

# 不當督導與員工建言行為： 建言效能的中介與政治技能的調節效果

何瑞枝

國立彰化師範大學 國立臺中科技大學

蔡啟通

國立彰化師範大學

論文編號：3761

收稿 2017 年 2 月 18 日 → 第一次修正 2017 年 6 月 5 日 → 第二次修正 2017 年 7 月 22 日 → 第三次修正 2017 年 9 月 18 日 → 正式接受 2017 年 12 月 14 日

本研究採社會認知理論的觀點發展建言效能量表（研究一），並探討建言效能不當督導與員工建言行為間的中介效果，以及政治技能的調節效果（研究二）。研究一經質化訪談後編制初始問卷，以兩組樣本共 407 位員工為施測對象進行量化分析，經探索及驗證性因素分析，發展出「主管導向建言效能，簡稱 SOVE」與「團隊導向建言效能，簡稱 TOVE」兩構面共 11 題之建言效能量表。研究二以多重來源的研究設計，蒐集 285 份主管與部屬配對資料。經階層迴歸分析與調節式中介分析的檢驗步驟發現，不當督導對促進性建言有負向關係，且員工建言效能之 SOVE 在其間關係具完全中介作用、TOVE 具部份中介作用。此外，調節式中介分析結果顯示，員工的政治技能可調節不當督導經建言效能之 SOVE、TOVE 進而影響促進性建言的間接效果。最後，本研究針對理論與實務意涵、研究限制、未來研究方向進行討論。

**關鍵字：**不當督導、政治技能、建言效能、促進性建言。

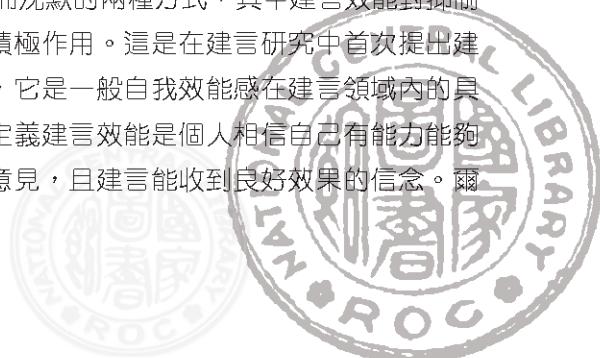
## 緒論

Bandura 於 1986 年提出社會認知理論 (Social Cognitive Theory, SCT)，而自我效能 (self-efficacy) 是 SCT 的中心概念。Bandura 主張自我效能是一個特殊情境的構念，指一個人在特定情境或特定任務中，對自己從事某項任務所具備的能力，以及能力是否足以成功達成任務的一種主觀評價。這樣的自我效能感機制在人類動力 (human agency) 和自我動機 (self-motivation) 扮演一個重要的角色，不但會影響個人動機、自我能力判斷，還會影響個人付諸行動的努力程度及遇到逆境時能否堅持下去的程度。Bandura 強調自我效能的判斷與研究應力求「任務與領域特定性」

通訊作者**何瑞枝**為國立臺中科技大學資訊管理系助理教授，國立彰化師範大學人力資源管理研究所博士候選人，E-mail: mandy@nutec.edu.tw。**蔡啟通**為國立彰化師範大學人力資源管理研究所教授。作者感謝匿名評審細心指正並提供寶貴意見。

(task and domain specific)，即根據不同的任務領域界定不同的自我效能概念，避免減弱自我效能的影響力。近年來有許多研究提出不同任務領域的自我效能，例如：工作自我效能 (work-related self-efficacy) (Waghorn, Chant, & King, 2005)、教師集體效能 (collective teacher efficacy) (Goddard, Hoy, & Hoy, 2000)、創意自我效能 (creative self-efficacy) (Tierney & Farmer, 2002)。

在建言的大量研究中，Kish-Gephart, Detert, Klebe Treviño, and Edmondson (2009) 為探討員工「因恐懼而沈默 (silenced by fear)」的現象，文中提出生氣 (anger) 和建言效能 (voice efficacy) 是克服基於恐懼 (fear-based) 而沈默的兩種方式，其中建言效能對抑制員工沉默有積極作用。這是在建言研究中首次提出建言效能構念，它是一般自我效能感在建言領域內的具體化。他們定義建言效能是個人相信自己有能力能夠有效地表達意見，且建言能收到良好效果的信念。爾



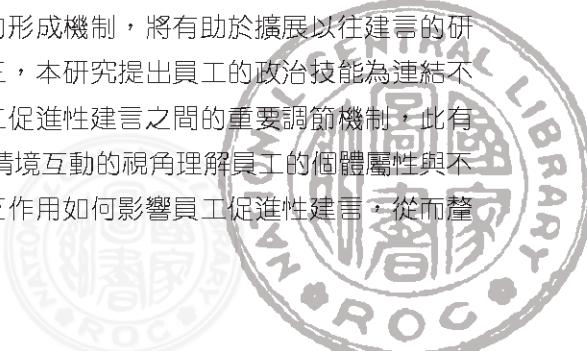
後陸續有一些學者在建言研究中探討建言效能在建言行為發生中的作用及其機制 (Duan, Kwan, & Ling, 2014; Janssen & Gao, 2015; Liu, Yang, & Liu, 2012; Tangirala, Kamdar, Venkataramani, & Parke, 2013; Wang, Gan, Wu, & Wang, 2015)。儘管學者們證實建言效能在建言行為中扮演重要角色，然而卻未能從實證的角度界定建言效能構念，並開發相應的測量工具。Bandura (1997) 表示，各種效能感衡量應該依照任務功能予以適當編製而非採用一般形式，因此，本研究擬將彌補此缺陷，以嚴謹之量表發展程序，發展出針對員工建言行為之建言效能量測工具，以確認員工向主管提建議時的信心程度內涵。

由於主管是在組織中接收建言的主要對象 (Morrison, 2011)，也是提供員工訓練、指導、回饋、支持、監督等等最主要來源，故主管的領導行為必然會對員工內隱信念或認知產生影響，進而影響他們的建言行為 (Liu et al., 2012; Wang et al., 2015)。我們發現，過去研究大多聚焦於正向領導對員工建言行為的影響，探究負向領導的研究則略顯不足。事實上，就建言本身的目的和特性而言，應該會對負向領導非常敏感。其中，不當督導為負向領導最典型的偏差管理方式 (Valle, 2005)，已證實會對員工工作態度、生理和心理健康造成負面影響 (Tepper, 2000)。實證研究證實不當督導不利促進部屬建言行為 (Wang & Jiang, 2015; Yan & Huang, 2011)，但對於不當督導與部屬建言行為之間中介歷程的探討仍不多見。Wang and Jiang (2015) 的研究發現不當督導會損及員工的互動公平知覺 (interactional justice)，進而降低員工建言行為；而 Yan and Huang (2011) 發現，遭受主管不當督導的員工，會有較低的組織自尊 (organization-based self-esteem)，進而影響其建言行為。即使如此，我們從社會認知觀點來看，建言行為一般視其為促進性和挑戰性的角色外行為 (Van Dyne & LePine, 1998)，它不僅僅涉及意願的問題，也極為關切能力的問題，能否針對問題產生建設性的想法？能否順利地向主管表達意見？而感嘆「是不能也，而非不為也」，也是影響建言行為的關鍵 (楊美玉與柯佑宗, 2015)。換言之，領導行為與部屬建言行為之間應存在建言效能的動機歷程。就此歷程解釋不當督導與部屬建言行為之間的關係機制，應有助於填補既有研究的缺口。而 Detert and Edmondson (2011) 也呼籲，應從員工的建言認知或信念入手，進一步發掘建言行為的激勵機制。基

此，本研究試圖運用 SCT 來探討建言效能在不當督導與建言行為之間的中介機制。

此外，主管不當督導對員工建言效能的影響是否存在著個體差異？從不當督導的內涵來看，它是部屬個人對主管敵意行為的主觀評估，故不同的部屬對於同樣的行為會有不同程度的感受，或者，有些人具備重要的個人能力也會更加善長管理與影響負面人際互動 (Tepper, 2007; Harvey, Stoner, Hochwarter, & Kacmar, 2007b)，緩解不當督導對個人建言效能所帶來的負面效應。SCT (Bandura, 1986) 認為，與個人自我控制感有關的特性會影響對主管侵略的反應。故面對職場上不當督導的社會性壓力源 (social stressor) (Bruk-Lee & Spector, 2006)，部屬在人際互動和社交效能所擁有的控制感就顯得相當重要。因此，本研究引入政治技能此一調節變項，它是一種涉及在工作或組織情景中理解和影響他人的能力 (Ferris et al., 2005; Ferris, Treadway, Perrewé, Brouer, Douglas, & Lux, 2007)，可作為解決工作壓力源的良藥 (Perrewe', Ferris, Frink, & Anthony, 2000)。具備政治技能的人擁有自信心 (self-confidence) 和個人安全感 (personal security)，能掌握他們的工作環境以及與其互動的其他人 (Ferris et al., 2005; Ferris et al., 2007)，進而對他人或組織產生影響力。因此，本研究認為，具有較高政治技能的員工應該較能有效緩解不當督導對其展現建言的信心和行為之負面影響。是故，本研究擬探討部屬政治技能在主管不當督導弱化部屬建言效能，進而展現建言行為此一中介過程的調節效果。

綜合上述論點，本研究認為建言效能在員工建言行為中具有重要角色，因此於研究一先發展合適的建言效能量表。此外，立基於 SCT 的觀點，於研究二採用研究一所發展的建言效能量表來進行驗證，提出建言效能是連結不當督導與建言行為的中介機制，而部屬的政治技能是上述中介歷程的重要調節機制的研究模型。因此，本研究有以下三個目的：第一，以 Kish-Gephart et al. (2009) 的論述作為基礎，從實證的角度出發對建言效能做構念界定，並開發相應的測量工具。第二，本研究從社會認知的視角分析不當督導對促進性建言的形成機制，將有助於擴展以往建言的研究成果。第三，本研究提出員工的政治技能為連結不當督導與員工促進性建言之間的重要調節機制，此有助於從個體-情境互動的視角理解員工的個體屬性與不當督導的交互作用如何影響員工促進性建言，從而釐



清不當督導影響作用的邊界條件，促進不當督導理論的發展。圖 1 為本研究之理論模型。

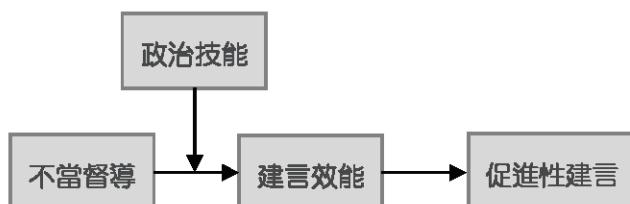


圖 1 研究理論模型

## 研究一：建言效能的結構和測量

面對快速改變和高度競爭的環境，員工主動性建言是組織創新、改善和競爭優勢的來源，然而，有時候員工即使認為有些事情值得說，他們還是常常選擇沈默勝過主動建言 (Detert & Edmondson, 2011)。SCT (Bandura, 1986) 針對這現象提供很好的解釋：人們對於選擇從事何種行為、在該任務盡多少努力、持續多久，源自於他們對此行為所抱持的信念。由於個體針對不同的任務和活動會有不同的自我效能感，所以，當員工建言效能低時就應該會傾向保持沈默 (Detert & Treviño, 2010; Kish-Gephart et al., 2009; Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003)。因此，探索建言效能的構念內涵方能更清楚瞭解影響建言行為的機制。

Kish-Gephart et al. 於 2009 年首次提出建言效能構念，它是一般自我效能感在建言領域內的具體化。他們認為建言效能能抑制員工因恐懼而形成的沉默效應，是個人對自己有能力有效表達意見，且能收到良好結果的一種信念。爾後就開始有學者進一步探討建言效能建言行為發生中的作用及其機制。然而，我們回顧近年來建言之相關研究，發現學者們對建言效能的衡量上仍以編修工具為主，如：Janssen and Gao (2015) 以及 Tangirala et al. (2013) 直接修改自心理賦權中 3 題一般性的能力知覺。Duan et al. (2014) 透過詢問員工在促進性和抑制性建言行為表現上的信心程度來衡量其建言效能。Liu et al. (2012) 結合 Bandura 自我效能感和 Van Dyne, Ang, and Botero (2003) 的建言定義而自編了 9 題建言效能量表（楊美玉與柯佑宗，2015）（整理如表 1）。這些量表題項原始是衡量能力或建言行爲所發展出來，是否可經由編修而運用在建言效能的衡量可能在內容效度上存在著疑議，即使用來衡量員工是否有能力表達意見的信心，但顯然未能反映出員工向主管建言時所面對的各種建言情境，恐有影響其預測效度之虞。故本研究擬針對既有量表工具的不足之處做改善，透過對實務工作者的訪談，以瞭解本國工作者之建言脈絡來形成建言效能的衡量項目，進而發展出一個更為完整且適合國內組織適用的建言效能評量工具。同時也回應 Bandura (1997) 的建議，以發展出一套適合建言任務與情境的建言效能量表。

表 1 建言效能衡量工具之彙整

作者	題數	量表發展方式	定義
Liu et al. (2012)	9	結合 Bandura 自我效能和 Van Dyne et al. (2003) 建言之定義開發自編的 9 題建言效能量表	個體相信自己可以表達出自己的建議，並且那是有助於組織和工作程序的，甚或激發出創新的想法。
楊美玉與柯佑宗 (2015)		採 Liu et al. (2012) 自編量表	同上
Duan et al. (2014)	10	衡量員工對自己是否有能力且有效地表達 Liang, Farh, and Farh (2012) 的促進性建言和抑制性建言的程度。	個體相信自己具有有效表達意見的能力。
Tangirala et al. (2013) Janssen and Gao (2015)	3	修改 Spreitzer (1995) 心理賦權中能力構面	員工知覺能夠表達意見的程度。 題項：我對自己表達工作活動看法的能力有信心；我有足夠的技能和經驗來表達自己的意見；我有信心在團隊中表達自己的意見



