臺大管理論叢 2013/6
第 23 卷第 2 期 133-164
DOI: 10.6226/NTURM2013.SEP.R10061

員工意見表達行為：前因及其對主管績效評量之影響

Employee Opinion Expression Behaviors: Their Antecedents and Influences on Supervisory Performance Evaluation

熊欣華／國立東華大學企業管理學系教授
Hsin-Hua Hsiung, Professor, Department of Business Administration, National Dong Hwa University

蔡念台／國立東華大學企業管理研究所博士候選人
Nien-Tai Tsai, Ph.D. Candidate, Institute of Business Administration, National Dong Hwa University

陳建安／國立東華大學企業管理研究所碩士
Jian-An Chen, MBA, Institute of Business Administration, National Dong Hwa University

Received 2010/11, Final revision received 2011/9

摘 要

管理文獻中常見意見表達方式有建言、異議與犬儒。過去研究並未深入了解不同形式之意見表達行為的性質，與其影響前因和後果的差異。因此，本研究的目的在於探討每種意見表達行為的前因與其對績效評估的影響後果，並且分析員工與主管在意見表達行為上是否具有不同觀點。本研究蒐集配對資料，以 281 組中學行政人員與其直屬主管為研究對象。結果發現：(1) 從員工角度來說，自我效能是產生建言和異議行為的重要前因；(2) 從主管角度來說，員工的自我效能與三類意見表達行為均無顯著關係，組織情感承諾才是影響意見表達的重要前因；(3) 就員工角度而言，建言對主管績效評量有正向影響，異議與犬儒行為則無影響；(4) 就主管角度而言，員工不同的意見表達形式會使他們給予員工不同的績效評分：建言對主管績效評量有正向影響，異議則無影響，但犬儒會有負向影響。本研究據此提出理論與實務管理之意涵。

【關鍵字】建言、異議、犬儒

Abstract

In management literature, voice, dissent, and cynicism are the expression forms usually mentioned. Previous studies neither deeply understand the different natures of these opinion expression behaviors, nor discuss the differences of their antecedents and outcomes. Therefore, the objective of this study is to examine the antecedents of opinion expression behaviors, investigate their influences on supervisory performance evaluation, and explore whether subordinates and supervisors have different perspectives on these behaviors. This study analyzes paired data collected from 281 administrative personnel and their direct supervisors in junior high schools. Results show that: (1) from subordinates' perspective, self-efficacy is an important factor in facilitating voice and dissent behaviors; (2) from supervisors' perspective, employee self-efficacy is not related to three kinds of opinion expression behaviors, but organizational affective commitment could affect these behaviors; (3) from subordinates' perspective, voice has a positive effect on supervisory performance evaluation, but dissent and cynicism has no effect; (4) from supervisors' perspective, various employee opinion expression behaviors result in different appraisals of employee job performance: voice has a positive effect, dissent has no effect, and cynicism has a negative effect. This study discusses the implications of these results for theory and practice.

【Keywords】voice, dissent, cynicism

臺灣大學學術期刊資料庫

壹、前言

員工的意見是制定決策的重要參考資訊，多樣化的意見以及多元的觀點有利於組織制訂更周延的決策與發展方向 (Morrison & Milliken, 2000)、可以增進決策品質與提升組織績效 (Enz & Schwenk, 1991)。Zhou 與 George (2001) 指出，員工的意見表達是組織創新重要的推力。此外，意見表達可以反映組織內部的問題，以及時採取改善的措施，可使組織免於遭受嚴重的損失。因此，就積極面而言，員工意見表達有利於組織的創新，可促進員工參與的機會、提高組織的決策品質；就消極面而言，不僅可以對問題防患於未然，而且可使員工感受到組織的支持，降低其工作不滿意並減少離職率。

意見表達的研究源自 Hirschman (1970) 的「離開—建言—忠誠」模型 (Exit-Voice-Loyalty Model)，係探討員工對工作不滿意的行為表現。Farrell (1983) 延續 Hirschman 的概念，將「忽略 (Neglect)」加入原始模型並修正為 EVLN 模型 (Exit-Voice-Loyalty-Neglect Model)。此研究領域認為，員工的觀點與想法有助於解決組織問題，因此組織應鼓勵員工表達意見 (LePine & Van Dyne, 1998)。然而員工意見表達並非僅有建言 (Voice) 這種方式，員工亦可能採取異議 (Dissent) (Graham, 1986) 與犬儒 (Cynicism) (Naus, Iterson, & Roe, 2007) 行為。管理文獻中通常認為這三類行為具有不同性質，建言意指員工為改善組織現況並積極地提出解決問題的方式與想法 (LePine & Van Dyne, 1998)。相較於建言，異議則是較具有攻擊與對立性質的意見表達方式 (Kassing, 1998)。犬儒是指員工有私下批評主管、憤世嫉俗、嘲諷、悲觀及疏離的行為 (Naus et al., 2007; Wanous, Reichers , & Austin, 1994)。

過去研究指出，影響員工意見表達的前因包括外向性 (Extraversion)、自我效能 (Avery, 2003)、工作不滿意 (Farrell, 1983; Hirschman, 1970)、自我保護的動機 (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003)、想要改善組織現狀的情感道義 (Graham, 1986)、以及對組織或其管理方式失望所產生的負面態度 (Naus et al., 2007)。然而，這些研究大部份聚焦在特定形式的單一意見表達行為，較少同時探討影響員工各種意見表達行為的內在心理歷程。

Withey 與 Cooper (1989) 指出，不同的意見表達行為在本質上具有獨特性，可能受到不同心理特質與態度的影響。本研究認為，員工的自我效能 (Self-efficacy) 以及組織情感承諾 (Affective Commitment) 可能是影響意見表達行為的關鍵。前者使員工評估自己有沒有能力改變現狀；後者使員工評估組織是否值得自己投入更多的關心。自我效能是個人對自我能力高低的一種判斷與信念 (Bandura, 1977)，是經由長期經驗所累積而成的穩定特質 (Trait)，可用來預測人們對行動的選擇，及面對任務的態度。當員工自評能力高時，會有信心採取直接且積極的作為；然而當員工沒有信心時，則可能採取逃避及消極的作法。此外，組織情感承諾亦可能是影響員工意見表達行為的重

臺灣大學圖書館期刊資料庫

要前因。Tangirala 與 Ramanujam (2008a) 指出，當員工對工作團隊的認同感愈低時，愈傾向保持沉默。組織情感承諾關係到員工與組織連結的強度 (Allen & Meyer, 1996)，組織情感承諾高的員工傾向對組織有高度的忠誠與向心力，因此會積極地幫助組織改善現況；而組織情感承諾低的員工會對組織採取消極的態度、不願為組織投入額外的心力，甚至有較高的缺席率及離職傾向 (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002)。因此，本研究認為自我效能與組織情感承諾均會影響員工意見表達形式的選擇。驗證這兩個因素對員工意見表達形式的影響，將有助於理解員工為何選擇某種特定的意見表達行為。

員工意見表達行為的後果方面，過去文獻雖探討過員工意見參與對於程序正義知覺與工作滿意度的影響 (Bies & Shapiro, 1988; Folger, 1977)，但對於意見表達會如何影響主管績效評量，則國內外研究尚未對此議題進行實證。Beer 與 Nohria (2000) 指出，多數的管理者自認為心胸開闊，樂意接受各種意見及想法，但是多數的員工卻認為，他們的組織或主管對於意見溝通與資訊分享是閉塞的。儘管員工的想法可能有利於組織發展，但是管理階層基於組織現況運作的方便，可能不願意進行改變，甚至認為員工表達不同意見是一種威脅及挑戰 (Kassing, 1998)。如果員工的意見未能獲得良好回饋的話，將影響員工未來的工作態度與對組織向心力。有鑑於此，我們認為有必要深入探究員工意見表達形式對主管績效評量的實際影響。

綜合上述論點，本研究第一個目的在於探討建言、異議與犬儒三種意見表達行為的前因，並進一步了解與確認這三類行為的獨特性與其背後心理機制的細微差異。本研究第二個目的在於驗證員工意見表達行為對主管績效評量的影響。許多研究曾發現主管對員工的績效評量經常存在主觀偏誤的問題 (Bolino, Varela, Bande, & Turnley, 2006; Podsakoff, MacKenzie, & Hui, 1993; Wayne & Liden, 1995)。員工對於是否應表達意見，最大的顧慮便是擔心主管的看法，以及對個人考績的影響。因此驗證主管績效評量此後果變數，將有助於釐清員工這樣的心理顧慮，是否具有實務現象的真實性，或只是員工個人的主觀猜測。

貳、文獻探討與假設

一、意見表達的形式

過去文獻中員工意見表達的形式大約可分為建言、異議與犬儒等三類。「建言」是這三類行為中研究數量最多的意見表達行為。過去研究對於建言行為持有兩種觀點。第一，建言是一種主動且具有建設性的行為反應，其目的是試圖改善組織的現狀 (Rusbult, Farrell, Rogers, & Mainous, 1988)。這類行為通常出現在組織面臨問題或需要變革的情況下，員工基於對組織的向心力與未來期望，而主動積極地提出善意的建議。因此，建言被認為具有利社會的 (Prosocial) 性質，亦視為是一種組織公民行為

