

後設知覺對團隊友誼之影響：探討印象管理之中介效果

The impact of meta-perception on Team Friendship : Exploring the Mediating Effect of Impression Management

賴佩桦¹

國立高雄科技大學 企業管理系碩士班 研究生

F113157106@nkust.edu.tw

林思吟²

國立高雄科技大學 企業管理系 副教授

szu@nkust.edu.tw

摘要

在團隊合作日益頻繁的組織環境中，成員之間的人際關係與互動品質逐漸受到重視。後設知覺作為個體對他人看法的覺察，可能會影響其在人際互動中的行為選擇，進而牽動團隊友誼的建立與發展。本研究以印象管理為中介變項，探討後設知覺對團隊友誼的影響機制。並透過問卷調查蒐集實證資料並進行統計分析。本研究結果有助於理解團隊互動中的心理歷程，亦提供管理實務在人際策略運用之參考依據。

關鍵詞：後設知覺、印象管理、團隊友誼、人際互動、組織行為

Keywords: Meta-perception, Impression management, Team friendship, Interpersonal interaction, Organizational behavior

1. 緒論

1.1 研究背景與動機

在團隊合作日益密切的組織情境中，個體如何覺察他人對自身的看法（後設知覺），已成為影響人際互動與關係品質的重要心理機制。人類天生具有高度社會性，渴望獲得認同與接納，因此常關注他人如何看待自己，這不僅影響自我呈現，也可能牽動職場中的合作與歸屬感。根據 Kenny 等學者指出，後設知覺對於理解他人評價與人際關係具有關鍵意義，尤其在需要協作與互信的團隊中，更顯重要。

在工作場域中，後設知覺可能會成為影響個體工作動機與行為選擇的潛在因素。當人們相信他人對自己是持正面觀感時，會較容易投入人際互動，並主動維持良好關係。相對地，若覺得他人看法負面，則可能採取退縮、疏離等因應行為。現有文獻亦指出，具高度後設知覺者常展現最佳的社交適應力，並且能在職涯中取得較佳成就。然而，過去較少研究聚焦於後設知覺如何影響團隊中的情誼建立。

此外，印象管理為個體在社會互動中有意識地調整自我形象的策略，常見於職場情境中。人們透過塑造形象，爭取信任與支持，進而促進職涯發展。印象管理與後設知覺密切相關，前者常受到後者所驅動。例如，若認為他人對自己評價不佳，可能更積極展現良好形象來扭轉觀感，反之亦然。因此，本研究欲探討印象管理是否作為後設知覺影響團隊友誼的中介機制。

團隊友誼為工作中非正式的人際關係，與信任、歸屬感及合作意願密切相關。良好的團隊友誼有助於提升工作滿意度與組織效能，亦促進知識分享與心理支持。綜上所述，本研究從心理歷程的角度出發，探討後設知覺對團隊友誼之影響，並納入印象管理作為中介變項，期望補足既有研究之不足，並為組織管理實務提供可行的溝通與人際經營策略依據。

1.2 研究目的與問題

本研究的主要目的為探討不同程度下之後設知覺將如何影響印象管理的使用程度，進而影響人際關係。本研究的研究目的如下：

- 一、分析後設知覺在不同程度之下如何影響印象管理行為
- 二、分析印象管理行為如何影響人際關係
- 三、分析後設知覺如何透過印象管理行為進而影響人際關係

2. 文獻探討

2.1 後設知覺

後設知覺（Metaperception）指的是個體推測他人如何看待自己的一種認知歷程，亦即人們對「他人對自己的看法」的主觀理解。此概念反映出人們高度社會性的本質，個體渴望被接受與認可，進而關注他人如何評價自身。Kenny 等學者指出，後設知覺常與自我評價交織影響，個體傾向根據自我觀察與社會互動回饋來形塑對他人看法的理解，並依據此推測他人觀感後以調整自我行為。

研究顯示，後設知覺不僅影響個人對自身形象的判斷，也與社會適應、職場成功、自我呈現策略等密切相關。具高度後設知覺者，往往能更精準地察覺他人對自己態度與反應，有助於其在團體中採取較適當的行為因應，進而促進人際關係的建立與維繫。例如，若個體認為他人將其視為有價值者，將更可能投入積極互動並展現良好行為表現；相對地，若後設知覺較低，可能會導致社交敏感度不足，影響互動品質與人際關係發展。

此外，後設知覺與自我概念密不可分。人們常以自身觀點為基礎預測他人看法，並透過自我檢視、社會回饋與反覆調整來修正這種預測。當人們對他人評價認知出現偏差，可能導致自我懷疑或過度防衛，進而影響情緒與人際互動品質。研究亦指出，後設知覺與觀察他人反應形成的「反饋模型」不同，前者更多建立在主觀推測之上，可能受到認知偏誤與經驗背景影響，在人際情境中具有高度主觀性。

在工作場域中，後設知覺可作為員工調整自我行為的重要線索。個體可能根據他人表情、語氣、互動頻率等線索推論他人對自身的評價，進而影響其表現策略與行為選擇。例如，若認為主管對自己已有負面印象，可能導致降低參與意願或減少自我表現。相反地，若覺得同事或上司給予正向評價，則更有動機展現積極態度與合作行為。因此，後設知覺在提升職場適應力、增進人際互動與形塑職場形象方面皆具實質影響力。

