

以言舉人？以人廢言？一項建言行為的研究

管理者都知道，要廣納建言如海納百川，但實際上管理者能否做得到？本研究企圖借用孔子所言，驗證主管在評價員工建言時可能的偏差，以提醒所有的主管，必需時時警覺自己有沒有這樣的偏差，以避免在鼓勵員工提供建議的同時，卻打壓了某一部分人的建言。

本研究根據說服文獻，認為主管會受到建言者與主管的關係品質、建言的場合、以及主管的權力距離價值觀的影響，對於內容沒有差異的建言，給予不同的評價。本研究以 365 位參與者的 2x2 組間實驗設計，以及 397 份問卷調查，兩個子研究的結果均顯示，以 LMX 與建言評價無關，也就是「以人廢言」的偏差，在兩個研究樣本中都並不存在。接著，本研究以第二個研究來探討「以言舉人」的現象，研究結果顯示，部屬較多的建言會正向影響主管對部屬的績效評估，而建言評價，些微地強化了建言行為與員工績效間的正向關連。

關鍵詞：建言行為、建言評價、領導-成員交換關係、建言場合、權力距離、工作績效。

A study of voice behavior: Testing the related virtues in Confucian Analects

Managers all know that open their doors for employees to speak up will receive more opinion in different perspectives. However, are they really able to open their doors and listen? The aim of this study is to examine if the quality of leader-member exchange of opinion provider, speak up in publicity, and the receiver's value of power distance may lead to bias opinion evaluation. Furthermore, we also expect that employees' voice behavior will positively relate to their performance rating and the evaluation of opinion will enhance the positive effect of voice behavior on performance rating.

We used a 2x2 between-subject experimental design with 365 subjects and conducted a survey with 397 participants. The results showed that LMX has no effect on suggestion evaluation. Neither speaking up in publicity nor power distance moderated the relationship between LMX and suggestions evaluation. Therefore, managers won't judge the opinions by the speaker. However, employees with high voice behavior will receive high performance rating and the quality of opinion will enhance the relationship between voice behavior and performance rating.

Keywords: voice behavior, voice quality evaluation, LMX, context of speaking up, power distance

緒言

建言行為是組織重要的改善力量，在單位組織之中無論是組織架構、工作任務，甚至是營運目標與方向，多多少少都有著缺陷與不完美之處，其原因可能來自於原始設計與思考的不周延，或是不斷變遷的環境所造成的落後。擔任主管的上位者實在無法以一己之力察覺並改善此現象，而由員工端所發起的建言行為，不但可以讓主管迅速掌握狀況，也能即時下達適當的決策。有學者形容，建設性的建言是組織創新的第一步(LePine & Van Dyne, 1998)，過去的研究也證實，員工建言有助於決策品質與組織績效(Argote & Ingram, 2000; Botero & Van Dyne, 2009; Whiting, Maynes, Podsakoff, & Podsakoff, 2012; Ng & Feldman, 2012)。可見，建言行為是組織或單位持續進步與領先的重要基石之一。

然而，建言行為是有風險的，Detert 與 Edmondson (2011)的研究指出，人們有五個內隱的建言理論，例如，建言是對上位者的個人批評，因為人們會依附在工作上，而對工作上的建議，人們會不自覺（內隱）地連結為對上位者的批評。他們強調，個人之所以不願意提供有助於組織的想法，主要是因為他們認為意見可能不會被採納，而緘默就是一種最好的自我保護方式。有研究者指出，管理者的行為是員工是否建言的重要訊號(Morrison & Milliken, 2000)，若主管總是認為官大學問大，或只聽從某些人的建議，甚至批評或打壓提出建言的人，對原來就不容易出現的建言行為，無疑是致命的傷害。因此，本研究的主要目的之一，便是探討主管對於員工建言的評價，受到哪些因素的影響。

以往說服的文獻指出，四個影響說服效能的因素，其中包括來源、訊息、情境、以及訊息的接收者(McGuire, 1985; O'Keefe, 1990)。而建言在某種程度上，也意謂著說服，因為提出建議的人，一定是希望建議能改變對方的態度，進而採取一些改變。最近的一項研究指出(Whiting, Maynes, Podsakoff, & Podsakoff, 2011)，建言者（訊息來源）具有相關領域專長、建言訊息本身（訊息）含有解決方案、以及在鼓勵建言的組織氣候下（建言情境）提出，主管或上位者較會認為該建議是建設性的建言。吾人好奇，主管在評價員工的建言時，是不是有可能做到，論語衛靈公篇，子曰：「君子不以言舉人，不以人廢言。」的境界。

主管們能做到如此的「君子」嗎？本研究企圖以華人較關心的：建言者是誰(是否為圈內人)、在什麼場合裡提出建言（公開或是私下）、以及主管是什麼樣的人（主管的權力距離），分別代表訊息來源、建言情境、以及訊息接收者，在固定建言內容的狀況下，探討主管是否受到這些因素的影響，一方面驗證組織是否存在「以人廢言」的現象，一方面延伸以往研究未討論但卻是華人文化中較突顯的關係與情境的議題，本文以領導成員交換關係、建言場合、主管文化價值觀做為影響建言評價的變項。

除此之外，建言者是否在績效上獲得主管較高的評價，一直是組織研究者關心的議題，而這是「以言舉人」的部分。在以往的文獻上，建言與績效的關連性，尚未有一致的研究結果。有些研究證實，建言與績效有正向關連（Van Dyne and LePine 1998, Whiting et al. 2008），但也有一些研究發現，建言對員工而言是不利的（Milliken et al. 2003, Seiber et al. 2001）。不一致的研究結果暗示我們，建言行為的多寡可能不是重點，延續上面的建言評價，建言的品質可能才是關鍵。因此，主管是否以言舉人，端視其建言是否受到主管的高度評價，是本研究的另一個重點。

文獻與假設推導

以下依序說明建言行為的內涵與建言評價、領導成員交換關係對建言評價的影響、場合與主管權力距離對領導成員交換關係與建言評價的關連性的影響、建言行為對績效的影響、以及建言評價對建言行為與績效關連性的影響。