臺灣大學圖書館期刊資料庫

(Organizational Citizenship Behavior) (Van Dyne & LePine, 1998)。這類研究常以員工的工作態度為前因變數，而將建言行為做為後果變數。第二，建言是決策中的員工參與行為 (Bies & Shapiro, 1988; Folger, 1977)。這類研究是基於組織程序正義的觀點，並主張員工建言行為對員工態度有正向影響。員工有機會表達意見將可提高員工對組織公平、程序正義的知覺 (Bies & Shapiro, 1988)，同時也會提高員工的工作滿意度 (Folger, 1977)。因此，此類研究把建言行為視為前因，而工作態度則做為後果變數。而本研究所謂的建言行為與第一種觀點的立場較為一致。

異議是指員工極力地對組織提出抗議以試圖改變組織的現狀 (Graham, 1986)。Dooley 與 Fryxell (1999) 將異議定義為：「員工公開表達不同的意見，或是參與者在策略性決策的過程中公開表示反對」。異議的動機遠比建言複雜，員工公開反對並極力地阻止組織不當的政策與措施，可能是基於道德或義務 (Obligation) 動機 (Graham, 1986; Shahinpoor & Matt, 2007)；抑或基於自利動機 (Kassing, 2011)。此外，異議行為通常具有挑戰意味且方式較為激烈 (Kassing, 1998)，有可能會產生人際衝突，甚至對組織造成傷害 (Rubin, Pruitt, & Kim, 1994; Tjosvold, 1991)。儘管員工自認異議行為對組織具有建設性效果 (Kassing, 2011)、可以打破團體迷思 (Groupthink)、提升組織決策的品質 (Dooley & Fryxell, 1999)，但許多主管認為異議者可能沒有足夠的情感承諾，沒有站在組織的立場來考慮事情，是自利的、破壞團結的行為。因此，多數的主管仍將異議視為負面的回饋 (Bailey, 2001)、威脅及冒犯的行為 (Klaas & DeNisi, 1989)。

犬儒意指員工在組織中因不認同某些事物而產生批評主管、憤世嫉俗、嘲諷、悲觀並疏離的行為 (Naus et al., 2007; Wanous et al., 1994)。犬儒的員工對組織與管理者感到失望，但又自覺無力改變，缺少自我表達及自我成就，而表現出消極的工作態度。犬儒的員工通常具有幾項反應：(1) 認為組織不夠正直；(2) 對組織具有負向情感；(3) 會有貶抑與批評組織的行為傾向 (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998)。此種行為導因於對組織變革的抗拒與不適應 (Brown & Cregan, 2008)、察覺到其他成員有道德瑕疵 (Dean et al., 1998)、以及組織未履行承諾 (Andersson & Bateman, 1997)。

綜合上論，本研究依「建設性 / 破壞性」、「積極性 / 消極性」、「對組織的情感」以及「表達對象」等四點對三種意見表達行為作比較 (表 1)。(1) 就行為的建設性 / 破壞性而言，員工提出建言係以組織的利益為考量，試圖提出建設性的方案，以解決組織的問題和改善組織現況，與組織的立場是一致的。異議者的立場與組織是對立的，在觀點上堅持己見，易與組織或主管產生爭論，因此常被視為破壞組織和諧的負面行為。犬儒的員工對組織散發悲觀及不信任的想法，會侵蝕組織的根基並阻礙組織的發展。因此，異議與犬儒均被視為破壞性行為。(2) 在行為的積極性 / 消極性方面，建言與異議二者行為的主動性高，而犬儒是一種消極的逃避行為。(3) 就員工對組織的情感方面，會提出建言的員工通常對組織具有高度的期望、滿意度與正面觀感。而表現

臺灣本土管理學術期刊資料庫

異議與犬儒行為的員工則對組織較不具信心，對組織政策產生質疑與不滿，也不認為善意的意見表達可換來組織高層的良好回應，因此員工在情感上是屬於較為負面。(4) 就表達對象而言，員工建言及異議行為最主要的表達對象是主管，犬儒行為通常是在私下的場合對不具影響力的同事抱怨。

表 1 員工意見表達方式比較

比較向度	建言	異議	犬儒
建設性 / 破壞性	建設性	破壞性	破壞性
積極性 / 消極性	積極	積極	消極
對組織的情感	正向	負向	負向
表達對象	主管	主管	同事

過去研究中，雖然亦有學者將「沈默」(Silence) 視為一種隱性的意見表達行為 (Tangirala & Ramanujam, 2008b)，但大部分研究中仍將沈默視為意見表達的對立面 (Bies & Shapiro, 1988; Van Dyne et al., 2003)。由於沉默不屬於員工的外顯行為，因此在實務上，較難區分員工的沉默是基於沒有意見，或有意見而刻意不願意表達。而過去研究中，其對於員工本身或組織的正負向影響效果也較不明確 (Van Dyne et al., 2003)。因此，在本研究中，仍將意見表達行為界定為外顯的行為，並對此進行相關前因與後果變數之探討。

二、自我效能對意見表達行為之影響

自我效能是員工對自我能力的一種評估與信念 (Bandura, 1977)。文獻上所探討的自我效能可區分為兩種：「一般自我效能」(General Self-efficacy) 以及「特殊自我效能」(Task-specific Self-efficacy)。前者是指個體認為自己在許多不同的情境中，具有充分的能力完成績效要求的一種信念 (Chen, Gully, & Eden, 2001)；後者是指個體對自己在特定情境下，能完成特定任務的信念 (Wood & Bandura, 1989)。一般自我效能可被視為是一種重要的特質 (Trait)，有助於解釋個體不同的動機、態度、學習、以及任務績效 (Chen et al., 2001)。相較於特殊自我效能，一般自我效能較為穩定，可以用來解釋許多跨時間跨情境的現象與行為傾向。因此，為了解三種意見表達行為，本研究以一般自我效能做為前因變數。

自我效能是個人對自我能力的主觀認定，係透過自我認知系統的內在評估與解釋歷程，逐漸形成與建立。每一個體對自我能力自信程度不一定相同，故其表現結果也會有所差異。自我效能的高低會影響個體對行動的決策、投入與執著程度 (Maddux, 1995)。自我效能高的員工對本身的能力具有充分的信心，會有較強烈的動機，會運用

臺灣大學圖書館期刊資料庫

更多的認知資源並積極的計畫行動，以應付外在情境的要求 (Wood & Bandura, 1989)。此外，自我效能還強調個體對解決問題的期望 (Expectancy)，對預期正向結果的期望越高，則個人解決問題的動機越強，而且會越投入 (Bandura, 1977)。因此自我效能高的員工在面對問題時，不僅相信自己擁有解決問題的能力，並且認為能獲得預期的良好結果。Zhou 與 George (2001) 指出，員工相信提出建設性的建議不僅可以解決組織的問題而且還能為組織創造新的機會。因此，員工自我效能越高，越會有強烈的動機去處理問題和提供解決方案，而較有可能表現建言行為。

異議行為亦屬於一種積極性的意見表達方式。員工有時是基於良心與道德的考量，有時則是為了維護個人權益，而對組織政策或做法提出反對的意見。異議行為很可能會給自己帶來風險，所以員工在決定是否表達異議時，需要對自我能力進行評估並對潛在後果做預期。然而，異議者對自己的能力具有一定程度的信心，並認為自己的行動可產生某些影響效果。Parker (1993) 指出，當員工相信他們所提出的異議能改變組織決策時，員工較可能表現異議行為。

犬儒行為是三種表達方式中最消極的行為，當員工對組織的管理措施感到失望、不滿、或是當組織未遵守承諾時，便可能產生此種行為反應 (Andersson & Bateman, 1997)。Wanous et al. (1994) 證實犬儒行為起因於員工對組織改變的期望低落。員工的犬儒行為可能導因於過去成就與表現未被肯定，自我價值長期受到忽視，亦可能導致自我效能感的下降，進而對組織喪失信心 (Davis & Gardner, 2004)。因此，本研究推論自我效能低的員工，由於自信不足、內心又具有恐懼，自認無力改變組織，其表達方式傾向於選擇犬儒行為。綜合上述自我效能與三種表達行為的關係，本研究提出假設如下：

H1a：員工的自我效能與員工建言行為有正相關。

H1b：員工的自我效能與員工異議行為有正相關。

H1c：員工的自我效能與員工犬儒行為有負相關。

三、組織情感承諾對意見表達行為之影響

組織承諾是指個體認同及涉入某特定組織的強度 (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974)，會連結個體與組織的心理狀態 (Stephens, Dawley, & Stephens, 2004)，並決定留在組織的意願強度 (Allen & Meyer, 1996)。根據 Allen 與 Meyer (1996) 的分類，組織承諾具有三個構面：情感承諾 (Affective Commitment)、規範承諾 (Normative Commitment)、與持續承諾 (Continuance Commitment)。其中情感承諾是組織承諾核心本質的構面 (Allen & Meyer, 1996)，研究上也最常被用來代表組織承諾的強度 (Ng, Feldman, & Lam, 2010)。組織情感承諾意指員工對組織的認同、涉入、以及情感的依附。Igbaria 與 Guimaraes (1993) 認為，組織情感承諾是員工對其組織直接的情感回應。

