

[稿件來源]：台灣地區

[文獻引用]：鄭仁偉、郭智輝、袁梅玲、陳春希、許惠珊、廖心滢(2014)。員工利他/自利導向與建言行為/生涯成功的關係。《就業與勞動關係》，4(2)，3-25。

就業與勞動
關係



尊重人的
無限潛能

員工利他/自利導向與建言行為/生涯成功的關係

鄭仁偉*、郭智輝、袁梅玲、陳春希、許惠珊、廖心滢

摘要 本文有三個主要研究目的，首先，是探討影響員工建言行為的利他導向變數，如道德性領導，當責感，心理賦能及信任主管等變數，藉以瞭解正面善的力量，對員工建言的影響情形。其次，本研究探討自利導向下，印象管理戰術與員工建言行為之關係，並提出職涯主義，知覺組織政治氣氛對上述關係的調節效果，藉以瞭解自利的力量，對員工建言的影響情形。最後，本文探討員工建言行為與生涯成功的關係，是否取決在主管歸因部屬建言為利社會動機或自利的印象管理動機？本文是為進行理論先期探討，用以整合利他與自利導向變數，來解釋員工的建言行為與事業生涯成功的現象。本研究的學術貢獻為本研究係觀察在利他面與自利面的二項論點下，存有二個不同的力量，在共同影響著員工的建言行為及事業生涯成功表現。而這些力量是源自不同的理論、有不同的形成過程、有不同的作用處。研究結果，將可補充華人文化下的員工建言行為與生涯成功相關研究理論的不足。最後，本文亦會針對研究結果，提供實務與學術研究意涵及未來對員工建言行為學領域的研究方向。

關鍵詞：道德性領導，當責感，心理賦能，信任主管，員工建言行為，印象管理戰術，職涯主義，知覺組織政治氣氛，生涯成功，主管歸因利社會動機，主管歸因印象管理動機

*鄭仁偉（通訊作者），台灣科技大學企業管理系；郭智輝，正修科技大學經營管理研究所；袁梅玲，中央大學企業管理系；陳春希，中央大學企業管理系；許惠珊，台灣科技大學企業管理系；廖心滢，台灣科技大學企業管理系。
通訊作者電子信箱：jwcheng@ba.ntust.edu.tw

一、緒論

(一) 員工建言行為的重要性

在今日的動態、複雜環境下，企業組織需要透過員工建言來蒐尋與解決經營問題，以有效適應環境的變化，並提升組織運作效能。因此，探討員工建言行為 (employee's voice behavior)，成為組織關切的研究重點 (Avey, Palanski, & Walumbwa, 2011; De Vries, Jehn, & Terwel, 2012)。過去研究文獻指出員工建言行為表現，可讓企業組織隨時聽見諫言真話 (Vakola & Bouradas, 2005)，促進工作流程改善、工作問題解決、提升決策品質 (Detert & Burris, 2007)、讓組織較易適應動態環境 (Nemeth & Staw, 1989)；可有效提升組織生產力與效能，可成為管理者與員工的溝通橋樑 (Bryson, 2004)；可激發員工提出創新點子 (Zhou & George, 2001)，以讓組織永續活化經營 (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993)。對員工來說，從事建言活動，可增強主管對員工產生正面行為評估 (Fuller, Barnett, Hester, Relyea, & Frey, 2007)。顯然，員工建言行為對組織效能及創造個人利益，扮演著重要角色 (Venkataramani & Tangirala, 2010; Ng & Feldmant, 2012; Morrison, Kamdar, & Wheeler-Smith, 2011)。在今日日趨複雜的經營環境中，企業面臨許多嚴峻挑戰，為快速回應顧客需求，探討員工建言行為表現，對企業能否順利營運，是至為重要的管理課題 (Botero & Van Dyne, 2009; Fuller, et al., 2007)。

(二) 員工建言行為的內涵現象

組織行為學域對建言的系統化研究發展至今，已逾三十餘年歷史 (Dundon, Wilkinson, Marchington, & Ackers, 2004)。早期的建言研究，大多著眼探討組織成員對管理階層在制度或執行上的不滿意，所產生的抱怨 (Hirschman, 1970; Farrell, 1983)。晚近學者較將建言行為視為員工亟望對組織、工作團隊的進步與改變，自願表達具有建設性意見 (Le Pine & Van Dyne, 1998; Zhou & George, 2001; Avery & Quinones, 2002; Dundon, et al., 2004; Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach, 2000)，著重強調其是為對組織有益的正面力量。尤其是員工建言行為並非來自於組織正式的工作要求，而是來自員工自發性，其是為對組織有利的組織公民行為表現 (Van Dyne & LePine, 1998; Podsakoff, et al., 2000)，也是促進組織功能的資訊溝通行為與協助組織創造改善績效的力量 (Detert & Burris, 2007)。

「良藥苦口利於病，忠言逆耳利於行」。總括來說，建言行為理應是一種自主性改善工作環境為目的，激發員工表達說出建設性想法與意見，以協助企業組織能即時發現與處理問題，一則讓員工們能在良好環境中鍛鍊成長，二則讓企業能永續經營下去。

(三) 影響員工建言的二股趨力：利他與自利因素

基本上，企業組織日常活動，需透過一群人戮力執行工作任務，不論是團隊合作或人際和諧互動協商，各式攸關善意人性與利他(altruism oriented)的因素，例如對同儕支持與幫助、組織支持員工、部屬信任主管與道德領導等變數(Premeaux & Bedeian, 2003; Luchak, 2003; Dundon, et al., 2004; Detert & Burris, 2007; Fuller, et al., 2007)，均會影響員工建言行為表現。然而，衡諸企業實務情形，俗謂「知人知面不知心」、「禍從口出，逢人只說三分話，不可輕拋一片赤心」，員工並非是樂意表現出建言行為。我國社會多數人在人際互動，信奉「謹言慎行」、「盡量不言、少言、勿直言、勿傳言、忌大言與空言，然後要會言」，乃至「愛說是非者，必是是非人」等約定成俗生活價值觀，造成有些員工會選擇含蓄婉轉說話(implicit voice)(Detert & Edmondson, 2011)；有些為求明哲保身，始終保持靜默行為(silence behavior)(Vakola & Bouradas, 2005)，或採事不關己的逃避冷漠因應，均都是個人自利表現的真實現象。企業需如何協助員工，無所畏懼提出建言，是為經營者所需考量的重要管理課題。

為何有些人篤信：「為考慮利他，人們應坦然說出意見來，以創造大眾共同利益」，而有些人在現實工作職場，對於建言之事，卻謹守：「做人做事要緊守口風」，「對能套上交情的人，要會說，好說；而得罪人的話，則要不說，少說」等充滿印象管理(impression management)，知覺組織政治氣氛(perceptions of organizational politics)與完全考量自利動機特質(self-interest oriented)的職涯主義(careerism)等思量。整體而言，顯見員工建言行為表現，是呈現一體兩面的矛盾利害關係。員工良善建言行為表現，確可積極改善營運現況發展，但也可能出現以自利為前提的建言行為(Van Dyne & LePin, 2001)。

(四) 員工建言行為的研究目的與重要性

過去西方學者曾針對各式攸關善意人性或個人特質因素進行討論，探討其影響員工建言行為表現的效果(Zhou & George, 2001; Premeaux & Bedeian, 2003; Luchak, 2003; Detert & Burris, 2007; Fuller, et al., 2007)。但較少見到將利他與自利的變數，整合在一起觀察討論員工建言行為，以及員工建言行為對其生涯成功的影響情形。綜合上述，本文研究目的在於：

1. 觀察討論道德面利他因素對員工建言行為的影響。
2. 檢視自利現實因素對員工建言行為的影響。
3. 觀察比較並釐清道德利他因素與自利現實因素對企業員工建言行為影響力。
4. 最後，亦會探討員工建言行為和員工事業生涯成功(career success)的關係。

本研究的重要性，在於意圖釐清道德面與現實自利因素對員工建言行為之影響。再者，國內、外學者較少探討利他與自利因素如何共存對員工建言行為產生影響。此外，本研究亦將探討員工建言行為的後果，即員工建言行為與其事業生涯成功的關係。本文研究結果可彌補國內、外有關研究員工建言行為的前因變項