## 研究設計

本研究首先對過去的實證研究加以回顧，從中定義構念、並蒐集量表題項。接著採用歸納法的方式訪談實務界人士，以更加瞭解建言效能可能面向，並將獲取的資訊做為發展量表來源及基礎，以彌補既有題項之不足。接著，經由內容信效度的檢驗後，我們以不同行業工作的在職員工為施測對象，進行資料分析而形成最終之量表。詳細的量表發展程序包括：題項發展、題項精簡與內容效度、項目分析、信度分析、因素分析、效標關聯效度，各步驟分別說明如下：

## 題項發展

為能廣泛自不同職位受訪者瞭解其對建言效能的相關意見，訂定受訪者需符合的標準為：1. 工作資歷十年以上；2. 資深主管；3. 樂於分享意見與經驗。本研究希望歸納受訪的資深主管對於其向直屬主管表達建言所具有的信心，進而了解建言效能的概念內涵。共訪談 7 位具實務經驗且擔任主管的受訪者，包括：男性 4 人、女性 3 人，年齡分配在 42 至 62 歲，平均工作年資 20 年，其所服務的組織包括：資訊業、製造業、教育服務業。受訪者相關資料，參考表 2。

表 2 訪談對象名單

編號	任職公司型態	擔任工作	職銜	工作年資
1	臺中科技大學	資產經營管理組主管	組長	27
2	電腦技能基金會	業務事業群推廣主任	主任	20
3	亞洲光學	人力資源課主管	人資副理	12
4	臺中科技大學	教務長室幕僚	秘書	24
5	臺中科技大學	註冊組主管	組長	26
6	中區國稅局	主管	審核員	15
7	旺宏電子	設備工程主管	Group leader	14.5

本研究之建言效能概念採用 Kish-Gephart et al. (2009) 的定義，意指個體確信有能力表達意見、並能夠獲得良好結果的信念。訪談的進行方式為：由研究者首先向受訪者簡單介紹「建言效能」此一概念的定義，並詢問所編定之問題，如：「您經常向主管表達您的建議嗎？」、「您為何願意主動向主管表達您的建議呢？為什麼？」、「您認為自己有能力或信心向主管提出有利的想法或建議嗎？為什麼？」、「您認為自己向主管表達的建議有助於改善團隊工作流程、運作及目標達成？為什麼？」研究者並不對受訪者的回答設限，而請其自由發表，並儘量要求舉實際例子說明。

訪談完成後經逐字稿的整理，再由二位研究者以共同討論方式，尋找關鍵問題及重複反應，整理出組織成員建言效能的重要因素之重點類別 (categories of focus)，經編碼、分類、歸納後發展了 37 題建言效能的評量題項。另外，本研究亦參照相關學者研究使用之量表題項共 19 題 (Duan et al., 2014; Janssen & Gao, 2015; Liu et al., 2012)，通過討論並請教多位專家之後，合併意義接近或重疊的題項，最終形成了 24 題

建言效能測量的初始題目，見表 3。這些題目分別反映了員工針對團隊運作和一般工作問題向單位主管提建議時的信心程度。

## 研究樣本

本研究採用便利抽樣方式進行資料搜集，樣本來自臺中地區的企業與學校現職之實務工作者做為問卷發放對象。第一組樣本共發放問卷 250 份，回收 212 份（回收率 84.8%），有效問卷 202 份（有效率 95.3%）。男性占 52%，女性占 48%，平均年齡 39.97 歲，標準差 9.03 歲，擔任主管職務者占 40.6%，一般工作者占 59.4%。以進行項目分析、探索性因素分析與信度考驗。

第二組樣本共發放問卷 250 份，回收 222 份（回收率 88.8%），有效問卷 205 份（有效率 92.3%）。男性占 49%，女性占 51%，平均年齡 39.76 歲，標準差 11.65 歲，擔任主管職務者占 23.9%，一般工作者占 76.1%。以進行驗證性因素分析及進行效標關連效度分析。

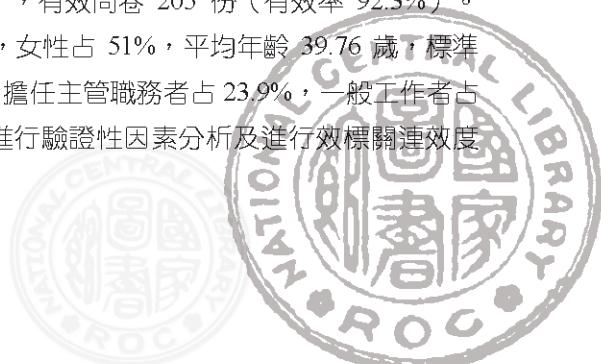


表 3 建言效能初始題項

題項
1. 對於新計畫或流程變更，我有自信能提出良好的意見。
2. 面對問題時，我能提出有建設性的意見。
3. 遇到問題時，我能想到各種不同的解決方法。
4. 我能夠將自己的意見合理地表達出來。
5. 意見表達時，我能夠成功地克服其對我的諸多挑戰。
6. 我能夠掌握當時的職場情境，適切地表達自己的意見。
7. 我能夠提出論據充份、不偏不倚的行動方案。
8. 我相信我能清楚闡述自己想表達的觀點。
9. 即使可能引起緊張或衝突，我相信我仍能勇於表達自己的意見。
10. 與其他人相較，我可以對工作團隊提出更具建設性的想法。
11. 我能夠提供有助於工作團隊運作的意見與想法。
12. 經整體考量後，我能夠提出改善工作團隊運作的建設性意見。
13. 我擁有足夠技能和經驗以提出有利工作團隊的方案。
14. 當工作團隊遇到問題時，我確信我的意見將會是有幫助的。
15. 我確信我的意見是合乎工作團隊的利益。
16. 即使主管未接受我的意見，我仍確信我的意見對工作團隊是有所幫助。
17. 我能夠以不同的方式向主管表達意見。
18. 向主管提出意見後，我能夠承擔隨之而來的各種風險。
19. 當主管碰到難題時，我能夠提出具建設性的意見。
20. 我確信主管會接受我的建議。
21. 我相信我的建議能得到主管的重視。
22. 我能夠在適當時機向主管提出建議。
23. 我能夠明白地將意見傳達給主管。
24. 即使主管不接受我的意見，我仍能找適當時機成功地向主管表達意見。

## 項目分析

預試題目的項目分析係從各種量化的指標來檢驗項目的適切性 (DeVellis, 2003)，在 202 個預試樣本當中，首先運用描述統計評估法來協助評估各題項的適切性，發現題項 2、3、4、15、18 共 5 題之偏態係數之絕對值大於 0.7，予以刪除。而內部一致性效標法中將全量表總分取最高與最低的各 27% (各約 55 人) 為極端組，進行決斷值的 t 考驗分析，發現 24 題的 t 考驗值均達統計顯著水準，因此予以保留。而信度分析的結果顯示所有題項之相關係數均大於 0.3，故予以保留。

## 探索性因素分析

把剩下的 19 個題項進行探索性因素分析，採用主成分萃取法，採取最大變異法旋轉，選取特徵值大於 1 的因數，分析的結果共抽取出兩個主要因素。經詳細檢視因素內容，將發生交叉負荷 (cross-loading) (即單一題項在兩個因素的因素負荷量均高於 .45) 或因素負荷量偏低的題項 5、7、8、12、14、17、19、22 共 8 題刪除，例如：「當工作團隊遇到問題時，我確信我的意見將會是有幫助的」、「意見表達時，我能夠成功地克服其對我的諸多挑戰」、「我能夠以不同的方式向主管表達意見」等題將予以排除，保留 11 題。依兩因素之題項意涵，分別命名：主管導

向建言效能 (supervisor oriented voice efficacy, 簡稱 SOVE) 和團隊導向建言效能 (team oriented voice efficacy, 簡稱 TOVE) 兩構面，KMO 值為 .92，解釋總變異量 69.32%。在信度方面，兩因素之 Cronbach's  $\alpha$  值分別為：SOVE .85 和 TOVE .85，顯示本研究所萃

取之兩構面均具有良好之內部一致性信度。由表 4 的題項內容可以進一步對此兩個構面的內涵加以說明，SOVE 指的是員工是否具備向主管表達意見的能力之信心；TOVE 指的是員工是否能夠提供團隊有效建議之信心。

表 4 樣本一：探索性因素分析結果

因素命名	題項	EFA 因素負荷量		$\alpha$
		1	2	
SOVE	我確信主管會接受我的建議。	.787	.223	.85
	即使主管不接受我的意見，我仍能找適當時機成功地向主管表達意見。	.778	.273	
	我能夠明白地將意見傳達給主管。	.736	.383	
	即使可能引起緊張或衝突，我相信我仍能勇於表達自己的意見。	.730	.317	
	我能夠掌握當時的職場情境，適切地表達自己的意見。	.729	.362	
	我相信我的建議能得到主管的重視。	.724	.365	
TOVE	我能夠提供有助於工作團隊運作的意見與想法。	.333	.830	.85
	與其他人相較，我可以對工作團隊提出更具建設性的想法。	.338	.809	
	我擁有足夠技能和經驗以提出有利工作團隊的方案。	.327	.804	
	對於新計畫或流程變更，我有自信能提出良好的意見。	.318	.781	
	即使主管未接受我的意見，我仍確信我的意見對工作團隊是有所幫助。	.292	.719	

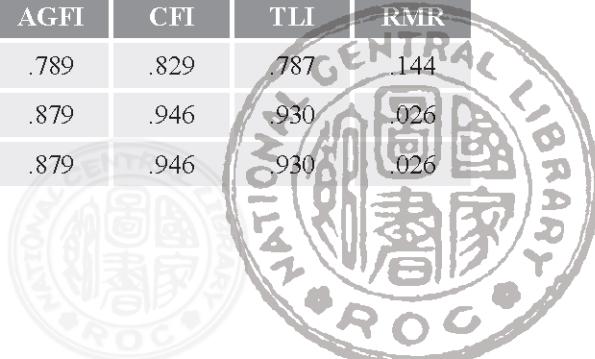
## 驗證性因素分析

本研究使用第二組樣本 ( $n = 205$ ) 進行驗證性因素分析，以檢驗前述 EFA 所得之各因素與相關測量變項之間的關係是否穩定。本研究就三個模型進行檢驗，模式適配分析結果列於表 5。其中單階直交模型的適配情形最差，顯示因素間無相關的模型與觀察資料適配不良。對單階斜交模式及高階模式而言，其適配指標的改進相當的大，且兩者數值完全相同。兩模式只有  $\chi^2$  比率大於 2，以及 AGFI 略小於 .90，而拒絕模式之外，其他所有指標皆顯示模式是可以被接受的。是以，兩模式皆可以做為建構建言效能的最佳模式。事實上這兩個模式是等同模式，所有適合度統計

指標當然完全相同。本研究採用「高階模式」做為進一步驗證之模式，SOVE 與 TOVE 之標準化因素負荷量分別為 .660、.729、.749、.670、.765、.702 與 .779、.663、.740、.811、.767。進一步，利用成分信度與平均變異抽取量 (average variance extracted) 來檢視量表的信度，我們以高階模式的參數估計結果來檢驗，結果指出兩個一階的平均變異抽取量各為 .51 與 .57，符合 Fornell and Larcker (1981) 建議的 .50；此外，組成信度 (composite reliability) 各為 .86 與 .87，大於學者建議之 .60 的標準，代表本研究之量表具有良好的內部模式品質。

表 5 樣本二：各測量模式適配指標

適配指標	$\chi^2$ (df)	$\chi^2 / df$	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	TLI	RMR
單階直交模式	231.173 (44)	5.254	.144	.860	.789	.829	.787	.144
單階斜交模式	102.777 (43)	2.390	.083	.921	.879	.946	.930	.026
高階模式	102.777 (43)	2.390	.083	.921	.879	.946	.930	.026



## 效標關聯效度

依據 SCT 的觀點，效能之信念會影響個人所做的選擇、對該任務的堅持性和努力投入程度 (Bandura, 1986, 1997)。所以，建言效能高的人應該會評估比較能夠控制情況，體驗較低恐懼感，並認為自己有能力提出有利於單位運作的想法或建議，也相信他們的建議能夠被認真聽取和採納，所以，他們應該更願意表達意見 (Kish-Gephart et al., 2009)，因此建言效能與建言行為具有正向關係 (Duan et al., 2014)。相反的，建言效能低的人則會傾向懷疑自己的能力，認為自己缺乏足夠知識和能力提出有利於單位運作的想法或建議，所以他們會傾向保持沈默而非建言 (Detert & Treviño, 2010; Milliken et al., 2003)。因此本研究挑選建言行為與沈默行為作為效標。

### 建言行為

採用 Van Dyne and Lepine (1998) 所發展出的衡量題項，詢問受測者行為表現的頻率程度，並依 Likert 五點尺度衡量，從 1 (不曾如此) 至 5 (總是如此)，衡量題項共 6 題，包括：「我會對影響工作團隊有關的問題提出建議。」等，Cronbach's  $\alpha$  值為 .89。

### 沈默行為

採用 Tangirala and Ramanujam (2008) 所發展出的衡量題項，詢問受測者行為表現的頻率程度，並依 Likert 五點尺度衡量，從 1 (不曾如此) 至 5 (總是如此)，衡量題項共 5 題，包括：「當我對工作產生憂慮時，我選擇了保持沉默。」等，Cronbach's  $\alpha$  值為 .84。