臺灣大學圖書館期刊資料庫

情感承諾高的員工，會表現出強烈地希望留在組織的態度。

Van Dyne 與 LePine (1998) 指出，具有情感承諾的員工會較易於接受群體價值，並且能夠犧牲自我來從事角色外行為，因此組織承諾與組織公民行為兩者是密切相關的。Van Dyne et al. (2003) 將建言行為視為一種組織公民行為。員工的建言行為，其實是反映員工內心對組織的忠誠 (Withey & Cooper, 1989)，由於員工對組織目標與價值具有強烈的信念與認可，所以會願意為組織的成功付出更多的心力 (Porter, Crampon, & Smith, 1976)；情感承諾高的員工通常會把組織的問題視為自己的問題、對組織有較強烈的歸屬感與情感依附，並認為組織對他具有重大的意義 (Buchanan, 1974)。這樣的員工會自發性地關注的組織事務 (Wiener & Gechman, 1977)。因此，組織情感承諾高的員工，在面對組織的問題時，不會逃避而是選擇比較正面的建言行為，提出具體的改善問題的方法 (Hirschman, 1970)。

異議行為是員工公然地表示不同意見與反對，這種意見表達行為較為激烈與直接 (Kassing, 2011)，有可能造成組織內部的衝突而使問題變得更棘手 (Nemeth & Goncalo, 2010)。員工異議行為背後的心理狀態與建言不同，異議者對組織的目標與價值會有較多的質疑。就此反映異議者的心理並不完全認同組織，也不認為自己應該完全接受組織的政策目標。而主管也認為異議是一種非順從的行為 (Nemeth & Staw, 1989)，這樣的員工可能不瞭解組織的目標、不認同組織政策、沒有足夠的組織情感。因此，異議者與組織之間的情感依附關係通常是具有裂隙的。此外，Kassing (2011) 研究發現，異議是具有對抗與攻擊的本質，而且與員工的工作不滿意之間有顯著關係。一般而言，工作不滿意時，員工的組織情感承諾亦很低落 (Stumpf & Hartman, 1984)。因此，本研究假設員工的異議行為，較容易出現在情感承諾低的情況下。

犬儒行為是對組織不滿與失望時所產生的另一種行為表現，當組織與員工互惠關係破裂時，員工會對組織產生不信任，並降低其組織承諾 (Rousseau, 1995)。過去的文獻指出，當組織管理效能不彰 (Stanley, Meyer, & Topolnytsky, 2005)、工作缺乏意義 (Cartwright & Holmes, 2006)、員工無法參與決策過程 (Fleming, 2005)、領導部屬交換關係不良 (Bommer, Rich, & Rubin, 2005)，均可能產生犬儒行為。此種行為反映出員工心理對組織已不再具有認同、也沒有情感上的連結和依附 (Dean et al., 1998)。因此，本研究假設組織情感承諾與犬儒行為之間的關係是負向的。綜合上述的推論，本研究提出下列假設：

H2a：員工的組織情感承諾與員工建言行為有正相關。

H2b：員工的組織情感承諾與員工異議行為有負相關。

H2c：員工的組織情感承諾與員工犬儒行為有負相關。

臺灣大學學術期刊資料庫

四、意見表達行為對主管績效評量之影響

建言的目的是為了改善組織現狀，(Rusbult et al., 1988; Van Dyne & LePine, 1998; Withey & Cooper, 1989)，它反映出員工參與和投入組織的程度。建言經常被視為是一種組織公民行為，是可為組織帶來益處的利社會行為 (Prosocial Behavior) (Van Dyne et al., 2003)。員工的建言經常表現方式有：(1) 會與主管或同事討論問題；(2) 會採取解決問題的行動；(3) 會向主管提出解決問題的方案；(4) 會從外部尋求協助等，而這些行為有利於組織的運作與效能，並可改善員工與組織之間的關係 (Zhou & George, 2001)，對組織具有建設性 (Hirschman, 1970; Rusbult et al., 1988)。故較有可能被管理者接受與賞識，進而影響主管對員工的績效評量 (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000)。因此，本研究預測，員工建言與主管績效評量之間具有正向關係。

H3a：員工建言行為對主管所給予員工的績效評量具有正向影響。

員工對組織政策或運作實務存有質疑與不滿時，會向組織提出異議，並試圖經由反對來改變組織或主管的想法 (Graham, 1986)。異議者與大多數員工的差別在於，他們的行為較為唐突 (Maslach, Stapp, & Santee, 1985)。異議者通常會給人好爭辯，以及言論帶有攻擊性的印象。許多主管會將異議視為威脅或冒犯的行為 (Klaas & DeNisi, 1989)。雖然異議具有潛在的價值，但有些管理者無法認同這種行為，甚至會以行政倫理 (Bureaucratic Ethic) 為理由，試圖壓制異議者並使其消音 (Shahinpoor & Matt, 2007)。此外，主管基於保全面子在面對員工的批評可能產生負面的情緒反應 (Han, 2010)。Klaas 與 DeNisi (1989) 研究發現，員工對主管表達不滿的行為，會影響主管對該員工的績效評量，即以績效考核為工具來抑制員工表達反對意見。因此，我們預測員工的異議行為對主管績效評量分數將具有不利影響。

H3b：員工異議行為對主管所給予員工的績效評量具有負向影響。

犬儒行為是一種負面反應或態度 (Naus et al., 2007)。犬儒的員工常出現以下情形：(1) 認為組織缺乏誠信；(2) 認為自己不受組織重視；(3) 會評批主管；(4) 以嘲諷、揶揄的方式來表達不滿及發洩鬱悶；(5) 對問題採取消極及逃避態度。犬儒行為與負面感受有關，犬儒的員工可能會失去工作的熱情，進而造成雇用關係的退化。此外，犬儒的員工傾向於對不具影響力的同事進行私下抱怨、散播與組織有關的消極言論 (Wanous et al., 1994) 和批評主管 (Naus et al., 2007)。儘管員工並未公開批評，但是與同事互動過程中，這樣的言行亦有可能經由多手傳播，而直接或間接地負面影響到成員對組織的看法，甚至被主管知悉。因此，本研究推論員工的犬儒行為可能對主管績效評量有不利的影響。本研究之所有假設與研究架構如圖 1 所示。

H3c：員工犬儒行為對主管所給予員工的績效評量具有負向影響。

臺灣大學學術期刊論文

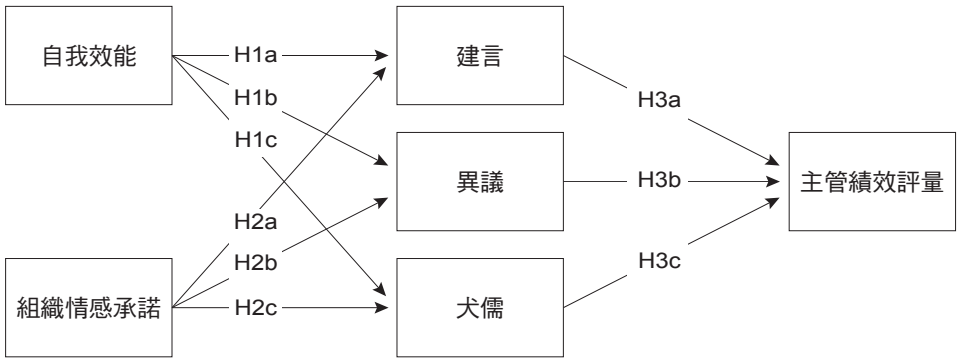


圖 1 研究架構

參、研究方法

一、研究對象與程序

本研究的配對樣本來自台灣 56 所國民中學的行政人員與其主管。為同時瞭解行為表現者 (部屬) 及行為觀察者 (主管) 的不同看法，以及避免可能存在之寬大偏誤 (Leniency Bias) 或自謙偏誤 (Modesty Bias) 等問題 (樊景立、鄭伯壎，1997)。研究問卷包含部屬問卷與主管問卷，分別由部屬本人與其單位主管以配對方式填答。部屬意見表達行為的資料收自「部屬本人的自評資料」與「單位主管的他評資料」兩者。此外，為避免「共同方法變異」所造成的推論偏誤，部屬的自我效能與組織情感承諾由部屬自行填答，而部屬的工作績效則由其單位主管來填答。

研究問卷資料的蒐集採現場發放與郵寄兩種方式。現場發放 181 組，郵寄 241 組，總計發放 422 組配對問卷，其中部屬 422 人與主管 213 人填答。部屬問卷回收 322 份而主管問卷回收 315 份，回收率分別是 76.3% 與 74.6%。扣除漏答與無法配對的問卷，最後配對成功的問卷計有 281 份，整體有效回收率為 66.6%。

有效問卷中，部屬總人數為 281 人，其中女性占 63.7%，平均年齡 38.2 歲，教育程度以大學最多，占 60.1%，在目前組織平均服務年資為 7.8 年。主管總人數 170 人，其中 45.3% 為女性，平均年齡 43.8 歲，教育程度以碩士以上最多，占 57.1%，在目前組織平均服務年資為 9.5 年，部屬與主管平均認識時間為 5.1 年。

