

職場偏差行為之實證發現與展望：2000~2015 亞洲研究的回顧

Research Findings and Prospect of Workplace Deviant Behavior: A Review of 2000-2015 Studies with Asian Samples

戚樹誠 / 國立臺灣大學工商管理學系教授

Shu-Cheng Steve Chi, Professor, Department of Business Administration, National Taiwan University

羅新興 / 健行科技大學企業管理學系教授

Hsin-Hsin LO, Professor, Department of Business Administration, Chien Hsin University of Science and Technology

梁欣光 / 國防大學運籌管理學系助理教授

Shin-Guang Liang, Assistant Professor, Department of Logistics Management, National Defense University

賴璽方 / 國立臺灣大學商學研究所博士候選人

Hsi-Fang Lai, Ph.D. Candidate, Department of Business Administration, National Taiwan University

朱志傑 / 國立臺灣大學商學研究所博士候選人

Chih-Chieh Chu, Ph.D. Candidate, Department of Business Administration, National Taiwan University

Received, 2015/8, Final revision received 2016/12

摘要

在組織行為的研究議題中，職場偏差行為的探討在近二十年來迅速蓬勃發展。瞭解職場偏差行為對於組織與組織成員的影響不僅深具學術意涵，更有實務管理上的迫切性。本文針對 2000-2015 年以亞洲地區受試者為研究對象探討職場偏差行為的實證研究進行回顧，以臺灣社會科學引文索引 (Taiwan Social Science Citation Index; TSSCI) 中 2015 年所收錄的所有管理類與心理類期刊以及 15 本具高影響力的西方期刊，總共回顧研究共計 81 篇。我們參考 Robinson and Bennett (1995) 的分類架構進行系統性分析，藉以瞭解近年亞洲地區就職場偏差行為的研究發現。我們根據回顧的結果指出，職場偏差行為在亞洲地區的研究具有獨特之文化意涵，本研究提出未來研究方向與展望，以提供職場偏差行為研究之參考。

【關鍵字】 職場偏差行為、員工工作行為、臺灣、亞洲

Abstract

Over the past two decades, researches on workplace deviant behaviors have become increasingly prevalent in the area of organizational behavior. There are both theoretical implications and practical urgency for understanding the impact of workplace deviant behaviors on organizations and their members. The purpose of this paper is to conduct a review of the empirical works on workplace deviant behavior with samples from Asian regions in the past fifteen years. We examined journals in the 2015 list of management and psychology in Taiwan Social Science Citation Index (TSSCI) and 15 highly influential international journals. We drew on Robinson and Bennett (1995) framework and conducted a systematic analysis on the studies of workplace deviant behaviors in Asia. We aim to understand the current status of researches on workplace deviant behaviors. Based on our review, we suggested that there are unique cultural implications for studies on workplace deviant behaviors in Asian regions. We propose directions for future studies and expect prominent outcomes. We hope our efforts can be of value for future research on workplace deviant behaviors.

【Keywords】 workplace deviant behavior, employee job behavior, Taiwan, Asia

壹、緒論

員工的工作行為一直以來都是學術界與實務界所關注的焦點，然而以往關於員工工作行為的研究多半側重於正向工作行為的探討，例如：組織公民行為 (Organizational Citizenship Behavior; OCB)、工作績效 (Work Performance) 與建言行為 (Voice Behavior) 等都屬於正向工作行為的構念，不過在職場中，員工所展現的工作行為並非只有光明面 (Bright Side)，若僅偏重正向工作行為的探討，將不足以完全反映員工工作行為的全貌。有鑑於此，1990 年代開始，諸多組織行為學者開始探討員工工作行為的陰暗面 (Dark Side)，例如：員工的反生產力行為 (Counterproductive Work Behavior)、失能工作行為 (Dysfunctional Work Behavior)、組織失誤行為 (Organizational Misbehavior)、職場偏差行為 (Deviant Workplace Behaviors) 等。上述構念均為描述員工的負向工作行為，而許多探討這些新興構念的學者均引用 Robinson and Bennett (1995) 一文作為其概念論述的基礎，相關實證研究亦如雨後春筍般不斷累積。Robinson and Bennett (1995) 將職場偏差行為定義為組織成員刻意展現出明顯違反組織規範、政策或規則，並且威脅到組織或其他組織成員福祉的負面行為。若以 Robinson and Bennett (1995) 原始的分類架構來看，目前有關職場偏差行為的實證研究大多聚焦於個別面向的負面偏差行為，例如：辱虐式督導 (Abusive Supervision)、退縮行為 (Withdrawal Behavior)、霸凌 (Bullying) 與偏私 (Favoritism) 等，或是亦有研究針對概括性的職場偏差行為進行探討，這些研究有助於累積職場偏差行為的理論內涵，但此一取向卻忽略職場偏差行為內涵的多元性，以致於在理論的概化上相當有限。此外，亞洲地區對於職場偏差行為的研究近年來開始受到重視，且迄今尚未有研究針對以亞洲地區受試者為研究對象的職場偏差行為文獻進行系統性的回顧與整理，因此本研究之主要目的即是針對近年職場偏差行為文獻中以亞洲地區受試者為樣本的研究現況進行較完整的分析與探討。

職場偏差行為之所以會引起廣泛的注意與討論可從實務面與理論面兩個面向加以說明。就實務面而言，相關研究指出約有 33% 至 75% 的企業組織員工曾經在組織中表現出職場偏差行為 (Harper, 1990)；此類行為已經造成美國企業每年約 600 萬至 20 億美元的鉅額財物損失，因此引發實務界對於此一議題的高度重視。而在理論方面，由於過去研究忽略了陰暗面的員工負向偏差行為的探討，此一偏頗侷限了員工工作行為的理論發展。基於此，過去 20 年來，學者們開始關注與研究負向工作行為的理論內涵及其影響，企圖對員工行為有更全面性的理解。然而，迄今大多數的研究都是以西方文化下的樣本來探討職場偏差行為，為了更清楚瞭解職場偏差行為在不同文化下的現況，近年來陸續有研究針對臺灣、中國大陸、香港、新加坡、南韓、菲律賓、越南與土耳其等地的樣本進行研究，相當程度拓展了職場偏差行為的理論意涵。

綜言之，雖然職場偏差行為已累積一定數量的實證研究發現，但目前研究多針對特定研究議題進行探討，迄今未見系統性的回顧性文章，使得關於職場偏差行為的相

關理論缺乏統整。有鑑於職場偏差行為在亞洲地區逐漸受到重視，而且文化脈絡極有可能對職場偏差行為具有重要影響，本研究將針對近年以亞洲地區受試者為研究對象的職場偏差行為研究進行回顧，以期增進研究社群對於亞洲地區職場偏差行為現象的瞭解，並提供未來研究之參考。

貳、樣本與研究程序

職場偏差行為的研究議題近年受到學術界與實務界重視，為了回顧亞洲地區職場偏差行為的研究成果，本研究選擇涵蓋臺灣與國際期刊論文進行回顧，就臺灣的部分，我們以臺灣社會科學引文索引 (Taiwan Social Science Citation Index; TSSCI) 中的管理類與心理類 2015 年所收錄的所有期刊，就西方期刊的部分，我們參考科技部管理一學門所推薦的國際期刊，根據此一期刊清單並考量華人文化特殊性，我們選定以下 15 本具高影響力的期刊進行文獻回顧：Academy of Management Journal, Administrative Science Quarterly, Asia Pacific Journal of Management, Human Relations, Journal of Applied Psychology, Journal of International Business Studies, Journal of Management, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Journal of Organizational Behavior, Journal of Vocational Behavior, Management and Organization Review, Organization Science, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Personnel Psychology 以及 Journal of Cross-Cultural Psychology。本研究的研究程序乃針對上述期刊逐篇檢視 2000 至 2015 年期間以亞洲地區為研究樣本之職場偏差行為研究，我們針對論文題目、摘要、關鍵詞與研究樣本進行搜尋與閱讀。而所謂的「亞洲國家」，根據聯合國對於亞洲的定義，我們納入包含臺灣在內的 51 個亞洲國家或地區¹。我們根據 Robinson and Bennett (1995) 所提的職場偏差行為分類架構，依照其架構的四個類型面向進行檢索，四個類型面向包括生產偏差 (Production Deviance)、財產偏差 (Property Deviance)、政治偏差 (Political Deviance) 與個人侵犯 (Personal Aggression)。其中，財產偏差指的是員工未經組織授權即拿取或破壞組織的有形財務或資產；生產偏差是指員工刻意違反組織所規定之工作流程或程序；政治偏差則是指在與其他組織成員的人際互動過程中，刻意致使他人處於個人或政治劣勢 (Political Disadvantage)；個人侵犯是指刻意以侵略性或敵意的方式對待其他組織成員 (Robinson and Bennett, 1995)。而在

1 根據聯合國的定義，亞洲國家包括哈薩克、吉爾吉斯斯坦、塔吉克、土庫曼、烏茲別克、中國大陸、香港、澳門、臺灣、北韓、日本、蒙古、南韓、阿富汗、孟加拉、不丹、印度、伊朗、馬爾地夫、尼泊爾、巴基斯坦、斯里蘭卡、汶萊、柬埔寨、印尼、寮國、馬來西亞、緬甸、菲律賓、新加坡、泰國、東帝汶、越南、亞美尼亞、亞塞拜然、巴林、賽普勒斯、喬治亞、伊拉克、以色列、約旦、科威特、黎巴嫩、阿曼、卡達、沙烏地阿拉伯、巴勒斯坦、敘利亞、土耳其、阿拉伯聯合大公國、葉門。

上述定義下，生產偏差面向具體包括：退縮行為 (Withdrawal Behavior)、缺勤 (Absenteeism)、怠惰 (Withholding Effort) 與飲酒 (Drinking) 等行為；財產偏差面向具體包括：破壞組織設備 (Sabotaging Equipment)、收受回扣 (Accepting Kickbacks) 與偷竊公司財產 (Stealing from Company) 等行為；政治偏差面向具體包括：傳言 (Gossip)、偏私、歧視 (Discrimination)、無益競爭 (Competing Nonbeneficially) 與責備 (Blaming) 等行為；個人侵犯面向具體包括：人際侵犯 (Interpersonal Aggression)、性騷擾 (Sexual Harassment)、辱虐式督導、對顧客破壞行為 (Sabotage against Customer)、不文明行為 (Incivility)、排斥 (Ostracism) 與霸凌 (Bullying) 等行為。但是依據檢索上述關鍵詞後，我們發現在破壞組織設備、收受回扣、偷竊公司財產、責備等行為，本研究搜尋之期刊清單並無以亞洲地區受試者為研究對象之實證研究論文，亦即，樣本中並無任何財產偏差面之研究論文。最後，根據上述各構念我們共計找到 81 篇探討亞洲地區職場偏差行為有關的國內外期刊論文文獻。表 1 為針對職場偏差行為個別構念論文之研究對象地區別之分布情況。整體而言，目前大多數研究仍集中在中國大陸（28 篇）與臺灣（18 篇）等聚焦於華人文化脈絡的國家。此外，表 2 反映了職場偏差行為在近 15 年的研究數量趨勢，統計資料顯示相關研究論文明顯隨時間增加：2000-2005 年（15 篇）、2006-2010 年（16 篇）、2011-2015 年（50 篇），顯示以亞洲地區為對象之職場偏差行為研究受到學術界的日益重視。

以下我們針對職場偏差行為及其各構念依序進行回顧，最後我們再進行整體的討論與展望。

表 1 樣本的地區分布情形

	臺灣	中國 大陸	香港	日本	南韓	新加坡	菲律賓	印度	泰國	土耳其	巴基 斯坦	以色列	阿拉伯聯 合大公國	馬來 西亞	越南	印尼	總數
1. 職場偏差行為	3	1	1	0	1	1	3	0	0	1	1	0	0	0	0	0	12
2. 退縮行為	2	2	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	8 ^a
3. 缺勤	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	5	0	0	0	0	9 ^b
4. 怠惰	2	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	2	0	0	0	1	10 ^c
5. 飲酒	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
6. 破壞組織設備	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7. 收受回扣	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8. 偷竊公司財產	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9. 傳言	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
10. 偏私	1	2	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	12 ^d
11. 歧視	2	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	8 ^e
12. 無益競爭	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
13. 責備	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14. 人際侵犯	0	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
15. 性騷擾	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	3
16. 辱虐式督導	6	11	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21 ^f
17. 對顧客破壞行為	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
18. 不文明行為	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
19. 排斥	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
20. 霸凌	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
總數	18	28	5	1	3	6	7	3	3	8	3	7	2	1	1	2	98

註：a. 退縮行為為Walumbwa, Wang, Lawler, and Shi (2004) 與 Wang and Walumbwa (2007) 兩篇研究的樣本分別為中國大陸與印度、中國大陸與泰國。

b. 缺勤中Perez and Fried (2012) 的研究包含以色列、菲律賓、土耳其3國樣本。

c. Furrer, Tjemkes, Aydinlik and Adolfs (2012) 的研究包含土耳其與日本2國樣本。

d. Karam, Ralston, Egri, Butt, Srinivasan, Fu, Lee, Moon, Li, Ansari, Kuo, Hung, Pekerti, Hallinger, Fang, and Chia (2013) 的研究包含11個亞洲國家樣本。

e. Wu, Lawler, and Yi (2008) 的研究包含臺灣與泰國2國樣本。

f. Vogel, Mitchell, Tepper, Restubog, Hu, Hua, and Huang (2015) 的研究包含新加坡與臺灣2國樣本。

表 2 職場偏差行為之研究趨勢 (N = 81)

	2000-2005	2006-2010	2011-2015	總數
1. 職場偏差行為	1	3	8	12
2. 退縮行為	2	1	3	6
3. 缺勤	4	2	1	7
4. 怠惰	5	1	3	9
5. 飲酒	0	2	1	3
6. 破壞組織設備	0	0	0	0
7. 收受回扣	0	0	0	0
8. 偷竊公司財產	0	0	0	0
9. 傳言	0	0	1	1
10. 偏私	0	0	2	2
11. 歧視	2	2	3	7
12. 無益競爭	0	0	1	1
13. 責備	0	0	0	0
14. 人際侵犯	0	0	4	4
15. 性騷擾	1	0	2	3
16. 辱虐式督導	0	5	15	20
17. 對顧客破壞行為	0	0	2	2
18. 不文明行為	0	0	1	1
19. 排斥	0	0	2	2
20. 霸凌	0	0	1	1
總數	15	16	50	81

參、結果與討論

一、職場偏差行為 (Workplace Deviant Behavior)

如前所述，Robinson and Bennett (1995) 將職場偏差行為區分為生產偏差、財產偏差、政治偏差與個人侵犯等四類，Bennett and Robinson (2000) 進一步將職場偏差行為以人際面 (Interpersonal Deviance) 與組織面 (Organizational Deviance) 兩構面加以區分。其中，人際面偏差行為指的是針對特定員工造成其傷害，例如嘲笑別人或是說話傷人；組織面偏差行為則是指刻意違反組織所規範的行為，例如私下討論公司機密、故意不認真工作或是竊取公司的財物。當員工在工作環境中面臨不公正的對待或是承受壓力時，他們有可能會以偏差行為的方式予以回應。

回顧 2000-2015 年以亞洲地區受試者為研究對象之職場偏差行為論文，其中以「職場偏差行為」為一研究構念的研究共計 12 篇，這些研究均為探討員工職場偏差行為的成因。例如：吳孟玲與江達隆 (2005) 以臺灣的服務業與製造業員工為研究對象，他們以工作滿足、組織承諾與個人與組織適配 (Person-organization Fit) 來預測員工的怠

