

部屬啊！您有做自己的機會嗎？尚嚴、 專權雙元領導與部屬任務績效之 關聯性：以情緒調節策略揭開 潘朵拉的盒子

李庭閣¹ 周婉茹² 李啓文³ 費吳琛⁴

摘要

近年實徵研究顯示，威權領導對績效之作用宛如雙面刃，由此本研究根據雙元威權領導模式，將之區分成以紀律為焦點的尚嚴領導，以及以支配為焦點的專權領導，探討兩種領導模式如何透過情緒調節策略的深層演出與表層演出來預測任務績效。此外，本研究更進一步剖析自我監控在此情緒調節歷程，所扮演的調節角色。研究採用三階段的多時點設計，每階段間隔14天，共計蒐集484份有效的國軍樣本。經Mplus分析發現：一、深層演出在尚嚴領導與任務績效間關係具中介效果；二、表層演出在專權領導與任務績效間關係具中介效果；三、部屬的自我監控會強化尚嚴領導透過深層演出提升任務績效的作用歷

¹ 李庭閣，國防大學管理學院資源管理及決策研究所教授（通訊作者）

² 周婉茹，中原大學心理學系副教授

³ 李啓文，國防大學陸軍指參學院中校教官

⁴ 費吳琛，國防大學管理學院資源管理及決策研究所副教授

投稿日期：2021.11.24；審查決議日期：2022.02.05；接受日期：2022.09.02

本文係由林鈺琴擔任主審



程（存在調節式中介效果）。最後，從理論與實務角度提供領導者重新省思雙元威權領導模式的概念，並給予相關建議。

關鍵詞：自我監控、任務績效、尚嚴領導、情緒調節策略、專權領導

Subordinates, Do You Have the Opportunity to Be Yourself? Relationships Between Discipline- Focused Authoritarian Leadership, Dominance-Focused Authoritarian Leadership and Subordinates' Task Performance: Uncovering Pandora's Box With Emotion Regulation Strategy

Ting-Ko Lee¹ Wan-Ju Chou² Chi-Wen Lee³ Wu-Chen Fei⁴

Abstract

In recent years, empirical studies have shown that authoritarian leadership has a double-edged effect on performance. According to the two-dimensional model of authoritarian leadership, this study divided the two types of authoritarian leadership into shang-yan leadership with discipline-focused and juan-chuan leadership with dominance-focused, to explore how the two authoritarian leaderships can predict task performance through deep acting and surface acting of emotional regulation. In addition, this study further analyzed the role of self-monitoring in the process of emotion regulation. Three-stage with 14-day time lagged in between method was used and totally 484 military samples were collected. Mplus analysis found that: (1) Deep acting strategies had a mediating

¹ Ting-Ko Lee, Professor, RMDS Institute, Management College, National Defense University, Corresponding Author

² Wan-Ju Chou, Associate Professor, Department of Psychology, Chung Yuan Christian University

³ Chi-Wen Lee, Army Command & Staff College Lieutenant Colonel Instructor, National Defense University

⁴ Wu-Chen Fei, Associate Professor, RMDS Institute, Management College, National Defense University

effect on the relationship between Shang-Yan leadership and task performance; (2) Surface acting strategies had a mediating effect on the relationship between Juan-Chiuan leadership and task performance; (3) Self-monitoring has moderated mediation effects on the relationship between two-dimensional model of authoritarian leadership and task performance in the emotional regulation strategy. Finally, from the perspective of theory and practice, this study provides leaders to rethink the concept of two-dimensional model of authoritarian leadership to provide some suggestions.

Keywords: self-monitoring, task performance, Shang-Yan leadership, Juan-Chiuan leadership, emotional regulation strategies

壹、緒論

厚而不能使，愛而不能令，亂而不能治；譬若驕子，不可用也
～《孫子》

當主管對部屬一味地愛護與寵溺，不加以訓練，違反紀律也不嚴肅處理時，不僅顯示出領導者的無能，更意味著無法委以部屬重責大任，長期下來將可能導致組織的衰敗。由此可見，領導者御下之術應具有紀律服從與監控支配的風格，而這兩種風格即彰顯出威權領導的特色（Chou & Cheng, 2014）。其實，威權領導不僅在國家與企業可看到其身影，更常出現在軍事組織的職場中。在既有威權領導與部屬績效的相關研究中，部分研究顯示威權領導對部屬績效有正向預測效果，因為威權領導者通常會展現明確指導部屬以減少任務模糊空間的風格（Chou & Cheng, 2014; Wang & Guan, 2018）。然而，威權領導者的絕對威服、不容質疑及隱匿訊息等特點，容易對部屬行使集權控制（Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007），不僅剝奪部屬自主性，更容易肇生負向行為（Aryee et al., 2007; Snell, Wong, Chak, & Hui, 2013）。特別是在權力距離較低的組織中（Schaubroeck, Shen, & Chong, 2017），威權領導會降低部屬的任務績效（Chan, Huang, Snape, & Lam, 2013; Chen, 2015; Wang, Chiang, Tsai, Lin, & Cheng, 2013）。威權領導對任務績效之作用宛如雙面刃，也意味著威權領導隱含兩種不同的成分。

早期研究指出，威權領導包含控制「事」的「尚嚴」領導，以及控制「人」的「專權」領導（周婉茹、周麗芳、鄭伯壘、任金剛，2010）。學者認為，主管若以組織為前提，對部屬採取「令行禁止」的紀律服從與績效管理指導，有助於提振部屬績效（Aryee et al., 2007）；相反地，如果主管以滿足個人需求為重，對部屬採取「專權擅勢」的監控與支配手腕，則不利於部屬績效的展現（Chan et al., 2013）。晚近學者進一步將威權領導區分為「以紀律為焦點」（discipline-focused）的威權領導與「以支配為焦點」（dominance-focused）的威權領導，兩者分別反映的核心概念即是「尚嚴領導」與「專權領導」，奠定雙元威權領導模式（two-dimensional model of authoritarian leadership）的立論

基礎 (Chou & Cheng, 2014)。雖然威權領導確實發生在從古至今的華人社會中，然而，雙元模式仍屬於萌芽階段，僅極少數研究實證「尚嚴領導」、「專權領導」與任務績效之關係 (Chou & Cheng, 2014)，更遑論探討中間的歷程機制。近年來，學者已呼籲重視領導者與部屬之間的互動所引發不同的情緒調節策略，例如深層演出 (deep acting) 與表層演出 (surface acting) (Grandey & Melloy, 2017)。深層演出是一種在認知上的改變，透過由內而外的偽裝，展現發自內心的順服；表層演出則是在認知上未經改變，屬於表裡不一的偽裝，展現情緒的隱忍 (林佳樺、姜定宇，2019)。本研究試圖將情緒調節策略納入研究模式，以期釐清雙元威權領導與情緒調節策略之關係，並期透過此一歷程對部屬績效之預測作用，對雙元威權領導模型做出貢獻。

首先，根據情緒調節理論 (emotional regulation theory)，部屬會透過情緒調節策略的選擇作為對領導行為的反應，進而實現工作結果 (Gooty, Connelly, Griffith, & Gupta, 2010; Grandey & Melloy, 2017)，而情緒調節策略即是部屬根據自己所在職場中的工作角色展示合乎規範的情緒 (Hochschild, 1983)。明確地說，在部屬與主管的互動過程中，部屬通常會展現主管與工作場域所期望的情緒反應 (Grandey, 2000)，而當雙方的互動時間拉長，部屬便會在情境線索中覺察出適合的情緒策略模式 (Grandey & Melloy, 2017)。此外，學者進一步指出，部屬知覺負向線索時，會傾向選擇表層演出，但這並不涉及無效的深層演出；相反地，正向線索被強調會讓部屬傾向選擇深層演出，同樣也不涉及無效的表層演出 (Grandey & Melloy, 2017)。換句話說，當部屬長期面對主管的領導風格，會對其互動方式產生一種行為提示，並藉由提示做出情緒調節，像是採用深層演出或表層演出策略進行回應，進而導致不同的工作結果 (Prentice, Chen, & King, 2013)。雖然尚嚴領導與專權領導的概念涉及威權領導之範疇，然而，偏向提示正向線索的尚嚴領導與偏向提示負向線索的專權領導，應會分別對部屬的情緒表達方式產生截然不同的作用——前者可能會讓部屬採用由內而外的順服，後者則會讓部屬運用克制情緒的隱忍。梳理既有文獻，不乏有學者連結家長式領導與情緒調節，並主張部屬在覺察領導風格後會透過情緒調節策略來因應 (吳宗祐，2013；李庭閣、張珈進、黃少宇、嚴國晉，2016；許境頤、詹介云，2014)。但可惜的是，大部分研究均聚焦於整體

威權領導對部屬情緒調節策略的預測效果（李庭閣等，2016；許境頤、詹介云，2014），忽略了尚嚴領導、專權領導是否與情緒調節策略存在著更細微的區別。此為研究目的一。

其次，個體在社會互動過程中，可能會受到條件因素影響，進而調整情緒的表現（Morris & Feldman, 1996）。學者認為，個體（personal）的差異將形成選擇情緒調節策略的條件，進而導致延續到績效表現（Grandey & Melloy, 2017）。換言之，部屬的情緒表現會受制於其能力差異，由此，他們可能隨著能力差異採取不同的情緒調節策略，進而產生不同的工作結果（Grandey, 2000; Grandey & Melloy, 2017），例如任務績效（task performance）。自我監控（self-monitoring）即是一種依據社交適切性觀察周遭環境，對於本身的情緒表達與自我呈現方式進行調整與控制的能力（Bono & Vey, 2007; Diefendorff, Croyle, & Gosserand, 2005; Snyder, 1974; Snyder & Gangestad, 1986），以讓自己行為符合社會規範的期待（Gangestad & Snyder, 2000）。換句話說，當部屬覺察主管的領導行為後，可能會隨著對他人行為觀察的敏感度與調整自我呈現的能力不同，而在展現符合社會期許的情緒時亦有所不同（Snyder & Gangestad, 1986）。基此，當部屬面對主管採取以紀律為焦點的「尚嚴領導」或以支配為焦點的「專權領導」時，是否會因為部屬自我監控的差異，分別選擇深層演出或表層演出策略，進而影響任務績效？此為研究目的二。

為回答上述研究議題，本研究以「情緒調節理論」（Grandey, 2000）為基礎，同時從以下三個角度對既有文獻做出貢獻：

一、本研究延伸既有僅從威權領導單一面向探討對深層演出、表層演出策略的研究（李庭閣等，2016；許境頤、詹介云，2014；Zheng, Shi, & Liu, 2020），進一步釐清尚嚴、專權領導是否會讓部屬分別採取深層演出或表層演出兩種不同的情緒調節策略（Grandey & Melloy, 2017）。其中，「深層演出」策略意指透過改變情境或感知情境來調節情緒，其目的係藉由認知變化來改變內心感受，以達到從內而外的支持（表裡如一）；而「表層演出」策略則表示部屬藉由刻意操縱自己對情境的反應來進行情感上的表達，其目的在於保住工作而調節自己的情緒，並採取假裝展示所需的情緒，但內心的情感不變（表裡不一）。由於兩種演出策略的目的不同，其前置因素也可能各異。故本研究根

據情緒調節理論，主張部屬可能藉由深層演出或表層演出策略的選擇，分別作為對尚嚴領導與專權領導的情緒調節反應，進而回饋到任務績效上（Gooty et al., 2010; Grandey, 2000）。爰此，期能與少數探討雙元威權領導模式與任務績效關係之研究形成理論對話（Chou & Cheng, 2014）。

二、情緒調節理論亦指出，部屬面對主管的領導時，所展現的情緒調節策略對工作行為的作用，可能會因個體能力之差異有所改變（Grandey & Melloy, 2017）。換句話說，個體知覺所處的情境與本身的能力，將會影響情緒與後續行為（蕭婉鎔，2014；Barrick, Parks, & Mount, 2005; Wharton, 1993）。自我監控在領導行為或情緒調節的相關文獻中，被認為屬於能力的概念，而部屬可能憑藉著對環境偵查與調適能力的差異，採取符合領導者所願意接受的情緒反應（Bono & Vey, 2007; Gosserand & Diefendorff, 2005; Snyder, 1974; Snyder & Gangestad, 1986）。鑑此，本研究探討部屬覺察尚嚴領導與專權領導時，分別採取的深層演出或表層演出策略是否會因部屬的自我監控程度不同而有所差異，以回應學者主張將自我監控導入模型之建議（Grandey & Melloy, 2017）。

三、如前所述，本研究主張雙元威權領導會引發部屬的情緒調節策略（深層演出與表層演出），進而預測任務績效；再者，部屬的自我監控對雙元威權領導與情緒調節策略具調節效果。學者建議，研究架構若能同時探討調節與中介效果，則在理論與實徵研究上會更具意義（Muller, Judd, & Yzerbyt, 2005）。基於情緒調節理論（Grandey & Melloy, 2017），當部屬面對某一種領導風格的主管時，會受到其能力的調節，而採取深層演出或表層演出兩種不同的情緒調節策略，並產出不同的任務績效（Goodwin, Groth, & Frenkel, 2011; Hoobler & Hu, 2013; Hülshager & Schewe, 2011; Okabe, 2019）。鑑此，本研究建立調節式中介模型，深入了解部屬感知的雙元威權領導（專權領導與尚嚴領導），如何透過情緒調節策略的選擇（深層演出與表層演出），進而預測任務績效的歷程，而其中介歷程是否因自我監控程度的不同而有差異，期能透過整合模式的建立，加深理論意涵。

貳、文獻探討與假設推導

一、雙元威權領導與任務績效

任務績效係指部屬對於工作技能與作業流程的熟練程度，以及其能依據組織規範完成工作目標相對應的工作能力（Borman & Motowidlo, 1993; Campbell, 1990, 1999）。雖然過去研究顯示威權領導與任務績效之間存在負相關（鄭伯壘、林姿葶、鄭弘岳、周麗芳、任金剛、樊景立，2010；Chen, Eberly, Chiang, Farh, & Cheng, 2014），卻有部分研究發現兩者存在正相關（Chen, 2011; Lin, Cheng, Chou, & Chen, 2012; Wang & Guan, 2018）。研究結果的不一致，意味著威權領導對任務績效潛藏雙面刃的效果。由此，學者進一步提出雙元威權領導模式，區分成以紀律為焦點的尚嚴領導，以及以支配為焦點的專權領導（Chou & Cheng, 2014）。首先，尚嚴領導強調紀律服從，著重對任務的監控與績效的展現，期望部屬遵循指導與規範，使其擁有明確目標以減少任務所造成的模糊性，藉此實現集體利益（Chou & Cheng, 2014）。雖然，尚嚴領導的威嚴會讓部屬有所敬畏，但同時也可能博得部屬對主管的忠誠與支持（Pellegrini & Scandura, 2008）；換言之，主管投之以桃，部屬將會報之以李。此外，主管具有合法的主導地位，會讓部屬相信主管採取以紀律為導向的權威保護手段乃明確決策，有助於他們將注意力集中在以更高標準與嚴肅性態度處理任務，由此提升任務績效（Du & Choi, 2013）。