二、研究工具

本研究變數包括自我效能、組織情感承諾、三種意見表達行為 (建言、議異、犬儒)、與主管績效評量等六個。除績效評量之量表外，其他五個量表皆為國外學者所發展，因此本研究對這些原始量表進行標準的翻譯與倒譯程序 (Translation and Back-translation) (Brislin, 1980)，以確保中文量表與原始量表的語意相似性。本研究採用的

臺灣大學圖書館期刊資料庫

量表除自我效能以 Likert 五點尺度進行衡量外，其他五個量表均以 Likert 七點尺度進行衡量 (分數越高表示越同意)。

自我效能量表係由 Chen et al. (2001) 所發展，量表共有 8 個題項。題項內容範例：「當面臨較困難的任務時，我確信我可以完成它們」、「我有信心能夠完成許多不同的任務」。本研究中，自我效能量表的信度值為 0.90。

組織情感承諾的衡量採用 Meyer 與 Allen (1991) 所發展的情感承諾量表，共有 6 個題項。題項內容範例：「我很樂意自己未來的職業生涯也是在這個學校中度過」與「我對這個學校並沒有很強的歸屬感 (反向題)」。量表的信度值為 0.83。

建言行為的衡量採用 Naus et al. (2007) 所發展量表，共有 5 個題項。題項內容範例：「會試圖找出對學校有利的解決方式」、以及「會與主管討論問題，並一起找出解決方式」。量表的信度值為 0.90 (自評) 與 0.92 (他評)。

對於異議行為的衡量，係採用 Dooley 與 Fryxell (1999) 所發展的量表，題項計有二題。題項內容範例：「對於公開表達不同意見的頻率」以及「做決策時表達異議的頻率」。異議量表的信度值為 0.88 (自評) 與 0.84 (他評)。

犬儒行為量表有 6 個題項，由 Naus et al. (2007) 所發展。題項內容範例：「會以嘲諷式的幽默來發洩鬱悶」與「會向同事訴說主管的無能」。量表的信度值為 0.62 (自評) 與 0.73 (他評)。

主管績效評量採用樊景立與鄭伯壎 (1997) 所發展的員工工作績效量表，量表屬於主觀的績效衡量，係由主管填答，共有 4 個題項。題項內容範例：「該員工對本單位整體工作績效有重大的貢獻」以及「該員工的工作表現總能符合主管的期望」。量表的信度值為 0.95。

本研究對可能影響員工意見表達行為以及主管績效評量的因素進行控制。控制變數包括性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、部屬與主管認識的時間以及在目前組織的服務年資。選擇這些變數主要考量員工本身的人口特性、與主管的關係、以及與組織的關係。

三、統計分析

本研究使用結構方程模型 (Structural Equation Modeling) 對變數進行驗證性因素分析 (Confirmatory Factor Analysis)。為避免衡量指標對因素比例過高而影響模型配適度估算 (Bandalos, 2002)，本研究將相同構念下的題項，進行題項縮減 (Item Parceling) (Little, Cunningham, Shahar, & Widaman, 2002)；係取因素負荷量最高與最低題項兩者的平均值，再將縮減題項後的構念進行驗證性因素分析。為驗證研究構念之間的區辨效度 (Discriminate Validity)。本研究以六個研究變數構成之六因子模型為基準模型 (Baseline Model)，對各種不同的模型進行相對比較。由於三種意見表達行為的衡量包

臺灣大學圖書館期刊資料庫

括了部屬自評與主管他評，故因素分析比較程序將分別進行兩次。在假設檢定方面，本研究則以階層迴歸分析 (Hierarchical Regression Analysis) 驗證前因變數、意見表達行為、與主管績效評量之間的關係。

肆、研究結果

一、信度與效度分析

不論三種意見表達行為是採部屬自評或主管他評方式，驗證性因素分析結果均顯示，六因子模型與資料之間具有良好的配適 (分別為 χ^2 = 168.07, *df* = 89, GFI = .93, CFI = .97, AGFI = .97, NFI = .94, PGFI = .61, RMSEA = .06; χ^2 = 134.80, *df* = 89, GFI = .95, CFI = .98, AGFI = .98, NFI = .96, PGFI = .62, RMSEA = .04)，結果顯示，本研究的構念之間具有良好的區辨效度。各觀察指標與構念之間的因素負荷量介於 0.62 至 0.97 之間並達顯著水準 ($p < .01$)，因此衡量上符合收斂效度 (Convergent Validity) 的要求。本研究各構念之衡量具有良好的內部一致性信度 ($\alpha > 0.70$) (表 2)。

二、假設檢定

表 2 呈現本研究各變數的平均值、標準差、信度，以及所有變數之間的相關。自評和他評的三種意見表達行為，都具有顯著正相關 (建言：$r = .24, p < .01$; 異議：$r = .24, p < .01$; 犬儒：$r = .26, p < .01$)，顯示部屬與主管對意見表達行為的知覺與觀察具有相當程度的相似性。

(一) 自我效能與組織情感承諾對員工意見表達形式的影響

本研究驗證員工意見表達形式會受到自我效能及組織情感承諾的影響。迴歸模型中先納入控制變數，其後再加入自我效能及組織情感承諾兩前因變數。表 3 分別列出兩前因變數對自評及他評的意見表達行為之影響結果。其中模型 1-1、1-2 驗證部屬自評的建言行為與前因變數之關係。結果顯示，部屬自評的建言行為確實受到自我效能與組織情感承諾的顯著正向影響 ($\beta = .29, p < .01$; $\beta = .31, p < .01$)。模型 1-3、1-4 以主管他評的建言行為為依變數。結果顯示，只有組織情感承諾對建言 (他評) 有顯著的正向影響 ($\beta = .16, p < .05$)。對自評的建言行為而言，假設 H1a 及 H2a 得到統計支持，但是對他評的建言行為而言，只有假設 H2a 得到統計支持。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 2 研究變數之敘述統計與相關分析

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. 自我效能	3.78	.44	(.90)														
2. 組織情感承諾	5.34	.92	.32**	(.83)													
3. 建言 (自評)	5.37	.80	.38**	.42**	(.90)												
4. 建言 (他評)	6.02	.84	.08	.18**	.24**	(.92)											
5. 異議 (自評)	3.20	1.05	.18**	.01	.34**	.09	(.88)										
6. 異議 (他評)	2.91	1.04	.03	-.08	-.04	.10	.24**	(.84)									
7. 犬儒 (自評)	3.44	.78	-.12*	-.37**	-.20**	-.13*	.20**	.16**	(.62)								
8. 犬儒 (他評)	3.04	.97	-.02	-.16**	-.09	-.42**	.09	.32**	.26**	(.73)							
9. 主管績效評量	5.99	1.05	.10	.16**	.22**	.75**	.09	.01	-.08	-.49**	(.95)						
10. 性別	--	--	.05	.00	-.12*	.01	-.17**	.04	-.13*	.06	-.04	--					
11. 年齡	38.17	8.53	.10	.13*	.13*	-.08	.04	.03	-.13*	.06	-.07	-.02	--				
12. 婚姻狀態	--	--	.13*	.08	.03	.03	-.04	.02	-.12**	.00	.01	-.02	.50**	--			
13. 教育程度	--	--	.17**	.11	.13*	.18**	.12*	.07	-.04	-.13*	.16**	-.02	-.34**	-.18**	--		
14. 與主管認識時間	5.09	4.52	.02	.22**	.14*	.07	.13*	.01	.00	-.02	.14**	-.03	.39**	.16**	-.08	--	
15. 服務年資	7.84	6.60	.13*	.19**	.08	-.03	.06	.03	-.06	.02	.05	.09	.67**	.35**	-.15**	.48**	--

註：N = 281; 對角線係數為 Cronbach's α 值 ; * $p < .05$; ** $p < .01$。

模型 2-1、2-2 驗證自評的異議行為與前因變數之關係。結果顯示，部屬自評的異議行為會受到本身自我效能的正向影響 (β = .20, p < .01)。模型 2-3、2-4 以主管他評的異議行為為依變數，結果顯示自我效能與組織情感承諾兩者對異議 (他評) 均無顯著影響 (β = .04, p > .05; β = -.12, p > .05)。對自評的異議行為而言，只有假設 H1b 得到統計支持。就他評的異議行為而言，假設 H1b 及 H2b 均未得到統計支持。

模型 3-1、3-2 則以自評的犬儒行為為依變數。模型 3-2 顯示部屬自評的犬儒行為會受到組織情感承諾的顯著負向影響 (β = -.39, p < .01)。模型 3-3、3-4 以主管他評的犬儒行為為依變數。前因變數中只有組織情感承諾對犬儒 (他評) 有顯著地負向影響 (β = -.16, p < .01)。因此，對自評與他評的犬儒行為而言只有假設 H2c 的組織情感承諾影響效果則獲得支持。

