臺大管理論叢 2015/9
第 25 卷 第 3 期 39-66
DOI: 10.6226/NTUMR.2015.FEB.OB13

人們為何能勇於建言？建言自我效能與團隊建言行為的效果

Why Speak Up? The Effects of Voice Self-Efficacy and Group Voice Behavior on Individual Voice Behavior

楊美玉 / 致理技術學院企業管理系副教授
Mei-Yu Yang, Associate Professor, Department of Business Administration, Chihlee Institute of Technology

柯佑宗 / 國防大學資源管理及決策研究所碩士
Yu-Tsung Ke, Master, Institute of Resource Management and Decision Science, National Defense University

Received 2013/7, Final revision received 2014/2

摘 要

本研究以自我效能與社會影響力的觀點，探討建言自我效能與團隊建言行為對團隊成員建言行為的影響。以跨層次的研究設計，蒐集來自團隊成員與團隊主管的資料，共計 270 位成員和 74 組團隊，以階層線性模式 (Hierarchical Linear Modeling; HLM) 進行分析。研究結果發現，員工擁有越高的建言自我效能，越容易在團隊中出現建言行為；團隊整體的建言行為越多，團隊中的成員也會越勇於提出建言；且團隊整體的建言行為有助於喚起成員的建言自我效能，進而使成員更主動地提出建言。有別於以往著重個性與情境安全感對建言的影響，本研究以個人能力與團隊中的社會影響力為主軸，探討成員因為自認自己能提供有助益的建議與想法，以及團隊中有人打破沉默的效果，來了解組織中重要但卻容易被壓抑的建言行為。

【關鍵字】建言行為、建言自我效能、團隊建言行為

Abstract

This study took the self-efficacy and social influence perspectives to examine the effects of voice self-efficacy and group voice behavior on team member voice behavior. To collect two levels of data from different sources, two separate survey questionnaires were distributed to group members and their leaders. A total of 74 groups and 270 members' responses were obtained and analyzed with HLM program. The results revealed that both voice self-efficacy and group voice behavior were positively related to leader-report team member voice behavior. Furthermore, the relationship between voice self-efficacy and voice behavior was enhanced when the group voice behavior was strong. This study not only shed light on voice behavior, but also provided a new avenue for management practice.

【Keywords】voice behavior, voice self-efficacy, group voice behavior

臺灣大學學術期刊資料庫

壹、前言

企業在面對激烈的競爭時，不得不仰賴持續地改善與創新，以回應顧客快速變動的需求。其中，員工是組織中最貼近產品與顧客的人，他們最容易發現顧客在需求上變化。若員工能適時地向組織或團隊提供回饋與建議，將是企業持續維持優勢的重要因素。研究證實，員工的建設性建議，的確有助於提升單位與組織的績效 (Whiting, Maynes, Podsakoff, and Podsakoff, 2012; Ng and Feldman, 2012)。然而，儘管員工的意見對團隊或組織而言，是如此的重要與珍貴，員工普遍仍很少主動向公司或團隊提出自己的看法。一些研究指出，由於員工對於看到的問題保持緘默，因而影響組織與團隊的績效 (Kish-Gephart, Detert, Trevino, and Edmondson, 2009; Liu, Wu, and Ma, 2009)。因此，近年來，有關員工建言行為的研究，受到許多研究者的關注，相關的研究也如雨後春筍般地蓬勃發展（e.g., Burris, Detert, and Romney, 2013; Detert and Burris, 2007; Liang, Farh, and Farh, 2012; Liu, Zhu, and Yang, 2010）。

有關建言行為的研究，主要以影響建言行為的因素居多 (Brinsfield, Edwards, and Greenberg, 2009; Detert and Edmondson, 2011)，其中可分為三個主要的研究取向 (Detert and Burris, 2007; Klaas, Olson-Buchanan, and Ward, 2012; Morrison, 2011)。最有系統的研究是個人背景與性格差異的取向，以探討為何某一些人總是有較高的建言行為做為研究問題 (LePine and Van Dyne, 2001)，例如 LePine and Van Dyne (2001) 的研究指出，五大人格特質中，嚴謹性與外向性越高的員工，越勇於提出建言，而親和性越高的員工，則較常保持沉默。第二個取向是探討員工對工作與組織的情感，影響建言行為的多寡 (Van Dyne, Cummings, and McLean Parks, 1995)，例如 Burris, Detert, and Chiaburu (2008) 的研究指出，心理疏離的員工，較不會向組織提供建議。第三個研究取向是以組織情境的觀點，關注情境對員工建言行為的影響，像是組織或團隊的狀態、氛圍、以及主管的領導行為等，例如，領導影響建言的研究發現，轉換型領導、主管與部屬關係品質、以及德性領導，均有助於部屬主動提出建設性的意見 (Burris et al., 2008; Detert and Burris, 2007; Liu et al., 2010)。

然而，不論在何種背景之下，某些人在建言程度上依舊會比其他人來的多 (Morrison, 2011)，說明了個體之間的差異是相當明顯且重要的。本研究以自我效能理論 (Self-efficacy) 為基礎 (Bandura, 1986)，企圖以能力的角度，來探討個人對自己建言能力的評估，是否影響個人實際的建言行為，將以往著重於探討天生的個別差異，延伸到後天可培養的能力。由於建言行為係屬於組織正式酬賞以外的角色外行為 (Van Dyne et al., 1995; Van Dyne and LePine, 1998)，且可能導致不必要的負面影響 (Seibert, Kraimer, and Crant, 2001)，建言行為常被視為是意願 (Will Do) 的行為，受到個別差異中動機高低的影響。雖然建言者的意願有其重要性，然而，建言行為不僅是意願的問題，也是能力的問題，因為建言需經過個體深思熟慮的過程而產生的 (Detert and

臺灣科技大學圖書館授權使用

Burris, 2007; Morrison and Milliken, 2000)，能不能針對問題產生建設性的想法，而感嘆「是不能也，而非不為也」，也是影響建言行為的關鍵。本研究試圖以建言自我效能 (Voice Self-efficacy)，來填補這個行為者能力評估 (Can Do) 的文獻缺口。

情境因素的部分，以往的研究多以情境能否提供個人安全知覺為主要考量，也就是在提出意見前，事先評估建言會不會帶來不利自己的後果 (Morrison, 2011)。目前已有不少的研究證實，組織情境會透過影響員工的心理安全感，進而影響建言行為。例如 Detert and Burris (2007) 以心理安全中介管理者的管理行為與建言行為；Walumbwa and Schaubroeck (2009) 以心理安全中介真誠領導與建言行為。在質化的研究裡，探討員工緘默 (Silence) 也常是以心理安全的觀點切入，例如 Detert and Edmondson (2011) 認為，人們之所以保持緘默，是因為他們認為建言是冒險或不當的行為，會為自己帶來負面的結果，所以寧願保持緘默。然而，研究者也呼籲，建言不只是個人態度與個人對情境的知覺，團隊運作的變項亦值得關注 (Morrison, 2011)。人們除了受組織與主管的因素所影響之外，團隊中的成員，也是重要的行為模仿與行為影響的來源。本文根據 Latané and Wolf (1981) 社會衝擊理論 (Social Impact Theory)，主張個體成員的行為改變是受到其他人團隊成員影響的結果，試圖以團隊建言行為 (Group Voice Behavior) 來解釋成員在團隊中建言行為的狀況。根據社會衝擊理論，在團體中，當有人開始發言時，少數的發言者會帶動並讓多數者棄守原先緘默的立場，就像「國王的新衣」，當第一個小孩指出國王沒有穿衣服，打破了原來的沉默時，使得大家就不再沉默了。當團隊中有成員開始提出建議時，成員會受到社會的影響，進而提出建言。

除此之外，由於不同情境提供了個人行為的限制與機會 (Johns, 2001, 2006)，本文亦探討團隊情境對建言自我效能與建言行為關連性的影響。就建言來說，團隊裡的情境提供了非常重要的影響效果，在有利建言的情境下，個人原有的建言動機變得更容易轉換成行為 (Trait Activate)，相反地，在不利建言的環境裡，情境就成為壓倒個人動機與行為連結的那根稻草 (Tangirala and Ramanujam, 2008)。這也呼應了以往研究者的看法，研究者應同時關注個人因素與情境因素，並探討不同層次的影響效果與交互作用，而這是以往研究忽略但值得探討的方向 (Morrison, Wheeler-Smith, and Kamdar, 2011)。因此，本文以建言自我效能為核心，同時探討團隊建言行為對建言的影響力，並進一步了解，團隊建言行為如何影響建言自我效能與實際建言行為的關連。