其次，專權領導強調主管的權威係以高壓支配方式體現強大的控制欲望，不僅不願意授權部屬，更輕視與貶抑部屬的能力，並藉由操縱組織重要資訊的控制行為，以維繫主管的領導地位（Chou & Cheng, 2014）。此外，主管的支配控制可能引發部屬的負面情緒，並使其採取消極方式對待主管，其原因有二：（一）專權主管採取懲罰方式，以獲得絕對控制的手段，會讓部屬感受到威脅與壓力，因而傾向以降低忠誠度與低組織承諾的方式回應（吳宗祐，2008；Kalsoom, Khan, & Zubair, 2020）；（二）專權主管容易形塑一個具有壓迫的工作環境，使部屬知覺主管的專制與對部屬能力的貶抑，導致部屬感受工作壓力與挫折感，進而失去工作熱情（Gagné & Deci, 2005），因此採取消極態

度與逃避行為來回應 (Farh & Cheng, 2000)。換言之，專權領導強調個人權威，要求部屬絕對服從、不願委派責任、輕視或貶低部屬能力，讓部屬失去工作動力的種種行為，會讓部屬對任務執行產生不確定性，並阻礙他們的成長與成就。此外，這些不合理的要求對部屬造成的壓力與挫折感，不僅分散工作專注力，最終更降低任務績效 (Chou & Cheng, 2014)。

二、情緒調節理論

在上述尚嚴領導與專權領導分別對任務績效具有正向與負向作用的基礎上，學者建議可進一步探討中間的心理歷程 (Chou & Cheng, 2014)。雖然工作場所被期待為一個理性的環境，然而，情緒卻往往成為對工作任務進行正確判斷與執行的重要前置因素，這意味著情緒是不容被忽視的心理過程 (Arvey, Renz, & Watson, 1998; Lazarus, 1991; Levenson, 1994)。情緒是對組織中互動或事件的反應，並詮釋個體面對挑戰的情緒 (Lazarus, 1991; Levenson, 1994)。根據Hochschild (1979) 的早期觀點，將服務人員工作情緒界定為「個人試圖去改變情緒或感覺之程度所採取的行動」。後續更將此一情緒勞動 (emotional labor) 界定為「個人致力於情感的管理，以便在公眾面前創造一個大家可以看到的脸部表情或身體動作」，並區分成深層演出與表層演出兩種類型。深層演出可透過由內而外的內在情緒改變來進行情緒偽裝，但有可能激發真實情感；表層演出則透過外在情緒改變來展現表面偽裝，而非自我真實情緒，其焦點在改變外在，但內心未認同。

梳理過往文獻，學者指出除第一線服務人員外，情緒勞動亦可適用於主管與部屬互動的場域，因為主管對部屬具有獎懲權，部屬為保有工作或讓工作順遂，往往會透過情緒調節 (emotion regulation) 來進行情緒勞動的策略運用 (Mikolajczak, Tran, Brotheridge, & Gross, 2009)。Gross (1998) 定義情緒調節為「個體影響其所擁有的情緒，以及如何體驗與表達這些情緒的過程」。此外，Grandey (2000) 更進一步將Gross的情緒調節歷程模式用來解釋情緒勞動的現象。在職場上，部屬透過情緒線索的情境 (如面對尚嚴領導或專權領導的主管)，產生情緒反應 (如專注機警或挫折無力)，最後引發行為反應 (如認真

工作或敷衍了事)。在情緒調節過程中，深層演出屬於「前因焦點的情緒調節策略」，表層演出則被視為「反應焦點的情緒調節策略」(Grandey & Melloy, 2017)。就深層演出策略而言，個體可能藉由長期互動來調整與他人互動的情緒表達方式，透過轉移注意力等歷程重新評估自己的情境以改變認知視角；就表層演出策略而言，個體可能會試圖透過假裝適當的表現來抑制情緒。故，深層演出策略被映射到對線索的重新評估，意味著個體藉由改變內心認知，自然轉變為符合公眾期待的表情，屬於一種積極面對主管的展演。表層演出策略則被映射到對情緒的抑制，意味著個體試圖透過假裝適當的表現來抑制感情 (Scott & Barnes, 2011)。

明確地說，當部屬採用前因焦點情緒調節的深層演出策略時，可能經歷以下幾個不同的心理歷程 (吳宗祐, 2013)：(一) 當部屬面對以績效為目標的尚嚴領導時，也許會產生些許心理壓力 (情境選擇)；(二) 若部屬無法躲避這份工作的要求時，則會選擇面對被引發的特定情境並嘗試改變 (情境調整)；(三) 部屬有可能將這樣具有壓力的情境線索進行注意力的轉移，例如因覺察到尚嚴主管是以紀律為圭臬，而將注意力放在主管是在對工作給予明確指導與方針上 (注意力轉移)；(四) 有助於部屬正面思考，並讓部屬保持正向情緒以調整對情境線索的認知 (認知改變)。像這樣部屬對領導者願意進行再評估以展現深層演出，端賴於尚嚴領導擁有提供工作指導、明定工作目標、要求部屬遵循組織的規範與紀律等特性。然而，部屬也可能跳過以上情境選擇等心理歷程，直接採取反應焦點情緒調節的表層演出策略。專權領導者通常以責罵的方式貶抑部屬，並且善以權術為手段讓自己與部屬刻意保持距離，這樣的人際互動給予部屬負向事件的提示，可能引發負面情緒。但為迎合主管的表情展演需求，部屬只能忍氣吞聲以抑制負向情緒。換言之，深層演出策略是部屬在面對主管時，藉由換位思考策略轉化內在感受，以對對方的情緒感同身受，進而帶動外在情緒，表現出符合人際互動應有的期待；表層演出策略則是部屬在面對主管時，運用改變外在情緒表現策略以符合人際互動應有的期待，但其內心不見得認同 (Gardner, Fischer, & Hunt, 2009; Wu & Hu, 2013)。

三、尚嚴領導與深層演出策略

在長期人際互動中，基於工作場合的考量，主管會成為部屬的情緒線索來源，並引發部屬的情緒調節策略展現（吳宗祐，2013；Brotheridge & Grandey, 2002; Grandey, 2000）。明確地說，部屬從與主管的人際互動中覺察的正向事件，會讓他們做出深層演出策略的選擇，但此選擇不涉及無效的表層演出策略（Grandey & Melloy, 2017）。因為當個體經歷職場情緒事件後，若在進入情緒反應傾向之前能改變認知，則屬於深層演出；然若上述無效時，則會引發表層演出（Gross & John, 2003）。

雖然以紀律為焦點的尚嚴領導者重視任務監控與績效要求，然而，在主管與部屬長期互動過程中，主管會採取主動指導方式以落實工作推動，使部屬得以有遵循依據，專注在正確工作方向，進而實現組織目標（Chou & Cheng, 2014）。這樣以目標為導向的領導方式隱含著主管的角色澄清，讓部屬相信主管是以整體設想為出發的利他行為，因此容易將尚嚴領導視為良好互動的正向情感事件（Grandey, 2000）。此外，尚嚴領導風格的主管除要求部屬遵從制度與規定外，亦會在不損及部屬自尊的條件下巧妙地運用賞罰政策，讓部屬不僅順服領導者的權勢與法制地位，更因而產生較多的正向情緒反應（林佳樺、姜定宇，2019）。既有研究發現，運動教練的尚嚴領導是一種壓力挑戰行為（stressful challenge behavior），可強化運動員的團隊自尊（Chen, Chou, Kao, & Chou, 2021）；當主管領導行為能讓部屬認知自己是一個有價值且被認為是重要與信任的成員時，將成為部屬正向情緒線索的來源（Velotti, Garofalo, Bottazzi, & Caretti, 2017）。根據情緒調節理論（Grandey & Melloy, 2017），當部屬知覺的情緒線索是來自於長期面對的尚嚴領導風格的主管時，或許感受到以任務績效為導向的壓力，部屬可能試著化身主管立場，感受主管對自己在工作表現上的心意，進而改變自己的認知。因為尚嚴領導風格的主管對工作通常有明確的指導方針，不僅可讓部屬少走冤枉路，更有可能在工作指引下換取顯著績效，或於未來在職位上獲得晉升機會，由此更讓部屬對尚嚴領導風格的領導者持有尊敬之心。這也意味著主管展現尚嚴領導確實能讓部屬在工作角色扮

李庭閣、周婉茹、李啓文、費吳琛 部屬啊！您有做自己的機會嗎？尚嚴、專權雙元領導
與部屬任務績效之關聯性：以情緒調節策略揭開潘朵拉的盒子

演上產生意義、效能感及影響力（周婉茹等，2010），有助於部屬願意採用轉移情緒或認知改變的前因焦點情緒調節的深層演出策略。

綜上所述，具尚嚴領導風格的主管容易與正向情感事件連結，可激發部屬採用前因焦點的情緒調節策略，將注意力轉移且重新評估主管要求的工作事項，進而改變認知（Grandey & Melloy, 2017）。換言之，當尚嚴領導風格的主管以績效為導向提高工作任務的標準時，部屬將試圖理解背後含義，並內化與認同主管做法，逐漸形成與主管長期良好的工作互動，由此傾向採取深層演出策略（Brotheridge & Grandey, 2002）。據此，本研究建立假設如下：

H1a：尚嚴領導與深層演出策略具有正向關係。

四、專權領導與表層演出策略

除上述深層演出策略外，部屬還可能有另一種情緒表現方式，即表層演出策略。若部屬與主管互動後發現無法接受其領導方式，抑或無法體會主管要求，此時便可能採取外表順從但內心抗拒的情緒調節，即表層演出策略（Arnold, Connelly, Walsh, & Martin Ginis, 2015）。然而，學者也明確指出，當個體從人際互動中覺察負向事件時，會傾向做出表層演出的選擇，但較不涉及無效的深層演出（Grandey & Melloy, 2017）。一般而言，產生表層演出的狀況來自於情緒喚起的刺激，例如不堪入目的畫面與令人不舒服的聲音；由此，個體會採取抑制情緒的方式，偽裝自己的外顯表情來處理人際關係（Grandey, 2000, 2003）。當情緒線索來自於部屬與主管的不良互動、權力地位的不對等以及不公平的主管對待時，都可能讓部屬做出表層演出策略的選擇（Grandey & Melloy, 2017）。因此，本研究進一步探討何以部屬與專權領導者長期互動，會較易選擇採取表層演出策略的理由。

部屬之所以會採取表層演出策略，其原因來自於他們與高壓主管互動的負向事件（Diefendorff, Richard, & Yang, 2008）。以支配為焦點的專權領導具有貶抑部屬能力、整飭隱匿、支配專斷等特色（周婉茹等，2010），這類主管為展現威信與權力，可能採用訓斥與謾罵等操弄權力的手段，對部屬進行教誨。部屬若覺察主管會展現出讓人害怕的權謀與不堪入耳的言語，將逐漸心生不滿

與厭惡，終究可能採抑制情緒方式，試圖掩飾自己的情緒（Gross & John, 2003）。換句話說，為避免受到主管持續的關注，部屬傾向壓抑情緒，展現出迎合主管的偽裝表情，也就是採取表層演出策略，藉此趨吉避凶（Wu & Hu, 2013）。實證研究顯示，當部屬覺察主管的輕視與貶低時，均可能形成負向情感或情感型不信任（陳嵩、林伶瑾、楊素卿，2018），而長期負向情緒積累將更可能導致部屬僅願意採取外表迎合的偽裝情緒（Carlson, Ferguson, Hunter, & Whitten, 2012）。學者也發現，具有嚴密控制的專權領導會批評所屬成員的能力，尤其華人部屬與主管具有下對上的關係，為避免衝突與維護表面和諧，部屬對主管不可挑戰的專權會採取隱忍方式，直接壓抑負面情緒（林佳樺、姜定宇，2019）。既然採取隱忍的機制，就無所謂會涉及降低深層演出策略的選擇，因為部屬不會同時進行再評估的歷程（Grandey & Melloy, 2017）。

綜上所述，具專權領導風格的主管可能對部屬公開的貶抑、斥責與抹煞工作貢獻，容易讓部屬與負向情感事件發生連結，因而導致部屬採取反應焦點的情緒調節策略（Grandey & Melloy, 2017），並透過對外情緒表現的壓抑或偽裝，來達到外在情緒表現改變的目的。換言之，當專權領導風格的主管以監控為導向約束部屬工作行為時，部屬為了符合社會中人際互動所應有的展示規則，只能忍氣吞聲地採取外在的威服，但內在卻滋生否認主管的牴觸情緒，由此引發表裡不一的表層演出策略（Gardner et al., 2009; Wu & Hu, 2013）。據此，本研究建立假設如下：

H1b：專權領導與表層演出策略具有正向關係。

五、尚嚴領導、深層演出策略及任務績效之關係

根據情緒調節理論（Grandey & Melloy, 2017），以紀律為焦點的尚嚴領導主管會對部屬採取紀律服從，並展現要求部屬積極配合組織目標的行為（周婉茹等，2010）。部屬可從情緒線索中搜尋到與主管長期良好的互動關係，使部屬覺得主管是工作導向的，因此採用以前因焦點情緒調節，歷經情境選擇、情境調整、注意力轉移，最終改變認知（Grandey, 2000）。在這種狀況下，部屬便可能採取較多配合主管的深層演出策略（Grandey, 2003; Scott & Barnes,

2011)，自發性地表現出合適的情緒。

在華人威權領導中，當部屬認知主管的要求乃依循組織規範與制度，將減少對主管的抗拒之心（Farh & Cheng, 2000），也更容易採用前因焦點情緒調節策略。在前因焦點情緒調節策略使用的過程中，藉由再評估與改變認知等機制，使部屬真正改變內心認知，表達出正向積極情緒（Scott & Barnes, 2011）。故部屬的外在情緒表現將隨內在情緒而調整，也就是透過相由心轉來驅動外在與內在情緒達一致性。當部屬由內而外展現出一致的情緒，也會較樂於投入更多心力，因而有利於任務績效的提升（Bursalı, Bağcı, & Kök, 2014）。

綜上所述，雖然尚嚴領導要求部屬順服，但因是立基在紀律與組織效能為導向的基礎上，容易引發部屬建立自己與主管的正向情感連結（林佳樺、姜定宇，2019）；部屬經過重新評估情緒線索後，願意主動配合主管的要求並完成分內的工作，由此展現出良好的任務績效。換句話說，當部屬感受主管的尚嚴領導後容易激發深層演出策略，進而提振績效。據此，本研究建立假設如下：