在理論的不足。

二、研究思惟邏輯與理論架構建立

(一) 利他道德面因素與員工建言行為

過去已有許多研究文獻針對個人、部門、組織等不同層次，進行了解影響員工建言行為變項之研究。但為更加深入了解「利他道德面因素」會否影響成員的建言表現，本研究在此探討相關議題。根據 Fuller, Laura, Marler, & Hester (2006) 研究，當員工感受到當責感 (felt accountability) 時，會產生促進性的建言行為，這是一種員工自我意識的改變，員工對於欲改變的現況會承擔起責任，認為自己有義務變革。此外，Colquitt, Scott, & LePine (2007) 認為信任主管 (trust in leader) 的員工，其工作表現更優異、會展現較多的組織公民行為，Gao, Janssen, & Shi (2011) 也認為員工信任主管對建言行為有正向影響。另外，心理賦能 (psychological empowerment) 一詞，是由賦能所延伸而成，如 Conger & Kanungo (1988) 認為賦能是一個增加自我效能知覺的過程，經由對工作意義的理解、自我認知、自主權與影響力提升，激發員工對任務的積極性與執行力，以明確的授權提高員工增進自我效能，也就是讓員工相信自己可以有能力達成任務績效。直到 Thomas & Velthouse (1990) 提出心理賦能為部屬對於主管的賦能行為所感受到的程度，並且延續將賦能整合心理學運用於管理學的領域，強調部屬對賦能感覺之心理狀態。心理賦能開始被學者們注意到，並探討賦能在工作任務上的心理認知層面。

Ferris, Ammeter, Douglas, & Goka (2004) 認為員工感受當責與信任主管，為一種心態、一種體驗，但其並非員工無緣無故產生內心層面態度，而是取決在員工所處環境狀況。根據角色理論與社會交換理論觀點，主管與員工在組織中扮演不同角色，基於互惠概念，主管部屬彼此的良好互動，會影響組織績效表現。但究竟主管應表現何種領導風格，才能有效影響員工心理認知感受呢？過去研究指出，道德領導 (ethical leadership) 有別於威權領導，其會藉由道德理念影響他人，啟發員工發現自我的潛在能力與價值，主動地做出善的行為，並使員工願意追隨領導者，一同為實踐組織願景而努力。緣此分析論點，本文首先將針對主管道德領導行為，會否誘發員工出現感受當責、信任主管與心理賦能的心理歷程，進而表現出對組織有益的建言行為進行探討。

(二) 自利因素與員工建言行為

在工作場域中，員工建言行為表現會受到自利動機因素的影響。過去研究指出印象管理的動機是驅使員工從事公民行為的重要前因 (Grant & Mayer, 2009)。對員工來說，人們在工作時，會使用一些手段來強化自身形象 (Bolino, 1999)。而建言行為表現係屬一種對組織有益的正面力量，且是一種具前瞻性的角色外行為 (extra role behavior) (Van Dyne & LePine, 1998)。員工會認為展現建言行為，

較可能得到主管正面評價、建立良好公民形象 (Fuller, et al., 2007)。類此較為自利的思維，對職涯主義者或組織政治知覺較高的人而言，可能是為了獲取主管正面評價而較願意展現建言行為。

在一群優秀員工中獲得最後的競逐勝出，並非是一件容易的事。再者，對組織來說，員工為達成組織目標，秉承努力工作、任勞任怨耕耘付出的工作心理素質，絕對是企業組織所嚮盼的好員工；然而，有趣的吊詭現象是在實務上卻常出現僅憑本身默默努力工作，乃至工作績效表現較佳的員工，但卻拙於經營人際互動關係的建構，乃至不善於運用職涯自利或組織政治因素，以致無法獲得主管青睞賞識的管理現象。

一般而言，有才情能力的員工，若是懂得經營人際關係，並恰適凸顯自己的工作能力優點，做好印象管理事宜與職涯前途掌握或恰當因應組織政治因素，其獲得生涯成功的機率會比較高。Bergeron (2007) 認為相較於默默付出組織公民行為的員工，一位懂得善巧將建言行為的能見度，展現在主管面前的員工，其從組織取得的報酬會相對較高。

印象管理戰術 (impression management tactics) 定義為個人在人際關係互動中，有意識或無意識影響目標者對自己的印象所採取的行動。印象管理戰術隨個體的運用產生不同結果，如 Dulebohn & Ferris (1999) 認為印象管理戰術視為非正式建言機制，其可促進員工公平的認知；Gardner & Avolio (1989) 採用印象管理戰術，讓部屬跟隨。如此，印象管理是組織成員們間互動中重要的技能 (Bolino, Varela, Bande, & Turnley, 2006; Harris, Kacmar, Zivnuska, & Shaw, 2007; Higgins, Judge, & Ferris, 2003; Zivnuska, Kacmar, Witt, Carlson, & Bratton, 2004)。緣此分析論點，本文第二部分主要研究內容方向，將針對偏重探討自利情況下，印象管理戰術、職涯主義與組織政治知覺對員工建言行為的影響進行討論。

(三) 員工建言行為與生涯成功的關係

在建言行為的文獻裡，有關探討個人、部門、組織等不同層次的影響因素，已累積豐碩的研究成果，但對員工建言行為的後果變項卻較鮮少討論。為填補此研究的缺口，本文第三部分除試圖探究員工從事建言行為與生涯成功的關係，並特別聚焦討論主管的歸因動機。亦即，影響員工建言行為與生涯成功的關係，是否取決在主管歸因部屬建言，是為利他社會性動機 (supervisor-attributed prosocial motives) 或自利的印象管理動機 (impression management motives) 所調節呢？若是主管歸因員工建言行為是來自利他的道德性因素，則員工建言行為與生涯成功的關係會更強；若是主管歸因員工建言行為表現是為自利性因素，則可能會削弱員工建言行為與生涯成功的關係。本文將以社會交換理論與歸因理論的觀點，來探究員工建言行為、主管歸因部屬建言動機及員工生涯成功之間的關係。期盼能釐清員工建言與生涯成功的直接與調節關係。

