

國立臺灣大學管理學院商學研究所

碩士論文

Graduate Institute of Business Administration

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis



組織倫理氛圍與領導者-成員交換品質能否提升員工建

言行爲？探討心理安全感之中介效果

Whether Organizational Ethical Climate and Leader-  
Member Exchange Quality Can Enhance Employee Voice  
Behavior? Examining the Mediating Effect of  
Psychological Safety

高鈺涵

Yu-Han Kao

指導教授：戚樹誠 博士

Advisor: Shu-Cheng Chi, Ph.D.

中華民國 111 年 8 月

August 2022



## 誌謝

總是在早晨第一縷陽光照亮整個臺大時來到總圖，直到夜幕降臨、繁星高掛，館內響起那悠揚的音樂聲時才願收拾離開。看過無數的人來人往，座位空了又滿，滿了又空，也曾在這數不清的日與夜中與許多奮筆疾書的背影一起挑燈夜戰。終於有一天，我也要離開這熟悉的座位、熟悉的總圖了。以前總覺得，論文之難，難於上青天！結果沒想到，雖然過程跌跌撞撞，但我竟然完成了！這一路走來，有太多的汗水、淚水，甚至是桌案上的口水，也有許多溫暖的陪伴、關照與鼓勵，要感謝的人實在太多太多。

首先，我想要感謝我的指導教授戚樹誠老師，在我茫茫的寫作路上，像一盞明燈為我指引方向。不論是選題、找文獻，還是分析數據、修改論文，老師無一不是盡心盡力、全年無休的在指導，即使我在深夜、周末甚至是老師出差的時候發送求救信件，也總能很快收到老師的回覆。也謝謝兩位口試委員，許碧芬教授與陳淑貞教授，你們的建議與想法使我收穫良多，也讓這篇論文能更加完備與瞭然。

另外，要感謝商研的夥伴們，尤其是紫荊與齡儀，謝謝你們的鼓勵與關心，讓遭遇挫折與停滯的我有動力往前走；也謝謝你們與我分享論文寫作、口試準備的心得與方法，讓我的緊張與不安能有所緩解。

我還要謝謝爸爸媽媽、妹妹、弟弟、聖翔，愛我的以及我愛的人，謝謝你們的支持與幫助，讓我能毫無後顧之憂的準備論文，也謝謝你們願意承接我的負面情緒，給予我溫暖的鼓勵。

最後，謹向幫助我的你們獻上我最真摯的感謝與祝福。

高鈺涵 謹誌

2022年8月

## 中文摘要



本研究旨在探討心理安全感是否為員工知覺的組織倫理氛圍與領導者-成員交換品質對其建言行為的影響之中介機制。本研究採用網路平台發送問卷的方式蒐集資料，問卷發放分兩階段進行，中間間隔一個月，填答者為全職工作者，共計 178 份有效樣本。研究結果顯示，不同類型的組織倫理氛圍對員工建言呈現不同的影響效果。關懷型倫理氛圍、規則型倫理氛圍、法律與規範型倫理氛圍、獨立判斷型倫理氛圍均會透過心理安全感的提升，進而促使員工展現更多的建言行為，而工具型倫理氛圍則會透過心理安全感的降低，進而抑制員工展現建言行為。另外，員工知覺與主管之間的領導者-成員交換品質越高，其心理安全感越高，進而促使其展現其建言行為。最後，研究者討論本研究結果的理論貢獻與實務管理意涵。

**關鍵字：**知覺組織倫理氛圍、知覺組織氛圍、心理安全感、領導者-成員交換品質、建言行為

## ABSTRACT



The purpose of this study is to examine whether psychological safety is the mediating mechanism of the effects of employees' perceived organizational ethical climate and leader-member exchange quality on their voice behavior. This study used a two-stage online survey method to collect data, with one-month apart in between the two surveys. The effective sample contains 178 full-time respondents. Study results showed that different types of organizational ethical climate exerted a different effect on employee voice behavior. Employees' perceived caring ethical climate, perceived rules ethical climate, perceived law and code ethical climate, and perceived independent ethical climate all had a positive effect on employee voice behavior through psychological safety, while perceived instrumental ethical climate had a negative effect on employee voice behavior through psychological safety. Also, employees' perceived leader-member exchange quality exerted a positive effect on their voice behavior through psychological safety. In the end, the researcher discussed the theoretical contribution and managerial implications of the study results.

Keywords: perceived organizational ethical climate, perceived organizational climate, psychological safety, leader-member exchange quality, voice behavior

# 目錄



誌謝.....	I
中文摘要.....	II
ABSTRACT.....	III
目錄.....	IV
圖目錄.....	VI
表目錄.....	VII
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與問題.....	2
第三節 研究流程.....	4
第二章 文獻探討.....	6
第一節 倫理氛圍.....	6
第二節 LMX 品質.....	11
第三節 心理安全感.....	14
第四節 員工建言行為.....	16
第五節 假說推導.....	20
第三章 研究方法.....	24
第一節 研究架構與假設.....	24
第二節 研究工具.....	25
第三節 研究方法與對象.....	29

第四節 資料分析方法.....	29
第四章 研究結果.....	31
第一節 樣本結構.....	31
第二節 敘述統計.....	32
第三節 信度分析.....	33
第四節 因素分析.....	33
第五節 相關分析.....	37
第六節 迴歸分析.....	40
第五章 結論與建議.....	44
第一節 研究結論.....	44
第二節 討論.....	45
第三節 管理意涵.....	47
第四節 研究限制與未來建議.....	49
參考文獻.....	51
中文文獻.....	51
英文文獻.....	51
附錄一：第一階段問卷.....	62
附錄二：第二階段問卷.....	66



# 圖目錄



圖 1 研究流程圖 .....	5
圖 2 倫理氛圍理論層次(Victor & Cullen, 1988).....	8
圖 3 經實證研究得出 5 種倫理氛圍類型(Victor & Cullen, 1988; Martin & Cullen, 2006) .....	9
圖 4 員工建言行為分類(Maynes & Podsakoff, 2014) .....	18
圖 5 研究架構圖 .....	25

# 表目錄



表 1 LMX 品質的構面內涵 .....	12
表 2 知覺組織倫理氛圍量表 .....	26
表 3 心理安全感量表 .....	26
表 4 LMX 品質量表 .....	27
表 5 員工建言行為量表 .....	28
表 6 控制變項衡量方法 .....	28
表 7 樣本結構之描述統計 .....	31
表 8 敘述性統計分析 .....	32
表 9 研究變項信度分析 .....	33
表 10 KMO 與 Bartlett 球型檢定 .....	34
表 11 感知倫理氛圍因素分析表 .....	34
表 12 LMX 品質因素分析表 .....	35
表 13 員工建言行為因素分析表 .....	36
表 14 研究變項相關係數表 .....	39
表 15 心理安全感之中介效果(假設 1) .....	41
表 16 中介效果檢驗結果彙總(假設 1) .....	42
表 17 心理安全感之中介效果(假設 2) .....	43
表 18 心理安全感中介效果分析研究結果 .....	44



# 第一章 緒論




本章將分成三節，第一節將概述員工建言的研究現況，即本研究的研究背景，並說明本研究的研究動機，第二節則說明本研究的研究目的與問題，第三節說明本研究的流程。

## 第一節 研究背景與動機

當今組織面臨外部環境的未知與挑戰，管理者必須及時辨識潛在的問題與機會，以達到組織敏捷性(Organizational Agility)的要求。因此，組織的變革與創新需要更多來自接近市場的各級員工的參與。員工建言行為(Employee Voice Behavior)乃是指員工向上或向同事提供建議、想法、資訊的行為，不僅能為高效能、準確的管理決策提供重要的參考，也能促進團隊和組織學習，對企業的靈活性、創新性和適應性有正面的影響。其原因在於管理階層不太可能獲得與工作流程有關的所有訊息，而員工建言行為可促使決策更多樣化，尤其是來自於基層的資訊與觀點，從而提高決策品質(Morrison & Milliken, 2000)。除此以外，員工建言行為也是組織學習 (organizational learning)和創造力(creativity)的先決條件之一。當員工的建言行為被鼓勵與肯定時，員工更願意積極思考組織問題，從而激發出積極的組織學習 (Detert & Burris, 2007)。員工提出的想法與建議將促使組織進行一系列的程序、管理或技術的變革與改進，這些變革與改進最終將反映在具有創新價值的產品與服務中(Rasheed, Shahzad, Conroy, Nadeem & Siddique, 2017)。

雖然員工建言行為對組織發展與創造力的提升很重要，但是目前組織中員工往往對提出意見、想法採取保守的心態，因為他們擔心所提的建言不但無法產生效果，更有可能因此遭到他人報復(Morrison, Wheeler-Smith, & Kamdar, 2011)。員工不願建言，組織內部環境、與主管關係是重要影響因素之一(Botero, & Van Dyne, 2009; Morrison, Wheeler-Smith & Kamdar, 2011; Sher, Zhuang, Wang, Peng, & Lee,

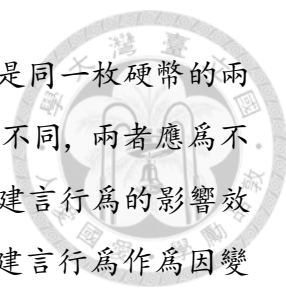


2019)。在一個鼓勵建言的環境中，即使是不具有那些特定性格特質的人，也願意將自己的想法說出，因為他們感受到組織環境強烈希望他們這麼做。相反的，在不鼓勵建言的環境中，即使是有建言相關性格特質的人也往往保持沉默，因為他們認為這是不被鼓勵的行為，甚至可能因此受到懲罰(Kakkar & Tangirala, 2018)。除此以外，依據領導者-成員交換理論(Leader-Member Exchange Theory, 簡稱 LMX 理論)，與主管建立良好的關係將可以使得員工得到主管的信任感，並獲得較佳的獎酬與待遇，為了回報主管的肯定，員工將可能展現出較多的角色外行為(extra-role behavior)(Van Dyne, Kamdar, & Joireman, 2008)。因此，員工知覺他與主管有著較正向的領導者-成員交換品質(Leader-Member Exchange Quality) (以下簡稱為 LMX 品質)，他將可能展現更多的建言行為 (Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997)。基於以上，本研究旨在探討員工知覺的組織倫理氛圍(Organizational Ethical Climate)、LMX 品質如何能夠提升員工的建言行為，並在研究最後提出個人的建議，希望可以幫助組織建立正確的倫理氛圍，使得管理者能夠與部屬建立互信關係，以促進員工展現建言行為。

## 第二節 研究目的與問題

組織倫理氛圍(Organizational Ethical Climate)是員工對組織倫理程序與倫理困境的共同體驗與認知(Victor & Cullen, 1988)。作為組織環境特徵的概念之一，研究顯示倫理氛圍對員工的態度與行為存在影響力，例如：倫理氛圍對於員工的組織承諾(organizational commitment)(Tsai & Huang, 2008; 戴久永, 劉祥得與吳怡婷, 2009)、工作滿足感(job satisfaction) (Newman, Round, Bhattacharya, & Roy, 2017)、正念體驗(mindfulness experience)(Jaramillo, Mulki & Boles, 2013)、組織公民行為(DeConinck, 2015; Leung, 2008; Shin, 2012)等員工態度與行為有正向影響效果。

雖然有研究顯示組織氛圍是影響員工建言的因素(Morrison, Wheeler-Smith & Kamdar, 2011)，但現有文獻中，探討組織倫理氛圍對員工建言行為影響的文獻並不多見。已有研究從員工沉默(silence)的角度，探究倫理氛圍與員工沉默的關係(Wang




& Hsieh, 2013; Zhang & Cao, 2021)。雖然有學者認為建言與沉默是同一枚硬幣的兩面，但隨著研究深入，一些學者發現建言與沉默背後的心理機制不同，兩者應為不同的概念(Sherf, Parke & Isaakyan, 2021)。因此倫理氛圍對員工建言行為的影響效果並非是倫理氛圍對沉默影響效果的反向。為此本研究以員工建言行為作為因變項，探究員工知覺的倫理氛圍對其建言行為的影響效果為何。

進一步來說，Victor & Cullen (1988)將倫理氛圍細分成五種類型，分別為：工具型、關懷型、規則型、法律與規範型、獨立判斷型。有研究發現倫理氛圍的不同類型對員工的態度與行為影響效果不同(Cheng & Wang, 2015)，如 Wang & Hsieh (2013)的研究顯示，工具型倫理氛圍與默許沉默(acquiescent silence)存在正相關，而關懷型倫理氛圍與獨立判斷型倫理氛圍均與默許沉默與防禦沉默(defensive silence)存在負相關。為了探討不同倫理氛圍類型對建言的影響效果是否存在差異，本研究將使用 Victor & Cullen (1988)的五種倫理氛圍類型，分別探討它們對員工建言行為的影響。

另一方面，LMX 品質衡量了主管和部屬兩者間交換關係的品質(Graen & Uhl-Bien, 1995)，在個人層次的研究中，學者發現員工的工作滿足感、心理賦權(psychological empowerment)、高績效表現、組織公民行為等均可能受他與主管之間的交換關係所影響(Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012)。而關於 LMX 品質與員工建言行為相關性的研究，雖然已有許多學者指出高 LMX 品質可促進員工建言行為，但其中的影響機制卻仍存在許多未知的心理機制(Wang, Gan, & Wu, 2016)，至今研究有從心理依附(Psychological Attachment)(Burris, Detert, & Chiaburu, 2008)、心理賦權(Wang, Gan & Wu, 2016)、知覺建言風險(Perceived Voice Risk)(Duan, Lapointe, Xu, & Brooks, 2019)等角度進行研究，但尚無研究針對心理安全感(psychological safety)作為解釋 LMX 品質與員工建言行為關係的可能中介角色進行探討。

心理安全感衡量個人對人際風險的知覺或看法，是促使員工主動學習、分享知識、提出改善建議的重要前因(Edmondson, & Lei, 2014)。已有研究顯示，當員工心



理安全感較高時，他對建言安全性的評估也較高(Morrison, Wheeler-Smith & Kamdar, 2011)。心理安全感也是許多研究中前因變項與建言間的中介變項(Edmondson & Lei, 2014)。比如 Zhang & Cao (2021)發現組織倫理氛圍中的關懷型氛圍可透過員工的心理安全感對其沉默行為產生影響，Detert & Burris(2007)則是發現心理安全感可以在領導風格與建言行為間起到中介效果。本研究將心理安全感作為五種知覺組織倫理氛圍、LMX 品質影響員工建言行為的關鍵中介變項，希望藉此探討員工心理安全感是否是知覺組織倫理氛圍與員工建言行為、LMX 品質與員工建言行為的中介心理機制。

基於以上，研究者認為組織倫理氛圍與 LMX 品質均可能對員工建言行為有影響，而心理安全感則為中介變項。因此，本研究希望探討如下的研究問題：

1.在組織中，員工知覺的組織倫理氛圍是否會透過心理安全感的中介機制，影響其建言行為。

2.心理安全感在不同類型的知覺組織倫理氛圍與員工建言行為間是否會起到不同的中介效果。具體而言，心理安全感是否會在知覺工具型倫理氛圍與員工建言行為間產生負向中介效果，而在知覺關懷型倫理氛圍與員工建言行為間產生正向中介效果，在知覺規則型倫理氛圍與員工建言行為間產生正向中介效果，在知覺法律與規範型倫理氛圍與員工建言行為間產生正向中介效果，在知覺獨立判斷型倫理氛圍與員工建言行為間產生正向中介效果。

3.在組織中，員工與主管的 LMX 品質是否會透過心理安全感的中介機制，影響其建言行為。

### 第三節 研究流程

本研究在確定研究主題後，乃透過文獻回顧，瞭解該主題的研究背景、既有文獻與研究缺口，並在此基礎上確立本研究的研究問題，進而提出本研究之研究架構與研

究假說。然後設計問卷，透過參考成熟量表、回譯法(back translation)等方式，反復的修改後確定問卷內容並進行發放。問卷回收後，研究者進行統計分析，以驗證假說是否成立。最後是針對分析結果提出結論與建議。圖 1 為本研究的研究流程圖。