H2a：深層演出策略會中介尚嚴領導與任務績效的正向關係。

六、專權領導、表層演出策略及任務績效之關係

專權領導風格的主管會展現監控支配的作為，並要求對權力的絕對控制，這類主管不僅不尊重部屬意見，也會貶抑部屬的工作能力（周婉茹等，2010）。依據情緒調節理論（Grandey & Melloy, 2017），當部屬從情緒線索中喚起與專權領導主管長期不良互動之記憶時，負向情感就會投射出反應焦點的情緒調節；尤其，當部屬評估自己無力以重新評估的方式改變認知時，他們可能會放棄深層演出策略的運用，取而代之的是，試圖壓抑負向情緒，並強顏歡笑地展現出迎合主管的表情，也就是採取表裡不一的表層演出策略（Grandey & Melloy, 2017）。

過往研究顯示，當部屬工作涉及到人際互動，面對在相處上有不好回憶的專權領導主管時，仍可能會依循社會規範而對主管展現出忍氣吞聲與強顏歡笑等情緒調節策略（吳宗祐、鄭伯壘，2006）。具體而言，由於專權主管容易與

部屬之間形成一道無法跨越的鴻溝，造成部屬在長期相處上的莫大壓力，不僅引發負向情感，更可能傾向採取表層演出策略 (Carlson et al., 2012)。為避免變成主管的眼中釘，部屬隱忍所增加的自我損耗可能讓他們無心於工作上的付出，產生避勞就逸之心態，最終影響工作表現。換言之，表層演出策略體現的是壓抑負向情緒，不僅造成身心不適所引發的工作倦怠，更可能降低工作品質。

綜上所述，當部屬認知主管將注意力放在權謀與貶抑等以支配為焦點的專權領導行為時，會產生威服與畏懼等反應，從而對主管低聲下氣、敢怒不敢言，由此激發表層演出策略，進而降低對任務執行的可能性。據此，本研究建立假設如下：

H2b：表層演出策略會中介專權領導與任務績效的負向關係。

七、自我監控的調節效果

自我監控最早是由 Snyder (1974) 提出，認為自我監控是「依據社交適切性，對周遭環境進行觀察後，對於本身的自我呈現方式進行調整及控制」。換言之，自我監控具有調節情緒的能力，具有高自我監控的人能夠正確評估及表達自己與他人的情緒，且展現出符合社會期許的表現。Lennox 與 Wolfe (1984) 更指出，自我監控應包含「對他人行為的敏感度」(sensitivity to the expressive behaviors of others) 與「調整自我呈現的能力」(ability to adjust the presentation of one's self)，其中，「對他人行為的敏感度」是指對社會線索敏感，並習慣利用外部環境線索來調節自己的行為；「調整自我呈現的能力」是指調整行為的傾向，以呈現出與特定情境的需求或期望相一致的公眾形象。研究指出，高自我監控者會調整自己的行為舉止 (吳宗祐、鄭伯壘，2006)。因此，高自我監控者出於對自我呈現的適切性，會開始監控他人與周遭環境，並相應地調節他們的情緒表達，以達到他們想要獲得的公眾形象 (Gangestad & Snyder, 2000)。

高自我監控者對互動他人的高敏感性，讓他們容易在觀察主管的領導風格後，據以調節自己內在與外在情緒，展現出具內外一致性的深層演出策略

(Gangestad & Snyder, 2000; Grandey & Melloy, 2017)。明確地說，高自我監控者對於社會情境中的相關他人的表達相當敏感，他們會以他人呈現的線索作為自我表現的指導方針，透過強化的方式表達真實情感狀態 (Snyder, 1974)。換言之，高自我監控的個體會願意調節情緒，並對社交與人際暗示做出高度的反應，故可能展現出內外一致性的情緒 (Morris & Feldman, 1996; Snyder & Gangestad, 1986)，從而展現適當言行，並使情緒表達更貼近主管的要求 (Bono & Vey, 2007)。職場中，雖然部屬在其隸屬的單位中覺察尚嚴領導者的控制與嚴格要求所可能產生之壓力，但他們的高自我監控能力能意識到主管要求的背後係來自明確目標與指導的提供，因此，部屬將願意投入較多的時間與精力進行情境調整、注意轉移及認知改變的前因焦點情緒調節，展現表裡如一的深層演出策略。

自我監控者利用這些線索以適應情境要求的行為改變，但他們可能會被認為是具有雙面 (duplicitous) 的變色龍 (Bedeian & Day, 2004)，善於採用短暫印象管理 (Kilduff, Mehra, Gioia, & Borgatti, 2017)。雖然自我監控者的外在表現能反映其內部真實情感狀態，但自我監控者也可能出現抑制 (restrain) 情緒的回應 (Baumeister, Vohs, & Tice, 2007)。學者認為，個體自我監控可能引發壓抑負向情緒，導致呈現與內心情緒不一致的表達方式 (Bono & Vey, 2007)。高自我監控者對於某些相關他人的敏感覺察可能會使其驅動隱藏「不適當的情緒狀態」(inappropriate emotional state)，呈現出一種無表情或看起來適宜的表情 (Snyder, 1974)。換句話說，高自我監控的個體因面對不同的人，可能扮演與自己不相容的角色，使其無法真正做自己 (Kilduff et al., 2017; Snyder, 1987)。此外，高自我監控者也被視為社會實用主義者，善於隱藏不合適的情緒狀態，表達出沒有實際經驗或看起來適宜的情緒 (Day & Schleicher, 2006)，例如表層演出。相較於低度自我監控，當部屬具有高度自我監控，將更容易覺察專權領導主管的維護地位優勢、貶抑下屬、專斷攬權的特性，以致做出反應調節的直接壓抑情緒，增加表層演出策略。

從以上論述可知，高自我監控的部屬會對釋放正向線索的領導風格有著敏感性的覺察，且會盡可能地透過自我調整，呈現出符合期待的表裡如一的情緒表達策略。然而，高自我監控者也可能對釋放負向線索的領導風格有著高敏感

度，遂放棄自我調適的心力付出，呈現出壓抑情緒的表裡不一之情緒表達策略。當尚嚴領導者展現出對部屬的明確工作紀律、賞罰分明及績效要求時，高自我監控的部屬能敏銳地感受到主管的目標，發揮自我調適的能力，展現出積極的投入與熱情，配合主管專注在工作上，透過表裡如一的深層演出策略，塑造個人在工作崗位的正面形象，以獲得主管青睞（Snyder, 1974; Snyder & Gangestad, 1986）。然而，就長期面對專權領導者的部屬而言，高自我監控的部屬能敏銳地觀察主管對部屬的貶抑與輕視，使其自尊遭受打擊，導致採用表情偽裝的方式作為心力付出的交換。換言之，高自我監控部屬在敏銳地覺察專權領導主管的負面互動後，更會採取表層演出策略。據此，本研究建立假設如下：

H3a：自我監控會正向調節尚嚴領導與深層演出間的關係；當自我監控高時，尚嚴領導與深層演出間的正相關會較高。

H3b：自我監控會正向調節專權領導與表層演出間的關係；當自我監控高時，專權領導與表層演出間的正相關會較高。

八、自我監控之調節式中介效果

Grandey與Melloy（2017）指出，部屬與領導者的互動、情緒展演與工作績效的情緒調節過程可能隨著個體的能力產生變化（Moran, Diefendorff, & Greguras, 2013）。換言之，部屬不僅因能力差異而調整自身情緒反應，更可能對於任務績效有著不同程度的效果。當部屬具有高自我監控時，他們會敏銳地察覺尚嚴領導主管所展現之重視紀律與明確指導部屬工作方向的行為，因此會更迅速地做出相對應的能力來調整情緒，形成完成任務的正向情感以獲得主管青睞。所以，具有高自我監控的部屬能對主管表現出來的尚嚴領導做出正確評估，並增加深層演出策略的選擇，而藉由表裡如一的深層演出策略，不僅能減少情緒調節的負荷，更能回應主管達成任務目標的需求，滿足主管的期望（Bono & Vey, 2007; Wharton, 1993）。具體而言，高自我監控的部屬會因應環境搜尋情緒線索後，改變內心認知，以呈現符合與主管人際互動需求的形象，

也就是會試圖以積極態度採取表裡如一的深層演出策略。由於深層演出是出自內心的心悅臣服，不僅能提升工作動機，有助於主動、積極地完成工作，更容易在同儕中顯得出類拔萃並獲得主管賞識，激發他們對任務做出最大貢獻。

然而，高自我監控者因情境線索的目標不同，在調節情緒表達方面也可能會採取壓抑情緒的方式，展現出符合情境的表情（Bono & Vey, 2007; Snyder, 1974），以增加表層演出運用的機會。具體地說，高自我監控部屬為滿足專權領導主管透過支配專斷鞏固地位優勢的壓迫，仍會放低身段以追求表面上的和諧，但不願意為了獨斷專權的主管調整內在情緒，由此增加採取表層演出策略的可能性，以呈現符合人際互動要求的形象（Diefendorff, Erickson, Grandey, & Dahling, 2011）。當部屬的表層演出增加時，易隨之產生工作倦怠與情緒耗竭，更不容易讓他們將心力與精神聚焦在任務要求上，並為提升工作表現做出貢獻。

綜上，本研究運用情緒調節理論（Grandey & Melloy, 2017），將前述深層演出策略、表層演出策略的中介效果，以及自我監控的調節效果加以整合，主張自我監控在雙元威權領導（尚嚴領導、專權領導）——情緒調節策略（深層演出、表層演出）——任務績效的中介歷程中，具有調節式中介效果。據此，本研究建立假設如下：

H4a：自我監控會正向調節深層演出策略於尚嚴領導與任務績效間的中介效果；當自我監控高時，此一中介效果較強。

H4b：自我監控會正向調節表層演出策略於專權領導與任務績效間的中介效果；當自我監控高時，此一中介效果較強。

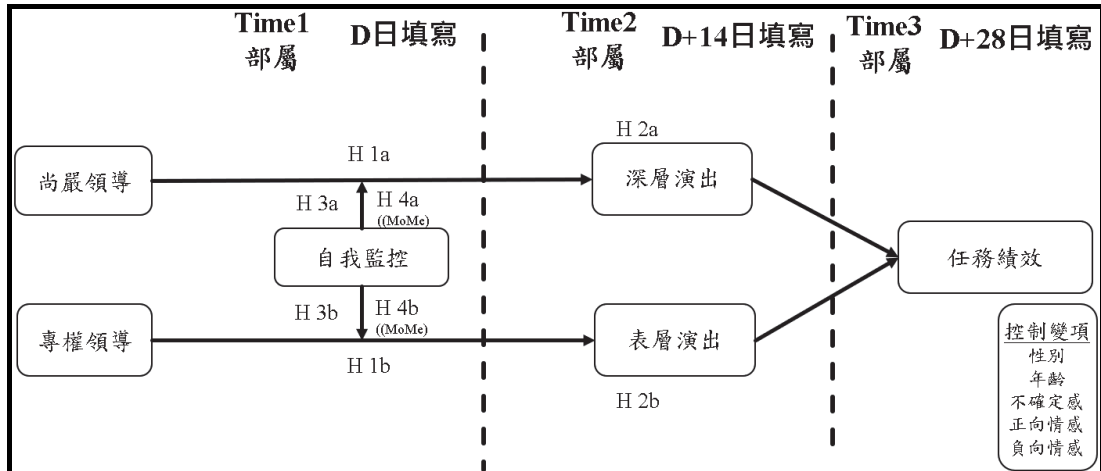
本研究依據以上假設建立研究架構，如圖1所示。

參、研究方法

一、研究樣本與施測程序

本研究採用軍隊為樣本，係因軍中是一個科層制度的小型社會（張珈進、

圖 1
研究架構與問卷發放時間點示意



費吳琛、藍烈廷，2016），其結構仍近似機械式（mechanistic structure）的剛性組織（蔡昭偉，2008；Burns & Stalker, 1961）。學者也證實軍隊強調高度集權結構，採用威權領導風格的領導者約占三分之二（Chou, Sibley, Liu, Lin, & Cheng, 2015）。然而，由於西風東漸，部屬因不服專權領導的威服所形成的衝突時有所聞；反之，同為威權領導的分支——尚嚴領導，因為具有明確指引方針的特色，這樣的領導者不論在平時與戰時都可被視為一盞明燈。鑑此，我們期望延伸既有的威權領導與任務績效的研究，探討尚嚴領導與專權領導是否透過部屬的情緒調節機制，進而影響其任務績效。

問卷發放區分電子問卷與紙本問卷兩種方式，除偏遠地區、外（離）島等交通不便單位實施電子問卷之外，餘則實施紙本問卷。為避免共同方法變異（Common Method Variance, CMV）的影響（彭台光、高月慈、林鈺琴，2006；Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003），不論電子問卷與紙本問卷均採取三個時間點蒐集資料，每個時間點間隔兩週。時間1：由部屬填答尚嚴領導、專權領導、自我監控，以及控制變項，包含人口統計變數、不確定感，以及正、負向情感；時間2：由部屬填答面對主管時展現的深層策略與表層演出策略；時間3：由部屬填答依變項的任務績效。施測前，研究者經各單位許可並提供符合資格人員名單。依據名單，抽樣三位組員並經當事人同意

後，以LINE軟體將同單位的三位部屬編為同一群組，進行聯繫，以利於進度管理與問卷發放作業。針對電子問卷與紙本問卷發放進行以下說明：

（一）電子問卷：藉由LINE群組與電子郵件進行問卷發送與進度管理，依序如下。1. 每份問卷均附上研究邀請說明與咖啡禮卷回饋說明，讓填答者明確知道本研究採三個階段，每個階段填答完成後的14天會再收到下一階段的問卷。待三個階段的問卷均填畢後，即會收到咖啡禮券乙張。2. 電子問卷設計上，參與者必須填寫手機號碼末四碼與個人電子信箱，作為三階段的配對資訊。由於電子問卷採用Survey Cake系統，因此該系統會分別對參與者自動配置個別的網址編碼，透過該網址編碼直接將問卷個別發送至參與者的電子信箱或LINE。綜上，本研究不僅以手機號碼末四碼、個人電子信箱完成三階段資料配對，且以網址編碼作為再次檢覈機制，以確保正確配對。

