(3), 267-285.
- Neves, P., & Karagonlar, G. (2020). Does leader humor style matter and to whom? *Journal of Managerial Psychology*. 35(2), 115-128.
<https://doi.org/10.1108/JMP-12-2018-0552>.
- Nyhan, R. C., & Marlowe Jr, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635. <https://doi.org/10.1177/0193841X9702100505>
- Peng, L., Lei, S., Guo, Y., & Qiu, F. (2020). How can leader humor enhance subordinates' service creativity? The moderator of subordinates' SFIT and the mediator of role modeling. *Leadership & Organization*

Development Journal. 41(6), 865-882. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2020-0087>.

Priest, R. F., & Swain, J. E. (2002). Humor and its implications for leadership effectiveness. *Humor*, 15(2), 169-189.
<https://doi.org/10.1515/humr.2002.010>

Pundt, A., & Herrmann, F. (2015). Affiliative and aggressive humour in leadership and their relationship to leader–member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 108-125.
<https://doi.org/10.1111/joop.12081>

Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 95-112. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.49.1.95>

Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483-498. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130702>

Robert, C., & Wilbanks, J. E. (2012). The Wheel Model of humor: Humor events and affect in organizations. *Human Relations* 65(9), 1071–1099.
<https://doi.org/10.1177%2F0018726711433133>

Romero, E. J., & Cruthirds, K. W. (2006). The use of humor in the workplace. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 58-69.
<https://doi.org/10.5465/amp.2006.20591005>

Romundstad, S., Svebak, S., Holen, A., & Holmen, J. (2016). A 15-year follow-up study of sense of humor and causes of mortality: The Nord-Trøndelag Health Study. *Psychosomatic Medicine*, 78(3), 345-353.
<http://doi:10.1097/PSY.0000000000000275>

- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality, 35*(4), 651-665.
- Rotter, J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist, 35*(1), 1-7. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.35.1.1>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review, 23*(3), 393-404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Simon, L. S., Hurst, C., Kelley, K., & Judge, T. A. (2015). Understanding cycles of abuse: A multimotive approach. *Journal of Applied Psychology, 100*(6), 1798-1810. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000031>
- Siomkos, G. J., Rao, S. S., & Narayanan, S. (2001). The influence of positive and negative affectivity on attitude change toward organizations. *Journal of Business and Psychology, 16*(1), 151-161. <https://doi.org/10.1023/A:1007800124297>
- Stieger, S., Formann, A. K., & Burger, C. (2011). Humor styles and their relationship to explicit and implicit self-esteem. *Personality and Individual Differences, 50*(5), 747-750. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.11.025>
- Svebak, Sven 1996 The development of the Sense of Humor Questionnaire: From SHQ to SHQ-6. *Humor: International Journal of Humor Research, 9*(3/4), 341–361. <https://doi.org/10.1515/humr.1996.9.3-4.341>
- Tangney, J. P., Wagner, P., & Gramzow, R. (1992). Proneness to shame, proneness to guilt, and psychopathology. *Journal of Abnormal*

Psychology, 101(3), 469-478. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-843X.101.3.469>

Terrion, J. L. & Ashforth, B. E. (2002). From I to 'we': The role of putdown humor and identity in the development of a temporary group. *Human Relations*, 55(1), 55-88.

<https://doi.org/10.1177%2F0018726702055001606>

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. doi:10.5465/1556375

Thompson, E. R. (2007). Development and validation of an internationally reliable short-form of the positive and negative affect schedule (PANAS). *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38(2), 227-242.