在實務意涵上，本文可深入解析員工建言行為所帶來的生涯後果，特別是主管歸因解讀員工建言行為背後動機所帶來的調節效果。進而本文的研究結果，可

提供有價值的學術與實務管理意涵。

本研究的研究思惟邏輯，如圖 1，其所開展出來的內容如圖 2 所示。

利他道德面因素
與員工建言行為

自利因素
與員工建言行為

員工建言行為與員工生涯成功
--主管歸因道德性與自利因素

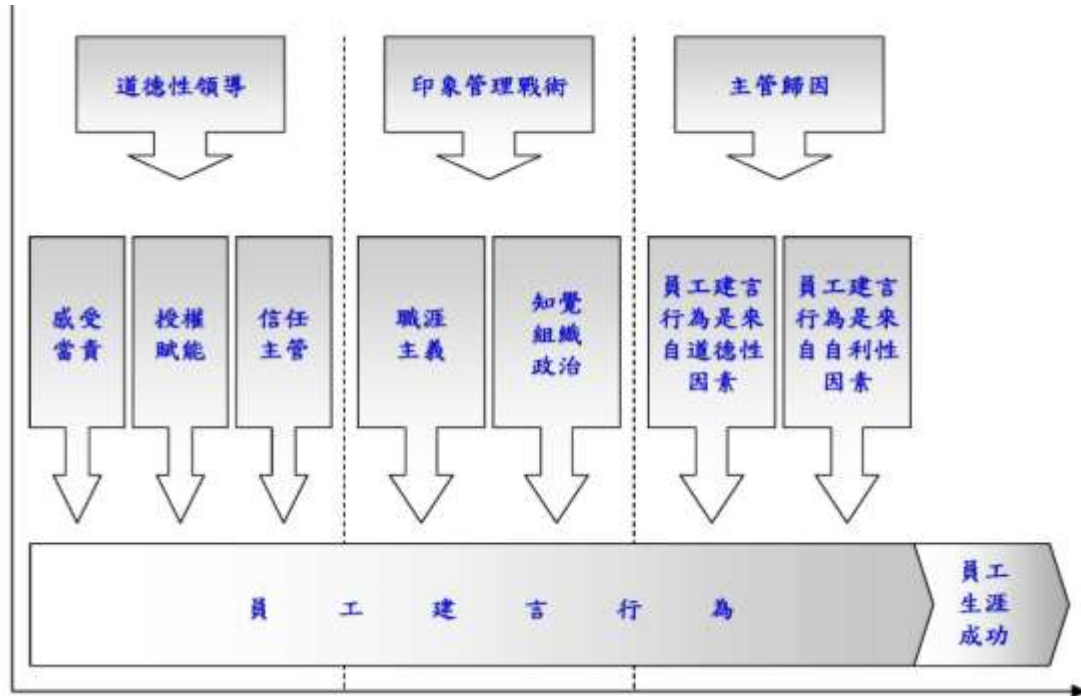


圖 1 本文研究思惟邏輯

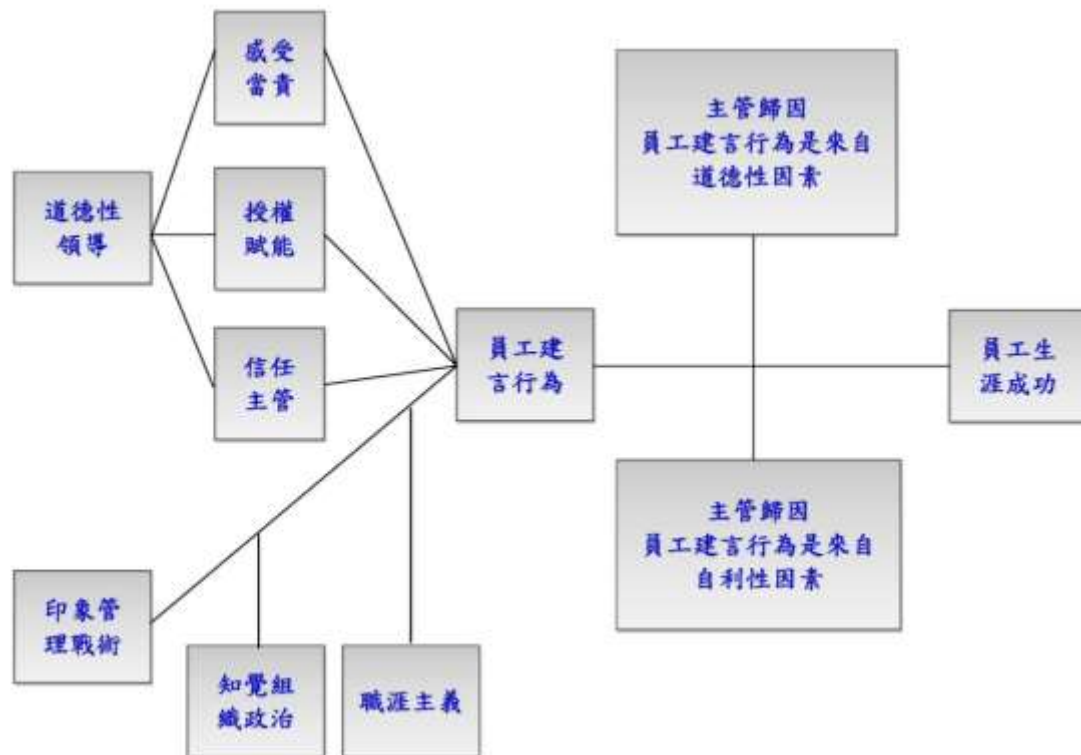


圖2 本文的研究理論架構

三、研究命題推導

(一) 利他道德面因素與員工建言行為

1. 道德性領導與感受當責的關係

當責感是一種正視現實、承擔責任、解決問題的態度與過程(Connors & Smith, 2011)。Dealy & Andrew (2008)認為當責是一種知覺；而感受當責是一種員工自發性的體驗，進而願意主動承擔責任。當責感必須由個體內在往外而發生，主管無法強迫員工承擔責任，因此任何技術、原理皆可被指導與教授，唯感受當責是無法被傳授的，只能由員工個體自發性地承擔。然而感受當責會否發生，取決於員工對於所處的組織環境下，一種內在的社會心理感覺。

有學者認為實施道德性領導的管理者具備喚起追隨者內心的品行操守、正義感與責任感之能力，以激勵追隨者在工作上的正向作為(Sergiovanni, 1992; Hsiung, 2012)。領導者會使員工了解到道德行為的利益以及不當行為產生的成本，其會設定清楚的標準以及公平地使用獎賞與懲罰，讓跟隨者為自己的道德行為負責。Branden (2001)亦指出道德性領導者的道德價值觀，是引導個人在做選擇而後動的準則。因此，若想引發員工的當責感時，促使員工個體感受當責，比起威權領導、家長式領導造成員工被動地迎合所需要負起的責任。本研究認為道德領導者藉由道德期待來提升員工的道德行為，更能讓組織成員產生此態度，並對自己的行動所負責任。亦即道德領導者本著為正義與行善的義務感實施領導，冀求組織成員也能為正義與行善來回應，為組織目標而努力。

經由上述學者論述，本研究推論道德領導者能透過其本身的道德性特質，運用責任感和義務感來激勵員工，無形地誘發組織成員感知當責，建立員工自身的當責感與義務感，並促使其勇於承擔責任。

命題1：道德性領導與感受當責具有正向關聯性。

2. 道德性領導與心理賦能的關係

心理賦能是員工個體體驗到的心理狀態與認知的綜合體，包括四個認知維度：意義、自我效能、自我決定與影響(Thomas & Velthous, 1990)。根據道德性領導理論，道德領導可讓員工產生積極態度及提升員工的自我實現(Walumbwa & Schaubroeck, 2009)，且道德性領導者讓員工擁有更多的自主權與尊嚴，並且對下屬充分信任與授權，使員工擁有心理賦能之感受，這些心理賦能感受會激起下屬心中強烈的責任感、感激與信任。過去的研究指出當員工知覺到被主管賦予權力時，會感受到一股被激勵的能量，認為自己是主宰任務的主人，有能力勝任它，有權力影響它，並賦予工作更大的意義；亦即，(1)道德性領導者會考慮員工的工作專長，並站在他們的立場將員工放置在適合位置，讓員工體驗工作角色契合，因此提高員工的工作意義感。(2)道德性領導者會考慮員工的未來發展並尋求員工的培訓機會，促進員工成長與增強他們對工作能力的信心；並支持員工在工作

中作出艱難的道德性決策，包括經歷成功以及觀察別人的成功，對自我效能產生積極影響。因此，道德性領導之下的員工應該對於自己的工作能力具有更多的感情。(3) 因為道德性領導者會保障基本人權的尊嚴與自主權，並支持員工能夠更廣泛地參與決策，並且提供機會，讓員工了解自己在組織的位置以及對組織的整體影響為何，以讓員工更容易參與決策和工作設計。(4) 道德性領導者鼓勵員工在工作中充分參與，因為這有助於員工在工作場所中作出貢獻。整理上述論點，道德性領導行為保護員工個人權利(尤其是最基本的人權的尊重，尊嚴和自主權)，這些權利導致員工對工作產生更多的心理賦能感受。

命題 2：道德性領導與心理賦能具有正向關聯性。

3. 道德性領導與信任主管的關係

信任是一種無形的心理狀態，人際間需要信任，但現代社會犯罪率高、大眾媒體誇大報導、政治對立、經濟不穩定影響，信任別人似乎變得愈來愈難，信任危機日益趨增 (O'Neill, 2008)。在企業環境組織中，要如何才能促使員工選擇信任主管的意願？

過去研究指出主管領導行為與員工信任存在著密切相關性 (Dirks & Ferrin, 2002)，因此探討主管的領導方式，將如何影響員工的信任，進而導致其正向或負向的個人或組織結果，在管理實務上具重要意涵。回顧過去相關文獻，可發現有許多探討領導行為與信任主管的研究，如轉換型領導、交易型領導、威權領導等的正、負向領導風格。Brown, et al., (2005) 指出道德性領導者對於信任主管有正向的影響，其認為道德性領導者的內涵與道德性觀，會感化員工在心理面與行為面的影響，其無形的道德信念特質與行為，增加員工對主管的認同與信任感，並創造與員工間的良性關係品質。

在信任關係基礎上，被信任者的行為及本身的特質一直被認為是影響信任者是否願意信任的重要前因，例如仁慈、正直、公平、能力、責任感等，皆匯聚成信任者對被信任者的信任程度 (Mayer, Davis, & Schoorman 1995)。Butler (1991) 認為影響信任的原因是被信任者的特質。因此，本研究推導，相較於其它領導風格，道德性領導者較能誘發員工心理層面的信任感，除了主管有被信任的特質因素，促使員工願意在具風險的環境中相信主管外，另當主管給予適當的道德性領導，以關懷和協助引領員工，則員工會與自己心中的期望標準相比較，高於此標準，信任關係的程度就愈高。

命題 3：道德性領導與信任主管具有正向關聯性。

4. 感受當責與員工建言行為的關係

有效的員工建言行為能改善組織工作環境，為推動組織順利成長的重要因素；但有時建言行為會呈現一體兩面的矛盾現象，當員工建言被視為是挑戰組織平衡的偏差行為時，可能潛在地惹惱主管，破壞人際關係。因此，如何讓員工願意在組織中無所畏懼地提出建言，幫助組織創造績效，是為重要的管理課題。