本研究至少有以下四個貢獻，首先，本研究延伸以往建言研究的內隱假設，認為員工是因為不敢或不願意而保持沉默，吾人認為，沒有人提出意見的現象，可能是因為員工「真的」沒有想法，或認為自己的想法是不可行的而表示沒有意見。以往雖有研究探討自我效能影響建言行為 (Tangirala and Ramanujam, 2008)，但其探討的是類似個性的一般自我效能，而少有研究直接驗證個人建言自我效能 (e.g., Liu, Yang, and Liu, 2012)，由於特定自我效能是可建立與培養的，在管理上反而更顯得重要。第二，雖然

臺灣博碩士學術期刊資訊網

團隊是組織中基本的工作單位，團隊的變項十分值得關注 (Morrison et al., 2011)，然而，影響個人建言的情境因素文獻裡，仍未見探討團隊中的建言行為。本研究以團隊中的社會影響為基礎，驗證團隊建言行為的社會影響力，不但呼應必須關注情境的研究需求，同時也是第一個以團隊建言現象，應用社會心理理論在個人建言行為的研究。第三，本文採用跨層次的研究設計，除了探討不同層次的主效果之外，同時探討團隊建言情形對於個人自我效能與建言關連性的跨層次影響，回應了組織研究者提倡中觀 (Meso) 研究的呼籲 (Cappelli and Sherer, 1991; Johns, 2001)。最後，團隊是組織中重要的任務執行單位 (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, and Jundt, 2005)，探討團隊中成員的建言模式，有助於團隊與建言文獻的進展。

貳、文獻探討

一、建言行為

有關員工向組織提出意見 (Opinion)、發聲 (Voice) 或建議 (Suggestion) 的研究，已經有 30 多年的歷史 (Brinsfield et al., 2009)，研究者相繼提出許多相近的構念，像是研究程序正義文獻中所指的申訴意見表達 (Voice)，或員工意見信箱所蒐集的抱怨 (Grievance) 等 (Brinsfield et al., 2009; Morrison, 2011)。自從 Van Dyne et al. (1995) 將建言行為定義為「具有積極建設性的、變革性的挑戰行為，有助於工作流程及組織，而不僅僅是批評的行為」之後，其所指的範圍，已逐漸收斂。其中，員工自發性地向組織或團隊提出建設性的建議，是最主要的內涵 (Detert and Burris, 2007; LePine and Van Dyne, 1998; Morrison, 2011; Tangirala and Ramanujam, 2008; Van Dyne and LePine, 1998)。本文採用 Morrison (2011) 整合一些研究所提出的定義，將建言行為定義為：「對於工作相關的議題，基於改善組織或單位運作，自發性地表達想法、意見或建議的行為」。

從上述的定義可知，建言與抱怨不同，因為抱怨主要在於抒發心中的不滿，不一定會有建設性的建議。除此之外，建言也與工作行為不同，因為建言是自發性的，不像工作角色有明確的規範。在 Van Dyne et al. (1995) 的回顧論文裡，諸多角色外行為，可藉由「增進－消除」(Promotive-Prohibitive) 與「歸屬－挑戰」(Affiliative-Challenging) 兩構面來做區分，例如，建言行為屬於增進與挑戰的象限，而協助同事 (Helping) 屬於增進與歸屬的象限，而吹哨行為 (Whistle-blowing) 屬於消除與挑戰的象限。

建言的對象，由於其影響因素與機制不同，可區分為同儕間的建言、對上司的建言、以及對工作單位的建言。例如 Liu et al. (2010) 的研究指出，個人認同團隊會影響個人對同儕提供建言，而當個人認同主管時，才會對上司提出建議。又如，Edmondson (2003) 分析開刀房主事者的作為，能有效促進跨領域團隊成員進行有效的溝通與相互給予意見。本文所指的建言行為，係指團隊成員對工作單位的建議，成員

臺灣大學圖書館

主動針對團隊工作流程、系統、或工作模式等，提出問題與建設性意見。而工作團隊的領導者，對於工作上的改變或調整，通常具有最後的裁量權，因此，這類的建言行為是容易被團隊的領導者所觀察到的。

二、建言自我效能的主效果

根據自我效能理論 (Bandura, 1986)，自我效能是指，人們對於自己是否能完成某特定行為的能力所做的判斷。雖然有些研究將自我效能視為一種類似特質 (Trait) 且相較穩定的構念，代表個人對自己全面性能力的評價，而不僅僅侷限在特殊領域或情境之中 (e.g., Miyoshi, 2012; Randle, 2012)，這類的自我效能稱為一般自我效能 (Generalized Self-efficacy)。有些建言的研究是採取這個取向，探討個人穩定的自我評價對建言行為的影響 (Tangirala and Ramanujam, 2008)。

不同於上述的一般自我效能，本文乃根據 Bandura (1977, 1986) 的主張，視自我效能為：評斷自己在某些特定情況下或領域範圍內，執行某特定行為的能力。它是可以被轉換為特定的行為，並達成指定績效表現的一種狀態 (State)，也稱為特定自我效能 (Specific Self-efficacy)。以往的研究裡，各領域都有實證研究探討特定自我效能對其績效的影響。例如：教師的教學自我效能 (Newmann, Rutter, and Smith, 1989)、科技新貴的電腦自我效能 (Celik and Yesilyurt, 2013)、工作者在職場的社交自我效能 (Fan, Litchfield, Islam, Weiner, Alexander, Liu, and Kulviwat, 2013)。本文所欲探討的自我效能以建言自我效能 (Voice Self-efficacy) 稱之，並將其定義為：相信自己有能力了解問題並針對問題提出建設性的建議 (Liu et al., 2012)，以建言為特定範圍，與一般自我效能不同。

根據自我效能理論，個人的自我效能感會影響個人的決策、努力程度以及最終的執行結果 (Bandura, 1977)。由於個人是行為的主體，當個人相信其在某方面具有能力且能達成預想目標時，便對行為產生了驅動力。其中的機制包括：1. 人們對於行為的選擇 (Bandura, 1977)，像是人們會選擇從事自己較擅長的事，而避開自認不拿手的事一樣，是否具備該特定自我效能，是決定是否產生該項行為的重要因素。2. 人們對於某些行為的付出與堅持，受自我效能感高低的影響，例如 Bandura and Cervone (1983) 的研究發現，當績效目標落後時，高度自我效能的人會因為自我不滿足，而提升努力的程度。在特定的領域中，具有較強自我效能感的人，較能在困境中堅持下去。3. 自我效能也反應在人們面對環境時，內心的情感反應。例如實際英語能力相當的兩個人，其中一人的英文自我效能較高，在面對外國人時，較能感到輕鬆自在，進而能將注意力放在實際的對話與互動上；相對地，自我效能感較低的另一人，當要與外國人互動時，則會感到困難與害怕，因而分散實際互動時的注意力，使其表現不如預期。因此，自我效能對於行為的預測力是很大的 (Bandura, 1986)。

臺灣大學學術期刊論文範例

就建言來說，高建言自我效能者，對於努力與結果的連結，有較高的期望值 (Vroom, 1964)，相信自己有能力提出好的意見，並且具較高的機率被採納，因此願意付出較多的心力使結果符合心中期望。而低建言自我效能者，則抱持比較負面的態度，認為即使努力提出建議，也不見得會被採納或被認為是有用的，為了避免在努力過後可能得到的失落感，而只願意付出較少的心力去嘗試，最後儘管結果是不被採納，亦不會對自己造成太大的影響。相關研究發現，個體知覺自己在團隊中是較具有影響力的員工，會有較高的建言行為 (Venkataramani and Tangirala, 2010)，知覺自己對工作有高度控制權的員工，其建言行為較為明顯 (Tangirala and Ramanujam, 2008)。Detert and Edmondson (2011) 的質化研究結果發現，個人之所以不願表達有助於組織的想法，主要是因為他們認為意見可能不會被採納，似乎都呼應了效能感的看法。

在建言行為的決策思考歷程中，個人會判斷他能不能提出有建設性的建言，這是跨出建言行為的第一步，個人必須針對當下的問題有足夠的涉入，以致能找出解決問題的可行方案；接著，個人再來思考要不要「舉手」發言；最後是能否順利地將自己的意見完整地表達出來。影響行為的因素，不外乎是能力與意願，其中，自我效能是自己對自己能力的判斷，當一個人對於目標的達成是具有信心時，會更具有意願去執行此項行為。因此，當人們自認自己有能力提出好意見時，建言行為才有出現的可能。因此我們提出以下假設：