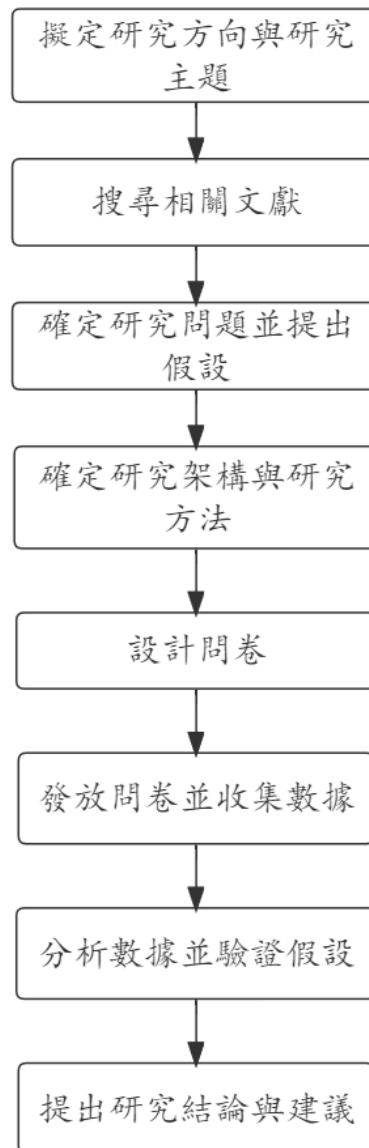
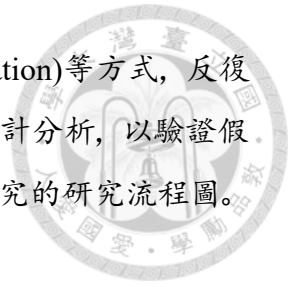


圖 1 研究流程圖

## 第二章 文獻探討



本章將針對四個主要變項：倫理氛圍、心理安全感、LMX 品質、員工建言行為進行文獻回顧。透過整理以往學者之研究，確定本研究變項的定義、內涵與衡量方式，並推導出相關研究假設。

### 第一節 倫理氛圍

#### 一、倫理氛圍的概念內涵

組織氛圍(organizational climate)是員工們對組織政策、實踐、獎懲行為的共同感知與意義賦予(Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013)。而倫理氛圍，作為組織氛圍的一種類型 (Treviño, Butterfield & McCabe, 1998; Olson, 1998)，是個體對組織內倫理實踐與程序的認知。

雖然學者們對倫理氛圍提出了不同的定義，但被廣泛接受的還是 Victor & Cullen(1988)所提出的定義。兩位學者認為倫理氛圍是員工對組織倫理程序與政策的一種具穩定性的認知與行為意圖，是組織成員關於什麼是符合倫理的以及如何解決倫理困境的共同體驗與認知。Olson(1998) 則認為倫理氛圍是員工倫理行為與決策制定的背景系絡。Schwepker (2001)進一步說明倫理氛圍源自於與倫理有關的組織規章制度、獎懲方式、領導者處理倫理問題的作法等等。另外，Arnaud(2006)提出了一個較廣泛的定義，他認為倫理氛圍應該是社會系統成員的普遍道德價值觀、規範、態度、感受和行為。這裡的社會系統並不侷限於組織，而是指有人際互動、共同目標、共同價值觀和規範的任何群體。

雖然從定義看，倫理氛圍是一個跨層次的概念，但許多學者從個人層次探討個體決策過程、行為與倫理氛圍的關係(Wyld & Jones, 1997; Newman, Round, Bhattacharya, & Roy, 2017; Jaramillo et al., 2013; Domino, Wingreen, & Blanton, 2015;

Van Gils, Hogg, Van Quaquebeke, & van Knippenberg, 2017), 本研究希望從員工角度探討員工知覺的倫理氛圍對其心理安全感與建言行為的影響, 因此亦以個人作為研究的分析層次。



不過, 亦有學者提議應該從宏觀層面探討倫理氛圍(如: Craft, 2013)。近年來有一些組織層次的研究出現, 例如有研究顯示組織層次的倫理氛圍與員工的揭弊意圖(whistleblowing intention)呈正相關(Potipiroon & Wongpreedee, 2021); 組織層次的倫理氛圍與組織績效之間存在間接影響關係(Goebel & Weißenberger, 2017)等等。

## 二、倫理氛圍的類型與相關構面

關於倫理氛圍的構面, Victor & Cullen (1988)以兩個維度將倫理氛圍予以分類: 制定組織決策時採用的倫理判斷標準(ethical criteria)與分析點(locus of analysis)。Victor & Cullen (1988)認為大多數的道德哲學(moral philosophy)可以被歸納成「利己」(egoism)、「仁慈」(benevolence)、「原則」(principle)三大類, 並以此作為產生構面的維度之一。這三大類道德哲學在道德推理(moral reasoning)中使用的基本標準不同, 「利己」強調任何決策應該以自身利益最大化為目標, 「仁慈」關注共同利益最大化, 而「原則」強調任何決定與行為均應遵守規則、法律、守則和程序。另一維度是分析點, 包含三個層次: 「區域」(local)、「世界」(Cosmopolitan)還有「個人」(individual)。「區域」是指分析與決策的立足點在特定組織。立足點在組織外部, 包括整個社區或社會的是「世界」。最後則是「個人」, 決策標準和道德推理的基礎來自個人信仰和價值觀。倫理判斷標準與分析點兩個維度交叉產生了九種倫理氛圍, 如圖 2 所示。Victor & Cullen (1988)設計了 26 個題項的倫理氛圍問卷(Ethical climate questionnaire, ECQ)來測量這九個構面。但其實證研究資料最終僅得出 5 種倫理氛圍類型(如圖 3 所示), 分別是:

1. 工具型(instrumental): 鼓勵員工追求個人或組織利益最大化, 而不考慮他人的利益。



2.關懷型(caring): 員工不僅應該關心組織內部的利益, 也應該關心受該決策影響的外部攸關利益者(如顧客、社會大眾等)的福祉。

3.規則型(rules): 員工做的任何決定與行為必須嚴格遵守各種規範、規章與制度。

4.法律與規範型(law and code): 員工應該根據外部法規(如法律、聖經或專業行為守則)的指引做出決定。

5.獨立判斷型(independence): 個人應該根據自己的道德信念採取行動, 盡量不要受到外部力量的影響。

### 倫理判斷標準

		利己	仁慈	原則
分析點	個人	自利	友情	個人倫理
	區域	公司利益	團隊利益	公司規範與準則
	世界	效率	社會責任	法律與專業規範

圖 2 倫理氛圍理論層次(Victor & Cullen, 1988)





### 倫理判斷標準

		利己	仁慈	原則
分析點	個人	工具	關懷	獨立判斷
	區域			規則
	世界			法律與規範

圖 3 經實證研究得出 5 種倫理氛圍類型(Victor & Cullen, 1988; Martin & Cullen, 2006)

在 Victor and Cullen(1988)之後, Arnaud(2010)認為根據 Rest(1984, 1986)的心理過程模型(Psychological Process Model), 倫理氛圍構面不僅涵蓋了原先 Victor and Cullen(1988)的倫理判斷標準, 也應包括道德決策過程的其他面向, 即集體道德動機(collective moral motivation)、集體道德特質(collective moral character)和集體道德敏感性(collective moral sensitivity)。集體道德動機涉及社會制度的普遍價值觀, 以及這些價值觀支配其他潛在價值觀的程度。集體道德特質涉及實施計劃過程中能否控制自己的行為、堅定執行所確定的正確道德行為以及為他人的福祉承擔責任, 履行道德承諾。集體道德敏感性成分包括兩個部分: 道德意識(moral awareness)和同理關注(empathetic concern), 道德意識反映了社會系統中普遍認可的替代行動, 同理關注反映了評估行為後果的普遍模式。

Arnaud(2010)設計了包含 36 個題項的倫理氛圍指數(Ethical Climate Index, 簡稱 ECI)來測量社會系統成員道德價值觀、規範的內容和強度, 該指標具一定程度的信效度。不過, ECI 較少被後來的學者用來進行實證研究, 原因在於集體的道德敏感性、道德動機與道德特質均需要長時間發展, 較不容易存在於組織的集體層面(Newman, Round, Bhattacharya, & Roy, 2017)。目前多數學者仍使用 Victor and Cullen(1988)的 5 種倫理氛圍類型作為研究的基礎(Lemmergaard & Lauridsen, 2008)。

本研究使用參考 Victor & Cullen(1988)提出的倫理氛圍定義，並使用他們所開發的量表測量這一構念。



### 三、 倫理氛圍與員工工作態度的關係

有關倫理氛圍與員工工作態度的關係，有學者針對倫理氛圍與員工的組織承諾、工作滿足感之間進行研究(Tsai & Huang, 2008; Newman, Round, Bhattacharya, & Roy, 2017)。例如：Mulki, Jaramillo & Locander (2006)、戴久永，劉祥得與吳怡婷(2009)均發現倫理氛圍會正向影響員工的組織承諾。進一步來說，研究顯示，倫理氛圍對組織承諾與工作滿足感不同構面的影響效果其實是不同的。工具型倫理氛圍會對情感承諾(affective commitment)具有負面影響效果，但卻對規範承諾(normative commitment)跟持續承諾(continuance commitment)則不具影響效果(Putrant & Kingshott, 2011)。Tsai & Huang (2008)也在倫理氛圍與護理人員工作滿足感之關係上發現類似的結果，規則型倫理氛圍顯著且正向影響護理人員對主管、同事、薪酬的滿足感，但對晉升與工作本身的滿足感卻不具影響效果。

另有研究發現，倫理氛圍與員工工作態度的關係會受到員工與組織的價值觀適配(person-organization value fit)所影響。例如：Weeks, Loe, Chonko, & Wakefield (2004)指出，對於那些個人道德價值觀與所屬組織的道德價值觀相一致的員工，當他感知到組織正在努力改善倫理氛圍時，他會對該組織表現出更強的承諾。Goldman & Tabak (2010)則發現，當員工所認知的理想氛圍和組織實際的氛圍之間不一致時，其工作滿足感會較低。

除此以外，研究顯示倫理氛圍對員工的心理健康也會有影響(Lemmergaard, 2004)。Jaramillo et al.(2013)的研究發現，在強調遵守道德規範的倫理氛圍中，員工會有更強烈的正念體驗，從而減少壓力的產生。在工具型的倫理氛圍中，由於員工被要求與任何人相處時，始終以個人或組織利益最大化為目標，這就導致員工很難與公司或主管建立心理契約，因為心理契約的建立基礎必須是互惠的(Barnett & Schubert, 2002)。Pauly、Varcoe、Storch 與 Newton(2009)的研究還探討了倫理氛圍

對員工關於道德困境的看法的影響。他們發現，員工對倫理氛圍的感知越強，他們受到道德困擾的強度和頻率就越低。



#### 四、 倫理氛圍與員工行為的關係

學者們普遍認為倫理氛圍是影響員工行為的重要因素之一，它會影響到組織內成員的情感、決策及所表現出來的行為(Sinclair, 1993)。Luria & Yagil (2008) 針對餐飲業進行探討，研究結果顯示倫理氛圍有助於員工遵守公平準則。Wimbush & Shepard (1994)認為，相比於其他類型的倫理氛圍，在工具型倫理氛圍下的員工更容易表現出非倫理的行為。因此有學者主張倫理氛圍可以作為一種管理方式來影響組織成員的道德行為，因為倫理氛圍可以傳達道德行為準則與指導，告訴員工哪些行為與決策是可被接受的而哪些又是不可被接受的(如：Weeks et al., 2004)。

員工建言行為與組織公民行為均屬於員工的角色外行為。Ghosh (2015) 的研究顯示，強調遵守法律和規範以及倫理標準的倫理氛圍與組織成員展現組織公民行為的頻率呈正相關。一些學者以社會交換理論(social exchange theory)的角度進行探討，他們發現組織如果具有較強的倫理氛圍，如強調關懷、法律和專業準則，其員工展現組織公民行為具有顯著正相關，當成員有高度的倫理意識時，他們更可能表現出公民行為來回應所感受到的倫理和公平對待(DeConinck, 2015; Leung, 2008; Shin, 2012)。與此類似的，Suhonen、Stolt、Gudstafsson、Jatajisto & Charalambous (2014)的研究顯示，醫院和住院護理機構內的倫理氛圍可以促使護理人員為患者提供超出職責範疇之外的照顧。

## 第二節 LMX 品質

### 一、 領導者-成員交換理論

Graen & Cashman(1975)指出主管由於有限的資源與時間壓力，對待每一位部屬的方式並不完全相同。主管只會與某些部屬建立緊密關係，並給予他們更多支

持，使得他們願意為主管付出更多心力。主管將這些員工視為自己人，與他們建立起高品質的交換關係，他們之間逐漸會建立起信任、喜愛、互惠或友誼關係(Liden & Maslyn, 1998)，這些部屬會成為領導者所謂的內團體(in-group)。而對其他部屬，主管則與他們保持工作上普通的關係，成為領導者的外團體成員(out-group)(Graen & Cashman, 1975)。Graen & Uhl-Bien (1995)將其論點稱為領導者-成員交換理論，LMX 理論有兩大特徵：(1) 有差別的主管部屬關係。傳統的領導理論認為主管是以無差別的方式對待每一位部屬，而 LMX 理論則認為主管會與不同部屬建立起不同類型的關係。(2) 主管與部屬存在社會交換關係。基於社會交換理論，LMX 理論認為上下級的關係以社會交換為基礎，例如屬於內團體的部屬承擔了更多的工作職責，但相應的也就得到主管更多的資源與回饋。

## 二、 LMX 品質及其構面

LMX 品質為 LMX 理論的核心概念，它衡量了主管和部屬兩者關係的品質(Graen & Uhl-Bien, 1995)。主管與外團體部屬之間是低品質的 LMX 關係，這是一種正式的、僅限於履行職責與任務、互動多為由上至下的關係。而主管與內團體部屬之間是高品質的 LMX 關係，Liden et al.(1997)認為高品質 LMX 的基礎是社會交換，即主管和部屬必須貢獻對方所重視的資源，並且雙方都必須認為交換是公平的。高品質 LMX 是一種相互信任、相互支持、相互交流的交互式關係。

Dienesch & Liden (1986)將 LMX 品質分成感知的貢獻(perceived contribution)、忠誠(loyalty)與情感(affect)三個構面。Liden & Maslyn (1998)在此基礎上增加了基於專業的尊敬(professional respect)這一構面。本研究使用 Liden & Maslyn (1998)提出的四個構面。以下為各構面的內涵：

表 1 LMX 品質的構面內涵


構面	內涵
----	----

感知的貢獻 (perceived contribution)	成員對(明確或隱含的)共同目標的付出, 對部屬來說, 主要指完成工作或甚至是超出工作描述的程度; 對主管來說, 主要指為完成目標提供給部屬的資源與機會的程度。
忠誠 (loyalty)	主管與部屬交換關係的一個基礎是忠誠。主管為回報部屬的忠誠, 可能會向他/她提供更重要的任務以示看重。
情感 (affect)	主管與部屬交換關係的一個基礎是因為彼此欣賞而建立起友誼的關係。
基於專業的尊重 (professional respect)	主管與部屬交換關係的一個基礎是雙方在工作領域中獲得的聲譽。主管或部屬可能願意與具有高專家權的對象發展交換關係, 因為他們可以通過對方獲得相關的專業知識, 並接觸到組織內外有影響力的個體。

### 三、 LMX 品質相關研究

在 LMX 品質個人層次的研究中, 已有研究支持員工的工作滿足感、賦權感、高績效表現、組織公民行爲等均可能受交換關係影響(Dulebohn et al., 2012)。擁有高 LMX 品質, 意味著部屬獲得了更多來自於主管的支持、鼓勵與獎勵, 這些使部屬有更高的工作滿足感(Dunegan, Uhl-Bien, & Duchon, 2002)與自我效能感(self-efficacy)(Liao, Liu & Loi, 2010)。任務的高挑戰性與主管提供的反饋可以增加部屬的工作意義感(Aryee, & Chen, 2006), 主管也會基於互惠與對部屬的信任(Liden & Maslyn, 1998), 賦予部屬更多工作自主性, 使部屬的賦權感更高(Martin, Guillaume, Thomas, Lee & Epitropaki, 2016)。高 LMX 品質還可能提升部屬的高績效表現與組織公民行爲。由於高 LMX 品質的基礎是社會交換, 因此當部屬獲得主管的支持, 他會認為自己有義務透過努力工作或角色外行爲來回報主管。此外, 與主管的正向互動可以增加部屬對主管的喜愛與信任, 進而使部屬試圖滿足主管對他的工作指派, 甚至是做出額外的付出(Martin et al., 2016; Wang et al., 2016)。