過去研究指出感受當責會影響個體在工作方面的績效 (Antonioni, 1994)。Fuller, et al. (2006) 也指出當員工感受到當責感時，會提升員工心理認同工作改善的相關感受，進而利用這些機會增加策略發展，促使產生促進性行為，其中促進性行為可分為建言以及持續地改善 (continuous improvement)。Frink & Klimoski (1998) 認為當個體知覺到較多的當責感時，心理層面知覺承擔責任的義務性，因此提升他們展現組織工作行為的意願程度，如增加對工作方面的品質強度與工作上的滿足感 (Fuller, et al., 2006)。Morrison, et al. (1999) 也認為員工感覺到強烈的當責感時，將會投入促進性行為，進而產生個人的成就感或滿足感的結果。綜合上述，可推論當員工在內心層面感受到當責、存有當責心態時，愈會提升自己承擔責任意識，增進組織績效的想法，使其產生促進性的建言行為之表現。

命題 4：感受當責與員工建言行為具有正向關聯性。

5. 心理賦能與建言行為的關係

道德性領導行為為一種支持型的主管領導行為，若領導者將權力賦與給員工，就可能激發員工的被賦能的感受，由於這種心理的權力，會讓員工產生激勵的效果來影響工作表現，並且會賦能員工超越工作職責的要求，做出利社會性的行為，例如表現出建言行為。換言之，本文認為心理賦能會誘發員工產生自發性的建言行為，以直接反應組織現有問題，是一種引發組織進步與發展的動力。

具體來說，員工在工作中如果感受到相當大的自主權、感受到他們工作所附屬的意義、認為他們具有相當的工作技能來執行他們的工作、相信他們能夠影響工作時程與成果，他們就會超越他們的工作職務來提出建言意見與想法，協助改善組織現況和工作成果 (Celik, 2008)，以報答反饋組織對他們的支持。

命題 5：心理賦能與建言行為具有正向關聯性。

6. 信任主管員工建言行為的關係

員工建言行為表現可反應員工才能及貢獻的價值，並促進提升組織績效。然而，當員工表達意見想法時，若是其心理層面缺乏安全感時，害怕激怒握有實質權力的主管，威脅到其工作職位 (Gao, et al., 2011)；或是擔心自己能力讓主管產生恐懼而對其孤立，從而破壞主管與員工間的人際關係。因此，即使員工擁有傑出的才能與開發產品、改善流程的創新想法，但礙於建言後可能產生的潛在利益和風險。因此在組織實務現象上，總是常看見部屬迎合主管，從而選擇不公開發言批評挑戰公司政策或管理模式，以力求工作安全。

過去有研究指出，願意信任他人的人為風險接受者，允許自己暴露在易受傷的環境下，並從事具有風險性的行為。建言行為被視為是挑戰組織現況的風險性行為，由此可推測員工信任主管與員工建言之間可能存在相關性。換言之，信任主管可能是影響員工決定建言的角色。

Colquitt, et al. (2007) 認為信任主管的員工，會展現正向的組織行為，主管與員工間的信任關係，會直接地影響他們對於組織績效的貢獻，也將提升他們對

於組織規則的順從，促進組織變革的推行 (Robinson & Sandra, 1996)。反之，如果員工不信任主管，則認為提出建言將可能影響職位與權利，為了明哲保身，會選擇在公司裡持續保持沉默，亦即，員工信任主管與員工沉默行為是存在負向關係。總結來說，本研究推導當員工愈相信主管時，當其內心感受主管回應建言的安全感愈強，員工願意進行意見表達及工作議題的想法會愈強。

命題 6：信任主管與員工建言行為具有正向關聯性。

7. 感受當責的中介角色

根據前述之探討，本研究進一步推論，在主管道德性領導與員工建言行為之間，員工感受當責之中介效果。根據角色理論觀點，個體在社會中的行為包含角色認知、角色學習與角色期待等不同的角色互動。本研究認為主管和員工在組織中分別扮演不同角色，各司其職。可引用角色理論下的角色互動模式來說明在主管與員工間的組織行為：將主管當作角色提供者（委託人），員工為角色接收者（代理人），當主管在領導過程，賦予與傳遞一定的期望使其行事，當員工感受到期望後，會做出主觀的評估，依據評估的結果產生角色知覺，並在互惠原則的規範下，做出組織行為來回饋主管領導。

將上述之基礎概念應用到本研究中感受當責在道德性領導與員工建言行為之間的關係，即主管透過道德性領導，將對員工的期望傳遞給員工，員工首先知覺到此期望時，會開始分析與評估，經由歸納與總結進而對主管的態度作出評斷，促使員工當責感產生，並意識承擔責任的重要性。當員工感受主管的高度期待時，基於社會交換理論的互惠原則，造成員工產生回報主管的角色知覺，在當責感的鞭策下，進而做出利於組織績效的建言行為。

依據社會交換理論與角色理論的觀點，本研究認為主管的道德性領導將誘發員工心理層面的當責感，員工在感受到責任感後，將履行自己的義務，產生促進建言行為。

命題 7：感受當責在道德性領導與員工建言行為之間具有中介效果。

8. 心理賦能的中介角色

Brown, et al. (2005) 指出道德性領導者為提升組織績效，鼓勵追隨者應對工作提出建設性意見和建議。過去 Walumbwa & Schaubroeck (2009) 曾證實主管的道德性領導，能激發員工建言行為表現。但心理賦能是否在主管道德領導與員工建言行為之間扮演著中介機制？過去研究尚缺乏進行探討。

本研究根據前述命題 2：道德性領導與心理賦能具有正向關聯；以及命題 5：心理賦能將導致建言行為產生的邏輯，本文初步推論：當管理者展現道德性領導行為時，若能滿足員工心理賦能上的知覺並對員工充分賦能，而當員工體認到賦能的感受時，便能夠體會到個人對於工作的意義感，並感受自我效能與自我決策，以及認知自己對於工作具有影響力，進而願意展現他們的建言行為，提出他們真實的想法與意見，以提升組織績效。

命題8：心理賦能在道德性領導與員工建言行為之間具有中介效果。**9. 信任主管的中介角色**

Dirks & Ferrin (2002) 提出「領導行為—信任主管—員工反應」理論架構來闡述信任主管的中介機制，其認為員工會依據主管展現的領導行為，來推論主管與員工之間的關係品質，若推論關係品質良好，則員工會對主管產生信任；在此同時設若主管表現出員工所期待的領導行為與特質時，亦能獲得員工的信任 (Gillespie & Mann, 2004)。反之，若是員工對主管領導行為產生負面評論時，將導致員工對主管缺乏信任；在此同時，主管知覺到此現象，會對員工有不當作為，進而造成員工心理層面產生威脅與不安感，最後將抑制員工建言行為的現 (Gao et al., 2011)。循此邏輯可推導：「主管領導行為、員工信任主管及員工建言行為之間」，三者存在重要的關聯性。

過去的信任相關研究結果，曾指出主管領導行為，需含仁慈、公平、可靠及專業等特質，員工才會給予認同並信任主管，進而助於正向工作效能的提升 (Dirks & Ferrin, 2002)。當信任缺少情感與道德因素時，信任者就會面臨選擇投機的行為。根據前述論述，本文進一步引用社會交換理與角色理論觀點，來說明信任主管在道德性領導與員工建言行為間的中介角色。當主管（角色提供者）在領導過程中與員工（角色接收者）進行角色互動時，並在角色期待的傳遞與產生角色知覺意識下，基於社會交換理論的概念進行互惠原則，成功的互惠行為次數愈多，信任關係也就愈強，更加提升員工的正向態度與工作行為。若主管與員工之間的交換關係，存在著信任的機制，將引導員工願意在任務上進更大的心力、嘗試創新的作法，且願意擔負雇用契約規範範圍以外的責任，從事組織所指定的行為或是產生組織公民行為。

因此，本研究中認為道德性領導的實施，會引發員工薰染在道德觀的信念下，讓員工內心對主管產生信任狀態；基於互惠原則及回饋組織，可能促使員工願意建言提出具體建議與改善方法，以改善組織績效。

命題9：信任主管在道德性領導與員工建言行為之間具有中介效果。**(二) 自利因素與員工建言行為****1. 印象管理戰術與建言行為關係**

依照印象管理的觀點 (Bolino, et al., 2006；Bolino & Turnley, 2003)，人們在人際關係互動處境中，會去塑造人前自我形象，也就是去控制別人對自己印象的一種技巧，試圖導演與操縱他人的反應，來維持和表現自我形象 (Bolino, Kacmar, Turnley, & Gilstrap, 2008)。Goffman (1959) 引述戲劇觀點 (dramaturgical perspective) 說明個體在日常生活中，會有意識或是無意識會從事印象管理行為，如同「人生如戲，戲如人生」，個體在日常生活中，常演出一幕幕的戲碼，似真非真，分不清那一是真實面。