2.2 印象管理

印象管理是指個體為了塑造特定形象，影響他人對自己的觀感所採取的有意識行為策略。在職場情境中，個體希望藉由積極表現與行為調整來建立良好的專業形象，以獲得認同與資源（Bozeman & Kacmar, 1997；Wayne & Liden, 1995）。這些行為可能涵蓋自我展現、表現一致性以及對外在反應的掌握。Goffman（1959）以劇場理論（dramaturgy theory）闡述社會互動如同舞台演出，個體在「前台」呈現最佳形象，在「後台」則得以卸下角色壓力，形成動態調整的形象管理機制。

Jones 與 Pittman（1982）將印象管理策略分為五類：迎合（ingratiation）、自我推銷（self-promotion）、榜樣示範（exemplification）、懇求（supplication）與威嚇（intimidation）。不同策略對應不同目標，例如提升好感、凸顯能力、爭取支持或強化影響力。選擇使用何種策略，常與個人特質、互動對象、社會情境等因素相關，且策略使用若過度或不當，可能帶來負面結果。

印象管理亦受到個體內在因素的影響。自我監控能力（self-monitoring）即為關鍵因素之一，具高自我監控傾向者較能察覺社會回饋並調整自我表現，更頻繁地使用印象管理策略，來因應不同社交情境（Gabrenya & Arkin,

1980；Day & Schleicher, 2006)。此外，個體的自我評價、自尊水平、權利感（entitlement）與自我效能感亦會影響其在印象管理上的選擇與強度，從而影響他人對其形象的知覺與評價。

在組織中，印象管理策略的運用不僅關係到個人形象建立，更可能影響上級對員工的態度與評價。研究指出，員工透過印象管理能夠強化與主管的關係，形塑「好員工」的印象，進而爭取升遷、支持與資源（Bolino, 1999；Wayne & Ferris, 1990）。同時，主管對於部屬的印象將進一步影響組織決策與職涯發展機會。因此，管理者亦應關注印象管理在團隊互動與人力資源管理中的潛在影響力。

總而上述，印象管理是個體面對組織與社會情境時展現自我與爭取認同的重要策略，其效果不僅反映個人動機與特質，也與情境互動密切相關。良善的印象管理有助於提升職場互動品質、形象建構與組織適應力。

2.3 團隊友誼

團隊友誼是指在職場中，員工間非正式且與個人情感連結的互動關係，屬於組織中非正式結構的重要組成部分（Berman et al., 2002）。根據 Krackhardt 與 Stern（1998），此類關係建構於互信與情感基礎上，對於增進社會連結、建立信任與促進合作有顯著作用。Homans（1958）的社會交換理論指出，人際互動的本質基於「互惠」，即每個人在關係中都期待從中獲得情感、資源或支持。因此，職場中的人際互動並非全然理性，情感與社會因素亦扮演關鍵角色。

在職場情境中，員工會同時建立多種關係，包括與上司、同事及部屬之間的互動。有研究指出，這些關係若發展成具情感連結的「友誼」關係，會讓組織氛圍更具支持性與凝聚力（Sias & Cahill, 1998）。團隊友誼具有兩大特性：（1）基於個人自主選擇而非職務安排產生；（2）具有情感性與互惠性，員工會主動在職場內外維繫此類關係，甚至超越工作角色，將對方視為完整的個體。

團隊友誼對員工的正向影響甚鉅。首先，它能提供社會支持與情感慰藉，使員工在面對壓力或困難時有情緒抒發與心理緩衝的出口。其次，友誼關係可促進資訊共享與知識交流，有助於工作效率與團隊協作（Ray, 1987）。此外，職場中的團隊友誼能夠降低員工的離職傾向，提高工作滿意度與歸屬感（Kanter, 1997；Rawlins, 1994）。

影響團隊友誼形成的因素可分為內部與外部兩類。內部因素包括個人特質、人格、情緒表現風格、自我控制能力及社交風格等（Schutz, 1958）。外部因素則包含工作環境、組織文化、工作負荷與職位安排等情境條件（Petrovsky, 1992；Kleptsova & Balabanov, 2016）。這些因素將共同形塑員工之人際互動傾向，進而影響其在職場中形成並維繫友誼的能力與意願。

總結而言，團隊友誼不僅是員工在組織中獲得支持與連結的重要來源，更是促進組織信任、強化合作效率與提升組織凝聚力的潛在動能。瞭解其形成與影響機制，對於現代組織提升員工福祉與工作效能具有實質意義。

3. 研究方法

3.1 研究架構圖

本研究旨在探討後設知覺在不同程度之下，如何影響印象管理之行為，進而對團隊友誼產生什麼樣的影響。由於個體對於後設知覺的程度不大相同，因此採取印象管理行為之程度也會有所不同，並進一步影響在職場上的人際關係。為方便呈現所欲瞭解的問題與關係，因此建立研究的架構，

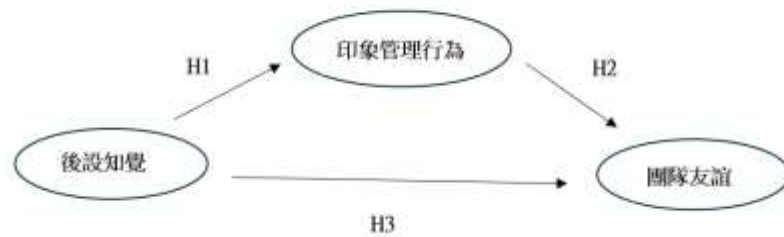


圖 1 研究架構圖

3.2 研究對象

本研究原先應該到公司蒐集與本研究變數相關資料，但資料蒐集有些許困難，本研究認為學生於課堂上的分組報告就類似於職場上之工作團隊，故本研究以學校模擬職場環境，因此以大學部學生為研究對象，於不同時間點進行資料蒐集，第一階段於各班發放後設知覺紙本問卷，第二階段於 Surveycake 發放印象管理與團隊友誼問卷。為使受測者能更清楚理解題項內容與調查目的，第一階段問卷發放時親自於各班級向受測者說明，第二階段問卷則透過網路向受測者說明，以確保受試者對研究內容有清楚的理解，並提升問卷之有效性。