關於 LMX 品質與員工建言行爲之關係的研究, 雖然已有許多學者證實高品質 LMX 可促進員工建言行爲(如: Van Dyne et al., 2008; Botero, & Van Dyne, 2009; Sher et al., 2019), 但其中的影響機制仍待進一步探討(Wang, Gan, & Wu, 2016), 現有文獻大多從心理機制的角度探討, 比如: Burris et al. (2008)認為高 LMX 品質可使員工產生心理依附(psychological attachment)進而提高建言行爲, 但這一關係尚未得到



驗證。Wang et al.(2016)的研究支持了心理授權感(psychological empowerment)是 LMX 品質-員工建言行爲之關係的中介機制，高 LMX 品質可從勝任(增加了部屬從主管處獲得支持的機會)、工作意義(增加了部屬被指派具有挑戰性任務的機會)、自主(主管給予部屬更多工作自主性)三方面提高部屬的心理授權感，進而促進員工建言行爲。Duan et al.(2019)則是從社會訊息處理理論(social information processing theory)的角度，發現高 LMX 品質使主管與部屬的溝通更加開放與友好，減少了感知到的建言風險，而提高了部屬建言的意願。綜合上述內容可知，心理機制是解釋 LMX 品質與員工建言行爲關係的重要因素。

### 第三節 心理安全感

#### 一、 心理安全感的概念內涵

心理安全感最早在組織變革的研究中提出(Schein & Bennis, 1965)，指的是個人對自我管理變革能力的安全與自信感。具有心理安全感可以減少自我感知到的威脅，並創造一個鼓勵嘗試、允許失敗而不感到害怕或內疚的環境。後來 Kahn (1990)對心理安全感有了更明確的定義，他認為心理安全感是個人對是否願意展示自己而不用擔心自己的形象、地位或職業因此受到負面影響的感知或看法。上述定義均是從個人層面出發，而 Edmondson (1999)首次從團體層面探討心理安全，並將它定義為成員們對於在團體中人際風險是否安全的共同信念，它是一種由個體心理安全感所聚合而成的團體氛圍。Edmondson 指出，這種信念與解讀可以創造一個相互尊重與信任的工作氛圍，使成員更願意相互學習、分享資訊與提出建議(Edmondson & Lei, 2014)。

雖然前述的定義乃從不同層次定義心理安全感，但其核心概念為人際風險的最小化(Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan, & Vracheva, 2017)。也就是，心理安全感是一種對人際關係、周邊環境的主觀知覺，可以包含個體與團體兩個層面，個體層面代表了個體在人際互動中感到安全的程度，團體層面表現為成員們對互動風險的共享信念。本研究希望從員工角度進行探討，且以往研究中也有不少學者從

個人層次測量員工心理安全感(如: Liang, Farh, & Farh, 2012; Zhang & Cao, 2021), 因此本研究的心​​理安全感也將採用個人層次的定義。




## 二、 心理安全感的相關研究

至今許多研究將心理安全感當作中介變項, 解釋性格特質、組織環境、領導風格等因素對員工建言行為、創新、組織學習等的影響(Edmondson & Lei, 2014)。本研究亦將心理安全感視為是組織倫理氛圍、LMX 品質分別與員工建言行為之關係的關鍵中介變項。以下我們先回顧心理安全感的前因之相關研究發現, 然後再回顧心理安全感的影響效果之相關研究發現, 以作為本研究推導中介效果之基礎。

性格特質中與冒險和情緒管理的相關特質被認為會影響員工心理安全感。研究顯示, 擁有主動性人格(proactive personality)的員工, 勇於挑戰現狀, 主動改變外部環境, 這種依靠自我能力改變環境所產生的掌控感使他們心理安全感更高(Chan, 2006)。此外研究也顯示, 神經質傾向(Neuroticism)與心理安全感存在負向關連性。神經質得分較高的個體經常處於負面情緒中(如: 焦慮、憤怒、羞愧等), 這些情緒容易使個體負向解讀對方動機, 並放大環境的負面訊號, 因此他們的心理安全感往往較低(Frazier et al., 2017; Edmondson & Mogelof, 2006)。

此外, 組織環境特徵也會影響員工心理安全感。Edmondson (2004) 認為, 當員工處於支持性的組織環境(supportive organizational context)時, 獲得的資源和訊息可能會減少成員的不安全感和防禦性, 比如對組織內和成員之間資源分配不均的擔憂, 因而其心理安全較高。Xu, Zhang, Bu & He (2022)也發現較高的組織支持感(perceived organizational support)可以減少護士工作中產生的負面情緒, 進而提高其心理安全感。寬恕的組織氛圍(forgiveness organizational climate)也可以正向影響員工心理安全感。Guchait, Abbott, Lee, Back & Manoharan (2019)發現, 在寬恕的組織氛圍下, 因為員工能彼此原諒對方的錯誤, 並且不會因此而懷恨在心, 使得大家在表達自己的擔憂或創新想法時心理安全感更高。



另一前因變項是領導特質與風格。不少學者認為主管的支持性特質對部屬的心理安全感有至關重要的影響(Kahn, 1990; May, Gilson, & Harter, 2004; Newman, Donohue & Eva, 2017)。在領導風格方面，有研究顯示僕人式領導(servant leadership)(Chughtai, 2016; Iqbal, Latif & Ahmad, 2020)、轉換型領導(transformational leadership)(Detert & Burris, 2007; Nemanich & Vera, 2009)、包容型領導(inclusive leadership)(Javed, Naqvi, Khan, Arjoon, & Tayyeb, 2019)與倫理型領導(ethical leadership)(Hu, Zhu, Zhou, Li, Maguire, Sun & Wang, 2018; Men, Fong, Huo, Zhong, Jia, & Luo, 2020)均會正向影響部屬的心理安全感。學者們在解釋領導特質或行為如何影響心理安全感時，主要有以下兩種觀點：一些學者從社會學習理論(social learning theory)的角度來解釋，他們認為當主管採用傾聽、支持、真實和開放的態度等方式來對待部屬時，能夠向部屬樹立榜樣，告訴他們冒險和坦誠溝通是安全的，也鼓勵部屬以相同的方式對待他們的成員(May et al., 2004; Nemanich & Vera, 2009; Men et al., 2020)。然而也有學者認為，社會交換才是兩者關係的基礎，當部屬獲得主管的支持與用心對待時，作為互惠，他們也會以支持性行為作為回報，從而提高了組織或團體的心理安全(Iqbal et al., 2020; Moin, Omar, Wei, Rasheed & Hameed, 2021)。

針對心理安全感所產生的結果，學者發現員工建言行為、創新、知識分享行為均可能來自於其心理安全感(Edmondson & Lei, 2014)。在心理安全感高的氛圍中，因為信任主管或同事不會因為自己的言行舉止而誤解或懲罰自己，員工較敢於執行具有一定風險的行為，如：員工建言行為(Walumbwa & Schaubroeck, 2009; Liang et al., 2012)或向主管或同事指出錯誤(Tynan, 2005)。相比於沉默，他們也較願意公開討論問題，提出不同看法，從而促發創意思維、創造力與冒險精神(Edmondson & Lei, 2014)。除此之外，心理安全感也跟知識分享行為有關。Gerpott., Wenzel, Lehmann-Willenbrock & Voelpel(2015)發現讓受訓者有高心理安全感的工作環境可以促進彼此間的知識交流，他們會提出更多創新的想法與不同的觀點。

#### 第四節 員工建言行為





## 一、 員工建言行為的概念內涵

員工建言行為是員工向主管或同事反映問題、提出解決辦法的行為表現。學者們大多認為員工建言行為對組織績效、組織發展與學習有益，因此員工建言行為是近年來的重要研究課題(Klaas et al., 2012; Chamberlin, Newton & Lepine, 2017)。早期文獻中，員工建言行為被看作是發洩不滿的一種反應機制(Farrell, 1983; Zhou & George, 2001)，後來 Van Dyne, & LePine(1998)認為員工建言行為應當被視為是員工角色外行為的一種表現形式，即員工因為希望對組織產生積極影響而採取的個體自發行為。這種角色外行為的說法受到許多學者認同(如：Morrison, 2011; Liang et al., 2012; Fischer et al., 2019)。因此，本研究也將員工建言行為行為視為一種員工為了提高組織績效的角色外自發行為。

員工建言行為具有一定風險性，因為它一定程度上反對了現存的管理制度與流程(Liu, Zhu & Yang, 2010)。因此，建言行為背後往往是一個深思熟慮的決定過程(Morrison & Milliken, 2000)，員工從感知有效性(perceived efficacy)與感知安全性(perceived safety)兩方面來權衡建言行為的利弊(Morrison, 2011)。感知有效性是判斷建言對象(如：主管)是否會傾聽並採取適當的行動，當員工認為環境是可控的，堅信建言行為可以成功時，他們展現的建言行為較頻繁(Duan, Kwan & Ling, 2014)。感知安全性是個人判斷是否會因建言行為而導致負面結果(Morrison, 2011)。Milliken, Morrison & Hewlin(2003)發現害怕被貼上負面標籤、害怕破壞關係、害怕報復與懲罰是員工不敢建言的主要原因。

## 二、 員工建言行為的類型

針對員工建言行為的內涵，學者進一步提出不同的建言類型。Morrison(2011)根據員工建言行為所傳達的資訊類型，將建言行為劃分成三種：(1) 以提升組織效能為目標的「關注建議的建言」(suggestion focused voice)、(2) 以阻止對組織有害行為為目的的「關注問題的建言」(problem focused voice)、以及(3) 以員工表達不滿或提出相反意見為主的「關注意見的建言」(opinion focused voice)。Liang et al.

(2012)則將員工建言區分為促進性建言(promotive voice)和抑制性建言(prohibitive voice)兩類型。促進性建言主要以提出建設性建議為主，抑制性建言是指員工就組織運行中現存的或潛在的問題提出警示。當員工提出促進性建言時，他會表現出友好的意圖，因此較容易被他人所接受。相對來說，當員工提出抑制性建言時，他可能會引發與利益相關者的衝突，因此員工在選擇是否採取抑制性建言時會更加謹慎。

另外，Maynes & Podsakoff(2014)認為當前學者對建言行為的分類仍不夠全面，以前文獻中確實存在消極的建言形式，如：以言語攻擊、說壞話等方式積極反對組織活動(Hirschman, 1970; Gorden, 1988)，但大多數實證研究都集中關注建言積極友好的一面(如：以提高改進為目標、旨在使組織受益、利他動機)。因此 Maynes & Podsakoff(2014)在構建建言行為類型時，使用了兩個維度：(1) 促進-抑制：此維度的建言行為是倡導、鼓勵、支持的行為還是旨在阻止、妨礙的行為(2) 維持-挑戰：此維度的建言行為旨在維持現狀還是在質疑、糾正、改變現狀。這兩個維度將建言行為劃分成支持型建言(supportive voice)、建設型建言(constructive voice)、防禦型建言(defensive voice)、破壞型建言(destructive voice)四種。

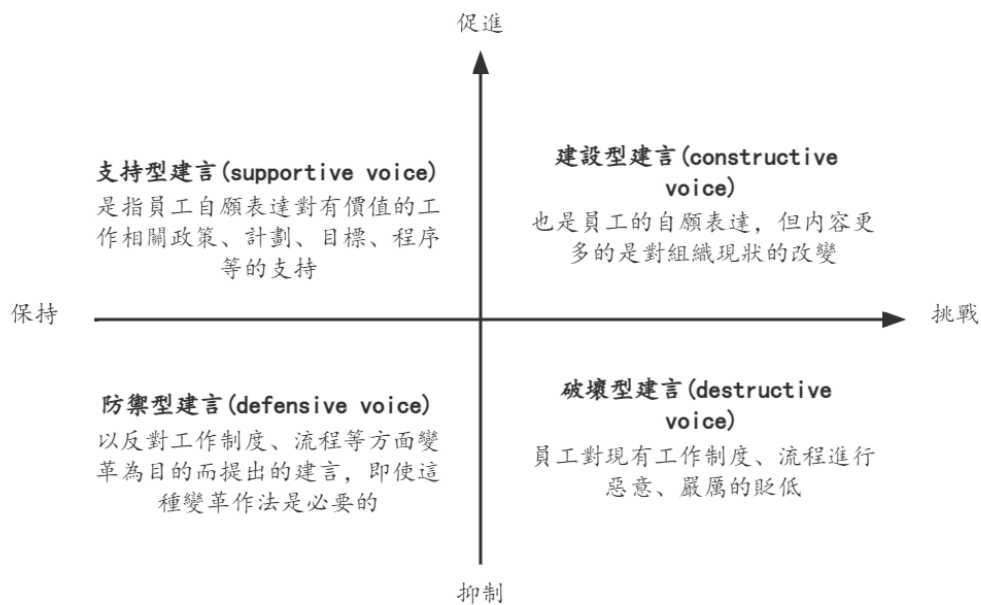


圖 4 員工建言行為分類(Maynes & Podsakoff, 2014)

### 三、 員工建言行為相關研究

既有文獻對於員工建言行為的前因與後果均有討論。針對前因，學者分別從社會認知理論(Social Cognitive Theory)、社會交換理論探究影響員工建言的因素，這些因素大致可分為個人層次、領導和組織層次等三類。

在個人層次，研究顯示，員工的正向情緒(positive mood) (Hsiung, 2012)、自我效能感(self-efficacy) (Liu, Wang, Geng, & Wang, 2021)、趨近動機(approach motivation)(Aryee, Walumbwa, Mondejar, & Chu, 2017)與心理安全感(Walumbwa & Schaubroeck, 2009; Liang, 2012)均會提高員工對建言行為有效性與安全性的評價，進而提高其建言行為。

領導方面，已經有研究顯示領導風格中的倫理型領導(Lee, Choi, Youn & Chun, 2017)、僕人式領導(Lapointe & Vandenberghe, 2018)和變革型領導(Liu, Zhu & Yang, 2010)與員工建言行為正相關，而辱虐型領導(abusive leadership)風格則會抑制員工建言行為(Wang & Jiang, 2015)。主管的開放性(leader openness)特質、與部屬的關係均會影響員工的建言行為。開放性是指主管以開放的態度接納團隊成員的想法和建議的程度(Milliken, Morrison & Hewlin, 2003)。Tröster & Van Knippenberg(2012)發現主管的開放性可以提高員工對建言安全性的感知，進而增加建言的可能性。當員工與主管建立高品質交換關係時，員工為了報答主管給予的支持與重視，他會展現出組織公民行為(如：建言)來回報主管(Van Dyne et al., 2008; Botero, & Van Dyne, 2009; Sher et al., 2019)。

另外，組織特徵也是影響員工建言行為的另一個重要因素。Morrison, Wheeler-Smith & Kamdar (2011)發現當團體內部存在建言氛圍(voice climate)，亦即大家對於表達個人想法有共同信念時，成員的建言行為會更多。基於社會交換理論，當員工感知到較多的組織支持時，他們會以建言行為來回報組織(Bergeron & Thompson, 2020)。而當工作環境存在較大壓力時，員工會更傾向於專注完成工作，而較少表達意見(Ng & Feldman, 2012)。就文化層面，在高權力距離導向(high-power-distance

orientation)的組織文化中，較低層級、較沒有經驗的員工對建言行為會更謹慎，因為他們十分在意組織中有影響力的人對自己的看法(Zhang, Chiu, & Wei, 2009; Tyler, Lind & Huo, 2000)。除此以外，在高度不確定的文化環境下，組織正式化(organizational formalization)可以促進建言行為，因為組織正式化可以減少角色模糊帶來的壓力與衝突，幫助員工更好理解組織對他們的期望，從而使員工可以有足夠認知資源用於評估是否展現建言行為的判斷上(Fischer et al., 2019)。