本研究先計算各變項間的相關係數外，並進一步以多元迴歸分析進行效標關連效度的驗證。在相關分析的結果顯示，建言效能之 SOVE、TOVE 與員工建言行為有顯著正相關 ( $r = .57, .66; p < 0.01$ )，與員工沈默有顯著負相關 ( $r = -.47, -.42; p < 0.01$ )。此外，以迴歸來探討兩因素的獨特影響力，分析結果顯示，建言效能之 SOVE 及 TOVE 對員工建言行為的影響均達顯著水準 ( $\beta = .22, .51; p < 0.01, p < 0.001$ )，可解釋變異達 45.5%， $F(2, 204) = 86.32, p < .001$ ，顯示建言效能愈強者，則員工的建言行為就愈高。而建言效能之 SOVE 及 TOVE 對員工沈默行為的影響均達顯著水準 ( $\beta = -.34, -.19; p < 0.001, p < 0.05$ )，可解釋變異達

23.2%， $F(2, 204) = 31.77, p < .001$ ，顯示建言效能愈強者，則員工的沈默行為就愈低。效標關聯效度檢測結果，與文獻探討中對建言效能的見解一致，由此可知，本研究的建言效能量表應具效標關聯效度。

## 研究一結果討論

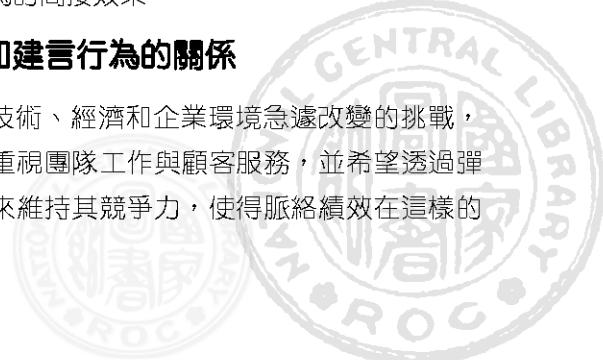
雖然在過去研究已經確定建言效能的重要性 (Duan et al., 2014; Janssen & Gao, 2015; Liu et al., 2012; Tangirala et al., 2013)，然而在建言效能的組成成份上尚未有完整的說明，這是研究一的重點。量表編製之初，共編製了 24 題有關的題目，這些題目反映了員工針對團隊運作和一般工作問題向單位主管提建議時的信心程度。首先利用 202 位實務工作者的預試，經過項目分析之後，保留 19 題，再經由因素分析得到兩個因素共 11 題，分別命名為「SOVE」和「TOVE」，這兩個因素說明了員工的建言效能可以從兩個不同的構面來評量。SOVE 是針對「人（主管）」的部份，衡量員工向主管表達意見的信心之信念；TOVE 則是針對「事（團隊）」的部份，衡量員工表達有助團隊運作意見的信心之信念。另外，再以 205 名實務工作者為正式樣本進行測量，並以兩個效標變項進行效度評估。分析結果指出，本研究所發展的「建言效能量表」具有良好的信度，同時在構念建構與效標關聯效度的檢驗上，皆有良好的表現。此外，本研究亦進行建言效能的驗證性因素分析 (CFA) 之驗證，以評估此測量工具的因素結構是否恰當，結果顯示假設模型與觀察值之間沒有顯著的差異，且模型完全契合，表示建言效能量表的兩個測量構面得以確立。

## 研究二：不當督導對員工促進性建言行為的影響

研究二的目的是從 SCT 的觀點探索研究一之建言效能構念在員工促進性建言行為發生過程中的作用，並進一步檢驗主管不當督導對員工建言效能與建言行為的關聯性；而政治技能如何調節不當督導經建言效能對建言行為的間接效果。

### 不當督導和建言行為的關係

面對著技術、經濟和企業環境急遽改變的挑戰，組織愈來愈重視團隊工作與顧客服務，並希望透過彈性和適應力來維持其競爭力，使得脈絡績效在這樣的

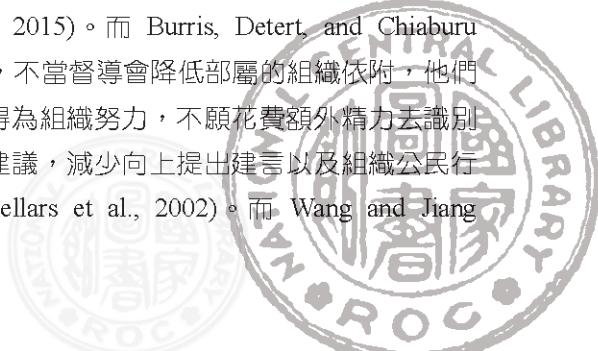


趨勢發展下就顯得更加重要。脈絡績效並不直接支持組織的技術核心，而是支持技術核心得以運作的背景，包括組織、社會、以及心理的環境 (Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997)。LePine and Van Dyne (2001) 在其研究中提出支持社會關係的合作行為和改變導向的建言行為兩種脈絡績效，並指出，建言相對而言是更為重要的脈絡績效，強調為一種能改變工作情況的具建設性改變導向的溝通行為，許多學者也紛紛在建言領域展開了一系列研究，並從不同的研究角度提出不同構面的建言行為。近期 Liang et al. (2012) 依建言的內容將其分為“促進性建言”和“抑制性建言”兩種建言類型。促進性建言與原 Van Dyne and LePine (1998) 的定義相似，主要為提高組織或團隊效率而提出新想法和建議，它能提供創新的構想；而抑制性建言則是就阻礙運作效率的各種問題或程序而提出預防性的觀點和措施。由於促進性建言聚焦於表達如何改善現狀的新想法或解決方案，這樣的良好意圖較容易被團隊成員視為正面積極的行為，且最終會促使整體團隊都能獲益。因此，本研究主要衡量員工所從事的促進性建言行為。

由於主管往往是員工提供建議的主要對象，也具有足夠的職權與工作資源來進行現況的改變，同時又具有評估員工表現的權力 (Morrison, 2011; Detert & Burris, 2007)，因此，領導與管理行為在建言過程中一直扮演著至關重要的角色。比如，道德領導 (ethical leadership) 透過開放和真誠的方式與部屬互動，促進彼此間的信任和相互尊重，部屬不僅在建言行為上有較高的心理安全感知，也會以從事建設性建言的方式作為回報主管的對待 (Walumbwa & Schaubroeck, 2009)。真誠領導 (authentic leadership) 的積極情緒和信任會感染、激發部屬的自我意識，強化部屬的正向心情，與部屬建立高品質的領導成員交換關係，此外，在團隊中所建立的程序公平氣氛提高部屬建言的心理安全感，而減少個人對建言可能產生風險的擔憂 (Hsiung, 2012)。魅力領導 (charismatic leadership) 的行為則讓部屬對其產生信任、信心與情感上的依附，部屬會以表達希望改革現有工作情況、批評現狀和提出建設性改變的建議以追隨領導者 (Kwak, 2012)。此外，轉換型領導 (transformational leadership) 以個別化關懷 (individualized consideration) 和激勵鼓舞 (inspirational motivation) 的方式建立雙向溝通和有效聆聽，強化部屬的能力、承諾以及對組織未來有所貢

獻的責任感，使部屬願意為組織的改善而提出建議 (Detert & Burris, 2007)。整體而言，員工普遍認為管理者對待員工的行為會影響其情緒、心理安全感以及與主管間的關係品質，將會形成員工對成功建言的判斷及在建言過程中個人所承擔風險的感知。

然而隨著主管對部屬負向行為的報告不斷增多，為能反映實際工作情境的全貌，學界近十多年來也逐漸關注負向領導，其中，不當督導是最典型的一種負性領導行為。不當督導意指員工知覺主管所持續表現出懷有敵意的語言或非語言的行為，其中不包含身體接觸行為。表現形式有：公開批評嘲弄、憤怒發脾氣、粗魯無禮、脅迫、不履行承諾、沉默相待、扣壓必要資訊、辱罵羞辱、恐嚇、怒視、貶低下屬等 (Tepper, 2000; Zellars, Tepper, & Duffy, 2002)。誠如前述，相對於正向領導，不當督導這些行徑顯然不利員工展現主動性建言。首先，主管的不當督導會直接引起部屬的負面情緒與信心，讓他們覺得沒尊嚴、情緒低落，喪失完成工作的自信 (Whitman, Halbesleben, & Holmes, 2014)，此時，部屬不僅不願意與主管分享新想法，提供有益的建議，甚至擔心他的建言可能不會受到主管歡迎，反而激起主管更強的敵意。因為主管對部屬意見的傾聽、重視，對其意見給予考慮，甚至有時願意針對所提意見採取行動來解決問題，這種行為在維持部屬表達意見的初始動機是非常重要的 (Janssen & Gao, 2015; Milliken et al., 2003)。此外，當員工感受到主管正面對待時，員工會基於互惠規範而以積極的角色外建言行為來回報主管 (Walumbwa & Schaubroeck, 2009; Hsiung, 2012)，與主管間所建立高品質的關係也會降低對意見表達潛在風險的知覺 (Detert & Burris, 2007; Hsiung, 2012)。然而，當主管懷有敵意與不當對待時反而會激發員工負面互惠，基於退卻無條件自發性行為 (discretionary behaviors) 所產生的負面後果最小，員工就會選擇減少利社會建言行為 (Wang & Jiang, 2015)。此外，員工為了管理自己的負面情緒以及與主管間已受損的關係需要投入相當多的時間和精力，當個人的有限資源已受到主管不當對待和自我調節耗盡時，員工就難以從事建言行為 (Xu, Loi, & Lam, 2015)。而 Burris, Detert, and Chiaburu (2008) 指出，不當督導會降低部屬的組織依附，他們會覺得不值得為組織努力，不願花費額外精力去識別問題或提出建議，減少向上提出建言以及組織公民行為的意願 (Zellars et al., 2002)。而 Wang and Jiang



(2015: 215) 的研究亦發現，由於在組織中階級地位和權力不對稱的情況下（特別是亞洲文化），為了避免威脅在組織中的生存和晉升機會，員工通常不會採取直接對抗的方式來回應主管的虐待，而是以減少無條件利社會建言行為作為其最佳的選擇。基於上述分析，本研究提出如下假設：

*H1：不當督導與員工促進性建言之間具有負向關係。*

### 建言效能之 SOVE 與 TOVE 的中介效果

建言效能此一概念乃是 Kish-Gephart et al. (2009) 藉由 Bandura 的 SCT 中的自我效能概念發展而成，自我效能是一種個人對於執行某些行為的信念，不但會影響個人動機、自我能力判斷，還會影響個人付諸行動的努力程度及遇到逆境時能夠堅持下去的程度 (Bandura, 1986, 1997)，此種信念反映的是個人擁有重要技能以及有效使用這些技能來控制生活事件的能力 (Kish-Gephart et al., 2009)。當個人具有較高的自我效能感時，會展現出較高的自信去完成某一項任務，因為他們相信自己擁有達成目標的能力。而根據 Kish-Gephart et al. (2009) 的定義，建言效能則是指在建言範疇中，員工相信自己的意見表達能受到重視且帶來改變的信念。亦即，當員工具備提出解決團隊問題之建設性意見的能力（即 TOVE），同時相信所提建議能受到主管之重視與採納（即 SOVE），就會預期自己的建言能發揮效用，則從事建言的可能性愈高 (Morrison, 2011)。楊美玉與柯佑宗 (2015) 的研究證實，當員工評估自己能夠提供團隊有效的建議，且順利地將自己的意見完整地表達出來時，將更具高意願發展建言行為。

領導者往往為員工提供建言的對象，固然也是影響員工建言效能最重要的角色 (Detert & Burris, 2007)，Wang et al. (2015) 的研究發現，道德領導藉由影響與角色模範來培養部屬建言的自我效能感，從而提高部屬的主動性建言行為。然而，不當督導往往讓員工在工作上遭遇惡意與羞辱對待，會對員工造成各種層次的負面影響，必定不利強化員工建言效能。採用社會學習理論 (social learning theory) 觀點，不當督導應該也會透過成就表現 (performance accomplishments)、替代經驗 (vicarious experience)、言語勸說 (verbal persuasion) 和情緒激發 (emotional arousal) 四種方式 (Bandura, 1977, 1986) 來影響員工建言效能。

首先，主管對員工建言所表現出公平、及時、公正、願意採取行動且針對意見有效處理的程度是提升建言信心最重要來源 (Janssen & Gao, 2015)。然而，不當督導給予部屬的是更多的負面評價與失敗的經歷，重挫員工職場自尊 (organization-based self-esteem) (Harvey et al., 2007b)，當員工不覺得在組織內是重要的、有意義的和有效率的 (Pierce, Gardner, Cummings, & Dunham, 1989)，就會開始懷疑自己向主管表達意見的能力，也會對於自己的意見是他人明確需要和期望缺乏應有的信念 (Edmondson, 2003)，便不會主動地展現建言行為。其次，不當督導會讓員工產生不公平的知覺 (Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007; Tepper, 2000; Wang & Jiang, 2015)，導致沮喪、威脅自我和社會形象，在某些情況下產生道德上的憤慨 (Tepper, 2000)。當員工對自己的能力產生懷疑就不願嘗試完成新的任務和克服困難，降低自我的自信心，認為自己所提意見不會被重視與採納 (吳宗祐, 2008)。另一方面，憤慨的情緒促使他們不會將同儕建言的成功歸究於其能力水準，因而難以形成培養建言效能感的作用（包括 SOVE 及 TOVE）。此外，由於主管是建言接收的主要對象，故來自主管的言語勸說（如：積極評價和鼓勵）是直接提升建言效能感的來源。但不當督導的種種不當行徑 (Tepper, 2000)，不僅無法激勵員工工作動機，反而阻礙員工建言效能之 SOVE 及 TOVE 的發展，使其不願展現有利團隊運作的建言行為。雖然同儕的言語激勵也有助於自信心的提升，但 Priesemuth, Schminke, Ambrose, and Folger (2014) 從社會資訊處理理論觀點 (social information processing theory) 指出，透過團隊成員彼此討論和分享主管不當督導的經歷會產生不當督導氣候 (abusive supervision climate)，讓成員感知到更低的建言效用和更高的建言風險 (Morrison, 2011)，不利形塑解決團隊問題的 TOVE 和向主管表達意見的 SOVE，影響爾後的建言行為。最後，不當督導對員工的長期情緒或心理虐待會消耗部屬的個人資源 (Harvey et al., 2007b)，進而產生焦慮、心理壓力、倦怠和情緒耗竭等負面情緒 (Tepper, 2000; Wu & Hu, 2009; Xu et al., 2015)，造成工作投入的降低，認為自己無法控制工作情況而削弱解決問題的信心 (Singh, Goolsby, & Rhoads, 1994)，減低自身成功建言效能之判斷，以至無法提出具建設性的建言。基於上述分析，本研究提出如下假設：