(二) 員工意見表達形式對主管績效評量的影響

員工意見表達形式對主管績效評量的影響的驗證，迴歸模型中以主管績效評量作為依變數，先納入控制變數，再分別加入自變數部屬自評與他評的三種意見表達行為 (表 4)。

模型 5-1 與 5-2 分別驗證自評與他評的建言行為對主管績效評量的影響。結果顯示，自評及他評之建言行為對主管績效評量具有顯著正向影響 (β = .21, p < .01; β = .74, p < .01)。因此，假設 H3a 得到支持。模型 6-1 與 6-2 分別驗證自評與他評的異議行為對主管績效評量的影響。結果顯示，兩者之異議行為不影響主管績效評量 (β = .05, p > .05; β = -.01, p > .05)。因此，假設 H3b 未獲得支持。模型 7-1 與 7-2 分別驗證自評與他評的犬儒行為對主管績效評量的影響。分析結果，雖部屬自評的犬儒行為對主管績效評量無顯著影響 (β = -.10, p > .05)，但模型 7-2 的解釋量增加達顯著水準 ($\triangle R^2$ = .21, p < .01)，主管他評的犬儒行為對主管績效評量有顯著負向影響 (β = -.46, p < .01)。因此，假設 H3c 得到部分支持。

為進一步確認上述結果的可靠性，模型 8-1 與 8-2 分別同時分析三種意見表達行為的影響後果。這兩個模型的迴歸分析結果，迴歸係數的影響方向和顯著性都與上述驗證的結果相同。再次顯示，員工的建言行為對主管績效評估具有正向影響 (β = .19, p < .01; β = .66, p < .01)；異議行為對主管績效評估無顯著影響 (β = .01, p > .05; β = .00, p > .05)；而犬儒行為則在主管知覺到時，對主管績效評估具有負向影響 (β = -.20, p < .01)。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 3 階層迴歸分析：自我效能、情感承諾對員工意見表達形式之影響

變數	依變數											
	建言（自評）		建言（他評）		異議（自評）		異議（他評）		犬儒（自評）		犬儒（他評）	
	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-4	模型 2-1	模型 2-2	模型 2-3	模型 2-4	模型 3-1	模型 3-2	模型 3-3	模型 3-4
控制變數												
部屬性別	-.11	-.12*	.02	.02	-.17**	-.18**	.04	.04	-.15*	-.15**	.06	.06
部屬年齡	.21*	.18*	-.10	-.11	.06	.05	.07	.08	-.19*	-.17*	.07	.08
部屬婚姻狀況	-.05	-.08	.10	.10	-.08	-.10	.00	.00	-.08	-.07	-.04	-.04
部屬教育程度	.19**	.07	.17**	.14*	.14*	.11	.09	.10	-.11	-.05	-.12	-.10
部屬與主管認識時間	.11	.07	.12	.10	.10	.13*	-.01	.01	.04	.11	-.04	-.01
部屬組織服務年資	-.06	-.12	-.03	-.04	.04	.03	-.01	-.00	.06	.10	-.01	-.01
自變數												
自我效能		.29**		.01		.20**		.04		.03		.04
情感承諾		.31**		.16*		-.10		-.12		-.39**		-.16**
R^2	.07	.28	.05	.07	.07	.10	.01	.02	.05	.19	.02	.05
$\triangle R^2$		.08**		.02*		.03**		.01		.13**		.02*
F	3.62**	13.40**	2.41*	2.71**	3.34**	3.93**	.45	.74	2.57*	7.85**	1.13	1.63

註：N = 281; * $p < .05$; ** $p < .01$。

臺灣管理學術期刊資料庫

表 4 階層迴歸分析：員工意見表達形式對主管績效評量之影響

變數	模型 4	模型 5-1	模型 5-2	模型 6-1	模型 6-2	模型 7-1	模型 7-2	模型 8-1	模型 8-2
控制變數									
部屬性別	-.04	-.02	-.05	-.03	-.04	-.06	-.01	-.03	-.04
部屬年齡	-.18*	-.22*	-.10	-.18	-.18*	-.20*	-.15	-.23**	-.10
部屬婚姻狀態	.06	.07	-.02	.06	.06	.05	.04	.06	-.02
部屬教育程度	.13*	.10	.01	.13*	.14*	.12*	.08	.09	.00
部屬與主管認識時間	.16*	.14*	.07	.17*	.16*	.17*	.14*	.14*	.07*
部屬組織服務年資	.09	.11	.12*	.09	.09	.10	.09	.11	.11*
自變數									
建言（自評）		.21**						.19**	
建言（他評）			.74**						.66**
異議（自評）				.05				.01	
異議（他評）					-.01				.00
犬儒（自評）						-.10		-.06	
犬儒（他評）							-.46**		-.20**
R^2	.06	.10	.58	.06	.06	.07	.27	.11	.62
$\triangle R^2$		.04**	.52**	.00	.00	.01	.21**	.04**	.55**
F	3.02**	4.43**	54.80**	2.70**	2.58*	2.97**	14.60**	3.53**	48.31**

註：N = 281; * $p < .05$; ** $p < .01$。

臺灣管理學刊資料庫

伍、討論與建議

本研究的理論架構主要目的是驗證三種意見表達方式會如何受到員工自我效能及組織情感承諾的影響，以及三種意見表達方式會如何影響主管給予員工的績效評量。結果顯示，在意見表達行為的前因方面，當員工的組織情感承諾程度愈高時，愈容易出現建言行為；員工自我效能高時，會認為自己較容易表現出建言行為。員工的組織情感承諾對異議行為則無顯著影響，但自我效能高的員工也認為自己較會表現出異議行為。員工的組織情感承諾愈低時，愈容易產生犬儒行為，而此類行為與自我效能的高低並無關係。在意見表達行為的後果方面，建言行為有助於提高主管績效評量的分數；異議行為則和主管績效評量無顯著關係；員工犬儒行為有時並不會影響主管績效評估，但若此行為被主管知覺時，則會對績效評量有不利影響。

一、理論貢獻

本研究結果對於員工意見表達相關的理論具有幾項貢獻。第一，經由驗證確認建言、異議、與犬儒三種意見表達行為本質不同。早期有關意見表達研究中，通常僅關注於建言行為 (Farrell, 1983; Hirschman, 1970; Rusbult et al., 1988)，而且常將異議與建言這兩種行為視為同一類 (例：Van Dyne & LePine, 1998)。近年來雖有一些理論型研究認為，意見表達行為是具有多元形式與性質 (Van Dyne et al., 2003)，但對這些構念的影響前因與後果變數之關係，均相當缺乏實證。本研究根據文獻將意見表達行為分為三類。並從驗證性因素分析的結果證實三者具有顯著的區辨效度。三種意見表達行為的前因分析結果顯示，三種意見表達行為的產生確實是基於不同的心理特質與態度。此外，三種意見表達行為對主管績效評量也造成不同方向的影響。因此，綜合上述研究分析結果，證實建言、異議、與犬儒確實屬於不同性質的意見表達行為。

第二，本研究認為員工意見表達行為，其背後存在不同的心理機制。過去的研究並沒有特別注意到這些不同形式的意見表達行為，在員工心理特質及態度的差異。本研究發現，員工意見表達方式，確實會受到不同程度的自我效能及組織情感承諾的影響。從員工本人角度來說，員工對其能力有較高的自信，且對組織具有高度的認同與情感依附時，會較願意對組織提出建設性的建議。然而，如果員工自恃能力甚高，但對組織的情感依附與歸屬感較低時，員工面對組織的問題較可能採取與組織立場對立的異議行為。此外，當員工的自我效能與組織情感承諾較低時，容易產生犬儒行為。這個結果符合 Naus et al. (2007) 的論點，當員工認為自己不具有改變環境的能力，且自己的價值與組織價值不一致、對組織沒有情感認同時，會以消極的犬儒行為來渲洩。

第三，本研究對於意見表達形式的衡量同時採自部屬自評及主管他評的資料，能洞察雙方觀點的不同。過去已有多篇研究指出，員工與主管由於資訊取得、認知基模 (Cognitive Schema) 的不同，兩者對同樣的事情會給予不同的價值權重 (Cheung, 1999;

臺灣大學學術期刊資訊網

Wright, 2004)。研究發現，自我效能對意見表達行為的影響效果方面，員工與主管具有不同的觀點。從員工的觀點來說，員工在對上級提出意見之前 (包含建言與異議)，會覺得需要勇氣與信心，因此自我效能是產生建言及異議行為的一種內在驅動力；然而，從主管的觀點來說，當主管面對員工提出建言或異議時，可能會將注意力放在議題、員工態度與語氣、雙方的關係以及這些意見是否會影響領導威信與面子等問題上 (Han, 2010; Schwartz, 1990)，而未必會專注在員工的自我效能高低。從員工的表達形式、態度、語氣等外顯行，很可能是用以推斷員工對組織的認同與向心力。因此，就主管他評的意見表達行為與員工的自我效能無關，但與組織情感承諾有影響。