<https://doi.org/10.1177%2F0022022106297301>

Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & de Chermont, K. (2003). The Affective Underpinnings of Job Perceptions and Attitudes: A Meta-Analytic Review and Integration. *Psychological Bulletin*, 129(6), 914-945. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.6.914>

Thorson, J. A., & Powell, F. C. (1993). Development and validation of a multidimensional sense of humor scale. *Journal of Clinical Psychology*, 49(1), 13-23. [https://doi.org/10.1002/1097-4679\(199301\)49:1%3C13::AID-JCLP2270490103%3E3.0.CO;2-S](https://doi.org/10.1002/1097-4679(199301)49:1%3C13::AID-JCLP2270490103%3E3.0.CO;2-S)

Thorson, J. A., & Powell, F. C. (1994). Depression and sense of humor. *Psychological Reports*, 75(3_suppl), 1473-1474.

<https://doi.org/10.2466%2Fpr0.1994.75.3f.1473>

Tremblay, M., & Gibson, M. (2016). The role of humor in the relationship between transactional leadership behavior, perceived supervisor

support, and citizenship behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(1), 39-54.

<https://doi.org/10.1177%2F1548051815613018>

Tümekaya, S. (2011). Humor styles and socio-demographic variables as predictor of subjective well-being of turkish university students. *Egitim ve Bilim*, 36(160), 158.

Ünal, Z. M. (2014). Influence of leaders' humor styles on the employees' job related affective well-being. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(1), 201-211. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARAFMS/v4-i1/585>

Ünler, E., & Kılıç, B. (2019). Paternalistic leadership and employee organizational attitudes: the role of positive/negative affectivity. *Sage Open*, 9(3), 87-99. <https://doi.org/10.1177%2F2158244019862665>

Vernon, P. A., Martin, R. A., Schermer, J. A., Cherkas, L. F., & Spector, T. D. (2008). Genetic and environmental contributions to humor styles: A replication study. *Twin Research and Human Genetics*, 11(1), 44-47. <https://doi.org/10.1375/twin.11.1.44>

Vinton, K. L. (1989). Humor in the workplace: It is more than telling jokes. *Small Group Behavior*, 20(2), 151-166. <https://doi.org/10.1177%2F104649648902000202>

Warnars-Kleverlaan, N., Oppenheimer, L., & Sherman, L. (1996). To be or not to be humorous: Does it make a difference? *Humor: International Journal of Humor Research*, 9(2), 117-142. <https://doi.org/10.1515/humr.1996.9.2.117>

Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: the disposition to

- experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96(3), 465-490. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.96.3.465>
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.6.1063>
- Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Measurement and mismeasurement of mood: Recurrent and emergent issues. *Journal of Personality Assessment*, 68(2), 267-296. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6802_4
- Watson, D., & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98(2), 219-235. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.98.2.219>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. *Research in Organizational Behavior*, 18(1), 1-74.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926624>
- Wild, B., Erb, M., & Bartels, M. (2001). Are emotions contagious? Evoked emotions while viewing emotionally expressive faces: quality, quantity, time course and gender differences. *Psychiatry Research*, 102(2), 109-124. [https://doi.org/10.1016/S0165-1781\(01\)00225-6](https://doi.org/10.1016/S0165-1781(01)00225-6)
- Wilson, Colin (1979). *Jokes: form, content, use and function*. New York:

Academic Press.

- Wijewardena, N., Härtel, C. E., & Samaratunge, R. (2017). Using humor and boosting emotions: An affect-based study of managerial humor, employees' emotions and psychological capital. *Human Relations*, 70(11), 1316-1341. <https://doi.org/10.1177%2F0018726717691809>
- Wood, R. E., Beckmann, N., & Rossiter, J. R. (2011). Management humor: Asset or liability? *Organizational Psychology Review*, 1(4), 316–338. <https://doi.org/10.1177%2F2041386611418393>
- Wright, T. A., & Staw, B. M. (1999). Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy–productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(1), 1-23. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199901\)20:1%3C1::AID-JOB885%3E3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199901)20:1%3C1::AID-JOB885%3E3.0.CO;2-W)
- Xiaqi, D., Kun, T., Chongsen, Y., & Sufang, G. (2012). Abusive supervision and LMX: Leaders' emotional intelligence as antecedent variable and trust as consequence variable. *Chinese Management Studies*. 6(2), 257-270. <https://doi.org/10.1108/17506141211236695>
- Yam, K. C., Christian, M. S., Wei, W., Liao, Z., & Nai, J. (2018). The mixed blessing of leader sense of humor: Examining costs and benefits. *Academy of Management Journal*, 61(1), 348-369. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1088>
- Yang, C. C. (2013). The Roles of Mentor Humor and Protégé Core - Self-Evaluations in Supervisory Mentoring Relationships. *Journal of Human Resource Management*, 13(2), 1-20.