3.3 問卷設計

本研究問卷測量變數包含後設知覺、印象管理與團隊友誼，各變數依照實際要求進行適度修改，各變數測量方式分別如下：

一、後設知覺量表

本研究將測量後設知覺之準確性，若準確性越高，則表示個體後設知覺程度越高。採用 Anderson, Scrivastava, Beer, Spataro 與 Chatman (2006)等人之後設知覺準確性量表，分為兩構面，第一部分為受測者衡量對他人的看法：用於衡量對他人看法的指標是指尋求建議、尊重和欽佩，以及對他人獨特才能和能力的認可，這些指標形成於“我尋求團隊成員……就各種事項提供建議”；第二部分為受測者衡量他人對其看法，通過諸如「你認為團隊成員經常尊重和欽佩你嗎？」。問卷以李克特 7 點量表進行評估，計算團隊成員的準確性方法為受測者衡量對他人的看法與受測者衡量他人對其看法之間的差異。若分數越接近零則反映後設知覺越準確。

第一部分

表 1 後設知覺量表

請您依照各題項詳加閱讀，就 您對組員的看法 於右方勾選填答即可。 (1 表示非常不同意，7 表示非常同意)	非常 不 符 合	不 符 合	有 點 不 符 合	沒 有 符 合 也 沒 有 不 符 合	有 點 符 合	符 合	非 常 符 合
1-1 我會向_____請教各種事務的意見。	1	2	3	4	5	6	7
1-2 我尊重並欽佩_____。	1	2	3	4	5	6	7
1-3 _____獨特才華和能力得到了其他團隊成員的認可。	1	2	3	4	5	6	7

第二部分

請您依照各題項詳加閱讀，就 該組員對您個人的看法 於右方勾選填答即可。 (1 表示從不，7 表示總是)	從 不	很 少	偶 爾	有 時	經 常	幾 乎 是	總 是
2-1 您認為_____在各種事務向您請教意見的頻率為何？	1	2	3	4	5	6	7
2-2 您認為_____經常尊重與欽佩您？	1	2	3	4	5	6	7
2-3 您認為_____經常認可您的獨特才華和能力？	1	2	3	4	5	6	7

二、印象管理量表

本研究採用 Bolion 與 Turnley (1999)之印象管理量表，量表分為五個構面，包含「逢迎(Ingratiation)」、「自我推銷(Self-promotion)」、「楷模(Exemplification)」、「懇求(Supplication)」、「威脅(Intimidation)」五個部分。其中自我推銷採用蘇文郁(2005)編修自 Turnley and Bolion (2001)之印象管理量表，並以黃思華(2023)所翻譯基礎；逢迎及楷模以鄭惠婷(2021)所翻譯基礎；懇求及威脅以楊謹行(2006)所翻譯基礎。為符合問卷發送對象，本研究調整文字敘述以更符合學生互動情境，本研究也將題項加以修改，原先為公司或同事之相關題項均改成學校或同學，以更適用學生填答。其中 1 到 4 題為自我推銷構面，5 到 8 題為逢迎構面，9 到 12 題為楷模構面，13 到 17 題為懇求構面，18 到 22 題為威脅構面。問卷共計 22 題。

表 2 印象管理量表

請根據個人感受，選擇最符合的回答。 (1 表示非常不同意，6 表示非常同意)	非常 不同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	有 點 同 意	同 意	非常 同 意
1. 我會讓同學知道我的天賦或能力	1	2	3	4	5	6
2. 我會讓同學知道我的成就	1	2	3	4	5	6
3. 我會很自豪地說出我的經歷或學歷	1	2	3	4	5	6
4. 我會讓同學明瞭我對團隊很重要	1	2	3	4	5	6
5. 我會讚揚同學的成就，讓同學認為我人很好	1	2	3	4	5	6
6. 我會讚美我的同學讓他覺得我很討人歡心	1	2	3	4	5	6
7. 我會在私底下幫助同學，以表示我很友善	1	2	3	4	5	6
8. 我會關心同學的個人生活，以表示我很友善	1	2	3	4	5	6

請根據個人感受，選擇最符合的回答。 (1 表示非常不同意，6 表示非常同意)	非常 不同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
9. 我會在學校留晚一點，讓同學認為我很認真	1	2	3	4	5	6
10. 就算事情沒那麼繁重，我還是會表現得很忙碌	1	2	3	4	5	6
11. 為了表現出我對團隊的貢獻，我會提早到達班上上課	1	2	3	4	5	6
12. 為了表現出我對團隊的貢獻，我會在晚上或周末時準備小組報告	1	2	3	4	5	6
13. 我會表現出遠低於我真正的實力，以便讓其他同學幫助我	1	2	3	4	5	6
14. 我會在某些情況下表現困惑、無助的樣子，以獲得其他同學的協助或博取同情	1	2	3	4	5	6
15. 我會表現出學業範圍內需要協助，以便獲得其他同學的幫助	1	2	3	4	5	6
16. 我會假裝不了解某些事的進行方式，以避免必須從事令人討厭的工作	1	2	3	4	5	6
17. 我會透露出在某一領域上的弱點，以便能避免令人不愉快的工作	1	2	3	4	5	6
18. 我會為了報告完善的必要性，威逼小組其他成員	1	2	3	4	5	6
19. 我會採用威逼的方式使小組其他成員執行他們份內的工作	1	2	3	4	5	6
20. 我會強烈地或強而有力地說話，以使小組其他成員同意我對報告的執行方式並完成它	1	2	3	4	5	6
21. 我會強烈地或積極地處理對於所該負責報告而不盡責的小組組員	1	2	3	4	5	6
22. 我會讓小組其他組員知道我是不接受威嚇和命令的	1	2	3	4	5	6