假設一：個體的建言自我效能與其建言行為呈正向關連。

三、團隊建言行為的主效果

團隊建言行為 (Group Voice Behavior) 是指，整體而言團隊成員提出建言的情形。團隊具有高的團隊建言行為，表示整體而言團隊成員較常對於團隊運作或團隊工作事項提出建言；反之，則表示團隊成員在面對團隊議題時，較少有人提出意見。團隊建言行為是可被客觀直接觀察的現象，代表成員在團隊中建言的整體狀況。它與團隊建言氣候 (Group Voice Climate) 是不同的 (Morrison et al., 2011)，雖然同樣是團隊層次的構念，但相對於可被觀察的團隊建言行為，團隊建言氣候是一種集體的信念與知覺，它是成員對於建言的共享信念，Morrison et al. (2011) 將它概念化為包含了共享的建言安全感 (Group Voice Safety Beliefs)，與共享的團隊建言效能 (Group Voice Efficacy) 的兩個子構面的共享知覺。而本研究欲探討的是團隊成員的建言行為受到團隊其他成員的社會影響，與團隊是否共享建言安全感或信念不同。

在「沉默是金」、「以和為貴」的教條下，當主管問到，有沒有問題或有沒有意見時，不難想像全場鴉雀無聲的景象。由於建言行為本身是一種具有潛在風險的舉措 (Seibert et al., 2001)，故保持沉默的確是一種「少做少錯」的安全選項。以團體動力的觀點 (Lewin, 1935) 來看，個體在組織中的行為，某種程度會受到組織或單位裡其他成

臺灣大學圖書館期刊資料庫

員的行為的影響，進而發展出適合在組織中的行為模式。LePine and Van Dyne (1998) 指出，情境脈絡因素對於建言行為具有額外的影響力，它會直接影響建言行為，或透過個體對情境的解讀，間接影響建言行為。本文以社會衝擊理論 (Latané and Wolf, 1981) 為基礎，說明團隊整體的建言行為對個人建言行為的直接影響。

組織行為的研究者也明白地指出「組織中的情境具某種程度型塑了組織中人們的行為 (Cappelli and Sherer, 1991)」。人們在不確定的情況下，傾向於蒐集社會線索 (Social Cue)，當感知到環境中大部分的團隊成員都勇於提議時，這些社會線索將成為個體勇於建言的參考訊息。社會衝擊 (Social Impact) 是指，一個人的行為改變是受到其他人影響的結果。從眾的研究強調，多數影響被動的少數 (Passive Minority)，然而，創新的研究強調，活躍的少數反而會影響沉默的多數 (Silence Majority)。而社會影響理論是整合多數與少數的社會影響現象與研究實證，提出社會影響力是來自以下三個力量相乘的作用。一個是訊息來源者的強度 (Strength; S)，例如：地位、權力、能力…等，另一個是接近性 (Immediacy; I)，也就是訊息來源者在時間與空間上的接近性，最後一個是人數 (Number; N)。多數影響少數 (Majority Influence) 是指，當強度與接近性及人數增加時，從眾的壓力也跟著增加，在大家都默不作聲的時候，建言的壓力是很大的，當成員有較多的建言行為時，個人從眾沉默的壓力較小，因此，增加個人出現建言行為的可能性。

社會衝擊理論也指出，少數影響多數 (Minority Influence) 的原則與機制與多數的影響相同，如 Latané and Wolf (1981) 所言，「少數影響的作用最明顯是在降低多數的從眾效果」。當大家都默默不語時，第一個打破沉默的人，其對大家的社會衝擊力最大，他／她能帶動其他人發起議題或針對現有問題，尋求更好的改善做法。就像先前所述，當一個小孩率先戳破了「國王的新衣」，團隊中有人發起建言時，大家開始會檢視並發現那些平常視而不見的問題，並提出改善的建議。

除了上述以個人做為目標 (Target) 的狀況外，社會衝擊理論也指出另一種社會衝擊力的情境。當目標是好幾個人時，社會衝擊的力量會分散，使得個人感受到的衝擊力變小 (Latané and Wolf, 1981)。他們以怯場研究來說明衝擊力分散的現象，當同台表演者人數增加時，戲劇表演者的怯場的程度會下降。對應到團隊內建言的情境，若是團隊成員的建言行為，被視為是挑戰主管或領導權力的表現，而引起主管的負向觀感，並在爾後有所打壓的動作，人們自然會規避風險 (Baltes, Bauer, Bajdo, and Parker, 2002)。然而，當建言人數增多時，個人擔心可能來自他方的負面效果會減少，進而會提出建言。

上述這兩種社會影響力的情境也可能同時存在於一個情境裡 (Latané and Wolf, 1981)，就團隊或單位在開會或進行討論時，在以個人做為目標的狀況下，團隊成員的建言行為越多時，個人建言的壓力越小，越能產生建言行為；以所有建言者做為目標

臺灣華人學術期刊資料庫

時，當團隊中的建言者越多，個體承受的建言不利後果越小，也越能產生建言行為。因此，本研究提出以下假設：

假設二：團隊的建言行為與個體的建言行為呈正向關連。

四、團隊建言行為的調節效果

情境提供個人特質與能力展現與否的舞台，它有時提供了個人表現的機會，有時卻可能限制了個人的行為表現 (Johns, 2001)，它可以是主效果，也可以是與個人變項交互作用的效果 (Johns, 2006)。上節我們討論了團隊建言行為的主效果，這節我們將說明它與建言自我效能的交互作用效果。以特質活化理論 (Trait Activation Theory) 為基礎 (Tett and Burnett, 2003; Tett and Guterman, 2000)，我們認為團隊中的建言行為，是探討建言自我效能展現的關連性情境 (Relevant Situation)。

情境活化特質，是以個人與情境互動的觀點，來說明個體行為是相依於情境下的特質表現。特質活化理論指出，性格是一種行為傾向，並不是所有情境下，這個傾向都會轉換為行為，有時特質的行為表現是「冬眠的」，要有適當的情境來喚醒它。例如，有攻擊傾向的人，並不是在每一個情境下都出現攻擊行為，他們只在某些特定的情境下才會出現。問題是，在哪些情境下？特質活化理論主要就是在說明「特質－情境」關連的作用，因為特質行為的展現有賴該特質是否被情境線索所喚起。而這個想法，起源自 Murray (1938) 的主張，他指出情境會藉由壓抑 (Press) 個人的特質而改變個人的行為，因此，在自己可以依天性來表現的情境裡，才能觀察到個人特質。以建言行為而言，當團隊整體的建言行為很少時，團隊成員的從眾壓力較高，因而壓抑了個人建言自我效能的表現。

什麼才是特質活化理論能應用的情境呢？ Tett and Guterman (2000) 和 Tett and Burnett (2003) 指出，必須有兩個條件，第一個是必須原處在弱或中度的情境下 (Weak to Moderate Situation)。Tett and Burnett (2003) 以一個常見的公司例子來說明，當公司規定上班遲到就開除，即使是個性懶散的人，仍會選擇準時上班，因為此時是 Mischel (1968) 所提的強情境 (Strong Situation)，情境中提供了直接且重覆的線索，限制了成員行為的範圍，使得成員傾向於出現相似的行為。因此，只有在弱情境 (Weak Situation)，沒有明顯的外在酬賞或懲罰時，個別的差異才容易顯現出來。第二個應用條件是，情境必須是具關連性的，例如：公司要求（強情境）或不要求（弱情境）業務每天需完成多少客戶拜訪，探討個人的成就特質或社交能力對於拜訪客戶的影響，公司要求或不要求，就是具關連性的情境，而對於了解親和性的員工而言，每天需完成多少客戶拜訪是沒有意義的。以本研究的建言行為而言，它屬於個人主動且不是工作角色所要求的行為，屬於弱情境，而它與探討建言自我效能對建言行為的影響是具關連性的。

臺灣大學學術期刊論文集

當團隊成員看到組織或團隊運作出現問題時，在噤若寒蟬的團隊裡，團隊中的個人即使很有想法，具備某程度的建言自我效能，卻必須要有額外很大的勇氣，才能在高度的壓力下提出意見，此時，低度的團隊建言行為就成為個體建言行為的限制因素，壓抑了個人可能的表現。反之，當組織或團隊習慣於向組織或團隊提出自己的見解，團隊中的個人則不需額外的心力去耽心，甚或受到鼓勵，進而較能依自己的狀況來表現自己，引發出更多的建言行為。因此，本研究提出以下假設：

假設三：團隊建言行為會增強員工建言自我效能與其建言行為的關連性。

參、研究方法

一、研究設計與樣本

本研究係以便利取樣，透過熟識的親朋好友，在其工作的組織中發放。由於本研究欲探討團隊建言行為對個人的影響，部屬成員 2 人的團隊，社會衝擊的影響力不易產生，因此，部屬人數 3 人以上才納入研究的接觸樣本。