惰、貪瀆與傷害行為，其研究顯示，當員工工作滿足愈高時，愈不會展現貪瀆與傷害行為；同樣地，當員工組織承諾與個人與組織適配愈高時，亦愈不會表現怠惰、貪瀆與傷害行為。Bordia, Restubog, and Tang (2008) 的研究則發現，關係型心理契約違反 (Relational Breach) 會使得員工感受到背叛感，進而產生報復認知 (Revenge Cognitions)，最後產生組織偏差行為。Chu and Peng (2008) 的研究同樣也發現心理契約違反會引發員工的偏差行為，尤其當員工具有敵意歸因風格 (Hostile Attributional Style) 時，上述關係會特別顯著。Yang and Diefendorff (2009) 以香港員工為樣本，並將知覺模糊性 (Perceived Ambiguity)、知覺主管人際不正義 (Perceived Supervisor Interpersonal Injustice) 和知覺顧客人際不正義 (Perceived Customer Interpersonal Injustice) 視為職場中的每日壓力源，其研究結果顯示上述的每日壓力源會透過每日的負向情緒，進而引發員工表現出每日人際面與組織面的偏差行為，但是上述關係會受到員工的勤勉責任感 (Conscientiousness) 和親和性 (Agreeableness) 特質的調節作用。當員工具有較低的勤勉責任感與較低的親和性特質時，負向情緒較易引發員工的職場偏差行為。Gill, Meyer, Lee, Shin, and Yoon (2011) 以韓國員工為樣本進行研究，結果發現，情感性組織承諾 (Affective Commitment) 愈高，員工愈不會表現出職場偏差行為；但是，持續性組織承諾 (Continuance Commitment) 愈高時，員工則會表現出愈高的職場偏差行為。Zagenczyk, Restubog, Kiewitz, Kiazad, and Tang (2014) 以菲律賓電訪中心的員工為研究對象，其研究結果顯示，具有馬基維利主義 (Machiavellianism) 傾向的員工較會選擇交易型的心理契約型態 (Transactional Psychological Contract Type)，進而引發員工表現出職場偏差行為。Matta, Erol-Korkmaz, Johnson, and Bicaksiz (2014) 則以土耳其員工為樣本，他們的研究立論於 Weiss and Cropanzano (1996) 的情感事件理論 (Affective Events Theory)，其研究結果顯示，每日重要的負面工作事件 (Daily Negative Significant Events) 會引發員工的負向情緒反應，進而使得她們表現出不利於組織或針對特定個人的偏差行為；而當員工採取壓抑式情緒調節策略 (Use of Suppression Emotion Regulation Strategy) 時，上述影響效果特別強烈。郭建志、蘇嫚與張守中 (2014) 的研究則顯示，主管辱虐式督導會造成部屬對主管的負向認同，進而促使部屬表現出職場偏差行為。Liu, Luksyte, Zhou, Shi, and Wang (2015) 運用 Edwards (2008) 的個人與環境適配理論 (Person-environment Fit Theory) 將過度適任 (Overqualification) 視為是一種個人與工作不適配的狀態，這種過度適任的現象會降低員工的組織基礎自尊 (Organization-based Self-esteem; OBSE) 並且增強員工對雇用情況的憤怒感，並使得員工表現出反生產力行為；此外，當員工具有較高的公平敏感度 (Justice Sensitivity) 時，上述的關係會格外強烈。

回顧近年以亞洲地區受試者為研究對象對於職場偏差行為的研究結果，我們可以發現這些研究對於職場偏差行為構念的理論建構，雖已累積一定程度的成果，然而，

過去諸多研究在討論職場偏差行為的成因時，多從情境因素與職場壓力源著手（e.g., 鄭國枝、鍾紹熙與倪豐裕，2016），未來研究若持續針對上述前置因素進行探討時，可以進一步朝向提升研究的精緻度著手，例如：研究者可探討上述變項與其他調節變項之交互作用對職場偏差行為的影響效果，藉以建立更為細緻與完整之理論網絡。另外，職場偏差行為確實存在個體內的變異 (Within-person Variance)，目前僅有少數研究針對職場偏差行為進行個體內層次 (Within-person Level) 之探討 (Matta et al., 2014; Yang and Diefendorff, 2009)，建議未來研究可以繼續探究影響每日職場偏差行為變化的各項因素。

二、生產偏差 (Production Deviance)

(一) 退縮行為 (Withdrawal Behavior)

退縮行為在 Robinson and Bennett (1995) 的分類架構中屬於生產偏差的一種，而 Carpenter and Berry (2014) 認為員工的退縮行為乃屬於針對組織的偏差行為。退縮行為包含兩個類型：工作退縮 (Work Withdrawal) 與轉職退縮 (Job Withdrawal)，工作退縮是指感到不滿意的員工在可以同時維持其組織與工作角色的身份下，他為了逃避自身的工作角色或是為了減少投入工作的時間所表現出的行為（如遲到與缺勤等）；轉職退縮則是指員工企圖離開特定的組織與工作角色所作出的努力 (Hanisch and Hulin, 1991)。探討退縮行為的研究有些是在探討退縮行為的減少，也有一些則是在探討退縮行為的增加。本研究回顧的論文共 6 篇，其中前者共 4 篇，後者共 2 篇。在減緩員工退縮行為方面，Walumbwa et al. (2004) 以中國與印度員工為研究對象，發現集體自我效能 (Collective Efficacy) 會中介轉換型領導 (Transformational Leadership) 與退縮行為間的負向關係。在增加員工退縮行為方面，郭建志與蔡育菁 (2012) 發現員工在組織中經歷的挫折感會中介辱虐式督導與退縮行為間的正向關係，也就是說當員工受到辱虐式督導的不當對待（如沉默以對、隱藏工作資訊與嘲笑）時，會導致員工感受到阻礙、期望落差及失敗感，為了避免與脫離這種因挫折而產生的不舒服感，個人會選擇降低工作投入，或表現出遲到與缺勤等退縮行為。

整體而言，本研究回顧之退縮行為研究均為橫斷面設計，但退縮行為在定義上反映的是一種行為歷程，因此我們建議未來研究應採貫時性研究設計探討個體內層次的退縮行為 (Carpenter and Berry, 2014)。再者，本樣本缺乏以退縮行為為前因的研究，未來可探討對工作或組織不滿意的員工是否會先從事傷害範圍或程度較小的退縮行為，而後從事傷害範圍或程度較大的偏差行為 (Carpenter and Berry, 2014)。最後，由於資訊科技使得員工不一定要身處公司內工作，組織與主管如何在確保員工工作時的工作投入 (Job Involvement) 與組織承諾下，同時降低員工退縮行為，此議題值得未來研究予以探討。

(二) 缺勤 (Absenteeism)

缺勤在 Robinson and Bennett (1995) 的分類架構屬於生產偏差的一種。缺勤是指員工應到工作場所工作，卻未能到班的情形 (Johns, 2008)。Johns (2008) 指出，缺勤的研究議題可分為個人因素（如態度、績效與人口統計變項等）與社會因素（如規範與文化等）兩類。本研究回顧的論文共 7 篇，其中探討個人因素的論文共 2 篇，社會因素的論文共 5 篇。

在個人因素方面，Fried, Melamed, and Ben-David (2002) 以來自 21 個以色列組織的 802 位員工為研究對象，其研究顯示，對高工作複雜度 (Job Complexity) 的女性員工來說，工作場所的噪音與缺勤的正向關係較強；對於低工作複雜度的女性員工以及對於男性員工來說，工作場所的噪音與缺勤無顯著關係。在社會因素方面，Xie and Johns (2000) 針對中國國營企業員工進行調查，研究結果顯示，相對於高團體凝聚力，在低團體凝聚力 (Group Cohesiveness) 下，團體成員知覺的缺勤文化顯著性 (Absence Culture Salience) 與團體缺勤呈負向關係，亦即，對於愈關注缺勤的團體來說，缺勤的情形愈低；Lam, Schaubroeck, and Aryee (2002) 在美國與香港進行的跨文化研究發現，低權力距離 (Power Distance) 會增強分配正義 (Distributive Justice) 與缺勤的負向關係；Peretz and Fried (2012) 在 21 國進行調查，結果發現國家文化的未來導向 (Future Orientation) 會增強員工知覺被評估與缺勤的負向關係。

綜觀上述，缺勤在近年以亞洲地區受試者為研究對象之研究結果，無論是探討個人因素或社會因素均有著墨，亦有研究針對不同文化成員的缺勤因素進行比較研究。不過，上述研究均未考慮到工作類型、雇用關係與新興工作設計（如組織縮編、虛擬團隊、派遣人員等）的改變所可能帶來的影響效果，未來研究可以針對上述改變與缺勤的關係進行深入探討 (Johns, 2008)；另外，未來亦可針對個人因素與社會因素對員工缺勤的交互影響進行探究 (Johns, 2008)。

(三) 怠惰 (Withholding Effort)

怠惰在 Robinson and Bennett (1995) 的分類架構屬於生產偏差的一種。怠惰是指個人在從事工作相關任務時未盡全力的情況，具體行為包含偷懶 (Shirking)、工作忽略 (Job Neglect)、社會閒散 (Social Loafing) 與搭便車 (Free Riding) (Bennett and Naumann, 2004)。這四個構念相同之處在於它們都是指員工在執行工作任務時的怠惰，不同之處在於偷懶與工作忽略發生於個人情境，社會閒散與搭便車乃發生於團體情境中。本研究回顧有關怠惰的論文共 9 篇，其中工作忽略 7 篇、社會閒散 2 篇。

工作忽略

工作忽略是指工作者被動地放任工作品質惡化而不予理會，卻仍然從事非工作相關之事務，包括在工作時間中從事個人事務、出錯率增加，甚至習慣性缺勤或遲到等 (Bennett and Naumann, 2004)。在本研究回顧的論文中，Vigoda (2000) 在以色列進行研

究，結果發現知覺組織政治 (Perception of Organizational Politics) 與工作忽略間有正向關係，其後 Vigoda (2001) 進行跨文化比較研究，結果發現，相較於以色列員工，英國員工知覺組織政治與工作忽略間的正向關係較強；作者解釋這是因為英國社會相較於以色列社會為穩定，且英國社會仍接受傳統權威與正式權力，因此較不能接受非正式衝突與追尋個人權力的行為。再者，Thomas and Au (2002) 與 Thomas and Pekerti (2003) 均發現工作滿足與工作忽略間有負向關係，且由於垂直集體主義者 (Vertical Collectivists) 重視社會規範與責任義務，而水平個人主義者 (Horizontal Individualists) 強調自由與公平分配，因此在工作滿足與工作行為的關係中，水平個人主義者之工作行為受到工作滿足的影響較大，而垂直集體主義者的工作行為較受到規範與責任的限制，而較不會受到工作滿足的影響。此外，Mellahi, Budhwar, and Li (2010) 以印度員工為調查對象，研究結果發現團隊承諾 (Team Commitment) 會弱化計算性承諾 (Calculative Commitment) 與工作忽略的正向關係，換言之，即便員工有被其他組織雇用的機會，因為認定自己為團隊的一份子、想要貢獻於團隊，因此該員工較不會展現工作忽略。最後，近年來由於網路科技的廣泛運用開始另一種形式的工作忽略，即網路閒逛 (Cyberloafing)，意指員工在工作時間使用公司網路，基於私人目的瀏覽非工作相關之網頁或是不當使用網際網路做私人用途 (Lim, 2002)。Lim (2002) 發現員工會因為自己過去的良好行為認為自己的偏差行為是合理或是可被原諒的，因此當他知覺組織不正義時，他覺得自己有資格從事網路閒逛的行為。

綜觀上述，近年以亞洲地區受試者為研究對象的工作忽略研究已有針對外在（如：組織政治）與內在影響因子（如：工作滿足）進行探討，未來研究可進一步探討員工與主管的互動關係是否會影響工作忽略的發生 (Bennett and Naumann, 2004)。再者，未來研究亦可針對團體層次的影響效果進行探討，比方說團體中的助人行為可能形成一種情感連結或團體凝聚力，或許因此會弱化成員表現出工作忽略 (Bennett and Naumann, 2004)。

社會閒散

社會閒散發生於團體情境中，是一種因為任務無法辨別個人貢獻而導致減少努力的傾向 (Kerr and Bruun, 1983)。Fang and Chang (2014) 在臺灣以 95 個虛擬團隊進行腦力激盪活動的實驗發現，相較於成員間不熟悉的團隊，成員間熟悉的團隊績效表現較好。不過，他們同時也發現，當成員間彼此較熟悉時，若團體成員知覺社會閒散反而使他們會貢獻更多想法來提升團隊績效，此一結果與過去的研究發現相反。葉晶雯 (2015) 在臺灣國際觀光旅館的 91 個服務團隊進行問卷調查，其研究結果顯示，轉換型領導會弱化知覺社會閒散對員工負面心情的影響。

綜合以上，近年以亞洲地區受試者為研究對象之社會閒散研究結果尚少，未來學者可以針對社會閒散對團體效能的長期影響效果進行探討，亦可針對員工的個人傾向

與情境因素對社會閒散的可能交互作用進行探討。另外，文化也可能影響社會閒散與個人行為間的關係，例如：具有長期導向 (Long-term Orientation) 的員工有可能較具有毅力、遵守社會秩序、節儉與具有知恥心等文化價值，而較不會表現出社會閒散的負面行為。

對於怠惰議題的研究發展，未來學者可持續探索何種因素可以弱化石怠惰的前因與怠惰之間的關係，例如透過領導、目標設定、增加任務互賴性、強化努力與績效的連結等方式均可能有效降低員工怠惰的發生頻率。

(四) 飲酒 (Drinking)

根據 Robinson and Bennett (1995) 對於組織偏差行為的分類，飲酒問題屬於生產偏差的一種。許多研究顯示工作飲酒或酗酒所引發的負面影響甚為廣泛，例如會造成生產力的減損、工作問題的出現頻率升高、曠職，甚至會危及工作安全 (Mangione, Howland, Amick, Cote, Lee, Bell, and Levine, 1999)。

雖然員工飲酒或酗酒問題對員工與組織可能造成極大的損害，但自 2000-2015 年，針對亞洲地區受試者為研究對象進行實證研究的文章僅有 3 篇。Liu, Wang, Zhan, and Shi (2009) 以中國大陸的員工為樣本，並從壓力的角度來探討每日的工作壓力 (Daily Work Stress) 對於酒精使用 (Alcohol Use) 的影響，研究結果顯示，每日的工作壓力的確會造成員工於工作中使用酒精飲品以及飲酒欲望 (Desire to Drink) 的提高。並且，當員工具有高神經質 (Neuroticism) 特質與高工作投入時，前述影響效果較強。Wang, Liu, Zhan, and Shi (2010) 以中國大陸的樣本進行研究，運用 Conger (1956) 的壓力減輕理論 (Tension Reduction Theory)，試圖解釋員工每日面臨的工作對家庭衝突 (Daily Work-to-family Conflict) 對於其酒精使用的影響，研究結果發現，員工每日的工作對家庭衝突會增加其酒精使用的次數。而員工知覺的同儕飲酒規範 (Peer Drinking Norms)、同事支持 (Coworker Support) 與家庭支持 (Family Support)，則會調節前述的正向關係。亦即，當員工知覺到同儕間具有飲酒規範時，前述的正向效果會增強；相反的，當員工知覺到同事與家庭支持時，前述的正向關係則會減弱。Liu, Wang, Bamberger, Shi, and Bacharach (2015) 探討職場飲酒文化，研究結果發現，組織的新進人員 (Newcomer) 會因為職場中前輩和客戶的酒精使用規範 (Veteran and Client Alcohol Use Norms) 而產生為績效而飲酒的動機 (Performance Drinking Motives)，進而可能造成重度飲酒 (Heavy Drinking) 的情形，最後導致酒精誤用 (Alcohol Misuse) 的問題。