華人社會裡，維持面子 (face) 與做好印象管理，在維繫人群社會關係，是

一件很重要的事。個體在大眾場合為了面子問題，不會坦白將內心世界表現於外，含蓄表達他人可以接受的行為表現，讓他人給予好印象。後續研究學者將印象管理運用於組織領域中，將印象管理視為場景、觀眾與演員三種元素的組合 (Leary & Kowalski, 1990)，即員工力求對職場工作場景內特定的觀眾（如主管、同事）盡情演出，以產生影響力意涵；固然，印象管理本質上是出自個人自利動機，但並沒有好壞之分，端看個人如何將這方法/工具妥善的運用。

過去相關文獻指出員工會展現不同的印象管理戰術 (Wayne & Ferris, 1990)，其中 Jones & Pittman (1982) 發展出五種肯定式的印象管理戰術：採用奉承 (ingratiation) 戰術的個人，會逢迎他人或是幫助他人，讓目標者認為自己好相處。模範戰術 (exemplification) 為個人做出超越責任以外的事情，讓目標者視為專注。採用自我推銷 (self-promotion) 戰術的個人，會在目標者面前顯示出自己很有能力。至於哀求 (supplication) 戰術為個人意圖顯示出弱點或是缺點，以懇求目標者幫忙或是避免擔任麻煩的任務。採用威嚇 (intimidation) 戰術的個人，有意圖對目標者採取施壓或是強硬手段，顯示出他是不好欺負的人或是危險人物。

Tedeschi & Melburg (1984) 依據肯定-防衛、戰術 (短期)-策略 (長期) 兩種向度，分成 2×2 的模型，肯定式印象管理是針對特定觀眾建立好名譽，防衛性印象管理的使用時機，則是在績效表現不佳時。Wayne & Ferris (1990) 主張員工常使用三類型印象管理戰術：主管焦點戰術 (supervisor-focused)，自我焦點戰術 (self-focused) 與工作焦點戰術 (job-focused)，主管焦點戰術相似於 Jones & Pittman (1982) 的奉承行為；自我焦點戰術相似模範戰術；工作焦點戰術則與自我推銷行為相似 (Bolino, 1999)。

迄今研究實證結果明確指出自我推銷、奉承與模範等三種印象管理戰術與工作相關結果的關係 (Bolino, et al., 2006; Harris, et al., 2007; Higgins, et al., 2003; Zivnuska, et al., 2004)，其中奉承戰術與工作績效評比呈正向關係，而自我推銷或模範戰術與工作結果，呈正向或負向兩種不一致的關係。有關探討哀求與威嚇戰術與工作績效評比關係的文獻不多，實證結果發現呈正向關係或是負向關係不一致性，如 Bolino & Turnley (2003) 發現雖然男性從事威嚇戰術與主管喜愛無相關，但是其與績效評比正向關係；女性使用威嚇戰術會不受主管喜愛，但是與主管績效評比沒有關係；Harris, et al. (2007) 研究，發現僅哀求戰術與工作績效評比呈負向關係，其他四種印象管理戰術無顯著的關係。

也許是受到個體對最終工作結果是否存有強度渴望的影響，個體會主動採取不同的印象戰術，以追求達成個體的內、外在均衡協調。Osgod & Tannenbaum (1955) 的協調理論，是探討與預測個體對事物的評價會因接受外部新資訊後，為保持內部一致性，而調整原有態度的一種平衡觀點。此論點呈述個體、消息來源、消息來源所陳述的事物三者關係中只要其中一方為負面評價，或者三者皆是負面評價，即會發生不協調的狀態，一旦出現不協調的狀態，便會產生一股壓力，迫使個體對於消息來源或事物的評價朝向協調的狀態轉變，其轉變的方式包括增加或降低對事件的態度以及對消息來源的可信度。本文認為其正可援引用以解

釋印象管理戰術影響員工建言行為表現的機制。

首先，當員工內心渴望透由印象管理戰術使用，以獲得生涯肯定，其認為若能有效努力完成建言協助組織改善問題，組織將會給予好的報酬或成果(如加薪、升等)；當員工因為建言表現獲得內心渴望的報酬事物，內心會感到滿足與愉快，進而續會對組織接續提供更多建言，以讓自己可以獲得更多報酬。雖然，實務上常會出現僅憑本身默默努力工作，不見得會獲得好結果的情況。根據協調理論主張，此際員工便會從內部產生動力，驅使其調整態度，其會採取印象管理戰術的積極行為，在此同時員工藉由從事自利思維的印象管理戰術使用，致力讓主管知道其努力建言的成果，以獲得其所欲的結果。

命題 10：印象管理戰術使用與員工建言行為具有正向關聯性。

2. 職涯主義的調節效果

Feldman & Weitz (1991) 研究指出：

職涯主義者傾向透過非績效管道，來尋求在組織中的晉升機會。職涯主義者認為在職涯的晉升上，外在形象的表現，才是扮演關鍵的角色。因為，職涯主義者認為日常工作努力與實際作為，是無形且不易被主管觀察到，所以職涯主義者會以留給主管好印象，來代替可測量的實際作為。……職涯主義者通常會透過一些表面行為，以取得晉升機會，例如積極與同事建立良好的社交關係，其目的並非單純的情感需求，而是出於自利動機、尋求工作上的互動以及私下的資訊交換。另一方面，當職涯主義者向前輩尋求協助時，他們傾向優先考量能帶給他們晉升機會的主管或資深同事為主，而不是尋求平時對他們訓練、培養他們工作能耐的人。

根據上述內容，本研究試著為職涯主義歸納出以下幾個重點：(1) 相較於增加工作績效與工作能耐，職涯主義者會花更大的努力，經營人際社交關係與個體外在形象的提升。(2) 職涯主義者的種種行為，並不是基於幫助公司達成經營目標的前提，而是為了在組織中獲得晉升的自利動機。

組織職等愈高，職缺就愈少，相對競爭激烈，員工想要在一群菁英中努力達成生涯成功，不是容易之事。因此，Feldman & Klich (1991) 指出高職涯主義者認為外在形象表現，才是影響職涯成功的關鍵角色；相較於致力提升工作績效與工作能耐，職涯主義偏好者會花更大心力，努力經營人際關係、提昇自身的外在形象，以追求職涯利益。因此，當員工的工作不滿意越高時，若員工考量到自身利益與未來職務晉升機會，將更會把握建言機會，向主管展現自己的能力，提出可能有利於組織與改善的意見。依據印象管理學理，高職涯主義者面對工作情境時，為確保個人利益，其會設法嘗試找方法解決，如在與主管互動關係上，主動利用非角色內行為作法，來影響主管的判斷，讓主管對其感到喜愛，進而接納其建言內容。

社會認知理論學者指出，人們性格的特質，會塑造個人在面對環境時的行為反應，因此，可採調節變項的角度來探討（Skarlicki, Folger, & Tesluk, 1999）。根據 Feldman & Weitz（1991）研究指出：

相較於非職涯主義者，職涯主義者對組織中任何會阻擾其晉升機會的人事物特別敏感，他們投入更多時間與心力在社交與政治行為上。因為，職涯主義者認為工作績效，不是在組織中能獲得升遷機會的重要管道，所以他們不會努力極大化自己在工作績效上的表現。換言之，職涯主義者較傾向透過非績效管道，來尋求在組織中的晉升機會。職涯主義者認為良好的外在形象表現，才是影響生涯晉升的關鍵角色。另一方面，當職涯主義者向前輩尋求協助時，他們傾向優先考量能帶給他們晉升機會的主管或資深同事為主，而不是尋求平時對他們施予訓練、培養他們工作能耐的人。

緣此，本研究推論高職涯主義傾向的員工，為試圖控制主管對自己良好形象的建立與維持，並期望藉由這些良好形象來達到升遷的目的，其將會強化調節影響印象管理戰術與建言行為表現之間的關係。