為了有效發放與回收，程序由研究者親自說明，並同時在信封上貼有發放的指導語。研究者親自與有配合願意的委託人連絡，說明發放程序與所指稱的團隊，隨後交予他們一個大信封，其中包含發放方式與填答說明、主管問卷、以及員工問卷（以顏色區分）。主管負責填答個人基本資料、團隊內的建言行為，以及團隊成員的建言行為。由於主管必須依主管問卷上的成員代碼 (A,B,C…)，正確發放給對應的成員，在考量成員問卷發放的複雜程度、主管填答各成員時的疲勞程度、以及主管能夠有效區別成員的建言狀況，本研究以每位主管至多填寫四份為原則。由於本研究的團隊層次構念係由主管直接填答，並非加總平約團隊成員的填答，因此，沒有團隊填答人數多寡是否具代表性的問題。員工問卷包括建言自我效能與個人基本資料，每一位填答者均附有一個可彌封的信封，以確保個人隱私。

根據以往的研究顯示，與領導者關係較好的部屬有較高的建言行為 (e.g., Burris et al., 2008)，為避免主管傾向發給與自己關係較好的部屬，導致建言行為在測量上產生變異太小的全距限制 (Range Restriction)，而扭曲了變項間的關連性而產生需要校正的問題 (Sackett, Lievens, Berry, and Landers, 2007)，在問卷發放時，我們請主管選擇發給兩位與自己關係較好的部屬，填為代碼 A 與 B，以及兩位與自己關係相對較差的部屬，填為代碼 C 與 D。資料顯示，兩組人的建言行為有顯著差異 ($t = 5.91$, $p < .001$)。建言行為的標準差 (SD = 1.17) 與近期的建言研究相近，例如：Morrison et al. (2011) 的研究，SD = 1.42; Tangirala and Ramanujam (2012) 的研究，SD = 1.13; Burris et al. (2013) 的研究，SD = 1.14。

本研究共計發放問卷給 170 個團隊 680 位成員進行填寫，回收 128 個團隊 441 位員工資料，初步回收率團隊為 75.3% 成員為 64.9%。剔除無效問卷（一致性作答、沒

臺灣大學學術期刊資料庫

有進行彌封作業、主管填寫的共事年資與部屬填寫的年資不相符、有遺漏值等問卷）後，共計有效問卷為 74 組團隊 270 位成員，有效問卷率為 57.8%。由於是匿名但必須配對的問卷，我們除了在問卷上隱密處標記 ABCD 代號之外，也在主管與部屬的問卷上各設有一個與主管共事年資的欄位，做雙重檢驗。為降低樣本偏差的疑慮，本研究採用 Goodman and Blum (1996) 的建議，以樣本屬性做為依變數（剔除樣本標記為 0，有效樣本標記為 1），進行邏輯斯迴歸分析 (Logistic Analysis)。在個人層次，性別、教育程度、建言自我效能、以及建言行為均無法顯著解釋樣本屬性；在團隊層次，主管性別、教育程度、年資、以及團隊建言行為均無法顯著解釋樣本屬性。此結果顯示，樣本偏差的問題不大。

團隊平均人數為 9.95 人，平均每位主管填答 3.65 位部屬。主管的平均年齡為 43 歲，男性比例占 77.03%；部屬的平均年齡為 33 歲，男性比例占 69.63%；部屬的平均年資為 6.94 年，平均與主管的共事年資為 4.69 年。

本研究的資料具備巢套式 (Nested) 資料的特性，為避免因採用迴歸分析而違反樣本獨立性與變異數相等的假設 (Kozlowski and Klein, 2000)，需採用 HLM 以進行分析。在資料分析的中心化 (Centering) 選擇上，由於本研究同時關注個體與團隊層次的主效果，以及跨層次的調節效果，故採用學者的建議（溫福星與邱皓政，2009；Hofmann and Gavin, 1998），在個體層次採用組中心化 (Group Mean Centering)，並於團隊層次將組平均與組平均交互作用項放在截距項做為控制，以有效避免混淆同層與跨層的交互作用效果。

二、變項的衡量

（一）建言行為

建言行為係採用 Morrison (2011) 的定義，對於工作相關的議題，基於改善組織或單位運作，自發性地表達想法、意見或建議的行為。在測量上，採用 LePine and Van Dyne (1998) 所發展的量表，由主管填答。以李克特七點尺度進行測量，從 1（非常不同意）到 7（非常同意），其中包含六個題項，樣本題項包括：「這位部屬會針對影響工作團隊的議題，構思且提出建言」和「在單位裡，對於影響團隊的議題，這位部屬會表達意見並鼓勵大家參與討論」，量表信度 α 值為 .94。

（二）建言自我效能

建言自我效能係採用 Liu et al. (2012) 的定義，個體相信他們可以表達出他們的建議，並且那是有助於組織和工作程序的，甚或激發出創新的想法。在衡量上，亦採用 Liu et al. (2012) 所發展的量表，由部屬填答，以李克特七點尺度進行衡量，從 1（非常不同意）到 7（非常同意），其中包含九個題項，樣本題項包括：「我能夠提供有助於工作團隊的意見與想法」和「當單位遇到問題時，我確信我的意見將會是有幫助

臺灣大學圖書館期刊數位典藏

的」，量表信度 α 值為 .96。

（三）團隊建言行為

團隊建言行為係指團隊之中成員提出建言的情形，量表的測量採用 LePine and Van Dyne (1998) 的建言行為量表，以 Chan (1998) 所提的參考點轉移 (Referent Shift) 的方式，由主管來評量其所帶領的團隊的建言情形。樣本題項如：「我的團隊會針對影響工作團隊的議題，構思且提出建言」和「在單位裡，對於影響團隊的議題，我的團隊會表達意見並鼓勵大家參與討論」，量表信度 α 值為 .91。

（四）控制變項

本研究針對以往的研究發現，控制一些可能影響的變項。個體層次的部分，以往的研究顯示，員工在考慮提出建言行為之時，往往會對於相處較長的主管感到放心而有一定的安全感存在，相對於新來乍到的新主管，員工較願意對共事年資較長的主管提出建言行為 (Morrison, 2011)。在單位任職較久的員工，對於公司的運作與問題，有著較深厚的了解，也可能影響建言行為。除此之外，研究顯示，男性較女性熱絡於參與團隊或組織的經營，較願意付出心力改善組織，進而傾向於建言行為 (LePine and Van Dyne, 1998)。團隊特性方面，年紀較大的主管，有可能因為經驗的關係而通常較具有預測部屬建言行為的能力，進而誘發員工做出建言行為 (Near and Miceli, 1996)。而團隊規模的大小往往對成員的心態有所影響，大團體裡對於單一個體的付出，較無法認定其貢獻所在，成員較容易覺得本身可有可無，使得成員對團隊的結果產生較低的連結 (Latané and Wolf, 1981)，在 LePine and Van Dyne (1998) 的研究中亦指出團隊大小與建言呈負相關。因此，本研究將部屬與主管共事年資、部屬工作年資、部屬性別、主管年齡、團隊規模等列入控制。

肆、資料分析與結果

一、相關分析

比較三個測量模型的驗證性分析，結果顯示，三因子模型（本研究假設模型）的各項適配性指標 (χ^2 = 462.76; df = 186; CFI = .94; GFI = .86; NFI = .91; RMSEA = .07) 均優於單因子模型與雙因子模型，詳如表 1。

表 1 驗證性分析模型比較

衡量模型	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	CFI	GFI	NFI	RMSEA
模型 1（三因子模型）	462.76	186	-	0.94	0.86	0.91	0.07
模型 2（雙因子模型）	1267.47	188	804.70***	0.78	0.60	0.75	0.15
模型 3（單因子模型）	2559.58	189	1292.12***	0.51	0.39	0.50	0.22

註：模型 1：本研究三因子模型；模型 2：合併團隊建言行為與個人建言行為；模型 3：合併團隊建言行為、個人建言行為、以及建言自我效能。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 2 為本研究各變項的平均數、標準差及相關係數。由表 2 可知，個人層次部分，員工個人的「建言行為」與「建言自我效能」呈正向相關 (r = .38, p < .01)，且與「共事年資」、「部屬工作年資」呈正相關 (r = .26, .27, p < .01)，表示有必要加以控制，以排除建言自我效能與建言行為虛假相關的可能。而建言自我效能與「共事年資」、「部屬工作年資」呈正向相關 (r = .20 , p < .01; r = .15 , p < .05)，表示與主管共事時間越長，對於提出改善單位運作的效能感越高；部屬工作年資越長，愈有信心能提出建設性的建議。團隊層次的部分，團隊規模與主管年齡呈正相關 (r = .23, p < .05)，可能與主管年齡越長，管理幅度越大有關。