（二）紙本問卷：1. 紙本問卷係由研究團隊成員或聯絡人轉發給參與者，每份問卷均附上研究邀請說明（說明各階段發放間隔14日、發放方式及回收流程）、問卷紀錄表（管理各參與者問卷填答回收期程）、問卷、大回郵信封、彌封用小信封，並贈送每位參與者咖啡兌換禮卷作為回饋。此外，研究團隊成員親臨現場或透過聯絡人指導填寫說明，以提升問卷信、效度。2. 為防範資料錯置，各階段紙本在發放時依照不同部屬給予不同代號，並輔以不同顏色作為區別，俾利完成資料的各階段配對。另，為避免產生配對錯誤問題，本研究請參與者必須填寫手機號碼末四碼與個人電子信箱，俾利完成資料的各階段配對。3. 為避免參與者因社會期許或防備心態等因素影響問卷效度，本研究採取以下做法：（1）由聯絡人先行向參與者強調問卷採不記名填答，完全隱匿參與者資訊；（2）為周全保密以使參與者信服，每階段紙本問卷均隨卷檢附個人信封袋，參與者可自行完成問卷彌封，使其能保有隱私權，以安心作答；（3）由研究者或聯絡人當場回收彌封後的個人問卷信封，裝入大回郵信封套後自行攜回或封箱寄回。上述做法可避免直屬主管檢視部屬填答內容之機會，減少參與者資料外洩之疑慮。

雖然軍事組織分布廣闊，然為確保研究結果的概化性（generalization），本研究樣本盡量包括國軍各種不同屬性的單位（陸、海、空軍），以及不同性質工作（指揮職與幕僚職）的軍、士官。為完善問卷資料完整性，問卷發放比

例依各軍種編制數比例分配，以確保樣本具足夠的代表性。依據國防部2019年人力資源資料顯示，陸軍目前約11萬餘人，海軍約3萬8千餘人，空軍約為3萬5千餘人，合計總兵力約18萬餘人，比例概為3：1：1，依此比例進行發放。各階段若發生填答不完整、漏答則視為無效問卷，無效問卷與未回收問卷將不列入次一階段的發放。第一階段的問卷發放時間為2020年9月中旬。研究者根據各單位欲參加問卷調查者，進行問卷發放與填寫，包含陸軍發放300份（紙本63份與電子237份）、海軍發放120份（紙本66份與電子54份）、空軍發放120份（紙本21份與電子99份），合計540份。第一階段回收問卷534份，包含陸軍299份（紙本63份與電子236份）、海軍118份（紙本66份與電子52份）、空軍117份（紙本21份與電子96份），扣除無效電子問卷三份後，有效問卷計有531份（紙本150份與電子381份），有效率達98.3%。第二階段的問卷發放時間為2020年10月上旬。針對第一階段回收問卷分布在陸、海、空單位的531位部屬，進行第二階段的問卷施測。發放後，第二階段回收問卷521份，包含陸軍292份（紙本58份與電子234份）、海軍114份（紙本64份與電子50份）、空軍115份（紙本21份與電子94份），扣除無效問卷七份後（紙本五份與電子兩份），有效問卷計有514份（紙本138份與電子376份），有效率達96.8%。第三階段的問卷發放時間為2020年10月下旬。針對第二階段有回收問卷分布在陸、海、空單位的514位部屬，進行第三階段的問卷施測。發放後，第三階段回收問卷494份，包含陸軍279份（紙本49份與電子230份）、海軍109份（紙本61份與電子48份）、空軍106份（紙本19份與電子87份），扣除無效問卷10份後（紙本五份與電子五份），有效問卷計有484份（紙本124份與電子360份），有效率達94.2%。綜上，本研究共發放540份，扣除無效問卷與無法配對的問卷後，有效回收樣本為484份，有效率為89.6%。就研究樣本的基本資料而言，中士以上計242員（50%）、士官長47員（9.7%）、上尉135員（27.9%）、少校46員（9.5%）、中校14員（2.9%），總計484員；男性占83.88%（平均年齡31歲），女性占16.12%（平均年齡30.63歲）。

由於本研究資料蒐集採用電子問卷與紙本問卷兩種方式，為確認研究結果不受資料來源方式的影響，遂針對電子360份與紙本124份問卷的變項進行*t*檢定。表1結果顯示，所有變項來自兩種資料的差異，均呈現不顯著，故本研究

應無明顯資料來源偏誤的問題。

表 1
不同資料獲得變項的差異檢定

階段	變項	電子問卷 N = 360	紙本問卷 N = 124	t
一	性別	0.82	0.84	.26
	年齡	30.67	31.03	.07
	正向情感	3.03	2.89	.16
	負向情感	1.90	1.92	.22
	不確定感	3.12	3.14	.45
二	尚嚴領導	4.47	4.51	.21
	專權領導	3.12	3.08	.41
	深層演出	4.39	4.39	.09
	表層演出	3.98	3.80	.59
三	自我監控	4.42	4.31	.26
	任務績效	5.09	4.96	.97

二、研究工具

英文量表採取回譯法 (back translation)，確保量表沒有因為翻譯而出現題意的改變 (Brislin, 1980)，避免因表達不清及用字遣詞不當使參與者混淆而汙損量表，導致信、效度降低。

(一) 雙元威權領導 (Time 1)

採用Chou與Cheng (2014) 的雙元威權領導量表，包含尚嚴領導八題與專權領導六題，請部屬評估自己對直屬主管的感受。其中，尚嚴領導例題：「直屬主管會督促我的工作進度，要求我全力達成」；專權領導例題：「當我當眾反對直屬主管時，他會很不高興」。以「從未如此」(1分)至「總是如此」(6分)評估主管的領導行為，Cronbach's α 分別為.91、.92。

(二) 自我監控 (Time 1)

採用Lennox與Wolfe (1984) 的13題量表，例如：「我總是能從他人的眼神得知對方是否了解我所說的話」。以「從未如此」(1分)至「總是如此」(6分)評估，Cronbach's α 為.96。

(三) 情緒調節之深層、表層演出策略 (Time 2)

採用Grandey、Dickter與Sin (2004) 的情緒調節量表，包含八個題項，請填答者(部屬)評估自己在面對直屬主管的領導風格時，內心產生的情緒反應與感受程度。例如：「我會設法去看事情好的一面，以改變我的感受」。以「非常不同意」(1分)至「非常同意」(7分)評估自身的情緒調節策略，Cronbach's α 分別為.78、.94。

(四) 任務績效 (Time 3)

採用Chen、Tsui與Farh (2002) 的任務績效量表，包含四個題項，例如：「我的表現能夠滿足直屬主管的期望」。本研究採用部屬自評原因有二：1. 近期採用此法的研究表示，部屬能更清楚覺察自己的工作成果 (Ding & Yu, 2020; Qasim, Irshad, Majeed, & Rizvi, 2022; Rumman, Al-Abbadi, & Alshawabkeh, 2020; Wang, Weng, & Jiang, 2020)；2. 本研究進行問卷調查期間適逢國軍年度重要演習訓練，主管必須負成敗責任，較無太多心力分別對部屬進行評估。再者，由於近年組織精簡造成職缺縮減，部屬必須身兼數個任務或專案，且因主官／管職位調整頻繁，因此部屬反而更清楚自己的工作成效與貢獻。以「非常不同意」(1分)至「非常同意」(7分)評估自我任務績效，Cronbach's α 為.89。

(五) 控制變項

本研究導入不確定感 (uncertainty) 作為控制變數，係因尚嚴領導帶給部屬明確工作方向，但專權領導的隱匿工作資訊，或許使部屬產生高度不確定感，導致影響任務績效，故採用Colquitt、LePine、Piccolo、Zapata與Rich

(2012)的不確定感量表。以「非常不同意」(1分)至「非常同意」(5分)評分，該量表的Cronbach's α 為.94。另，因部屬與主管在工作中面對人際關係的正、負向事件的心理反應有所關聯 (Brotheridge & Lee, 2002; Diefendorff et al., 2011)，並會影響績效 (Kammeyer-Mueller, Rubenstein, Long, Odio, Buckman, Zhang, & Halvorsen-Ganepola, 2013; Mesmer-Magnus, DeChurch, & Wax, 2012)，故採用Watson、Clark與Tellegen (1988)的正、負向情感量表進行測量，共計20題。以「非常輕微或沒有」(1分)至「非常強烈」(5分)評估自己的正、負向情感，量表的Cronbach's α 分別為.95與.94。

三、分析策略

根據既有威權領導、情緒勞動及行為結果的相關研究，本研究聚焦在部屬知覺的單一層次探討 (李庭閣等, 2016; 李庭閣、嚴國晉、費吳琛、蔡佩容, 2021; Wang & Guan, 2018)。由於研究變項區分三階段，且皆由部屬回答，因此在資料結構上無嚴重巢套 (nested) 之疑慮。但是，部屬二至三人鑲嵌在主管領導下，對主管的領導方式進行評估，仍可能具有資料非獨立性疑慮 (Hofmann & Gavin, 1998)。爰此，進行假設驗證前，仍對中介與依變項進行虛無模式 (null model) 的檢驗，以確認資料是否具有非獨立性。檢測結果發現，深層演出、表層演出、任務績效的ICC(1)分別為.13、.15、.19，組間變異達到總變異的.12以上 (Bliese, 2000)。根據既有文獻做法，採用Mplus 8.3進行路徑分析之假設驗證時，可採用「Cluster」與「Type = Complex」的Mplus指令 (syntax)，藉以控制資料非獨立性對假設結果之影響 (e.g., Leroy, Anseel, Gardner, & Sels, 2015; Schaubroeck et al., 2017)。最後，依循學者建議 (Zhao, Lynch, & Chen, 2010)，本研究以Mplus的偏誤校正拔靴法 (bias-corrected bootstrapping) 進行5,000次重複取樣，再次確認中介與調節式中介效果的檢驗結果 (Hayes, 2015)。

肆、研究結果

一、相關係數

各研究變項的平均數、標準差及各變項間的相關，如表2所示。整體而言，相關分析結果與研究假設推論方向大致相同。其中，深層演出與自我監控的相關最高（ $r = .52$ ， $p < .001$ ），然而，經變異數膨脹因子（Variance Inflation Factor, VIF）檢定，各變數VIF值僅均介於1~2之間，顯示變項間並無明顯共線性問題（Cohen, Cohen, West, & Aiken, 2003; Leahy, 2000）。

二、驗證性因素分析

本研究採用Mplus 8.3透過驗證性因素分析法檢視問卷題項與構面之收斂效率與區辨效率，如表3所示。收斂效率檢測標準化因素負荷量 λ 值、組合信度（Composite Reliability, CR）與平均變異萃取量（Average Variance Extracted, AVE）三項指標（Fornell & Larcker, 1981），各變數題項 λ 值均在.50以上（.50~.94），各變數CR均落在.60以上（.81~.94），各變數AVE均在.50以上（.51~.81）均達標準，顯示構面收斂效率良好。在區辨效率上，相較於其他競爭模型，九因素模型之適配度指標具最佳適配結果（ $\chi^2 = 4962.27$ ， $df = 1854$ ， $\chi^2/df = 2.68$ ，CFI= .88，TLI= .87，RMSEA= .06，SRMR= .06），顯示各變項均獨立且具良好區辨效率。

雖然本研究已在事前採用三階段資料蒐集，盡可能於事前避免，但為求研究嚴謹性，仍依據Podsakoff等人（2003）的建議，透過事後檢測法，控制未測潛在方法因素（an unmeasured latent methods factor），形成雙因子模型（bifactor model）來檢定所有題項對各因素（變項）的解釋變異量是否來自CMV的影響（Stalikas, Kyriazos, Yotsidi, & Prassa, 2018）。在比較九因素模型（ $\chi^2/df = 2.68$ ，CFI= .88，TLI= .87，RMSEA= .06，SRMR= .06）與九因素的雙因子模型（ $\chi^2/df = 2.73$ ，CFI= .91，TLI= .87，RMSEA= .06，SRMR= .02）後，發現兩種模型無顯著差異（ $\Delta\chi^2/\Delta df = 2.52$ ， $p > .10$ ），故應無存在嚴重CMV問題。

李庭閣、周婉茹、李啓文、費吳琛 部屬啊！您有做自己的機會嗎？尚嚴、專權雙元領導
與部屬任務績效之關聯性：以情緒調節策略揭開潘朵拉的盒子

三、假設驗證

根據Carlson等人（2012）的建議，本研究將控制變項均納入模型中，因此不論係以中介變項（深層演出與表層演出）或依變項（任務績效）當成結果變項的模式，本研究均導入性別、年齡、不確定感、正／負向情感進行控制。此外，也採用Mplus語法與潛在調節式結構方程方法（latent moderated structural equation approach, LMS）（Cheung & Lau, 2017; Chi, Chen, Huang, & Chen, 2018; Sardeshmukh & Vandenberg, 2017），對各路徑參數執行整體一次性估計，以檢測所有研究假設。

（一）情緒調節策略對雙元威權領導與任務績效之中介效果（H1a、H1b、H2a與H2b）

依據Kenny、Kashy與Bolger（1998）建議，總效果不顯著並不表示中介效果不存在，因此主張無須列入該條件。就假設H1a與H1b而言，尚嚴領導對深層演出具正向預測效果（ $\beta = .14, p < .001$ ），故H1a成立。專權領導對表層演出具正向預測效果（ $\beta = .14, p < .05$ ），故H1b成立。就H2a與H2b而言，除前述尚嚴領導與專權領導分別對深層演出、表層演出具顯著預測效果外，深層演出策略對任務績效具正向預測效果（ $\beta = .38, p < .001$ ），表層演出策略對任務績效具負向預測效果（ $\beta = -.13, p < .001$ ）（如表4）。此外，本研究採用拔靴法（MacKinnon, Lockwood, & Williams, 2004）進行間接路徑效果的中介檢驗程序。分析結果顯示，尚嚴領導－深層演出－任務績效之間的間接效果顯著（effect = .05, 95% CI = [.02, .09]），專權領導－表層演出－任務績效之間的間接效果亦顯著（effect = -.02, 95% CI = [-.05, -.01]），故H2a與H2b的中介效果均獲得支持，檢驗結果顯示在表5中。

（二）自我監控之調節式中介效果驗證（H3a、H3b、H4a與H4b）

本研究調節式中介效果檢驗，見表6與圖2。首先，就假設H3a與H3b而言，尚嚴領導與自我監控交互作用項對深層演出策略具正向預測效果（ β

表 4
整體模式分析結果

	中介變項				依變項	
	深層演出		表層演出		任務績效	
	係數	標準誤	係數	標準誤	係數	標準誤
常數項	3.69***	.24	2.80***	.40	3.10***	.42
控制變項						
性別	.03	.07	-.16	.12	-.09	.11
年齡	.01	.01	-.00	.01	.00	.01
不確定感	.10*	.04	.33***	.07	.12*	.06
正向情感	.10*	.04	-.00	.06	.30***	.06
負向情感	-.07	.05	.13*	.06	-.21***	.07
自變項						
尚嚴領導	.14***	.03			.10*	.05
專權領導			.14*	.07	.09	.05
調節變項						
自我監控	.28***	.04	.22***	.06		
尚嚴領導x自我監控	.06*	.03				
專權領導x自我監控			-.01	.06		
中介變項						
深層演出					.38***	.08
表層演出					-.13***	.04
殘差變異數	.36***		.98***		.77***	

註：表內係數為非標準化係數。

* $p < .05$. *** $p < .001$.