## 第五節 假說推導

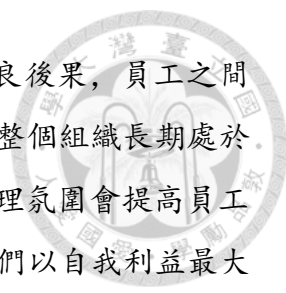
### 一、 心理安全感在倫理氛圍與員工建言行為關係之中介效果

本研究以心理安全感作為員工知覺之組織倫理氛圍與 LMX 品質，分別對其建言行為影響的可能中介變項，以下將先推導員工知覺之組織倫理氛圍如何透過其心理安全，影響其建言行為。

已經有研究支持心理安全感是員工建言行為的關鍵性前因變項(Walumbwa & Schaubroeck, 2009; Liang, 2012)。由於員工建言行為有可能反對了現存的管理制度與流程，是具有風險性的行為(Liu, Zhu & Yang, 2010)，因此它可能會對其自身的形象、地位或職業生涯產生負面影響。以下將推論在何種的組織倫理氛圍下，人際之間有較高的信任與尊重，員工將敢於表達自己真實的想法而不用因擔心被批評或報復而選擇沉默(Edmondson & Lei, 2014)，反之，在何種倫理氛圍下，上述的影響效果不成立。

#### 1. 心理安全感在知覺工具型倫理氛圍與員工建言行為關係之中介效果

工具型倫理氛圍是指組織倡導其決策過程中以追求個人或組織利益最大化為目標，因此，當員工感知到自利是符合組織規範的價值取向，員工在做決策時便會以自我利益或組織利益為優先考量(Martin & Cullen, 2006)，而不會想到自己的行為可能帶給他人或其他組織的影響，以致於其決策很容易會犧牲他人的利益。其結果



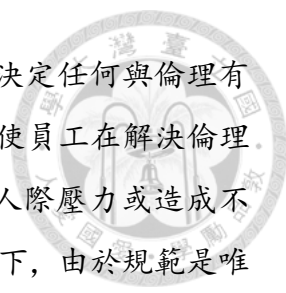
將使組織中大多數員工幾乎不考慮自己的行為給他人帶來的不良後果，員工之間彼此的信任也很難建立起來。Wickman(1987)的研究發現，如果整個組織長期處於自私自利的氛圍中，其凝聚力會受到很大打擊。另外，自利的倫理氛圍會提高員工的自我保護意識(Milliken et al., 2003)，因為組織倫理氛圍要求他們以自我利益最大化為目標，且組織中的任何人都有可能損害自己的利益，因此員工可能對人際交往中的風險更敏感。因此，員工知覺較高的工具型倫理氛圍，將導致其感到較低的心理安全感，進而擔心提出建言會有不良後果而不願意提出。

### 2. 心理安全感在知覺關懷型倫理氛圍與員工建言行為關係之中介效果

關懷型倫理氛圍是指組織關心受每一位受決策影響之員工的福祉。因此當員工感知到較高的關懷型倫理氛圍時，他們會認為關注他人利益是組織內主要的思維模式，與同事、組織建立友愛互助的關係才是正確的價值取向。因此，員工在做決策時會試圖在追求自我、他人以及組織整體利益間取得平衡。在關懷型倫理氛圍下，員工彼此間的相互體諒與關懷，使相互支持、相互信任的人際關係更容易被建立。另外，關懷型倫理氛圍也使組織內形成愛與關懷的氛圍，員工可以感受到來自組織與他人的支持與關心，從而使員工對組織與他人容易建立正面的看法與關係。Kahn(1990)便發現，支持、互信的人際關係可以提高員工的心理安全感，使員工在人際互動中感到安全。Xu et al.(2022)在新冠疫情期間的研究便發現，當護理人員感受到較少的組織支持時，他們的心理安全感降低，進而影響其展現建言行為。因此，若員工知覺較高的關懷型倫理氛圍，將使其具有較高的心理安全感，進而提升其建言行為的意願與頻率。

### 3. 心理安全感分別在知覺規則型倫理氛圍與員工建言行為、知覺法律與規範型倫理氛圍與員工建言行為關係之中介效果

規則型倫理氛圍是指組織中任何決定與行為必須嚴格遵守組織內部的各種規範、規章與制度。而法律與規範型倫理氛圍則是指組織要求員工應該根據外部法規的指引做出決定。在這兩種倫理氛圍下，員工都會認為遵守準則(不論是組織內部



的還是外部的)是組織內具主導地位的思考模式。因此，員工在決定任何與倫理有關的問題時，都會以這些規章制度為準則。這些明確的規章制度使員工在解決倫理問題時有依據可循，進而可以減少員工因解決倫理困境而陷入人際壓力或造成不必要的誤會(Rosenblatt & Peled, 2002)。此外，在這兩種倫理氛圍下，由於規範是唯一的準則，在規範面前人人平等，因此員工可以感知到組織的公正與客觀，進而可以提高員工對組織的信任與心理安全感(Takeuchi, Chen, & Cheung, 2012)。當員工對組織有較高的信任時，他們便更敢於展示自我，不用擔心因此受到不公平的懲罰。因此，若員工知覺較高的規則型倫理氛圍或是法律與規範型倫理氛圍，將使其具有較高的心理安全感，進而提升其建言行為的意願與頻率。

#### 4. 心理安全感在知覺獨立判斷型倫理氛圍與員工建言行為關係之中介效果

獨立判斷型倫理氛圍是指組織中任何決定與行為應該根據員工個人的道德信念採取行動，組織充分尊重每位員工自己的倫理信念(Martin & Cullen, 2006)。在高獨立判斷型倫理氛圍下，員工能感受到組織對自己的尊重與信任，因此心理安全感將會較高。此外，組織讓員工根據自我道德信念行事，在一定程度上給予員工工作上的彈性與掌控權，而 Kahn (1990)認為彈性的管理方式可以提高員工的心理安全感。因此，若員工知覺較高的獨立判斷型倫理氛圍，將使其具有較高的心理安全感，進而提升其建言行為的意願與頻率。

基於上述分析，本研究提出如下假說：

假說 1：心理安全感在知覺倫理氛圍與員工建言行為之間產生中介效果。

假說 1a：心理安全感在知覺工具型倫理氛圍與員工建言行為之間的關係中產生負向中介效果；知覺工具型倫理氛圍會降低員工心理安全感，進而降低員工建言行為。

假說 1b：心理安全感在知覺關懷型倫理氛圍與員工建言行為之間的關係產生

正向中介效果；知覺關懷型倫理氛圍會提高員工心理安全感，進而促進員工建言行為。

假說 1c：心理安全感在知覺規則型倫理氛圍與員工建言行為之間的關係中產生正向中介效果；知覺規則型倫理氛圍會提高員工心理安全感，進而促進員工建言行為。


假說 1d：心理安全感在知覺法律與規範型倫理氛圍與員工建言行為之間的關係中產生正向中介效果；知覺法律與規範型倫理氛圍會提高員工心理安全感，進而促進員工建言行為。

假說 1e：心理安全感在知覺獨立判斷型倫理氛圍與員工建言行為之間的關係中產生正向中介效果；知覺獨立判斷型倫理氛圍會提高員工心理安全感，進而促進員工建言行為。

## 二、 心理安全感在 LMX 品質與員工建言行為關係之中介效果

已有研究支持 LMX 品質與員工建言行為之間存在正向關係(Burris , Detert, & Chiaburu, 2008; Wang, Gan, & Wu, 2016; Duan et al., 2019)，其原因如下：首先，高 LMX 品質使部屬從主管那裡獲得更多資源與回饋(Liden & Maslyn, 1998)，頻繁的交流與接觸使部屬有更多建言的機會。其次，基於社會交換理論的互惠原則，部屬為了維持這段關係的平衡，他們可能透過組織公民行為(如：員工建言行為)來回報主管(Martin et al., 2016)。最後，高 LMX 品質還可能導致角色擴展(role expansion)。高 LMX 品質說明主管與部屬已經發展成夥伴關係，部屬理解主管的立場與處境，能從主管角度出發實現集體利益，因此部屬會主動承擔正式角色之外更多的責任，如提出建議改善現有工作環境(Burris et al., 2008; Hsiung, 2012; Wang, Gan, & Wu, 2016)。

基於以上，研究者將進一步推導心理安全感在上述關係中扮演可能的中介角色。心理安全感是員工對人際交往風險的感知(Frazier et al. , 2017)。而主管是員工



工作場所中最常接觸的對象，對工作環境的塑造有重大影響。因此上下級關係可能是影響員工感知工作環境中的人際支持、信任、尊重的重要因素之一(Edmondson, 1999)。具體而言，當員工擁有高 LMX 品質時，對主管的高信任水準，能使員工相信自己不會因為表達想法而被主管找麻煩。主管給予員工的支持與幫助也可以提高員工感知的支持感。已有研究顯示，支持性的領導方式可以提高員工的心理安全感(Kahn, 1990; May et al., 2004; Newman et al., 2017)，使員工敢於嘗試，即使失敗也不用擔心後果。高 LMX 品質還可以幫助員工獲取額外訊息並減少工作中的不確定性 (Ling et al. 2010)。Edmondson (2004) 認為，獲得的資源和訊息可以減少員工的不安全感和防禦性，使其具有較高的心理安全感。因此，本研究提出以下假說：

假設 2：心理安全感在 LMX 品質與員工建言行為之間產生正向中介效果；LMX 品質會提高員工心理安全感，進而促進員工建言行為。

### 第三章 研究方法

本章節主要說明檢驗假設的研究設計與方法、樣本組成，以及量表與工具的選用與編製，一共分為三節，首先，簡述本研究的架構與假設，其次針對研究樣本進行詳細說明，接著介紹問卷設計所使用的量表，最後說明資料分析會使用的工具。

#### 第一節 研究架構與假設

經第二章文獻探討，員工對組織倫理氛圍類型的感知可能會影響其心理安全感的高低進而影響員工建言行為的意願。而對於 LMX 品質，目前已有學者證實 LMX 品質可正向促進員工建言行為，但對於其效果是否是透過心理安全感產生影響則仍未有提及。因此，本研究以員工知覺的組織倫理氛圍、LMX 品質為自變項，員工建言行為為因變項，心理安全感為中介變項構建研究模型，下圖為本研究的架構圖：



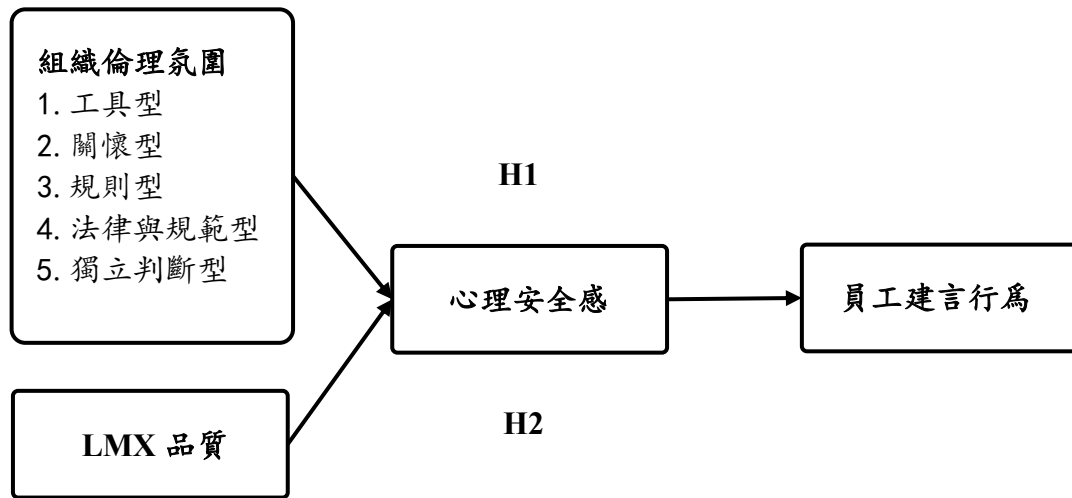


圖 5 研究架構圖

## 第二節 研究工具

本研究使用問卷研究法驗證假說。研究變項(知覺組織倫理氛圍、心理安全感、LMX 品質、員工建言行爲)均使用 Likert 七點評分尺度。有研究發現員工的性別、年齡、教育程度、工作年資、工作層級、所處組織規模均可能影響其建言意願(Frese, Teng, & Wijnen, 1999; Detert & Burris, 2007; Tangirala & Ramanujam, 2008; Fuller, Marler, & Hester, 2006), 因此本研究將上述變項納入控制變項中。

為確保內容效度, 本研究研究變項所使用之量表均為已發展成熟的量表。由於這些量表均為英文形式, 為了確保英文量表翻譯成中文量表的過程可以保持語義對等, 避免文化對認知理解的影響, 本研究的 LMX 品質、心理安全感、員工建言行爲三個研究變項均參考已有中文文獻的翻譯, 而知覺倫理氛圍則是進行了回譯法(back translation)(Brislin, 1970)。首先, 請一位精通雙語的研究人員將原本的英文量表翻譯成中文; 接著, 請一位在國外工作過的職場人士將中文量表翻回英文; 最後, 研究者將原版英文與回譯後的英文進行比對, 並針對不一致的地方與指導老師進行討論與修改中文題項。以下是針對本研究變項量表的分述:

### 一、 知覺組織倫理氛圍

知覺組織倫理氛圍量表使用 Huang、You & Tsai(2012)引用自 Victor & Cullen(1988)量表所簡化的版本。量表一共有 14 題，其中第 1 題至第 3 題為關懷型，第 4 題至第 6 題為獨立判斷型，第 7 題至第 9 題為法律與規範型，第 10 題至第 11 題為規則型，第 12 題至第 14 題為工具型。量表的具體題項見表 2：

表 2 知覺組織倫理氛圍量表

變項	構面	問項
知覺組織 倫理氛圍	關懷型	1. 這個組織最關心的是整個組織中所有人的福祉。
		2. 這裡最主要考慮的是對組織中每個人最有利的是什麼。
		3. 我們主要關心的永遠是對他人最好的是什麼。
	獨立判斷型	4. 在這個組織中，員工應該要依循自己的個人信念和道德觀做事。
		5. 在這個組織中，員工處事是以自己的個人道德觀為原則。
		6. 這個組織中的每位員工由自己決定什麼是對什麼是錯
	法律與規範型	7. 在這個組織中，主要的考慮因素是所屬專業的法律或道德規範。
		8. 在這個組織中，員工應嚴格遵守法律或專業標準。
		9. 員工應該遵循法律和專業標準，其他的考慮因素都在其次。
	規則型	10. 這個組織中，成功的員工是那些遵循規範的人。
		11. 這個組織的員工都嚴格遵守組織政策。
	工具型	12. 組織期望所屬員工為了組織利益可以採取任何行動，不論它的後果如何。
		13. 在這個組織中，人們會保護自己的利益高於一切。
		14. 在這個組織中沒有個人道德或倫理存在的空間。

## 二、 心理安全感

本研究採用 Liang et al.(2012)的量表。在編製中文量表時，參考了張嘉倩(2021)對量表的翻譯。該量表一共有 5 題，其中第四題為反向題。該量表的題項見表 3：

表 3 心理安全感量表



變項	問項
心理安全感	1. 在組織中，我能真實的表達出自己的想法 2. 在組織中，我能坦率的表達出自己的想法 3. 即使我和他人意見不和時，也不會被找麻煩 4. 我擔心在組織中自己的想法會對自己造成損害* 5. 我的組織歡迎大家表露自己真實的感受

### 三、 LMX 品質

LMX 品質採用 Liden & Maslyn(1998)所發展的量表，該量表乃用於衡量部屬對 LMX 品質的評價(Wang et al., 2005)。在編製量表時，參考了彭柏脩(2016)對量表的翻譯。該量表一共有 10 題，不包含任何反向題，其中第 1 題至第 3 題為情感構面，第 4 題至第 5 題為忠誠構面，第 6 題至第 7 題為貢獻構面，第 8 題至第 10 題為尊敬構面。量表的具體題項見表 4：