彙整近年以亞洲地區受試者為研究對象之研究結果，我們可以發現學者對於飲酒問題的研究並不多見，顯見此一職場偏差行為尚未受到普遍的關注，Liu et al. (2009) 呼籲學者們可以納入更多前因、中介與調節變項，以使員工飲酒或酗酒的相關理論建構更加周延。此外，由於亞洲地區文化在飲酒習慣上與西方文化不盡相同，未來研究應該深入探究不同飲酒習慣（如乾杯或灌酒）對於結果變項的影響。最後，東西方文

化對於飲酒本身的意涵也不盡相同，Liu et al. (2009) 的研究結果凸顯華人社會常將飲酒與工作混為一談，例如在臺灣與亞洲某些國家中，某些行業或工作性質，在工作時必須大量飲酒，否則可能無法達成工作要求與目標，未來研究應針對此議題在華人文化或是針對跨文化間進行深入研究。

三、政治偏差 (Political Deviance)

(一) 傳言 (Gossip)

傳言是指在人際間非正式地被分享的資訊，且該資訊未經證實並涉及他人 (Litman, Huang, and Chang, 2009)。有關傳言的研究，在本研究樣本中僅 1 篇。Erdogan, Bauer, and Walter (2015) 以土耳其的服飾零售店員工和管理者為樣本，以 Nebus (2006) 的網路產生理論 (Network Generation Theory) 為基礎，探討領導者成員交換 (Leader-member Exchange; LMX) 與諮詢網路中心性 (Advice Network Centrality) 間的關係。其研究結果顯示，相對於較不會幫助同儕和較會傳播傳言的員工，對於較會幫助同儕和較不會傳播傳言的員工來說，他們與主管間的領導者成員交換品質愈高則愈多同儕會向他請教工作相關的問題。

整體來說，本研究樣本對於傳言的研究只有一篇，值得未來進一步予以探討。Erdogan et al. (2015) 的研究結果凸顯出員工散佈傳言會反映在他是否能夠將他與主管的互動關係品質兌現為具體的人際影響力，除此以外，由於東西文化對於隱私的重視程度有所不同 (Triandis, 1995)，所以亞洲地區文化的傳言現象可能與西方文化下的類似現象不甚相同，建議未來可針對此議題進行跨文化比較研究。

(二) 偏私 (Favoritism)

偏私也被歸類為一種政治偏差。Brewer and Gardner (1996) 指出，完整的自我經營必須和親近的他人產生關聯性，並需要確認自我的身份認定與價值。個體對於所處社會類別的內團體成員較為寬容，而對於外團體成員抱持偏見或歧視 (Sidanius, Pratto, and Rabinowitz, 1994)，此現象稱為偏私。

有關偏私行為的研究，在本研究樣本中有 2 篇。Karam et al. (2013) 抽樣東亞和南亞 11 個國家的管理者和專業人士，運用跨層次收斂模式 (Crossvergence Model) 檢驗宏觀層次 (Macro-level) 因素（如傳統的／世俗的、高／低內團體偏私 (In-group Favoritism) 等社會文化價值）對員工在工作上的偏私倫理性 (Ethicality of Favors) 或知覺偏私尋求 (Perceptions of Favor-seeking) 的影響效果。研究發現，愈容易產生內團體偏私的社會，因重視「我們」的社會認同和關係需求，愈能夠接受部屬軟性面的影響行為是合乎倫理的影響行為，反之，愈不會產生內團體偏私的社會，因比較追求包括朋友、同儕和同袍之間的均衡關係和公平性，因此他們愈不願意從事硬性面的自利行為，且會將其視為不倫理的影響行為。另外，Jiang, Chen, and Shi (2013) 以中國國營

企業員工為對象，其研究結果顯示，當部屬愈傾向將主管對自己的偏私歸因於績效考量，則這位部屬對主管的信任愈高，當部屬愈傾向將主管對自己的偏私歸因於個人關係考量，這位部屬對主管的信任愈低。

彙整近年以亞洲地區受試者為研究對象之研究結果，我們可以發現偏私在亞洲地區文化脈絡仍有相當的理論發展空間。Jiang et al. (2013) 認為未來研究可以嘗試控制自利偏差 (Self-serving Bias) 的程度，以釐清偏私的影響效果。另外，未來研究亦可採用不同的方式來檢視偏私的影響效果，例如：主管對部屬偏私的結果變項可包括客觀變項（如工作績效等）、行為變項（如組織公民行為等），或是以實驗操弄影響結果。Karam et al. (2013) 亦指出，未來研究不但應探討由上而下的人際偏私影響效果，亦可探討同階層橫向的人際偏私影響效果。此外，未來研究亦可從事跨文化研究，深入檢視重視關係的華人社會，其偏私行為與相關變項的影響效果是否相較於西方社會呈現不同的樣態。

（三）歧視 (Discrimination)

就業歧視係指在雇用上針對某些類別作標準，如年齡、性別、種族、宗教、社會階級等，而表現出不同的對待行為 (Tomei, 2003)。亞洲對於此議題越加重視，有關歧視問題的研究，本樣本中共有 7 篇。Chiu, Chan, Snape, and Redman (2001) 比較來自英國與香港的樣本，探討年齡刻板印象與歧視態度間可能存在的關係。相對於香港受試者，英國受試者認為年長的員工在工作上較有效能，但較無法適應改變。Wu et al. (2008) 以在臺灣和泰國的多國企業所刊登針對白領階級的工作招募廣告為資料，其研究結果顯示，多國企業母國文化和機構環境對其在地國使用歧視的準則具有顯著的影響效果，母國存在反年齡和反性別歧視的雇用立法同樣也會作為在地國公司招募的準則，另外，母國具有較高個人主義 (Individualism) 及較低陽剛文化 (Masculinity) 的多國企業，在廣告中較不會公開使用性別或年齡為基礎的雇用歧視準則。

Shaffer, Joplin, Bell, Lau, and Oguz (2000) 以美國、中國大陸和香港三個地方的女性工作者為樣本，探討性騷擾和性別評估 (Gender Evaluation)（指以性別作為工作相關決策的準則）等性別歧視行為對工作相關結果變項的影響。結果發現，受試女性受到的性別歧視愈高，她們的工作滿足、情感性組織承諾愈低，同時其離職傾向、生活壓力則愈高。

溫金豐、石若瑩、陳淑媛與張茵瑋 (2013) 以組織中女性主管與部屬為對象，從組織生態學 (Organizational Ecology) 及社會認定理論 (Social Identity Theory) 的角度探討女性主管的性別角色傳統傾向與女王蜂症候群之間的關係。他們的研究發現，性別角色傳統傾向與女王蜂症候群之間存在正向關係，女性主管婚姻狀況和部門性別比例對此關係則具有調節作用，亦即，未婚女性主管若是在和男性比例較高的部門擔任主管，其性別角色傳統傾向與女王蜂症候群之間的正向關係將較為顯著。

Derous, Ryan, and Nguyen (2012) 以三個研究來檢驗雇用歧視。研究一和研究二的研究結果支持其種族優越性 (Ethnic Prominence) 假設，意即，當應徵者求職的工作屬於低地位的職務類型時，阿拉伯人被拒絕的比率是荷蘭人的四倍。研究三則發現，當招募者的個人偏見 (Recruiter's Prejudice) 被控制的情況下，阿拉伯女性應徵高地位工作仍會面臨雙重污名化的風險，亦即會受到雙重歧視，此結果支持多重少數族群地位 (Multiple Minority Status) 的假設（此處多重少數族群是指多於一種的少數族群身份）。

彙整近年以亞洲地區受試者為研究對象之研究結果，我們可以發現已有數篇探討就業歧視的相關研究，但因歧視現象涉及層面非常廣，因此在亞洲地區文化脈絡仍有諸多探討的空間。Chiu et al. (2001) 指出，未來研究不僅應探討員工的認知和態度，還應考量不同利害關係人的偏好對於就業歧視的影響效果。Wu et al. (2008) 指出，除了文化和法律環境之外，研究者還應該考量其他可能影響歧視的因素，如機構特性或歷史因素等。他們亦指出，除了公開的 (Overt) 歧視 (Tomei (2003) 稱為直接的歧視) (如招募廣告中的性別歧視) 之外，還有許多在雇用決策中細微卻不易察覺的歧視形態，未來研究應針對這些不易察覺的歧視形態進行探討，並發展合適的衡量工具。

(四) 無益競爭 (Competing Nonbeneficially)

一般來說，團隊成員間的競爭包括良性與惡性兩種，良性競爭具有發展性，對團隊是正面的，而惡性競爭則具有負面的「超競爭」 (Hypercompetitiveness) 形式。個體在團體內的超競爭係指個體擁有的某種無意義的競爭致勝 (或避敗) 的需求，在不顧及團隊集體利益下，以操弄、攻擊、利用及抹黑等積極方式來維持或增強自我價值感。超競爭通常會造成團體成員間的直接衝突或間接的敵意 (Ryckman, Hammer, Kaczor, and Gold, 1996)。

有關無益競爭的研究，在亞洲地區的樣本中僅 1 篇。He, Baruch, and Lin (2014) 以臺灣科技公司虛擬團隊為對象進行研究，研究結果發現，團隊集體主義對團隊超競爭有負向影響，亦即，團隊集體主義愈高（意指團隊成員的整體集體主義價值觀傾向較高），團隊的超競爭程度愈低；同時，該研究發現，團隊超競爭透過團隊賦權 (Team Empowerment) 的中介作用對團隊彈性 (Team Flexibility)、知識分享具有負向影響效果。

彙整近年以亞洲地區受試者為研究對象之研究結果，顯見此一面向的職場偏差行為，在亞洲地區文化脈絡仍有許多理論建構和實證探討的空間。He et al. (2014) 指出，未來研究可以檢驗更多不同的前因變項，以及針對不同文化間進行比較。除此以外，學者亦可檢驗組織層次的變項（如組織文化、市場策略、外包策略、資源分配等）對團隊內競爭的影響，亦可針對虛擬團隊的虛擬程度 (Team Virtuality) 對團隊競爭的影響效果進行探討，並以實驗法或貫時性研究設計來確認變項間的因果關係，運用多重來源的資料進行檢驗，以避免同源偏誤的疑慮，藉以建立更完整的無益競爭理論模式。

四、個人侵犯 (Personal Aggression)

(一) 人際侵犯 (Interpersonal Aggression)

人際侵犯係指員工對一個或一個以上同事造成其身體或心理的完整性受到破壞之行為 (Baron, 1977)，例如對另一個人詆毀、忽視、羞辱、對其咆嘯、在其背後談論、扣留其所需資源等意圖傷害他人之行為 (Glomb and Liao, 2003)。

有關人際侵犯的研究，在本研究樣本中共有 4 篇。Lam, Van der Vegt, Walter, and Huang (2011) 以中國大陸員工為樣本，運用 Festinger (1954) 的社會比較理論 (Social Comparison Theory)，同時考量未來績效相似度 (Future Performance Similarity) 與合作性團隊目標 (Cooperative Team Goals) 下，探討團隊成員對於其他團隊成員之人際侵犯，這裡未來績效相似度指的是當事人知覺自己的績效與另一位團隊成員績效的相似程度。Lam et al. (2011) 的研究發現，當團隊成員知覺某團隊成員未來績效相似度較低，且該團隊成員具有較少的合作性目標時，當事人若是以高績效員工作為比較對象時，他對於該高績效員工進行人際侵犯的可能性將較高；反之，當團隊成員知覺某團隊成員未來績效相似度較高，且該團隊成員具有較少的合作性目標時，當事人對該團隊成員的人際侵犯將較低；再者，當團隊成員未來績效相似度低且具有較多的合作性目標時，當事人對該團隊成員的人際侵犯將較低；最後，當團隊成員未來績效相似度高且具有較多的合作性目標時，當事人對該團隊成員的人際侵犯將較高。

Ho (2014) 以新加坡為樣本，運用結構洞理論 (Structural Hole Theory) 探討人際網絡中與第三方 (Third Party) 的關係以及網絡閉合 (Network Closure) 如何預測個體被同事不當對待 (Mistreatment) 後的反應。Ho (2014) 認為第三方在人際網絡中掌握資訊、資源、權力的位置，因此對於個體與其同事而言，雙方是處於競爭關係。當個體與同事雙方均希望獲得網絡鑲嵌第三方所具有的資源時，個體遭受同事不當對待的可能性較高，原因是同事會為了獲取第三方資源而展現不當對待行為；相反地，若個體與同事雙方均與第三方之間存在於喜好網絡 (Liking Network) 時，則較不會遭受同事的不當對待。Ho (2014) 發現，工作網絡中的網絡閉合愈高（即個體在其人際網絡中與他人存在越多不同的連結程度），個體被同事不當對待之可能性會愈高，原因是當個體處於較多連結關係中，代表資訊流通快速，因此高度網路閉合者的重要性不如低度網路閉合者（因為後者能掌握較多資源）。

Huo, Lam, and Chen (2012) 以中國大陸員工為樣本，探討主管侵犯式幽默 (Aggressive Humor) 對於員工工作壓力及成癮行為 (Addictive Behaviors) 所造成之影響。Huo et al. (2012) 的研究結果顯示，員工的工作壓力會造成網路使用、喝酒、抽菸等成癮行為之增加；而當主管侵犯式幽默未使用於其他同事，僅針對特定員工進行侵犯，將導致該當事人的壓力增加，透過壓力的中介效果，其成癮行為之發生可能性將增高。

Shao and Skarlicki (2014) 以中國大陸與加拿大員工為樣本，針對顧客不當對待 (Customer Mistreatment) 與員工積極及消極偏差行為之關係進行跨文化比較研究。Shao and Skarlicki (2014) 發現，在加拿大樣本中，當員工遭受顧客不當對待時，員工會展現直接、積極、針對特定目標之反應（如從事破壞行為）；反之，在中國大陸樣本中，當員工遭受顧客不當對待時，他們較可能會展現間接、消極、針對一般性目標的反應（如減少對顧客展現組織公民行為）。另外，其研究結果顯示，相較於低度個人主義文化，在高度個人主義文化下之員工遭受顧客不當對待時，他們會表現出較多針對顧客之破壞行為；反之，相較於低度集體主義 (Collectivism) 文化下，在高度集體主義文化下之員工遭受顧客不當對待時，他們會展現較少程度的顧客導向組織公民行為。

彙整近年以亞洲地區受試者為研究對象對於人際侵犯的研究有 4 篇，其探討人際侵犯的來源包含同事、主管與顧客，本樣本並無部屬對主管的人際侵犯之相關研究。除此以外，本樣本中有 2 篇論文屬於團隊層次、2 篇屬於個人層次，在研究方法上半數採用跨層次研究與貫時性研究設計，未來除了可針對部屬對於主管的人際侵犯進行研究外，亦可採用每日測量 (Daily Measure) 方法，探討職場人際侵犯的發生頻次及其影響。其次，在本樣本中，並無探討組織情境所可能造成之影響，誠如 Hershcovis, Turner, Barling, Arnold, Dupré, Inness, LeBlanc, and Sivanathan (2007) 在職場侵犯的後設分析研究中發現，組織情境扮演舉足輕重的角色，例如當組織具有侵犯性的組織文化、競爭氛圍，或是員工知覺不公平時，皆可能引發人際侵犯行為。因此，未來人際侵犯的研究可以從組織情境著手進行探討，並剖析跨文化的人際侵犯現象所可能存在的差異。

(二) 性騷擾 (Sexual Harassment)

性騷擾為工作場所中帶有性暗示 (Sexual) 或是性別歧視 (Sexist) 的不受歡迎行為 (Fitzgerald, 1993)，它包含直接來自於加害者的行為以及造成受害者覺得被威脅或被羞辱的環境 (Ali and Kramar, 2014)。性騷擾起源於人類的本能（如性、攻擊性）、組織中權力結構上的不對等，以及社會文化中男女性別角色的刻板印象等因素。