表 5
中介效果檢定

路徑	間接效果	Bias-corrected	
		Lower	Upper
尚嚴領導－深層演出策略－任務績效	.05	.02	.09
專權領導－表層演出策略－任務績效	-.02	-.05	-.01

註：Bias-corrected即偏誤校正拔靴法，重複取樣5,000次；本研究由Mplus進行整體模型一次性估計。

表 6

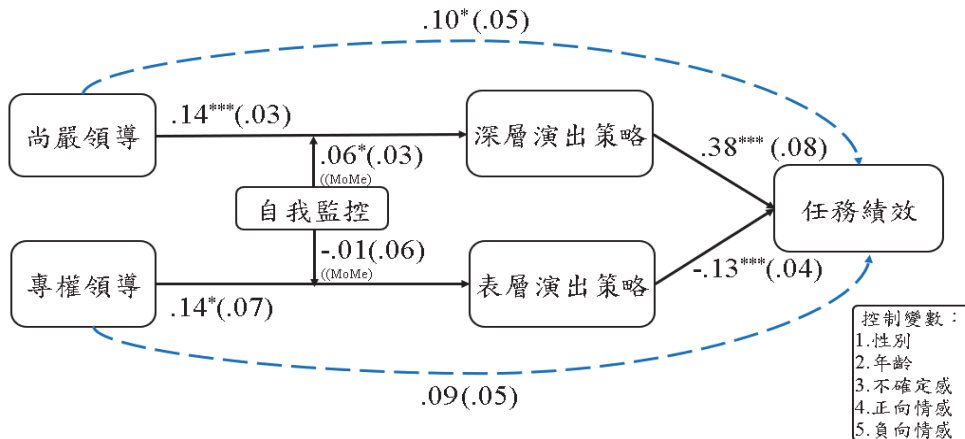
調節式中介效果檢驗 (N = 484)

路徑	調節變項	第一階段	第二階段	間接效果	總效果
尚嚴領導的路徑	高自我監控	.20[.11, .27]	.38[.23, .53]	.07[.04, .12]	.17[.08, .26]
	低自我監控	.08[-.01, .15]	.38[.23, .53]	.03[.00, .07]	.13[.04, .21]
	兩者之差異	.12[.01, .22]		.05[.01, .09]	.05[.01, .09]
Index of moderated mediation				.02[.00, .05]	
專權領導的路徑	高自我監控	.13[-.02, .28]	-.13[-.21, -.06]	-.02[-.05, .00]	.08[-.03, .18]
	低自我監控	.15[-.05, .33]	-.13[-.21, -.06]	.06[-.01, .15]	.15[.04, .27]
	兩者之差異	-.02[-.24, .21]		-.07[-.17, .01]	-.07[-.17, .01]
Index of moderated mediation				.00[-.02, .02]	

註：拔靴法次數=5,000。本表所列之數值係由Mplus一次估計得出。尚嚴領導的路徑：尚嚴領導→深層演出策略→任務績效；專權領導的路徑：專權領導→表層演出策略→任務績效。

圖 2

研究假設路徑分析結果



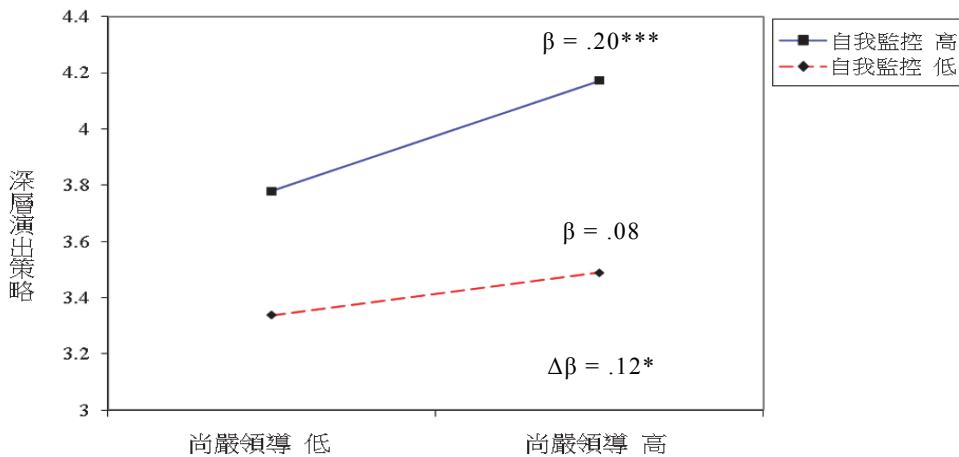
註：本研究採整體模型，由Mplus進行一次性估計；所有路徑分析均放入控制變項進行控制；虛線代表尚嚴與專權領導分別對於任務績效進行控制；括弧內為標準誤。

* $p < .05$. *** $p < .001$.

= .06, $p < .05$), 故H3a成立；專權領導與自我監控交互作用項對表層演出策略不具顯著預測效果 ($\beta = -.01$, n.s.), 故H3b不成立。為使研究更臻周延，本研究參考Aiken與West (1991) 的觀點，以自我監控加減一個標準差的平均數作為高低群的分組，繪製交互作用圖 (如圖3)。當部屬的自我監控高時，尚嚴領

導與深層演出策略具有顯著正向關係 ($\beta_H = .19, p < .001$)；當部屬的自我監控低時，二者間的關係則不顯著 ($\beta_L = .08, n.s.$)，且高低兩群之間具顯著差異 ($\beta_{H-L} = .12, p < .05$)。亦即，部屬的自我監控高時，尚嚴領導與深層演出間的正向關係較強，此結果與本研究預期一致，故H3a獲得支持。

圖 3
交互作用



* $p < .05$. *** $p < .001$.

最後，本研究採用Mplus 8.3執行5,000次的拔靴法抽樣，檢視「調節式中介」效果。表6顯示，尚嚴領導路徑之調節式中介模式檢驗指標的信賴區間皆不包含0 (Index of moderated mediation = .02, 95% boot BC = [.00, .05])，表示尚嚴領導路徑之調節式中介效果達顯著。接著，尚嚴領導對任務績效的間接效果在高自我監控時達顯著 (Indirect effect = .07, 95% boot BC = [.04, .12])，在低自我監控時亦達顯著 (Indirect effect = .03, 95% boot BC = [.00, .07])，且高、低兩群的間接效果差異達顯著 (effect diff. = .05, 95% boot BC = [.01, .09])。整體而言，相對於低自我監控，在高自我監控時，尚嚴領導透過深層演出策略對任務績效的正向間接效果較強，故支持H4a。專權領導路徑之調節式中介模式檢驗指標的信賴區間包含0 (Index of moderated mediation = .00, 95% boot BC = [-.02, .02])，表示專權領導路徑之調節式中介效果不顯

著。由此可知，自我監控高低不會改變專權領導透過表層演出策略預測任務績效之間接效果，故H4b未獲支持。

伍、討論與建議

基於雙元威權領導模式中「以紀律為焦點」的「尚嚴領導」，以及「以支配為焦點」的「專權領導」視角，本研究依據情緒調節理論（Grandey, 2000）探討部屬面對上述兩種領導風格時，所採用的情緒調節策略，以及對後續任務績效之作用。研究結果顯示：一、尚嚴領導會使部屬傾向採取深層演出，進而激發任務績效；二、專權領導會使部屬傾向採取表層演出，進而降低任務績效；三、自我監控對尚嚴領導－深層演出－任務績效具有調節式中介效果；四、自我監控對專權領導－深層演出－任務績效則不具有調節式中介效果。

一、理論貢獻

（一）過去文獻在學理概念上，通常主張專權領導會損害任務績效，尚嚴領導則有助於提升任務績效。可惜的是，過去研究在直接效果上，僅驗證了專權領導的負向效果，尚嚴領導的正向效果則未獲支持；但兩者的差異化作用，反而是在間接效果上才得以獲得驗證（如Chou & Cheng, 2014）。本研究依循既有學者的研究脈絡與觀點，導入心理機制，持續延伸研究雙元威權領導的研究。結果發現，相較於其他的組織場域（例如銀行保險、服務與製造業）（Chou & Cheng, 2014），強調紀律規範與任務要求的尚嚴領導在軍隊中反而更能凸顯其對部屬的正向效果（ $\beta = .14, p < .001$ ），這樣的結果正呼應Chou與Cheng（2014）的論述主張。細部而言，本研究認為這樣的差異可能是場域特性使然。雖然近年來，平權與民主觀念逐漸崛起，或許儒家思想中的順從威權價值觀已無法完全滿足華人部屬的需求（Farh & Cheng, 2010）；然而，由於軍事組織具有明確的階層結構、強調任務執行，以及擁有上尊下卑的指揮鏈，因此威權領導普遍存在軍隊職場環境中（Chou et al., 2015）。爰此，不同於一般職場，鑲嵌在軍隊組織中的華人部屬因將不合理的要求視為磨練的價值觀下，對於威權領導的感受可能會傾向合理化，尤其是給予明確指導與績效為導向的

尚嚴領導，可能更深植人心，進而提升任務績效。

(二) 相關研究指出，威權領導會對部屬深層演出產生顯著正向效果，卻對表層演出產生極小的正向效果 ($r = 0.07$)，接近無相關 (李庭閣等，2016)。這或許意味著，部屬知覺主管的威權領導，僅讓他們願意選擇高度深層演出策略，卻無關於表層演出的選擇。許境頤與詹介云 (2014) 的研究發現，威權領導對表層演出與深層演出分別具有正向與負向關係，此點可回應威權領導隱藏兩個構面的可能性 (周婉茹等，2010)：1. 嚴密控制性的專權領導，不僅戕害部屬的內在動機，且領導者的高壓與專斷獨權的作風會被視為負面的領導作風；2. 強調紀律的尚嚴領導，要求部屬必須保持高標準，服從共有的規範，這類迫使部屬克服挑戰與實現高目標的行為可被視為偏向正面的領導行為 (Cheng et al., 2021)。有別於過往學者多聚焦於威權領導單一構面，本研究以雙元威權領導模式 (Chou & Cheng, 2014)，結合情緒調節理論 (Grandey & Melloy, 2017)，清楚發現尚嚴領導與深層演出策略有正相關，但無關於表層演出策略；類似地，專權領導與表層演出策略有正相關，但無關於深層演出策略。這樣的研究結果也呼應Grandey與Melloy (2017)，即個體透過人際互動所得到的協助或威脅對待均可視為造成深層演出與表層演出的事件來源。當個體從人際互動中知覺負向事件時，會傾向做出表層演出的選擇，但較不涉及無效的深層演出；相反地，個體從人際互動中知覺正向事件時，會讓他們傾向做出深層演出的選擇。由此，本研究不僅跳脫傳統聚焦威權領導單一構面的思考框架，更細緻地釐清雙元威權領導與情緒調節策略之關係，也提供初步實徵證據。

(三) 相較於既有研究僅聚焦尚嚴領導、專權領導透過單一歷程 (工作動力) (Chou & Cheng, 2014) 或單一序列歷程 (關係品質、團隊自尊) (Cheng et al., 2021) 對任務績效之作用，以及整體威權領導與情緒調節策略之關係 (李庭閣等，2016；許境頤、詹介云，2014)，本研究依據情緒調節理論導入情緒調節策略 (Grandey & Melloy, 2017)，檢驗尚嚴領導與專權領導分別透過深層演出與表層演出進而預測任務績效的區分性歷程，以開拓威權領導與情緒調節理論的研究範疇。具體而言，本研究發現「以紀律為焦點」的「尚嚴領導」會促使部屬選擇深層演出策略，進而提升任務績效；「以支配為焦點」的

「專權領導」則會促使部屬選擇表層演出策略，進而損害任務績效。這意味著當部屬在面對雙元威權領導進行情緒線索評估時，會產生對應的情緒反應，即區分成「以前因為焦點」與「以反應為焦點」的情緒調節，前者因改變認知進而提升任務績效，後者則因壓抑情緒而傷害任務績效（Grandey, 2000）。由此，本研究透過實徵檢驗回應了Grandey與Melloy（2017）的概念：部屬與主管的互動中，部屬會根據主管領導風格，採取適當的情緒調節策略，最終影響任務績效。

（四）主管的領導風格會隨著個體差異，進而影響到部屬對於情緒展演的選擇方式（Grandey, 2000; Grandey & Melloy, 2017）。過往研究發現，個體差異將會顯現在自我監控的能力上，高自我監控部屬會更敏銳地觀察相關他人，並調整自我的表達與呈現，願意主動展示合宜的情緒。因此，高自我監控者會展現出盡責、細心及負責的良善面，並預期有良知的個體更會努力達到善意行事，努力做到真誠的表達（蕭婉鎔，2014；Diefendorff et al., 2005; Gardner et al., 2009; Huang, Yin, & Tang, 2019）。本研究發現，自我監控會正向調節尚嚴領導透過深層演出策略預測任務績效的中介效果，呼應自我監控可能強化深層演出的相關研究（蕭婉鎔，2014）。這也意味著當高自我監控的部屬感知主管重視工作紀律，並採取賞罰分明作為時，會較大幅度採取深層演出策略，以獲得主管賞識。惟，本研究未能證實自我監控正向調節專權領導與表層演出策略之間的關係。既有文獻發現自我監控與表層演出呈正相關（蕭婉鎔，2014），即高自我監控者面對對自己有利的事情時可能會刻意壓抑情緒（Brotheridge & Grandey, 2002; Huang et al., 2019），因而展現偽裝表情的表層演出策略。然而，高自我監控的部屬更敏感地覺察主管的專權是為了滿足自身的權勢需求，而非組織整體利益時，部屬可能不會以隱忍情緒的方式作為調整情緒的展現，而可能反應出無表情、甚至不滿的情緒。尤其，在具有高度層級組織與權力距離較高的社會文化中，高自我監控部屬的偽善情緒在精於運用權術的專權主管面前，可能是無所遁形的，因此部屬的自我監控在面對專權領導作為時，恐怕難有情緒調節的發揮之地。

二、管理意涵

(一) 遴選主管應注意領導特色與風評，以達適人善任

威權領導較適用於需要有紀律的組織，例如軍隊、警察、消防或高度緊密控管的企業。本研究發現尚嚴領導主管要求部屬紀律服從、形塑組織規範及給予部屬明確指導，確實能引發部屬的深層演出策略。雖然尚嚴領導對部屬的嚴格要求，例如任務進度與預期目標的完成，可能造成他們的壓力；然而，若部屬覺察領導者對績效的要求係依循規章制度與清晰目標作為圭臬，則會嘗試改變對領導者的認知，進而接受與順從（林佳樺、姜定宇，2019）。此時，部屬反而會因指導明確建立較高的工作自信與意義，而可以有條有理地完成工作任務（周婉茹等，2010）。爰此，建議主管時刻提醒自己應採取以紀律為焦點的尚嚴領導，藉由明確指導、形塑工作規範、要求績效之方式，激發部屬的真心誠意，減緩其抗拒之心，以提振任務績效（Farh & Cheng, 2000）。古往今來，尚嚴領導者的典範都相當類似。例如，曾國藩要求幹部須具備公、明、勤的特質，方可領兵作戰；企業界中如張忠謀的領導風格，亦同樣具備了律定工作規範、擊劃明確指導、講求實績實效、要求全體遵守與身體力行的行為。足可見，尚嚴領導仍是相當受倚重且有效的領導作風。