三、團隊友誼量表

本研究採用 Nielsen, Jex & Adams 等人(2000)所發展之職場友誼量表，並以莊筱珍(2024)所翻譯基礎，為符合問卷發送對象，本研究並將職場友誼測量修改為團隊友誼之測量，並調整文字敘述以更符合學生互動情境，本研究也將題項加以修改，原先為工作場所之相關題項均改成學校，同事之相關題項則改為同學，以更適用學生填答。其中 1 到 6 題友誼機會構面，7 到 12 題為友誼普遍構面，第 12 題為反向題，問卷共計有 12 題。

表 3 團隊友誼量表

請根據個人感受，選擇最符合的回答。 (1 表示非常不同意，6 表示非常同意)	非常 不同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	有 點 同 意	同 意	非常 同 意
1. 我有機會在學校裡認識我的同學	1	2	3	4	5	6
2. 我可以和我的同學共同合作，解決問題	1	2	3	4	5	6
3. 在學校裡我有機會可以和其他同學私下聊天	1	2	3	4	5	6
4. 學校很鼓勵同學進行溝通	1	2	3	4	5	6
5. 在學校我有機會和同學發展親密友誼	1	2	3	4	5	6
6. 只要學業完成，私下的非正式互動都被允許	1	2	3	4	5	6
7. 在學校裡，我曾和同學發展出很好的友誼	1	2	3	4	5	6
8. 我會在學校之外的場合和同學進行社交活動	1	2	3	4	5	6
9. 在學校我能夠向同學傾訴事情	1	2	3	4	5	6
10. 我覺得我可以相當信任我大部分的同學	1	2	3	4	5	6
11. 能見到同學，是我期盼上課的原因之一	1	2	3	4	5	6
12. 我不認為在學校裡，我有一個真正的朋友	1	2	3	4	5	6

4. 研究結果與分析

4.1 問卷回收之結果

本研究針對校內四個不同的大學部班級進行調查，透過發放線上問卷以及實體紙本問卷進行資料蒐集。問卷設計分為兩階段，第一階段與第二階段大約間隔三週，由於部分學生同時修習多門課程，因此在填答過程中可能出現重複填寫的情況，在考量了樣本數量及學生在不同情境下的填答可能存在差異性，因此本研究選擇保留重複填答之結果，以確保資料完整性。經過篩選後，本研究得到 157 份有效樣本。本研究基於這些有效樣本進行統計分析，並根據填答者的人口統計變項(性別、年級)來了解樣本的分布情況，並以結構次數分配表呈現，結構次數分配表如表 4、樣本結構次數分配表所示。

4.2 樣本結構分析

(一) 性別

本次研究中男性填答者為 62 人，佔總數的 39.5%；女性填答者為 95 人，佔總數的 60.5%，從本研究可得知，女性填答人數佔多數。詳細問卷分析內容如表 4，樣本結構次數分配表所示。

(二) 年級

本次研究中年級則依照填答者學號前四碼進行判斷：學號開頭為 C113 者視為大一，共 53 人，佔總

數 33.8%；C112 者為大二，共 40 人，佔總數 25.5%；C111 者為大三，共 28 人，佔總數 17.8%；C110 者為大四，共 31 人，佔總數 19.7%。此外，尚有 5 位受試者之學號前四碼不屬於上述範圍，因此未能明確歸類其至特定年級。詳細問卷分析內容如表 4，樣本結構次數分配表所示。

表 4 樣本結構次數分配表

項目	類別/選項別	樣本數	百分比
性別	男	62	39.5%
	女	95	60.5%
年級	大一	53	33.8%
	大二	40	25.5%
	大三	28	17.8%
	大四	31	19.7%
	其他	5	3.2%

4.3 信度分析

為衡量問卷的穩定性與可靠性，即該問卷的可信度程度，本研究將針對各變數進行信度分析，本研究將計算各變數的 Cronbach's α 值，若該值大於 0.7，即表示該變數的數據具有一定可信度。本研究將對「印象管理」、「團隊友誼」這兩大變數進行分析，分析結果如下：

- (1) 印象管理包含五構面，分別為「逢迎」、「自我推銷」、「楷模」、「懇求」、「威脅」。印象管理的 Cronbach's α 值為 0.862，大於 0.7，因此顯示該量表具有高信度。
- (2) 團隊友誼包含兩構面，分別為「友誼機會」與「友誼普遍」。其中友誼普遍原為 6 題，Cronbach's α 值為 0.87，由分析結果可得知，若刪除第 6 題，Cronbach's α 值為 0.884，故本研究將第 6 題刪除，以提升整體信度，經由刪減後的友誼普遍共 5 題，Cronbach's α 值為 0.884。

4.4 因素分析

學者 KAISER(1974)提出，在進行因素分析之前，需進行 KMO 與 Bartlett 球型檢定，當 KMO 值越高時，表示資料適合進行因素分析的可能性較高。吳惠卿、陳烈夫(2021)認為，當 KMO 值超過 0.8 時，資料則被視為非常適合進行因素分析。綜上所述，本研究將針對兩大變數進行 KMO 與 Bartlett 球型檢定，以及因素分析。