*H2a：不當督導會透過員工建言效能之 SOVE 負向影響員工促進性建言行為。*

*H2b：不當督導會透過員工建言效能之 TOVE 負向影響員工促進性建言行為。*

### 政治技能的調節式中介效果

如果主管的不當督導行為會弱化部屬的建言效能信念（即 SOVE 與 TOVE），進而降低部屬在工作上展現促進性建言行為，那麼是否有其他因素可以進一步抑制此一中介效果呢？Harvey et al. (2007b) 表示，每個人對不當督導的反應在型態和嚴重程度是有所不同的，因此，對於不當督導的研究應該考慮與情境要素間的匹配 (Tepper, 2007)。例如 Frieder, Hochwarter, and DeOrtentiis (2015) 指出，應對不當督導需要充份的心理付出，然而對於感知較多資源管理能力 (resource management ability) 的人應該受到的不利影響相對較少。因為具有高資源管理能力的人能夠控制自己資源的使用，同時對於主管在目前或未來的資源分配上的依賴程度也較低。SCT (Bandura, 1986) 認為，與個人自我控制感有關的特性會影響對主管侵略的反應。由於不當督導是部屬個人針對與主管互動過程中對主管敵意行為的主觀評估 (Tepper, 2007)，故部屬在人際互動和社交效能上的自信與控制感就顯得相當重要。因此，本研究認為，擁有較高的政治技能將有助於緩解主管不當督導對部屬建言效能之 SOVE 與 TOVE 的負面作用，進而影響其建言行為。

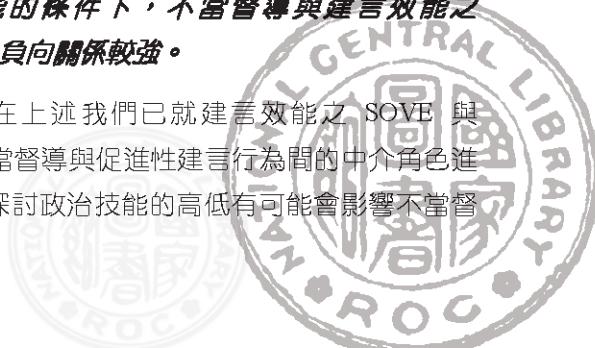
政治技能是指在職場上有效瞭解在工作上的他人，並且使用這樣的知識去影響他人來提升個人或組織目標的能力，它包含四個重要的構面，分別是 1. 社會機敏 (social astuteness)；2. 人際影響 (interpersonal influence)；3. 網絡能力 (networking ability)；4. 外顯真誠 (apparent sincerity) (Ferris et al., 2005; Ferris et al., 2007)。林鈺夢、賴鳳儀、黃紹慶、潘蕙韶與鍾潤富 (2011) 則提出政治技能具有：1. 瞭解社會線索準確判斷出他人行動的動機；2. 擅長人際互動並獲取他人支持；3. 善於談判協商並改變他人以達目的等三項特點。整體而言，政治技能是一種兼具人際互動和社交效能的能力，使個體在面對各種不同情境下能精確的識別各種工作情境、理解他人以及自己的行為，並能適時調整行為；同時以自信和真誠的態度取得他人的信任，使他人受到影響與控制 (Ferris et al., 2005; Ferris et al., 2007)。

從上述之說明可知，政治技能涉及個人對自己、對他人及對環境的影響與控制的能力，故 Perrewe' et al. (2000) 明確指出，政治技能能夠減緩壓力所造成的負面影響，故可作為解決工作壓力源的妙方 (antidote)。故本研究認為，政治技能高的員工應該更能有效應對不當督導，避免受其影響而削弱建言之 SOVE 與 TOVE，以及爾後之建言行為。我們主要的理由有三：首先，政治技能高的人具社交敏銳度、機靈和瞭解他人，並相信自己可以有效控制與他人互動的過程和結果 (Perrewe' et al., 2000)，傾向於將人際互動視為機會而不是威脅 (Ferris et al., 2005; Harvey, Harris, Harris, & Wheeler, 2007a)，故面對主管不當對待時能快速調整自己的情緒及表現，回復原有的能力與自信，並能掌握適當時機以適當的方式向主管提供良好的建設性意見。第二、政治技能高的人具值得信任、真誠和自信的氣質，他們會善用各種機會傳達個人良好形象，以獲得較高的聲譽 (Ferris et al., 2007)，並在組織中發展出強大的支持網絡，增加社會資本 (Wei, Liu, Chen, & Wu, 2010)，使他們更有自信地認知自己有能力提出好的意見，以及容易被他人接受，進而願意主動地提出各種工作建議。第三、政治技能高的人擁有自信心和個人安全感，知覺環境壓力小，能減輕壓力所帶來的負面影響 (Perrewe' et al., 2000)。當面對不當督導的人際壓力時，由於相信自己擁有控制情境的能力，故傾向對建言行為產生有效的預期，而願意展現其建言行為 (Tangirala & Ramanujam, 2008)。基於上述，本研究首先推論不當督導對員工建言效能之 SOVE 與 TOVE 的影響，會受到部屬政治技能的高低而有不同程度的影響；綜合上述，本研究提出以下假設：

*H3a：政治技能可謂節不當督導與建言效能之 SOVE 關係；更明確地說，相較於高政治技能，在低政治技能的條件下，不當督導與建言效能之 SOVE 負向關係較強。*

*H3b：政治技能可謂節不當督導與建言效能之 TOVE 關係；更明確地說，相較於高政治技能，在低政治技能的條件下，不當督導與建言效能之 TOVE 負向關係較強。*

此外，在上述我們已就建言效能之 SOVE 與 TOVE 於不當督導與促進性建言行為間的中介角色進行討論，亦探討政治技能的高低有可能會影響不當督



導對員工建言效能之 SOVE 與 TOVE。故本研究嘗試推論建言效能之 SOVE、TOVE 對不當督導與促進性建言行為的中介效果，會受到員工政治技能的高低而有不同程度的影響，形成調節式中介模型。故提出以下假設：

*H4a：不當督導經建言效能之 SOVE 對員工促進性建言的間接效果可被政治技能影響；相較而言，在低政治技能的條件下，其負向間接效果較強。*

*H4b：不當督導經建言效能之 TOVE 對員工促進性建言的間接效果可被政治技能影響；相較而言，在低政治技能的條件下，其負向間接效果較強。*

## 研究方法

### 研究樣本與施測程序

為了探討主管的不當督導行為對部屬建言表現的影響效果，本研究選取不同產業的部門作為研究對象。同時為降低共同方法變異 (common method variance, CMV) 可能產生的偏誤，我們首先依學者建議採用不記名問卷調查以及題項意義隱匿的方法，以減緩受測者的疑慮和預期心理，另外，將變數資料區分成不同的蒐集來源，由主管評量部屬建言行為，其他部分則由員工自評。在施測程序方面，本研究考量不當督導的題目事涉敏感，受試者可能會因為對此發放者的認知而有防衛心理反應而產生施測的偏誤，故本研究主要透過網路問卷進行資料的蒐集，但有兩家公司因有對外連線管制而無法進行網路填答，故配合其要求仍透過紙本問卷。在資料蒐集的過程中，為確保主管與員工之正確配對，研究人員先在主管及員工問卷說明中註記問卷代碼後才將問卷發出，以確保網路及紙本問卷施測的準確無誤。在整個過程中，每位團隊成員都不會看到其他成員所填答的資料，故可維護填答者的個人隱私，真實地反應其意見，以確保資料的品質。

本研究針對 5 家組織共發出 339 份員工問卷，由 73 位主管針對個別部屬之建言行為加以評量。回收 309 份問卷（回收率為 91%），個別回收後扣除填答不全及無法配對之問卷，共獲得有效配對問卷 285 份，整體有效回收率約 84%。285 份有效樣本中，以女性員工居多為 153 位 (54%)，而男性為 132 位 (46%)；員工的平均年齡為 40.6 歲，平均年資為 12.92

年，與主管共事的從屬關係時間平均為 4.38 年。此外，主管的性別多為男性 44 位 (62.9%)、平均年齡為 45.74 歲，平均年資為 17.34 年。

### 研究變項與測量

本研究以問卷為資料蒐集的工具，分別蒐集不當督導、建言效能 (SOVE、TOVE)、建言行為、政治技能、以及人口統計背景等資料。為了降低一致性偏見 (consistency biases)，受測者要在不同尺度的量表上作答。

#### 不當督導

本研究不當督導採用 Tepper (2000) 所建構的量表，計 15 題。受訪者評估主管在若干不當督導行為上出現的頻率方式作答。例題如：「我的主管會嘲笑我。」、「我的主管說我的想法或感受是愚蠢的。」，以李克特五點尺度填答，從 1 (從未如此) 至 5 (總是如此)，其 Cronbach's  $\alpha$  為 .95。

#### 政治技能

本研究採用 Ferris et al. (2005) 所發展的政治技能量表，計 18 題。其中社會機敏性 5 題，例題為：「我很擅長察覺別人背後的動機和意圖。」；人際影響 4 題，例題為：「我能夠用簡單且有效率的方式與他人溝通。」；交際能力 6 題，例題為：「在工作上，我擅長運用人脈關係來完成工作。」；外顯真誠 3 題，例題為：「對我來說，讓他人相信我的言行舉止是真誠的很重要。」，以李克特五點尺度填答，從 1 (非常不同意) 至 5 (非常同意)。另外，為驗證上述四個構面可以合併為單一高階概念的政治技能，本研究以二階驗證性因素分析 (second-order confirmatory factor analysis) 來檢視政治技能的四個構面是否皆屬於二階因素。其二階驗證性因素分析之配適度為  $\chi^2 = 599.52$  ( $df = 131$ )、 $GFI = .81$ 、 $IFI = .84$ 、 $NFI = .81$ 、 $TLI = .81$ 、 $CFI = .84$ 、 $RMSEA = .11$ 、 $SRMR = .07$ ，雖未達模型配適度之理想水準，但尚具 .80 以上之可接受程度 (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998)。四個一階因素所對應之二階因素 (政治技能) 的標準化因素負荷量介於 .61 至 .84 之間，皆達 .01 顯著水準，可見四維構面之政治技能衡量品質尚可被接受。此外，政治技能的 Cronbach's  $\alpha$  為 .93，其四個構面的 Cronbach's  $\alpha$  分別為 .86、.82、.85 及 .80，組成信度介於 .81 至 .86，平均變異抽取量介於 .49 至 .58，達

Fornell and Larcker (1981) 建議標準值，顯示該量表具有良好的內部一致性和收斂效度。

### 建言效能之 SOVE 與 TOVE

採用研究一編制的建言效能量表，計 11 題。其中 SOVE 6 題，例題為：「我相信我的建議能得到主管的重視。」；TOVE 5 題，例題為：「我能夠提供有助於工作團隊運作的意見與想法。」，以李克特六點尺度填答，從 1（非常不同意）至 6（非常同意），其 Cronbach's  $\alpha$  分別為 .87、.90。

### 建言行為

員工的建言行為，係由主管針對部屬平時在工作中的行為來填答。採用 Liang et al. (2012) 所編製的促進性建言量表，計 5 題。例題如：「（該員工會）對於可能影響部門的問題會提出積極性以及建設性意見。」、「（該員工會）提出建設性建議以改善部門的運作。」。以李克特六點尺度填答，從 1（非常不同意）至 6（非常同意），其 Cronbach's  $\alpha$  為 .96。

### 控制變項

由於過去研究指出，性別、年齡、公司年資及與主管共事時間可能對建言行為有所影響 (Detert & Burris, 2007; Gao, Janssen, & Shi, 2011; LePine & Van Dyne, 1998; Milliken et al., 2003)，因此，本研究將其作為控制變項。

## 研究結果

### 敘述性統計與相關分析

由表 6 可知，不當督導與建言效能之 SOVE 呈顯著負相關 ( $r = -.16, p < .01$ )，與 TOVE 呈負相關 ( $r = -.11, p > .05$ )，但未達統計顯著水準；與建言行為呈顯著負相關 ( $r = -.16, p < .01$ )；其次，建言效能之 SOVE、TOVE 與建言行為 ( $r = .40, p < .01; r = .40, p < .01$ ) 呈正相關。上述結果初步與本研究所進行的研究推論方向一致，顯示不當督導確實有可能降低部屬的建言效能之 SOVE、TOVE，進而影響其建言行為。

表 6 敘述統計與相關係數矩陣

變項名稱	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.性別	1.54	.50									
2.年齡	40.55	11.34	-.05								
3.公司年資	12.92	11.63	-.04	.85**							
4.與主管共事時間	4.38	4.39	-.08	.37**	.42**						
5.不當督導	1.52	.61	-.08	.04	.02	.07	(.95)				
6.SOVE	4.31	.75	-.13*	.10	.11+	.15*	-.16**	(.87)			
7.TOVE	4.43	.79	-.14*	.21**	.19**	.16**	-.11+	.78**	(.90)		
8.建言行為	4.24	1.06	.02	.15**	.11+	.11+	-.16**	.40**	.40**	(.96)	
9.政治技能	3.70	.53	-.07	.09	.05	.01	-.01	.52**	.48**	.23**	(.93)