須特別留意的是，專權領導會引發部屬選擇表層演出策略，最終導致任務績效不彰。專權領導風格具有獨斷專行、強烈的控制欲望，以及善於整飭隱匿等行為，容易讓部屬望「主管」卻步，避之唯恐不及，迫使雙方摩擦與隔閡嚴重，最終導致部屬的情緒耗竭或是工作退縮（Goodwin et al., 2011）。尤其在部屬與主管長期互動的線索中，若部屬覺察主管擅長謀於權術且以整飭形象的方式操控群臣時，這種捉摸不定的感受迫使放大他們與主管的距離，繼而傾向藉由矯情做作的表層演出方式，以掩飾心中的無助與不確定感，避免遭到嚴峻對待。近期研究亦指出，在華人上尊下卑之關係脈絡中，部屬對領導者的專權更為敏感，不僅會傷害部屬自尊（Chou & Cheng, 2014）、打擊部屬的努力付出（鄭昱宏、周婉茹、周德賢、鄭伯堦，2019），更會降低部屬在工作中的自主感與意義感（周婉茹等，2010），由此產生負面情緒。當處於下位者的部屬

感受專權領導者使用訓斥、責罵方式並對自己的工作提出質疑時，他們較無法選擇以轉換認知的方式產生順從，取而代之的是採用容忍的方式來直接壓抑情緒，以維持檯面上的和諧（林佳樺、姜定宇，2019）。綜上所述，本研究建議組織在遴選領導幹部時，除了參考年資、經歷等人事資料外，更應避免任用強調自身權威、貶抑部屬能力或以威逼利誘部屬為手段等的專權領導作風者為主管，而應選擇具有能帶給部屬明確指導、形塑規範等與尚嚴領導有關的主管候選人，以達「適人善任」。

（二）部屬高度自我監控展現深層與表層演出策略的適用性

首先，本研究發現高自我監控部屬能夠放大尚嚴領導透過深層演出預測任務績效的正面歷程。這意味著尚嚴領導風格的主管期望部屬達成任務目標，或多或少會造成壓力的不適感受；然而，高自我監控的部屬容易覺察主管在工作指導上的紀律要求與明確方向，有助於重新評估與調整自己的認知，同時願意以主管立場換位思考。爰此，本研究鼓勵在職場中與尚嚴領導主管互動的部屬可試著運用自我監控的能力，自主性地偵測主管的領導特色，運用「換位思考」的方式調整自我的情緒展演，放大對主管表裡合一的深層演出策略，站在主管的立場去思考其想法與行為（Bande, Fernández-Ferrín, Otero-Neira, & Varela, 2017），以提升任務績效。

其次，不可否認地，自我監控也會讓個體出現抑制情緒的反應（Baumeister et al., 2007），然而，部屬若必須長期面對專權領導者，部屬的自我監控恐怕也無法以壓抑方式處理來自領導者所造成的負面情緒。研究者發現，相較於低自我監控者，高自我監控者較能抗拒巧克力等甜點的誘惑，不過，一旦時間拉長，或同時出現其他健康食物的選擇時，參與者很可能會因為自我損耗而放棄抑制誘惑的考驗（Baumeister, Bratslavsky, Muraven, & Tice, 1998）。華人上尊下卑的權力距離讓部屬在面對專權領導主管時，或許願意選擇表層演出策略，以委屈求全的方式隱忍。然而，高度自我監控的部屬更容易覺察上位者對自己工作的貶抑與輕視，甚至採用隱匿資訊的權術增加彼此間之距離。部屬採用隱忍負向情緒降低姿態，長期迎合主管在威服的要求並符合職場的情緒規範，終將因自我損耗的心力交瘁，導致檯面上應展現的和諧受到威

脅。另外，專權領導強調主管採取對部屬輕視與貶抑的方式以鞏固自己威權象徵的地位，即使高自我監控的部屬可能也無法被認同，因為專權領導者不僅看輕部屬的工作能力，更可能貶低他們對組織的貢獻（Chou & Cheng, 2014）。在同樣具有較高權力距離的國軍職場還需擔負戰備整備的沉重任務，為提升部屬履行工作任務的效率，本研究殷切期盼長官都偏向以尚嚴領導風格建立威信，讓部屬打從內心地心悅臣服，更讓高自我監控的部屬有機會發揮自我調整能力，強化表裡合一的深層演出策略。鑑此，高層管理者應盡量避免將專權領導風格的主管與自我監控程度高的部屬安排在同一單位，因為高自我監控的部屬會因對領導者權謀與貶抑的敏銳觀察而心生厭惡的負向情感，終將迫使他們放棄以表層演出的隱忍努力來維持表面的和諧。

三、研究限制與建議

（一）雖然本研究發現尚嚴領導會促使部屬採取深層演出策略，進而提振任務績效，專權領導則會促使部屬採取表層演出策略，進而降低任務績效；然而，本研究對於部屬的情緒調節僅檢驗了深層演出、表層演出兩種策略，可能無法完整表達出部屬的情緒調節機制。延伸情緒勞動範疇，獨立於深層演出與表層演出，尚有另一種情緒表達為「真實情緒展演」（genuine emotional display）（Gosserand & Diefendorff, 2005），意指當個體在工作時可真實地表達他／她所感受到的某種情緒且滿足工作需求，學者將其稱為「真誠演出」（genuine acting）（Ashforth & Humphrey, 1993; Humphrey, Ashforth, & Diefendorff, 2015）。例如，看到受傷兒童的護士自然會感到同情與關切。建議未來學者可進一步針對尚嚴領導／專權領導與真誠演出的關聯性進行研究，以更完整地捕捉三種情緒調節策略歷程。

（二）工作績效有多重構面，可區分成任務績效、脈絡績效（contextual performance）及適應性績效（adaptive performance）（Borman & Motowidlo, 1993; Campbell, 1990, 1999）。本研究僅聚焦在尚嚴領導／專權領導與任務績效之關係，並未探究脈絡績效與適應性績效。尤其，部屬如何調節／展現自己對主管的情緒，也可能影響主管對於部屬某些涉及工作任務範疇外的評價，像

是屬於角色外行為的脈絡績效。因此，建議未來可深入探討雙元威權領導、情緒調節策略及脈絡／適應性績效間之關係，以充分了解雙元威權領導與各種工作績效間的關係。

(三) 本研究未能驗證自我監控對專權領導與表層演出策略的調節作用，也未額外探究哪些個體在面對支配專斷的專權領導者時，能有效減緩他們採用表層演出的情緒調節策略。因此，建議未來可再探詢其他調節變數，例如情緒智力 (emotional intelligence) (Mesmer-Magnus et al., 2012; Wong & Law, 2002) 或主動人格特質 (Barrick et al., 2005) 等，從不同面向的個別差異，找出關鍵的緩衝因子。此外，雖然本研究的部屬—主管配對，係由部屬評估主管的領導風格，但部屬本身也可能具有管理職而擁有較多元的角色身分，或許會影響其深層演出、表層演出與任務績效的展現，例如排長 (部屬) 評估連長 (主管) 的領導風格。故未來建議可蒐集部屬是否具有管理職，納入控制變項的範疇。另，除性別、年齡會與工作績效 (Cheng et al., 2021; Chou & Cheng, 2014)、情緒反應 (林少龍、繆敏志, 2020; Chi et al., 2018) 相關，建議未來研究也可將共事年資與信任納入控制變數。因為隨著部屬與主管的共事年資增加，都有可能讓部屬更了解主管的領導風格，有助於採用適當的情緒展演以提升工作績效。再者，本研究未能證實自我監控正向調節專權領導與表層演出策略之間的關係，可能是未將信任列入考量，因為專權領導者令部屬對主管的領導行為的不信任可能會強化部屬的表層演出，建議未來研究也可將信任納入控制變數，甚至亦可視為調節變項 (吳宗祐, 2008; 陳嵩、林伶瑾、黃素真, 2017; Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998)。

(四) 雖然根據學者建議，我們依據研究架構的變項因果關係採取區分三階段方式蒐集變項資料，期望減少CMV的疑慮 (彭台光等, 2006; Podsakoff et al., 2003)。然而，採用部屬自評績效的做法雖有前例可循 (Ding & Yu, 2020; Qasim et al., 2022)，但若引入客觀績效或多數研究採用的主管上評績效，或許更能與過去文獻直接對話。由此，未來研究可將部屬績效由主管進行評比，從更客觀的角度觀察部屬績效。

(五) 軍隊屬於一個科層組織，上對下的指揮鏈與其他組織極為類似，宛如小型社會 (李庭閣等, 2016)，因此軍隊部屬對領導者的評價與行為反應，

也同樣存在一般組織。此外，從既有文獻脈絡來看，不乏以軍隊為樣本的威權領導研究，可見不論是軍隊與非軍隊組織，以威權領導為主的研究均存在（李庭閣等，2016；Chou et al., 2015; Wang & Guan, 2018）。循著威權領導脈絡，學者將其區分為尚嚴領導與專權領導，但僅極少數的實徵研究以企業或運動場域為樣本進行探究（Cheng et al., 2021; Chou & Cheng, 2014），而本研究納入軍隊為樣本，為雙元威權領導提供一個有利且全新的測試場域。然而，以尚嚴領導與專權領導為主軸的研究更需要來自多元化的職業領域，例如警察、消防、教師、醫護、企業等，以豐富二者與部屬績效之關係檢驗。此外，既有研究已發現專權領導對任務績效呈顯著負相關，但尚嚴領導對任務績效並不顯著（Chou & Cheng, 2014）。本研究發現專權領導對任務績效不顯著，尚嚴領導對任務績效則呈顯著正相關。這些研究也顯示雙元威權領導與任務績效之間存在不穩定的結果，除前述所提的文化場域因素差異使然，或許也隱藏其他可能條件邊際因素或中介因子。為了使雙元威權領導領域更成熟與穩定，期望未來有更多的研究導入不同的情境與機制，以釐清尚嚴領導、專權領導的效果。

（六）本研究探討尚嚴領導－深層演出策略－任務績效，以及專權領導－表層演出策略－任務績效兩條路徑，並未討論尚嚴領導與表層演出策略，以及專權領導與深層演出策略，原因有二：1. 學者明確指出個體知覺負向線索時，會傾向選擇表層演出，但卻不涉及（或隱藏）無效的深層演出；相反地，個體覺察正向線索時，會傾向選擇深層演出，但不涉及（或隱藏）無效的表層演出（Grandey & Melloy, 2017）。當部屬選擇以「前因焦點的情緒調節策略」時，必須歷經情境選擇、情境調整、注意力轉移、認知改變階段，個體既然願意提高再評估的深層演出策略，就「無所謂降低」隱忍情緒的表層演出選擇。反之，若個體以選擇隱忍情緒的表層演出，就「不涉及」再回溯經歷情境選擇、情境調整、注意力轉移、認知改變這些再評估的深層演出策略。從實徵分析來看，如附錄所示，尚嚴領導與表層演出之間幾乎沒有效果，類似情形也呈現在專權領導與深層演出之間；這樣的結果也驗證Grandey與Melloy（2017）的主張。2. 本研究樣本的文化脈絡鑲嵌在屬於具有上尊下卑的軍隊職場倫理中，當部屬已確知主管的領導風格（尚嚴或專權），他們傾向明確做出情緒表達的抉擇，因為部屬已經了解該用什麼樣的情緒策略以符合展示規則。此外，

從表2的相關係數可知，尚嚴領導與負向心情無關，專權領導與正向心情無關。由此可知，尚嚴領導不至於讓部屬獲得負向情緒線索，因此無關於採取表層演出策略；專權領導不至於讓部屬獲得正向情緒線索，因此無關於採取深層演出策略。然而，影響情緒的因素極為複雜，本研究探討雙元威權領導、深（表）層演出策略、與任務績效之間的關係，以及自我監控的調節效果，在模型上已經較為複雜，而過於複雜的模型可能導致模型的適配度較差。爰此，本研究參考Chi等人（2018）的做法，僅分別探討尚嚴領導－深層演出策略－任務績效、專權領導－表層演出策略－任務績效，此亦為本研究的限制。

[Extended Abstract]

Subordinates, Do You Have the Opportunity to Be Yourself? Relationships Between Discipline- Focused Authoritarian Leadership, Dominance-Focused Authoritarian Leadership and Subordinates' Task Performance: Uncovering Pandora's Box With Emotion Regulation Strategy

Introduction

Authoritarian leadership (AL) is not only visible in the state and corporations, but is also commonly seen in military organizations. Some research shows that AL has a positive effect on task performance, as authoritarian leaders often provide clear guidance to subordinates to reduce task ambiguity (Chou & Cheng, 2014; Wang & Guan, 2018). However, authoritarian leaders possess characteristics such as absolute authority, unquestioning obedience, and concealment of information, which can easily lead to centralized control over subordinates, not only depriving them of autonomy but also fostering subordinates' negative behavior and reducing task performance (Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007; Chan, Huang, Snape, & Lam, 2013; Chen, 2015; Snell, Wong, Chak, & Hui, 2013; Wang, Chiang, Tsai, Lin, & Cheng, 2013). Based on the extant literature, AL has a double-edged effect on task performance, which implies that there are two different components hidden within AL. Scholars have thus divided AL into “discipline-focused AL” and “dominance-focused AL,” laying the foundation for a two-dimensional model (Chou et al., 2010; Chou & Cheng, 2014).

Although AL has been present in Chinese societies, the two-dimensional model is still in its infancy, and very few studies have empirically demonstrated

the relationship between dualistic (i.e., discipline-focused/dominance-focused) AL and task performance (Chou & Cheng, 2014), let alone explored the underlying mechanisms. This study attempts to incorporate emotion regulation strategies into the research model to clarify the relationship between dualistic AL and emotion regulation strategies and to predict the effects on task performance, especially at different levels of subordinates' self-monitoring.