第四，縱觀過去國內外文獻，並未針對員工意見表達行為與主管績效評量之間的關係進行過實證。對此議題本研究發現不同的表達方式確實會對主管績效評量造成不同方向的影響後果。研究發現建言對主管績效評量具有正面影響，而異議對主管績效評量沒有顯著影響。因此，若部屬能夠選擇較具建設性而具有同理心的方式來表達意見，主管會較樂於參考或接受。然而異議行為並未如本研究假設之預期，由此顯示主管雖未必欣賞勇於提出相反意見的部屬，但在大多數情況下，也並不會對這些部屬給予較低的考績分數。最後，部屬的犬儒行為確實會負向影響主管對部屬的績效評估。研究發現部屬自評的犬儒行為與主管他評的犬儒行為之間具有顯著正相關 ($r = .26$, $p < .01$) (表 2)，亦即，部屬與主管雙方的知覺是具有相似性的。雖然部屬不會當面對主管表現出犬儒行為，但主管卻可以察覺到部屬對組織的負面態度。當主管察覺到此負面行為時，會產生不良的印象，而給予較差的績效評估分數。

二、實務意涵

本研究結果可提供組織、主管、以及員工在溝通與管理上的啟示。首先，員工表達對組織有益的意見，其關鍵在於自我效能與組織情感承諾。為使員工能有勇氣與意願提出建設性的建議，主管應瞭解員工的心理特質與態度，並設法提高員工的自我效能以及對組織的情感承諾。組織可以透過員工訓練 (Avery, 2003)、勸說引導 (Bandura, 1977) 來提高其自我效能。例如：主管能鼓勵員工表達看法；或是接納並實行其意見，都能提高員工的自我效能，進而更積極的為組織付出 (Landau, 2009)。此外，組織也可以藉著營造公平與支持員工的工作環境 (Cohen, 2007)、提高工作滿意度 (Igbaria & Guimaraes, 1993)，來提升員工對組織承諾的強度。因此，主管或組織，事實上是能夠採取適當的作法，藉由提升員工的自我效能和改善員工對組織的態度，來提高員工回饋建設性意見的意願。

其次，本研究證實意見表達形式確實會影響主管對員工績效的評量，此結果可以提供員工作為參考。主管對員工的建言行為會有較好的評價，而對異議行為則抱持中性態度。反觀犬儒行為，員工認為私下數落主管或批評組織政策的行為不會被主管察

臺灣博碩士論文期刊資料庫

覺。但主管卻可以感受到員工消極的行為，也許是基於個人的敏感度，也許是基於同事之間的二手傳播。當主管察覺到員工的犬儒行為時，極可能會感到不悅，而給予較差的績效評估分數。因此，當員工有意見時，對主管直接提出建言或異議，會比在背後發表犬儒言論要來得安全。若員工知道意見表達方式對自身績效會造成何種影響的話，則有助於員工判斷自己該採取何種方式來表達意見。

三、研究限制與未來研究建議

在研究限制方面，本研究的問卷資料蒐集採橫斷面設計 (Cross-sectional Design)，這可能會影響因果關係推論的有效性，且不能排除變數之間逆向因果關係的可能性。例如：員工也可能在意見表達之後，由於未受到主管的肯定，因而影響到其內在的自我效能與組織情感承諾。建議未來研究可採取縱貫性設計 (Longitudinal Design)，以更進一步確認員工意見表達與其前因及後果變數之間的關係。

此外，本研究透過部屬與主管配對資料的蒐集，減少了共同方法變異的疑慮。雖然主管可透過觀察或二手傳播，可察覺員工的犬儒行為，然而員工犬儒行為的對象是同事，如果能以同事作為問卷填答對象，更可提高此變數衡量的準確性。因此未來研究對於衡量員工的意見表達行為，亦可嘗試蒐集同事他評資料，亦可從另一個角度來瞭解意見表達行為在組織中的影響。

本研究對象為國中行政人員與其主管，在績效管理上需遵守公務人員考績法的規定，以此樣本來進行統計分析，可能會有外部效度和外推性 (Generalizability) 的限制，未必能夠類推到一般民營企業的工作場所。公務機關的職業保障高於民營企業，有助於員工表達意見，但由於公務機關的科層制度缺乏彈性，使得意見被採納與執行的可能性降低，進而影響員工對組織問題的關心與興革的投入。此外，公務機關主管考核部屬，主觀因素較高，而且成績分佈偏態情況較嚴重，成績考核甲等比例偏高較無法客觀地反映部屬的真實績效。因此後續相關研究可選擇民營企業的員工和主管為研究對象，並比較公、民營樣本之間的特色差異。

本研究發現員工意見表達方式對主管績效評量產生了正向或負向影響。然而大部分的公、民營組織中，其績效考核中並沒有包含建言、異議或犬儒這些行為項目；亦即很可能大部分的意見表達行為，都是屬於所謂的角色外行為 (Van Dyne & LePine, 1998)。過去許多研究證實，主管在績效評量時，會明顯受到員工角色外行為的影響 (Podsakoff et al., 2000)，且這些行為對整體績效評量變異解釋能力甚至高達 12% 至 34% 之間 (Bergeron, 2007)。建言行為對績效評量產生正向影響，有可能是因為主管對此行為的好印象而產生的月暈效應 (Halo Effect) (Bolino et al., 2006)；而犬儒對績效評量的負向影響，亦可能是基於不良印象而產生的尖角效應 (Horn Effect) (Macdougall, Riley, Camwron, & Mckinstry, 2008)。因此，意見表達行為是否導致了考核偏差，是一

臺灣大學醫務期刊資料庫

項值得關注的議題。建議未來研究可進一步探討主管在何種情況下，會較重視員工意見表達；在何種情況下，僅重視員工角色內實質的工作產出。如果主管重視員工的意見且納入考核範圍，則主管真正重視的是意見內容的良窳與實用性，還是員工的表達形式與表達態度。

意見表達行為的影響前因方面，本研究僅探討自我效能與組織情感承諾。在後果變數方面，僅探討主管績效評估。然而，尚有其他不同性質的前因變數及組織情境也可能影響員工意見表達的形式。此外，員工表達行為除了影響主管績效評量外，亦有可能影響後續與主管、組織之間的長期關係。因此，建議未來研究可深入瞭解員工意見表達行為對其個人績效以外的影響後果，對此議題帶來更豐富的發現與瞭解。

四、結論

過去員工意見表達的研究多著重在單一表達行為的討論，很少同時對不同表達行為的前因與結果進行探討及比較。在理論上，本研究對建言、異議與犬儒三種建言行為的實證，更確切地釐清了這三種意見表達行為各自的特色與差異。這三類行為背後的心理前因 (自我效能與組織情感承諾的程度) 與對主管績效評量的影響後果均明顯不同。此外，本研究同時對這三類行為採取部屬自評與主管他評的方式進行衡量，能夠更清楚理解部屬與主管的認知模式與觀點異同之處。因此在實務上，有助於幫助管理者與員工在溝通上採取適當的應對與互動方式。

臺灣大學學術期刊資料庫

Employee Opinion Expression Behaviors: Their Antecedents and Influences on Supervisory Performance Evaluation

Hsin-Hua Hsiung, Professor, Department of Business Administration, National Dong Hwa University
Nien-Tai Tsai, Ph.D. Candidate, Institute of Business Administration, National Dong Hwa University
Jian-An Chen, MBA, Institute of Business Administration, National Dong Hwa University

Introduction

Employee opinions provide important information for helping managers make decisions. Taking employee ideas and perspectives into account can help organizations prevent potential risks and problems, and develop new ways to change disadvantageous conditions. Furthermore, employee opinions are usually driving forces leading to organizational innovation and improvement (Zhou & George, 2001). Managerial literature regards employee voice as a benign action and suggests that organizations should encourage employees to express their opinions freely (LePine & Van Dyne, 1998). Most research on opinion expression originates from Hirschman's (1970) "exit-voice-loyalty model", which proposes that voice is the most proactive, constructive response when employees experience job dissatisfaction. However, employees may also adopt other expression forms, such as dissent and cynicism. Very few studies investigate why employees express their opinions in different ways. Therefore, the first objective of this study is to examine the psychological antecedents of these various forms of employee expression.

While most managers consider themselves to be open-minded and are willing to accept various opinions and ideas, many employees report that their supervisors do not support communication and sharing of information and knowledge (Beer & Nohria, 2000). Some managers even view employee opinion expression as a threat or confrontation. Employees are inevitably concerned about the risks to their personal images, career development, and job performance ratings. Thus, the second objective of this study is to examine the effects of opinion expression on supervisory performance evaluation. This examination helps clarify whether employee concerns about opinion expression are based on reality or merely a subjective suspicion. This study analyzes paired data collected from both supervisors and subordinates. This research design helps reveal the potential perception discrepancy between two parties, and helps avoid the problem of common method variance.