表 2 平均數、標準差及相關係數

變數	平均數	標準差	1	2	3	4	5
個人層次							
1. 共事年資	4.69	5.40	-				
2. 部屬工作年資	6.94	7.07	.75**	-			
3. 部屬性別	1.30	0.46	.01	.06	-		
4. 建言自我效能	4.89	0.94	.20**	.15*	-.10	(.96)	
5. 建言行為	4.98	1.17	.26**	.27**	-.07	.38**	(.94)
團隊層次							
1. 主管年齡	42.89	10.65	-				
2. 團隊規模	9.95	2.74	.23*		-		
3. 團隊建言行為	5.44	0.81	.21	.05	(.91)		

註：個人層次 n = 270，團隊層次 N = 74；括弧內為信度 α；性別：1 = 男；共事年資、部屬工作年資、年齡等以「年」計；* p < .05, ** p < .01。

在進行假設驗證前，先以 HLM 的零模型 (Null Model) 區分依變項的變異來源。零模型係以不放入任何預測變項，將依變項的總變異區分為組內與組間變異，以便了解依變項是否存在足夠大的組間變異來進行跨層次的分析。分析結果計算得知，建言行為的組內相關係數 (Intra-Class Correlation; ICC (1)) 為 .32，超過學者所建議的 .12 (James, 1982)，且團隊平均值的信度 (ICC (2)) 值為 .63，也大於 Glick (1985) 所建議的 .60，符合進行跨層次的分析的條件。

二、假設驗證

假設一係指個人層次的建言自我效能與員工建言行為呈正相關。由表 3 模式一得知，建言自我效能可以有效解釋員工的建言行為 (γ = .46, p < .001)，因此，假設一獲

臺灣大學學術期刊資料庫

得支持。表中的 R^2 表示，相較於零模型，模式一加入的變數解釋了 40% 零模型中的個人層次的變異 (δ^2)。

依照 Hofmann (1997) 的 HLM 分析步驟與邏輯，模式一截距項的變異數 (U_{0j}) 卡方值需顯著，表示建言行為在團隊層次間有顯著的變異 ($\chi^2 = 284.11$, $p < .001$)，存在可能的團隊的解釋變數，因此可以繼續驗證假設二。假設二係指團隊建言行為與員工建言行為呈正相關連，如模式二所示，團隊建言行為能有效解釋員工的建言行為 ($\gamma = .49$, $p < .001$)，因此，假設二獲得支持。相較於模式一，模式二加入的變數（也就是團隊建言行為）解釋了 36% 模式一中的團隊層次的變異 (τ_{00})。此時的模式中的截距項的變異數 (U_{0j}) 卡方值 ($\chi^2 = 195.25$, $p < .001$)，仍呈顯著，表示除了團隊建言行為以外，尚有可解釋個人建言行為的團隊層次變數的存在。

模式一的斜率項的變異數 (U_{1j}) 卡方值顯著，表示個人建言自我效能與建言行為的關係中，存在有潛在團隊層次變項的影響 ($\chi^2 = 137.46$, $p < .001$)，因此，可以放入團隊層次調節變數，驗證假設三。假設三係指團隊建言行為會增強員工建言自我效能與其建言行為的關連性，由模式三得知，團隊建言行為的調節效果是顯著的 ($\gamma = .22$, $p < .05$)。相較於模式二，模式三加入的變數（也就是建言自我效能與團隊建言行為的交互作用）解釋了 28% 模式二中的團隊層次的變異 (τ_{10})。

為能清楚了解團隊建言行為的調節效果，依據 Aiken and West (1991) 的建議，以高低一個標準差繪製調節效果圖，如圖 1 顯示，當團隊具有強的建言行為時（高於平均值的一個標準差），員工建言自我效能與其建言行為的關連性較強，因此，假設三獲得支持。然而，此時的模式中的斜率項的變異數 (U_{1j}) 卡方值 ($\chi^2 = 119.36$, $p < .01$)，仍呈顯著，表示除了團隊建言行為之外，尚有潛在可調節個人建言自我效能與建言行為關係的團隊層次變數。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 3 階層線性模型分析結果

變項	零模型	模式一	模式二	模式三
截距項	4.96***	2.76**	2.96**	2.87**
控制：個人層次				
與主管共事年資		0.03	0.02	0.02
部屬工作年資		0.03	0.02	0.02
部屬性別		0.06	-0.04	-0.02
控制：團隊層次				
主管年齡			0.01	0.01
團隊規模			0.05	0.05
主效果				
建言自我效能		0.46***	0.47***	0.47***
團隊建言行為			0.49***	-0.72
調節效果				
建言自我效能 x 團隊建言行為（跨層次）				0.22*
R^2		.40	.36	.28
離異數	819.79	768.46	758.58	756.44

註：個人層次變項採組中心化，並於團隊層次放回組平均；團隊層次變項以總中心化；跨層次調節效果係已控制同層次調節效果之後的結果；* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$。

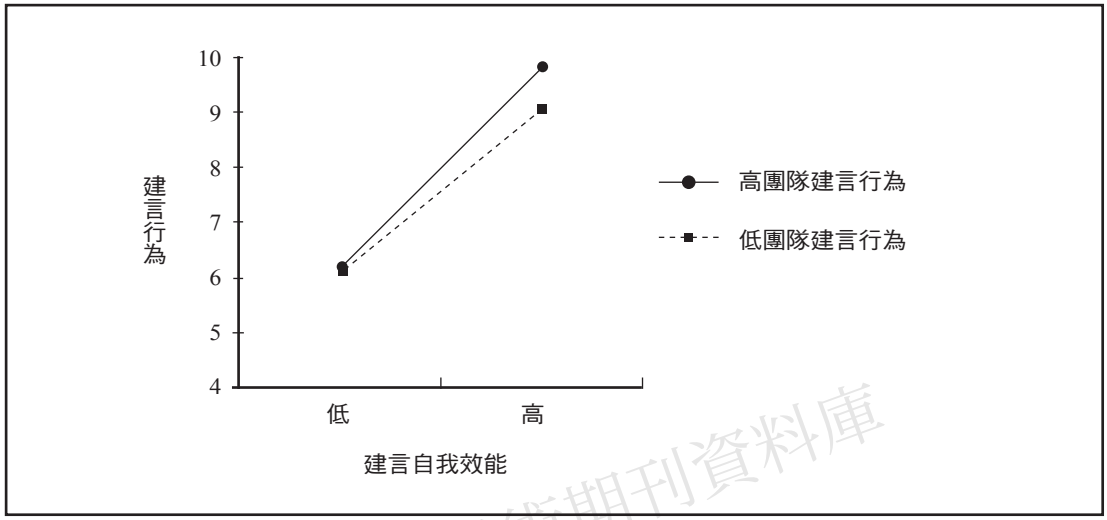


圖 1 團隊建言行為調節建言自我效能對建言行為的影響

臺灣大學學術期刊資料庫

伍、討論與建議

一、研究結果與討論

本研究以自我效能與團隊社會影響力的角度，同時探討個人與環境對個體建言行為的影響。研究結果證實，個人的能力信念是行動的決定因素之一 (Bandura and Locke, 2003)，個人的建言自我效能感越高，越能主動提出具建設性的建議。當員工評估自己能夠提供團隊有效的建議時，即產生主體動力 (Human Agency) (Bandura, 2001)，也就是個人有意圖地想影響週遭的環境，並相信自己的建言有助於單位與組織，進而有建言行為的產生。當員工對於建言行為這個動作具備信心並且有能力控制本身執行之程度時，會更加展現建言行為。研究結果符合 Bandura (1986) 的觀點，人們因自我效能而能展開規劃、組織並執行必要的行動，來達到想要的績效表現。員工具備高度的建言自我效能，將更具高意願發展建言行為，進而能對組織表達有用的建議和創新的想法。

此外，本研究以社會衝擊的觀點 (Latané and Wolf, 1981)，探討團隊中在討論時的發言現象（團隊建言行為），對個人建言行為的影響。研究發現，團隊成員出現越多建言行為時，個人也越能夠展現建言行為。在建言行為受到抑制的單位或團隊中，一般人們會服膺於團隊內的行為規範而產生從眾的緘默現象，但是當團隊中有人打破沉默時，成員會受到他／她的影響。因此，當我們觀察一個團隊的建言狀況，即可以有效預測出此團隊中個別成員的建言可能性。若團隊比較有人敢發言，當出現新的議題或問題時，其團隊中的成員會出現較高的建言行為；反之，若團隊的建言行為較少，常處於噤若寒蟬的狀態，則此團隊的成員相對也較不容易出現建言行為。