有關性騷擾的研究，在亞洲地區共有 3 篇。Cortina and Wasti (2005) 針對西班牙裔美國勞工、盎格魯裔美國勞工、土耳其專業人士及盎格魯裔美國專業人士等四類女性群體為研究對象，以生態 (Ecological) 與系統觀點 (Mawson, 1993) 來探討性騷擾受害者的因應行為。其 K-means 集群分析的結果顯示出三種性騷擾因應型態 (Profiles)：分離 (Detached)（指將自己從性騷擾的壓力源分離）、逃避協商 (Avoidant-negotiating)、尋求支持 (Support-seeking)。作者檢視不同類型工作者之因應型態的決定因素 (Coping Profile Determinants) 所存在之差異，其中包括社會力量、壓力源嚴重性、社會支持和文化等因素。其研究結果顯示，勞工階層及專業人士存在不同的性騷擾因應型態，例如，勞工階層採取逃避協商的比率顯著高於採取分離方式，而專業人士採取尋求支持的比率則高於逃避協商及分離方式。

Liu, Kwan, and Chiu (2014) 以中國的連鎖餐館主管與部屬為研究對象，運用 Gross (1998) 的情緒調節理論 (Emotion Regulation Theory)，探討顧客性騷擾與員工服務績效的關係。研究發現顧客性騷擾對服務績效有負向影響效果，顧客性騷擾使得員工較難以表現出展現規則 (Display Rules)，而華人傳統價值 (Chinese Traditional Values) 會減弱上述影響效果，亦即，對於具有華人傳統價值的員工，即使遇到顧客性騷擾，員工仍會盡量表現出展現規則，以符合組織的要求。

Ali and Kramar (2014) 以新機構理論 (Neo-institutional Theory) 為理論基礎，採用質性研究方法來探討在回教徒為主的國家（如巴基斯坦）中，性騷擾對受害者的影響以及性騷擾加害者的矯正措施。研究者與六個巴基斯坦組織中職業婦女和人力資源管理經理進行面談，研究結果顯示，即使存在正式設計的組織政策來防範性騷擾的發生，文化因素仍然會影響政策的實施，亦即，一個國家的傳統文化與員工展現出符合性騷擾防治政策之行為之間仍存在一定程度的衝突，例如，這六個國家的傳統文化均認為女性公開談論職場性騷擾是丟臉的，使得受訪女性因為害怕遭到二度傷害而不願公開。此研究結果亦發現文化因素、機構因素（如不適當的矯正程序）、與管理專業/認知偏誤均影響性騷擾矯正措施的成效。

近年以亞洲地區受試者為研究對象之性騷擾相關研究仍不多見。Cortina and Wasti (2005) 指出，性騷擾的未來研究可以採取貫時性以及跨層次分析的研究方式。Liu et al. (2014) 建議進行跨文化比較研究，並納入不同地區的樣本，並以不同績效內涵與測量對象進行探討。Ali and Kramar (2014) 則指出，除了針對私人企業進行研究外，研究者亦可針對公部門可能存在的性騷擾問題進行探討，並針對不同組織及不同文化中的性騷擾問題之相似性與差異性進行深入剖析。

（三）辱虐式督導 (Abusive Supervision)

主管的職場偏差行為是近年重要的研究課題之一，尤其許多學者相當重視探討主管對部屬的辱虐式督導行為 (Mitchell and Ambrose, 2007)。根據 Tepper (2000) 的定義，辱虐式督導是指部屬知覺到上司持續性且有敵意的口語和非口語行為，而此種敵意行為並不包括身體的接觸。常見的辱虐式督導行為包括對部屬冷嘲熱諷、公開嘲笑部屬、不體恤部屬、怒斥部屬或漠不關心等敵意行為 (Keashly, 1998)。

截至目前為止，辱虐式督導的相關研究仍處於方興未艾的階段。自從 Tepper (2000) 提出辱虐式督導的構念後，在本研究樣本中，已累積 20 篇的研究成果。以下我們將辱虐式督導研究分為兩大類加以介紹：一類為聚焦於探討主管辱虐式督導的前置因素，另一類為探討辱虐式督導所引發的結果以及影響此一關係的調節因素。

在前置因素的探討方面，Aryee, Chen, Sun, and Debrah (2007) 以中國大陸通訊產業員工為研究對象，並從組織正義 (Organizational Justice) 的角度進行探討，其研究資料證實涓滴模式 (Trickle-down Model) 的預測，當管理者知覺他的直屬上司以不公正的

互動方式對待他時，則該管理者對他的部屬也會表現出辱虐式督導行為，且上述關係在主管本身具有高威權領導風格 (Authoritarian Leadership Style) 時特別明顯。余明助與郭嘉博 (2009) 從主管的組織正義知覺與負向情感 (Negative Affectivity) 的角度探討主管辱虐式督導的成因，他們發現主管的組織正義知覺和負向情感會透過辱虐式督導的中介效果影響員工的組織公民行為。Restubog, Scott, and Zagecnyk (2011) 以菲律賓大學的 MBA 學生與速食餐飲業的員工為樣本，研究結果發現工作環境中存在的侵犯規範 (Aggressive Norms) 會使得部屬更容易知覺到主管的辱虐式督導。Garcia, Restubog, Kiewitz, Scott, and Tang (2014) 亦以菲律賓的樣本進行研究，作者運用 Bandura (1973) 的社會學習理論 (Social Learning Theory) 探討家庭侵犯歷史 (History of Family Aggression) 可能為引發辱虐式督導的原因，而家庭侵犯歷史是指個體自幼透過學習與模仿父母的侵犯行為，因而可能表現出類似侵犯行為。他們的研究結果顯示，主管的家庭侵犯歷史會透過其敵意認知 (Hostile Cognitions) 和敵意情感 (Hostile Affect) ，而形成主管的辱虐式督導領導風格；而當主管具有較高程度的憤怒反芻思考 (Angry Rumination) 時，上述中介效果會特別強烈。Walter, Lam, Van der Vegt, and Huang (2015) 以中國大陸一家大型服飾製造業的員工為樣本，並從主管知覺部屬績效的觀點，探討為何主管會對部屬表現出辱虐式督導。他們的研究發現，當主管在工作成果上對於部屬有較高的依賴性時，主管知覺部屬的績效會負向影響辱虐式督導，進而影響部屬的客觀績效表現。

彙整上述研究成果，主管表現出辱虐式督導的原因有三：一為主管所處的環境脈絡，再者為主管本身的特質與家庭背景，最後則與部屬的行為與特質有關。

而在探討辱虐式督導所引發的結果方面，學者們根據本身所關注的結果變項的不同，亦建構出不同的辱虐式督導理論網絡。在部屬績效表現方面，Aryee, Sun, Chen, and Debrah (2008) 研究發現主管辱虐式督導會不利於部屬展現脈絡性績效 (Contextual Performance)，但是當單位結構屬於有機式結構，則上述關係會減弱。Xu, Huang, Lam, and Miao (2012) 以中國大陸一家大型通訊產業的組織員工為研究對象，研究結果發現當部屬知覺主管展現出辱虐式督導時，此知覺會削弱主管與部屬之間的交換關係，進而弱化部屬的工作績效並降低部屬從事組織公民行為的意願。許境頤與江彧慈 (2013) 以 Hobfoll (1988) 的資源保存理論 (Conservation of Resource Theory) 為基礎，探討辱虐式督導對部屬的影響，他們發現辱虐式督導會讓部屬感到工作倦怠，進而減少其對於工作的投入；然而當部屬具有高度剛性性格 (Personality Hardiness) 時，辱虐式督導對於部屬的負面影響效果較為輕微。Zhang, Kwan, Zhang, and Wu (2014) 以中國大陸一家汽車製造產業的組織員工為樣本，其研究結果顯示，辱虐式督導會減損部屬工作時的內在動機，進而影響部屬的創造力；但是，當部屬擁有高核心自我評價 (Core Self-evaluations) 時，則上述負向關係會減弱。Peng, Schaubroeck, and Li (2014) 以中國大陸

的員工為樣本，其研究發現部屬經歷過的辱虐式督導會影響自己與其主管的領導成員交換關係以及他對同儕的情感信任 (Affect-based Trust in Peers)，進而影響自己的任務績效以及其幫助同事行為；而當部屬知覺到同儕被辱虐式督導 (Peer Abusive Supervision) 的程度愈低時，則上述負向的中介機制愈強烈。Farh and Chen (2014) 以中國大陸員工為樣本進行研究，結果發現個人層次的辱虐式督導 (Individual-level Abusive Supervision) 會透過團隊成員的組織基礎自尊進而影響成員的建言行為、團隊績效與離職傾向。此外，他們也發現團隊層次的辱虐式督導 (Team-level Abusive Supervision) 會透過團隊關係衝突 (Team Relationship Conflict) 影響成員的建言行為、離職傾向與團隊績效。

而在部屬情緒方面，吳宗祐 (2008) 的研究發現，主管的辱虐式督導會透過部屬的情緒勞務 (Emotional Labor) 造成部屬的情緒耗竭 (Emotional Exhaustion)；且當部屬知覺主管的權力愈大，則辱虐式督導對於情緒勞務的影響愈強烈。最後，在部屬偏差行為方面，Liu, Kwan, Wu, and Wu (2010) 以中國大陸的樣本進行研究，其研究結果顯示，主管辱虐式督導會透過部屬對主管的報復認知 (Revenge Cognitions)，進而表現出對主管的偏差行為 (Supervisor-directed Deviance)，且當部屬具有低傳統性 (Traditionality) 時此一關係特別明顯，換言之，具有華人傳統價值的部屬，他們對主管辱虐式督導的負向反應較為不明顯。Restubog et al. (2011) 以菲律賓的研究樣本發現，辱虐式督導會造成員工的心理苦痛感 (Psychological Distress)，此一心理反應不但會引發員工對主管的偏差行為，員工也會轉而對其配偶有詆毀行為 (Spouse Undermining)。Wei and Si (2013) 以中國大陸員工為樣本進行研究，結果發現主管辱虐式督導會使得員工表現出不利組織的反生產力行為，尤其當員工具有外控性格與知覺工作流動性 (Perceived Mobility) 較低時，上述關係特別強烈。郭建志等 (2014) 的研究則顯示，主管辱虐式督導會造成部屬對於組織的負向認同，進而促使部屬表現出職場偏差行為。

我們的回顧結果顯示，近年來學者對於辱虐式督導有相當程度的研究興趣。延續此一探討主軸，目前仍舊有許多相關議題值得探討。首先，誠如 Tepper (2007) 所指出的，不同文化特性的員工對於辱虐式督導的反應不盡相同。例如華人文化具有高權力距離的屬性，這些經歷辱虐式督導的華人部屬，有可能因為文化的洗禮，比較願意順從於主管辱虐式督導行為。Liu et al. (2010) 的研究結果便支持華人傳統性價值觀是削弱部屬對於辱虐式督導負向反應的調節因素。因此，未來研究可納入具有特殊文化意涵的變項進行探討，或是針對不同文化進行比較分析。其次，究竟為何主管會選擇以辱虐式督導的方式來對待部屬？對此，目前雖已存在一些研究成果，但仍有許多議題值得繼續探討。Tepper (2007) 指出，具有高度壓力的工作環境（例如軍隊或是醫護產業）較有可能驅使主管展現辱虐式督導，因此，未來研究可針對不同產業與工作環境進行比較，以瞭解辱虐式督導的差異。此外，家庭對工作衝突 (Family-to-work

Conflict) 有可能會消耗主管的情緒資源並產生心理壓力，進而引發主管的辱虐式督導，未來研究亦可針對此一面向深入探究。最後，目前僅有少數研究以跨層次角度探討辱虐式督導，Farh and Chen (2014) 已將辱虐式督導的概念延伸至團隊層次，建議未來研究可以透過跨層次研究檢視主管辱虐式督導所產生的團隊氛圍會如何影響個人與團隊，亦或許此一跨層次現象會因為文化的不同，而有不同的影響效果。

(四) 對顧客破壞行為 (Sabotage against Customer)

在服務業，第一線服務員工 (Frontline Service Employee) 可能會表現出對顧客的破壞行為。這裡，對顧客破壞行為意指員工刻意違反組織所要求的服務規則 (Service Rule) 或是違反顧客服務守則中應對顧客展現專業、友善與耐心的對待方式 (Skarlicki, van Jaarsveld, and Walker, 2008)。當員工對顧客表現出破壞行為時，將會不利於公司與顧客長期關係之建立。而員工對顧客表現出破壞行為的主要原因之一為員工在服務顧客時受到來自顧客的不當對待，以致於引發員工對顧客的負向行為 (Wang, Liao, Zhan, and Shi, 2011)。

本研究樣本中僅有兩篇論文探討對顧客破壞行為。Wang et al. (2011) 以中國大陸電訪中心的員工為樣本，並從情緒和資源的觀點探討員工每日遭受顧客的不當對待 (Daily Customer Mistreatment) 與員工每日對顧客的破壞行為 (Employees' Daily Sabotage of Customer) 間的關係。研究結果顯示，每日遭受顧客的不當對待程度會增強員工當日對顧客的破壞行為，而上述關係會受到員工的情緒狀態和他所擁有資源的調節作用。在情緒的調節作用方面，當員工具有較高的負向情感特質時，上述的正向關係會增強；而當員工具有較高的情緒調節自我效能 (Self-efficacy for Emotional Regulation) 時，上述正向關係會減緩。而在擁有資源的調節作用方面，當員工具有較長的工作年資時，前述正向關係會減弱；當員工具有較高服務規則承諾 (Service Rule Commitment) 時，前述正向關係亦會減弱；當單位具有較高的主管支持氛圍 (Unit-level Supervisory Support Climate) 時，前述的正向關係亦同樣會減緩。Kao, Cheng, Kuo, and Huang (2014) 則以臺灣旅館業的第一線服務員工為樣本，並從壓力的觀點來探討工作壓力源對顧客破壞行為的影響。研究結果顯示，來自顧客端的壓力源 (Customer-caused Stressors) 對於服務破壞 (Service Sabotage) 的預測能力顯著高於來自主管端的壓力源 (Supervisor-caused Stressors) 或是來自同事端的壓力源 (Colleague-caused Stressors)；此外，服務氛圍會弱化顧客端壓力源與主管端壓力源對服務破壞之間的正向影響效果。

藉由上述兩篇研究，我們可以發現近年以亞洲地區受試者為研究對象對於對顧客破壞行為的研究仍不多見，顯見仍有許多值得探討的議題。華人文化在社會互動上比較強調有禮與謙讓 (Wang et al., 2011)，因此相較於西方文化，華人員工在與顧客服務與接觸過程中較不會以直接破壞的方式對待顧客，但是他們在面對顧客不當對待時，是如何轉化其內在感受，成為正向的服務動力，或是會以其他較為間接的方式產生對

顧客或甚至是對組織的傷害，值得深入探討。建議未來研究應針對顧客破壞的文化差異與文化意涵進行探討，以建構更為完整的顧客破壞理論網絡。

（五）不文明行為 (Incivility)

不文明行為係指對他人低強度的、意圖不明顯的傷害行為，此行為違反職場中應相互尊重之行為規範，具體行為包括粗魯、無禮、不尊重他人等 (Andersson and Pearson, 1999)。

有關不文明行為的研究，在本樣本中僅有 1 篇。Chen, Ferris, Kwan, Yan, Zhou, and Hong (2013) 以中國大陸員工為樣本，在六個月期間以三波次施測，試圖從自我提升 (Self-enhancement) 觀點，探討職場不文明行為與工作敬業 (Work Engagement) 間之關係。研究結果顯示，當員工遭受不文明行為對待時，這種缺乏支持、信任、安全感的行為會貶抑員工在工作中的自我感受以及對工作產生疏離感。亦即，職場不文明行為時會負向影響員工的工作敬業。Chen et al. (2013) 的研究也發現，相較於低自戀性格 (Narcissism) 的員工，高自戀性格的員工知覺到不文明行為時，他們的工作敬業將降低，進而影響其工作績效。Chen et al. (2013) 的研究結果凸顯了華人文化下人際間高度互賴的特色，在面對不文明行為時，華人會相當在意他人的眼光，而不會輕易忽略這些無理的行為，進而會影響其工作態度與績效。