臺灣大學學術期刊資料庫

Literature Review and Hypotheses

Voice, dissent, and cynicism are the most common opinion expression behaviors mentioned in the literature. Voice is defined as a "promotive behavior that emphasizes expression of constructive challenge intended to improve rather than merely criticize" (Van Dyne & LePine, 1998). Voice behavior is usually based on good will and good intention, and the actor usually believes that he/she can make a positive change for the organization. Therefore, this study proposes that employees who exercise voice are characterized by high self-efficacy and high affective commitment to their organizations. Dissent refers to "feeling apart from one's organization, and expressing disagreement or contradictory opinions about one's organization" (Kassing, 1998). While dissenters do not have a positive perspective on their organizations, they believe they may change some organizational policies or practices through their protests or fights. This implies that dissenters are characterized by high self-efficacy but low affective commitment. Cynicism usually refers to a negative attitude comprising: (1) a belief that the organization lacks integrity, (2) the negative affect toward one's employing organization, and (3) the tendency to engage in "disparaging and critical behaviors toward the organization" (Dean et al., 1998). Employees who express cynical speech often experience the feelings of alienation, suspicion, contempt, and disillusionment (Naus et al., 2007). Thus, these employees are characterized by both low self-efficacy and low affective commitment. Therefore, this study presents the following hypotheses.

H1a: Self-efficacy is positively related to voice behavior.

H1b: Self-efficacy is positively related to dissent behavior.

H1c: Self-efficacy is negatively related to cynicism behavior.

H2a: Affective commitment is positively related to voice behavior.

H2b: Affective commitment is negatively related to dissent behavior.

H2c: Affective commitment is negatively related to cynicism behavior.

Voice is usually regarded as a kind of organizational citizenship behavior (Van Dyne & LePine, 1998) that may improve the organizational status quo and benefit the daily operations and interpersonal relationships in organizations (Zhou & George, 2001). Thus, managers may appreciate employees who are willing to provide benign and constructive suggestions. However, dissenters may offend the managerial level (Klaas & DeNisi, 1989) and cynics may lose their involvement and enthusiasm in their jobs. Therefore, dissenter and cynics are less likely to achieve high performance evaluations. Figure 1 depicts all of the hypothesized relationships.

臺灣大學學術期刊資料庫

H3a: Employee voice behavior has a positive effect on supervisory performance evaluation.
H3b: Employee dissent behavior has a negative effect on supervisory performance evaluation.
H3c: Employee cynicism behavior has a negative effect on supervisory performance evaluation.

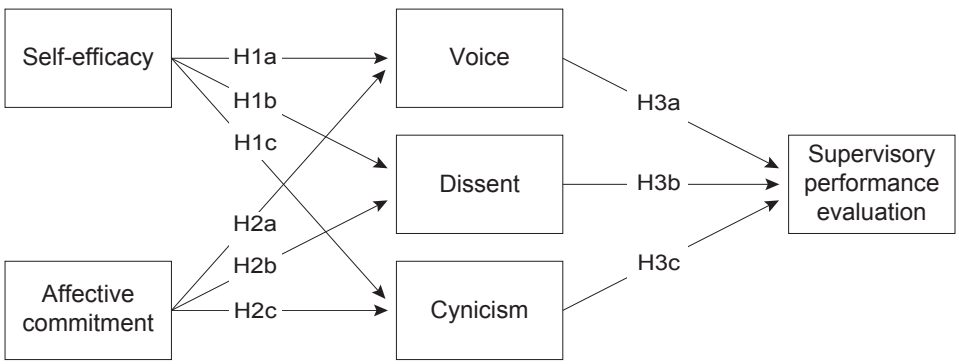


Figure 1 Theoretical Framework

Methods

1. Sample and Procedure

This study analyzed a paired sample collected from administrative personnel and their direct supervisors in 56 junior high schools in Taiwan. Three forms of opinion expression behaviors were collected from self-reports and supervisor reports. Self-efficacy and affective commitment were rated by subordinates themselves; employee performance was evaluated by supervisors. Of the 422 paired questionnaires distributed, 322 subordinate questionnaires and 315 supervisor questionnaires were returned. Eliminating questionnaires with missing data and those that could not be matched produced a final sample of 281 pairs. Of the subordinate sample, 63.7% were women. The average age was 38.2 years and the average organizational tenure was 7.8 years. Of the supervisor sample, 45.3% were women. The average age was 43.8 years and the average organizational tenure was 9.5 years.

2. Measures

Except for the performance evaluation scale, all the scales used in this study were originally constructed in English. A standard translation and back-translation procedure was employed to ensure literal correspondence (Brislin, 1980). Self-efficacy was measured using an 8-item scale developed by Chen et al. (2001). Affective commitment was measured using

臺灣大學管理期刊資料庫

a 6-item scale developed by Meyer and Allen (1991). Voice and cynicism were respectively measured using a 5-item scale and a 6-item scale developed by Naus et al. (2007). Dissent was measured using a 2-item scale developed by Dooley and Frywell (1999). Supervisory performance evaluation was measured using a 4-item scale developed by Farh and Cheng (1997). Employee age, gender, marital status, education level, organizational tenure, and length of acquaintance with the direct supervisor served as control variables in all of the hierarchical regression analyses.

Results

Regardless of whether opinion expression behaviors were rated by subordinates or supervisors, confirmatory factor analysis indicates that the hypothesized six-factor model fits the data well (χ^2 = 168.07, *df* = 89, GFI = .93, CFI = .97, NFI = .94, RMESA = .06; χ^2 = 134.80, *df* = 89, GFI = .95, CFI = .98, NFI = .96, RMESA = .04), and better than any alternative nested models.

Regression analysis results reveal that self-efficacy is positively associated with self-rating voice (β = .29, p < .01), but not related to other-rating voice. Affective commitment is positively associated with both self-rating and other-rating voice (β = .31, p < .01; β = .16, p < .05). Results show that self-efficacy is positively related to self-rating dissent (β = .20, p < .01), but not related to other-rating dissent. Affective commitment is neither related to self-rating nor other-rating dissent. Self-efficacy is neither related to self-rating nor other-rating cynicism, while affective commitment is negatively related to both self-rating and other-rating cynicism (β = -.39, p < .01; β = -.16, p < .01).

Regression results also show that three forms of opinion expression behaviors have different influences on supervisory performance evaluation. Voice behavior has a positive influence on performance evaluation (β = .19, p < .01; β = .66, p < .01). Dissent has no influence (β = .01, p > .05; β = .00, p > .05), and cynicism has a negative influence when supervisors perceive this kind of behavior (β = -.20, p < .01).

Discussion

The findings of this study contribute to existing literature in several ways. First, though several scholars have recently proposed taxonomies or classifications to distinguish opinion expression behaviors into different forms (Van Dyne et al., 2003), very few studies examine the characteristics, antecedents, and consequences of these behaviors. This study provides

臺灣大學學術期刊資料庫

evidence for the nomological network of opinion expression behaviors and proves that voice, dissent, and cynicism have different natures and should be clearly distinguished in research.

Second, previous research ignores the subtle psychological differences between different forms of employee opinion expression. This study contributes to this stream of research by identifying the psychological mechanisms underlying each type of opinion expression behavior. Based on different levels of self-efficacy and affective commitment, employees adopt different forms of behaviors to express their thoughts and ideas.

Third, this study simultaneously collects self-rating and other-rating data to measure opinion expression behaviors, and to identify and understand the perceptual differences between supervisors and subordinates. To express authentic thoughts openly, subordinates must have enough self-efficacy. However, supervisors may ignore the psychological status of their employees, and only focus on whether these employees have enough organizational affective commitment.

Fourth, this study is the first to empirically examine the relationship between opinion expression behaviors and supervisory performance evaluation. Results indicate that supervisors welcome constructive employee voice behaviors. While supervisors may not appreciate employees who openly raise objections or opposing viewpoints, most managers are not very narrow-minded and would not deliberately give dissenters low performance ratings. Finally, even though cynics do not express their speech and manners in front of their supervisors, supervisors can still sense their negative feelings. This implies that employees should select adequate ways to express their opinions, and managers should develop a fair and supportive environment to encourage employees to participate in organizational affairs.

臺灣大學學術期刊資料庫

參考文獻

樊景立、鄭伯壎，1997，「華人自評式績效考核中的自謙偏差：題意、謙虛價值及自尊之影響」，中華心理學刊，39 卷 2 期：頁 103-118。(Farh, Jiing-Lih, & Cheng, Bor-Shiuan. 1997. Modesty bias in self-ratings in Taiwan: Impact of item wording, modesty valus, and self-esteem. ***Chinese Journal of Psychology***, 39 (2): 103-118.)

Allen, N. J., & Meyer, J. P. 1996. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. ***Journal of Vocational Behavior***, 49 (3): 252-276.

Andersson, L. M., & Bateman, T. S. 1997. Cynicism in the workplace: Some causes and effects. ***Journal of Organizational Behavior***, 18 (5): 449-469.

Avery, D. R. 2003. Personality as a predictor of the value of voice. ***The Journal of Psychology***, 137 (5): 435-446.

Bailey, K. D. 2001. Towards unifying science: Applying concepts across disciplinary boundaries. ***Systems Research and Behavioral Science***, 18 (1): 41-62.

Bandalos, D. L. 2002. The effects of item parceling on goodness-of-fit and parameter estimate bias in structural equation modeling. ***Structural Equation Modeling***, 9 (1): 78-102.

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

Beer, M., & Nohria, N. 2000. ***Breaking the code of change***. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Bergeron, D. M. 2007. The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost? ***Academy of Management Review***, 32 (4): 1078-1095.