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（詳見 Brinsfield et al., 2009 和 Morrison, 2011 的回顧）。自從 Van Dyne et al. (1995) 將其定義為「具有積極建設性的、變革性的挑戰行為，對於工作流程及組織產生助益，而不僅僅是批評行為」之後，建言行為所指的範圍，已逐漸收斂。其中，員工自發性的向組織或團隊提出建設性的建議（Detert & Burris, 2007; LePine & Van Dyne, 1998; Morrison, 2011; Tangirala & Ramanujam, 2008; Van Dyne & LePine, 1998），是最主要的內涵。本文採用 Morrison (2011) 整合一些研究所下的定義，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」（p.375）。

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 等人 (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，吹哨行為(whistle-blowing)屬於消除與挑戰的象限。

建言的特性包括：無條件的、挑戰取向、潛在風險，其中，無條件的是指，

建言行為不是工作說明書所列的任務項目(Van Dyne et al.,1995)，而挑戰取向是指，建言的目的大多是挑戰現況的建設性建議，(LePine & Van Dyne, 1998; Morrison & Phelps, 1999; Van Dyne et al., 1995)，而具有風險是指，建言因為是挑戰現況，常會令原來享有利益者感到不悅 (Milliken et al., 2003)，或會被貼上負面的標籤 (Ashforth & Humphrey, 1995; Milliken et al., 2003)，或破壞人際關係且減損社會資本的 (Adler & Kwon, 2002)，因此，大部分員工即便有想法，也會選擇緘默 (Milliken et al., 2003; Morrison & Milliken, 2000)。所以，建言行為是組織中不易見但卻十分重要且可貴的行為。

Klaas、Olson-Buchnaan及Ward (2012) 回顧影響建言行為的相關研究，提出建言的三個構面，包括：型式（各種型式的建言，如提議、反應問題、）、焦點（對人或單位組織）、可辨認性（公開與否，建言者的身份可辨性）。正式的建言機制通常是意見會被記錄，且有特定的程序，能被系統性評估(Budd & Colvin, 2008)，正式的建言，其建言內容是與其他人分享的，且會有處理的程序。而建言的對象，則是大部分研究者都會提及的面向，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) 分析開刀房主事者能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，係指單位成員對工作單位的建議，成員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。而單位的主管，對於工作上的改變或調整，通常具有最後的裁量權，因此，對工作單位的建言，其接收者通常是主管。可辨認性（公開與否，建言者的身份可辨性），可被指認或匿名。本研究即是針對工作單位的建言，而建言場合，則是與正式和可辨認性有關。

建言評價

主管在參考員工的建言做決策時，會分析該建言是否能準確地針對問題及有效地解決問題(Bonaccio & Dalal, 2006)。在資訊搜尋的過程當中，有利於個人或組織的資訊會被保留及採納 (Berryman, 2008)。當主管接收到員工提出的建言內容資訊時，會與心中的問題困境進行比對，當主管認定這個建言是能夠解決目前遇到的問題，並且能幫助改善組織時，則對此建言品質評估為優良。換句話說，建言的準確性以及有效性越高代表建言品質越高。(Dalal & Bonaccio, 2010)。而主管對建言的評價也越高。

領導成員交換關係對建言評價的影響

Graen & Scandura(1987)提到，主管因為時間和精力的限制，會根據部屬的(1)能力與技能、(2)可信任程度(特別是主管不在的時候)(3)部屬願意承擔工作責任的動機，將部屬區分為「圈內人」(in-group)或圈外人(out-group)。主管與圈內人部屬

進行互動時，彼此關係雖然良好但主管會賦予更多的責任，因此，圈內人常擔任較多超過他們原來職務的工作，而且多是對組織比較重要且困難的工作，這種互動不單只是主管對部屬，也會演進到雙向互惠關係。相反地，屬於圈外人的部屬，通常只負責日常較例行的事務，主管對圈外人的部屬會施以較正式的權威及監督(Muchinsky, 2000)。以LMX理論為主軸的研究發現，主管與部屬交換關係品質的好壞，對部屬與主管在互動關係與工作績效上，有顯著的影響(Scandura & Graen, 1984)。

在說服溝通中，人們較容易因為接受到內團體成員的訊息而改變態度(D. van Knippenberg & Wilke, 1992)因為內團體訊息比較容易被注意並有效地接收與解讀(Mackie, Worth & Asuncion, 1990)，相較於外團體，內團體成員模糊不清的訊息容易被做有利且有益的解讀(D. van Knippenberg, 1999)，加上訊息比較不必經過精心考慮的過程而容易被接受(D. van Knippenberg, Lossie & Wilke, 1994)。Burris等人(2009)在三個子研究中，探討在層級團隊中(in hierarchical teams)，內團體成員對團體動能與人際的影響，其研究發現，參與團體討論時，內團體有較高的安全感；領導者認為內團體有較大的貢獻，且分配給內團體較大的好處，內團體較能影響決策，當內團體的人是具有專業知識時，團體決策品質較高。

研究顯示，領導成員關係品質，不但影響部屬建言，也影響主管對意見的處理。(Phillips, 2003; Phillips, Mannix, Neale, & Gruenfeld, 2004) (Larson, Christensen, Abbott, & Franz, 1996)。主管必須要有正確的訊息以及可信任的建議來做決策，因此，主管可能會明顯或不自覺地偏好內團體的建言。根據社會認定理論(social identity theory)，個人傾向於給內團體較高的評價，且在不確定的情境下，對外團體所提的意見，有較高度的懷疑(van Knippenberg, 1999)，根據LMX與社會認定理論，主管對於圈內人所提出的建言，會不自覺的給予較高的評價。