(1) 印象管理

本研究針對印象管理 22 個題項進行分析，結果顯示 KMO 與 Bartlett 球型檢定值為 0.776，表示該變數適合進行因素分析，本研究逢迎、自我推銷、楷模、懇求、威脅信度分析與因素負荷量結果如表 5 所示。

表 5 印象管理之因素負荷量與 Cronbach's α

構面	題項	因素負荷量					Cronbach's α (刪題後)	Cronbach's α
		1	2	3	4	5		
自我推銷	1-1	.792					.861	.862
	1-2	.810					.857	
	1-3	.758					.855	
	1-4	.671					.857	
逢迎	2-1		.755				.858	
	2-2		.803				.857	
	2-3		.799				.859	
	2-4		.752				.857	
楷模	3-1			.607			.849	
	3-2			.585			.853	
	3-3			.703			.850	
	3-4			.459			.859	
懇求	4-1				.721		.853	
	4-2				.747		.852	
	4-3				.619		.853	
	4-4				.753		.862	
	4-5				.658		.861	
威脅	5-1					.873	.855	
	5-2					.892	.854	
	5-3					.808	.855	
	5-4					.728	.858	
	5-5					.556	.863	

擷取方法：主成分分析。

轉軸方法：使用 Kaiser 正規化的最大變異法。

(2) 團隊友誼

本研究針對團隊友誼 11 個題項進行分析，結果顯示 KMO 與 Bartlett 球型檢定值為 0.888，表示該變數適合進行因素分析，本研究友誼機會與友誼普遍信度分析與因素負荷量結果如表 6 所示。

表 6 團隊友誼之因素負荷量與 Cronbach's α

構面	題項	因素負荷量	Cronbach's α (刪題後)	Cronbach's α
友誼 機會	1-1	.740	.855	.884
	1-2	.786	.855	
	1-3	.781	.853	
	1-4	.722	.856	
	1-5	.685	.855	
	1-6	.462	.874	
友誼 普遍	2-1	.706	.856	
	2-2	.691	.857	
	2-3	.720	.852	
	2-4	.664	.857	
	2-5	.660	.858	

擷取方法：主成分分析。

轉軸方法：使用 Kaiser 正規化的最大變異法。

4.5 相關分析

根據表 7 的結果顯示，本研究觀察到以下幾點：首先，性別與部分印象管理策略具有顯著相關，包含性別與逢迎($r = .201, p < .05$)、懇求($r = .159, p < .05$)、印象管理($r = .176, p < .05$)皆呈顯著正相關，顯示不同性別在使用印象管理策略上可能存在差異。

此外，在印象管理各子構面間，自我推銷與逢迎($r = .448, p < .01$)、楷模($r = .284, p < .01$)、威脅($r = .247, p < .01$)、整體印象管理($r = .576, p < .01$)及團隊友誼($r = .388, p < .01$)均呈顯著正相關，顯示自我推銷策略在各種印象管理手法與團隊關係中皆扮演核心角色。逢迎亦與楷模($r = .442, p < .01$)、整體印象管理($r = .564, p < .01$)、團隊友誼($r = .293, p < .01$)呈顯著正相關，顯示討好他人不僅與整體印象管理一致，也與團體間關係品質密切相關。

接著，楷模與懇求($r = .511, p < .01$)、楷模與威脅之間呈顯著正相關($r = .317, p < .01$)，顯示個體在進行印象管理時，可能同時運用正向表現(如以身作則)與控制性策略(如施加壓力)來影響他人。此結果反映部分人可能會因應不同社交情境，採取多元化策略以達成目標。印象管理($r = .772, p < .01$)亦達顯著正相關，指出以身作則策略常與請求協助等互動方式一併運用，並被納入整體印象管理考量。懇求與威脅($r = .362, p < .01$)、印象管理($r = .685, p < .01$)亦具顯著正相關，顯示這些策略雖風格不同，卻可能在不同社交脈絡中交互使用。最後，威脅與整體印象管理亦呈顯著正相關($r = .654, p < .01$)，支持其作為影響他人認知之行為表現的一環。

綜上所述，本研究結果支持印象管理策略之間具有高度一致性，且與團隊友誼的發展密切相關，亦呈現性別差異對特定策略使用的潛在影響。

表 7、平均數、標準差與相關係數

變數	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.性別	0.39	0.49	--								
2.後設知覺	1.44	0.78	0.01	--							
3.自我推銷	4.12	0.85	0.12	0.00	--						
4.逢迎	4.29	0.90	.201*	-0.02	.448**	--					
5.楷模	3.18	0.96	0.05	0.07	.284**	.442**	--				
6.懇求	3.15	0.92	.159*	-0.02	0.074	0.149	.511**	--			
7.威脅	2.74	0.99	0.06	0.08	.247**	0.007	.317**	.362**	--		
8.印象管理	3.45	0.61	.176*	0.03	.576**	.564**	.772**	.685**	.654**	--	
9.團隊友誼	4.62	0.72	0.08	-0.09	.388**	.293**	0.134	-0.105	-0.004	.179*	--

**，相關性在 0.01 層級上顯著（雙尾）。

＊，相關性在 0.05 層級上顯著（雙尾）。

4.6 迴歸分析

本研究透過 SPSS 29 版進行逐步回歸分析，以驗證後設知覺對印象管理與團隊友誼之影響，以及印象管理在其中的中介效果，分析結果詳見表 8。

首先，檢驗後設知覺對印象管理之影響，結果顯示後設知覺無法顯著預測印象管理($B = 0.731$, $SE = 1.358$, $p = .591$)， R^2 僅為 .002，代表後設知覺對個體採取印象管理行為的解釋力極低，預測效果不顯著。