表 4 LMX 品質量表

變項	構面	問項
LMX 品質	情感	1.我非常喜歡我的直屬主管這個人
		2.我的主管是人們會喜歡跟他做朋友的那種人
		3.和我的主管再一起工作是一件非常愉快的事
	忠誠	4.我的主管會爲了我的工作向主管答辯，即使他并不完全瞭解問題癥結所在
		5.當我遭到其他人責難時，我的主管會爲我辯護
	感知的貢獻	6.我會爲我的主管做超過我的工作表上被賦予的工作
		7.爲了促進整體工作團隊的利益，我願意付出額外的心力
	基於專業的尊重	8.我的主管對他的工作上的專業知識令我印象深刻
		9.我尊敬我的主管對工作的瞭解程度及處理能力
		10.我很欽佩我的主管的專業技能



#### 四、 員工建言行爲

員工建言行爲採用 Liang et al.(2012)所發展的量表，此部分量表一共有 10 題，包含促進型建言與抑制型建言兩個構面，每個構面有 5 題。在編製量表時，促進型建言參考了林宣妤(2018)對量表的翻譯，抑制型建言參考了林威德(2015)對量表的翻譯。量表的具體題項見表 5：


表 5 員工建言行爲量表

變項	構面	問項
員工建言行爲	促進型	1. 對於單位中可能出現的問題，我會提出自己的建議
		2. 我會積極提出有助於單位的做法或新方案
		3. 我會積極提出改善單位工作流程的建議
		4. 我會主動提出幫單位達成目標的合理建議
		5. 我會提出能改善單位運作的建設性意見
	抑制型	6. 我會主動勸告同事別做那些會損害工作績效的行爲
		7. 即使有不同意見，我也會誠實表達自己的想法
		8. 我會敢於反應工作中沒有效率的流程
		9. 我敢於指出問題，即使可能會傷害和他人的關係
		10. 我會主動指出工作環境中團隊的協調問題

#### 五、 控制變項

由於性別、年齡、教育程度、工作年資、工作層級與組織規模均可能會對員工建言行爲產生影響，因此本研究將這些變項納入控制變項。比如有研究發現教育程度越高的員工可能會有越多想法，也就越有可能建言(Frese, Teng, & Wijnen, 1999)。年齡或工作年資越大的人，由於他們對自己的社交能力、影響力有更多瞭解，因此他們越有自信處理建言帶給他們的風險，也就越有可能建言(Detert & Burris, 2007; Tangirala & Ramanujam, 2008)。工作層級越高的員工，因為肩負責任越重，也就越有可能向上級或同儕提出(Fuller, Marler, & Hester, 2006)。下表列出控制變項的衡量方法。

表 6 控制變項衡量方法



變項	衡量方法
性別	男/女
年齡	以年為單位進行衡量
最高教育程度	國中小/高中/大學、專科/碩士、博士
工作年資	以月為單位進行衡量
工作層級	基層員工/基層主管/中高階主管/公司領導人/顧問/技術人員
組織規模	500 人以下/501-1000 人/1001-3000 人/1001-3000 人/3000 人以上

### 第三節 研究方法與對象

研究者在 PTT 與 FB 等網路平台以電子問卷的方式發出問卷連結。在蒐集樣本時，限定填答者為全職工作者，非自營老闆、公營組織或公教人員。為避免研究變項之間存在共同方法變異之問題，本研究除了在問卷中加入反向題與注意題（「此題請選非常不同意」），確定受試者是否認真填寫，也將資料蒐集分為 2 階段進行，中間間隔一個月，藉以降低共同方法變異（common method variance, CMV）問題（彭台光、高月慈與林鈺琴，2006），第一階段(T1)衡量了知覺組織倫理氛圍、LMX 品質與心理安全感，第二階段(T2)則衡量了員工建言行為以及控制變項。研究者從第一階段的有效樣本中隨機抽取 50 人贈送 50 元的電子禮券，並透過 email 發出第二階段問卷，並贈送每位填答者 100 元的電子禮券。考量到組織倫理氛圍是員工對組織倫理政策、程序的穩定認知與行為意圖，需要員工對組織有一定瞭解，因此刪除 3 份任職期限小於 3 個月的樣本，最終共獲得 178 份有效問卷。

### 第四節 資料分析方法

本研究採用 SPSS 22.0 統計分析軟體作為資料分析的工具。以下為本研究使用

的資料分析方法與其說明：

1.敘述性統計分析：對知覺組織倫理氛圍、LMX 品質、心理安全感、員工建言行為四個研究變項進行敘述統計，如平均值、變異數、最大值、最小值等等，以瞭解樣本的屬性與樣貌。

2.信度分析：本研究採用 Cronbach's  $\alpha$  係數來檢視資料在知覺組織倫理氛圍、LMX 品質、心理安全感、員工建言行為這四個研究變項上是否具有一致性與可靠性。一般認為 Cronbach's  $\alpha$  係數大於 0.7 為可接受的範圍(George & Mallery, 2003)。

3.因素分析：本研究量表採用學者已開發之成熟量表，且在翻譯成中文的過程中，有參考國內學者的翻譯，也有進行回譯，並與指導老師針對文句進行討論與修改，因此應具有一定內容效度。然而，為了瞭解知覺組織倫理氛圍、LMX 品質、員工建言行為三個研究變項的各衡量題項歸屬於哪些因素構面，是否其歸屬之因素構面符合原先學者所提出的構面題項，乃進行探索性因素分析。

4.相關性分析：本研究使用 Pearson 係數來初步檢視六個控制變數分別與知覺組織倫理氛圍、LMX 品質、心理安全感、員工建言行為這四個研究變項的相互關係，以及四個研究變項之間的相互關係。

5.迴歸分析：本研究使用 Hayes(2017)開發的 SPSS PROCESS 外掛程式中的 Model 4 驗證假說 1：心理安全感在知覺倫理氛圍與員工建言行為之間具有中介效果，與假說 2：心理安全感在 LMX 品質與員工建言行為之間具有正向中介效果；LMX 品質會提高員工心理安全感，進而促進員工建言行為。

## 第四章 研究結果



本章節將使用第三章提及的分析方法，介紹本研究的數據資料並驗證假說。首先將採用描述性統計分析法對樣本資料進行分析，接著進行信效度的分析，確定樣本資料是否適合進行後續進一步的分析；然後使用相關性分析，初探變項間的相互關係；最後是使用迴歸分析，驗證模型及假說。

### 第一節 樣本結構

本研究的樣本一共有 178 份。性別方面，女性占比較高，有 121 位，而男性 57 位，占比 32.0%。樣本的平均年齡為 34.94 歲，標準差為 10.52 歲。教育程度方面，大學、專科人數最多(115 人)，占比 64.6%，其次是碩士、博士，占比 24.2%。教育程度為高中的人數 20 人，占比 11.2%。樣本任職年資的平均值為 102.39 個月，標準差為 124.48 個月，差異較大。職位層級方面，大部分樣本屬於基層員工(79.2%)，其次是基層主管，占比 10.1%，中高階主管與技術人員分別占比 6.2%與 3.9%，公司負責人 1 人，占比 0.6%。公司規模的部分，有差不多一半樣本所屬公司規模小於 500 人，其次是超過 3000 人的公司規模，有 39 人，占比 21.9%。有 21 個樣本在規模為 501~1000 人的公司中工作，有 19 個樣本在規模為 1001~3000 人的公司中工作。

表 7 樣本結構之描述統計

變項	人數	百分比	平均數	標準差
<b>性別</b>				
男	57	32.0%		
女	121	68.0%		
<b>年齡</b>	178		34.94	10.52
<b>教育程度</b>				
國中小	0	0%		
高中	20	11.2%		
大學、專科	115	64.6%		
碩士、博士	43	24.2%		
<b>任職期限(月)</b>	178		102.39	124.48
<b>職位階級</b>				
基層員工	141	79.2%		
基層主管	18	10.1%		
中高階主管	11	6.2%		
技術人員	7	3.9%		
公司領導人	1	0.6%		
顧問	0	0%		
<b>公司規模</b>				
500 人以下	99	55.6%		
501~1000 人	21	11.8%		
1001~3000 人	19	10.7%		
3000 人以上	39	21.9%		

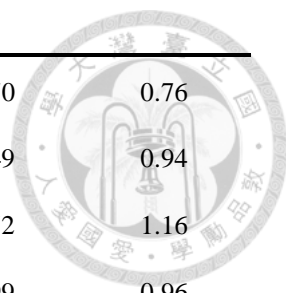
## 第二節 敘述統計

本研究包含知覺組織倫理氛圍、LMX 品質、心理安全感、員工建言行為四個主要研究變項，下表為這四個主要研究變項的敘述性統計值。從表中可知，知覺組織倫理氛圍的數值分佈最為集中，標準差為 0.76，其次是心理安全感與員工建言行為，兩者的標準差分為為 0.94 與 0.96。而 LMX 品質的數值分佈最為分散，其標準差為 1.16。

表 8 敘述性統計分析

N	最小值	最大值	平均數	標準偏差
---	-----	-----	-----	------





知覺組織倫理氛圍	178	2.23	6.62	4.70	0.76
心理安全感	178	1.00	7.00	4.49	0.94
LMX品質	178	1.20	6.70	4.52	1.16
員工建言行爲	178	1.60	7.00	4.99	0.96
有效樣本數	178				

### 第三節 信度分析

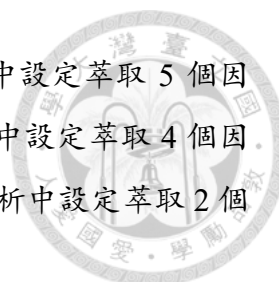
爲了檢測各個研究變項的資料是否具有內部一致性，本節將進行信度分析。本研究以 Cronbach's  $\alpha$  指標作爲判定標準，檢測結果如下表所示。從表中可知，4 個研究變項的 Cronbach's  $\alpha$  值均大於 0.7，說明這 4 個研究變項的信度水準均可接受(George & Mallery, 2003)。

表 9 研究變項信度分析

變項	題數	Cronbach's $\alpha$
知覺組織倫理氛圍	14	0.799
LMX 品質	10	0.944
心理安全感	5	0.789
員工建言行爲	10	0.942

### 第四節 因素分析

本節針對 178 份有效樣本進行探索性因素分析。首先會進行 KMO 與 Bartlett 球型檢定，以確認數據是否適合進行因素分析。接著，進行探索性因素分析，知覺



組織倫理氛圍因包含 5 個構面，因此在 SPSS 軟體的因素分析中設定萃取 5 個因素；LMX 品質因包含 4 個構面，因此在 SPSS 軟體的因素分析中設定萃取 4 個因素；員工建言行為因包含 2 個構面，因此在 SPSS 軟體的因素分析中設定萃取 2 個因素。

由表 10 可知，3 個變項的 KMO 均大於 0.7，且 Bartlett 球型檢定均顯著，說明樣本數據適合進行因素分析(Kaiser, 1974)。

表 10 KMO 與 Bartlett 球型檢定

檢驗指標	各個變項		
	知覺組織倫理氛圍	LMX 品質	員工建言行為
KMO	0.74	0.88	0.93
近似卡方分配	1457.25	1802.98	1456.15
Bartlett 球型檢定			
df	91	45	45
顯著性	.000	.000	.000

### 一、 知覺組織倫理氛圍

知覺組織倫理氛圍以探索性因素分析萃取出的 5 個因素可解釋 80.34%的變異。雖然所有題項的因子載荷量均大於 0.6，但原本應與題項 4 與題項 5 同為獨立判斷型構面的題項 6 (「這個組織中的每位員工由自己決定什麼是對什麼是錯」)，被歸類到關懷型構面，因此將題項 6 刪除。以下為修正後之感知倫理氛圍之因素分析表。經修正後，其 Cronbach`s α 值為 0.777，可解釋變異達 82.84%。

表 11 感知倫理氛圍因素分析表

變項	構面	問項	因子載荷量	累積解釋變異 (%)
		Q1. 這個組織最關心的是整個組織中所有人的福祉。	0.92	20.96
	關懷型	Q2. 這裡最主要考慮的是對組織中每個人最有利的是什麼。	0.93	
		Q3. 我們主要關心的永遠是對他人最好的是什麼。	0.90	
	法律與規範型	Q7. 在這個組織中，主要的考慮因素是所屬專業的法律或道德規範。	0.80	39.09
		Q8. 在這個組織中，員工應嚴格遵守法律或專業標準。	0.84	
		Q9. 員工應該遵循法律和專業標準，其他的考慮因素都在其次。	0.86	
	工具型	Q12. 組織期望所屬員工為了組織利益可以採取任何行動，不論它的後果如何。	0.80	54.71
		Q13. 在這個組織中，人們會保護自己的利益高於一切。	0.82	
		Q14. 在這個組織中沒有個人道德或倫理存在的空間。	0.81	
	獨立判斷型	Q4. 在這個組織中，員工應該要依循自己的個人信念和道德觀做事。	0.92	68.92
		Q5. 在這個組織中，員工處事是以自己的個人道德觀為原則。	0.89	
	規則型	Q10. 這個組織中，成功的員工是那些遵循規範的人。	0.86	82.84
		Q11. 這個組織的員工都嚴格遵守組織政策。	0.87	

## 二、 LMX 品質

LMX 品質以探索性因素分析萃取出的 4 個因素可解釋 89.99% 的變異。每一題項的因子載荷量均大於 0.5。以下為 LMX 品質之因素分析表。

表 12 LMX 品質因素分析表

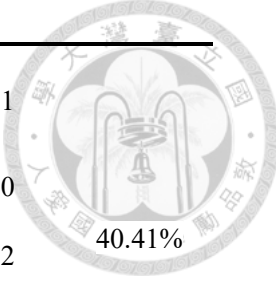
變項	構面	問項	因子載荷量	累積解釋變異 (%)
LMX品質	情感	Q1.我非常喜歡我的直屬主管這個人	0.80	29.51
		Q2.我的主管是人們會喜歡跟他做朋友的那種人	0.79	
		Q3.和我的主管再一起工作是一件非常愉快的事	0.78	
	尊敬	Q8.我的主管對他的工作上的專業知識令我印象深刻	0.68	54.27
		Q9.我尊敬我的主管對工作的瞭解程度及處理能力	0.81	
		Q10.我很欽佩我的主管的專業技能	0.85	
	忠誠	Q4.我的主管會爲了我的工作向主管答辯，即使他并不完全瞭解問題癥結所在	0.85	74.44
		Q5.當我遭到其他人責難時，我的主管會爲我辯護	0.80	
	貢獻	Q6.我會爲我的主管做超過我的工作表上被賦予的工作	0.71	89.99
		Q7.爲了促進整體工作團隊的利益，我願意付出額外的心力	0.89	

### 三、 員工建言行爲

員工建言行爲共 10 個題項以探索性因素分析後，萃取出 2 個因素，可解釋 75.72%的變異。每一題項的因子載荷量均大於 0.5。以下為員工建言行爲之因素分析表。

表 13 員工建言行爲因素分析表

變項	構面	問項	因子載荷量	累積解釋變異 (%)
----	----	----	-------	------------



促進型	Q1.對於單位中可能出現的問題, 我會提出自己的建議	0.81	
	Q2.我會積極提出有助於單位的做法或新方案	0.80	
	Q3.我會積極提出改善單位工作流程的建議	0.82	
	Q4.我會主動提出幫單位達成目標的合理建議	0.85	
	Q5.我會提出能改善單位運作的建設性意見	0.79	
抑制型	Q6.我會主動勸告同事別做那些會損害工作績效的行爲	0.78	
	Q7.即使有不同意見, 我也會誠實表達自己的想法	0.79	
	Q8.我會敢於反應工作中沒有效率的流程	0.75	75.72%
	Q9.我敢於指出問題, 即使可能會傷害和他人的關係	0.70	
	Q10.我會主動指出工作環境中團隊的協調問題	0.76	

## 第五節 相關分析

爲了初步分析各個變項之間的相互關係, 本研究使用 Pearson 係數來進行相關分析。本節將分爲兩大部分, 首先探討一些控制變項與主要研究變項(五種知覺組織倫理氛圍、心理安全感、LMX 品質、員工建言行爲)的相關性。其次探討主要研究變項之間的相關性。相關係數表如表 14 所示。