假設一：建言者的領導一部屬交換關係品質(LMX)，正向影響主管對建言的評價

場合對領導成員交換關係對建言評價關係的調節

根據 Alberts (1992)對社會情境的分類，我們將建言場合區分為公開與私下。其中，公開場合是指，正式的會議或是非正式的座談會或討論會，具有會議的形式，有既定的談話主題與內容，有其他與會者在場，且所提的建議是與會者都可清楚聽到的場合。而私下場合是指，可以是正式的約見或非正式的會面，或在一些討論會後，對話的往返，只在兩人之間的狀況。公開場合是較正式，雖然建言的對象是組織或單位，但訊息是傳遞給其他成員的，且建言內容經常是列入記錄的；相反地，私下建言則是不正式且隱密的，雖然建言的對象是組織或單位，但訊息只傳遞給主管或主事者一人，且不會留下記錄。

根據訊號系統理論(signaling theory)，個體之間的溝通與互動是傳遞著一些

重要訊息的。這個發送系統包含一個發送者與一個接收者，還有發送者隱藏的訊息(Spence, 1973; 2002)。這個理論來自生物演化論、賽局理論與經濟學理論。最讓大家知曉的，是羚羊與獅子的訊息傳遞的例子，當羚羊看到獅子時，年輕敏銳的羚羊會向空中彈跳，用來告訴同伴，有敵人來了，要趕快跑。然而，除了這個訊息之外，同伴也感受到，相較於其他羚羊，牠是比較機警與敏銳的，另外，牠也傳遞給獅子一個重要的訊息，因為牠先發現獅子，在逃命之前還有時間向空中彈跳，表示牠一定跑得很快，所以獅子不會選擇去追牠。

在建言的情境下，公開場合提出建言，除了建言訊息本身，也同時傳遞建言者與接收者的關係可能不錯，或建言者有高績效在背後做支撐，以致敢冒建言的風險。同時，會在公開場合提出意見，也傳遞了該意見是經過深思熟慮的。領導一成員關係品質高時，在公開場合比在私下場合，有更高的建言評價；而在領導一成員關係品質低時，公開的場合會比私下場合，有被貶低的效果。因為主管會解讀該員工是公開唱反調。

假設二：主管與部屬交換關係品質與建言評價的關連性，受到建言場合的影響。
相較於私下，在公開場合，其關連性較強。

主管權力距離對領導成員交換關係對建言評價關係的調節

在文化的層次，權力距離是指一個社會對於在制度與組織中的權力分配不平等情況的接受程度(Hofstede, 1980: 45)。雖然這是文化層次的構念，但有部分研究將此構念應用於個人層次(Earley & Erez, 1997; Kirkman, Lowe, & Gibson, 2006)。個人層次的權力距離是指：個人對於制度與組織的權力分配不平等的情況的接受度(Dorfman & Howell, 1988)，個人的權力距離高，表示愈能接受不平等的權力分配。

建言的效果，可能會受到主管的權力距離或個人主義與集體主義的文化價值觀的影響(Burris et al, 2012)。主管對於建言的態度，會因個人對權力的接受度，而有不同。高權力距離的主管認為自己擁有對部屬行為的指導權，因此較不易接受建言。但無論主管的權力距離高低，主管都需要面對決策與決策失敗的風險，因此，部屬端的資訊，仍是十分重要的。此時，對於高權力距離的主管，對於圈內與圈外人的界線會更加明顯，而對於不同個人的建言，顯得更加看重圈內人的建議。因此，在高領導一成員關係品質的狀況下，相較於低權力距離的主管，高權力距離的主管會給予更高的建言評價。

假設三：主管與部屬交換關係對建言品質的關連性，受到主管權力距離的影響。

主管的權力距離越高，主管與部屬交換關係對建言評價的影響越大；主管的權力距離越低，主管與部屬交換關係對建言評價的影響越低。

建言行為對績效的影響

由於建言本身就是改善導向的，主管在評量員工績效時，應會考量該員工對單位工作的改善，而給予較高的績效評估。以往的研究，常以社會交換的觀點，來看待建言行為。因為建言行為可以換取信任、尊重、與滿足(Turnley & Feldman, 1999)。建言行為是組織公民行為之一(LePine, Erez, & Johnson, 2002)，是以利益他人為導向的(other-directed; Cropanzano & Mitchell, 2005)，使得員工可以受到較高的認同，進而有較好的績效考評。

不過，也有研究者用資源取得的觀點，認為建言行為是一種工具性手段，用來為自己獲取額外的資源，以提高工作績效或晉升的能見度。(Fuller, Barnett, Hester, Relyea, & Frey, 2007; Seibert, Kraimer, & Crant, 2001)。不論是以哪個角度，建言都能為自己帶來好的績效評估。一些研究證實，建言正向影響績效評估(Van Dyne and LePine 1998, Whiting et al. 2008)。最近的一項的統合研究發現，建言行為與工作績效和創新呈正相關(Ng & Feldman, 2012)。因此，本研究提出假設四如下：

假設四：建言行為正向影響主管對建言者的績效評估

建言評價對建言行為與績效關連性的影響

建言是也可能是自我導向的(self-directed, Bolino et al., 2004)，Van Dyne、Ang、及Botero (2003)也強調，建言可能是自我導向，也可能同時是利他導向。這將微調主管對建言者的評價。不僅如此，也有研究主張，建言行為令建言者分心於其他非工作直接相關的活動(Bolino & Turnley, 2005; Bolino, Turnley, & Niehoff, 2004)。Bolino 等人(2004)就指出，為了成為好員工，而針對不同事務都能提出建言的人，反而較少時間專注在自己的本份工作上，因為建言需要把心力投注在問題的觀察與思考上，員工因此而會分心。研究證實，建言負向影響績效與晉升機會 (Milliken et al. 2003, Seiber et al. 2001)。雖然統合研究的結果支持建言行為與績效的正向關連，但其中的不一致發現，暗示著兩者之間存在調節變項。