彙整近年以亞洲地區受試者為研究對象對於不文明行為的研究結果，我們發現相關的研究非常少。Cortina (2008) 指出，在美國，組織中的不文明行為雖然是不容易被察覺的，不過，這些不顯而易見的不公平對待方式往往會以性別與種族歧視的形式而表現出來，此即是一種選擇性的不文明行為表現，或許類似的現象在華人組織及亞洲其他地區的組織亦會發生，值得深入探討，未來學者可以針對不同社會身份 (Social Identities) 的角度，探討不文明行為之成因以及其對員工與對組織的影響效果。

（六）排斥 (Ostracism)

排斥係指某人被其他人或是被團體所忽略或排擠 (Williams, 2007)。職場排斥現象使得組織成員無法獲得應有的關注，以致於造成受排斥者難以與他人建立良好的人際關係 (Ferris, Brown, Berry, and Lian, 2008)。

有關職場排斥的研究，本研究樣本共 2 篇。Balliet and Ferris (2013) 以新加坡大學學生為樣本，從社會交換理論觀點探討職場排斥與利社會行為 (Prosocial Behaviors) 之關係，研究者運用情境腳本、實驗、實地研究等三種研究方法進行研究，結果發現相較於高度未來導向者，低度未來導向者（即不重視未來結果的個體）對於過去曾排斥過他的人較不會展現利社會行為，Balliet and Ferris (2013) 的研究結果大致支持社會交換理論之論點。然而，也有學者認為個體遭受職場排斥不盡然會產生負面行為，當遭受職場排斥之個體具有高度歸屬需求時，他們反倒會展現正面行為。Xu, Huang, and Robinson (2015) 以中國大陸北方的電信公司為樣本，探討職場排斥與助人行為

(Helping Behavior) 及社會閒散之關係，研究結果顯示，當員工的團體認同愈高，他愈受到職場排斥時，他反而愈會增加助人行為，並減少社會閒散行為。

整體來看，近年以亞洲地區受試者為研究對象對於職場排斥的研究均未針對組織脈絡的影響效果進行探討，Balliet and Ferris (2013) 的研究雖有探討未來導向者的反應，但吾人對於其他性格特質（如五大性格特質）的影響效果所知有限，是未來可能的研究方向。再者，如何運用跨層次研究方法來釐清職場排斥在不同層次下對於個體之影響效果，亦為未來可能的研究方向。除此以外，存在於內、外團體間的排斥 (Brewer, 1991)，也是值得探討的主題。最後，在集體主義下的華人文化，對於講求關係的個體來說，他要如何面對職場排斥的問題？當他知覺到職場排斥時，他應該憑藉何種方式來維繫他的關係身份認定，Xu et al. (2015) 的研究結果提供了華人組織成員經歷職場排斥的初步驗證，未來研究者可針對此現象進一步進行探討。

（七）霸凌 (Bullying)

霸凌係指加害者對部屬、同事或甚至對上司進行持續且持久、系統性的不當對待，以致於可能造成受害者嚴重的社會、心理或身心失調 (Einarsen, Hoel, Zapf, and Cooper, 2011)。職場中霸凌行為包括持續性的言語批評、故意指派不適當的工作、有計畫的孤立對方，以及對於個人習慣或信念之詆毀 (Einarsen et al., 2011)。

本研究樣本有關霸凌的文章僅 1 篇。Soylu and Sheehy-Skeffington (2015) 以半結構性訪談 (Semi-structured Interview) 方式對土耳其 35 個組織的 38 位員工進行訪視，試圖探討地位不對等的社會團體間的霸凌現象。研究結果顯示，組織中的霸凌會被用來擺脫不想要的人力，藉此迴避發放遣散費，或藉以移除某些具政治或經濟影響力的前任主管。Soylu and Sheehy-Skeffington (2015) 指出，在土耳其具有較高地位的政黨會使用霸凌行為來凌駕另一政黨，此一政治文化進而影響組織文化，以致於產生不對稱團體間的霸凌行為。Soylu and Sheehy-Skeffington (2015) 認為，藉由強化工會及人力資源管理功能，可以讓員工敢於揭發他所受到的不當霸凌，而不再忍受這種不公平的對待。

職場霸凌的相關議題在西方研究受到相當程度的關注，前述研究結果除了驗證西方的觀點之外，亦具有相當的文化意涵。Jacobson, Hood, and Van Buren (2013) 中指出，在高度內團體集體主義 (In-group Collectivism) 的文化中，人們會因為重視自尊與忠誠，產生內團體凝聚力，而減少職場霸凌行為；在高度權力距離的文化中，人們會因為不同成員社會地位的不同而助長職場霸凌的發生換言之，不同文化下的職場霸凌現象可能存在差異，未來學者可針對華人文化的職場霸凌現象或跨文化職場霸凌的異同進行深入探討。

五、整合性邏輯關係網絡

本研究以 Robinson and Bennett (1995) 對於職場偏差行為的分類架構為基礎，整理 2000-2015 年以亞洲地區樣本所做的職場偏差行為研究現況，研究結果顯示，亞洲地區的相關研究議題日益受到學者們的關注。綜合本研究的回顧，我們提出職場偏差行為的邏輯關係網絡 (Nomological Network) (如圖 1)，其中，前因變項有個人變項、團隊變項、工作環境變項、組織變項與家庭變項等。此外，有部分個人、團隊與組織等因素亦同時為調節變項，對自變項與依變項之關係存在調節效果。此一邏輯關係網絡係建立在本研究回顧之樣本的實證研究發現，未來研究者可針對各變項間之關係進行進一步的理論探討及驗證檢測，使職場偏差行為之研究更加豐碩。此外，此一邏輯關係網絡試圖將具有文化脈絡意涵的概念 (例如：權力距離、個人主義與集體主義) 予以納入，以凸顯本研究的研究結果。

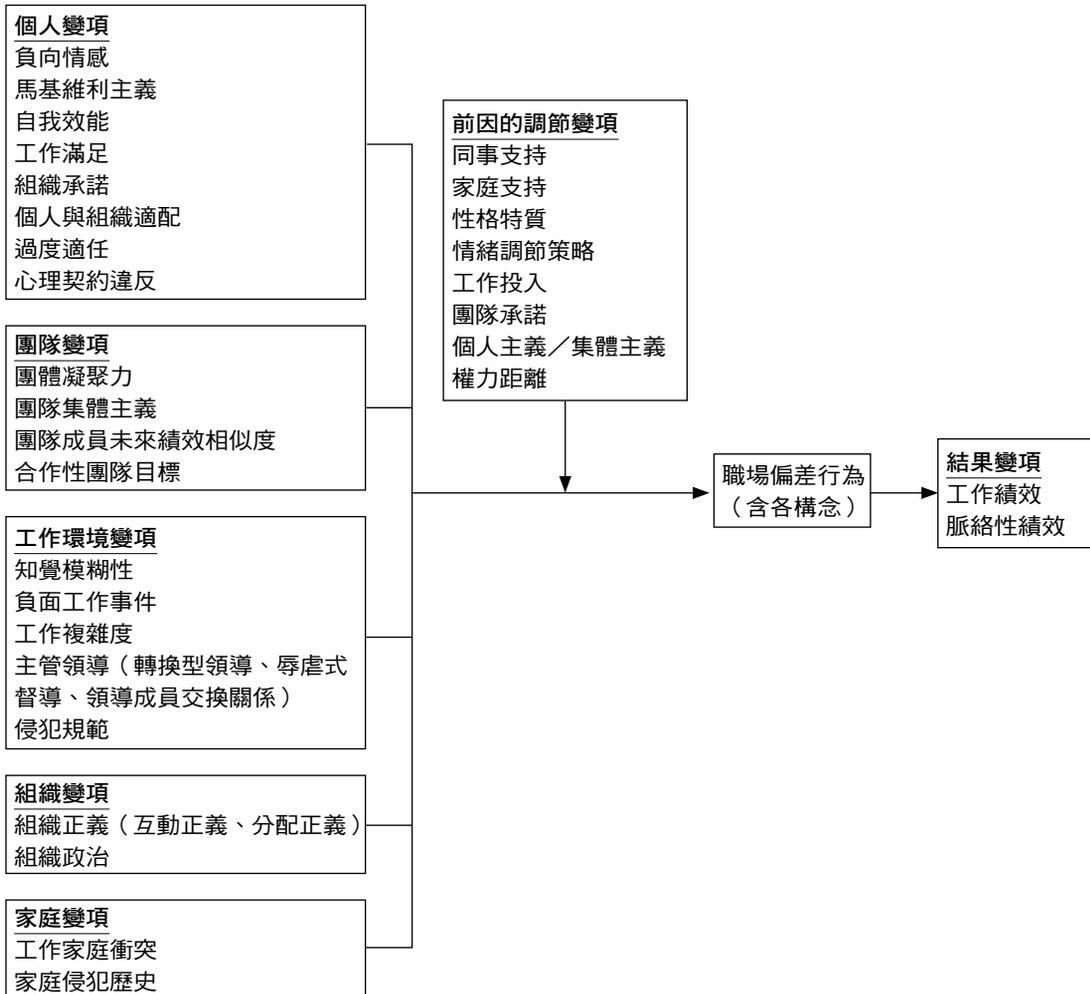


圖 1 整合性邏輯關係網絡

肆、討論與結論

一、理論基礎、衡量工具與實務意涵

本研究針對 2000-2015 年以亞洲地區受試者為研究對象探討職場偏差行為的實證研究進行回顧，以臺灣社會科學引文索引中的 2015 年所收錄的所有管理類與心理類期刊以及 15 本具高影響力的西方期刊，總共回顧研究共計 81 篇。我們參考 Robinson and Bennett (1995) 的分類架構進行系統性分析，以下我們先討論這些回顧論文的理論基礎、衡量工具與實務意涵。

本樣本所回顧之職場偏差行為研究論文包括許多不同的理論：從雇用關係的觀點，有多篇論文嘗試以社會交換理論解釋員工與組織或人際間之互惠關係 (e.g., Balliet and Ferris, 2013; Bordia et al., 2008; Jiang et al., 2013; Zagenczyk et al., 2014)，亦有論文使用社會比較理論探討工作團體中的人際侵犯行為 (e.g., Lam et al., 2011)；在情感與情緒的相關議題方面，有多篇論文以情感事件理論為基礎，剖析負向情緒所產生之偏差行為 (e.g., Matta et al., 2014; Yang and Diefendorff, 2009)；再者，在工作壓力方面，有數篇論文以資源保存理論探討辱虐式督導受害者所承受之壓力及行為反應 (e.g., 許境頤與江彧慈, 2013)；在工作特性上，有論文運用個人與環境適配理論，探討員工對於工作不適任之負面反應 (e.g., Liu, Luksyte, et al., 2015)。此外，就家庭成長背景方面，有論文以社會學習理論說明職場偏差行的前因乃受到家庭侵犯歷史所影響 (e.g., Garcia et al., 2014)。整體而言，亞洲地區樣本之職場偏差行為研究仍跟隨既有西方研究之理論觀點進行探討。

值得注意的是，有些研究論文對於職場偏差行為在亞洲地區所存在的文化脈絡進行深入剖析。例如，在飲酒議題上，研究者以壓力減輕理論分析工作對家庭衝突如何影響員工飲酒的次數 (Wang et al., 2010)，亦有研究使用意義建構理論來分析應酬飲酒規範如何驅使新進人員透過飲酒來獲致工作績效之達成 (Liu, Wang, et al., 2015)。此外，有學者以情緒調節理論探討性騷擾議題，分析員工被顧客性騷擾與其服務績效的關係 (Liu et al., 2014)；除此以外，有學者針對傳言以網路產生理論進行探討，以瞭解員工傳播傳言會否調節領導者成員交換與員工自身之網路中心影響力間的關係 (Erdogan et al., 2015)。以上研究結果大多針對西方研究較少著墨之議題進行探討，以瞭解在不同文化脈絡下的職場偏差行為，值得肯定。

表 3 彙整本研究樣本中各構念常使用的研究方法、量表與其信度。在研究方法上，多數研究採用問卷調查法進行，僅有少數較為敏感的議題（如歧視、性騷擾與霸凌等）研究者採取訪談方式進行。另外，亦有部分研究採用實驗法進行。進一步而言，研究樣本所採用的衡量工具多為西方學者所建立之量表，整體來說，在信度方面，這些量表皆具有可接受的內部一致性信度。不過，從文化特殊性的角度來說，研究者雖有進行回譯程序 (Brislin, 1986) 以確保翻譯題項之意義與原量表題項相同，但是否量表題項

表 3 職場偏差行為量表¹

方法	量表	Cronbach's α 信度 ²
職場偏差行為	Bennett and Robinson (2000)	組織偏差 = 0.81 人際偏差 = 0.78
	Aquino, Lewis, and Bradfield (1999)	組織偏差 = 0.76 人際偏差 = 0.73
	Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh, and Kessler (2006)	組織偏差 = 0.84 人際偏差 = 0.85
退縮行為	Hanisch and Hulin (1991)	工作退縮：不當工作行為 = 0.62、遲到 = 0.51、缺勤 = 0.53 轉職退縮：離職意圖 = 0.54、退休意圖 = 0.82、欲退休年齡 = 無
缺勤	Johns (1994) 公司紀錄	無 無
工作忽略	Leck and Saunders (1992) Rusbult, Farrell, Rogers, and Mainous (1988)	0.78 0.69~0.82
社會閒散	Mulvey and Klein (1998)	0.89
飲酒	Mohr, Armeli, Tennen, Temple, Todd, Clark, and Carney (2005)	無
傳言	Nevo, Nevo, and Derech-Zehavi (1993)	0.87
偏私	Jiang et al. (2013)	0.87
	Van de Vliert (2011)	0.89
歧視	Chiu et al. (2001) ³	無
無益競爭	He et al. (2014)	0.87
人際侵犯	Cohen-Charash and Mueller (2007)	0.9
性騷擾	Fitzgerald, Gelfand, and Drasgow (1995)	性別騷擾 (Gender Harassment) = 0.82 不欲之性注意 (Unwanted Sexual Attention) = 0.85 性要脅 (Sexual Coercion) = 0.42
辱虐式督導	Tepper (2000)	0.9
對顧客破壞行為	Harris and Ogbonna (2006)	0.75
	Skarlicki et al. (2008)	0.76
不文明行為	Cortina, Magley, Williams, and Langhout (2001)	0.89
排斥	Ferris et al. (2008)	0.89~0.96
霸凌	無	無

註：1. 本研究樣本使用之量表。

2. Cronbach's α 信度為原始量表之研究論文提供，若無提供則標示無。

3. 針對年齡的歧視。

的內容完全適用於其他文化下的工作場域，值得深思。例如：有研究顯示，臺灣受測者在填答辱虐式督導時之平均得分相對西方受測者為低，此可能是因為臺灣受試者對辱虐式督導的容忍度較高或是因為集體主義文化下的社會贊許效果所使然 (Hu, Wu, and Wang, 2011)。因此，我們建議未來研究可嘗試發展適用於個別文化脈絡下的測量工具，此一研究方向目前已有學者開始進行，如林世澤 (2014) 蒐集了 677 項事例，藉以發展一份臺灣職場偏差行為量表。