接著進行第二組回歸分析，檢視印象管理對團隊友誼之影響，結果發現印象管理對團隊友誼具有顯著正向預測力($B = 0.131$, $SE = 0.045$, $p = .004$)， R^2 為 .052， $F(1, 155) = 8.568$ ，表示印象管理可解釋團隊友誼變異量的 5.2%。

第三步檢驗後設知覺單獨對團隊友誼之預測效果，結果不具顯著性($B = -0.722$, $SE = 0.788$, $p = .361$)， R^2 僅為 .005，顯示後設知覺對團隊友誼之影響不顯著。

最後，在第四步分析中同時將後設知覺與印象管理納入預測模型後，結果顯示印象管理仍對團隊友誼具有顯著正向影響($B = 0.130$, $SE = 0.046$, $p = .013$)，而後設知覺則仍不具顯著預測力($B = -0.817$, $SE = 0.771$, $p = .291$)，模型整體解釋力 R^2 提升至 .056。此結果顯示，印象管理在後設知覺與團隊友誼之間具備中介效果，唯後設知覺對印象管理之預測未達顯著，屬部分中介結構。

表 8 迴歸分析結果

變數 名稱	印象管理		團隊友誼					
	模型一		模型二		模型三		模型四	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
常數	74.567	2.226	43.519	3.45	54.464	1.292	44.742	3.636
自變數								
後設知覺	0.731	1.358			-0.722	0.788	-0.817	0.771
中介變數								
印象管理			0.131*	0.045			0.130*	0.046
R ²	0.002		0.052		0.005		0.056	
△R ²	-0.005		0.046		-0.001		0.043	
F 值	0.290		8.568**		0.838		4.503*	
P 值	0.591		0.004		0.361		0.013	

*P<0.05, **P<0.01, ***P<0.001

4.7 研究結果

H1	後設知覺與印象管理行為呈正向關係	不成立
H2	印象管理行為與團隊友誼呈正向關係	成立
H3	後設知覺與團隊友誼呈正向關係	不成立
H4	後設知覺提高印象管理行為，進而提升團隊友誼	成立

5. 結論與建議

5.1 研究發現與討論

本研究發現，後設知覺與印象管理之間不具顯著相關，後設知覺亦無法直接預測團隊友誼。然而，印象管理與團隊友誼之間具顯著正向關係，並在後設知覺與團隊友誼之間發揮中介效果。顯示即使個體對他人看法的覺察不一定直接促進人際關係，但透過印象管理策略仍可間接提升團隊互動與情誼。管理上可強化員工印象管理能力，促進合作關係與組織凝聚力。

5.2 研究限制與未來研究建議

本研究存在三項主要限制：首先，樣本來源為大專院校學生，可能無法代表不同年齡與職場背景族群，限制研究結果的推廣性。其次，採用自陳式問卷可能導致社會期望效應影響結果的真實性。最後，本研究為橫斷式設計，無法釐清變項間的因果關係，建議未來可採縱貫式或實驗法進行更深入探討。

6. 參考文獻

6.1 中文部分

楊謹行(2006)。人格特質、印象管理策略選擇與印象管理策略知覺之研究，以團體套裝旅遊中領隊-團員為例。〔碩士論文。輔仁大學〕臺灣博碩士論文知識加值系統。 <https://hdl.handle.net/11296/zaqm78>。

黃思華(2023)。剝削型應得權益感與不同場合建言行為之關係：自利傾向與獨特感需求的中介效果及印象管

理的調節效果。〔碩士論文。國立中山大學〕臺灣博碩士論文知識加值系統。

<https://hdl.handle.net/11296/m6adf7>。

鄭惠婷(2021)。職場該不該抱怨？員工印象管理戰術與知覺主管支持之影響：知覺抱怨的中介效果和印象管理戰術的交互作用。〔碩士論文。國立彰化師範大學〕臺灣博碩士論文知識加值系統。

<https://hdl.handle.net/11296/srb6j2>。

莊筱珍(2024)。探討職場友誼、歸屬感與離職傾向的關係：不當督導的調節式中介效果。〔碩士論文。國立中山大學〕臺灣博碩士論文知識加值系統。 <https://hdl.handle.net/11296/c5naas>。

蘇文郁(2005)。人格特質，印象管理與組織公民行為關係之探討 (Doctoral dissertation, 撰者)。

6.2 英文部分

Albright, L., & Malloy, T. E. (1999). Self-observation of social behavior and metaperception. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 726–734. doi:10.1037/0022-3514.77.4.726

Albright, L., Forest, C., & Reiser, K. (2001). Acting, behaving, and the selfless basis of metaperception. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 910–921. doi:10.1037/0022-3514.81.5.910

Ames, D. R. (2004). Inside the mind reader's tool kit: Projection and stereotyping in mental state inference. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 340–353. doi:10.1037/0022-3514.87.3.340

Anderson JC, Narus JA. 1990. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1):42–58

Anderson, C., Srivastava, S., Beer, J. S., Spataro, S. E., & Chatman, J. A. (2006). Knowing your place: self-perceptions of status in face-to-face groups. *Journal of personality and social psychology*, 91(6), 1094.

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. Englewood Cliffs, NJ, 1986(23-28), 2.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.

Barrick MR, Shaffer JA, DeGrassi SW. 2009. What you see may not be what you get: relationships among self-presentation tactics and ratings of interview and job performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(6):1394–411

Becker B, Gerhart B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4):779–801

Berman JZ, Levine EE, Barasch A, Small DA. 2014. The braggart's dilemma: on the social rewards and penalties of advertising prosocial behavior. *Journal of Marketing*, 52(1):90–104

Berman, E. M., West, J. P., & Richter, Jr, M. N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers). *Public administration review*, 62(2), 217-230.