註： $n = 285$ ；對角線括號內數值為內部一致性信度 (Cronbach's  $\alpha$ )；性別：男 = 1，女 = 2。

\* 表示達  $p < .05$  之顯著水準；\*\* 表示達  $p < .01$  之顯著水準。

### 驗證性因素分析

本研究採用 AMOS 軟體進行所有研究變項的驗證性因素分析，以確認整體量表的測量模型 (measurement model) 所衡量的各題項，是否能有效代表所欲區分的獨立構面。在本研究中，除了促進性建言量表的題項較少之外 (5 題)，其餘量表的題項則較

多，為了避免單一量表題項過多，造成模型的適配度被過份低估的現象 (Nasser & Takahashi, 2003)，本研究首先將不當督導 (有 15 題) 進行題項群組化 (parceling)，根據學者的建議，每個群組 (parcel) 包含 3-6 個題項是適當的 (e.g., Coffman & MacCallum, 2005; Nasser & Takahashi, 2003)，因此本研究將不當督導量表以隨機分配的方式各自型成 3 個群組，其中第

一個群組包含的題項是第 1、4、7、10、13 題，第二個群組包含的題項是第 2、5、8、11、14 題，第三個群組包含的題項是第 3、6、9、12、15 題；至於政治技能量表（18 題）則分別依照原四構面形成 4 個群組。由表 7 的結果得知，四因子的測量模型適配度 ( $\chi^2 = 284.18$ ,  $df = 127$ ,  $\chi^2/df = 2.238$ , CFI = .96, IFI = .96, TLI = .95, RMR = .03, RMSEA = .07)。透過卡方差異檢

定，相較於三因子模型 ( $\chi^2 = 326.49$ ,  $df = 130$ )、二因子模型 ( $\chi^2 = 723.05$ ,  $df = 132$ ) 及單因子模型 ( $\chi^2 = 1914.20$ ,  $df = 133$ )。透過上述分析結果，四因子的理論模型提供最佳的適配度，即顯示研究變項之間具有良好的區別效度。此外，每個量表的題項均達統計顯著水準，以及因素負荷量均高於 .64 以上，顯示研究變項具有良好的收斂效度。

表 7 模式適配

Factor Structure	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	CFI	IFI	TLI	RMR	RMSEA
單因子	1914.20***	133	14.39	.56	.56	.49	.07	.22
二因子	723.05***	132	5.48	.85	.85	.83	.05	.13
三因子	326.49***	130	2.51	.95	.95	.94	.04	.07
四因子	284.18***	127	2.24	.96	.96	.95	.03	.07

- 註：a. 一因子模式為全部合併；  
 b. 二因子模式含不當督導、建言效能之 SOVE／TOVE 與政治技能合併；  
 c. 三因子模式含不當督導、建言效能之 SOVE／TOVE 合併、政治技能；d. 四因子模式含不當督導、建言效能之 SOVE、TOVE 與政治技能

\*\*\* p < .001

## 假設驗證

### 假設 1、2 的驗證：建言效能之 SOVE 與 TOVE 的中介效果

本研究採用階層迴歸分析，檢驗不當督導與促進性建言之關係與建言效能之 SOVE、TOVE 的中介效果；並檢視政治技能對不當督導與建言效能之關係的調節效果；最後，綜合以上分析，進一步檢視此調節變項對不當督導、建言效能、建言行為之關係的調節式中介效果。首先，為避免交互作用項可能產生的多元共線性問題 (Aiken & West, 1991; Cohen & Cohen, 1983)，在各迴歸模式中取自變項及調節變項之平均數平減值 (mean-centered score)，並以其平減值之相乘積作為交互作用項：(不當督導 × 政治技能)。再者，為檢視假設 2 建言效能之 SOVE 與 TOVE 的中介機制，依循 Baron and Kenny (1986) 對中介效果檢驗的建議條件依序放入變項：(1) 不當督導要能顯著預測建言效能之 SOVE 與 TOVE；(2) 不當督導要能顯著預測建言行為；(3) 建言效能之 SOVE 與 TOVE 要能顯著預測建言行為；(4) 納入建言效能之 SOVE 與 TOVE 之後，不當督導對建言行為之關係不顯著（完全中介）或下降（部分中介）。

由表 8 可看出，透過階層迴歸分析，在控制了基本資料變項之後，(1) 不當督導（前置變項）對建言效能之 SOVE 與 TOVE（中介變項）皆具有顯著的預測力，標準化  $\beta$  係數分別為 -.18 ( $p < .01$ ) 與 -.13 ( $p < .05$ )，第一個條件成立（見 M1 及 M3）。此外，我們發現，不當督導與 TOVE 在雙變量相關中達邊緣顯著水準 -.11 ( $p = .075$ )，但在階層迴歸分析中則轉變為達顯著差異水準 -.13 ( $p = .025$ )，這樣的改變應該是納入控制變項所導致，而 Burris (2012) 的研究也出現同樣的結果。(2) 不當督導（前置變項）對促進性建言（結果變項）具有顯著的預測結果，其標準化  $\beta$  係數為 -.17 ( $p < .01$ )，第二個條件成立（見 M5）且 H1 得到支持。(3) 由於本研究有兩個中介變項，所以除了分開進行中介檢測外 (M6 與 M7)，亦將兩個中介變項合在一起做檢測 (M8)。就 SOVE 單獨的中介效果驗證而言，在迴歸模型中同時放入不當督導與 SOVE，結果發現 SOVE 對促進性建言的預測效果達顯著水準 ( $\beta = .38$ ,  $p < .01$ )，但不當督導對促進性建言的預測效果下降，變得不顯著 ( $\beta = -.10$ , n.s.)（見 M6）。就 TOVE 單獨的中介效果驗證而言，在迴歸模型中同時放入不當督導與 TOVE，結果發現 TOVE 對促進性建言的預測效果達顯著水準 ( $\beta = .38$ ,  $p < .01$ )，但不當督導對促進性建言的預測效果下降，變得不顯著 ( $\beta = -.10$ , n.s.)（見 M7）。

$< .01$ ），但不當督導對促進性建言的預測效果下降 ( $\beta = -.12$ ,  $p <.05$ )（見 M7）。就建言效能之 SOVE 與 TOVE 兩者合在一起的中介效果驗證而言，在迴歸模型中同時放入不當督導、SOVE 與 TOVE，結果發現 SOVE 對促進性建言的預測效果達顯著水準 ( $\beta = .22$ ,  $p <.01$ )，TOVE 對促進性建言的預測效果也達顯著水

準 ( $\beta = .22$ ,  $p <.01$ )，但不當督導對促進性建言的預測效果下降，變得不顯著 ( $\beta = -.10$ , n.s.)（見 M8）。由此觀之，將兩個中介變項合在一起檢測，其第四個條件成立。由此觀之，SOVE 與 TOVE 對於不當督導與促進性建言之關係，具有完全中介效果，H2a 及 H2b 得到支持。

表 8 階層迴歸分析：中介與調節效果驗證

依變項	SOVE		TOVE		促進性建言			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
<b>控制變項</b>								
性別	-.13*	-.09	-.14*	-.10*	.02	.07	.07	.07
年齡	.01	-.08	.14	.05	.23*	.23*	.18	.20*
公司年資	.05	.10	.04	.08	-.12	-.14	-.14	-.14
與主管共事時間	.13*	.13*	.09	.10	.09	.04	.05	.04
<b>自變項</b>								
不當督導(A)	-.18**	-.17**	-.13*	-.12*	-.17**	-.10	-.12*	-.10
中介變項								
SOVE						.38**		.22*
TOVE							.38**	.22*
<b>調節變項</b>								
政治技能(B)		.53**		.47**				
交互作用項								
(A) x (B)		.14**		.10*				
合計 $R^2$	.07**	.35**	.08*	.30*	.06*	.19**	.19**	.21**
調整後 $R^2$	.06	.34	.07	.29	.04	.18	.18	.19
$\Delta R^2$	.03	.02	.02	.01	.03	.16	.16	.18
F 值	4.34**	22.58**	5.10**	17.18**	3.49**	11.11**	11.08**	10.57**

註 :  $n = 285$ ；性別：男 = 1，女 = 2； $\beta$  為標準化迴歸係數。M2 與 M4 之不當督導 (A) 與政治技能 (B) 為平減值，(A) x (B) 為 (不當督導 × 政治技能) 之平減值之交互作用項。 $*p <.05$ . \*\* $p <.01$ .

此外，本研究亦採用拔靴法 (Bootstrap) 法之誤差修正百分比法 (Bias-Corrected percentile method)，設 bootstrap 1,000 次，所有的估計值在 95% 信心水準下，求出最高值及最低值，檢測方式在 95% 的信賴區間內，如果間接效果中 Lower Bounds 與 Upper Bounds 不包含零，則此路徑就存在中介效果；確立間接效果成立後，若直接效果的信賴區間高低值也不包含零，表示為部分中介效果，如信賴區間之高低值包含零，可知直接效果不存在，即為完全中介效果 (Preacher &

Hayes, 2008)。首先，我們先將建言效能之 SOVE 與 TOVE (中介變項) 分開進行中介檢測，不當督導經建言效能之 SOVE 對建言行為的間接效果值為 -.08，95% 信賴區間 [ -.157 ~ -.027 ]，上下界的估計值不包含 0；而直接效果為 -.09，95% 信賴區間 [ -.179 ~ .005 ]，此區間包含 0；而不當督導經建言效能之 TOVE 對建言行為的間接效果值為 -.05，95% 信賴區間 [ -.106 ~ -.001 ]，上下界的估計值不包含 0；而直接效果為 -.12，95% 信賴區間 [ -.209 ~ -.020 ]，此區

間不包含 0；此外，我們在整體模型中同時放入 SOVE 與 TOVE，結果發現其間接效果值為 -.06，95% 信賴區間 [-.160 ~ -.021]，上下界的估計值不包含 0；而直接效果為 -.10，95% 信賴區間 [-.188 ~ .001]，此區間包含 0；此結果與前面階層迴歸分析結果相符。

### 假設 3、4 的驗證：政治技能的調節效果

假設 3 為政治技能可調節不當督導與建言效能之關係，進而形成假設 4 調節式中介效果。由表 8 的 M2 顯示，(不當督導 × 政治技能) 能顯著地預測

SOVE ( $\beta = .14, p < .01$ )；M4 顯示，(不當督導 × 政治技能) 能顯著地預測 TOVE ( $\beta = .10, p < .05$ )，進一步就二顯著的交互作用繪製調節圖（圖 2 及圖 3）。除此之外，本研究亦根據檢簡單斜率分析來檢驗在不同情境中，不當督導對於建言效能之 SOVE 與 TOVE 的效果（表 9）。由圖 2、3 及表 9 可知，在高政治技能的情況下，不當督導對於建言效能之 SOVE、TOVE 變得不顯著；而在低政治技能的情況下，不當督導對於建言效能之 SOVE、TOVE 有顯著的負向關係，因此本研究之假設 3a 及 3b 獲得支持。

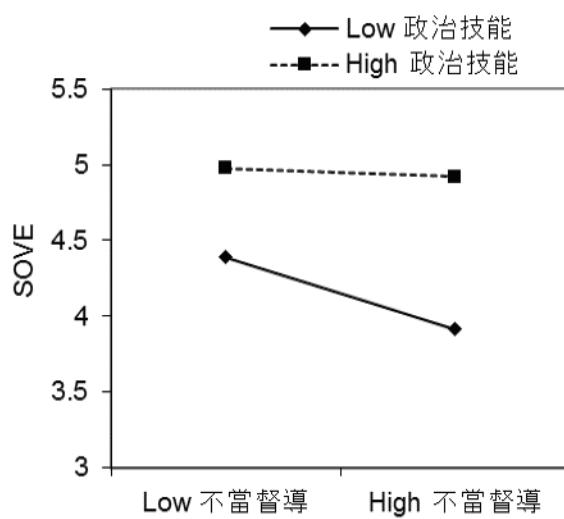


圖 2 政治技能對不當督導及 SOVE 關係的調節效果

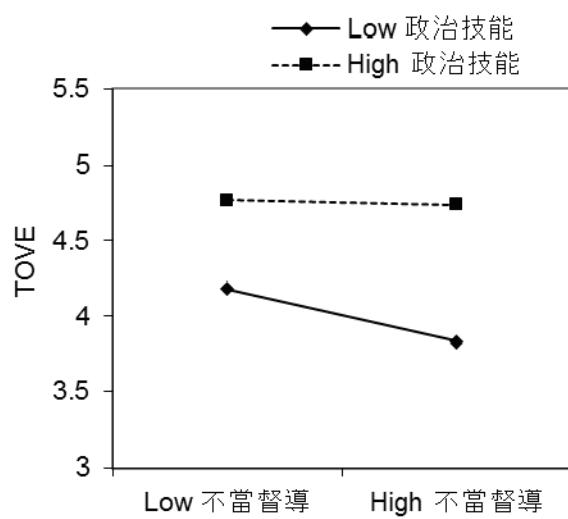


圖 3 政治技能對不當督導及 TOVE 關係的調節效果

表 9 政治技能之簡單斜率表

情境	簡單斜率	
	SOVE	TOVE
高政治技能	-.09 ( $t = -1.01, p > .05$ )	-.03 ( $t = -0.31, p > .05$ )
低政治技能	-.25 ( $t = -3.01, p < .01$ )	-.18 ( $t = -2.23, p < .05$ )