最後，本研究以特質活化理論的觀點 (Tett and Burnett, 2003; Tett and Guterman, 2000) 發現，低度的團隊建言是個體建言行為的限制因素，它壓抑了有想法的個體的建言行為表現；反之，高度的團隊建言能夠喚醒在冬眠的建言自我效能感，為建言提供有利的環境，有助於個人建言效能感的動機與實際建言行為的連結。成員在經常出現建言的團隊裡，更有機會展現個人建言自我效能，而有較多的建言行為。

在研究貢獻方面，有別於大多數的研究以社會交換理論為基礎，認為建言行為屬於互惠的社會交換行為 (Cropanzano and Mitchell, 2005)，本研究以社會認知理論的主體動力觀點 (Bandura, 2001)，員工建言與否，是出自於自己的效能感。雖然建言是角色外的行為，但建言與有沒有想法，能不能有建設性的意見有關，而不僅是有沒有意願的問題。以往雖然也有研究以效能感做為推論的理由 (Tangirala and Ramanujam, 2008)，然而，本研究是直接驗證建言自我效能對建言行為的影響，延伸特定自我效能在建言領域的應用。

其次，本研究同時探討兩個重要的建言機制，除了個人的能力信念之外，團隊情

臺灣大學學術期刊資料庫

境能否提供個人能力展現的機會，延伸特質活化理論在建言行為上的應用。再者，本研究以跨層次的研究設計，探討團隊情境對個體行為的影響，補強以往建言研究較少注意到團隊層次的現象。並藉由連結社會心理學理論，了解團隊成員受到團隊整體的狀態的影響，回應了建言研究較少關注團隊變項的呼籲 (Morrison et al., 2011)，以及組織研究者強調應重視情境因素，和情境因素與個人互動在跨層次間的現象。

二、研究限制與未來研究建議

沒有任何一個研究是完美的 (McGrath, 1982)，以下針對本研究的幾個限制進行說明，並提出未來研究建議。

首先，共同方法變異 (Common Method Variance; CMV) 是一個常會受到挑戰的問題。本研究在個人層次主效果的部分，已採用個人自陳與主管評量，蒐集不同來源的資料，以避開最有可能產生 CMV 的情況；對於跨層次的交互作用效果，是不會受到 CMV 問題所影響的 (Evans, 1985; Lai, Li, and Leung, 2013)，但在團隊層次主效果的部分，因為團隊建言行為與成員建言行為，都是由主管所填答，恐會有 CMV 的疑慮。然而，本研究以 Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff (2003) 單一方法因子的做法 (Single-Method-Factor Approach)，在控制共同方法變異，也就是排除 CMV 的效果之後，團隊建言行為仍能有效解釋個人建言行為的變異。除此之外，根據 Lai et al. (2013) 的建議，採用 0.1 的顯著水準設計，能有效降低因為 CMV 而犯型一誤的可能性。因此，本研究的結果，受到 CMV 的威脅不大。

本研究係採用橫斷面的方式，以同一個時間點蒐集所有變項的資料，在探討變項的關連性，有其方便性與避免資料蒐集上因人員異動與其它背景情境的改變而造成偏誤 (Lai et al., 2013) 的優點。但若要將本研究概化為因果推論，則有它的局限性 (Schwab, 2005)。建議後續研究，可以多個時間點來蒐集資料，以理解在時間效果之下建言行為的改變，也能呈現其因果相互的影響的動態現實，或以縱貫面的研究設計，能清楚地驗證變項間的因果關係。

本研究主要是根據自我效能理論與社會衝擊理論，驗證個人自我效能與團隊情境對建言行為的影響，為了能清楚了解本研究所探討的變項，是否具有額外的解釋力，本研究已試圖控制一些潛在的影響變項，例如：團隊規模 (e.g., LePine and Van Dyne, 1998)、主管與部屬共事年資 (Morrison, 2011)、主管年齡 (Near and Miceli, 1996) 等變項。然而，一些團隊變項因未納入問卷資料蒐集，而未能進行控制。例如，團隊形成時間、主管在團隊擔任團隊領導者的時間等。然而，由於本研究選取的施測團隊係屬一般工作團隊，也就是一般公司的部門或工作小組，且所連絡的主管均任職於該單位有一段時間（一年以上），再加上本研究有控制共事年資，應可降低這些變項影響主管評量團隊建言行為或個人建言行為的疑慮。

臺灣大學圖書館期刊資料庫

影響建言行為的因素很多，例如，很多研究以社會交換 (Blau, 1964) 的理論為基礎，主張員工建言行為是基於組織或主管與員工的互惠規範，也有研究者以資源保存理論 (Hobfoll, 1989) 為依據，主張建言行為是為了保留個人的時間與精神，或為獲取未來利益 (Ng and Feldman, 2012)。建議後續的研究能納入本研究的效能感與社會衝擊觀點，驗證不同理論對建言行為的影響效果，以比較不同理論的解釋力，或建立相競理論假設，以比較各理論在建言行為的解釋程度。

最後，本文所指的建言行為，係指團隊成員對工作單位的建議，如 Liu et al. (2010) 的研究所述，建言的對象決定了建言的表現方式與心理機制，建議未來以建言自我效能與團隊建言行為，探討其對於其它對象建言的影響。

三、管理意涵

在實務的應用上，管理者必須注意員工建言效能感的問題，當員工自認為自己是沒有能力提出有效的建議時，縱使公司十分渴望由員工方面得到建設性的建議，也只是緣木求魚。然而，根據自我效能理論 (Bandura, 1997) 所述，特定自我效能是可以被改變的，它可以來自精熟的經驗 (Mastery Experience)、替代模範 (Vicarious Modeling)、正向的口頭說服 (Verbal Persuasion)，以及生理與情感的狀態 (Physiological and Affective States)，管理者可以藉由鼓勵、輪流提議的機制、或提前提供討論議題，讓員工有時間去發想等等，來創造個人建言的成功經驗。當員工發言時，主管可透過口頭的正向回饋，強化個體的建言行為，一方面增強該位員工的建言行為，同時也做為其他員工的替代模範，都是可以用來強化員工建言自我效能的方式。

值得注意的是，最近的研究發現，建言的方式會影響管理者對建言者的評價 (Burris, 2012)，以直接且推翻現況的挑戰性建言，會令主管感到受威脅，進而給予較低的評價；以委婉且表示支持部分現狀，進而提出改善想法的支持性建言，則會令主管知覺是忠誠的表現，進而願意為其意見背書或給予較高的評價。所以，主管與員工的訓練都是十分重要的，除了教導主管能包容不同的意見，而不是「忠言逆耳」、「秋後算帳」的同時，也要教導員工如何採取適當的表達方式，以免因為建言方式的不當，而削弱了自己的建言自我效能。

再者，在團隊或單位裡，當集體鴉雀無聲時，第一個發言者的社會影響最大，往往能帶動其他成員發言，因此，在實務上，如同 Klaas et al. (2012) 所說的建立建言的正當性 (Voice Legitimacy)，主管也可藉由輪流提議的機制，提供第一個發言者的正當性，以影響其他成員，或喚起建言自我效能高的個人提出建言。

臺灣大學學術期刊資料庫

Why Speak Up? The Effects of Voice Self-Efficacy and Group Voice Behavior on Individual Voice Behavior

Mei-Yu Yang, Associate Professor, Department of Business Administration, Chihlee Institute of Technology

Yu-Tsung Ke, Master, Institute of Resource Management and Decision Science, National Defense University

1. Purpose/Objective

Voice behavior has been recognized as a proactive and beneficial behavior for teams and organizations. However, employees are more likely to keep silent because challenging the status quo has potential risks. Therefore, finding the antecedents of voice behavior is a primary research stream. In this research line, the three existing perspectives consider individual differences, employees' affects toward their teams or organizations, and the situational perspectives. In the current study, we take both individual and situational viewpoints into consideration.

Regarding studying the employees' characteristics, most researchers are interested in what characteristics or traits the employees with high voice behavior have. These researchers consider voice behavior to be a "will do" behavior, a matter of the individual's will. However, the employee's will to speak out depends first on whether the employee has constructive ideas and suggestions. Drawing on Self-efficacy Theory (Bandura, 1986), we consider the voice behavior as a "can do" behavior, and we use voice self-efficacy as the proxy to examine how one's beliefs of her own ability to have constructive suggestions affect her voice behavior.

In terms of the situational perspective, researchers focus on how employees perceive whether their environment is safe enough for speaking up in the initial stage. Recently, researchers have been gradually investigating in environment predictors directly, especially the leadership. In the current study, we examine how the group phenomenon impacts team members' voice behaviors. Based on Social Impact Theory (Latané and Wolf, 1981), we use group voice behavior as the proxy to represent the occurrence of voice behavior in a group to examine the "social impact."