命題 11：職涯主義對印象管理戰術與建言行為的關係具有調節效果。當員工職涯主義越高時，員工的印象管理戰術與建言行為間的正向關係會越強。

3. 組織政治知覺的調節效果

組織政治知覺是指個人對他人的政治活動或行為產生的知覺，例如循私、爭寵、壓制競爭對手和巧妙的操縱組織政策等（Ferris, Fedor, Chachere, & Pandy, 1989; Wei, Chang, & Wu, 2012; Blickle, Fröhlich, Ehlert, Pirnera, Dietla, Hanes, & Ferris, 2011）。當組織中瀰漫一股組織政治時，員工會對這些政治行為產生認知，構成其政治知覺，並由此知覺來評價工作環境中的各項活動。根據社會學習理論的觀點，個體會因為情境需求、過去學到之行為以及個體對情境認知三者交互作用而來所產生的學習，進而改變個體產生的行為。也就是說，當學習者在某種情境中，觀察到別人或自己的行為表現，會產生的各種行為後果（獎勵或懲罰），而直接或間接學習到的歷程，而這種歷程，會影響個體在往後遭遇之情境下行為的產生。例如，曾經因為政治行為在薪資及升遷上獲得好處的員工，為了能在未來相關的決策上再次佔到便宜，會食髓知味地增強其政治行為；反觀沒有從事政治行為的員工，會學習到因為未從事政治行為，而受到不公平待遇，而引發其投入政治行為（Ferris, et al., 1989）。

根據此觀點，本文認為當員工知覺到組織政治高時，意味組織存在許多不公平、不合理與不健康的行為，知覺工作環境充斥著表面功夫的虛偽氣氛而降低工作滿意度，但是為了確保自身的權益，員工也可能運用印象管理戰術或是建言表現上，融入相關的政治行為。本研究推論，高組織政治知覺的員工為避免沒有從事政治行為而權益受損的情況下，會加強印象管理戰術使用，以在主管心中建立

良好自身外在形象；同時也可能會在建言表現上，刻意回應組織中的政治環境，進而確保自身利益。

命題 12：組織政治知覺對印象管理戰術與建言行為的關係具有調節效果。當員工的組織政治知覺越高時，印象管理戰術與建言行為間的正向關係會越強。

(三) 員工建言行為與員工生涯成功---主管歸因道德性因素與自利因素的調節作用

1. 員工建言行為與生涯成功的關係

生涯成功定義為個人從工作經驗中，累積正向心理與工作成果/成就 (Judge, Cable, Boudreau, & Bretz, 1995)。早期研究較偏採用主觀性認知來定義生涯成功，後續學者認為個人內在心理層面的主觀認知，並無法清楚描述生涯成功的多元意涵，建議採用客觀/外顯性的生涯成功 (objective or extrinsic career success) 與主觀/內顯性的生涯成功 (subjective or intrinsic career success) 二種構念做為衡量指標。客觀性的生涯成功，係從個人年資、晉升與否來觀察；主觀性的生涯成功，則從個人心理層面來論述，意即個人對於目前的生涯感到滿意度、生涯期望來衡量 (Allen, Eby, Poter, Lentz, & Lima, 2004; Singh, Ragins, & Tharenou, 2009)。過去實證研究發現客觀性的生涯成功會影響主觀性的生涯成功 (Judge, et al., 1995; Judge, Kammeyer-Mueller, & Bretz, 2004)，因此，當客觀性的生涯成功增加 (或降低) 時，可預期主觀性的生涯成功增加 (或降低)。

有關員工建言與客觀/外顯性生涯成功的關係推論，較相近研究如 Turner (1960) 提出的競賽式的流動 (contest-mobility model) 與 Rosenbaum (1984) 的奪標式流動模型，解釋員工往上晉升的源由，係依據工作績效表現與是否能夠為組織創造價值； Hui, Lam, & Kenneth (2000) 證實主管評比的組織公民行為 (如建言行為)，會影響員工的晉升考核或生涯晉升。再者，Kiker & Motowidlo (1999)、Van Scotter, Motowidlo, & Cross (2000) 的研究，亦發現工作績效，如任務績效、組織公民行為表現 (含建言行為) 與主管的獎酬決策有正向關係 (如：工資的增加、生涯晉升)，即工作績效是為主管獎酬員工的重要決策依據，高績效表現的員工，主管會給予回饋獎勵。

基本上，本文所採取的員工建言行為與主觀/內顯性生涯成功的研究論述，是從期望理論觀點，來討論員工建言表現 (自變數) 與主觀生涯成功變數 (生涯滿足、生涯期望) 及客觀生涯成功變數 (生涯晉升、加薪) 之間的關係。亦即，本文認為當員工對自己的生涯發展有所期望時，認為努力建言完成組織工作目標時，組織會給予實際酬賞 (如晉升、加薪等或是生涯期望等) 以回報員工付出，所以員工會致力於完成建言工作。

命題 13：員工建言行為與其生涯成功具有正向關聯性。

2. 主管歸因的調節效果

Van Dyne & LePine (1998) 認為建言是一種角色外的公民行為，並非是組織要求的行為，強調員工以改善目前現況為動機，提出具有建設性的建議，而非只是批評現狀。例如：為了改變組織現狀，員工提出創新的建議，即使與組織內其他人的意見不同，仍對標準程序提供修改的建議。建言行為是出自於員工自發性地表達重要的建議，這樣的建言並非員工個人的工作職責範圍，也未必會為個人帶來獎賞。

根據歸因理論，主管會嘗試經由部屬的工作動機，來解讀與研判部屬的態度與行為。亦即，主管會判斷部屬的建言行為，是源自於道德性因素或是自利性的印象管理。當主管歸因員工建言是為利他動機時，例如：主管解讀部屬建言行為背後的動機，是源自於當責感受、授權賦能或信任他人等利他因素。亦即，當主管歸因部屬建言行為是為利他動機時，依據互惠原則，主管將較會肯定重視員工是為公司重要資產，並分配提供較多資源或是提供更多獎賞措施給予員工，從而促使員工獲得較多的主觀生涯成功（生涯滿足、生涯期望）及客觀生涯成功（生涯晉升、加薪）。

命題 14：主管歸因員工建言行為是來自道德性因素對員工建言行為與其生涯成功關係具有調節效果。當主管歸因員工建言行為是來自道德性因素越高時，員工建言行為與其生涯成功的正向關係會越強。

相反的，若是主管歸因員工建言是為自利動機時，例如主管解讀部屬建言行為背後的動機，是源自於為確保個人利益，建立個人外在形象等自利因素。亦即，當主管歸因部屬建言表現，是在從事印象管理的自利目的，則主管有可能較不會分配獎賞資源予員工。但是否部屬執行自利性印象管理戰術，則主管必會歸因為負面評價並影響其生涯成功，目前研究文獻的探討結果，並無肯定一致性的結論。

期望理論解釋個體在競爭環境裡，理性的個體內心渴望生涯成功，其亦認為努力達成組織目標後，組織會給予好的報酬或成果（如加薪、升等等）。但當個體努力完成組織目標/任務時，當個體認為其工作績效表現佳，然而並未獲得組織合理的報酬時，其會先設法嘗試找方法解決，並不會立即採取放棄等消極的行為念頭。所以（1）他/她可能會在與主管互動關係上，主動採取奉承戰術，以改變主管態度，讓主管對部屬感到喜愛，接納他的工作績效表現，進而取得生涯成功的嚮盼結果。當個體達到所要的結果，其內心會感到滿足(Judge & Bretz, 1994) 且對期望未來生涯，更不會離開組織的念頭。或者（2）個體改變他默默工作的態度，展現自我推銷戰術，更讓主管知道其績效表現佳與能力好，所以當個體工作績效佳，又會自我推銷時，其主管更會相信他是優秀的員工，那麼生涯成功機率高於僅努力工作不會自我推銷自己能力的員工。或者（3）個體可能採用模範戰術，讓目標者知道他/她為組織努力工作與為人好相處，更體會他/她為組織奉獻，主管相對會給予好的生涯獎酬，個體獲得內心所渴望的事物時，他/她會滿足。上述前三種印象管理戰術，可成功將工作能力/績效展現於主管面前，進而給予好的生涯獎酬。再者，Bergeron (2007) 認為相較員工默默付出 OCB，增加 OCB 的能見度，其報酬會提升，所以當展現三種印象管理戰術頻率較多時，個體的工