Borman, W. C., White, L. A., & Dorsey, D. W. (1995). Effects of rater task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80, 168–177. doi:10.1037/0021-9010.80.1.168

Bowen, D. E., & Ostroff, C. 2004. Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *The Academy of Management Review*, 29: 203- 221.

Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (1999). Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2(2), 187-206.

Bolino MC, Varela JA, Bande B, Turnley WH. 2006. The impact of impression-management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3):281–97

Bozeman, D. P., & Kacmar, K. M. (1997). A cybernetic model of impression management processes in

- organizations. *Organizational behavior and human decision processes*, 69(1), 9-30.
- Bunderson, J. S. (2003). Recognizing and utilizing expertise in work groups: A status characteristics perspective. *Administrative science quarterly*, 48(4), 557-591.
- Butz, D. A., & Plant, E. A. (2006). Perceiving outgroup members as unresponsive: Implications for approach-related emotions, intentions, and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(6), 1066–1079.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.6.1066>
- Byrne, M. (1992). Cancer chemotherapy and quality of life. *BMJ: British Medical Journal*, 304(6841), 1523.
- Carlson, M. (2016). Metajournalistic discourse and the meanings of journalism: Definitional control, boundary work, and legitimation. *Communication theory*, 26(4), 349-368.
- Carlson EN, Oltmanns TF. The role of Metaperception in personality disorders: Do people with personality problems know how others experience their personality? *Journal of Personality Disorders*. 2015; 29(4):449–467.
<https://doi.org/10.1521/pedi.2015.29.4.449> PMID: 26200846
- Carlson, E. N., & Furr, R. M. (2009). Evidence of differential meta-accuracy: People understand the different impressions they make. *Psychological Science*, 20(8), 1033-1039.
- Carlson, E. N., & Kenny, D. A. (2012). Meta-Accuracy. *Handbook of self-knowledge*, 242.
- Campbell, W. K., Bonacci, A. M., Shelton, J., Exline, J. J., & Bushman, B. J. (2004). Psychological entitlement: Interpersonal consequences and validation of a self-report measure. *Journal of Personality Assessment*, 83, 29–45
- Cole, M. S., Schaninger Jr, W. S., & Harris, S. G. (2002). The workplace social exchange network: A multilevel, conceptual examination. *Group & Organization Management*, 27(1), 142-167.
- Day, D. V., & Schleicher, D. J. (2006). Self-monitoring at work: A motive-based perspective. *Journal of Personality*, 74(3), 685-714.
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 3(3), 263-278.
- Elfenbein, H. A., Eisenkraft, N., & Ding, W. W. (2009). Do we know who values us? Dyadic meta-accuracy in the perception of professional relationships. *Psychological Science*, 20(9), 1081-1083.
- Epley, N., Keysar, B., Van Boven, L., & Gilovich, T. (2004). Perspective taking as egocentric anchoring and adjustment. *Journal of personality and social psychology*, 87(3), 327.
- Fandt, P. M., & Ferris, G. R. (1990). The management of information and impressions: When employees behave opportunistically. *Organizational behavior and human decision processes*, 45(1), 140-158.
- Flavell, J. H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive–developmental inquiry. *American psychologist*, 34(10), 906.
- Gabrenya Jr, W. K., & Arkin, R. M. (1980). Self-monitoring scale: Factor structure and correlates. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 6(1), 13-22.
- Gardner, W. L., & Martinko, M. J. (1998). An organizational perspective of the effects of dysfunctional impression management. *Monographs in organizational behavior and industrial relations*, 23, 69-126.
- Garden, R., Hu, X., Zhan, Y., & Wei, F. (2018). The role of workplace popularity: Links to employee characteristics and supervisor-rated outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(1), 19-29.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin*, 112(2), 310.
- Goffman, E. (1949). Presentation of self in everyday life. *American Journal of Sociology*, 55(1), 6-7.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence,

- performance, and productivity. *Journal of applied psychology*, 93(1), 48.
- Grutterink, H., Van der Vegt, G. S., Molleman, E., & Jehn, K. A. (2013). Reciprocal expertise affirmation and shared expertise perceptions in work teams: Their implications for coordinated action and team performance. *Applied Psychology*, 62(3), 359-381.
- Harvey, P., & Martinko, M. J. (2009). An empirical examination of the role of attributions in psychological entitlement and its outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(4), 459–476.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 264-280.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Jones, E. E. (1982). Toward a general theory of strategic self presentation. *Psychological perspectives on the self/Erlbaum*.
- Jones, E. E. (1964). *Ingratiation: A social psychological analysis*. New York: AppletonCentury-Crofts.
- Jones, E. E. and Pittman, T. S. 1982. "Toward a general theory of strategic self-presentation". In *Psychological perspectives of the self*, Edited by: Suls, J. 231 – 263. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Juneja, P., (n.d.). Importance of Interpersonal Relationship at Workplace. Retrieved: 13th October 2017, from <https://www.managementstudyguide.com/interpersonal-relationship-workplaceimportance.htm>
- Kaplan, S. A., Santuzzi, A. M., & Ruscher, J. B. (2009). Elaborative metaperceptions in outcome-dependent situations: The diluted relationship between default self-perceptions and metaperceptions. *Social Cognition*, 27(4), 601-614.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kenny, D.A. (1994). *Interpersonal perception: A social relations analysis*. New York: Guilford Press
- Kenny, D. A. (1988). *Interpersonal perception: A social relations analysis. Journal of social and personal relationships*, 5(2), 247-261.
- Kenny, D. A., & DePaulo, B. M. (1993). Do people know how others view them? An empirical and theoretical account. *Psychological bulletin*, 114(1), 145.
- Kostova, T., & Roth, K. (2003). Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation. *Academy of management review*, 28(2), 297-317.
- Korman, A.K.(1970).Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*,54(1),31-41.
- Krackhardt, D., & Stern, R. N. (1988). Informal networks and organizational crises: An experimental simulation. *Social psychology quarterly*, 123-140.
- Laing, R. D., Phillipson, H., & Lee, A. R. (1966). *Interpersonal perception: A theory and a method of research*. New York, NY: Springer.
- Levesque, A. J., Cwynar, L. C., & Walker, I. R. (1997). Exceptionally steep north–south gradients in lake temperatures during the last deglaciation. *Nature*, 385(6615), 423-426.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological bulletin*, 107(1), 34.
- Lewin, R., & Regine, B. (2000). An organic approach to management. *Perspective on Business Innovation*.
- Lemay Jr, E. P., & Dudley, K. L. (2009). Implications of reflected appraisals of interpersonal insecurity for suspicion and power. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 35(12), 1672-1686.
- Moeller, S. J., Crocker, J., & Bushman, B. J. (2009). Creating hostility and conflict: Effect of entitlement and self-image goals. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(2), 448-452.
- Murray, S. L., Holmes, J. G., Bellavia, G., Griffin, D. W., & Dolderman, D. (2002). Kindred spirits? The benefits of egocentrism in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 563–581.