在實務意涵上，職場偏差行為會造成組織績效不彰，進而使得組織承受鉅大財務損失以及對組織成員產生負面影響 (Bennett and Robinson, 2000)。以下，我們根據 Robinson and Bennett (1995) 職場偏差行為分類架構的各個面向進行實務意涵之討論，但由於本研究樣本中並無任何財產偏差面之研究論文，因此將僅討論另外三個面向的實務意涵。首先，在生產偏差方面，員工若表現出退縮行為、缺勤、怠惰或飲酒等行為而降低個人生產力，進而造成組織整體績效不彰。本研究回顧的文獻顯示，員工所處的職場情境（如辱虐式督導、工作壓力）是影響員工表現出生產偏差行為的重要因素。因此，為減少員工工作壓力，組織應定期評估員工與組織、工作、團隊、主管間之適配程度，以減少員工因缺乏適配而產生之生產偏差行為；除此以外，組織應針對主管領導進行有效的教育訓練，以確保員工處於友善的職場情境，進而降低其生產偏差行為。再者，在政治偏差方面，員工會透過傳言、偏私、歧視與無異競爭等方式表現出政治偏差行為。因此，組織應建立正式與透明的溝通管道，促使員工以理性與尊重的方式彼此互動，同時，組織應避免透過不正當的方式進行溝通，以避免組織內的惡性競爭與政治內耗 (He et al., 2014)。最後，在個人侵犯方面，依據組織成員隸屬的階層與地位或其互動對象的不同，員工有可能會以人際侵犯、性騷擾、辱虐式督導、對顧客破壞行為、不文明行為、職場排斥與霸凌等方式侵犯他人。針對此，組織可透過面談或其他方式針對員工（包含主管）的個人特質進行評估，並施以必要的教練措施，以減少個人侵犯行為的發生頻率，除此以外，組織亦可在員工招募與升遷制度中納入必要的錄用及晉升標準，藉以防範個人侵犯於未然。此外，組織亦應制定對於個人侵犯偏差行為之零容忍的相關規定並輔以教育訓練課程與宣導措施，以有效遏止個人侵犯偏差行為 (Liu et al., 2010)。最後，就整體職場偏差行為而言，無論是上述何種類型的偏差行為均代表著員工與組織的關係破損，從社會交換的觀點來看，管理當局應盡力滿足其對員工之承諾並公平對待所屬員工，與員工建立良好的社會連結 (Social Bonds)，並強化員工對組織的依附與認同感，如此將可有效降低員工的偏差行為（吳孟玲與江達隆，2005）。

二、職場偏差行為的文化意涵

針對本研究回顧的結果，我們可以發現在建構職場偏差行為的構念內涵時，必須考慮文化脈絡的影響，但遺憾的是，目前針對亞洲地區樣本之相關研究對於職場偏差行為與各個相關構念的探討仍多數移植自西方理論並採用在西方文化下發展的量表，僅有極少數研究針對文化脈絡的特殊性進行探討。舉例而言，Tepper (2007) 針對辱虐式督導的研究發展即指出，由於文化的不同，部屬對於領導模式有不同的認知與接受程度。相較於西方文化，華人文化較注重上司與部屬之間的上尊下卑關係，屬於高度權力距離的文化脈絡 (Hofstede, 2001)，此一文化特性便會影響部屬對於職場偏差行為的認知與接受度上的差異。同樣的現象亦存在於職場霸凌現象，高度權力距離的文化取向，有可能會助長職場霸凌的發生。上述的文化差異的確在我們回顧的論文中被部分證實 (e.g., Liu et al., 2010; Liu et al., 2009)。例如：Liu et al. (2010) 即發現高傳統價值觀的部屬較接受主管的辱虐式督導行為。因此，未來研究可納入文化構念，進而比較西方與東方文化取向下的職場偏差行為差異，藉以釐清文化的影響效果，並發展跨越文化的職場偏差行為理論模式。

三、構念範疇的再建構

本研究根據 Robinson and Bennett (1995) 的分類架構進行探討，然而隨著時代的推移與新興構念的開展，職場偏差行為的構念範疇需要被重新審視與建構。對此，本研究將對顧客破壞行為與辱虐式督導等構念納入職場偏差行為的範疇。首先，隨著服務產業的崛起，服務業組織愈來愈重視第一線服務員工傳遞服務過程的品質與工作行為 (e.g., 蕭婉鎔, 2014)，研究顯示，第一線員工的服務品質與結果會影響組織的營運績效 (Liao and Chuang, 2007)。同樣地，第一線員工可能透過對顧客的不當行為來回應服務過程中顧客對自己的不當對待。本研究根據職場偏差行為的定義，將員工對顧客破壞行為視為是職場偏差行為中的個人侵犯的一環，藉以延伸職場偏差行為的構念範疇。除此以外，我們亦根據 Robinson and Bennett (1995) 的個人侵犯類型中的言詞辱虐 (Verbal Abuse) 加以延伸，納入主管對部屬的辱虐式督導 (Tepper, 2000) 予以回顧，並將此類偏差行為納入個人侵犯的一種。同樣地，我們亦將不文明行為、排斥與霸凌等現象納入個人侵犯的構念範疇，以建構更為完整的職場偏差行為構念範疇。

四、整合建設性偏差 (Constructive Deviance) 行為的觀點

根據 Robinson and Bennett (1995) 對於職場偏差行為的定義，職場偏差行為意指組織成員違反組織規範、政策或規則，並且威脅到組織或其他組織成員福祉的負面行為。根據上述定義，偏差行為本質上是負面的，並對組織與其他成員是有害的。但是，Warren (2003) 挑戰 Robinson and Bennett (1995) 的觀點，他認為除了負面的偏差行為

外，職場偏差行為應將建設性的偏差行為納入考量，例如：吹口哨行為 (Whistle-blowing) 即為一種正面的偏差行為，此行為雖然從某個角度來說是一種「偏差行為」（因為偏離組織的規範），但卻對組織而言是有益的。因此，針對職場偏差行為構念，我們應該重新思考所謂「偏離規範標準」的具體意涵。「偏差」是以什麼基準進行比較？尤其，組織存在多重的利害關係人，如何確認偏差行為對於組織的影響是負面的還是正面的？偏差行為或許對於某些成員的影響是負面的，但對於其他成員的影響可能是正面的，甚至，在某個時空背景下的負面偏差行為，可能在另一個時空背景下卻有正面的影響。這些問題的釐清將有助於職場偏差行為構念建構及理論模式的發展。是故，未來研究在討論職場偏差行為時，宜將建設性偏差行為整合於職場偏差行為的整體模式中。

五、研究限制與結語

本研究檢視與回顧 2000-2015 年國內管理學與心理學領域 TSSCI 期刊以及具有高度影響力的 15 本西方優質期刊針對職場偏差行為為主題之 81 篇實證研究，這些樣本絕大多數均為以臺灣與中國大陸樣本為對象之研究論文，相對來說，以其他亞洲地區受試者為研究樣本的研究論文明顯偏少，此顯示出，相對其他亞洲地區，台灣與中國大陸為近年國際學者所關注的焦點，此現象乃與近年中國之經濟崛起有一定的關連性，西方學者對於華人現象之關注持續增高，亦與台灣與中國大陸學者近年積極從事學術研究並與以美國為主之國際學者形成緊密的學術研究網絡有關。雖然我們並沒有納入所有亞洲地區的學術期刊，但我們相信本研究結果可凸顯亞洲地區的文化脈絡下的職場偏差行為，尤其可以反映華人文化下的相關現象，本研究結果可提供後續研究之參考。

根據本回顧的結果，我們建構出前述的邏輯關係網絡（圖 1），然而，針對個別構念的研究來說，大多屈指可數，因此，依此而發展出的邏輯關係網絡仍有待未來更多實證研究的支持。除此以外，我們發現有少數職場偏差行為的議題，在本研究樣本中並無實證文獻，其中包括：破壞組織設備、收受回扣、偷竊公司財產，以及責備。其中前三者均屬於財產偏差面向，本研究推測可能原因係財產偏差議題在施測上較為敏感，不易取得樣本，而且此類主題往往涉及犯罪、財務議題，故類似主題的論文較可能刊登於犯罪、財務會計等類期刊，而非本研究所鎖定的期刊範疇。另外，就責備議題來說，在 Robinson and Bennett (1995) 的分類中責備係屬於政治偏差的一種，換言之，此處「責備」一詞指的是主管或同事因為自己的錯誤刻意責怪部屬或同事，以致使被責怪者處於劣勢，而使得主管或同事獲益。經搜尋後，本研究並沒有發現到根據此定義下的相關論文，但有發現數篇論文以受害者角度探討咎責歸因 (Blame Attributions) 的論文 (e.g., Aquino, Tripp, and Bies, 2001)，例如 Aquino et al. (2001) 的咎

責歸因研究聚焦在受害者知覺加害者應負的責任，此議題與 Robinson and Bennett (1995) 架構下加害者讓受害者「背黑鍋」的政治偏差行為有所不同，因此我們並未納入這些研究成為本研究樣本。我們推斷政治偏差面向下的責備議題尚未受到學者重視的原因，或許可能在於此現象相較於其他職場偏差行為而言，其對人際關係的影響較為輕微 (Robinson and Bennett, 1995)，且此議題涉及探討主管或同事的內在動機，受害者未必能夠清楚瞭解，除此以外，此現象較不易被觀察與測量，或許是此類研究目前較未受到關注的原因。

另外，我們建議未來研究可採用實驗法進行研究，以降低填答敏感問題時的困擾，並增添吾人對於職場偏差行為的細緻理解。並且，為獲得更全面的回顧，我們建議未來的回顧研究可納入更多相關領域的期刊論文，期使職場偏差行為的理論建構更為周延完整。

最後，由於近年來研究方法技術的更新與進步，諸多研究已納入更為新穎的統計技巧。本研究並未仔細探究本研究樣本所使用的研究方法，建議未來研究可針對職場偏差行為研究所採用的研究方法進行探究。綜言之，職場偏差行為對於組織與組織成員造成的影響甚鉅，實為管理者必須正視的管理現象。本研究試圖從既有實證研究中歸納出可能的預測因素及影響效果，希望本研究結果可以提供有興趣的研究者之參考。

Research Findings and Prospect for Workplace Deviant Behavior: A Review of 2000-2015 Studies with Asian Samples

Shu-Cheng Steve Chi, Professor, Department of Business Administration, National Taiwan University

Hsin-Hsin Lo, Professor, Department of Business Administration, Chien Hsin University of Science and Technology

Shin-Guang Liang, Assistant Professor, Department of Logistics Management, National Defense University

Hsi-Fang Lai, Ph.D. Candidate, Department of Business Administration, National Taiwan University

Chih-Chieh Chu, Ph.D. Candidate, Department of Business Administration, National Taiwan University

1. Introduction

In the 1990s, management scholars began to investigate the dark side of employee workplace behaviors, including counterproductive work behaviors, dysfunctional work behaviors, organizational misbehavior, and deviant workplace behavior. Among others, Robinson and Bennett (1995) proposed a conceptual framework to categorize these behaviors. They defined deviant workplace behavior as intentional, negative behaviors by employees that clearly violate organizational norms, policies, and rules, and threaten the welfare of other employees. Research on deviant workplace behavior has been abundant in the West, while Asian scholars only recently started to examine this phenomenon. The purpose of this study is to conduct a more complete analysis of research using Asian respondents so that we can advance our knowledge of the related findings in Asia.

2. Samples and Study Procedure

To review the accumulated studies of deviant workplace behavior using Asia samples, we chose to review both academic journals both in Taiwan and in the West. We included all journals listed in the management and psychology category of the Taiwan Social Science Citation Index (TSSCI). Furthermore, we adopted highly influential management journals in the West along with journals that have a special emphasis on cross-cultural and/or Chinese culture. As a result, we included the following 15 Western journals: the *Academy of Management Journal*, *Administrative Science Quarterly*, *the Asia Pacific Journal of Management*, *Human Relations*, *the Journal of Applied Psychology*, *the Journal of International Business Studies*, *the Journal of Management*, *the Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *the Journal of Organizational Behavior*, *the Journal of Vocational Behavior*, *Management and Organization Review*, *Organization Science*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *Personnel Psychology*, and the

Journal of Cross-Cultural Psychology.

We carefully examined each article published in these journals from 2000 to 2015. After reviewing the topic of each article and its abstract, keywords, and study sample, we identified all articles that collected samples in Asia with topics related to deviant workplace behavior.

We adopted Robinson and Bennett (1995) framework of deviant workplace behavior, which includes four behavioral categories: (1) production deviance (e.g., withdrawal behavior, absenteeism, withholding effort, and drinking alcohol); (2) property deviance (e.g., sabotaging equipment, accepting kickbacks, and stealing from the company); (3) political deviance (e.g., gossip, favoritism, discrimination, competing non-beneficially, and blaming); and (4) personal aggression (e.g., interpersonal aggression, sexual harassment, abusive supervision, sabotaging customers, incivility, ostracism, and bullying). We identified 81 articles in total. Among them, 28 articles contained data from China, and 18 included data from Taiwan. Fifteen of the articles were published from 2000-2005, 16 from 2006-2010, and 50 from 2011-2015, indicating a significant increase in the past five years.

3. Results

Applying Robinson and Bennett (1995) four categories, we find that no study examined property deviance, but studies did cover all of the other three categories. Our findings showed that most of the 81 articles in the sample focused on examining the antecedents of deviant workplace behavior and potential moderators of the above relationships. The antecedents found included individual-level factors (e.g., negative affectivity, Machiavellianism, self-efficacy, job satisfaction, organizational commitment, person-organization fit, overqualification, and psychological contract breach), group-level factors (e.g., group cohesiveness, group collectivism, future performance similarity, and cooperative team goals), environmental factors (e.g., perceived ambiguity, negative significant events, job complexity, leadership styles, and aggressive norms), organizational factors (e.g., organizational justice and organizational politics), and family factors (e.g., work-family conflict and history of family aggression). The moderators found included coworker support, family support, personality, emotion-regulation strategies, job involvement, group commitment, individualism/collectivism, and power distance. In addition, some studies examined the effects of deviant workplace behavior on, for instance, job performance and contextual performance.

4. Discussion

4.1 Theoretical Foundations and Practical Implications

To explain the correlates of deviant workplace behavior, scholars have adopted social exchange theory, social comparison theory, affective events theory, resource conservation theory, person-environment fit theory, and social learning theory. Several studies have paid special attention to the issue of the social/cultural contexts of employee deviance. For instance, one study examined how the frequency of drinking at work affects employees' work-family conflicts; another study examined how drinking norms affect new employees' job performance. In addition, one study examined the relationship between sexual harassment by customers and employees' service performance. These issues and the findings in Asian contexts offer innovative understandings that were seldom examined in the West.

In terms of the managerial implications of our study, to reduce production deviance, organizations can conduct training programs aimed at improving supervisory skills in addition to building a friendly work environment. For political deviance, organizations should establish formal communication channels to facilitate interactions between employees and managers, and to avoid political clashes within organizations. For personal aggression, studies show that status differences and the characteristics of targets are factors that lead to personal offenses, sexual harassment, abusive supervision, etc. Therefore, organizations should implement programs directed at minimizing the frequency of personal aggression.

Overall, deviant workplace behavior was found to have a negative impact on both companies' financial performance and employees' psychological well-being. Therefore, management should treat employees with fairness and dignity, and should establish strong social bonds with employees to establish their commitment and attachment and reduce their deviant behavior.

4.2 Implications in Relation to Culture

Cultural contexts were found to be a significant factor affecting individuals' deviant workplace behavior. Nevertheless, most of the studies in our sample adopted Western theories, with limited examination of the antecedents or consequences of workplace deviance in relation to culture. The few exceptions included finding that Chinese who scored high on traditional values tend to be more receptive to abusive supervision than counterparts who scored low on traditional values (Liu et al., 2010). Similarly, differences in deviant workplace behavior were also found between employees in high vs. low power distance countries (e.g., Lam et al., 2002; Jacobson et al., 2013).