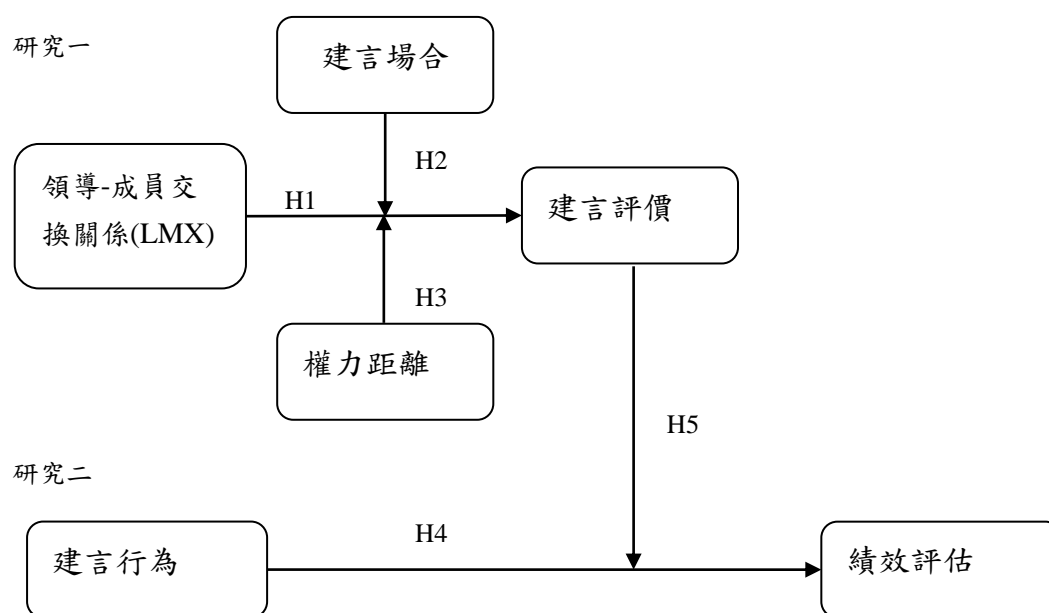
Burris 等人(2013)就試圖找出，建言與績效之間的調節因素。他們以建言者與主管的知覺建言數量的一致性做為調節，其結果顯示，當建言者低估自己的建言水準時，建言者會得到較好的績效評估，而當建言者是高估自己的建言時，主管會給予負向的績效評估。不過，但當主管高估部屬的建言時，建言仍能帶來好的績效評估。這引發我們思考，為何主管會高估部屬的建言呢？我們發現，以往的研究大多著眼於建言的量（不論是員工或主管的觀點），而沒有注意到建言的品質，或說是主管對建言的評價。研究者只注意到建言行為，卻未注意到主管是否對於所建議的事項表示讚同或願意去執行，當主管不認為建言者所提是可用的

建言時，再多的建言，可能是無用或是信譽受損的(Burris, 2012)。因此，本研究提出建言評價的影響。

當主管認為員工的建言是具建設性時，會投入資源與人力在所提的建議上，因而較容易感受到建言者對公司或單位的貢獻，進而給予建言者較高的績效評估；反之，當主管不認同建言，或對於建言給予較低的評價時，不但會忽略，也可能認為提議的人能力不足，或設想不周全不夠的印象，進而給予建言者較低的績效評估。

假設五：建言行為與績效評估的關連性，會受到建言評價的影響。建言評價越高，建言行為與績效評估的關連性越強。

本研究架構圖如下所示。



圖一：研究架構圖

研究方法與結果

研究一

本研究以2x2組間實驗設計進行，驗證假設一、假設二及假設三。研究者洽詢可以配合實驗施作的在職學生班級，以具有工作經驗的學生為受試樣本。隨機發給不同操弄建言行為者的特性(LMX高 vs. LMX低)與建言場合(公開 vs. 私下)的組合劇本。

自變項操弄

為能有效操弄建言者LMX，本研究擬參考Graen and Uhl-Bien (1995)對LMX的定義與衡量LMX構念的量表，發展出高LMX與低LMX的建言者描述。場合的操弄，依公開與私下的定義(Higuchi & Fukada,2002)，發展出建言者在不同建言場合的描述。

衡量量表

本研究先進行實驗情境變項的操弄檢定，以了解情境變項的操弄是否成功，操弄的情境變項有兩項，領導-成員交換關係與建言場合。領導-成員交換關係品質(LMX)，採用 2 題的 LMX-7 量表進行衡量 (Graen & Uhl-Bien, 1995)。「你認可國恩的潛力嗎？」與「無論你在職位上有多大的職權，你會運用你的權力來幫助國恩解決工作上的問題?」。以李克特 5 尺度衡量，1 表示「非常不同意」，5 表示「非常同意」。組間領導-成員關係品質的題項分數差異達統計顯著，表示操弄成功。

建言場合採用 Alberts (1992)對社會情境的分類，將建言場合區分為公開場合以及私下場合，並設計出 2 題建言場合的操弄題項：「國恩是在公開的場合向你提出建議。」與「國恩在正式的會議中舉手發言。」以李克特 5 尺度衡量，1 表示「非常不同意」，5 表示「非常同意」。組間場合的題項分數差異達統計顯著，表示操弄成功。

權力距離量表：本研究擬採用 Dorfman 與 Howell (1988)所發的權力距離量表。該量表有 6 個衡量題項，台灣樣本的 Cronbach α 值為.74 (Farh, Hackett, & Liang, 2007)，題目如：「處理部屬問題時，主管需要經常使用權威或權力。」及「主管們很少詢問員工的意見。」。以 Likert 五點尺度量表來衡量，以「1」表示非常

建言評價，係參考 Mohr and Spekman (1994)以資訊交換的適當性及準確性來測量溝通品質的方式，並設計出 3 題建言品質的衡量題項，如：「國恩所提出的建議能夠適當的解決問題。」，並參考研究者建設性建言知覺的題項(Whiting, Maynes, Podsakoff, & Podsakoff, 2011)，加入兩題，如：「整體而言，國恩所提出的建議是很有用的建議。」以李克特 7 尺度衡量，1 分代表「非常不同意」7 分代表「非常同意」，分數越高代表建言評價越高。