In addition, based on Trait Activation Theory (Tett and Burnett, 2003; Tett and Guterman, 2000), situational cues may activate relative traits for an individual to perform. We argue that group voice behavior will enhance the relationship between voice self-efficacy and voice behavior.

In sum, the first purpose of this study is to explore the antecedents of voice behavior

臺灣大學學術期刊資料庫

from ability and social influence viewpoints; the second is to examine the interactional effect of situation and ability on voice behavior.

2. Design/Methodology/Approach

To avoid possible Common Method Variance (CMV) bias, we collected data from two sources. Team members responded to the voice efficacy questionnaire, and team leaders answered questions regarding overall group voice behavior and four team members' voice behaviors. To prevent the problem of range restriction in voice behavior, we asked team leaders to select both members with high and low relation quality. The results showed that we did avoid range restriction because the standard deviation of voice behavior in our sample was similar to samples in recent research (e.g., Morrison et al., 2011; Tangirala and Ramanujam, 2012; Burris et al., 2013).

The final sample consisted of 270 acceptable respondents, nested in 74 teams. The team size ranged from four to 15, with a mean size of 9.95 members. Among the respondents, 69.63 percent were male, average age was 33 years old, average work tenure was 6.94 years, and average work tenure within this team was 4.69 years.

Since the data were nested in nature, we applied HLM to test our hypotheses. We first estimated the null model (i.e., model with no predictor) for our outcome variables (Voice Behavior) to check whether there was enough variance in each level. Significant variance of Level 2 indicated that there were potential predictors that could be added in Level 2.

To examine the cross-level interaction effect, we took into account the "centering" decisions. Following the recommendation of Hofmann and Gavin (1998), group centering and reintroducing the group mean into the higher level is appropriate for testing incremental and interactional research questions. To understand how much variance was explained by each new added predictor, we calculated the R-square between models, and we provided the deviance to assess model fit.

3. Findings

The results of a null-model revealed that the Intra-Class Correlation (ICC (1)) was .32 for voice behavior, which indicated that 32% of variance resided in inter-groups. The reliability of the individual mean (ICC (2)) was .63. These results substantiated that HLM would be an appropriate method to test our multilevel hypotheses.

Hypothesis 1 proposed that individuals' voice self-efficacy were positively related to

臺灣大學學術期刊資料庫

their voice behavior. First, to remove the possible contamination effects of the relationship between the predictor and the outcome variable, we entered several control variables (i.e., work tenure within team, tenure, gender at individual 1, and age and team size at the group level). In Table 2 Model 1, the results showed voice self-efficacy was positively related to voice behavior ($\gamma = .46$, $p < .001$). Therefore, Hypothesis 1 was supported. Compared to the null model, voice self-efficacy explained 40% of the individual variance (U_{0j}).

Hypothesis 2 proposed that group voice behavior was positively related to individual voice behavior. We added group variables to Model 1, creating Model 2. The results showed that group voice behavior was positively related to voice behavior ($\gamma = .49$, $p < .001$), which indicated that the differences of group average voice behavior was explained by the overall group voice phenomenon. Hence, Hypothesis 2 was supported. Compared to Model 1, group-level variables explained 36% of the group variance (τ_{00}).

Hypothesis 3 proposed that the relationship between individuals' voice self-efficacy and their voice behavior would be stronger when group voice behavior was high. We added a cross-level interaction term in Model 3, and the interaction effect was significant. Following the suggestion of Aiken and West (1991), we drew the interaction effect as Figure 1, which indicated that group voice behavior did activate individuals with high voice self-efficacy to speak up. Therefore, Hypothesis 3 was also supported.

4. Research Limitations/Implications

This study does have several limitations. One is the Common Method Variance (CMV) problem. Although we collected data from both team members and team leaders to avoid the CMV in individual level, the relationship between group voice behavior and individual voice behavior might have some degree of CMV. We followed Podsakoff et al. (2003) suggestion of testing how serious the problem was in the models. Using the single-method-factor approach, we found that the group voice behavior was significantly related to individual behavior after controlling CMV. In addition, according to the suggestion of Lai et al. (2013), using 0.1 significant level might reduce the possibility threat of Type I error. Therefore, we were confident that the results were free from CMV threat.

Second, our data was cross-sectional. While cross-sectional data prevented errors during data collection, it might not be used for testing the causal relationship. Third, although we had controlled several potential variables while testing our hypotheses, we might have missed some group characteristic variables, such as the tenure of the leader as a leader in this

臺灣大學學術期刊資料庫

team and how long this team had been working together. However, all of the work teams we approached were regular functioning teams, and all leaders had led for at least one year. So we believe that the results would be the same, even if we controlled those variables.

Our findings have several implications. First, since self-efficacy can be built from mastery experience, vicarious modeling, verbal persuasion, and vicarious modeling, managers have several ways in which they can build group members' voice self-efficacy. For example, managers can openly encourage members to speak up or create opportunities for members to voice their opinions. Second, managers can run regular meetings by asking members to speak up in turn to produce the legitimacy of speaking up. This not only provides a role model of voice behavior, but also enhances the social impact from other team members. Third, managers should be trained to be willing to accept challenges from their subordinates. Members will choose to be silent if they conclude that their managers are not open-minded to take advice or will retaliate against challengers. Finally, employees should also be trained to act properly while speaking up, which may include being respectful and polite, especially when challenging the status quo.

5. Originality/Contribution

The contribution of the current study is three-fold. First, unlike prior research which recognized speaking up as a social reciprocal behavior (Cropanzano and Mitchell, 2005), this study takes the human agency perspective (Bandura, 2001) to directly test the relationship between voice self-efficacy and speaking up. This study extends the boundary of specific self-efficacy theory into voice behavior. Second, we respond to prior researchers' calls to investigate in group-level circumstance, and we find that individual voice behavior is associated with group voice behavior. In other words, an individual's behavior is shaped by his group members. Third, we adopt a cross-level research design to test individual and group-level predictors, as well as the cross-level interaction effects, which enriches our understanding of "speaking up" behavior.

臺灣大學學術期刊資料庫

參考文獻

溫福星與邱皓政，2009，多層次模型方法論：階層線性模式的關鍵議題與試解，***臺大管理論叢***，19 卷 2 期：263-293。(Wen, Fur-Hsing, and Chiou, Haw-Jeng. 2009. Methodology of multilevel modeling: The key issues and their solutions of hierarchical linear modeling. ***NTU Management Review***, 19 (2): 263-293.)

Aiken, L. S., and West, S. G. 1991. ***Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions***. Newbury Park, CA: Sage.

Baltes, B., Bauer, C., Bajdo, L., and Parker, C. 2002. The use of multitrait-multimethod data for detecting nonlinear relationships: The case of psychological climate and job satisfaction. ***Journal of Business and Psychology***, 17 (1): 3-17.

Bandura, A. 1977. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. ***Psychological Review***, 84 (2): 191-215.

_____. 1986. ***Social Foundations of Thought and Action: A Social-Cognitive View***. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

_____. 1997. ***Self-efficacy: The Exercise of Control***. New York, NY: Freeman.

_____. 2001. Social cognitive theory: An agentic perspective. ***Annual Review of Psychology***, 52: 1-26.

Bandura, A., and Cervone, D. 1983. Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. ***Journal of Personality and Social Psychology***, 45 (5): 1017-1028.

Bandura, A., and Locke, E. A. 2003. Negative self-efficacy and goal effects revisited. ***Journal of Applied Psychology***, 88 (1): 87-99.

Blau, P. M. 1964. ***Exchange and Power in Social Life***. New York, NY: Wiley.

Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., and Greenberg, J. 2009. Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. In Greenberg J., and Edwards M. S. (Eds.), ***Voice and Silence in Organizations***: 3-36. Bingley, UK: Emerald.

Burris, E. R. 2012. The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to voice. ***Academy of Management Journal***, 55 (4): 851-875.

Burris, E. R., Detert, J. R., and Chiaburu, D. S. 2008. Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. ***Journal of Applied Psychology***, 93 (4): 912-922.

Burris, E. R., Detert, J. R., and Romney, A. C. 2013. Speaking up versus being heard: The disagreement around and outcomes of employee voice. ***Organization Science***, 24 (1): 22-38.

臺灣大學學術期刊資料庫

Cappelli, P., and Sherer, P. D. 1991. The missing role of context in OB: The need for a meso-level approach. ***Research in Organizational Behavior***, 13: 55-110.

Celik, V., and Yesilyurt, E. 2013. Attitudes to technology, perceived computer self-efficacy and computer anxiety as predictors of computer supported education. ***Computers and Education***, 60 (1): 148-158.

Chan, D. 1998. Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. ***Journal of Applied Psychology***, 83 (2): 234-246.