4.3 Reconstructing the Construct Domain

Having based our analysis on Robinson and Bennett (1995) framework, we discovered that some constructs of deviant workplace behavior proposed after 1995 were absent from their model. We included these new constructs in our study, such as abusive supervision, incivility, and bullying. We suggest that the construct domain of deviant workplace behavior should be reconstructed to include newly developed concepts.

4.4 Integration of Constructive Deviance Perspective

Based on Robinson and Bennett (1995) definition, deviant workplace behavior is negative in nature. However, Warren (2003) challenged this definition, proposing that employees' deviations from organizational norms and regulations may include behaviors that are constructive to organizations. For example, whistle-blowing is generally considered to be a positive deviance. In other words, we should examine in the future what criteria should be used to define a person's "deviance". Since organizations may have multiple stakeholders, it may be that the same behavior is negative for one stakeholder but positive for another one. We suggest that both positive and negative behavior should be incorporated into the overall workplace deviance model.

4.5 Study Limitation

This study examined 81 empirical articles on deviant workplace behavior published in the TSSCI list and in 15 high-quality Western journals. We believe that the recent emergence of the Chinese economy has increased interest in Chinese organizational behavior and in employees' deviant behavior in Chinese contexts. Our study results can provide references for scholars who wish to examine organizational phenomena in Asia generally and in greater China specifically.

參考文獻

- 余明助與郭嘉博，2009，組織公正、負面情感以及組織公民行為之關係研究：以主管不當監督為中介變項，*中山管理評論*，17 卷 2 期：367-396。(Yu, Ming-Chu, and Kuo, Chia-Po. 2009. The relationship among organizational justice, negative affectivity, and organizational citizenship behavior: The mediating effect of abusive supervision. *Sun Yat-Sen Management Review*, 17 (2): 367-396.)
- 吳孟玲與江達隆，2005，組織不當行為影響因素之探討－以服務業及製造業為例，*管理學報*，22 卷 3 期：329-340。doi: 10.6504/JOM.2005.22.03.04 (Wu, Meng-Ling, and Chiang, Ta-Lung. 2005. Antecedents of organizational misbehavior: Comparison of service and manufacturing industries. *Journal of Management*, 22 (3): 329-340. doi: 10.6504/JOM.2005.22.03.04)
- 吳宗祐，2008，由不當督導到情緒耗竭：部屬正義知覺與情緒勞動的中介效果，*中華心理學刊*，50 卷 2 期：201-221。doi: 10.6129/CJP.2008.5002.06 (Wu, Tsung-Yu. 2008. Abusive supervision and emotional exhaustion: The mediating effects of subordinate justice perception and emotional labor. *Chinese Journal of Psychology*, 50 (2): 201-221. doi: 10.6129/CJP.2008.5002.06)
- 林世澤，2014，*台灣職場偏差行為量表之發展與驗證*，國立台灣科技大學企業管理系未出版之博士論文。(Lin, Shih-Tse. 2014. *Development and validation of a workplace deviant behavior scale in Taiwan*. Unpublished doctoral dissertation of Department of Business Administration, National Taiwan University of Science and Technology, Taipei, Taiwan.)
- 許境頤與江彧慈，2013，「罵」有用嗎？以資源保存理論看不當督導對部屬的影響，*人力資源管理學報*，13 卷 1 期：81-104。doi: 10.6147/JHRM.2013.1301.04 (Hsu, Chin-Yi, and Chiang, Yu-Tzu. 2013. The relationship among abusive supervision, subordinates' job attitudes and personality hardiness: A conservation of resource theory perspective. *Journal of Human Resource Management*, 13 (1): 81-104. doi: 10.6147/JHRM.2013.1301.04)
- 郭建志、蘇嫻與張守中，2014，個人－組織的雇用關係：負向認同與職場偏差行為之研究，*中華心理學刊*，56 卷 1 期：31-47。doi: 10.6129/CJP.20131114 (Kuo, Chien-Chih, Su, Man, and Chang, Kirk. 2014. Employment relationship: The study of organizational disidentification and workplace deviance. *Chinese Journal of Psychology*, 56 (1): 31-47. doi: 10.6129/CJP.20131114)
- 郭建志與蔡育菁，2012，組織挫折與職場退縮：主管不當督導與工作內外控之研究，*中華心理學刊*，54 卷 3 期：293-313。doi: 10.6129/CJP.2012.5403.02 (Kuo,

- Chien-Chih, and Tsai, Yu-Ching. 2012. Organizational frustration and workplace withdrawal: The study of abusive supervision and work locus of control. *Chinese Journal of Psychology*, 54 (3): 293-313. doi: 10.6129/CJP.2012.5403.02)
- 溫金豐、石若瑩、陳淑媛與張茵瑋，2013，女性主管的性別歧視：性別角色傳統傾向與女王蜂症候群，*組織與管理*，6 卷 2 期：79-113。(Uen, Jing-Feng, Shih, Jo-Ying, Chen, Shu-Yuan, and Chang, Han-Cheng. 2013. The sexual discrimination from female manager: The inclination of gender stereotype and queen bee syndrome. *Organization and Management*, 6 (2): 79-113.)
- 葉晶雯，2015，知覺社會賦閒、負面心情、情緒耗竭與服務績效之關係－轉換型領導的調節效果，*人力資源管理學報*，15 卷 1 期：55-86。doi: 10.6147/JHRM.2015.1501.03 (Yeh, Ching-Wen. 2015. Relationships among social loafing, negative mood, emotional exhaustion and service performance: Transformational leadership as moderators. *Journal of Human Resource Management*, 15 (1): 55-86. doi: 10.6147/JHRM.2015.1501.03)
- 鄭國枝、鍾紹熙與倪豐裕，2016，社會壓力，承諾與稅務員反功能行為：實驗研究，*臺大管理論叢*，26 卷 2 期：211-237。doi: 10.6226/NTUMR.2016.JUN.R.08029 (Cheng, Kuo-Chih, Chung, Shao-Hsi, and Ni, Feng-Yu. 2016. Social pressures, commitments and tax officials' dysfunctional behaviors: An experimental study. *NTU Management Review*, 26 (2): 211-237. doi: 10.6226/NTUMR.2016.JUN.R.08029)
- 蕭婉鎔，2014，員工每日情緒對情緒勞動之影響：情感事件理論的觀點，*臺大管理論叢*，24 卷 2 期：249-281。doi: 10.6226/NTURM2014.OCT.R12002 (Hsiao, Wan-Jung. 2014. The impact of daily emotion on emotional labor: The perspective of affective events theory. *NTU Management Review*, 24 (2): 249-281. doi: 10.6226/NTURM2014.OCT.R12002)
- Ali, F., and Kramar, R. 2014. An exploratory study of sexual harassment in Pakistani organizations. *Asia Pacific Journal of Management*, 32 (1): 229-249. doi: 10.1007/s10490-014-9380-1
- Andersson, L. M., and Pearson, C. M. 1999. Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24 (3): 452-471. doi: 10.5465/AMR.1999.2202131
- Aquino, K., Lewis, M. U., and Bradfield, M. 1999. Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (7): 1073-1091. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379

(199912)20:7<1073::AID-JOB943>3.0.CO;2-7

- Aquino, K., Tripp, T. M., and Bies, R. J. 2001. How employees respond to personal offense: The effects of victim and offender status on revenge and reconciliation in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1): 52-59. doi: 10.1037/0021-9010.86.1.52
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., and Debrah, Y. A. 2007. Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1): 191-201. doi: 10.1037/0021-9010.92.1.191
- Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X. G., and Debrah, Y. A. 2008. Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4 (3): 393-411. doi: 10.1111/j.1740-8784.2008.00118.x
- Balliet, D., and Ferris, D. L. 2013. Ostracism and prosocial behavior: A social dilemma perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120 (2): 298-308. doi: 10.1016/j.obhdp.2012.04.004
- Bandura, A. 1973. *Aggression: A Social Learning Analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Baron, R. A. 1977. *Human Aggression*. New York, NY: Plenum Press.
- Bennett, N., and Naumann, S. E. 2004. Withholding effort at work: Understanding and preventing shirking, job neglect, social loafing, and free-riding. In Martin, C. L., and Kidwell, R. E. (Eds.), *Managing Organizational Deviance*: 113-129. Newbury Park, CA: Sage. doi: 10.4135/9781452231105.n5
- Bennett, R. J., and Robinson, S. L. 2000. Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3): 349-360. doi: 10.1037/0021-9010.85.3.349
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., and Tang, R. L. 2008. When employees strike back: Investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93 (5): 1104-1117. doi: 10.1037/0021-9010.93.5.1104
- Brewer, M. B. 1991. The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17 (5): 475-482. doi: 10.1177/0146167291175001
- Brewer, M. B., and Gardner, W. 1996. Who is this "We"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71 (1): 83-93. doi: 10.1037/0022-3514.71.1.83

- Brislin, R. W. 1986. The wording and translation of research instruments. In Lonner, W. J., and Berry, J. W. (Eds.), *Field Methods in Cross-Cultural Research*: 137-164. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Carpenter, N. C., and Berry, C. M. 2014. Are counterproductive work behavior and withdrawal empirically distinct? A meta-analytic investigation. *Journal of Management*, 43 (3): 834-863. doi: 10.1177/0149206314544743
- Chen, Y., Ferris, D. L., Kwan, H. K., Yan, M., Zhou, M., and Hong, Y. 2013. Self-love's lost labor: A self-enhancement model of workplace incivility. *Academy of Management Journal*, 56 (4): 1199-1219. doi: 10.5465/amj.2010.0906
- Chiu, W. C. K., Chan, A. W., Snape, E., and Redman, T. 2001. Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An east-west comparison. *Human Relations*, 54 (5): 629-661. doi: 10.1177/0018726701545004
- Chu, S. F., and Peng, J. C. 2008. The relationship between psychological contract breach and employee deviance: The moderating role of hostile attributional style. *Journal of Vocational Behavior*, 73 (3): 426-433. doi: 10.1177/0018726701545004
- Cohen-Charash, Y., and Mueller, J. S. 2007. Does perceived unfairness exacerbate or mitigate interpersonal counterproductive work behaviors related to envy?. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3): 666-680. doi: 10.1037/0021-9010.92.3.666
- Conger, J. J. 1956. Alcoholism: Theory, problem and challenge. II. Reinforcement theory and the dynamics of alcoholism. *Quarterly Journal of Studies on Alcohol*, 17 (2): 296-305.
- Cortina, L. M. 2008. Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review*, 33 (1): 55-75. doi: 10.5465/AMR.2008.27745097
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., and Langhout, R. D. 2001. Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6 (1): 64-80. doi: 10.1037/1076-8998.6.1.64
- Cortina, L. M., and Wasti, S. A. 2005. Profiles in coping: Responses to sexual harassment across persons, organizations, and cultures. *Journal of Applied Psychology*, 90 (1): 182-192. doi: 10.1037/0021-9010.90.1.182
- Derous, E., Ryan, A. M., and Nguyen, H. H. D. 2012. Multiple categorization in resume screening: Examining effects on hiring discrimination against Arab applicants in field and lab settings. *Journal of Organizational Behavior*, 33 (4): 544-570. doi: 10.1002/job.769

- Edwards, J. R. 2008. Person-environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress. *Academy of Management Annals*, 2 (1): 167-230. doi: 10.1080/19416520802211503
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., and Cooper, C. L. 2011. The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., and Cooper, C. L. (Eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*: 3-39. Boca Raton, FL: Taylor and Francis Group. doi: 10.1201/EBK1439804896-3
- Erdogan, B., Bauer, T. N., and Walter, J. 2015. Deeds that help and words that hurt: Helping and gossip as moderators of the relationship between leader-member exchange and advice network centrality. *Personnel Psychology*, 68 (1): 185-214. doi: 10.1111/peps.12075
- Fang, H., and Chang, W. 2014. The effects of member familiarity, task results visibility and perceived co-worker loafing on technology-supported team performance: Social loafing effect perspective. *Asia Pacific Management Review*, 19 (4): 361-373. doi: 10.6126/APMR.2014.19.4.02
- Farh, C. I. C., and Chen, Z. 2014. Beyond the individual victim: Multilevel consequences of abusive supervision in teams. *Journal of Applied Psychology*, 99 (6): 1074-1095. doi: 10.1037/a0037636
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., and Lian, H. 2008. The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93 (6): 1348-1366. doi: 10.1037/a0012743
- Festinger, L. 1954. A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7 (2): 117-140. doi: 10.1177/001872675400700202
- Fitzgerald, L. F. 1993. Sexual harassment: Violence against women in the workplace. *American Psychologist*, 48 (10): 1070-1076. doi: 10.1037/0003-066X.48.10.1070
- Fitzgerald, L. F., Gelfand, M. J., and Drasgow, F. 1995. Measuring sexual harassment: Theoretical and psychometric advances. *Basic and Applied Social Psychology*, 17 (4): 425-445. doi: 10.1207/s15324834basp1704_2
- Fried, Y., Melamed, S., and Ben-David, H. A. 2002. The joint effects of noise, job complexity, and gender on employee sickness absence: An exploratory study across 21 organizations-The CORDIS study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75 (2): 131-144. doi: 10.1348/09631790260098181
- Furrer, O., Tjemkes, B. V., Aydinlik, A. Ü., and Adolfs, K. 2012. Responding to adverse

- situations within exchange relationships the cross-cultural validity of a circumplex model. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 43 (6): 943-966. doi: 10.1177/0022022111415671
- Garcia, P. R. J. M., Restubog, S. L. D., Kiewitz, C., Scott, K. L., and Tang, R. L. 2014. Roots run deep: Investigating psychological mechanisms between history of family aggression and abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 99 (5): 883-897. doi: 10.1037/a0036463
- Gill, H., Meyer, J. P., Lee, K., Shin, K. H., and Yoon, C. Y. 2011. Affective and continuance commitment and their relations with deviant workplace behaviors in Korea. *Asia Pacific Journal of Management*, 28 (3): 595-607. doi: 10.1007/s10490-009-9165-0
- Glomb, T. M., and Liao, H. 2003. Interpersonal aggression in work groups: Social influence, reciprocal, and individual effects. *Academy of Management Journal*, 46 (4): 486-496. doi: 10.2307/30040640
- Gross, J. J. 1998. Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (1): 224-237. doi: 10.1037/0022-3514.74.1.224
- Hanisch, K. A., and Hulin, C. L. 1991. General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model. *Journal of Vocational Behavior*, 39 (1): 110-128. doi: 10.1016/0001-8791(91)90006-8
- Harper, D. 1990. Spotlight abuse-Save profits. *Industrial Distribution*, 79 (10): 47-51.
- Harris, L. C., and Ogbonna, E. 2006. Service sabotage: A study of antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (3): 543-558. doi: 10.1177/0092070306287324
- He, H., Baruch, Y., and Lin, C. P. 2014. Modeling team knowledge sharing and team flexibility: The role of within-team competition. *Human Relations*, 67 (8): 947-978. doi: 10.1177/0018726713508797
- Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., LeBlanc, M. M., and Sivanathan, N. 2007. Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1): 228-238. doi: 10.1037/0021-9010.92.1.228
- Ho, V. T. 2014. Co-worker mistreatment in a Singaporean Chinese firm: The roles of third party embeddedness and network closure. *Management and Organization Review*, 10 (1): 109-134. doi: 10.1111/more.12031
- Hobfoll, G. H. 1988. Conservations of resources: A new attempt at conceptualizing stress.