研究結果

各實驗組的樣本數如表一，樣本結構如表二。

表一 有效樣本數

	公開	私下
主管部屬交換關係高	96	90
主管部屬交換關係低	89	90

表二 樣本結構 (n = 365)

變數	分類	個數	百分比
性別	男	104	28.5%
	女	261	71.5%
年齡	20歲以下	244	66.8%
	21-25歲	29	8.0%
	26-30歲	40	11.0%
	31-35歲	20	5.5%
	36-40歲	18	4.9%
	41-45歲	14	3.8%
教育程度	高中(含)以下	3	0.8%
	大專	40	11.0%
	大學	318	87.1%
	研究所(含)以上	4	1.1%

操弄檢定如表三與表四，LMX 情境達顯著差異($M_s = 3.29$ vs. 3.98 ， $p < 0.001$)，表示高 LMX 與低 LMX 操弄成功。建言場合的部分，操弄檢定亦達顯著 ($M_s = 2.22$ vs. 4.27 ， $p < 0.001$)，表示公開與私下場合操弄成功。

表三 主管部屬交換關係情境操弄檢定

主管部屬交換關係	平均數	t 值	p 值
高	3.29	-11.39***	0.000
低	3.98		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, $n = 365$

表四 建言場合情境操弄檢定

建言場合情境	平均數	t 值	p 值
公開	2.22	-23.85***	0.000
私下	4.27		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, $n = 365$

表五 關係品質、建言場合、與權力距離之變異數分析

變異來源	型三平方和	自由度	平均平方和	F 值	p 值
主管部屬交換關係 (1)	4.67	1	4.67	6.83**	.009
建言場合 (2)	1.94	1	1.94	2.84	.093
權力距離 (3)	8.80	1	8.80	12.86***	.000
(1)*(2)	0.31	1	0.31	0.45	.503
(1)*(3)	4.08	1	4.08	5.97*	.015

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

由表五的模型得知，在主效果部份，LMX 對建言品質有顯著影響($F(1, 359) = 6.83$, $p = 0.009$)，然而，單純主效果平均值 t 檢定未達顯著，表示建言者與主管的關係品質，未能顯著影響主管對其建言的評價，因此，假設一未獲得支持。假設二，LMX 與建言評價的關連性，受到建言場合的影響，由表五得知，假設二亦未獲支持。LMX 對建言評價的關連性，受到主管權力距離的影響，($F(1, 359) = 5.97$, $p < 0.05$)，進一步以迴歸分析發現，主管的權力距離會負向影響 LMX 與建言評價的關係($\beta = -.13$, $p < .05$)，主管的權力距離愈高，高 LMX 的部屬所提的建言，其評價反而低。研究結果意外發現，主管對建言的評價，會受到主管自身權力距離的影響，權力距離愈高的人，對於部屬建言的評價愈低($\beta = -.20$, $p < .001$)。

表六 建言評價之迴歸分析結果

變項	模型 1	模型 2
主效果		
權力距離	-0.20 ***	-0.19 ***
主管部屬交換關係	0.05	0.05
建言場合	-0.08	-0.09 †
調節效果		
主管部屬交換關係 x 權力距離		-0.13 *
主管部屬交換關係 x 建言場合		0.03

註：N=365；† p < .10 *p < .05 **p < .01 ***p < .001

研究二

研究者以問卷調查法進行全部的假設驗證。以組織中的工作者為受測對象。

研究變項的衡量

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 & 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)，其中包含了六個題項，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」。

領導—成員交換關係品質(LMX)，採用 Graen and Uhl-Bien (1995)發展出的 LMX-7 量表進行衡量。由於 LMX-7 量表是由員工評量與主管的關係，本研究依據 Graen and Uhl-Bien (1995)在文章中給予的修改提示，將 LMX-7 量表修改成由主管評量員工的 SLMX-7 量表。量表題項共有 7 題(例：「一般而言，該名部屬是否能了解您對他/她工作表現的滿意度?」、「您了解該名部屬工作上的問題以及需求嗎?」)，以李克特 5 尺度衡量，每題分數測量的問法不同(例如:1 分代表「非常不同意」5 分代表「非常同意」)，請參照附錄，分數越高代表主管與員工的關係品質高(內團體)，反之主管與員工的關係品質低(外團體)。

建言場合，以 Alberts (1992)對社會情境的分類，將建言場合區分為公開場合以及私下場合，並設計出 3 個題項，如：「當你有意見時，你會偏好在公開的場合提出來嗎?」。以李克特 7 尺度衡量，1 分代表「非常不同意」7 分代表「非常同意」，分數越高代表越傾向於在公開場合建言，反之則偏好私下場合。

權力距離，同研究一，採用 Dorfman 與 Howell (1988)所發的權力距離量表。該量表有 6 個衡量題項，台灣樣本的 Cronbach α 值為 .74 (Farh, Hackett, & Liang, 2007)，題目如：「處理部屬問題時，主管需要經常使用權威或權力。」及「主管們很少詢問員工的意見。」。以 Likert 五點尺度量表來衡量，以「1」表示非常不同意，「5」表示非常同意。

建言評價，如研究一，參考 Mohr and Spekman (1994)以資訊交換的適當性及準確性來測量溝通品質的方式，並設計出 3 題建言品質的衡量題項，如：「國恩所提出的建議能夠適當的解決問題。」，並參考研究者建設性建言知覺的題項 (Whiting, Maynes, Podsakoff, & Podsakoff, 2011)，加入兩題，如：「整體而言，國恩所提出的建議是很有用的建議。」以李克特 7 尺度衡量，1 分代表「非常不同意」7 分代表「非常同意」，分數越高代表建言評價越高。

績效評估，採用 Lee et al. (1999) 對工作績效的分類，分別以效率、效能及品質三構面來衡量，問卷共計九題，如：「我總是能在工作期限到達前，完成主管所交代的工作。」、「我的實際工作績效總是能夠達到主管要求的工作目標。」以 Likert 五點尺度量表來衡量，以「1」表示從未如此，「5」表示經常如此。