Cropanzano, R., and Mitchell, M. S. 2005. Social exchange theory: An interdisciplinary review. ***Journal of Management***, 31 (6): 874-900.

Detert, J. R., and Burris, E. R. 2007. Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. ***Academy of Management Journal***, 50 (4): 869-884.

Detert, J. R., and Edmondson, A. C. 2011. Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. ***Academy of Management Journal***, 54 (3): 461-488.

Edmondson, A. C. 2003. Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. ***Journal of Management Studies***, 40 (6): 1419-1452.

Evans, M. G. 1985. A Monte Carlo study of the effects of correlated method variance in moderated multiple regression analysis. ***Organizational Behavior and Human Decision Processes***, 36 (3): 305-323.

Fan, J., Litchfield, R. C., Islam, S., Weiner, B., Alexander, M., Liu, C., and Kulviwat, S. 2013. Workplace social self-efficacy: Concept, measure, and initial validity evidence. ***Journal of Career Assessment***, 21 (1): 91-110.

Glick, W. H. 1985. Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfall in multilevel research. ***Academy of Management Review***, 10 (3): 601-616.

Goodman, J. S., and Blum, T. C. 1996. Assessing the non-random sampling effects of subject attrition in longitudinal research. ***Journal of Management***, 22 (4): 627-652.

Hobfoll, S. E. 1989. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. ***American Psychologist***, 44 (3): 513-524.

Hofmann, D. A. 1997. An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. ***Journal of Management***, 23 (6): 723-744.

Hofmann, D. A., and Gavin, M. B. 1998. Centering decisions in hierarchical linear models: Implications for research in organizations. ***Journal of Management***, 24 (5): 623-641.

臺灣大學學術期刊資料庫

Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., and Jundt, D. 2005 Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. ***Annual Review of Psychology***, 56: 517-543.

James, L. R. 1982. Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. ***Journal of Applied Psychology***, 67 (2): 219-229.

Johns, G. 2001. In praise of context-commentary. ***Journal of Organizational Behavior***, 22 (1): 31-42.

_____. 2006. The essential impact of context on organizational behavior. ***Academy of Management Review***, 31 (2): 386-408.

Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Trevino, L. K., and Edmondson, A. C. 2009. Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. ***Research in Organizational Behavior***, 29: 163-193.

Klaas, B. S., Olson-Buchanan, J. B., and Ward, A. K. 2012. The determinants of alternative forms of workplace voice: An integrative perspective. ***Journal of Management***, 38 (1): 314-345.

Kozlowski, S. W. J., and Klein, K. J. 2000. A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In Klein, K. J., and Kozlowski, S. W. J. (Eds.), ***Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions***: 3-90. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Lai, X., Li, F., and Leung, K. 2013. A Monte Carlo study of the effects of common method variance on significance testing and parameter bias in hierarchical linear modeling. ***Organizational Research Methods***, 16 (2): 243-269.

Latané, B., and Wolf, S. 1981. The social impact of majorities and minorities. ***Psychological Review***, 88 (5): 438-453.

LePine, J. A., and Van Dyne, L. 1998. Predicting voice behavior in work groups. ***Journal of Applied Psychology***, 83 (6): 853-868.

_____. 2001. Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability. ***Journal of Applied Psychology***, 86 (2): 326-336.

Lewin, K. 1935. ***A Dynamic Theory of Personality: Selected Papers***. New York, NY: McGraw-Hill Book Company.

Liang, J., Farh, C. I. C., and Farh, J. L. 2012. Psychological antecedents of promotive and

臺灣大學學術期刊資料庫

prohibitive voice: A two-wave examination. ***Academy of Management Journal***, 55 (1): 71-92.

Liu, D., Wu, J., and Ma, J. C. 2009. ***Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company***. Paper presented at the International Conference on Computers and Industrial Engineering, Troyes, France.

Liu, W., Zhu, R. H., and Yang, Y. K. 2010. I warn you because I like you: Voice behavior, employee, identifications, and transformational leadership. ***Leadership Quarterly***, 21 (1): 189-202.

Liu, Y. L., Yang, M. Y., and Liu, G. C. 2012. ***Investigating the effects of self-efficacy and participative leadership on voice behavior***. Paper presented at the 72nd annual meeting of the Academy of Management, Boston, MA.

McGrath, J. E. 1982. Dilemmatics: The study of research choices and dilemmas. In McGrath, J. E., Martin, J., and Kulka, R. (Eds.), ***Judgement Calls in Research***: 69-102. Beverly Hills, CA: Sage.

Mischel, W. 1968. ***Personality and Assessment***. New York, NY: Wiley.

Miyoshi, A. 2012. The stability and causal effects of task-specific and generalized self-efficacy in college. ***Japanese Psychological Research***, 54 (2): 150-158.

Morrison, E. W. 2011. Employee voice behavior: Integration and directions for future research. ***Academy of Management Annals***, 5 (1): 373-412.

Morrison, E. W., and Milliken, F. J. 2000. Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. ***Academy of Management Review***, 25 (4): 706-725.

Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L., and Kamdar, D. 2011. Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice. ***Journal of Applied Psychology***, 96 (1): 183-191.

Murray, H. A. 1938. ***Explorations in Personality***. New York, NY: Oxford University Press.

Near, J. P., and Miceli, M. P. 1996. Whistle-blowing: Myth and reality. ***Journal of Management***, 22 (3): 507-526.

Newmann, F. M., Rutter, R. A., and Smith, M. S. 1989. Organizational factors that affect school sense of efficacy, community, and expectations. ***Sociology of Education***, 62 (4): 221-238.

Ng, T. W. H., and Feldman, D. C. 2012. Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. ***Journal of Organizational Behavior***, 33 (2): 216-234.

臺灣大學學術期刊資料庫

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., and 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.

Randle, N. W. 2012. Can generalized self-efficacy overcome the effects of workplace weight discrimination?. ***Journal of Applied Social Psychology***, 42 (3): 751-775.

Sackett, P. R., Lievens, F., Berry, C. M., and Landers, R. N. 2007. A cautionary note on the effects of range restriction on predictor intercorrelations. ***Journal of Applied Psychology***, 92 (2): 538-544.

Schwab, D. P. 2005. ***Research Methods for Organizational Studies (2nd ed.)***. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., and Crant, J. M. 2001. What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. ***Personnel Psychology***, 54 (4): 845-874.

Tangirala, S., and Ramanujam, R. 2008. Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organization identification. ***Academy of Management Journal***, 51 (6): 1189-1203.

_____. 2012. Ask and you shall hear (but not always): Examining the relationship between manager consultation and employee voice. ***Personnel Psychology***, 65 (2): 251-282.

Tett, R. P., and Burnett, D. D. 2003. A personality trait-based interactionist model of job performance. ***Journal of Applied Psychology***, 88 (3): 500-517.

Tett, R. P., and Guterman, H. A. 2000. Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. ***Journal of Research in Personality***, 34 (4): 397-423.

Van Dyne, L., Cummings, L. L., and McLean Parks, J. 1995. Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. ***Research in Organizational Behavior***, 17: 215-285.

Van Dyne, L., and LePine, J. A. 1998. Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. ***Academy of Management Journal***, 41 (1): 108-119.

Venkataramani, V., and Tangirala, S. 2010. When and why do central employees speak up? An examination of mediating and moderating variables. ***Journal of Applied Psychology***, 95 (3): 582-591.

Vroom, V. H. 1964. ***Work and Motivation***. New York, NY: Wiley.

臺灣大學學術期刊資料庫

Walumbwa, F. O., and Schaubroeck, J. 2009. Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. ***Journal of Applied Psychology***, 94 (5): 1275-1286.

Whiting, S. W., Maynes, T. D., Podsakoff, N. P., and Podsakoff, P. M. 2012. Effects of message, source, and context on evaluations of employee voice behavior. ***Journal of Applied Psychology***, 97 (1): 159-182.

臺灣大學學術期刊資料庫

作者簡介

*** 楊美玉**

國立臺灣大學商學研究所博士，目前為致理技術學院企業管理系副教授。研究領域為領導、衝突與協商、建言、情感等。學術論文曾發表於 Social Behavior and Personality、European Journal of Work and Organizational Psychology、管理評論、組織與管理、人力資源管理學報等期刊。

柯佑宗

國防大學資源管理及決策研究所碩士，目前為海軍陸戰隊上尉。主要研究領域包括建言行為與領導行為。

感謝主編及審查委員給予本文寶貴的修改建議；感謝張火燦老師、姜定宇老師、沈其泰老師及黃家齊老師等先進提供口頭的建議；感謝研究助理柯旻秀與陳映潔的協助。

* E-mail: caty@mail.chihlee.edu.tw

臺灣博碩士學術期刊資料庫