### 一、 控制變項與主要研究變項之相關分析

從表 14 可知, 性別與獨立判斷型倫理氛圍顯著正相關( $r=0.20, p<0.01$ ), 與 LMX 品質顯著負相關( $r=-0.15, p<0.05$ )。年齡與心理安全感顯著正相關( $r=0.20, p<0.01$ ), 與員工建言行爲顯著正相關( $r=0.20, p<0.01$ )。工作層級與關懷型倫理氛圍、法律與規範型倫理氛圍、LMX 品質、員工建言行爲均顯著正相關( $r=0.18, 0.16, 0.15, 0.27$ ,

p<0.05), 組織規模與獨立判斷型倫理氛圍、規則型倫理氛圍、員工建言行為均顯著負相關( $r=-0.30, -0.25, -0.20, p<0.01$ )



## 二、 主要研究變項間之相關分析

五種知覺倫理氛圍中，工具型倫理氛圍與中介變項心理安全感與結果變項員工建言行為之間為顯著負相關( $r=-0.19, -0.21, p<0.01$ )，而其他四種類型倫理氛圍(關懷型、獨立判斷型、法律與規範型、規則型)則均與中介變項心理安全感有顯著的正相關( $r=0.53, 0.29, 0.21, 0.19, p<0.05$ )，與結果變項員工建言行為也有顯著的正相關( $r=0.51, 0.30, 0.31, 0.21, p<0.01$ )。由此可知，當員工知覺的關懷型、法律與規範型、規則型、獨立判斷型倫理氛圍較高時，其心理安全感較高，提出建言行為也較為頻繁。

另外，LMX 品質與心理安全感有顯著正相關 ( $r=0.32, p<0.01$ )，與員工建言行為也有顯著正相關( $r=0.35, p<0.01$ )，說明員工知覺其與主管之間的 LMX 品質較高時，其心理安全感與展現的建言行為頻率也較高。心理安全感與員工建言行為有顯著正相關性( $r=0.64, p<0.01$ )，說明員工心理安全感較高，其建言行為也較多。

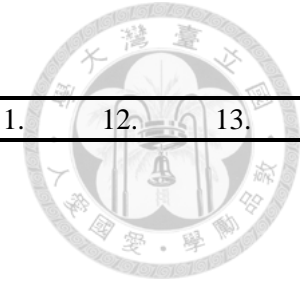


表 14 研究變項相關係數表

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1.性別(T2) <sup>a</sup>	-													
2.年齡(T2)	-.11	-												
3.最高教育程度(T2) <sup>b</sup>	-.10	-.13	-											
4.工作年資(T2) <sup>c</sup>	-.16*	.52**	-.17*	-										
5.工作層級(T2) <sup>d</sup>	-.27**	.33**	.23*	.16*	-									
6.組織規模(T2) <sup>e</sup>	-.05	.14	.07	.13	.01	-								
7.工具型倫理氛圍(T1)	-.06	-.12	-.06	-.09	-.04	.07	-							
8.關懷型倫理氛圍(T1)	-.07	.08	-.06	-.04	.18*	.04	.00	-						
9.規則型倫理氛圍(T1)	.14	-.10	-.03	-.05	.00	-.25**	.10	.30**	-					
10.法律與規範型倫理氛圍(T1)	.06	-.02	.01	-.03	.16*	-.13	-.17*	.22**	.43**	-				
11.獨立判斷型倫理氛圍(T1)	.20**	-.11	-.13	-.06	.00	-.30**	.09	.20**	.43**	.35**	-			
12.LMX 品質(T1)	-.15*	.01	.05	.06	.15*	.00	-.01	.59**	.35**	.34**	.14	-		
13.心理安全感(T1)	.06	.20**	-.11	.03	.13	-.06	-.19*	.53**	.19**	.21**	.29**	.32**	-	
14.員工建言行為(T2)	-.05	.20**	-.12	.13	.27**	-.20**	-.21**	.51**	.21**	.31**	.30**	.35**	.64**	-

註：刮號內 T1 為第一階段蒐集之資料，T2 為第二階段蒐集之資料

\*p<0.05 ; \*\*p< 0.01

a.男=1, 女=2

b.國中小=1, 高中=2, 大學、專科=3, 碩士、博士=4

c.以月為單位

d.基層員工=1, 基層主管=2, 中高階主管=3, 技術人員=4, 公司領導人=5, 顧問=6

e.500 人以下=1, 501-1000 人=2, 1001-3000 人=3, 1001-3000 人=4, 3000 人以上=5



## 第六節 迴歸分析

### 一、 心理安全感在知覺組織倫理氛圍與員工建言行爲之關係的中介效果

本研究將使用 Preacher & Hayes (2004)的 Bootstrap 法，按照 Zhao, Lynch, & Chen (2010)的中介效果分析步驟驗證本研究的中介假說，自變項為五種知覺倫理氛圍，因變項為員工建言行爲，中介變項為心理安全感，控制變項為性別、年齡、教育程度、工作年資、工作層級與組織規模，分析結果見表 15。

首先，工具型倫理氛圍→心理安全感→員工建言行爲的總效果顯著(LLCI=-0.248, ULCI=-0.034)，而間接效果的區間不包含 0(LLCI=-0.199, ULCI=-0.009)，說明心理安全感的中介效果達顯著，且其中介效果之係數為-0.101（亦即，呈負向中介效果）。另外，在控制了中介變項心理安全感的影響後，工具型倫理氛圍對員工建言行爲的影響效果變為不顯著，區間包含 0(LLCI=-0.149, ULCI=0.022)。因此，心理安全感在工具型倫理氛圍與員工建言行爲之關係具有完全中介作用，假說 1a 得到支持。

其次，在 95%的信賴區間下，關懷型倫理氛圍→心理安全感→員工建言行爲的總效果顯著(LLCI=0.271, ULCI=0.452)，而間接效應的區間不包含 0(LLCI=0.162, ULCI=0.344)，說明心理安全感的中介效果達顯著，且其中介效果之係數為 0.244（亦即，呈正向中介效果）。在控制了中介變項心理安全感的影響後，關懷型倫理氛圍對員工建言行爲的影響效果仍然顯著，區間不包含 0(LLCI=0.088, ULCI=0.273)，因此心理安全感在關懷型倫理氛圍與員工建言行爲之關係具有部分中介作用。假說 1b 得到支持。

再其次，規則型倫理氛圍→心理安全感→員工建言行爲的總效果顯著(LLCI=0.021, ULCI=0.206)，而間接效果的區間不包含 0(LLCI=0.015, ULCI=0.213)，



說明心理安全感的中介效果顯著，且其中介效果之係數為 0.115（亦即，呈正向中介效果）。在控制了中介變項心理安全感的影響後，規則型倫理氛圍對員工建言行爲的影響效果變為不顯著，區間包含 0(LLCI=-0.036, ULCI=0.113)。因此心理安全感在規則型倫理氛圍與員工建言行爲之關係具有完全中介作用，假說 1c 得到支持。

另外，法律與規範型倫理氛圍→心理安全感→員工建言行爲的總效果顯著(LLCI=0.098, ULCI=0.322)，而間接效果的區間不包含 0(LLCI=0.008, ULCI=0.200)，說明心理安全感的中介效果達顯著，且其中介效果之係數為 0.110（亦即，呈正向中介效果）。在控制了中介變項心理安全感的影響後，法律與規範型倫理氛圍(T1)對員工建言行爲的影響效果仍然顯著，區間不包含 0(LLCI=0.030, ULCI=0.211)。因此心理安全感在法律與規範型倫理氛圍與員工建言行爲之關係具有部分中介作用。假說 1d 得到支持。

最後，獨立判斷型倫理氛圍→心理安全感→員工建言行爲的總效果達顯著(LLCI=0.089, ULCI=0.303)，而間接效應的區間不包含 0(LLCI=0.083, ULCI=0.261)，說明心理安全感的中介效果顯著，且其中介效果之係數為 0.172（亦即，呈正向中介效果）。在控制了中介變項心理安全感的影響後，獨立判斷型倫理氛圍對員工建言行爲的影響變為不顯著，區間包含 0(LLCI=-0.020, ULCI=0.159)。因此心理安全感在獨立判斷型倫理氛圍與員工建言行爲之關係具有完全中介作用，假說 1e 得到支持。

表 15 心理安全感之中介效果(假設 1)

路徑	Bootstrap 95%信賴區間			
	標準化 係數	SE	LLCI Boot	ULCI Boot
工具型倫理氛圍(T1)→心理安全感(T1)→員工建言行爲(T2)				
總效果	-0.184	0.054	-0.248	-0.034
直接效果	-0.083	0.043	-0.149	0.022
間接效果	-0.101	0.048	-0.199	-0.009
關懷型倫理氛圍(T1)→心理安全感(T1)→員工建言行爲(T2)				

總效果	0.488	0.046	0.271	0.452
直接效果	0.244	0.047	0.088	0.273
間接效果	0.244	0.047	0.162	0.344
規則型倫理氛圍(T1)→心理安全感(T1)→員工建言行爲(T2)				
總效果	0.176	0.047	0.021	0.206
直接效果	0.060	0.038	-0.036	0.113
間接效果	0.115	0.052	0.015	0.213
法律與規範型倫理氛圍(T1)→心理安全感(T1)→員工建言行爲(T2)				
總效果	0.257	0.057	0.098	0.322
直接效果	0.148	0.046	0.030	0.211
間接效果	0.110	0.049	0.008	0.200
獨立判斷型倫理氛圍(T1)→心理安全感(T1)→員工建言行爲				
總效果	0.266	0.054	0.089	0.303
直接效果	0.094	0.045	-0.020	0.159
間接效果	0.172	0.045	0.083	0.261

註：刮號內 T1 為第一階段蒐集之資料，T2 為第二階段蒐集之資料

表 16 中介效果檢驗結果彙總(假設 1)

路徑	檢驗結論	中介效果占 比計算公式	中介效 果占比
關懷型倫理氛圍→心理安全感→員工建言行爲	部分中介	0.244/0.488	50.00%
獨立判斷型倫理氛圍→心理安全感→員工建言行爲	完全中介	-	100%
法律與規範型倫理氛圍→心理安全感→員工建言行爲	部分中介	0.110/0.257	42.80%
規則型倫理氛圍→心理安全感→員工建言行爲	完全中介	-	100%
工具型倫理氛圍→心理安全感→員工建言行爲	完全中介	-	100%

## 二、 心理安全感在 LMX 品質與員工建言行爲之關係之中介效果

此部分的自變項為 LMX 品質，因變項為員工建言行爲，中介變項為心理安全感，控制變項為性別、年齡、教育程度、工作年資、工作層級與組織規模，分析結



果見表 17。

在 95%的信賴區間下，LMX 品質→心理安全感→員工建言行爲的總效果達顯著 (LLCI=0.163, ULCI=0.381)。由於間接效果的區間不包含 0(LLCI=0.074, ULCI=0.310)，說明心理安全感的中介效果顯著，且其中介效果之係數為 0.187 (亦即，呈正向中介效果)。在控制了中介變項心理安全感的影響後，LMX 品質對員工建言行爲的影響達顯著，區間不包含 0(LLCI=0.023, ULCI=0.213)。因此心理安全感在 LMX 品質與員工建言行爲之關係具有部分中介作用。假說 2 得到支持。

表 17 心理安全感之中介效果(假設 2)

路徑	Bootstrap 95%信賴區間			
	標準化係數	SE	LLCI Boot	ULCI Boot
LMX 品質(T1)→心理安全感(T1)→員工建言行爲(T2)				
總效果	0.330	0.055	0.163	0.381
直接效果	0.144	0.048	0.023	0.213
間接效果	0.187	0.061	0.074	0.310

註：括號內 T1 為第一階段蒐集之資料，T2 為第二階段蒐集之資料

## 第五章 結論與建議



### 第一節 研究結論

本研究探討了員工知覺的組織倫理氛圍及 LMX 品質分別與員工建言行為之間的關係，以及心理安全感是否在這兩個關係中具有中介效果(研究結果如表 19 所示)。研究者以 2 階段進行資料蒐集，中間間隔一個月，以降低共同方法變異問題(彭台光、高月慈與林鈺琴, 2006)，研究結果顯示，不同類型的倫理氛圍對員工建言行為的影響是不同的，工具型倫理氛圍會負向影響員工建言行為，而關懷型、獨立判斷型、法律與規範型、規則型倫理氛圍則是正向影響員工建言行為。研究結果也證實，倫理氛圍與員工建言行為之間的關係不一定是直接的，而是透過員工的心理安全感。心理安全感在關懷型倫理氛圍-員工建言行為、法律與規範型倫理氛圍-員工建言行為間具有完全的正向中介效果，在規則型倫理氛圍-員工建言行為、獨立判斷型倫理氛圍-員工建言行為間具有部分的正向中介效果，而在工具型倫理氛圍-員工建言行為間具有部分的負向中介效果。此外，心理安全感在 LMX 品質-員工建言行為間的正向中介效果也成立，LMX 品質會部分透過心理安全感正向影響員工建言行為。

表 18 心理安全感中介效果分析研究結果

研究假設	結果
假說 1: 心理安全感在知覺組織倫理氛圍與員工建言行為之關係具有中介效果	
假說 1a: 心理安全感在知覺工具型倫理氛圍與員工建言行為之間的關係中具有負向中介效果; 知覺工具型倫理氛圍會降低員工心理安全感, 進而降低員工建言行為。	成立
假說 1b: 心理安全感在知覺知關懷型倫理氛圍與員工建言行為之間的關係中具有正向中介效果; 知覺關懷型倫理氛圍會提高員工心理安全感, 進而促進員工建言行為。	成立
假說 1c: 心理安全感在知覺規則型倫理氛圍與員工建言行為之間的關係中產生正向中介效果; 知覺規則型倫理氛圍會提高員工心理安全感, 進而促進員工建言行為。	成立

假說 1d: 心理安全感在知覺法律與規範型倫理氛圍與員工建言行為之間的關係中具有正向中介效果; 知覺法律與規範型倫理氛圍會提高員工心理安全感, 進而促進員工建言行為。

假說 1e: 心理安全感在知覺獨立判斷型倫理氛圍與員工建言行為之間的關係中具有正向中介效果; 知覺感知獨立判斷型倫理氛圍會提高員工心理安全感, 進而促進員工建言行為。

假說 2: 心理安全感在 LMX 品質與員工建言行為之關係具有中介作用

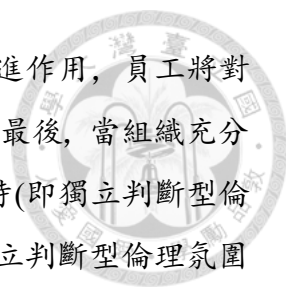


## 第二節 討論

本研究結果對於員工建言行為之相關文獻具有一定程度的理論貢獻與價值。首先, 本研究探究了員工知覺組織倫理氛圍與 LMX 品質分別對員工建言行為之影響及其中介機制, 豐富了吾人對員工建言行為前因的瞭解。以下先就員工知覺組織倫理氛圍的影響效果進行討論。

### 一、 知覺組織倫理氛圍的影響

倫理代表著人們行為表現所遵循的準則, 因此組織倫理氛圍對於組織成員的行為有決定性的影響效果。本研究的結果顯示, 員工對組織倫理氛圍的知覺, 確實會影響其態度與行為。此外, 依照 Cheng & Wang(2015)的建議, 未來研究應該探究倫理氛圍不同子構面的影響效果。呼應 Cheng & Wang(2015)的建議, 本研究實證檢驗了五種倫理氛圍分別對員工建言行為的影響, 結果顯示, 工具型倫理氛圍負向影響員工建言行為, 而其他四種倫理氛圍則對員工建言行為有正面促進作用。換言之, 當組織存在著維護個人或組織利益為行為準則時(即工具型倫理氛圍), 將會對員工是否展現建言產生抑制效果, 員工將提高自我保護意識, 而減少那些雖然利他但卻可能給自己帶來負面影響的行為, 如建言。反之, 如果組織以關心受影響員工之福祉為行為準則時(即關懷型倫理氛圍), 將會對員工是否展現建言行為產生促進效果, 因為關懷的組織氛圍會提高員工的利社會動機, 而促使他們更多展現建言行為。此外, 當組織要求員工嚴格遵守內外部的倫理準則時(即規則型倫理氛圍、