研究結果

研究變項的相關分析，如表七。建言評價與卻探討的變項均無顯著相關，而部屬的績效與建言評價、LMX、建言行為、年齡均呈正相關。

表七 相關分析表

變數	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8
1.權力距離	2.32	0.83								
2.部屬績效	3.22	0.59	-.07	(.90)						
3.建言評價	4.91	1.11	-.15	.68 **	(.90)					
4.主管部屬交換關係	3.57	0.74	.09 **	.10 *	.04	(.91)				
5.建言行為	5.05	0.89	-.04	.17 **	.14 **	.17 **	(.91)			
6.建言場合	4.96	1.10	.00	.03	.02	.10 *	.56 **	(.89)		
7.性別	1.03	0.16	-.09	.04	.10	.01	-.07	-.02		
8.年齡	24.17	4.76	-.03	.33 **	.28 **	-.04	.15 **	.08	.14 **	
9.教育程度	2.11	0.95	.17 **	-.07	-.02	.15 **	-.04	-.08	-.09	-.33 **

註：N = 397；括弧內為信度 α ；性別：1 = 男；年齡以年計；* $p < .05$ ** $p < .01$ 。

由表八得知，主管部屬關係品質，不會影響主管對建言的評價。且公開或私下的建言場合，以及權力距離，均不會影響 LMX 與建言評價之間的關係。因此，假設一、二、三均未獲支持。此結果與研究一的結果大致相同。

表八 建言評價之迴歸分析結果

變項	模型 1	模型 2
主效果		
性別	0.05	0.05
年齡	0.32 ***	0.32 ***
教育程度	0.12 *	0.11 *
主管部屬交換關係	0.06	0.06
建言場合	-0.00	-0.01
權力距離	-0.18 ***	-0.16 **
調節效果		
主管部屬交換關係 x 權力距離		-0.08
主管部屬交換關係 x 建言場合		-0.02

註：N=397；† p < .10 *p < .05 **p < .01 ***p < .001

由表九的迴歸分析得知，建言行為正向影響主管對建言者的績效評估($\beta = .08, p < .05$)，建言評價對績效評估的影響很大($\beta = .67, p < .001$)，而建言行為與績效評估的關連，些微受到良好建言評價的增強($\beta = .07, p < .1$)。因此，假設四：建言行為正向影響主管對建言者的績效評估，獲得支持，且假設五：建言行為與績效評估的關連性，會受到建言評價的影響，建言評價越高，建言行為與績效評估的關連性越強，也獲得支持。

表九 績效評估之迴歸分析結果

變項	模型 1	模型 2
主效果		
建言評價	0.67 ***	0.67 ***
建言行為	0.08 *	0.08 *
調節效果		
建言行為 x 建言評價		0.07 †

註：N=397；† p < .10 *p < .05 **p < .01 ***p < .001

參考文獻：

- Adler, P. S. and S. W. Kwon (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review* 27: 17-40.
- Alberts, J. K. (1992). A Strategic/Inferential Explanation for the Social Organization of Teasing. *Journal of Language and Social Psychology*, 11, 153-177.
- Argote, L., P. Ingram, et al. (2000). Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 82(1): 1-8.
- Ashforth, B. E. and R. H. Humphrey (1995). Emotion in the workplace: areappraisal. *Human Relations* 48: 97-125.
- Berryman, J. M. (2008). Judgements during information seeking: a naturalistic approach to understanding the assessment of enough information. *Journal of Information Science* 34: 196-206.
- Bolino, M. C. and W. H. Turnley (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology* 90: 740-748.
- Bolino, M. C., W. H. Turnley, et al. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review* 14: 229-246.
- Bonaccio, S. and R. S. Dalal (2006). Advice taking and decision-making: An integrative literature review, and implications for the organizational sciences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 101: 127-151.
- Botero, I. C. and L. Van Dyne (2009). Employee Voice Behavior Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly* 23: 84-104.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical Review and Current Conceptualizations. In J. Greenberg and M. S. Edwards (Eds.), *Voice and Silence in Organizations*: 3-36. Bingley, UK: Emerald.
- Budd, J. W. and A. J. S. Colvin (2008). Improved metrics for workplace dispute resolution procedures: Efficiency, equity, and voice. *Industrial Relations* 47: 460-479.
- Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal* 55: 851-875.
- Burris, E. R., J. R. Detert, et al. (2013). Speaking Up vs. Being Heard: The Disagreement Around and Outcomes of Employee Voice. *Organization Science* 24: 22-38.

- Burris, E. R., M. S. Rodgers, et al. (2009). Playing Favorites: The Influence of Leaders' Inner Circle on Group Processes and Performance. *Personality and Social Psychology Bulletin* 35(9): 1244-1257.
- Cropanzano, R. and M. S. Mitchell (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management* 31: 874-900.
- Dalal, R. S. and S. Bonaccio (2010). What types of advice do decision-makers prefer? *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 112: 11-23.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50: 869-884.
- Detert, J. R. & A. C. Edmondson (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal* 54:461-488.
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in international comparative management*, 3(127-150).
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies* 40:1419-1452.
- Farh, J.-L., R. D. Hackett, et al. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal* 50(3): 715-729.
- Fuller, J. B., T. Barnett, et al. (2007). An exploratory examination of voice behavior from an impression management perspective. *Journal of Managerial Issues*: 134-151.
- Graen, G. B. and T. A. Scandura (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior* 9: 175-208.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Higuchi, M., & Fukada, H. (2002). A Comparison of Four Causal Factors of Embarrassment in Public and Private Situations. *The Journal of Psychology*, 136, 399-406.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies Of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Kirkman, B. L., K. B. Lowe, et al. (2006). A quarter century of Culture's Consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies* 37: 285-320.
- Klaas, B. S., J. B. Olson-Buchanan, et al. (2012). The Determinants of Alternative