最後，由於建言效能可中介不當督導對促進性建言之效果的假設 2 成立，且政治技能又可調節不當督導與建言效能之關係，因此，進一步檢視主管不當督導至促進性建言之間接效果是否亦能被政治技能所調節。本研究根據調節式中介類型之論述 (Edwards & Lambert, 2007; Preacher, Rucker, & Hayes, 2007)，以 Hayes (2013) 之 PROCESS 進行分析。首先，檢視政治技能對不當督導經 SOVE 對促進性建言的間接效果的影響，如表 10 所示，當政治技能低時 (-1SD)，間接效果 95% 信賴區間介於 -.37 至 -.10 之間，未包含

0，表示在低政治技能的條件下，不當督導對促進性建言具顯著間接效果；但當政治技能高時 (1SD)，間接效果之 95% 信賴區間包含 0，表示在高政治技能的條件下，不當督導對促進性建言間接效果未達顯著。可見相較而言，在低政治技能的條件下，不當督導對促進性建言之間接效果顯著較高。接著檢視政治技能對不當督導經 TOVE 對促進性建言的間接效果的影響，當政治技能低時 (-1SD)，間接效果之 95% 信賴區間介於 -.32 至 -.04 之間，未包含 0，表示在低政治技能的條件下，不當督導對促進性建言具顯著間接效果；但

當政治技能高時 (1SD)，間接效果之 95% 信賴區間包含 0，表示在高政治技能的條件下，不當督導對促進性建言間接效果未達顯著。可見相較而言，在低政治

技能的條件下，不當督導對促進性建言之間接效果顯著較高，因此，假設 4a 及 4b 亦獲支持。

**表 10 PROCESS 調節式中介效果驗證**

中介變項	自變項	不當督導				
		調節變項	條件式間接效果	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
SOVE	政治技能	低 (-1SD)	-.21	.07	-.37	-.10
		平均數	-.12	.04	-.21	-.05
		高 (+1SD)	-.02	.06	-.15	.09
TOVE	政治技能	低 (-1SD)	-.15	.07	-.32	-.04
		平均數	-.08	.04	-.18	-.01
		高 (+1SD)	-.01	.06	-.12	.11

註：bootstrapping = 1,000

## 研究二結果討論

在明確建言效能的構念後，接著驗證建言效能在建言行為發生過程中的究竟有怎樣的作用？由於過去已有大量研究證實正向領導是影響員工建言行為的主要前因，但顯少探討負向領導與員工建言行為的關係，以及其中介機制。故研究二的目的旨在探討不當督導行為如何抑制員工展現建言行為，並進一步闡釋員工建言效能所扮演的中介角色；最後，瞭解政治技能的調節效果，亦即員工的政治技能高低，如何調節不當督導對建言效能，進而影響建言行為的間接效果。經由嚴謹的樣本蒐集過程及統計分析後發現，本研究在假設 1 中有關不當督導對於員工建言行為的預測效果獲得支持。此外，建言效能之 SOVE 和 TOVE 在不當督導與建言行為間具中介效果，假設 2a、2b 獲得支持。但我們發現，用 Baron and Kenny 分別檢測這兩個中介效果（表 8 之 M6, M7），SOVE 和 TOVE 則分別扮演著完全和部分中介的角色，此結果顯示，不當督導對員工建言行為的影響可完全透過 SOVE 而形成的；而 TOVE 在不當督導與員工建言行為間除了有產生部分影響外，不當督導也會直接影響員工建言行為。由此可推論，SOVE 在不當督導對員工建言行為的影響上似乎扮演更為重要的角色。再者，政治技能對不當督導與建言效能之關係具調節效果，假設 3a、3b 獲得支持。在假設 4a、4b，我們預測不當督導與部屬政治技能的調節效果會經由建言效

能的中介效果間接地影響建言行為，實證結果亦支持我們的看法。整體而言，植基於 SCT 的效能觀點，本研究的分析結果均支持所有研究假設。

## 討論與建議

### 學術貢獻

經過近十幾年來累積的大量研究，對於建言行為形成的研究已有相當程度的瞭解，然而，從社會認知觀點的實證研究卻顯得不足。自從 Kish-Gephart et al. (2009) 首次在研究中說明如何打破員工沉默時提出了建言效能構念，同時 Detert and Edmondson (2011) 呼籲，應從員工的建言認知或信念著手，進一步發掘建言行為的激勵機制。但專注於探索建言認知機制的實證研究仍屈指可數。本研究首先採取 SCT (Bandura, 1986) 的觀點，探討建言效能的構念及組成構面，發展兩構面的建言效能量表，此量表回應 Bandura (1986) 建議，自我效能感是一種情境特定的建構，應該根據個體在不同情境要求下對自身不同技能的不同組合運用來測量。鑑以本研究一結果顯示，建言效能 在某種程度上是具有良好的信效度，而其內涵涉及兩個焦點：主管導向建言效能 (SOVE) 和團隊導向建言效能 (TOVE)，SOVE 與建言對象（即對人）有關，主要反映員工對自己向主管表達意見之能力的信心；TOVE 與建言意見（即對事）有關，主要反映員工對



自己能提供團隊有用之建議的信心。此兩構面充份說明個人的意見表達能力及意見的有用性是建言效能判斷的焦點，亦即，當員工相信自己能成功地向主管表達意見，且相信意見能改變現況時，則從事建言的意願愈高，此兩構面之建言效能似乎與 Morrison (2011) 強調的知覺建言效能 (*perceived efficacy of voice*) 有所呼應，也十分貼近楊美玉與柯佑宗 (2015) 之建言自我效能的內涵。再者，本研究二結果發現，SOVE 和 TOVE 可以共存且共同表徵了員工建言效能；SOVE 和 TOVE 雖彼此存在相關，但對促進性建言仍各有其獨特預測力。本研究結果在學術上有兩項研究貢獻。其一、因過往學者們（如 Bandura, 1986; Morrison, 2011）僅在研究概念論述建言效能，故本研究編製的建言效能量表可推動組織行為的新興研究。其二、復以文獻顯示，學者們（如紀乃文、石蕙菱與郭智涵，2015; Morrison, 2011; Xu et al., 2015）很少探討建言效能對不當督導與促進性建言之中介效果，納入政治技能以考驗前述中介效果之調節作用是否會因更屬鳳毛麟角。因此，就理論發展的角度而言，本研究研究結果（表 8、圖 2、圖 3、表 10）說明 SOVE 和 TOVE 可以是兩個表徵建言效能的重要變項，有助於建言行為之理論發展。

本研究建構了主管不當督導影響歷程 (Bandura, 1986)，發現不當督導的確會降低部屬的建言效能，並且進一步影響部屬展現建言行為。雖然過去已證實主管不當督導會透過互動公平知覺、情緒耗竭、組織自尊影響員工建言行為 (Wang & Jiang, 2015; Xu et al., 2015; Yan & Huang, 2011)，互動公平知覺是從社會資訊處理觀點來構建和解釋對員工建言行為產生的作用；情緒耗竭則是從資源保存理論觀點說明壓力造成員工個人資源的耗損而不利員工建言行為；員工組織自尊則是從社會認同的觀點強調與主管的關係所傳達的價值訊息會形成個體組織自尊，進而影響建言行為。本研究的建言效能則是基於社會學習觀點，強調主管的言語、行為及情緒會影響部屬的建言效能，而建言效能成為驅動員工投入的重要因素。雖然四種不同的觀點均能成為解釋不當督導對員工建言行為影響的核心作用機制，但建言效能似乎是影響建言行為最近端 (*Proximal*) 的構念，此結果強化了 Morrison 的主張，相較於過去研究，研究結果也彰顯建言效能所具中介意涵之學理價值。此外，在建言效能之 SOVE 和 TOVE 單獨的中介效果分析中發現，SOVE 在不當督

導與員工建言行爲間具完全中介效果，而 TOVE 則具部份中介效果。此結果說明，不當督導與建言行爲間的關係會分別透過 SOVE 和 TOVE 不同權重的中介而達成，其中 SOVE 在不當督導與建言行爲間扮演著更重要的角色。

最後，本研究雖已將不當督導與部屬建言效能進行連結，證實主管不當行為會負向影響部屬的建言效能，隨著建言效能的降低，部屬建言行爲也會產生抑制的影響。然而就實際而言，並不是所有部屬都會受到不當督導的負面影響而削弱其建言效能。從 SCT (Bandura, 1986) 觀點，人、環境與行為之間是彼此互動的，單就環境因素並無法決定個人的行為，個人因素，包含個體內在認知、情緒因素、生理上的特徵、信念與態度等等也會影響個人行為表現，在三者相互作用下影響部屬建言的態度與信心。該理論同時認為，與個人自我控制感有關的特性會影響對主管侵略的反應。因此，考量不當督導屬於職場上的負面人際互動，部屬在人際互動和社交效能所擁有的控制感就會影響對不當督導行為的知覺與能度，因此本研究納入政治技能此一調節變項，透過對政治技能的探討，不僅進一步瞭解部屬政治技能如何在不當督導與建言效能之間運作，有效地解釋部屬的建言行爲外，此研究結果似乎也回應 Pfeffer (1981) 的呼籲，政治技能是個體在變動的組織環境中，基於理解自我、他人與情境及三者關係的基礎上而獲至成功的必要能力。因此，在理論貢獻上，本研究發現增進我們對於政治技能理論的瞭解。

## 管理實務貢獻

除了上述理論意涵的具體貢獻之外，本研究將提供以下幾點管理實務意涵。第一，本研究提出建言效能包含 SOVE 與 TOVE 兩構面，反應了員工是否具有向主管表達意見的能力，以及是否具有針對團隊運作提出意見的能力，故在實務運作上，本量表可以做為企業評量員工在這兩個特定活動領域之建言效能程度的有效工具。第二、由於主管不當督導對員工建言效能與建言行為都產生極大負面影響，因此，組織應杜絕主管不當督導行為的發生。首先，甄選情緒管理能力較佳的主管。其次、避免可能形成不當督導的因素，如：專制領導風格、主管本身受到不公平對待、契約違背或是模仿更高層管理者的不當行為等等 (Aryee et al., 2007; Tepper, 2007)。最後，提供情緒管理

課程與訓練，協助主管調適情緒，避免負面情緒渲染到工作環境。第三，由於建言效能是影響員工展現建言行為的關鍵要素，要想激發員工建言，就必須提高其效能之 SOVE 與 TOVE。因此，組織可以透過教育訓練與情境支持來提升員工建言效能之 SOVE 與 TOVE。在教育訓練方面，藉由增進員工的專業能力及知識來提升其自我效能感和自信心，亦可透過訓練的方式發展員工建言的相關口頭表達能力及情緒智力，提升其溝通技巧、能力和情緒管理，克服表達意見的心理障礙及挫折。就情境支持方面，直屬主管是員工在日常工作活動中互動最密切的人，也是最可能的建言對象，因此，主管給予員工更多正面鼓勵、工作資源的支持及關心，就可提高其積極情緒和工作勝任力，將有助於提升員工相信自己的意見能受到關注或能改變現狀的信心。第四、本研究結果發現部屬的政治技能會弱化不當督導的影響歷程，此一結果說明政治技能越高的人，相較於其它人較不容易受到主管不當督導的影響，而仍保有向主管提出建議或新想法的信念，對組織之進步具有正向的提升作用。因此，組織應重視或強化員工的政治技能。首先，組織在招募遴選的過程中可選擇具有較高度政治技能特質之應徵者；此外，可透過訓練發展培養員工政治技能，如角色扮演、情境模擬訓練和替代學習，提高員工識別困境並解決問題的能力，或讓員工有機會觀察和模仿政治技能高的員工的行為，從而潛移默化的提升其政治技能。此外，培養員工在人際互動中的溝通技能，也有助建立與他人的關係和信任，提升給他人留下良好印象的能力。

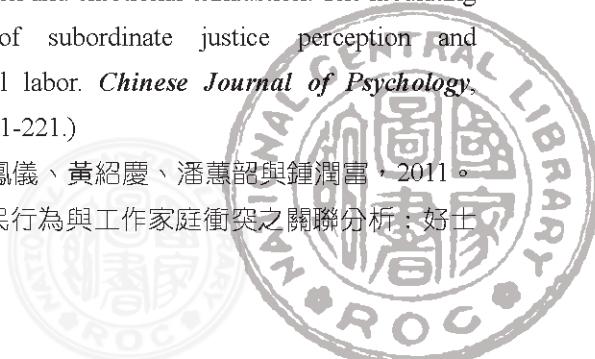
## 研究限制與未來研究方向

本研究提出以下幾點限制與建議：首先，本研究在資料的蒐集上，為降低共同方法變異誤差（彭台光、高月慈與林鉅夢，2006；Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003），採取配對方式，進行資料蒐集。此外，依 Netemeyer, Durvasula, and Lichtenstein (1991) 判斷 CMV 是否存在的方式，本研究將所有變項視為單一因素的適配度指標較假設模式不理想，顯示 CMV 問題並不嚴重。不過，仍建議後續研究可採縱貫面分析，避免在同一時間點搜集所有的資料。第二，本研究政治技能之研究模式的配適度未盡理想，雖然我們已將政治技能各構面題項在量表中採分散排序，但社會機敏性的「題項 1（我很擅長察覺別人背