- Myasischev, V. N. (1995). *Psikhologiya otnosheniy: izbrannye psikhologicheskie trudy* [Psychology of relationships: Selected Psychological Works]. Moscow, *Institut prakticheskoy psikhologii, Voronezh, MODEK*, 356.
- Nielsen, I. K., Jex, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 628-643.
- Pandey, J. (1986). Sociocultural perspectives on ingratiation. *Progress in experimental personality research*, 14, 205-229.
- Paul, R. J., Niehoff, B. P., & Turnley, W. H. (2000). Empowerment, expectations, and the psychological contract—managing the dilemmas and gaining the advantages. *The Journal of Socio-Economics*, 29(5), 471–485.
- Petrovsky, V.A. (1992). Phenomena of subjectivity in the development of personality. Samara: Publishing House of the SSU
- 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.
- Ray, E. B. (1987). Supportive relationships and occupational stress in the workplace. *Communicating social support*, 172-191.
- Rosenfeld, P. (1995). Impression management in organizations: Theory, measurement, practice.
- Rosenfeld, P. R., Giacalone, R. A., & Riordan, C. A. (1995). Impression management in organizations: Theory, measurement, and practice. New York: Routledge.
- Roberts, L. M. (2005). Changing faces: Professional image construction in diverse organizational settings. *Academy of management review*, 30(4), 685-711.
- Sallot, L. M. (2002). What the public thinks about public relations: An impression management experiment. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 79(1), 150-171.
- Santuzzi, A. M. (2007). Perceptions and metaperceptions of negative evaluation: Group composition and meta-accuracy in a social relations model. *Group Processes & Intergroup Relations*, 10(3), 383-398.
- Schlenker, B. R. (1980). Impression management: The self-concept. *Social Identity, and Interpersonal Relations* (Brooks/Cole, Monterey, CA).
- Schlenker, B. R., & Leary, M. R. (1982). Social anxiety and self-presentation: A conceptualization model. *Psychological bulletin*, 92(3), 641.
- Schlenker, B. R., & Pontari, B. A. (2000). The strategic control of information: Impression management and self-presentation in daily life.
- Schlenker, B. R., & Weigold, M. F. (2013). Self-identification and accountability. In *Impression management in the organization* (pp. 21-44). Psychology Press.
- Schütze, M. (1958). Feinreinigung von Gasen mit einem hochaktiven Kupferkatalysator. *Angewandte Chemie*, 70(22-23), 697-699.
- Sheldon, K. M., & Johnson, J. T. (1993). Forms of social awareness: Their frequency and correlates. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19(3), 320-330.
- Sharp, M. J., & Getz, J. G. (1998). Self-process in comorbid mental illness and drug abuse. *American Journal of Orthopsychiatry*, 68(4), 639-644.
- Sias, P. M., & Cahill, D. J. (1998). From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication*, 62, 273–300
- 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.
- Snyder, M. (1987). *Public appearances, Private realities: The psychology of self-monitoring*. WH Freeman/Times

Books/Henry Holt & Co.

- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of management Review*, 22(2), 522-552.
- Stoetzer, U. (2010). *Interpersonal relationships at work: organization, working conditions and health*. Karolinska Institutet (Sweden).
- Tedeschi, J. T., & Melburg, V. (1984). Impression management and influence in the organization. *Research in the sociology of organizations*, 3(31-58).
- Tenney, E. R., Vazire, S., & Mehl, M. R. (2013). This examined life: The upside of self-knowledge for interpersonal relationships. *PloS one*, 8(7), e69605.
- Turnley, W. H., & Bolino, M. C. (2001). Achieving desired images while avoiding undesired images: exploring the role of self-monitoring in impression management. *Journal of applied psychology*, 86(2), 351.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of applied psychology*, 75(5), 487.
- Ward, A., & Brenner, L. (2006). Accentuate the negative: The positive effects of negative acknowledgment. *Psychological Science*, 17(11), 959-962.
- Wortman, C. B., & Linsenmeier, J. A. (1977). Interpersonal attraction and techniques of ingratiation in organizational settings. In *New directions in organizational behavior*. St. Clair Press.