- American Psychologist*, 44 (3): 513-524. doi: 10.1037/0003-066X.44.3.513
- Hofstede, G. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hu, C., Wu, T. Y., and Wang, Y. H. 2011. Measurement equivalence/invariance of the abusive supervision measure across workers from Taiwan and the United States. *Journal of Psychology*, 145 (2): 111-131. doi: 10.1080/00223980.2010.542505
- Huo, Y., Lam, W., and 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 (4): 859-885. doi: 10.1111/peps.12004
- Jacobson, K. J., Hood, J. N., and Van Buren, H. J. 2013. Workplace bullying across cultures: A research agenda. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14 (1): 47-65. doi: 10.1177/1470595813494192
- Jiang, X., Chen, C. C., and Shi, K. 2013. Favor in exchange for trust? The role of subordinates' attribution of supervisory favors. *Asia Pacific Journal of Management*, 30 (2): 513-536. doi: 10.1007/s10490-011-9256-6
- Johns, G. 1994. Absenteeism estimates by employees and managers: Divergent perspectives and self-serving perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 79 (2): 229-239. doi: 10.1037/0021-9010.79.2.229
- _____. 2008. Absenteeism and presenteeism: Not at work or not working well. In Barling, J., and Cooper, C. L. (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Behavior: Volume 1: Micro Approaches*: 160-177. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kao, F. H., Cheng, B. S., Kuo, C. C., and Huang, M. P. 2014. Stressors, withdrawal, and sabotage in frontline employees: The moderating effects of caring and service climates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87 (4): 755-780. doi: 10.1111/joop.12073
- Karam, C. M., Ralston, D. A., Egri, C. P., Butt, A., Srinivasan, N., Fu, P. P., Lee, C. H., Moon, Y. L., Li, Y., Ansari, M., Kuo, C., Hung, V. T., Pekerti, A., Hallinger, P., Fang, Y., and Chia, H. B. 2013. Perceptions of the ethicality of favors at work in Asia: An 11-society assessment. *Asia Pacific Journal of Management*, 30 (2): 373-408. doi: 10.1007/s10490-012-9335-3
- Keashly, L. 1998. Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1 (1): 85-117. doi: 10.1300/J135v01n01_05
- Kerr, N. L., and Bruun, S. 1983. The dispensability of member effort and group motivation losses: Free rider effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44 (1):

78-94. doi: 10.1037/0022-3514.44.1.78

- Lam, C. K., Van der Vegt, G. S., Walter, F., and Huang, X. 2011. Harming high performers: A social comparison perspective on interpersonal harming in work teams. *Journal of Applied Psychology*, 96 (3): 588-601. doi: 10.1037/a0021882
- Lam, S. K., Schaubroeck, J., and Aryee, S. 2002. Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (1): 1-18. doi: 10.1002/job.131
- Leck, J. D., and Saunders, D. M. 1992. Hirschman's loyalty: Attitude or behavior?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3): 219-230. doi: 10.1007/BF01385049
- Liao, H., and Chuang, A. 2007. Transforming service employees and climate: A multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4): 1006-1019. doi: 10.1037/0021-9010.92.4.1006
- Lim, V. K. G. 2002. The IT way of loafing on the job: Cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (5): 675-694. doi: 10.1002/job.161
- Litman, J. A., Huang, C. H., and Chang, H. T. 2009. Development and validation of a Chinese version of the attitudes towards gossip scale. *Journal of Psychology in Chinese Societies*, 10 (2): 131-150.
- Liu, J., Kwan, H. K., Wu, L. Z., and Wu, W. 2010. Abusive supervision and subordinate supervisor-directed deviance: The moderating role of traditional values and the mediating role of revenge cognitions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (4): 835-856. doi: 10.1348/096317909X485216
- Liu, S., Luksyte, A., Zhou, L., Shi, J., and Wang, M. 2015. Overqualification and counterproductive work behaviors: Examining a moderated mediation model. *Journal of Organizational Behavior*, 36 (2): 250-271. doi: 10.1002/job.1979
- Liu, S., Wang, M., Bamberger, P., Shi, J., and Bacharach, S. B. 2015. The dark side of socialization: A longitudinal investigation of newcomer alcohol use. *Academy of Management Journal*, 58 (2): 334-355. doi: 10.5465/amj.2013.0239
- Liu, S., Wang, M., Zhan, Y., and Shi, J. 2009. Daily work stress and alcohol use: Testing the cross-level moderating effects of neuroticism and job involvement. *Personnel Psychology*, 62 (3): 575-597. doi: 10.1111/j.1744-6570.2009.01149.x
- Liu, X. U., Kwan, H. K., and Chiu, R. K. 2014. Customer sexual harassment and frontline

- employees' service performance in China. *Human Relations*, 67 (3): 333-356. doi: 10.1177/0018726713493028
- Mangione, T. W., Howland, J., Amick, B., Cote, J., Lee, M., Bell, N., and Levine, S. 1999. Employee drinking practices and work performance. *Journal of Studies on Alcohol*, 60 (2): 261-270. doi: 10.15288/jsa.1999.60.261
- Matta, F. K., Erol-Korkmaz, H. T., Johnson, R. E., and Bicaksiz, P. 2014. Significant work events and counterproductive work behavior: The role of fairness, emotions, and emotion regulation. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (7): 920-944. doi: 10.1002/job.1934
- Mawson, D. L. 1993. Implications for employment intervention and policy. In Long, B. C., and Kahn, S. E. (Eds.), *Women, Work, and Coping: A Multidisciplinary Approach to Workplace Stress*: 51-69. Montreal, Canada: McGill-Queen's University Press.
- Mellahi, K., Budhwar, P. S., and Li, B. 2010. A study of the relationship between exit, voice, loyalty and neglect and commitment in India. *Human Relations*, 63 (3): 349-369. doi: 10.1177/0018726709348932
- Mitchell, M. S., and Ambrose, M. L. 2007. Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4): 1159-1168. doi: 10.1037/0021-9010.92.4.1159
- Mohr, C. D., Armeli, S., Tennen, H., Temple, M., Todd, M., Clark, J., and Carney, M. A. 2005. Moving beyond the keg party: A daily process study of college student drinking motivations. *Psychology of Addictive Behaviors*, 19 (4): 392-403. doi: 10.1037/0893-164X.19.4.392
- Mulvey, P. W., and Klein, H. J. 1998. The impact of perceived loafing and collective efficacy on group goal processes and group performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74 (1): 62-87. doi: 10.1006/obhd.1998.2753
- Nebus, J. 2006. Building collegial information networks: A theory of advice networks generation. *Academy of Management Review*, 31 (1): 615-637. doi: 10.5465/AMR.2006.21318921
- Nevo, O., Nevo, B., and Derech-Zehavi, A. 1993. The development of the tendency to gossip questionnaire: Construct and concurrent validation for a sample of Israeli college students. *Educational and Psychological Measurement*, 53 (4): 973-981. doi: 10.1177/0013164493053004010
- Peng, A. C., Schaubroeck, J. M., and Li, Y. 2014. Social exchange implications of own and

- coworkers' experiences of supervisory abuse. *Academy of Management Journal*, 57 (5): 1360-1384. doi: 10.5465/amj.2012.0080
- Peretz, H., and Fried, Y. 2012. National cultures, performance appraisal practices, and organizational absenteeism and turnover: A study across 21 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97 (2): 448-459. doi: 10.1037/a0026011
- Restubog, S. L. D., Scott, K. L., and Zagencyk, T. J. 2011. When distress hits home: The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 96 (4): 713-729. doi: 10.1037/a0021593
- Robinson, S. L., and Bennett, R. J. 1995. A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38 (2): 555-572. doi: 10.2307/256693
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., and Mainous, A. G. 1988. Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31 (3): 599-627. doi: 10.2307/256461
- Ryckman, R. M., Hammer, M., Kaczor, L. M., and Gold, J. A. 1996. Construction of a personal development competitive attitude scale. *Journal of Personality Assessment*, 66 (2): 374-385. doi: 10.1207/s15327752jpa6602_15
- Shaffer, M. A., Joplin, J. R. W., Bell, M. P., Lau, T., and Oguz, C. 2000. Gender discrimination and job-related outcomes: A cross-cultural comparison of working women in the United States and China. *Journal of Vocational Behavior*, 57 (3): 395-427. doi: 10.1006/jvbe.1999.1748
- Shao, R., and Skarlicki, D. P. 2014. Service employees' reactions to mistreatment by customers: A comparison between North America and East Asia. *Personnel Psychology*, 67 (1): 23-59. doi: 10.1111/peps.12021
- Sidanius, J., Pratto, F., and Rabinowitz, J. 1994. Gender, ethnic status, and ideological asymmetry: A social dominance interpretation. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25 (2): 194-216. doi: 10.1177/0022022194252003
- Skarlicki, D. P., van Jaarsveld, D. D., and Walker, D. D. 2008. Getting even for customer mistreatment: The role of moral identity in the relationship between customer interpersonal injustice and employee sabotage. *Journal of Applied Psychology*, 93 (6): 1335-1347. doi: 10.1037/a0012704
- Soylu, S., and Sheehy-Skeffington, J. 2015. Asymmetric intergroup bullying: The enactment

- and maintenance of societal inequality at work. *Human Relations*, 68 (7): 1099-1129. doi: 10.1177/0018726714552001
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., and Kessler, S. 2006. The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of Vocational Behavior*, 68 (3): 446-460. doi: 10.1016/j.jvb.2005.10.005
- Tepper, B. J. 2000. Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43 (2): 178-190. doi: 10.2307/1556375
- _____. 2007. Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33 (3): 261-289. doi: 10.1177/0149206307300812
- Thomas, D. C., and Au, K. 2002. The effect of cultural differences on behavioral responses to low job satisfaction. *Journal of International Business Studies*, 33 (2): 309-326. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8491018
- Thomas, D. C., and Pekerti, A. A. 2003. Effect of culture on situational determinants of exchange behavior in organizations: A comparison of New Zealand and Indonesia. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34 (3): 269-281. doi: 10.1177/0022022103034003002
- Tomei, M. 2003. Discrimination and equality at work: A review of the concepts. *International Labour Review*, 142 (4): 401-418. doi: 10.1111/j.1564-913X.2003.tb00538.x
- Triandis, H. 1995. *Individualism and Collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Van de Vliert, E. 2011. Climato-economic origins of variation in ingroup favoritism. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42 (3): 494-515. doi: 10.1177/0022022110381120
- Vigoda, E. 2000. Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57 (3): 326-347. doi: 10.1006/jvbe.1999.1742
- _____. 2001. Reactions to organizational politics: A cross-cultural examination in Israel and Britain. *Human Relations*, 54 (11): 1438-1518. doi: 10.1177/00187267015411004
- Vogel, R. M., Mitchell, M. S., Tepper, B. J., Restubog, S. L., Hu, C., Hua, W., and Huang, J. C. 2015. A cross-cultural examination of subordinates' perceptions of and reactions to abusive supervision. *Journal of Organizational Behavior*, 36 (5): 720-745. doi: 10.1002/job.1984

- Walter, F., Lam, C. K., Van der Vegt, G. S., and Huang, X. 2015. Abusive supervision and subordinate performance: Instrumentality considerations in the emergence and consequences of abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 100 (4): 1056-1072. doi: 10.1037/a0038513
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., and Shi, K. 2004. The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (4): 515-530. doi: 10.1348/0963179042596441
- Wang, M., Liao, H., Zhan, Y., and Shi, J. 2011. Daily customer mistreatment and employee sabotage against customers: Examining emotion and resource perspectives. *Academy of Management Journal*, 54 (2): 312-334. doi: 10.5465/AMJ.2011.60263093
- Wang, M., Liu, S., Zhan, Y., and Shi, J. 2010. Daily work-family conflict and alcohol use: Testing the cross-level moderation effects of peer drinking norms and social support. *Journal of Applied Psychology*, 95 (2): 377-386. doi: 10.1037/a0018138
- Wang, P., and Walumbwa, F. O. 2007. Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: The moderating role of transformational leadership. *Personnel Psychology*, 60 (2): 397-427. doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00078.x
- Warren, D. E. 2003. Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, 28 (4): 622-632. doi: 10.5465/AMR.2003.10899440
- Wei, F., and Si, S. 2013. Tit for tat? Abusive supervision and counterproductive work behaviors: The moderating effects of locus of control and perceived mobility. *Asia Pacific Journal of Management*, 30 (1): 281-296. doi: 10.1007/s10490-011-9251-y
- Weiss, H. M., and Cropanzano, R. 1996. Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In Staw, B. M., and Cummings, L. L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 18: 1-74. Greenwich, CT: JAI Press.
- Williams, K. D. 2007. Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58 (1): 425-452. doi: 10.1146/annurev.psych.58.110405.085641
- Wu, C., Lawler, J. J., and Yi, X. 2008. Overt employment discrimination in MNC affiliates: Home-country cultural and institutional effects. *Journal of International Business Studies*, 39 (5): 772-794. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400376

- Xie, J. L., and Johns, G. 2000. Interactive effects of absence culture salience and group cohesiveness: A multi-level and cross-level analysis of work absenteeism in the Chinese context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (1): 31-52. doi: 10.1348/096317900166868
- Xu, E., Huang, X., Lam, C. K., and Miao, Q. 2012. Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX. *Journal of Organizational Behavior*, 33 (4): 531-543. doi: 10.1002/job.768
- Xu, E., Huang, X., and Robinson, S. L. 2015. When self-view is at stake: Responses to ostracism through the lens of self-verification theory. Forthcoming in *Journal of Management*. doi: 10.1177/0149206314567779
- Yang, J., and Diefendorff, J. M. 2009. The relations of daily counterproductive workplace behavior with emotions, situational antecedents, and personality moderators: A diary study in Hong Kong. *Personnel Psychology*, 62 (2): 259-295. doi: 10.1111/j.1744-6570.2009.01138.x
- Zagenczyk, T. J., Restubog, S. L. D., Kiewitz, C., Kiazad, K., and Tang, R. L. 2014. Psychological contracts as a mediator between machiavellianism and employee citizenship and deviant behaviors. *Journal of Management*, 40 (4): 1098-1122. doi: 10.1177/0149206311415420
- Zhang, H., Kwan, H. K., Zhang, X., and Wu, L. Z. 2014. High core self-evaluators maintain creativity: A motivational model of abusive supervision. *Journal of Management*, 40 (4): 1151-1174. doi: 10.1177/0149206312460681

作者簡介

* 戚樹誠

美國紐約州立大學水牛城分校組織暨人力資源博士，現為國立臺灣大學工商管理學系教授。主要研究領域為華人組織行為、衝突與談判、領導。學術論文曾發表於 *Academy of Management Journal*, *Journal of International Business Studies*, *Journal of Applied Psychology*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *Management and Organization Review*, *International Journal of Intercultural Relations*, *The Leadership Quarterly*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *Journal of Business and Psychology*, *Motivation and Emotion*、管理學報、臺大管理論叢、組織與管理、交大管理學報、人力資源學報等國內外學術期刊。

羅新興

國立臺灣大學商學研究所組織行為與人力資源管理組博士，現為健行科技大學企業管理學系教授。主要研究領域包括組織行為、人力資源管理、企業倫理、程序正義。學術論文曾發表於 *Asian Journal of Social Psychology*, *Web Journal of Chinese Management Review*、臺大管理論叢、組織與管理、管理與系統、人力資源管理學報、中原企管評論、應用心理研究等國內外學術期刊。

梁欣光

國立臺灣大學商學研究所組織行為與人力資源管理組博士，現為國防大學運籌管理學系助理教授。主要研究領域包括人力資源管理、領導、個體差異、員工態度與行為。學術論文曾發表於 *The Leadership Quarterly*, *Journal of Business and Psychology*、人力資源管理學報等國內外學術期刊。

賴璽方

國立臺灣大學商學研究所組織行為與人力資源管理組博士候選人。研究領域包括組織行為、人力資源管理。學術論文曾發表於管理學報等國內學術期刊。

朱志傑

國立臺灣大學商學研究所組織行為與人力資源管理組博士候選人。研究領域包括組織行為、人力資源管理。學術論文曾發表於 *Asian Journal of Social Psychology*、管理學報等國內外學術期刊。

* 通訊作者；Email: n136@ntu.edu.tw