- Forms of Workplace Voice: An Integrative Perspective. *Journal of Management* 38: 314-345.
- Larson, J. R., C. Christensen, Abbott, A. S.Franz, T. M. (1996). Diagnosing groups: Charting the flow of information in medical decision-making teams. *Journal of Personality and Social Psychology* 71: 315-330.
- Lee, Y.D., Lain, J.W. and Chen, C.Y. (1999), A study on the measurement of productivity for white-collor employees: a case of electronic industry in Taiwan. *The Chinese Military Academy Journal*, 345-361
- LePine, J. A. and L. Van Dyne (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology* 83(6): 853-868.
- LePine, J. A., A. Erez, et al. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 87: 52-65.
- Liu, W., R. Zhu, et al. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly* 21: 189-202.
- Mackie, D. M., L. T. Worth, et al. (1990). Processing of persuasive in-group messages. *Journal of Personality and Social Psychology* 58: 812-822.
- Milliken, F. J., E. W. Morrison, et al. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies* 40: 1453-1476.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnerships Access: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Technique. *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.
- Morrison, E. W. and C. C. Phelps (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal* 42: 403-419.
- Morrison, E. W. and F. J. Milliken (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of management review* 25: 706-725.
- Morrison, E. W., S. L. Wheeler-Smith, et al. (2011). Speaking Up in Groups: A Cross-Level Study of Group Voice Climate and Voice. *Journal of Applied Psychology* 96(1): 183-191.
- Ng, T. W. H. and D. C. Feldman (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior* 33: 216-234.
- Phillips, K. W. (2003). The effects of categorically based expectations on minority influence: The importance of congruence. *Personality and Social Psychology Bulletin* 29: 3-13.

- Phillips, K. W., E. A. Mannix, et al. (2004). Diverse groups and information sharing: The effects of congruent ties. *Journal of Experimental Social Psychology* 40(4): 497-510.
- Scandura, T. A. and G. B. Graen (1984). Moderating effects of initial leader–member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology* 69: 428-436.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. . *Personnel Psychology* 54: 845-874.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87, 355–373.
- Spence, M. (2002). Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *American Economic Review*, 92, 434–459.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organization identification. *Academy of Management Journal*, 51 (6): 1189-1203.
- Turnley, W. H. and D. C. Feldman (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations* 52(7): 895-922.
- 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.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. In Cummings, L. L. & Staw, B. M. (Eds.), *Research in organizational behavior*, 17: 215-285. Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Dyne, L., S. Ang, et al. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies* 40(6): 1359-1392.
- Van Knippenberg, D. (1999). Social identity and persuasion: Reconsidering the role of group membership. Abrams, Dominic (Ed); Hogg, Michael A. (Ed), (1999). *Social identity and social cognition*. , (pp. 315-331). Malden: Blackwell Publishing, xvii, 411 pp.
- Vanknippenberg, D., N. Lossie, et al. (1994). IN-GROUP PROTOTYPICALITY AND PERSUASION - DETERMINANTS OF HEURISTIC AND SYSTEMATIC MESSAGE PROCESSING. *British Journal of Social Psychology* 33: 289-300.
- Whiting, S. W., Maynes, T. D., Podsakoff, N. P., & Podsakoff, P. M. (2011). Effects of Message, Source, and Context on Evaluations of Employee Voice Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 97, 159-182.
- Whiting, S. W., P. M. Podsakoff, et al. (2008). Effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings. *Journal of*

- Applied Psychology* **93**(1): 125-139.
- Whiting, S. W., T. D. Maynes, et al. (2012). Effects of Message, Source, and Context on Evaluations of Employee Voice Behavior. *Journal of Applied Psychology* **97**(1): 159-182.
- Adler, P. S. and S. W. Kwon (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review* **27**: 17-40.
- Argote, L., P. Ingram, et al. (2000). Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* **82**(1): 1-8.
- Ashforth, B. E. and R. H. Humphrey (1995). Emotion in the workplace: areappraisal. *Human Relations* **48**: 97-125.
- Berryman, J. M. (2008). Judgements during information seeking: a naturalistic approach to understanding the assessment of enough information. *Journal of Information Science* **34**: 196-206.
- Bies, R. J. and D. L. Shapiro (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal* **31**: 676-685.
- Bolino, M. C. and W. H. Turnley (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology* **90**: 740-748.
- Bolino, M. C., W. H. Turnley, et al. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review* **14**: 229-246.
- Bonaccio, S. and R. S. Dalal (2006). Advice taking and decision-making: An integrative literature review, and implications for the organizational sciences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* **101**: 127-151.
- Botero, I. C. and L. Van Dyne (2009). Employee Voice Behavior Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly* **23**: 84-104.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical Review and Current Conceptualizations. In J. Greenberg and M. S. Edwards (Eds.), *Voice and Silence in Organizations*: 3-36. Bingley, UK: Emerald.
- Budd, J. W. and A. J. S. Colvin (2008). Improved metrics for workplace dispute resolution procedures: Efficiency, equity, and voice. *Industrial Relations* **47**: 460-479.
- Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to

- employee voice. *Academy of Management Journal* 55: 851-875.
- Burris, E. R., J. R. Detert, et al. (2013). Speaking Up vs. Being Heard: The Disagreement Around and Outcomes of Employee Voice. *Organization Science* 24: 22-38.
- Burris, E. R., M. S. Rodgers, et al. (2009). Playing Favorites: The Influence of Leaders' Inner Circle on Group Processes and Performance. *Personality and Social Psychology Bulletin* 35(9): 1244-1257.
- Cropanzano, R. and M. S. Mitchell (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management* 31: 874-900.
- Dalal, R. S. and S. Bonaccio (2010). What types of advice do decision-makers prefer? *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 112: 11-23.
- De Dreu, C. K. W. and L. R. Weingart (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 88: 741-749.
- Detert, J. R. and A. C. Edmondson (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal* 54:461-488.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50: 869-884.
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in international comparative management*, 3(127-150).
- Dutton, J. E. and S. J. Ashford (1993). Selling issues to top management. *Academy of management review* 18: 397-428.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies* 40:1419-1452.
- Ellemers, N., B. J. Doosje, et al. (1992). Status protection in high status minority groups. *European Journal of Social Psychology* 22: 123-140.
- Fuller, J. B., T. Barnett, et al. (2007). An exploratory examination of voice behavior from an impression management perspective. *Journal of Managerial Issues*: 134-151.
- Graen, G. B. and T. A. Scandura (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior* 9: 175-208.
- Higuchi, M., & Fukada, H. (2002). A Comparison of Four Causal Factors of Embarrassment in Public and Private Situations. *The Journal of Psychology*, 136, 399-406.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies Of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Kirkman, B. L., K. B. Lowe, et al. (2006). A quarter century of Culture's

- Consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies* 37: 285-320.
- Klaas, B. S., J. B. Olson-Buchanan, et al. (2012). The Determinants of Alternative Forms of Workplace Voice: An Integrative Perspective. *Journal of Management* 38: 314-345.
- Korsgaard, M. A., D. M. Schweiger, et al. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal* 38: 60-84.
- Larson, J. R., C. Christensen, Abbott, A. S. Franz, T. M. (1996). Diagnosing groups: Charting the flow of information in medical decision-making teams. *Journal of Personality and Social Psychology* 71: 315-330.
- LePine, J. A. and L. Van Dyne (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology* 83(6): 853-868.
- LePine, J. A., A. Erez, et al. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 87: 52-65.
- Liu, W., R. Zhu, et al. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly* 21: 189-202.
- Mackie, D. M., L. T. Worth, et al. (1990). Processing of persuasive in-group messages. *Journal of Personality and Social Psychology* 58: 812-822.
- Milliken, F. J., E. W. Morrison, et al. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies* 40: 1453-1476.
- Morrison, E. W. and C. C. Phelps (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal* 42: 403-419.
- Morrison, E. W. and F. J. Milliken (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of management review* 25: 706-725.
- Ng, T. W. H. and D. C. Feldman (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior* 33: 216-234.
- Phillips, K. W. (2003). The effects of categorically based expectations on minority influence: The importance of congruence. *Personality and Social Psychology Bulletin* 29: 3-13.
- Phillips, K. W., E. A. Mannix, et al. (2004). Diverse groups and information sharing: The effects of congruent ties. *Journal of Experimental Social Psychology* 40(4): 497-510.

- Robbins, T. L. and A. S. Denisi (1994). A closer look at interpersonal affect as a distinct influence on cognitive processing in performance evaluations. *Journal of Applied Psychology* 79: 341-353.
- Scandura, T. A. and G. B. Graen (1984). Moderating effects of initial leader–member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology* 69: 428-436.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. . *Personnel Psychology* 54: 845-874.
- Shapiro, D. L., E. H. Buttner, et al. (1994). Explanations: what factors enhance their perceived adequacy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 58(3): 346-368.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87, 355–373.
- Spence, M. (2002). Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *American Economic Review*, 92, 434–459.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organization identification. *Academy of Management Journal*, 51 (6): 1189-1203.
- Taylor, M. S., K. B. Tracy, et al. (1995). DUE-PROCESS IN PERFORMANCE-APPRAISAL - A QUASI-EXPERIMENT IN PROCEDURAL JUSTICE. *Administrative Science Quarterly* 40(3): 495-523.
- Turnley, W. H. and D. C. Feldman (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations* 52(7): 895-922.
- 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.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. In Cummings, L. L. & Staw, B. M. (Eds.), *Research in organizational behavior*, 17: 215-285. Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Dyne, L., S. Ang, et al. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies* 40(6): 1359-1392.
- Van Knippenberg, D. (1999). Social identity and persuasion: Reconsidering the role of group membership. Abrams, Dominic (Ed); Hogg, Michael A. (Ed), (1999). *Social identity and social cognition*. , (pp. 315-331). Malden: Blackwell Publishing, xvii, 411 pp.
- Vanknippenberg, D., N. Lossie, et al. (1994). IN-GROUP PROTOTYPICALITY AND PERSUASION - DETERMINANTS OF HEURISTIC AND SYSTEMATIC MESSAGE PROCESSING. *British Journal of Social*

Psychology **33**: 289-300.

Whiting, S. W., P. M. Podsakoff, et al. (2008). Effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings. *Journal of Applied Psychology* **93**(1): 125-139.

Whiting, S. W., T. D. Maynes, et al. (2012). Effects of Message, Source, and Context on Evaluations of Employee Voice Behavior. *Journal of Applied Psychology* **97**(1): 159-182.

參考文獻：

Alberts, J. K. (1992). A Strategic/Inferential Explanation for the Social Organization of Teasing. *Journal of Language and Social Psychology*, *11*, 153-177.

Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns:Hofstede revisited. *Advances in international comparative management*, *3*(127-150).

Farh, J.-L., R. D. Hackett, et al. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal* *50*(3): 715-729.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, *6*(2), 219-247.

Higuchi, M., & Fukada, H. (2002). A Comparison of Four Causal Factors of Embarrassment in Public and Private Situations. *The Journal of Psychology*, *136*, (4), 399-406.

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

Lee, Y.D., Lain, J.W. and Chen, C.Y. (1999), A study on the measurement of productivity for white-collor employees: a case of electronic industry in Taiwan. *The Chinese Military Academy Journal*, 345-361

McGrath, J. E. (1982). Dilemmatics: the study of research choices and dilemmas. In J. McGrath, J. Martin, & R. Kulka (Eds.), *Judgment calls in research*: 69-102. Beverly Hills, CA: Sage.

Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnerships Access: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Technique. *Strategic Management Journal*, *15*, 135-152.

- Morrison, E. W., S. L. Wheeler-Smith, et al. (2011). Speaking Up in Groups: A Cross-Level Study of Group Voice Climate and Voice. *Journal of Applied Psychology* **96**(1): 183-191.
- Whiting, S. W., Maynes, T. D., Podsakoff, N. P., & Podsakoff, P. M. (2011). Effects of Message, Source, and Context on Evaluations of Employee Voice Behavior. *Journal of Applied Psychology*, *97*, 159-182.