作績效表現讓更能讓主管知他的努力成果，他更達成他的生涯成功，因此個體也因此處於感到滿足與愉快，進而會對生涯有所期望，會更有意願留於組織好好工作。

然而個體(4)可能採取強硬的態度/行為，他/她認為很努力達成組織目標/任務，而未獲該有的獎勵時，若他無法忍受此情境，內在感受到壓力，處於不平衡的狀況下，他/她可會對他人的肯定(我尊重主管)轉為否定(我不尊重他人)，而採取威嚇戰術，讓主管知道他/她不是好欺負的人。Harris, et al. (2007)認為採取此戰術會獲得好結果如避開不愉快的工作任務。再者，Bolino & Turnley (2003)發現雖然男性從事威嚇戰術與主管喜愛無相關，但是其與績效評比呈正向關係，當工作績效表現佳的員工，未獲得該有的報酬時，他可能會採用此戰術，讓主管知道他對組織是有貢獻，主管為了挽留能力佳員工，而給予合理的獎酬，員工內在心理達到平衡，會留於組織。或者個體(5)可會採取哀求戰術，以退為進的方式，不與主管正面衝突，他/她假裝他對工作不是很懂的樣子或是想要避開棘手之工作/任務延攬於身上，引起目標者的關注與協助，John & Pittman (1982)認為同事能力各有優點，乞求同事的幫忙，可視為一種交換他人能力的互補作用，以協助工作順利完成，Bergeron (2007)推論相較無互惠的 OOB，認為互惠的 OOB 不但可創造出同事之間信任與合作，而且創造互助義/責任，累積他人的優點，更有機會獲得生涯結果。

綜合上述各項研究文獻探討結果，有關部屬展現不同自利性印象管理戰術時，會否影響主管的歸因判斷評價，亦即，主管歸因部屬自利性印象管理戰術的使用，會否干擾影響部屬建言行為與其生涯成功的關係，現況文獻目前並無一致性的研究結論。因此，本文提出一組正反面影響的命題內容。

命題 15：主管歸因員工建言行為來自自利性因素對員工建言行為與其生涯成功關係具有調節效果。

命題 15-1 當主管歸因員工建言行為來自自利性因素越高時，員工建言行為與其生涯成功的正向關係會越強。

命題 15-2 主管歸因員工建言行為來自自利性因素越高時，員工建言行為與其生涯成功的正向關係會越弱。

四、結論

在今日競爭激烈環境中，企業必須不斷求新求變，才能有效增強公司競爭力。如何引導員工願意主動建言，提出新的改善想法，以協助組織進行產品發展，市場開拓或改善作業流程，促進組織不斷進步，已成為現今組織重要的管理課題。有關本研究學術研究與管理實務意涵，分述如下：

(一) 利他因素影響員工建言行為的學術研究與管理實務意涵

本研究係是以道德領導理論、社會交換理論與角色理論，來建構道德領導、

感受當責、授權賦能、信任主管與員工建言行為間的理論基礎。過去大部分研究多以社會交換理論的概念，直接探討領導者與員工之間的互惠關係。然而，本研究認為領導者與部屬分別扮演不同角色，因此在以社會交換理論的互惠原則基礎下，再加入角色理論中的角色互動模式，利用角色期待與角色知覺元素，來說明本研究架構中主管-員工間的道德領導、感受當責、信任主管與員工建言行為間的理論關係，較能更進一步合理化解釋企業內部的組織行為。回顧過去建言行為的研究，大多探討因負面工作狀況(如工作不滿意、工作/社會/組織緊張與壓力)等對員工建言的影響。但鮮少研究焦點是放在道德利他因素對建言行為的探討。本文認為主管的利他道德領導因素將會喚醒影響員工利他態度傾向，進而影響其願為企業付出貢獻程度的大小。因此，本研究循此脈絡，將員工感受當責、體會授權賦能與信任主管的利他因素，納為中介變項來探討。

基本上，為使領導者真正落實道德領導，企業必須重視其組織文化需充滿著高倫理意識與道德責任。為驅動領導者道德倫理意識信念，可有效傳輸給員工，進而引發影響員工態度轉化並產生自發性建言行為，企業必須重視整體企業文化的道德意涵。再者，企業也可透過教育訓練方式，強化主管的倫理領導特質，培養其成為一個值得信賴與可信任的領導者。另外，感受當責、授權賦能、信任主管均是類屬員工的自發性體驗。本文理論架構所闡述的管理實務內涵，即是管理者需藉由道德領導行動，來喚醒授予員工將責任概念化為執行行動，培養員工的當責特質、賦能與信任態度，進而積極流露建言行為。

(二) 自利因素與員工建言行為的學術研究與管理實務意涵

對組織而言，員工建言是讓企業能持續改善及永續生存的重要基石。延續著重探討利他道德性因素對員工建言的影響情形。本文接續提出相反論點，針對員工建言表現，是否是來自於為確保自利下，故而使用印象管理戰術的產出呢？再者，過去建言相關研究較偏重以「良善正面」變項，作為建言之調節或中介變項，本研究第二部分選定「自利乃至負面」變項作為研究之重點，例如個人層次中，偏屬自利動機的職涯主義及情境層次中屬組織特殊氛圍的組織政治知覺兩調節變項來進行探討。本文旨在觀察是否在重視自利性質的調節變數影響下，會否調節影響印象管理戰術與建言行為的關係。

本項重要的學術貢獻意涵，在於說明員工在職場上從事任何行為表現背後皆有動機存在，其中有一部分成份是來自於自利的動機，根據印象管理的觀點，員工可能為了自己在職場上的地位、權力或是形象，從事一些政治的行為，讓他們達到自身的利益目標。因此，本文有別於其他建言的相關研究，以印象管理的自利動機為出發點，選定屬自利動機的職涯主義特質，以及組織情境下的組織政治知覺的兩調節變項，來探討印象管理戰術與建言行為的關係。

職涯主義與組織政治氣候宛如雙面刃，妥善管理可激發員工良性競爭。當員工職涯主義與知覺組織政治氣候高的情境下，也可激發更多的建言行為產生。這樣的行為對員工來說是一種理性且能幫助個人提升外在形象，並在升遷等事務上

獲得好處的政治行為；但站在組織的立場來看，由政治行為所引發的衝突以及不和諧氣氛，可能對組織造成更大的負面影響。因此，管理者對員工職涯主義與組織的政治氣候應具備敏感度，並採取較為民主與合理的組織實務與決策機制，避免讓過多政治行為妨礙組織的正常運作，但同時也要讓組織成員保持適度的衝突，透過這樣的良性競爭激發員工的各種潛能與創意，進而創造出組織的競爭優勢。

(三) 員工建言行為表現與其生涯成功的關係，是否受制於主管歸因的學術研究意涵

過去研究亦較少探討主觀歸因部屬建言是為利他道德表現或是自利的政治性行為表現，其是如何干擾影響員工建言行為與生涯成功的關係。本文納入主管歸因部屬究竟是自利動機或利他動機做為干擾變項，希望能對員工建言行為與生涯成功關係的了解，能有更為深入並更具解釋力，以彌補過去的研究缺口。

參考文獻

- Allen, T. D., Eby, L. T., Poter, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for proteges: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 127-136.
- Antonioni, D. (1994). The effects of feedback accountability on upward appraisal ratings. *Personnel Psychology, 47*(2), 349-356.
- Avery, D. R., & Quinones, M. A. (2002). Disentangling the effects of voice: The incremental roles of opportunity, behavior, and instrumentality in predicting procedural fairness. *Journal of Applied Psychology, 87*, 81-86.
- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2011). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics, 98*(4), 573-582.
- Bergeron, D. M. (2007). The potential paradox of organizational citizenship behavior: good citizens at what cost? *Academy of Management Review, 32*(4), 1078-1095.
- Blickle, G., Fröhlich, J. K., Ehlerta, S., Pirnera, K., Dietla, E., Hanes T.J., & Ferris G. R. (2011). Socioanalytic theory and work behavior: Roles of work values and political skill in job performance and promotability assessment. *Journal of Vocational Behavior, 78* (1), 136-148.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship & impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of management Review, 24*, 82-98.
- Bolino, M. C. Kacmar, K. M., Turnley, W. H., & Gilstrap, J. B. (2008). A multi-level review of impression management motives & behaviors. *Journal of Management, 34*(6), 1080-1109.
- Bolino, M. C., Varela, J. A., Bande, B., & Turnley, W. H. (2006). The impact of impression-management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behaviour, 27*(3), 281-297.
- Bolino, M. C. & Turnley, W. H. (1999). Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman Taxonomy. *Organizational Research Methods, 2*(2), 187-206.
- Bolino, M. C. & Turnley, W. H. (2003). More than one to make an impression: exploring profiles of impression management. *Journal of Management, 29*(2), 141-165.