<http://dx.doi.org/10.6147%2fJHRM.2013.1302.01>

- Yip, J. A., & Martin, R. A. (2006). Sense of humor, emotional intelligence, and social competence. *Journal of Research in Personality, 40*(6), 1202-1208. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2005.08.005>
- Yoo, S. Y., Ahn, Y. G., & Lee, Y. H. (2006). An Empirical Study on the Relationship between a Sense of Humor and Management and Organizational Behavior. *POSRI 경영경제연구, 6*(2), 180-201.
- Yue, X. D., Hao, X., & Goldman, G. L. (2010). Humor styles, dispositional optimism, and mental health among undergraduates in Hong Kong and China. *Journal of Psychology in Chinese Societies, 11*(2), 173-188.
- Yue, X. D., Liu, K. W. Y., Jiang, F., & Hiranandani, N. A. (2014). Humor styles, self-esteem, and subjective happiness. *Psychological Reports, 115*(2), 517-525. <https://doi.org/10.2466%2F07.02.PR0.115c18z6>
- Zellars, K. L., Perrewe, P. L., & Hochwarter, W. A. (2000). Burnout in health care: The role of the five factors of personality. *Journal of Applied Social Psychology, 30*(8), 1570-1598. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02456.x>



附 錄



附錄一 第一階段發放問卷

受試者您好：

感謝您撥冗填答此問卷。本研究主要是探討主管幽默風格對員工感受的影響。問卷題項無對錯之分，請您在閱讀完每一部分的填答說明後，根據個人的感受或想法做答。您的回覆僅會做為學術研究，完全保密且採匿名設計，還請放心填答！

本研究將分為兩階段施測，第二階段的問卷將會在填答完此份問卷的後兩周，透過電子郵件發放。待完成問卷之彙整，將會發放 7-11 的 100 元電子禮券(寄送兌換序號至電子信箱)，還請您留意，謝謝！

再次感謝您對於本研究的熱心參與

敬祝 平安順心

國立臺灣師範大學 科技應用與人力資源發展研究所

指導教授：陳怡靜 教授

研究生：高安怡

日期：111 年 4 月 7 日

第一部份：基本資料

1. 您的性別？ 男 女
2. 您的年齡？ 20 歲(含)以下 21-30 歲 31-40 歲 41-50 歲 51 歲以上
3. 您的教育程度？ 高中/職 專科/技職院校 大學 碩士以上
4. 您是否擔任主管職？ 否 是
5. 您任職公司的產業別？ 傳產製造 文教傳播 公營機構 金融保險 資訊科技 醫藥衛生 住宿餐飲 服務相關 其他：_____
6. 您在這間公司的年資？_____年_____個月
7. 您與直屬主管共事多久？_____年_____個月
8. 您的直屬主管性別？ 男 女

第二部份：主管幽默

請根據您與主管的相處或觀察到主管與他人互動的關係，圈選以下敘述的同意程度。	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 我的主管喜歡逗笑別人 My supervisor enjoys making people laugh.	1	2	3	4	5