Bies, R. J., & Shapiro, D. L. 1988. Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. ***Academy of Management Journal***, 31 (3): 676-685.

Bolino, M. C., Varela, J. A., Bande, B., & Turnley, W. H. 2006. The impact of impression-management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior. ***Journal of Organizational Behavior***, 27 (3): 281-297.

Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. 2005. Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. ***Journal of Organizational Behavior***, 26 (7): 733-753.

Brislin, R. W. 1980. Translation and content analysis of oral and written material. In H. C.

臺灣大學學術期刊資料庫

Triandis, & J. W. Berry (Eds.), ***Handbook of cross-cultural psychology: Methodology***, 2: 389-444. Boston, MA: Allyn & Bacon.

Brown, M., & Cregan, C. 2008. Organizational change cynicism: The role of employee involvement. ***Human Resource Management***, 47 (4): 667-686.

Buchanan, B. 1974. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. ***Administrative Science Quarterly***, 19 (4): 533-546.

Cartwright, S., & Holmes, N. 2006. The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. ***Human Resource Management Review***, 16 (2): 199-208.

Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. 2001. Validation of a new general self-efficacy scale. ***Organizational Research Methods***, 4 (1): 62-83.

Cheung, G. W. 1999. Multifaceted conceptions of self-other ratings disagreement. ***Personnel Psychology***, 52 (1): 1-36.

Cohen, A. 2007. Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. ***Human Resource Management Review***, 17 (3): 336-354.

Davis, W. D., & Gardner, W. L. 2004. Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. ***The Leadership Quarterly***, 15 (4): 439-465.

Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. 1998. Organizational cynicism. ***Academy of Management Review***, 23 (2): 341-352.

Dooley, R. S., & Fryxell, G. E. 1999. Attaining decision quality and commitment from dissent: The moderating effects of loyalty and competence in strategic decision-making teams. ***Academy of Management Journal***, 42 (4): 389-402.

Enz, C. A., & Schwenk, C. R. 1991. The performance edge: Strategic and value dissensus. ***Employee Responsibilities and Rights Journal***, 4 (1): 75-85.

Farrell, D. 1983. Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. ***Academy of Management Journal***, 26 (4): 596-607.

Fleming, P. 2005. Workers' playtime? Boundaries and cynicism in a "culture of fun" program. ***The Journal of Applied Behavioral Science***, 41 (3): 285-303.

Folger, R. 1977. Distributive and procedural justice: Combined impact of voice and improvement on experienced inequity. ***Journal of Personality and Social Psychology***, 35 (2): 108-119.

臺灣大學學術期刊資料庫

Graham, J. W. 1986. Principled organizational dissent: A theoretical essay. ***Research in Organizational Behavior***, 8: 1-52.

Han, K. H. 2010. Losing face and emotions: The effects of different types of face. ***Journal of Education and Psychology***, 33 (3): 1-23.

Hirschman, A. O. 1970. ***Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states***. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Igbaria, M., & Guimaraes, T. 1993. Antecedents and consequences of job satisfaction among information center employees. ***Journal of Management Information Systems***, 9 (4): 145-174.

Kassing, J. W. 1998. Development and validation of the organizational dissent scale. ***Management Communication Quarterly***, 12 (2): 183-229.

_____. 2011. ***Dissent in organizations.*** Cambridge, UK: Polity press.

Klaas, B. S., & DeNisi, A. S. 1989. Managerial reactions to employee dissent: The impact of grievance activity on performance rating. ***Academy of Management Journal***, 32 (4): 705-717.

Landau, J. 2009. When employee voice is met by deaf ears. ***SAM Advanced Management Journal***, 74 (1): 4-12.

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

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.

Macdougall, M., Riley, S. C., Camwron, H. S., & Mckinstry, B. 2008. Halos and horns in the assessment of undergraduate medical students: A consistency-based approach. ***Journal of Applied Quantitative Method***, 3 (2): 116-128.

Maddux, J. E. 1995. ***Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research and application***. New York, NY: Plenum Press.

Maslach, C., Stapp, J., & Santee, R. 1985. Individuation: Conceptual analysis and assessment. ***Journal of Personality and Social Psychology***, 49 (3): 729-738.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. ***Human Resource Management Review***, 1 (1): 61-89.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. 2002. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. ***Journal of Vocational Behavior***, 61 (1): 20-52.

臺灣大學學術期刊資料庫

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

Naus, F., Iterson, A. V., & Roe, R. 2007. Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. ***Human Relations***, 60 (5): 683-718.

Nemeth, C. J., & Goncalo, J. A. 2010. Rogues and heroes: Finding value in dissent. In J. Jetten, & M. Hornsey (Eds.), ***Rebels in groups: Dissent, deviance, difference and defiance***: 17-30. Oxford, UK: Wiley-Blackwell Publishing Co.

Nemeth, C. J., & Staw, B. M. 1989. The tradeoffs of social control and innovation in small groups and organizations. In L. Berkowitz (Ed.), ***Advances in experimental social psychology***, 22: 273-291. New York, NY: Academic Press.

Ng, T. W. H., Feldman, D. C., & Lam, S. S. K. 2010. Psychological contract breaches, organizational commitment, and innovation-related behaviors: A latent growth modeling approach. ***Journal of Applied Psychology***, 95 (4): 744-751.

Parker, L. F. 1993. When to fix it and when to leave: Relationships among perceived control, self-efficacy, dissent, and exit. ***Journal of Applied Psychology***, 78 (6): 949-959.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Hui, C. 1993. Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. In G. R. Ferris, & K. M. Rowland (Eds.), ***Research in personnel and human resources management***, 11: 1-40. Greenwich, CT: JAI Press.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. ***Journal of Management***, 26 (3): 513-563.

Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. 1976. Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. ***Organizational Behavior and Human Performance***, 15 (1): 87-98.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. ***Journal of Applied Psychology***, 59 (5): 603-609.

Rousseau, D. M. 1995. ***Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements***. Thousand Oaks, CA: Sage.

Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., & Kim, S. H. 1994. ***Social conflict: Escalation, stalemate, and***

臺灣大學圖書館期刊資料庫

settlement. New York, NY: McGraw-Hill.

Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. 1988. Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job status satisfaction. ***Academy of Management Journal***, 31 (3): 599-627.

Schwartz, H. S. 1990. ***Narcissistic process and corporate decay: The theory of the organizational ideal***. New York, NY : New York University Press.

Shahinpoor, N., & Matt, B. F. 2007. The power of one: Dissent and organizational life. ***Journal of Business Ethics***, 74 (1): 37-48.

Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. 2005. Employee cynicism and resistance to organizational change. ***Journal of Business and Psychology***, 19 (4): 429-459.

Stephens, R. D., Dawley, D. D., & Stephens, D. B. 2004. Commitment on the board: A model of volunteer directors' levels of organizational commitment and self-reported performance. ***Journal of Managerial Issues***, 16 (4): 483-504.

Stumpf, S. A., & Hartman, K. 1984. Individual exploration to organizational commitment or withdrawal. ***Academy of Management Journal***, 27 (2): 308-329.

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

_____, 2008b. Employee silence on critical work issue: The cross-level effects of procedural justice climate. ***Personal Psychology***, 61 (1): 37-68.

Tjosvold, D. 1991. Rights and responsibilities of dissent: Cooperative conflict. ***Employee Responsibilities & Rights Journal***, 4 (1): 13-23.

Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. 2003. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. ***Journal of Management Studies***, 40 (6): 1359-1392.

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

Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. 1994. ***Organizational cynicism: An initial study***. Columbus, OH: Ohio State University.

Wayne, S. J., & Liden, R. C. 1995. Effects on impression management on performance ratings: A longgitudinal study. ***Academy of Management Journal***, 38 (1): 232-260.

Wiener, Y., & Gechman, A. S. 1977. Commitment: A behavioral approach to job

臺灣大學學術期刊資料庫

involvement. ***Journal of Vocational Behavior***, 10 (1): 47-52.

Withey, M. J., & Cooper, W. H. 1989. Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. ***Administrative Science Quarterly***, 34 (4): 521-539.

Wood, R., & Bandura, A. 1989. Social cognitive theory of organizational menagement. ***Academy of Management Review***, 14 (3): 361-384.

Wright, R. P. 2004. Mapping cognitions to better understand attitudinal and behavioral responses in appraisal research. ***Journal of Organizational Behavior***, 25 (3): 339-374.

Zhou, J., & George, J. M. 2001. When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. ***Academy of Management Journal***, 44 (4): 682-696.

臺灣大學學術期刊資料庫

作者簡介

*** 熊欣華**

國立政治大學企業管理博士，現為國立東華大學企業管理學系教授。研究領域包含組織公民行為、意見表達行為、策略聯盟管理、創業管理等。論文曾發表 (或接受) 於 Journal of Occupational and Organizational Psychology、Psychology and Marketing、Journal of Business Ethics、管理學報、管理評論等期刊。

蔡年泰

現為國立東華大學企業管理研究所博士候選人。主要研究方向為組織行為。

陳建安

國立東華大學企業管理研究所碩士。主要研究方向為組織行為。

* E-mail: hsiung@mail.ndhu.edu.tw

臺灣大學學術期刊資料庫

臺灣大學學術期刊資料庫