- Botero, I. C. & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior interactive effects of LMX & power distance in the United States & Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23, 84-104.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic Planning and Action Planning for Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Butler, J. K. Jr. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a condition of trust inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643-663
- Celik, L. M. (2008). *Voice behavior of blue collar employees: The mediating role of psychological empowerment*.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 13(3), 471-471.
- Converse, P. D., Pathak, J., DePaul-Haddock, A. M., Gotlib, T., & Merbedone, M. (2012). Controlling your environment and yourself: Implications for career success. *Journal of Vocational Behaviour*, 80, 148-159.
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior & employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50, 869-884.
- Detert, J. R. & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488.
- Detert, J. R. & Edmondson, A. C. (2005). No exit, no voice: The bind of risky voice opportunities in organizations. *Academy of Management Proceedings (Meeting Abstract Supplement)*, pp. 1-6.
- De Vries, G., Jehn, K. A., & Terwel, B. W. (2012). When employees stop talking and start fighting: The detrimental effects of pseudo voice in organizations. *Journal of Business Ethics*, 105(2), 221-230.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Dulebohn, J. H. & Ferris, G. R. (1999). The role of influence tactics in perceptions of performance evaluations' fairness. *Academy of Management Journal*, 42(3), 288-303.
- Dulebohn, J. H. (1997). Social influence in justice evaluations of human resources systems. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 241-292.
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149-1170.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty & neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26, 596-607.
- Feldman, D. C. & Klich, N. R. (1991). Impression management & career strategies. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.). *Applied Impression Management: How Image-Making Affects Managerial Decisions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Feldman, D. C. & Weitz, B. A. (1991). From the invisible hand to the glad hand: Understanding a careerist orientation to work. *Human Resource Management*, 30, 237-257.
- Ferris, G. R., Fedor, D. B., Chachere, J. G., & Pondy, L. R. (1989). Myths & politics in organizational contexts. *Group & Organization Studies*, 14, 83-103.

- Ferris, G.R., Ammeter, A. P., Douglas, C., & Goka, H. (2004). A social relationship conceptualization of trust and accountability in organizations. *Human Resources Management Review, 14*, 47-65.
- Fons, N., Ad Van, I., & Robert, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, & neglect model of employees responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations, 60*(5), 683-718.
- Frink, D. D., & Klimoski, R. J. (1998). Toward a theory of accountability in organizations and human resources management. *Research in Personnel and Human Resources Management, 16*, 1-51.
- Fuller, J. B., Laura E., Marler, K., & Hester, K (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior, 27*, 1089-1120.
- Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., Relyea, C., & Frey, L. (2007). An exploratory examination of voice behavior from an impression management perspective. *Journal of Managerial Issues, 19*, 134-151.
- Gao, L., Onne Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly, 22*, 787-798.
- Gillespie, N. A. & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology, 19*(6), 588-607.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. NY: Doubleday Anchor.
- Grant, A. M., & Mayer, D. M. (2009). Good soldiers and good actors: Prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors, *Journal of Applied Psychology, 94*(4), 900-912.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., & Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied psychology, 92*(1), 278-285.
- Higgins, C. A., Judge, T. A. & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics & work outcomes: a meta-analysis. *Journal of organizational Behavior, 24*(1), 89-106.
- Hirschman, A. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations & States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hsiung, H. H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics, 107*, 349-361
- Hui, C., Lam, S. K., & Kenneth, L. (2000). Instrumental values of organizational citizenship Behavior for promotion: a field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology, 85*(5), 822-828.
- Judge T. A., & Bretz, R. D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management, 20*(1), 43-65.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel psychology, 48*(3), 485-519.
- Judge, T. A., Kammeyer-Mueller, J. D., & Bretz, R. D. (2004). Longitudinal models of sponsorship and career success: A study of industrial-organizational psychologists. *Personnel Psychology, 57*, 271-303.
- Jones, E. E. & Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self presentation. In J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self*. NJ: Erlbaum.
- Kiker, D. S. & Motowidle, S. J. (1999). Main and interaction effect of task contextual performance on supervisory reward decision. *Journal of applied Psychology, 84*(4), 602-609.
- Leary, M. R. & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin, 107*, 34-47.

- LePine, J. A. & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83, 853-868.
- Luchak, A. A. (2003). What kind of voice so loyal employees use? *British Journal of Industrial Relations*, 41(1), 115-134.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Morrison, E. W., Kamdar, D. and Wheeler-Smith, S. L. (2011). Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 183-91.
- Morrison, E. W. & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.
- Nemeth, C. J. & Staw, B. M. (1989). *The Tradeoffs of Social Control and Innovation in Small Groups and Organizations*. New York: Academic Press.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 216-234.
- Osgood, C. E. & Tannenbaum, P. H. (1955). The principle of congruity in the prediction of attitude change. *Psychological Review*, 62, 42-55.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Premeaux, S. F. & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40, 1537-1562.
- Robinson, E. & Sandra, L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 547-99.
- Rosenbaum, J.E. (1984). *Career Mobility in A Corporate Hierarchy*. New York: Academic.
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., & Kim, S. H. (1994). *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Singh, S., Ragins, B., & Tharenou, P. (2009). What matters most? The relative role of mentoring and career capital in career success. *Journal of Vocational Behavior*, 75(1), 56-67.
- Skarlicki, D. P., Folger, R., & Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42, 100-108.
- Tedeschi, J. T., & Melburg, V. (1984). Impression management and influence in the organization. In S.B. Bacharach, & E.J. Lawler (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations* (pp. 31-58). Greenwich, CT: JAI Press.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An 'interpretive' model. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-686.
- Turner, R. H. (1960). Sponsored and contest mobility and the school system. *American Sociological Review*, 25(6), 855-867.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping & voice extra-role behaviors: Evidence of construct & predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.

- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology, 85*(4), 526-535.
- Venkataramani, V. & Tangirala, S. (2010). When and why do central employees speakup an examination of mediating and moderating variables. *Journal of Applied Psychology, 95*(3), 582-91.
- Walumbwa, F. O. & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits & employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership & work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology, 94*, 1275-7286.
- Wayne, S. J., & Ferris., G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology, 75*, 487-499.
- Wei, L. Q., Chang, F. F. T., & Wu, L. Z. (2012). Developing and utilizing network resources: Roles of political skill. *Journal of Management Studies, 49*(2), 381-402.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review, 18*(2), 293-321.
- Zhou, J. & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal, 44*, 682-696.
- Zivnuska, S., Kacmar, K. M., Witt, L. A., Carlson, D. S., & Bratton, K., (2004). Interactive effects of impression management and organizational politics on job performance. *Journal of Organizational Behavior, 25*(5), 627-64.

The relationships between employees' altruism /self-interest oriented and voice behavior / career success

Jen-Wei Cheng*, Jyh-Huei Kuo, Mei-Ling Yuan, Chun-Hsi Vivian Chen,
Huei-Shan Shiu, Shin-Ying Liao

Abstract : This research has three main purposes. First of all, this study plans to examine how altruism oriented variables (e.g. ethical leadership, felt accountability, psychological empowerment and trust in leader) evoke employees enraging in voice behavior. This study hopes to understand how “the forces of altruism” (altruism is the principle or practice of concern for the welfare of others.) to influence employees' voice behavior. Second, this study plans to discuss the relationship between self-interest oriented variable (i.e., impression management tactics) and employee voice behavior and the moderating roles of careerism and perceptions of organizational politics on the above relationship. This study hopes to understand how “the forces of self-interest” (self-interest generally refers to a focus on the needs or desires (interests) of oneself.) to influence employees' voice behavior. Finally, this study will discuss the relationship between employee voice behavior and career success, and the moderating roles of supervisor-attributed prosocial motives or impression management motives on the above relationship. This study contains a theoretical discussion to examine whether an altruism oriented, a self-interest oriented, or an integrated perspective more appropriately explains the impact of employees' voice behavior and employees' career success. The altruism and self-interest perspectives have been seen as different theoretical background, different formation process and have different managerial implications. But this study argues that altruism and self-interest forces are woven together to influence employee voice behavior and career success. This assertion leads to expectation that this study results can bridge the gap of the employee voice behavior and career success in the Chinese context. This study will conclude by offering practical and research implications for the findings, as well as a suggested direction for future research in the employee voice behavior field.

Keywords: ethical leadership, felt accountability, trust in leader, psychological empowerment, voice behavior, impression management, organizational politics, career success, supervisor-attributed prosocial motives

*Jen-Wei Cheng (Corresponding Author, E-mail: jwcheng@ba.ntust.edu.tw), Department of Business Administration, National Taiwan University of Science and Technology; Jyh-Huei Kuo, Graduate Institute of Business Administration, Cheng Shiu University; Mei-Ling Yuan, Department of Business Administration, National Central University; Chun-Hsi Vivian Chen, Department of Business Administration, National Central University; Huei-Shan Shiu, Department of Business Administration, National Taiwan University of Science and Technology; Shin-Ying Liao, Department of Business Administration, National Taiwan University of Science and Technology.