2. 當我的主管和其他人在一塊時，通常說不出甚麼有趣的話 My supervisor usually can't think of witty things to say when (s)he with other people.	1	2	3	4	5
3. 當我的主管和朋友在一起時，他/她不常開玩笑 My supervisor doesn't often joke around with his/her friends.	1	2	3	4	5
4. 和其他人在一起時，我的主管通常不會大笑或開玩笑 My supervisor usually doesn't laugh or joke around much with other people.	1	2	3	4	5
5. 我的主管很少分享跟他/她相關的有趣故事來逗笑別人 My supervisor rarely makes other people laugh by telling funny stories about himself/herself.	1	2	3	4	5
6. 我的主管似乎是個天生幽默的人，因此在逗笑別人時不用花費太多的努力 My supervisor doesn't have to work very hard at making other people laugh – (s)he seems to be a naturally humorous person.	1	2	3	4	5
7. 當我的主管和他/她的朋友在一起時常開懷大笑 My supervisor laughs and joke a lot with his/her closest friends.	1	2	3	4	5
8. 通常，我的主管不喜歡講笑話或逗笑別人 My supervisor usually doesn't like to tell jokes or amuse people	1	2	3	4	5
9. 當有人做錯時，我的主管常常會取笑對方 If someone makes a mistake, my supervisor will often tease them about it.	1	2	3	4	5
10. 大家從來不會因為我的主管的幽默感而覺得冒犯或受傷 People are never offended or hurt by my supervisor sense of humor.	1	2	3	4	5
11. 在講笑話或一些好笑的事時，我的主管通常不會太在乎別人的想法 When telling jokes or saying funny things, my supervisor is usually not very concerned about how other people are taking it.	1	2	3	4	5

12. 我的主管不喜歡大家透過幽默的方式來批評或貶低他人 My supervisor doesn't like it when people use humor as a way of criticizing or putting someone down.	1	2	3	4	5
13. 有時候當我的主管想到一些有趣的事情，即使時機不對，他/她也會忍不住說出來 Sometimes my supervisor think of something that is so funny that (s)he can't stop himself/herself from saying it, even if it is not appropriate for the situation.	1	2	3	4	5
14. 即使與我主管親近的人都在嘲笑對方時，他/她也都不會參與 My supervisor never participates in laughing at others even if all his/her friends are doing it.	1	2	3	4	5
15. 當我的主管不喜歡某個人時，他/她經常透過幽默或是戲弄的方式來貶低對方 If my supervisor doesn't like someone, (s)he often uses humor or teasing to put them down.	1	2	3	4	5
16. 即使有些事情真的很有趣，只要會冒犯到對方，我的主管就不會笑或是開玩笑 Even if something is really funny to him/her, my supervisor will not laugh or joke about it if someone will be offended.	1	2	3	4	5

第三部份：個人感受

請根據您的實際感受，請依據以下的敘述，圈選符合您個人感受的選項。	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 我通常知道我的直屬主管對於我所執行的工作的滿意程度。 Do you know where you stand with your leader . . do you usually know how satisfied your leader is with what you do?	1	2	3	4	5
2. 我的直屬主管了解我工作上的問題及需要。 How well does your leader understand your job problems and needs?	1	2	3	4	5

3. 我的直屬主管了解我的潛能。 How well does your leader recognize your potential?	1	2	3	4	5
4. 不論我的直屬主管有多少權限，他會盡力協助我解決工作中所遇到的問題。 Regardless of how much formal authority he/she has built into his/her position, what are the chances that your leader would use his/her power to help you solve problems in your work?	1	2	3	4	5
5. 不論我的直屬主管擁有多少職權，他願付出代價在工作上幫助我。 Again, regardless of the amount of formal authority your leader has, what are the chances that he/she would “bail you out,” at his/her expense?	1	2	3	4	5
6. 我對我的直屬主管有足夠的信心，如果他無法在場說明他的決策時，我會支持與辯護他的決定。 I have enough confidence in my leader that I would defend and justify his/her decision if he/she were not present to do so?	1	2	3	4	5
7. 我與直屬主管有良好的工作關係。 How would you characterize your working relationship with your leader?	1	2	3	4	5