法律與規範型倫理氛圍), 也會對員工是否展現建言行為產生促進作用, 員工將對組織產生更高的公平感與信任感, 使員工不會擔心建言的風險。最後, 當組織充分尊重每一位員工的倫理信念, 允許員工根據自我信念採取行動時(即獨立判斷型倫理氛圍), 將會對員工是否展現建言行為產生促進作用, 因為獨立判斷型倫理氛圍一定程度上給予員工工作上的彈性與掌握權, 提高了員工的主人翁意識, 使員工願意為組織貢獻自己的知識與想法。

本研究的結果與 Wang & Hsieh (2013)的研究結果存在一些差異。本研究發現規則型、法律與規範型倫理氛圍均對員工建言行為有顯著影響, 然而在 Wang & Hsieh (2013)的研究中, 規則型倫理氛圍與員工沉默、法律與規範型倫理氛圍與員工沉默兩個關係均不顯著。這一發現或許可以間接佐證建言與沉默是兩個不同的概念。

進一步而言, 本研究提出員工心理安全感為前述影響效果之關鍵心理機制, 以擴展倫理氛圍與員工建言行為關係之理論建構。研究結果顯示, 員工心理安全感對五種倫理氛圍與員工建言行為之關係均具有中介效果, 亦即心理安全感對於倫理氛圍影響員工建言行為之效果扮演重要的角色(Walumbwa & Schaubroeck,2009; Liang, 2012)。由於員工建言行為是具有風險性的行為(Liu, Zhu & Yang, 2010), 前述的工具性氛圍將使得員工察覺其工作環境中, 存在著相互較勁或利益角逐的互動關係, 因而降低其心理安全感, 而不願意提出對組織有益的言論, 因為有可能因此有損其個人福祉。反之, 關懷型倫理氛圍使員工彼此間形成支持、互信的關係, 員工因心理安全較高, 降低了對建言風險的感知, 而更願意提出自己的想法。規則型倫理氛圍、法律與規範型倫理氛圍因為有完備的倫理規章制度使員工的行為有據可循, 減少了員工陷入人際壓力或造成不必要誤會的可能, 因而員工在人際互動上的心理安全感更高, 也更願意發表自己的看法。在高獨立判斷型倫理氛圍下, 員工擁有處理倫理問題的自主權, 也能感受到組織對自己的尊重與信任, 因此他們的心理安全感更高, 在面對倫理問題時也更敢於發表自己的看法。

## 二、 知覺 LMX 品質的影響



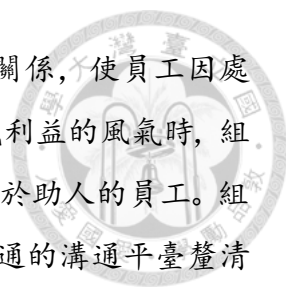
本研究結果顯示，與主管關係的好壞對於員工的建言行為亦有相當程度的影響。依據 LMX 理論，與主管之間存在圈內關係，表示員工獲得較多主管的資源與支持。基於互惠原則，員工也會透過貢獻自己的想法來回饋主管。本研究在此基礎上進一步推導並發現，心理安全感是知覺 LMX 品質與員工建言行為之關係的重要機制。過去已有研究發現心理授權(Wang et al., 2016)、知覺建言風險 (Duan et al., 2019)均為此關係的影響機制，而本研究擴展了知覺 LMX 品質與員工建言行為的理論建構，發現知覺 LMX 品質可通過心理安全感影響員工的建言行為。處於圈內的員工(即其知覺 LMX 品質較高)，由於受到主管信任，主管願意較多授權給他，因此他的發言較會被主管所接受，即或主管不認同其想法，基於雙方的信任關係，他也不會因此而擔心主管為此懲罰他，因此處於圈內的員工心理安全感較高，也更敢於建言。此外，圈內員工因與主管有較多相處機會，更容易獲取與主管有關的額外資訊(如主管偏好)，這些資訊可以使圈內員工知曉如何恰當的向主管提供意見，降低建言結果的不確定性，使圈內員工對建言行為的心理不安全感更低，進而將使圈內員工有更高動機展示建言行為。反之，處於圈外的員工(即其知覺 LMX 品質較低)與主管僅為經濟交換關係，相比於圈內員工，他們對主管的信任感較低，擁有較少主管相關的資訊，使得他們對建言行為的心理不安全感與防禦性較高，而這將對圈外員工是否展示建言行為具有抑制效果。

### 第三節 管理意涵

本研究結果在管理上具有實務管理意涵，以下分別就組織倫理氛圍與主管部屬關係說明之。

本研究發現員工知覺的組織倫理氛圍會透過其心理安全感影響其建言行為，且不同倫理氛圍具有不同的影響效果。本研究結果顯示，工具型倫理氛圍的影響效果是負面的，其他類型（關懷型、法律與規範型、規則型、獨立判斷型）的倫理氛圍的影響是正面的。因此，在實務管理上，組織可以有以下的作法：

#### 一、 避免建立工具型倫理氛圍



由於工具型倫理氛圍將會促使員工間產生利益角逐的互動關係，使員工因處於較低的心理安全感而不願建言，因此當組織內部產生追求自我利益的風氣時，組織應及時干預，比如對這些行為進行一定的處罰、鼓勵與獎勵樂於助人的員工。組織也應以共贏為目標，與員工建立互利合作的關係，比如建立暢通的溝通平臺釐清雙方對各自的期待、提供員工進修學習的機會等。

## 二、 積極培養關懷型、法律與規範型、規則型、獨立判斷型倫理氛圍

其次，組織應積極構建關懷型、法律與規範型、規則型、獨立判斷型的倫理氛圍。對於關懷型倫理氛圍，組織應以人性化管理為目標，在日常的管理與決策中考慮到員工感受，不應為了追求公司利益而放棄員工福祉。組織也應適時提供人文關懷，如主動關心員工福利及工作狀況、維護員工的合法權益等。

對於法律與規範型倫理氛圍、規則型倫理氛圍，組織可以建立完善的公司法規制度並嚴格遵守，同時對員工進行組織倫理的教育與訓練，確保員工能瞭解並遵守規章制度。對於獨立判斷型倫理氛圍，組織應充分尊重每一位員工的倫理信念，並在倫理問題的解決上，給予員工一定的自主權。

## 三、 提升主管與部屬間的 LMX 品質

另一方面，本研究發現員工知覺 LMX 品質也會透過其心理安全感，正面影響其建言行為。因此，如果想提高員工建言動機，可以從提升主管與部屬間 LMX 品質入手。就組織角度來說，組織應鼓勵主管與部屬建立良好的關係，比如提供各種教育訓練，培養主管的領導能力；提供主管與部屬建立非正式交流的機會，使雙方能更瞭解彼此，建立互信，減少誤會。就主管角度來說，主管可以透過與員工建立支持、信任、尊重的互動關係，來增強員工的心理安全感，比如關心員工工作近況、適時的給予鼓勵與獎勵等。

## 四、 留意員工的心理安全感



除此以外，組織應留意員工的心理安全感，若主管注意到員工在表達時感到畏縮、猶豫或害怕，主管應積極協助，比如提供情感、社交以及工作業務上的支持；創造一個開放、允許自由發表想法而沒有咎責的工作環境；提倡從失敗中學習等。組織亦可建立合宜的人力資源措施，如設置匿名的投訴管道、建立友善職場、打造多元且包容的組織文化等。

## 第四節 研究限制與未來建議

本研究有以下研究限制：

### 一、 研究工具之限制

本研究在選擇組織倫理氛圍的量表時，考量到填答者可能因問卷過長而失去耐心，因此並未使用 Victor & Cullen(1988)開發的包含 26 個題項的量表，而是使用了 Huang、You & Tsai(2012)簡化的版本(14 題)。題項的縮減有可能致使問卷無法涵蓋每一構面的內涵。不過，Huang、You & Tsai(2012)的版本仍具有某種程度的信效度。

### 二、 問卷蒐集方式之限制

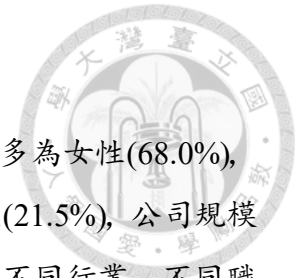
本研究是採用網路形式發放問卷，蒐集個人層次的資料，以驗證研究假說。未來研究可將本研究模型提升至跨層次研究，蒐集以公司或部門為分析單位的資訊（如公司層次的組織倫理氛圍、單位層次的員工心理安全感），進而進行跨層次分析。

### 三、 問卷填答方式之限制

本研究使用員工自我評價來衡量其建言行為，獲得的結果可能會受個人主觀判斷的影響而有所偏差，比如員工可能會故意隱瞞自己的真實情況而過度浮誇自己的建言表現。未來研究可以嘗試同時獲得主管以及同事對當事人的評量分數。

#### 四、 樣本代表性之限制

本研究的有效數據為 178 份，樣本數量不多。本研究樣本大多為女性(68.0%)，職位階級多為基層員工(79%)，多任職於製造業(24.3%)與服務業(21.5%)，公司規模多為 500 人以下(56.4%)。未來研究可嘗試透過多種管道，蒐集不同行業、不同職位階級、不同公司規模的數據，以增加研究樣本的廣度。



## 參考文獻

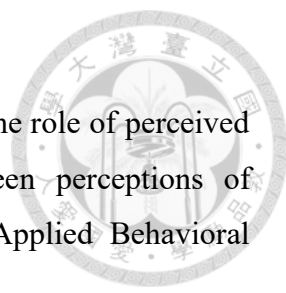


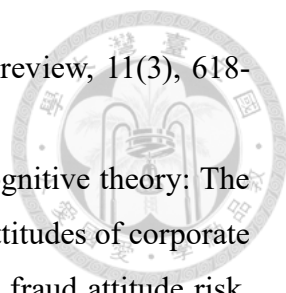
### 中文文獻

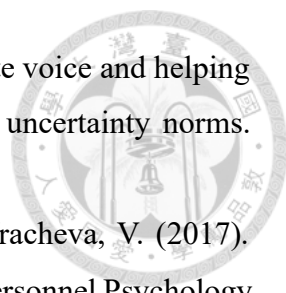
- 林威德. (2015). 領導風格與員工建言之關係：調控焦點的中介效果.
- 林宣妤. (2018). 職場排擠對員工工作態度與行為之影響.
- 張嘉倩. (2021). 旁觀者知覺職場霸凌與離職傾向之關係——以心理安全感與情緒耗竭為中介變項.
- 彭台光, 高月慈, & 林鈺琴. (2006). 管理研究中的共同方法變異：問題本質，影響，測試和補救. *管理學報*, 23(1), 77-98.
- 彭柏脩. (2016). 主從交換關係與倫理氛圍對服務破壞與工作績效之影響——以服務業員工福利滿意度為調節變項.
- 戴久永, 劉祥得, & 吳怡婷. (2009). 倫理氛圍影響工作績效與離職意圖之研究. *經營管理論叢*, 157-173.

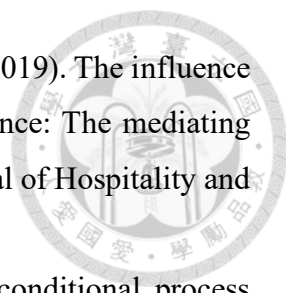
### 英文文獻


- Arnaud, A. (2006). A new theory and measure of ethical work climate: The psychological process model (PPM) and the ethical climate index (ECI). University of Central Florida.
- Arnaud, A. (2010). Conceptualizing and measuring ethical work climate: Development and validation of the ethical climate index. *Business & Society*, 49(2), 345-358.
- Aryee, S., & Chen, Z. X. (2006). Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of business research*, 59(7), 793-801.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Mondejar, R., & Chu, C. W. (2017). Core self-evaluations and employee voice behavior: Test of a dual-motivational pathway. *Journal of management*, 43(3), 946-966.
- Barnett, T., & Schubert, E. (2002). Perceptions of the ethical work climate and covenantal

- 
- relationships. *Journal of Business Ethics*, 36(3), 279-290.
- Bergeron, D. M., & Thompson, P. S. (2020). Speaking up at work: the role of perceived organizational support in explaining the relationship between perceptions of organizational politics and voice behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 195-215.
- Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of cross-cultural psychology*, 1(3), 185-216.
- 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.
- Chamberlin, M., Newton, D. W., & Lepine, J. A. (2017). A meta - analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: Identification of key associations, distinctions, and future research directions. *Personnel Psychology*, 70(1), 11-71.
- Chan, D. (2006). Interactive effects of situational judgment effectiveness and proactive personality on work perceptions and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 475.
- Cheng, M. Y., & Wang, L. (2015). The mediating effect of ethical climate on the relationship between paternalistic leadership and team identification: A team-level analysis in the Chinese context. *Journal of business ethics*, 129(3), 639-654.
- Chughtai, A. A. (2016). Servant leadership and follower outcomes: Mediating effects of organizational identification and psychological safety. *The Journal of psychology*, 150(7), 866-880.
- Craft, J. L. (2013). A review of the empirical ethical decision-making literature: 2004–2011. *Journal of business ethics*, 117(2), 221-259.
- DeConinck, J. B. (2015). Outcomes of ethical leadership among salespeople. *Journal of business research*, 68(5), 1086-1093.
- 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.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership:

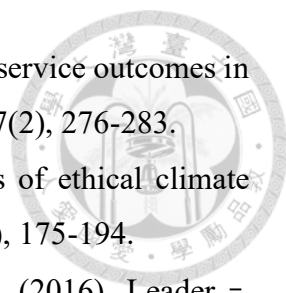
- 
- A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), 618-634.
- Domino, M. A., Wingreen, S. C., & Blanton, J. E. (2015). Social cognitive theory: The antecedents and effects of ethical climate fit on organizational attitudes of corporate accounting professionals—a reflection of client narcissism and fraud attitude risk. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 453-467.
- 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.
- Duan, J., Lapointe, É., Xu, Y., & Brooks, S. (2019). Why do employees speak up? Examining the roles of LMX, perceived risk and perceived leader power in predicting voice behavior. *Journal of Managerial Psychology*.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management*, 38(6), 1715-1759.
- Dunegan, K. J., Uhl-Bien, M., & Duchon, D. (2002). LMX and subordinate performance: The moderating effects of task characteristics. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 275-285.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 1(1), 23-43.
- Edmondson, A. C., & Mogelof, J. P. (2006). Explaining psychological safety in innovation teams: organizational culture, team dynamics, or personality?. In *Creativity and innovation in organizational teams* (pp. 129-156). Psychology Press.
- Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241-253.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 26(4), 596-607.
- Fischer, R., Ferreira, M. C., Van Meurs, N., Gok, K., Jiang, D. Y., Fontaine, J. R., ... &

- 
- Abubakar, A. (2019). Does organizational formalization facilitate voice and helping organizational citizenship behaviors? It depends on (national) uncertainty norms. *Journal of International Business Studies*, 50(1), 125-134.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta - analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.
- Frese, M., Teng, E., & Wijnen, C. J. (1999). Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1139-1155.
- George, D., & Mallery, P. (2003). Edition 4. *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update.
- Gerpott, F. H., Wenzel, R., Lehmann-Willenbrock, N., & Voelpel, S. C. (2015). Age-diverse training groups: How knowledge sharing & psychological safety promote learning outcomes. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2015, No. 1, p. 11691). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Ghosh, K. (2015). Benevolent leadership in not-for-profit organizations: Welfare orientation measures, ethical climate and organizational citizenship behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2017). The relationship between informal controls, ethical work climates, and organizational performance. *Journal of business ethics*, 141(3), 505-528.
- Goldman, A., & Tabak, N. (2010). Perception of ethical climate and its relationship to nurses' demographic characteristics and job satisfaction. *Nursing Ethics*, 17(2), 233-246.
- Gorden, W. I. (1988). Range of employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1(4), 283-299.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. *Leadership frontiers*, 143, 165.