後的動機和意圖）與題項 2（我能洞悉人心）」，及交際能力的「題項 1（我花很多時間和精力去建立工作上的關係網絡）與題項 2（我在工作上花了很多時間與他人培養關係）」語意可能過於相似，是否因此造成較高相關，需要後續的研究作進一步的驗證。第三，由於不當督導知覺是部屬對主管行為的“主觀評估”(subjective assessments)，故“兩位部屬對同樣的主管行為之評估上可能有所不同”(Tepper, 2007: 178)，故本研究採用 SCT 的觀點，從個人層次來探討不當督導知覺對於部屬建言效能與行為的影響，但建議未來可嘗試蒐集組織或團隊層級變項進行多層次分析，如，組織公平、組織政治氣氛、各式領導行為、團隊認同等，以延伸本研究之成果。第四、本研究二所收集的配對資料係參考學者們 (Lee, Choi, Youn, & Chun, 2017; Van Dyne, Kamdar, & Joireman, 2008; Zhang, Huai, & Xie, 2014) 的研究設計方式，採用主管-員工一對多方式，資料分析亦援用學者們 (Gao et al., 2011; Lee et al., 2017; Xu et al., 2015) 採取的迴歸分析進行驗證研究假設。但本研究資料結構可能具有巢套 (nested) 性質，為了克服資料獨立性的問題（彭台光與林鉅夢，2008），建議未來研究設計的主管-員工配對資料改採一對一方式，收集主管評量員工建言行為，以重複驗證本研究假設。第五、本研究試圖探究員工個人政治技能對不當督導與建言效能間的干擾作用，而根據壓力理論所主張的互動論 (Lazarus & Folkman, 1984)，個人所擁有的內、外在資源（例如個人特質、能力與社會支持）會影響個體認知評估的歷程。因此，建議後續研究可納入員工人格特質、認知動機、情緒智力與社會支持作為調節變項，以更深入探討其間的干擾效果。

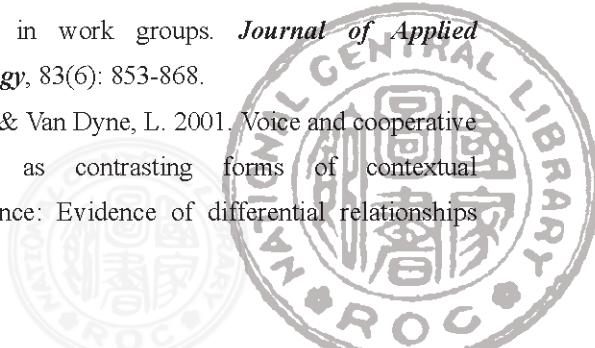
## 參考文獻

- 吳宗祐，2008。由不當督導到情緒耗竭：部屬正義知覺與情緒勞動的中介效果。*中華心理學刊*，第五十卷第二期：201-221。(Wu, T. Y. 2008. Abusive supervision and emotional exhaustion: The mediating effects of subordinate justice perception and emotional labor. *Chinese Journal of Psychology*, 50(2): 201-221.)
- 林鉅夢、賴鳳儀、黃紹慶、潘蕙韶與鍾潤富，2011。組織公民行為與工作家庭衝突之關聯分析：好土



- 兵症候群？**管理學報**，第二十八卷第一期：31-47。(Lin, C. C., Lai, F. Y., Huang, S. C., Pan, H. S., & Cheng, Z. F. 2011. The relationship between organizational citizenship behavior and work-family conflict: The good soldier syndrome? *Journal of Management and Business Research*, 28(1): 31-47.)
- 紀乃文、石蕙菱與郭智涵，2015。建言或諫言？探討員工正、負向心情與建言行為的關係：轉換型與交易型領導的干擾效果。**管理學報**，第三十二卷第一期：43-68。(Chi, N. W., Shih, H. L., & Kuo, J. 2015. Promotive or prohibitive? Exploring the relationships between employee moods and voice behaviors: The moderating effects of leadership styles. *Journal of Management and Business Research*, 32(1): 43-68.)
- 彭台光、高月慈與林鈺夢，2006。管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試與補救。**管理學報**，第二十三卷第一期：77-98。(Peng, T. K., Kao, Y. T., & Lin, C. C. 2006. Common method variance in management research: Its nature, effects, detection, and remedies. *Journal of Management and Business Research*, 23(1): 77-98.)
- 彭台光與林鈺夢，2008。組織現象和層次議題：非獨立性資料的概念和實徵。**組織與管理**，第一卷一期：95-121。(Peng, T. K., & Lin, C. C. 2008. Level issues in understanding organizational phenomena: Concepts and an empirical analysis of data non-independence. *Organization and Management*, 1(1): 95-121.)
- 楊美玉與柯佑宗，2015。人們為何能勇於建言？建言自我效能與團隊建言行為的效果。**臺大管理論**，第二十五卷第三期：39-66。(Yang, M. Y., & Ke, Y. T. 2015. Why speak up? The effects of voice self-efficacy and group voice behavior on individual voice behavior. *NTU Management Review*, 25(3): 39-66.)
- Aiken, L. S., & West, S. G. 1991. *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. 2007. Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1): 191-201.
- Bandura, A. 1977. *Social learning theory*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. 1986. *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: W. H. Freeman.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Bruk-Lee, V., & Spector, P. E. 2006. The social stressors-counterproductive work behaviors link: Are conflicts with supervisors and coworkers the same? *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2): 145-156.
- Burris, E. R. 2012. The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55(4): 851-875.
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. 2008. Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4): 912-922.
- Coffman, D. L., & MacCallum, R. C. 2005. Using parcels to convert path analysis models into latent variable models. *Multivariate Behavioral Research*, 40(2): 235-259.
- Cohen, J., & Cohen, P. 1983. *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. 2007. Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4): 869-884.
- Detert, J. R., & 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., & Treviño, L. K. 2010. Speaking up to higher ups: How supervisor and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21(1): 249-270.

- DeVellis, R. F. 2003. *Scale development: Theory and applications* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Duan, J., Kwan, H. K., & Ling, B. 2014. The role of voice efficacy in the formation of voice behaviour: A cross-level examination. *Journal of Management & Organization*, 20(4): 526-543.
- Edmondson, A. C. 2003. Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1419-1452.
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. 2007. Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12(1): 1-22.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. 2005. Development and validation of the political skills inventory. *Journal of Management*, 31(1): 126-152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. 2007. Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3): 290-320.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. 1981. Evaluating structure equations models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1): 39-50.
- Frieder, R. E., Hochwarter, W. A., & DeOrtentiis, P. S. 2015. Attenuating the negative effects of abusive supervision: The role of proactive voice behavior and resource management ability. *The Leadership Quarterly*, 26(5): 821-837.
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. 2011. Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4): 787-798.
- Goddard, R. D., Hoy, W. K., & Hoy, A. W. 2000. Collective teacher efficacy: Its meaning, measure, and effect on student achievement. *American Education Research Journal*, 37(2): 479-507.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. 1998. *Multivariate data analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Harvey, P., Harris, R. B., Harris, K. J., & Wheeler, A. R. 2007a. Attenuating the effects of social stress: The impact of political skill. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2): 105-115.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. 2007b. Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18(3): 264-280.
- Hayes, A. F. 2013. *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Hsiung, H. H. 2012. Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107(3): 349-361.
- Janssen, O., & Gao, L. 2015. Supervisory responsiveness and employee self-perceived status and voice behavior. *Journal of Management*, 41(7): 1854-1872.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. 2009. Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29: 163-193.
- Kwak, W. J. 2012. Charismatic leadership influence on empowered and less empowered followers' voice: A mediated moderation model. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 9(1): 56-70.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. 1984. *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Lee, D., Choi, Y., Youn, S., & Chun, J. U. 2017. Ethical leadership and employee moral voice: The mediating role of moral efficacy and the moderating role of leader-follower value congruence. *Journal of Business Ethics*, 141(1): 47-57.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. 1998. Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6): 853-868.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. 2001. Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships



- with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2): 326-336.
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. 2012. Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1): 71-92.
- Liu, Y. L., Yang, M. Y., & Liu, G. C. 2012. *Investigating the effects of self-efficacy and participative leadership on voice behavior*. Paper presented at the 72nd annual meeting of the Academy of Management, Boston, MA.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. 2003. An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1453-1476.
- Morrison, E. W. 2011. Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1): 373-412.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. 1997. A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2): 71-83.
- Nasser, F., & Takahashi, T. 2003. The effect of using item parcels on ad hoc goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: An example using Sarason's reactions to tests. *Applied Measurement in Education*, 16(1): 75-97.
- Netemeyer, R. G., Durvasula, S., & Lichtenstein, D. R. 1991. A cross-national assessment of the reliability and validity of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, 28(3): 320-327.
- Perrewe', P. L., Ferris, G. R., Frink, D. D., & Anthony, W. P. 2000. Political skill: An antidote for workplace stressors. *Academy of Management Perspectives*, 14(3): 115-123.
- Pfeffer, J. 1981. *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. 1989. Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3): 622-648.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. -Y., & Podsakoff, N. P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. 2008. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3): 879-891.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. 2007. Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1): 185-227.
- Priesemuth, M., Schminke, M., Ambrose, M. L., & Folger, R. 2014. Abusive supervision climate: A multiple-mediation model of its impact on group outcomes. *Academy of Management Journal*, 57(5): 1513-1534.
- Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. K. 1994. Behavioral and psychological consequences of boundary spanning: Burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research*, 31(4): 558-569.
- Spreitzer, G. M. 1995. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. 2008. Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1): 37-68.
- Tangirala, S., Kamdar, D., Venkataramani, V., & Parke, M. R. 2013. Doing right versus getting ahead: The effects of duty and achievement orientations on employees' voice. *Journal of Applied Psychology*, 98(6): 1040-1050.
- Tepper, B. J. 2000. Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2): 178-190.
- Tepper, B. J. 2007. Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3): 261-289.

- Tierney, P., & Farmer, S. M. 2002. Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6): 1137-1148.
- Valle, M. 2005. A preliminary model of abusive behavior in organizations. *Southern Business Review*, 30(2): 27-35.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. 1998. Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1): 108-119.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. 2003. Conceptualizing employee silence and employee voice as multi-dimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1359-1392.
- Van Dyne, L., Kamdar, D., & Joireman, J. 2008. In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(6): 1195-1207.
- Waghorn, G., Chant, D., & King, R. 2005. Work-related subjective experiences among community residents with schizophrenia or schizoaffective disorder. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, 39(4): 288-299.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. 2009. Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5): 1275-1286.
- Wang, D., Gan, C., Wu, C., & Wang, D. 2015. Ethical leadership and employee voice: Employee self-efficacy and self-impact as mediators. *Psychological Reports*, 116(3): 751-767.
- Wang, R., & Jiang, J. 2015. How abusive supervisors influence employees' voice and silence: The effects of interactional justice and organizational attribution. *The Journal of Social Psychology*, 155(3): 204-220.
- Wei, L. Q., Liu, J., Chen, Y. Y., & Wu, L. Z. 2010. Political skill, supervisor-subordinate guanxi and career prospects in Chinese firms. *Journal of Management Studies*, 47(3): 437-454.
- Whitman, M. V., Halbesleben, J. R. B., & Holmes, O. IV. 2014. Abusive supervision and feedback avoidance: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1): 38-53.
- Wu, T. Y., & Hu, C. 2009. Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries. *Group and Organization Management*, 34(2): 143-169.
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. 2015. The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5): 763-774.
- Yan, D., & Huang, P. L. 2011. Abusive supervision and subordinates' voice behavior: The roles of organization-based self-esteem and locus of control. *Journal of Business Economics*, 12: 28-37.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. 2002. Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6): 1068-1076.
- Zhang, Y., Huai, M. Y., & Xie, Y. H. 2014. Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*, 26(1): 25-36.



# Abusive Supervision and Employee Voice Behavior: Mediation of Voice Efficacy and Moderation of Political Skills

Jui-Chih Ho

National Changhua University of Education

National Taichung University of Science and Technology

Chi-Tung Tsai

National Changhua University of Education

Paper No. : 3761

Received February 18, 2017 → First Revised June 5, 2017 → Second Revised July 22, 2017 → Third Revised September 18, 2017 → Accepted December 14, 2017

*This study adopted the Social Cognitive Theory to develop a Voice Efficacy Inventory (Study 1) and investigated the mediating effect of voice efficacy and the moderating effect of political skill on the relationship between abusive supervision and employee voice behavior (Study 2). In Study 1, a questionnaire draft was developed after a qualitative interview was conducted. Quantitative analysis was performed on two groups of samples comprising 407 employees. After exploratory and confirmatory factor analysis, a 11-item, two-factor inventory was derived. The two factors are the Supervisor Oriented Voice Efficacy (SOVE) and Team Oriented Voice Efficacy (TOVE). Study 2 adopted multiple data sources as the research design to gather valid data on 285 supervisor-subordinate dyads. The result of a hierarchical regression analysis and moderated mediation analysis revealed that abusive supervision was negatively related to voice behavior, and that the voice efficacy's SOVE has complete mediation effects and voice efficacy's TOVE has partial mediation effects. In addition, the result of the moderated mediation analysis showed that employees' political skills can moderate the indirect effect of abusive supervision on voice behavior through voice efficacy's SOVE and TOVE. Finally, theoretical and practical implications, research limitations, and future research orientation were discussed.*

**Key Words:** abusive supervision, political skill, voice efficacy, promotive voice behavior.

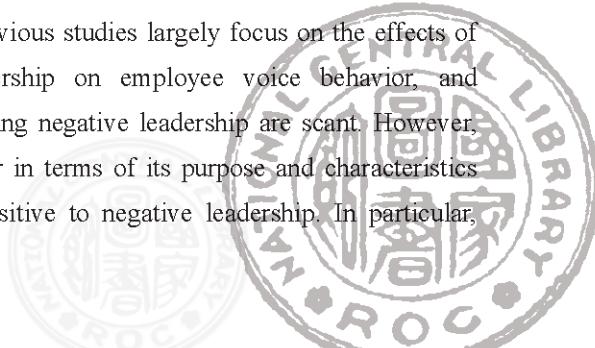
## Introduction

Voice efficacy refers to the ability of individuals to effectively voice their opinions and achieve positive outcomes through voice behavior. Even though scholars have verified the key role of voice efficacy in voice

behavior, no studies have empirically defined the construct of voice efficacy or developed corresponding instruments of measurement. Study 1 was therefore conducted to bridge this research gap.