(1)您手機末四碼(為兩階段問卷資料配對之用，請您安心填寫)_____

(2)您的 email (為回傳電子禮卷序號之用)_____

---本問卷到此結束，感謝您的協助---

附錄二 第二階段發放問卷

受試者您好：

首先，感謝您完成本研究第一階段的問卷。此份問卷為第二階段之測量，題項一樣無對錯之分，請您在閱讀完每部分的填答說明後，根據個人的感受或想法作答。您的回覆僅會做為學術研究，完全保密且採匿名設計，還請放心填答！

問卷彙整完成後，將會發放 7-11 的 100 元電子禮券(寄送兌換序號至電子信箱)，還請您留意，謝謝！

再次感謝您對於本研究的熱心參與

敬祝 平安順心

國立臺灣師範大學 科技應用與人力資源發展研究所

指導教授：陳怡靜 教授

研究生：高安怡

日期：111 年 4 月 28 日

第一部份：與主管相處關係

請根據您與直屬主管的相處關係，圈選符合的選項。	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 我與主管都能自在地分享自己的想法、感受和期望 Me and my supervisor have a sharing relationship. We can both freely share our ideas, feelings, and hopes.	1	2	3	4	5
2. 當在工作上遇到困難時，我能輕鬆地與主管討論問題，且他/她也願意傾聽 I can talk freely to my supervisor about difficulties I am having at work and know that (s)he will want to listen.	1	2	3	4	5
3. 若我或主管其中一人會離開公司而無法繼續共事時，我們彼此都會有失落感 Me and my supervisor would both feel a sense of loss if one of us was transferred and we could no longer	1	2	3	4	5

work together.					
4. 當我與主管分享我的問題時，我知道他/她會給予關懷並提出具有建設性的回饋 If I shared my problems my supervisor, I know (s)he would respond constructively and caringly.	1	2	3	4	5
5. 我和主管在這樣的上下關係都投入了一定的情感來維繫 I would have to say that me and my supervisor have both made considerable emotional investments in our working relationship.	1	2	3	4	5
6. 我的主管在他/她的工作上富有專業且會盡全力的執行 My supervisor approaches his/her job with professionalism and dedication.	1	2	3	4	5
7. 根據我主管的過往經驗，我認為沒有理由去懷疑他/她在工作上的能力 Given my supervisor 's track record, I see no reason to doubt his/her competence and preparation for the job.	1	2	3	4	5
8. 我認為我的主管並不會因為個人的疏失造成我在工作上的麻煩 I can rely on my supervisor not to make my job more difficult by careless work.	1	2	3	4	5
9. 即使不是與我主管親近的人，多數人都會認為他/她作為同事是值得尊重與信任的 Most people, even those who aren't close friends of my supervisor, trust and respect him/her as a coworker.	1	2	3	4	5
10. 那些和我主管共事過的人都認為他/她是值得信任的 Other work associates of mine who must interact with my supervisor consider him/her to be trustworthy.	1	2	3	4	5
11. 如果人們更了解我主管和他/她的背景時，便會更加的關心他/她的表現 If people knew more about my supervisor and his/her background, they would be more concerned and monitor his/her performance more closely.	1	2	3	4	5

第二部份：工作情緒感受

請根據您在工作中經常感受到下列各種情緒的程度，選取最符合您的答案	從來沒有此感受	有時候有此感受	時常有此感受	總是有此感受
1. 感到堅定的 Determine	1	2	3	4
2. 感到細心的 Attentive	1	2	3	4
3. 感到機靈的 Alert	1	2	3	4
4. 感到有活力的 Active	1	2	3	4
5. 感到振奮的 Inspired	1	2	3	4
6. 覺得害怕的 Afraid	1	2	3	4
7. 覺得緊張的 Nervous	1	2	3	4
8. 感到沮喪的 Upset	1	2	3	4
9. 感到羞愧的 Ashamed	1	2	3	4
10. 感到敵意的 Hostile	1	2	3	4

(1)您手機末四碼(為兩階段問卷資料配對之用，請您安心填寫)_____

(2)您的 email (為回傳電子禮卷序號之用)_____

---本問卷到此結束，感謝您的協助---