- 
- Guchait, P., Abbott, J. L., Lee, C. K., Back, K. J., & Manoharan, A. (2019). The influence of perceived forgiveness climate on service recovery performance: The mediating effect of psychological safety and organizational fairness. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 94-102.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard university press.
- Hsiung, H. H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of business ethics*, 107(3), 349-361.
- Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Li, J., Maguire, P., Sun, H., & Wang, D. (2018). Exploring the influence of ethical leadership on voice behavior: how leader-member exchange, psychological safety and psychological empowerment influence employees' willingness to speak out. *Frontiers in psychology*, 9, 1718.
- Huang, C. C., You, C. S., & Tsai, M. T. (2012). A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Nursing ethics*, 19(4), 513-529.
- Iqbal, A., Latif, K. F., & Ahmad, M. S. (2020). Servant leadership and employee innovative behavior: exploring psychological pathways. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Boles, J. S. (2013). Bringing meaning to the sales job: The effect of ethical climate and customer demandingness. *Journal of Business Research*, 66(11), 2301-2307.
- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 117-136.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Kakkar H. & Tangirala S. (2018). *If Your Employees Aren't Speaking Up, Blame Company Culture*. Harvard Business Review.
- Klaas, B. S., Olson-Buchanan, J. B., & Ward, A. K. (2012). The determinants of

- 
- alternative forms of workplace voice: An integrative perspective. *Journal of management*, 38(1), 314-345.
- Lapointe, E., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 99-115.
- 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.
- Lemmergaard, J. (2004). *Tolerance for Ambiguity: The Intersection between Ethical Climate, Psychological Climate, and Ethnic Diversity*. Syddansk Universitetsforlag.
- Lemmergaard, J., & Lauridsen, J. (2008). The ethical climate of Danish firms: A discussion and enhancement of the ethical-climate model. *Journal of business Ethics*, 80(4), 653-675.
- Leung, A. S. (2008). Matching ethical work climate to in-role and extra-role behaviors in a collectivist work setting. *Journal of business ethics*, 79(1), 43-55.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management journal*, 55(1), 71-92.
- Liao, H., Liu, D., & Loi, R. (2010). Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1090-1109.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future.
- Liu, J., Wang, J., Geng, Z., & Wang, Y. (2021). Linking leader–member exchange to employee voice behavior: The mediating role of self-efficacy. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 49(12), 1-8.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The leadership quarterly*, 21(1), 189-202.

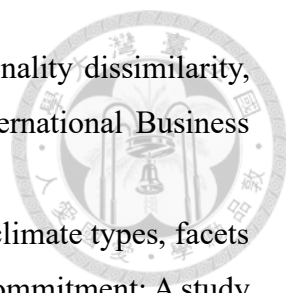


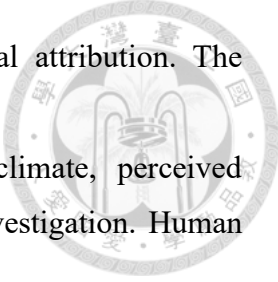
- 
- Luria, G., & Yagil, D. (2008). Procedural justice, ethical climate and service outcomes in restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 276-283.
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of business ethics*, 69(2), 175-194.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader - member exchange (LMX) and performance: A meta - analytic review. *Personnel psychology*, 69(1), 67-121.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87.
- Men, C., Fong, P. S., Huo, W., Zhong, J., Jia, R., & Luo, J. (2020). Ethical leadership and knowledge hiding: A moderated mediation model of psychological safety and mastery climate. *Journal of Business Ethics*, 166(3), 461-472.
- 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.
- Moin, M. F., Omar, M. K., Wei, F., Rasheed, M. I., & Hameed, Z. (2021). Green HRM and psychological safety: How transformational leadership drives follower's job satisfaction. *Current issues in Tourism*, 24(16), 2269-2277.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management annals*, 5(1), 373-412.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L., & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: a cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 183.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locander, W. B. (2006). Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *Journal of*

- Personal Selling & Sales Management, 26(1), 19-26.
- Nemanich, L. A., & Vera, D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 19-33.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535.
- Newman, A., Round, H., Bhattacharya, S., & Roy, A. (2017). Ethical climates in organizations: A review and research agenda. *Business Ethics Quarterly*, 27(4), 475-512.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta - analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
- Olson, L. L. (1998). Hospital nurses' perceptions of the ethical climate of their work setting. *Image: the journal of nursing scholarship*, 30(4), 345-349.
- Pauly, B., Varcoe, C., Storch, J., & Newton, L. (2009). Registered nurses' perceptions of moral distress and ethical climate. *Nursing ethics*, 16(5), 561-573.
- Potipiroon, W., & Wongpreedee, A. (2021). Ethical climate and whistleblowing intentions: Testing the mediating roles of public service motivation and psychological safety among local government employees. *Public Personnel Management*, 50(3), 327-355.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36(4), 717-731.
- Putranta, M. P., & Kingshott, R. P. J. (2011). The relationships between ethical climates, ethical ideologies and 58 rganizational commitment within Indonesian higher education institutions. *Journal of Academic Ethics*, 9(1), 43-60.
- Rasheed, M. A., Shahzad, K., Conroy, C., Nadeem, S., & Siddique, M. U. (2017). Exploring the role of employee voice between high-performance work system and organizational innovation in small and medium enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Rest, J. R. (1984). *The major components of morality*. New York: John Wiley.
- Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. New York: Praeger.
- Rosenblatt, Z., & Peled, D. (2002). School ethical climate and parental involvement.

- Journal of Educational Administration.
- Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach. New York: Wiley.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64(1), 361-388.
- Schwepker Jr, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of business research*, 54(1), 39-52.
- Sher, P. J. H., Zhuang, W. L., Wang, M. C., Peng, C. J., & Lee, C. H. (2019). Moderating effect of perceived organizational support on the relationship between leader-member exchange and expatriate voice in multinational banks. *Employee Relations: The International Journal*.
- Sherf, E. N., Parke, M. R., & Isaakyan, S. (2021). Distinguishing voice and silence at work: Unique relationships with perceived impact, psychological safety, and burnout. *Academy of Management Journal*, 64(1), 114-148.
- Shin, Y. (2012). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. *Journal of business ethics*, 108(3), 299-312.
- Sinclair, A. (1993). Approaches to organisational culture and ethics. *Journal of Business ethics*, 12(1), 63-73.
- Suhonen, R., Stolt, M., Gustafsson, M. L., Katajisto, J., & Charalambous, A. (2014). The associations among the ethical climate, the professional practice environment and individualized care in care settings for older people. *Journal of advanced nursing*, 70(6), 1356-1368.
- Takeuchi, R., Chen, Z., & Cheung, S. Y. (2012). Applying uncertainty management theory to employee voice behavior: An integrative investigation. *Personnel Psychology*, 65(2), 283-323.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189-1203.
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business ethics quarterly*, 8(3), 447-476.



- 
- Tröster, C., & Van Knippenberg, D. (2012). Leader openness, nationality dissimilarity, and voice in multinational management teams. *Journal of International Business Studies*, 43(6), 591-613.
- Tsai, M. T., & Huang, C. C. (2008). The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: A study of nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 565-581.
- Tyler, T. R., Lind, E. A., & Huo, Y. J. (2000). Cultural values and authority relations: The psychology of conflict resolution across cultures. *Psychology, Public Policy, and Law*, 6(4), 1138.
- Tynan, R. (2005). The effects of threat sensitivity and face giving on dyadic psychological safety and upward communication 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(2), 223-247.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.
- Van Dyne, L., 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.
- Van Gils, S., Hogg, M. A., Van Quaquebeke, N., & van Knippenberg, D. (2017). When organizational identification elicits moral decision-making: A matter of the right climate. *Journal of Business Ethics*, 142(1), 155-168.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative science quarterly*, 101-125.
- 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.
- Wang, D., Gan, C., & Wu, C. (2016). LMX and employee voice: A moderated mediation model of psychological empowerment and role clarity. *Personnel Review*.
- Wang, H. K., & Yen, Y. F. (2021). How the organizational ethical climate accounts for employee voice behavior: a multilevel analysis. *Asia Pacific Journal of Human Resources*.
- 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.
- Wang, Y. D., & Hsieh, H. H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human relations*, 66(6), 783-802.
- Weeks, W. A., Loe, T. W., Chonko, L. B., & Wakefield, K. (2004). The effect of perceived ethical climate on the search for sales force excellence. *Journal of personal selling & sales management*, 24(3), 199-214.
- Wimbush, J. C., & Shepard, J. M. (1994). Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business ethics*, 13(8), 637-647.
- Wyld, D. C., & Jones, C. A. (1997). The importance of context: The ethical work climate construct and models of ethical decision making--an agenda for research. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 465-472.
- Xu, D., Zhang, N., Bu, X., & He, J. (2022). The effect of perceived organizational support on the work engagement of Chinese nurses during the COVID-19: the mediating role of psychological safety. *Psychology, Health & Medicine*, 27(2), 481-487.
- Zhang, H., & Cao, W. (2021). How can the silence be broken? Caring ethical climate and employee silence. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 49(2), 1-12.
- Zhang, J., Chiu, R., & Wei, L. (2009). Decision-making process of internal whistleblowing behavior in China: Empirical evidence and implications. *Journal of business Ethics*, 88(1), 25-41.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), 197-206.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696.

## 附錄一：第一階段問卷



親愛的受訪者您好：

感謝您撥冗參與此次調查。本調查旨在探討組織特性與員工行為的關連性。調查一共分為兩階段，第一階段結束後，將從“有效樣本”中抽出 50 人贈送 7-ELEVEN 50 元電子禮券。也請您務必參與一個月後第二階段的調查。兩階段均完成後，您將獲得 100 元的 7-ELEVEN 電子禮券。

此份問卷為調查的第一階段，問卷填答大約會花費您 10-15 分鐘的時間。問卷採不具名方式，結果僅供學術研究使用，資料絕對保密，請您放心填答。

也請您於問卷最後留下您的郵箱，方便我們進行抽獎與第二階段聯係您。

各項題目均無正確答案，請按照您自己的想法或真實情況作答即可。對於您的協助，在此致上最誠摯的謝意！

一、以下描述是有關於您的描述，請依照實際情況填答您的同意程度。

題項	非常不同意	不同意	有點不同意	沒意見	有點同意	同意	非常同意
1.對於我所在單位中可能出現的問題，我會提出自己的建議。							
2.我會積極提出有助於我所在單位的做法或新方案。							
3.我會積極提出改善我所在單位工作流程的建議。							
4.我會主動提出幫助我所在單位達成目標的合理建議。							
5.我會提出能改善我所在單位運作的建設性意見。							
6.我會主動勸告同事別做那些會損害工作績效的行為。							
7.即使有不同意見，我也會誠實表達自己的想法。							

8.我會敢於反應工作中沒有效率的流程。							
9.我敢於指出問題，即使可能會傷害和他人的關係。							
10.我會主動指出工作環境中團隊的協調問題。							

二、以下描述是有關於您的感受，請依照實際情況填答您的同意程度。

題項	非常不同意	不同意	有點不同意	沒意見	有點同意	同意	非常同意
1.在我所在公司中，我能真實的表達出自己的想法。							
2.在我所在公司中，我能坦率的表達出自己的想法。							
3.即使我和他人意見不和時，也不會被找麻煩。							
4.我擔心在公司中自己的想法會對自己造成損害。							
5.我所在的公司歡迎大家表露自己真實的感受。							

三、以下描述是有關於您與主管的關係，請依照實際情況填答您的同意程度。

題項	非常不同意	不同意	有點不同意	沒意見	有點同意	同意	非常同意
1.我非常喜歡我的直屬主管這個人。							
2.我的主管是人們會喜歡跟他做朋友的那種人。							
3.和我的主管再一起工作是一件非常愉快的事。							
4.我的主管會爲了我的工作向上司答辯，即使他并不完全瞭解問題癥結所在。							



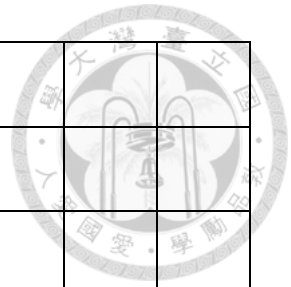
5.當我遭到其他人責難時，我的主管會為我辯護。							
6.我會為我的主管做超過我的工作表上被賦予的工作。							
7.為了促進整體工作團隊的利益，我願意付出額外的心力。							
8.我的主管對他的工作上的專業知識令我印象深刻。							
9.我尊敬我的主管對工作的瞭解程度及處理能力。							
10.此題請選非常不同意							
11.我很欽佩我的主管的專業技能。							

四、以下描述是有關於您所在公司的描述，請依照實際情況填答您的同意程度。

題項	非常不同意	不同意	有點不同意	沒意見	有點同意	同意	非常同意
1.我所在公司最關心的是整個組織中所有人的福祉。							
2.我所在公司最主要考慮的是對組織中每個人最有利的是什麼。							
3.我們主要關心的永遠是對他人最好的是什麼。							
4.我所在公司中，員工應該要依循自己的個人信念和道德觀做事。							
5.我所在公司中，員工處事是以自己的個人道德觀為原則。							
6.我所在公司中的每位員工由自己決定什麼是對什麼是錯							
7.我所在公司中，主要的考慮因素是所屬專業的法律或道德規範。							
8.我所在公司中，員工應嚴格遵守法律或專業標準。							
9.員工應該遵循法律和專業標準，其他的考慮因素都在其次。							



10.我所在公司中，成功的員工是那些遵循規範的人。							
11.我所在公司的員工都嚴格遵守組織政策。							
12.我所在公司期望所屬員工為了組織利益可以採取任何行動，不論它的後果如何。							
13.我所在公司中，人們會保護自己的利益高於一切。							
14.我所在公司中沒有個人道德或倫理存在的空間。							



### 五、基本資料

1.性別：男 女

2.年齡：\_\_\_\_\_

3.最高教育程度：

國中小

高中

大學、專科

碩士、博士

4.您的工作年資(單位：月)：\_\_\_\_\_

5.您的工作層級：

基層員工

基層主管

中高階主管

公司領導人

顧問

技術人員

6.您所在公司的組織規模：

500 人以下

501~1000 人

1001~3000 人

3000 人以上

7.您的郵箱(方便抽獎與第二階段聯係)：\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 附錄二：第二階段問卷



親愛的受訪者您好：

感謝您一個月前參與本調查的第一階段。本調查旨在探討組織特性與員工行為的關連性。此份問卷為調查的第二階段，問卷填答大約會花費您 3-5 分鐘的時間。問卷採不具名方式，結果僅供學術研究使用，資料絕對保密，請您放心填答。

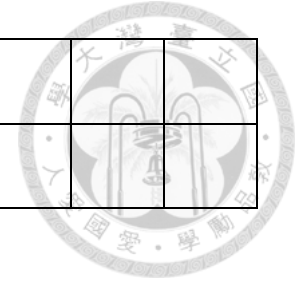
也請您於問卷最後留下您的郵箱，方便我們將 100 元的 7-ELEVEN 電子禮券寄送給您。

各項題目均無正確答案，請按照您自己的想法或真實情況作答即可。對於您的協助，在此致上最誠摯的謝意！

一、以下描述是有關於您的描述，請依照實際情況填答您的同意程度。

題項	非常不同意	不同意	有點不同意	沒意見	有點同意	同意	非常同意
1.對於我所在單位中可能出現的問題，我會提出自己的建議。							
2.我會積極提出有助於我所在單位的做法或新方案。							
3.我會積極提出改善我所在單位工作流程的建議。							
4.我會主動提出幫助我所在單位達成目標的合理建議。							
5.我會提出能改善我所在單位運作的建設性意見。							
6.我會主動勸告同事別做那些會損害工作績效的行為。							
7.即使有不同意見，我也會誠實表達自己的想法。							
8.我會敢於反應工作中沒有效率的流程。							

9.我敢於指出問題，即使可能會傷害和他人的關係。							
10.我會主動指出工作環境中團隊的協調問題。							



## 二、基本資料

1.性別：男 女

2.年齡：\_\_\_\_\_

3.最高教育程度：

國中小

高中

大學、專科

碩士、博士

4.您的工作年資(單位：月)：\_\_\_\_\_

5.您的工作層級：

基層員工

基層主管

中高階主管

公司領導人

顧問

技術人員

6.您所在公司的組織規模：

500 人以下

501~1000 人

1001~3000 人

3000 人以上

7.您的郵箱(方便寄送電子禮券)：\_\_\_\_\_