Because supervisors are the primary recipients of employees' opinions in an organization, supervisor leadership inevitably affects employees' implicit belief or cognition, which in turn influences voice behavior. We found that previous studies largely focus on the effects of positive leadership on employee voice behavior, and studies exploring negative leadership are scant. However, voice behavior in terms of its purpose and characteristics should be sensitive to negative leadership. In particular,

**Jui-Chih Ho** (corresponding author), a Ph.D. candidate in the Graduate Institute of Human Resource Management in National Changhua University of Education, is an Assistant Professor of Department of Information Management in National Taichung University of Science and Technology. E-mail: mandy@nute.edu.tw. **Chi-Tung Tsai** is a Professor of Graduate Institute of Human Resource Management, National Changhua University of Education. The authors would like to thank anonymous referees for their valuable comments on earlier drafts of this paper.



abusive supervision is the most typical method of deviance management in negative leadership; it has been shown to negatively influence employees' work attitude and their physiological and psychological health. Nevertheless, few studies have investigated the mediation of abusive supervision and subordinate voice behavior. Based on social cognitive theory (SCT), voice behavior not only involves the problem of willingness but also concerns the problem of capability. Whether one can generate constructive ideas to address specific issues and can express opinions to supervisors smoothly are key factors that could influence voice behavior. Hence, the present study attempted to apply SCT in investigating the mediation mechanism of voice efficacy between abusive supervision and voice behavior.

Are there individual differences regarding the effect of abusive supervision on employee voice efficacy? Abusive supervision is a type of social stressor in the workplace. It is therefore important that subordinates take control of their interpersonal interaction and social self-efficacy. This study introduced political skill as a

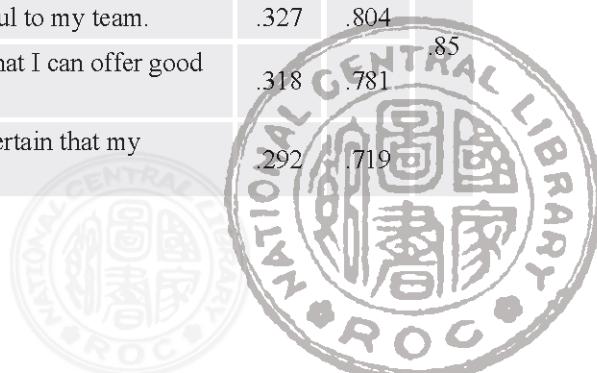
moderating variable, which is the ability to understand and influence others in a workplace or organizational setting and provides a solution to stress reduction at work. We assert that employees with higher political skills should be able to effectively mitigate the negative influence that abusive supervision has on their voice efficacy and behavior.

## **Study 1: Structure and Measure of Voice Efficacy**

We reviewed recent studies on voice behavior and found that previous scholars typically employed revised instruments to measure voice efficacy. Such approach might pose concerns regarding content validity and also fail to account for the different scenarios employees face when expressing opinions to their supervisor, which might influence predictive validity. Study 1 involved conducting interviews with employees to determine the voice context of workers in Taiwan and to subsequently establish

**Table 1 Items in the Voice Efficacy Scale**

Factor	Item	EFA Factor Loading		$\alpha$
		1	2	
SOVE	I am certain my supervisor will accept my advice.	.787	.223	.85
	Even if my supervisor refuses to accept my advice, I will still find the opportunity to voice my opinion.	.778	.273	
	I am able to clearly express my opinion to my supervisor.	.736	.383	
	Even if it might cause tension or conflict, I believe I still have the courage to express my opinion.	.730	.317	
	I am able to grasp situations promptly and appropriately express my opinion.	.729	.362	
	I believe that my advice will be appreciated by my supervisor.	.724	.365	
TOVE	I am able to offer opinions and ideas that help encourage teamwork in the workplace.	.333	.830	.85
	Compared with others, I can propose more constructive ideas for my team at work.	.338	.809	
	I am skilled and experienced enough to propose plans that are useful to my team.	.327	.804	
	When there is a new project or change in process, I am confident that I can offer good suggestions.	.318	.781	
	Even if my supervisor does not agree with my opinion, I am still certain that my suggestions are helpful to the team.	.292	.719	



measures of voice efficacy, thereby developing a complete voice efficacy instrument suitable for organizations in Taiwan. Following a rigorous approach to a complete and robust scale, we finally obtained two factors for a total of 11 items; these are supervisor-oriented voice efficacy (SOVE) and team-oriented voice efficacy (TOVE) (Table 1). SOVE measures the level of confidence that employees have in expressing opinions to their supervisor. TOVE measures the level of confidence that employees have in expressing opinions that facilitate teamwork.

## Study 2: Effect of Abusive Supervision on Employees' Promotive Voice Behavior

The objective of Study 2 was to explore the effect of voice efficacy (Study 1) on the process of employees' promotive voice behavior by using the social cognitive theory (SCT), and to examine the effects of abusive supervision on employee voice efficacy and voice behavior as well as how political skills moderate the indirect effect of abusive supervision on voice behavior through voice efficacy.

Abusive supervision refers to employees' perceptions of the extent to which their supervisors engage in the sustained display of hostile verbal and nonverbal behaviors. These behaviors do not include physical contact. Examples of abusive supervisory behaviors include public criticism, rudeness, aggressive eye contact, explosive outbursts, breaking promises, and the silent treatment. These acts negatively influence proactive voice behavior in employees. Exposure to abusive supervision not only elicits negative emotions and reduces self-confidence, which influence employees' emotional resources and motivation to work, but it also lowers employees' organizational attachment and induces negative reciprocity, which in turn discourages them from adopting extra-role voice behavior. Therefore, our Hypothesis 1 predicts that abusive supervision has a negative relationship with employees' promotive voice behavior.

Hypotheses 2a and 2b predict that abusive supervision

negatively influences employees' promotive voice behavior through SOVE and TOVE. Employees with high voice efficacy believe that they are able to provide useful advice for the team (i.e., TOVE) and completely voice opinions to their supervisors (i.e., SOVE). Such employees are more willing to develop voice behavior. Social learning theory posits that supervisors can boost employees' voice efficacy through performance accomplishments, vicarious experience, verbal persuasion and emotional arousal. However, abusive supervisors often treat employees with malice and humiliate them at work, which negatively influence employees on all levels, impede their SOVE and TOVE, and eventually discourage them from engaging in voice behavior.

Hypotheses 3a and 3b predict that political skill can moderate the relationship between abusive supervision and SOVE and TOVE of voice efficacy. Political skill refers to the ability to understand others in a workplace and to use such understanding to encourage others to achieve personal or organizational goal. Political skill comprises four key dimensions of social astuteness, interpersonal influence, networking ability, and apparent sincerity. Therefore, even when facing the interpersonal stressor of abusive supervision, politically skilled employees are able to believe in their ability to control a situation, perceive a low level of environmental stress, quickly adjust their emotions and performance, and thereby restore their original capability and confidence. Furthermore, politically skilled employees are adept at establishing a positive image and building a strong network of support, which enable them to confidently perceive their own ability to propose useful opinions that are easily accepted by others. We assert that politically skilled employees are resilient against the negative influence of abusive supervision, which would otherwise weaken their SOVE and TOVE and subsequent voice behaviors.

Based on the aforementioned hypotheses, we attempted to infer the mediating effect of SOVE and TOVE, forming a moderated mediation model on the relationship between abusive supervision and promotive voice behavior, which is affected by the level of employees' political skills. Therefore, Hypotheses 4a and 4b were proposed.

## Methods

This study adopted an anonymous questionnaire survey and selected departments from different industries as research participants. To prevent common method variance (CMV) problems, we adopted a paired questionnaire approach in which supervisors assess subordinates' voice behavior and employees self-assess abusive supervision, voice efficacy (SOVE and TOVE), political skills, and control variables.

## Results

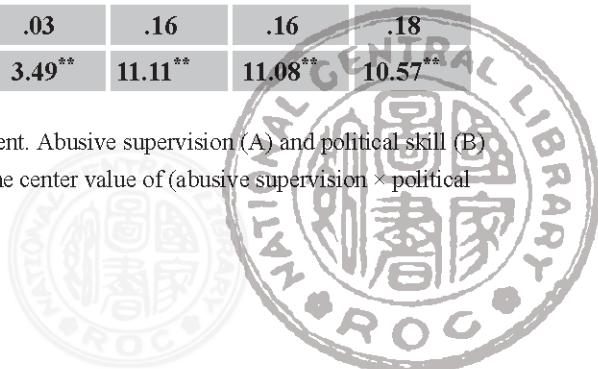
Table 2 shows the main results of this study. We found that abusive supervision significantly and negatively

predicted promotive voice behavior; thus, Hypothesis 1 was supported. A comparison of M5 and M6 in a mediation test shows that after SOVE was incorporated, the predictive effect of abusive supervision on voice behavior was reduced, becoming nonsignificant. Hypothesis 2a was supported, and complete mediation was observed. Next, M5 and M7 were compared; the results indicated that after TOVE was incorporated, the predictive effect of abusive supervision on voice behavior was reduced but remained significant. Thus, Hypothesis 2b was supported, showing partial mediation. This result shows that abusive supervision completely influences employee voice behavior completely through SOVE, whereas TOVE partially influences the relationship between abusive supervision and employee voice behavior, but abusive supervision also directly influences employee voice

**Table 2 Hierarchical Regression Analysis: Verification of Mediation and Moderation**

Variables	SOVE		TOVE		Promotive Voice Behavior			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
<b>Control Variables</b>								
<b>Gender</b>	-.13*	-.09	-.14*	-.10*	.02	.07	.07	.07
<b>Age</b>	.01	-.08	.14	.05	.23*	.23*	.18	.20*
<b>Organizational tenure</b>	.05	.10	.04	.08	-.12	-.14	-.14	-.14
<b>Tenure with supervisor</b>	.13*	.13*	.09	.10	.09	.04	.05	.04
<b>Independent Variable</b>								
<b>Abusive supervision (A)</b>	-.18**	-.17**	-.13*	-.12*	-.17**	-.10	-.12*	-.10
<b>Mediator Variables</b>								
<b>SOVE</b>						.38**		.22*
<b>TOVE</b>							.38**	.22*
<b>Moderator Variable</b>								
<b>Political skill (B)</b>		.53**		.47**				
<b>Interaction Term</b>								
<b>(A) x (B)</b>		.14**		.10*				
<b>Total R<sup>2</sup></b>	.07**	.35**	.08*	.30*	.06*	.19**	.19**	.21**
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	.06	.34	.07	.29	.04	.18	.18	.19
<b>ΔR<sup>2</sup></b>	.03	.02	.02	.01	.03	.16	.16	.18
<b>F value</b>	<b>4.34**</b>	<b>22.58**</b>	<b>5.10**</b>	<b>17.18**</b>	<b>3.49**</b>	<b>11.11**</b>	<b>11.08**</b>	<b>10.57**</b>

Note:  $n = 285$ ; gender: male=1, female=2;  $\beta$  denotes standardized regression coefficient. Abusive supervision (A) and political skill (B) in M2 and M4 are center value, and (A) x (B) denotes the interaction effect of the center value of (abusive supervision  $\times$  political skill). \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ .



behavior. M2 shows that the interaction between abusive supervision and political skill could significantly predict SOVE; M4 reveals that the interaction between abusive supervision and political skill could also significantly predict TOVE, indicating that political skills moderated the relationship between abusive supervision and voice efficacy. Thus, Hypotheses 3a and 3b were supported.

Finally, PROCESS was adopted to perform an analysis of moderated mediation. Table 3 reveals that abusive supervision generated significant indirect effect on promotive voice behavior through the mediation of SOVE and TOVE when the level of political skill is low. Therefore, Hypotheses 4a and 4b were supported.

**Table 3 Verification of Moderated Mediation by PROCESS**

Mediator	Independent Variable	Abusive Supervision				
		Moderator	Conditional Indirect Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
SOVE	Political Skill	Low (-1SD)	-.21	.07	-.37	-.10
		Mean	-.12	.04	-.21	-.05
		High (+1SD)	-.02	.06	-.15	.09
TOVE	Political Skill	Low (-1SD)	-.15	.07	-.32	-.04
		Mean	-.08	.04	-.18	-.01
		High (+1SD)	-.01	.06	-.12	.11

Note: bootstrapping = 1,000

## Discussion and Conclusion

Our study has several contributions to existing literature. First, the voice efficacy scale compiled in Study 1 can inspire new research ideas on organizational behavior. Second, Study 2 sheds light on the theoretical implication of voice efficacy mediation and verifies the relationship between abusive supervision and voice

behavior through SOVE and TOVE mediations of different weights. In particular, SOVE plays a more important role in the relationship between abusive supervision and voice behavior. Third, we verified that subordinates' political skills which moderated the relationship between abusive supervision and voice efficacy, and that the mediating effect also generated a moderating effect. This finding improved our understanding of political skill theory.



**何瑞枝**（通訊作者）現為國立臺中科技大學資訊管理系助理教授，並為國立彰化師範大學人力資源管理研究所博士候選人，國立臺中科技大學事業經營研究所碩士。研究領域為組織行為、領導、建言行為與人力資源管理相關議題。

**Jui-Chih Ho**, a Ph.D. candidate in the Graduate Institute of Human Resource Management in National Changhua University of Education, is an Assistant Professor of Department of Information Management in NUTC (National Taichung University of Science and Technology). She received an MBA from the NUTC. Her research interests include organizational behavior, leadership, voice behavior, and human resource management.

**蔡啟通**現為國立彰化師範大學人力資源管理研究所教授，國立台灣大學商學博士。研究領域為員工建言與創新行為、組織創新與管理、動機取向與組織正義的理論與實務相關議題。

**Chi-Tung Tsai** is a Professor of Graduate Institute of Human Resource Management, National Changhua University of Education. He received his Ph.D. degree in Business Administration from National Taiwan University. His research interests include employee voice and innovative behavior, organizational innovation and management, the theory and practice of motivational orientations and organizational justice.