Literature Review and Hypotheses

First, in long-term interpersonal interactions supervisors can be regarded, in the context of work, as sources of emotional cues that trigger emotional regulation strategies in subordinates (Brotheridge & Grandey, 2002; Grandey, 2000; Wu, 2013). Specifically, when subordinates perceive that positive or negative events ensue from interactions with their supervisors, they adopt either deep or surface acting strategies, respectively (Grandey & Melloy, 2017). According to emotion regulation theory (Grandey & Melloy, 2017), when subordinates perceive emotional cues from a discipline-focused AL supervisor, they may try to empathize with the supervisor's position and understand the intentions of the latter toward their task performance, thus changing their cognition and tending to adopt a deep acting strategy (Brotheridge & Grandey, 2002) (H1a). In contrast, when emotional cues are given by negative interactions with the supervisor, unequal power dynamics, and unfair treatment, subordinates may choose a surface acting strategy (Grandey & Melloy, 2017). Accordingly, supervisors who adopt dominance-focused AL emphasize control, and subordinates may adopt external compliance to conform to social display rules while internally disagreeing with the supervisor (H1b).

Second, according to emotion regulation theory (Grandey & Melloy, 2017), discipline-focused AL supervisors demand obedience and active cooperation from subordinates to achieve organizational goals (Chou et al., 2010). When subordinates perceive their supervisors as task-oriented, they are more likely to choose a deep acting strategy (Grandey, 2003; Scott & Barnes, 2011) and actively cooperate to enhance task performance. In contrast, when subordinates face dominance-focused AL supervisors who focus on power struggles and derogation they may feel submissive and fearful and thus adopt a surface acting strategy and

gradually decrease task performance (H2a and H2b).

Furthermore, self-monitoring entails “observing the social appropriateness of the environment and adjusting and controlling one’s self-presentation” (Snyder, 1974). Subordinates with high self-monitoring sensitivity in interactions can easily adjust their emotions when they observe a discipline-focused AL supervisor, exhibiting a deep acting strategy (Gangestad & Snyder, 2000; Grandey & Melloy, 2017); however, they may also notice the characteristics of a dominance-focused AL supervisor who maintains status, belittles subordinates, which may cause subordinates to give up self-adjustment and exhibit a surface acting strategy (H3a and H3b). Finally, this study advocates that self-monitoring has a moderated mediating effect in the relationship between the dualistic AL and task performance process (H4a and H4b).

Methods

This study used the Taiwanese military as a research sample and employed a three-stage time-lagged design with a 14-day interval between each stage. Time 1 measured discipline-focused AL, dominance-focused AL, self-monitoring, and control variables, namely, uncertainty and positive and negative affect. Time 2 measured deep acting and surface acting strategies when subordinates interacted with their supervisors. Time 3 measured task performance. In total, 540 electronic and paper questionnaires were distributed to military personnel; invalid questionnaires were excluded, resulting in 484 valid military samples.

Results

This study conducted a confirmatory factor analysis (CFA) to compare the results of a nine-factor model with other nested models before examining all hypotheses. The results show that the combination of the nine-factor model was superior to other factor models ($\chi^2/df = 2.68$, CFI = .88, TLI = .87, RMSEA = .06, SRMR = .06). Mplus 8.3 was used for overall model analysis and expected to estimate each path coefficient simultaneously.

Table 1 presents the results of the Mplus analysis. Discipline-focused AL positively and significantly related to deep acting strategy ($\beta = .14$, $p < .001$), supporting H1a. Dominance-focused AL positively and significantly related to

surface acting strategy ($\beta = .14, p < .05$), supporting H1b. Furthermore, deep acting strategy had a positive and significant effect on task performance ($\beta = .38, p < .001$), and surface acting strategy had a negative and significant effect on task performance ($\beta = -.13, p < .001$). This study then used the bootstrapping method with 5,000 replications (MacKinnon et al., 2004) to examine the indirect effects. The results, presented in Table 2, show that the indirect effect of the discipline-focused AL deep acting strategy on task performance was significant (effect = .05, 95% CI = [.02, .09]). The indirect effect of the dominance-focused AL surface acting strategy on task performance was also significant (effect = -.02, 95% CI = [-.05, -.01]), thus supporting the mediating effects of H2a and H2b.

Table 1
Path Analysis for Testing Hypotheses 1 to 3

Variables	Deep acting strategy		Surface acting strategy		Task performance	
	Estimates	S.E.	Estimates	S.E.	Estimates	S.E.
Constant	3.69***	.24	2.80***	.40	3.10***	.42
Control variables						
Gender	.03	.07	-.16	.12	-.09	.11
Age	.01	.01	-.00	.01	.00	.01
Uncertainty	.10*	.04	.33***	.07	.12*	.06
Positive affect	.10*	.04	-.00	.06	.30***	.06
Negative affect	-.07	.05	.13*	.06	-.21***	.07
Predictors						
Discipline-focused AL	.14***	.03			.10*	.05
Dominance-focused AL			.14*	.07	.09	.05
Moderator						
SM	.28***	.04	.22***	.06		
Discipline-focused x SM	.06*	.03				
Dominance-focused x SM			-.01	.06		
Mediator						
Deep acting strategy					.38***	.08
Surface acting strategy					-.13***	.04
Residual variance	.36***		.98***		.77***	

Note. $N = 484$. All the coefficients are unstandardized.

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

As shown in Table 1, the interaction term between discipline-focused AL and self-monitoring positively related to deep acting strategy ($\beta = .06, p < .05$), supporting H3a. The interaction term between dominance-focused AL and self-

monitoring was not significantly related to surface acting strategy ($\beta = -.01$, n.s.), so H3b is not supported. This study then used Mplus 8.3 to examine the moderated mediation effect. Finally, we tested whether self-monitoring moderates the indirect effects of dualistic AL on task performance via deep acting and surface acting strategies. As presented in Table 2, the moderated mediation effect in the discipline-focused AL path is significant (index of moderated mediation = .02, 95% CI = [.00, .05]), and the difference in indirect effect between the high and low self-monitoring is significant (effect diff. = .05, 95% CI = [.01, .09]). Therefore, H4a is supported. Moreover, the moderated mediation effect in the dominance-focused AL path is significant (index of moderated mediation = .00, 95% CI = [-.02, .02]), indicating no significant moderated mediation effect in this path. Therefore, H4b is not supported.

Table 2
The Effects of Moderated Mediation for Hypotheses 4

Path	First stage	Second stage	Indirect	Total
Discipline-focused - deep acting strategy - task performance path				
High self-monitoring	.20[.11, .27]	.38[.23, .53]	.07[.04, .12]	.17[.08, .26]
Low self-monitoring	.08[-.01, .15]	.38[.23, .53]	.03[.00, .07]	.13[.04, .21]
Difference	.12[.01, .22]		.05[.01, .09]	.05[.01, .09]
Index of moderated mediation			.02[.00, .05]	
Dominance-focused - deep acting strategy - task performance				
High self-monitoring	.13[-.02, .28]	-.13[-.21, -.06]	-.02[-.05, .00]	.08[-.03, .18]
Low self-monitoring	.15[-.05, .33]	-.13[-.21, -.06]	.06[-.01, .15]	.15[.04, .27]
Difference	-.02[-.24, .21]		-.07[-.17, .01]	-.07[-.17, .01]
Index of moderated mediation			.00[-.02, .02]	

Note. $N = 484$. Bootstrapping = 5,000. The results are obtained from one overall analysis that tested all hypotheses.

Discussion and Conclusion

This study contributes to the literature in four ways. First, in the academic literature it is generally argued that dominance-focused AL harms task performance while discipline-focused AL helps to improve it. Unfortunately, previous studies have only verified the negative effect of dominance-focused AL on task performance, and the positive effect of discipline-focused AL has not been supported (Chou & Cheng, 2014). This study found that, unlike in other

organizational contexts (such as banking, insurance, service, and manufacturing industries; Chou & Cheng, 2014), discipline-focused AL that emphasizes discipline norms and task requirements can have positive effects on subordinates in the military ($\beta = .14, p < .001$), which is in line with the argument developed by Chou and Cheng (2014).

Second, AL significantly positively affects subordinates' deep acting strategy. However, it has a minimal positive effect on surface acting strategy, which is almost uncorrelated (Lee et al., 2016), perhaps due to the hidden two-dimensional construct (Chou et al., 2010). This study combined a two-dimensional model of AL (Chou & Cheng, 2014) with emotion regulation theory (Grandey & Melloy, 2017) and found that discipline-focused AL is positively related to deep acting strategy, while dominance-focused AL is positively associated with surface acting strategy. The findings are consistent with the work of Grandey and Melloy (2017).

Third, existing studies have only focused on the effects of AL on task performance through a single process (Chou & Cheng, 2014) or a single sequential process (Cheng et al., 2021), as well as the relationship between AL and emotion regulation strategies (Lee et al., 2016; Shu & Jhan, 2014). This study introduced emotion regulation strategies (Grandey & Melloy, 2017) as mediators. It examined the discriminative processes through which AL, whether discipline-focused or dominance-focused, predicts task performance through deep and surface acting strategies, respectively.

Fourth, this study found that self-monitoring positively moderates the mediating effect of discipline-focused AL on task performance through deep acting strategy, consistent with research suggesting that self-monitoring may enhance this strategy (Hsiao, 2014). However, this study did not confirm that self-monitoring positively moderates the relationship between dominance-focused AL and surface acting strategy. This may be because subordinates with high self-monitoring are more sensitive to the perception that their supervisors exercise AL to satisfy their power needs rather than to benefit the organization overall. In this case, subordinates may not adjust their emotional displays through suppression but, rather, show no or even negative emotions.

Keywords: self-monitoring, task performance, Shang-Yan leadership, Juan-Chiuan leadership, emotional regulation strategies

參考文獻

- 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。
<https://doi.org/10.6254/2008.30.3>
- 吳宗祐（2013）。主管與部屬互動中情緒勞動：回顧、釐清及前瞻。《人力資源管理學報》，13（3），57-105。<https://doi.org/10.6147/JHRM.2013.1303.03>
- 吳宗祐、鄭伯壘（2006）。工作投入、調節他人情緒能力與情緒勞動之交互作用對情緒耗竭的預測效果。《中華心理學刊》，48（1），69-87。
<https://doi.org/10.6129/CJP.2006.4801.05>
- 李庭閣、張珈進、黃少宇、嚴國晉（2016）。家長式領導與部屬工作績效之關係：探討情緒勞動演出的中介效果。《人力資源管理學報》，16（3），93-129。<https://doi.org/10.6147/JHRM.2016.1603.04>
- 李庭閣、嚴國晉、費吳琛、蔡佩容（2021）。家長式領導與部屬建言行為之關係：深層演出與表層演出之角色。《人力資源管理學報》，21（2），75-99。
[https://doi.org/10.6147/JHRM.202112_21\(2\).0004](https://doi.org/10.6147/JHRM.202112_21(2).0004)
- 周婉茹、周麗芳、鄭伯壘、任金剛（2010）。專權與尚嚴之辨：再探威權領導的內涵與恩威並濟的效果。《本土心理學研究》，34，223-284。
<https://doi.org/10.6254/2010.34.223>
- 林少龍、繆敏志（2020）。深層演出與情緒耗竭的關係：關係能量及情緒智商之角色。《人力資源管理學報》，20（1），75-99。[https://doi.org/10.6147/JHRM.202006_20\(1\).0004](https://doi.org/10.6147/JHRM.202006_20(1).0004)
- 林佳樺、姜定宇（2019）。華人角色關係的情緒表達規則回顧與前瞻。《本土心理學研究》，51，169-228。[https://doi.org/10.6254/IPRCS.201906_\(51\).0004](https://doi.org/10.6254/IPRCS.201906_(51).0004)
- 張珈進、費吳琛、藍烈廷（2016）。同時多工適配、敬業貢獻與工作績效之研究：個人環境適配觀點。《管理學報》，33（3），419-441。<https://doi.org/10.6504/JOM.2016.33.03.02>
- 許境頤、詹介云（2014）。威權領導與情緒勞務之關聯研究。《人力資源管理學

- 報，14（4），31-55。https://doi.org/10.6147/JHRM.2014.1404.02
- 陳嵩、林伶瑾、黃素真（2017）。知覺「被信任、信任、及互信」對部屬工作績效之影響。輔仁管理評論，24（2），45-70。
- 陳嵩、林伶瑾、楊素卿（2018）。上司信任部屬的前因及對領導行為之影響：上司信任傾向的調節角色。人力資源管理學報，18（1），85-127。
https://doi.org/10.6147/JHRM.201806_18(1).0004
- 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。https://doi.org/10.6504/JOM.2006.23.01.05
- 蔡昭偉（2008）。國防體制革新之研究——以國防二法為核心[未出版之碩士論文]。國立政治大學。
- 鄭伯壘、林姿葶、鄭弘岳、周麗芳、任金剛、樊景立（2010）。家長式領導與部屬效能：多層次分析觀點。中華心理學刊，52（1），1-23。
https://doi.org/10.6129/CJP.2010.5201.01
- 鄭昱宏、周婉茹、周德賢、鄭伯壘（2019）。教練威權領導一定不好嗎？一項權變概念的提出與驗證。中華心理學刊，61（2），97-129。
https://doi.org/10.6129/CJP.201906_61(2).0002
- 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（2），249-281。https://doi.org/10.6226/NTURM2014.OCT.R12002
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage.
- Arnold, K. A., Connelly, C. E., Walsh, M. M., & Martin Ginis, K. A. (2015). Leadership styles, emotion regulation, and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(4), 481-490. https://doi.org/10.1037/a0039045
- Arvey, R. D., Renz, G. L., & Watson, T. W. (1998). Emotionality and job performance: Implications for personnel selection. *Research in Personnel and Human Resources Management, 16*, 103-147.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L.-Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and

- outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191-201. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.191>
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115. <https://doi.org/10.2307/258824>
- Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Otero-Neira, C., & Varela, J. (2017). Impression management tactics and performance ratings: A moderated-mediation framework. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 24(1), 19-34. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2016.1275817>
- Barrick, M. R., Parks, L., & Mount, M. K. (2005). Self-monitoring as a moderator of the relationships between personality traits and performance. *Personnel Psychology*, 58(3), 745-767. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00716.x>
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1252-1265. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.5.1252>
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D., & Tice, D. M. (2007). The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science*, 16(6), 351-355. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2007.00534.x>
- Bedeian, A. G., & Day, D. V. (2004). Can chameleons lead? *The Leadership Quarterly*, 15(5), 687-718.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 349-381). Jossey-Bass.
- Bono, J. E., & Vey, M. A. (2007). Personality and emotional performance: Extraversion, neuroticism, and self-monitoring. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), 177-197. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.2>

177

- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). Jossey-Bass.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology: Methodology* (pp. 389-444). Allyn & Bacon.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work.” *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1815>
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 57-67. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.1.57>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock.
- Bursalı, Y. M., Bağcı, Z., & Kök, S. B. (2014). The relationship between emotional labor and task/contextual/innovative job performance: A study with private banking employees in Denizli. *European Journal of Research on Education*, 2(2), 221-228.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, 2nd ed., pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P. (1999). The definition and measurement of performance in the new age. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 399-430). Jossey-Bass.
- Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., & Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work-family conflict: The path through emotional labor and burnout. *The*

- Leadership Quarterly*, 23(5), 849-859. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.05.003>
- Chan, S. C. H., Huang, X., Snape, E., & Lam, C. K. (2013). The Janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 108-128. <https://doi.org/10.1002/job.1797>
- Chen, S.-C. (2015). How authoritarian leadership affects pilots' safety behavior? An exploratory study on self-efficacy's moderating effects. *Journal of Aeronautics, Astronautics and Aviation*, 47(4), 377-383. <https://doi.org/10.6125/15-0731-856>
- Chen, T.-T. (2011). *Structuring versus autocraticness: Exploring a comprehensive model of authoritarian leadership* [Unpublished doctoral dissertation]. City University of Hong Kong.
- Chen, X.-P., Eberly, M. B., Chiang, T.-J., Farh, J.-L., & Cheng, B.-S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 40(3), 796-819. <https://doi.org/10.1177/0149206311410604>
- Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Farh, J.-L. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 339-356. <https://doi.org/10.1348/096317902320369749>
- Cheng, Y.-H., Chou, W.-J., Kao, S.-F., & Chou, T.-H. (2021). Challenge athletes to improve their self-worth: A serial mediation model linking dual controlling behaviors to sport performance. *Psychology of Sport and Exercise*, 56(2), 102014. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2021.102014>
- Cheung, G. W., & Lau, R. S. (2017). Accuracy of parameter estimates and confidence intervals in moderated mediation models: A comparison of regression and latent moderated structural equations. *Organizational Research Methods*, 20(4), 746-769. <https://doi.org/10.1177/1094428117>

5595869

- Chi, N.-W., Chen, Y.-C., Huang, T.-C., & Chen, S.-F. (2018). Trickle-down effects of positive and negative supervisor behaviors on service performance: The roles of employee emotional labor and perceived supervisor power. *Human Performance, 31*(1), 55-75. <https://doi.org/10.1080/08959285.2018.1442470>
- Chou, W.-J., & Cheng, B.-S. (2014). Opening the black box: A two-dimensional model of authoritarian leadership and task performance. *Chinese Journal of Psychology, 56*(4), 397-414. <https://doi.org/10.6129/CJP.20140619>
- Chou, W.-J., Sibley, C. G., Liu, J. H., Lin, T.-T., & Cheng, B.-S. (2015). Paternalistic leadership profiles: A person-centered approach. *Group & Organization Management, 40*(5), 685-710. <https://doi.org/10.1177/1059601115573358>
- Coffman, D. L., & MacCallum, R. C. (2005). Using parcels to convert path analysis models into latent variable models. *Multivariate Behavioral Research, 40*(2), 235-259. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr4002_4
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression / correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Lawrence Erlbaum.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2012). Explaining the justice-performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology, 97*(1), 1-15. <https://doi.org/10.1037/a0025208>
- Day, D. V., & Schleicher, D. J. (2006). Self-monitoring at work: A motive-based perspective. *Journal of Personality, 74*(3), 685-714. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2006.00389.x>
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior, 66*(2), 339-357. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.02.001>
- Diefendorff, J. M., Erickson, R. J., Grandey, A. A., & Dahling, J. J. (2011).

- Emotional display rules as work unit norms: A multilevel analysis of emotional labor among nurses. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 170-186. <https://doi.org/10.1037/a0021725>
- Diefendorff, J. M., Richard, E. M., & Yang, J. (2008). Linking emotion regulation strategies to affective events and negative emotions at work. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 498-508. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.09.006>
- Ding, H., & Yu, E. (2020). Subordinate-oriented strengths-based leadership and subordinate job performance: The mediating effect of supervisor-subordinate guanxi. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 1107-1118. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2019-0414>
- Du, J., & Choi, J. N. (2013). Leadership effectiveness in China: The moderating role of change climate. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(9), 1571-1583.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A critical analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84-127). Macmillan.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gangestad, S. W., & Snyder, M. (2000). Self-monitoring: Appraisal and reappraisal. *Psychological Bulletin*, 126(4), 530-555. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.126.4.530>
- Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20(3), 466-482.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.011>

- Goodwin, R. E., Groth, M., & Frenkel, S. J. (2011). Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. *Journal of Vocational Behavior, 79*(2), 538-548. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.001>
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly, 21*(6), 979-1004. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.005>
- Gosserand, R. H., & Diefendorff, J. M. (2005). Emotional display rules and emotional labor: The moderating role of commitment. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1256-1264. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1256>
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(1), 95-110. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>
- Grandey, A. A. (2003). When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal, 46*(1), 86-96. <https://doi.org/10.2307/30040678>
- Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H. P. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 397-418. <https://doi.org/10.1002/job.252>
- Grandey, A. A., & Melloy, R. C. (2017). The state of the heart: Emotional labor as emotion regulation reviewed and revised. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 407-422. <https://doi.org/10.1037/ocp0000067>
- Gross, 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. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.1.224>
- Gross, J. J., & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation

- processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2), 348-362. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.2.348>
- Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/00273171.2014.962683>
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-575.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Hofmann, D. A., & Gavin, M. B. (1998). Centering decisions in hierarchical linear models: Implications for research in organizations. *Journal of Management*, 24(5), 623-641. <https://doi.org/10.1177/014920639802400505>
- Hoobler, J. M., & Hu, J. (2013). A model of injustice, abusive supervision, and negative affect. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 256-269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.005>
- Huang, S., Yin, H., & Tang, L. (2019). Emotional labor in knowledge-based service relationships: The roles of self-monitoring and display rule perceptions. *Frontiers in Psychology*, 10, 801-814. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00801>
- Hülshager, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361-389. <https://doi.org/10.1037/a0022876>
- Humphrey, R. H., Ashforth, B. E., & Diefendorff, J. M. (2015). The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 749-769. <https://doi.org/10.1002/job.2019>
- Kalsoom, Z., Khan, M. A., & Zubair, D. S. S. (2020). Organizational culture as a moderator between paternalistic leadership style and organizational commitment: A case of banking sector, pakistan. *European Journal of*

Business and Management, 12(1), 41-54. <https://doi.org/10.7176/EJBM/12-1-05>

- Kammeyer-Mueller, J. D., Rubenstein, A. L., Long, D. M., Odio, M. A., Buckman, B. R., Zhang, Y., & Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2013). A meta-analytic structural model of dispositional affectivity and emotional labor. *Personnel Psychology*, 66(1), 47-90. <https://doi.org/10.1111/peps.12009>
- Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. In D. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed., pp. 233-265). McGraw-Hill.
- Kilduff, M., Mehra, A., Gioia, D. A., & Borgatti, S. (2017). Brokering trust to enhance leadership: A self-monitoring approach to leadership emergence. In G. Johannes, E. Lazega, & I. Hammer (Eds.), *Knowledge and networks* (pp. 221-240). Springer.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.
- Leahy, K. (2000). Multicollinearity: When the solution is the problem. In O. P. Rud (Ed.), *Data mining cookbook* (pp. 106-108). John Wiley & Sons.
- Lennox, R. D., & Wolfe, R. N. (1984). Revision of the self-monitoring scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(6), 1349-1364. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.6.1349>
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677-1697. <https://doi.org/10.1177/0149206312457822>
- Levenson, R. W. (1994). Human emotion: A functional view. In P. Ekman & R. J. Davidson (Eds.), *The nature of emotion: Fundamental questions* (pp. 123-126). Oxford University Press.
- Lin, T. T., Cheng, B. S., Chou, L. F., & Chen, C. H. (2012). Examining the relationship between CEO leadership style and performance: Does competence matter? *Academy of Management Proceedings*, 1, 180-218.

- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling, 9*(2), 151-173. https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0902_1
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research, 39*(1), 99-128. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901_4
- Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A., & Wax, A. (2012). Moving emotional labor beyond surface and deep acting: A discordance-congruence perspective. *Organizational Psychology Review, 2*(1), 6-53. <https://doi.org/10.1177/2041386611417746>
- Mikolajczak, M., Tran, V., Brotheridge, C. M., & Gross, J. J. (2009). Using an emotion regulation framework to predict the outcomes of emotional labor. In N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe, & C. E. J. Härtel (Eds.), *Research on emotion in organizations: Emotions in groups, organizations and cultures* (pp. 245-273). Emerald Group.
- Moran, C. M., Diefendorff, J. M., & Greguras, G. J. (2013). Understanding emotional display rules at work and outside of work: The effects of country and gender. *Motivation and Emotion, 37*(2), 323-334. <https://doi.org/10.1007/s11031-012-9301-x>
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review, 21*(4), 986-1010. <https://doi.org/10.2307/259161>
- Muller, D., Judd, C. M., & Yzerbyt, V. Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology, 89*(6), 852-863. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.6.852>
- Okabe, N. (2019, July 24-28). *Employee satisfaction, task performance, and emotional labor: An empirical examination* [Paper presentation]. The AHFE

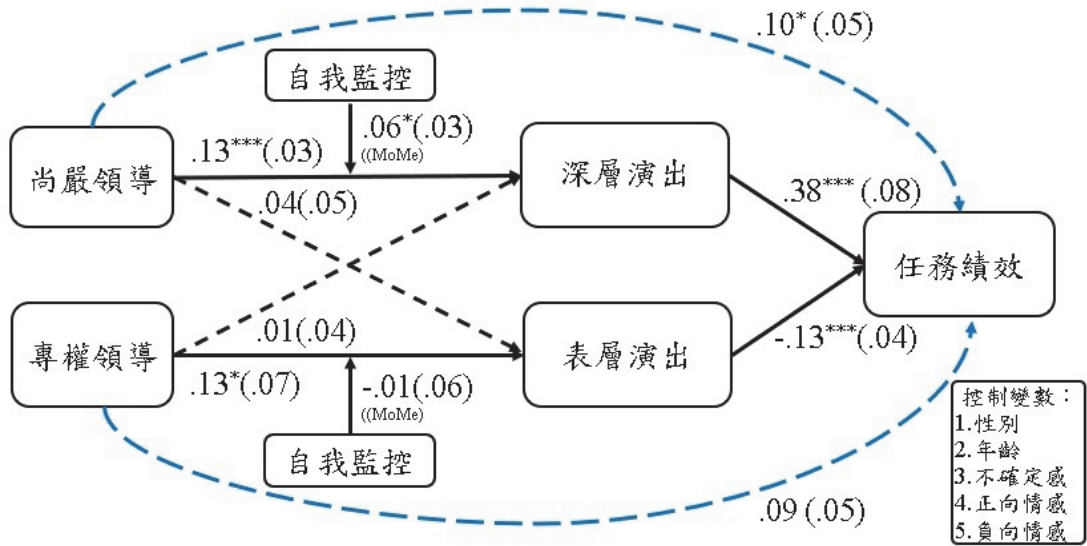
- 2019 International Conference on Social and Occupational Ergonomics, Washington, DC. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20145-6_59
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593. <https://doi.org/10.1177/0149206308316063>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Prentice, C., Chen, P. J., & King, B. (2013). Employee performance outcomes and burnout following the presentation-of-self in customer-service contexts. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 225-236. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.06.007>
- Qasim, M., Irshad, M., Majeed, M., & Rizvi, S. T. H. (2022). Examining impact of islamic work ethic on task performance: Mediating effect of psychological capital and a moderating role of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 180(1), 283-295. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04916-y>
- Rumman, A. A., Al-Abadi, L., & Alshawabkeh, R. (2020). The impact of human resource development practices on employee engagement and performance in Jordanian family restaurants. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 130-140. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.12](https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.12)
- Sardeshmukh, S. R., & Vandenberg, R. J. (2017). Integrating moderation and mediation: A structural equation modeling approach. *Organizational Research Methods*, 20(4), 721-745. <https://doi.org/10.1177/1094428115621609>.
- Schaubroeck, J. M., Shen, Y., & Chong, S. (2017). A dual-stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 102(2), 203-214. <https://doi.org/10.1037/apl0000165>
- Scott, B. A., & Barnes, C. M. (2011). A multilevel field investigation of emotional

- labor, affect, work withdrawal, and gender. *Academy of Management Journal*, 54(1), 116-136. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.59215086>
- Snell, R. S., Wong, M., Chak, A., & Hui, S. (2013). Representational predicaments at work: How they are experienced and why they may happen. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 251-279. <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9286-8>
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(4), 526-537. <https://doi.org/10.1037/h0037039>
- Snyder, M. (1987). *Public appearances, private realities: The psychology of self-monitoring*. W. H. Freeman.
- Snyder, M., & Gangestad, S. (1986). On the nature of self-monitoring: Matters of assessment, matters of validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(1), 125-139.
- Stalikas, A., Kyriazos, T. A., Yotsidi, V., & Prassa, K. (2018). Using bifactor EFA, bifactor CFA and exploratory structural equation modeling to validate factor structure of the meaning in life questionnaire, Greek version. *Psychology*, 9(3), 348-371. <https://doi.org/10.4236/psych.2018.93022>
- Velotti, P., Garofalo, C., Bottazzi, F., & Caretti, V. (2017). Faces of shame: Implications for self-esteem, emotion regulation, aggression, and well-being. *The Journal of Psychology*, 151(2), 171-184. <https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1248809>
- Wang, A. C., Chiang, J. T. J., Tsai, C. Y., Lin, T. T., & Cheng, B. S. (2013). Gender makes the difference: The moderating role of leader gender on the relationship between leadership styles and subordinate performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2), 101-113. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.06.001>
- Wang, H., & Guan, B. (2018). The positive effect of authoritarian leadership on employee performance: The moderating role of power distance. *Frontiers in Psychology*, 9, 357-366. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00357>

- Wang, Q., Weng, Q., & Jiang, Y. (2020). When does affective organizational commitment lead to job performance?: Integration of resource perspective. *Journal of Career Development, 47*(4), 380-393. <https://doi.org/10.1177/0894845318807581>
- 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>
- Wharton, A. S. (1993). The affective consequences of service work: Managing emotions on the job. *Work and Occupations, 20*(2), 205-232. <https://doi.org/10.1177/0730888493020002004>
- 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/10.2307/259292>
- Wong, C.-S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly, 13*(3), 243-274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- Wu, T.-Y., & Hu, C. (2013). Abusive supervision and subordinate emotional labor: The moderating role of openness personality. *Journal of Applied Social Psychology, 43*(5), 956-970. <https://doi.org/10.1111/jasp.12060>
- Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research, 37*(2), 197-206. <https://doi.org/10.1086/651257>
- Zheng, X., Shi, X., & Liu, Y. (2020). Leading teachers' emotions like parents: relationships between paternalistic leadership, emotional labor and teacher commitment in China. *Frontiers in Psychology, 11*, 511-519. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00519>

附錄

研究假設路徑分析結果（比較模型）



註：本研究採整體模型，由Mplus進行一次性估計；所有路徑分析均放入控制變項進行控制；虛線代表尚嚴與專權領導分別對於深、表層演出策略以及對任務績效進行控制；括弧內為標準誤。

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.