

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

謙或虛？華人虛性自謙之初探：

某非營利組織員工樣本的探討

Modesty or Superficiality? A Preliminary Exploration of  
Chinese Superficial Self-Modesty: Analyzing a Sample of  
Employees from a Non-for-Profit Organization

鄒禮恩

Li-En Tsou

指導教授：戚樹誠 博士

Advisor: Shu-Cheng Chi, Ph.D.

中華民國 112 年 7 月

July 2023

國立臺灣大學碩士學位論文  
口試委員會審定書

謙或虛？華人虛性自謙之初探：

某非營利組織員工樣本的探討

Modesty or Superficiality? A Preliminary Exploration of  
Chinese Superficial Self-Modesty: Analyzing a Sample  
of Employees from a Non-for-Profit Organization

本論文係鄒禮恩君（學號：R09741028）在國立臺灣大學  
商學研究所完成之碩士學位論文，於民國 112 年 6 月 26 日  
承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明。

口試委員：

戚樹誠

(指導教授)

賴璽方

朱志傑

系所所長：



## 誌 謝



感謝戚樹誠老師，戚老師在指導學術研究論文的過程中，耐心、細心地討論研究方向，明確引導，耗費心神地逐字逐句批閱論文。口試委員璽方師、志傑師，感謝對於論文修改提出寶貴的意見。

在研究所期間各方的師長們：怡靖老師、Prof. James、逸宏哥、志成哥、允凱、尚儒師、紹倫哥、相姝師、智民師、建忠師、揚文師、安履師、俊堯師、琬喻師、琬宜助教、素真師、哲修師、健生師、雅姝師，感謝支持及鼓勵。

大多來自教會及團契的朋友：兩柔、子萱、主焰、國禎、國權、義兒、耀文、Molly、品儒、明倫，感謝陪伴。

MBA 的同學：信樺、傑、思年、廷維、紫荊、鈺涵、哲柔，感謝在學校中一起有許多歡笑。

讚美之泉的專輯，感謝能一次次地聆聽而走過高山低谷。

一同成長的群體：研究生小組、英崇小組、生命樹小組、奇異果小組、台大團契、新酒小組、提摩太小組、TGIF 小組，有你們真好。

家人：爸爸、媽媽、妹妹、奶奶，感謝養育與支持。

感謝天父賜予並存留我的生命，還能完成台大商研所學業及研究論文，將一切榮耀都歸給愛我們的主耶穌基督。

## 摘要



本研究檢視華人文化下的自謙構念意涵，明確區辨實性自謙及虛性自謙為兩個不同構念，並以印象管理觀點探討虛性自謙在真誠領導與建言行為間可能的中介效果；其中，研究者推論真誠領導負向影響虛性自謙，虛性自謙負向影響建言行為。透過兩階段的問卷調查研究設計（間隔一個月），於台灣某非營利組織蒐集七十一份員工樣本後，經迴歸分析發現，真誠領導與虛性自謙不存在關聯性，虛性自謙與促進型建言呈現正向（而非原本預測的負向）關係，虛性自謙與建言行為、抑制型建言不存在關聯性。研究結果不支持本研究所提之中介假說。文末，研究者針對華人自謙的理論構念、自謙量表的信效度、本研究發現進行討論，並提出本研究限制及未來研究方向的建議。

**關鍵字：**虛性自謙、自謙、建言、印象管理、真誠領導

## Abstract



The present study examines the meanings of Chinese self-modesty construct and differentiates superficial self-modesty from authentic self-modesty. Drawing on an impression management perspective, the researcher investigated a possible mediation effect of authentic leadership with voice behavior via superficial self-modesty, proposing that authentic leadership negatively affects superficial self-modesty and superficial self-modesty negatively affects voice behavior. Through a two-stage survey research design with an interval of one month, a sample of 71 employees from a non-for-profit organization in Taiwan was collected. Regression analyses showed that no relationship was found between authentic leadership and superficial self-modesty. Superficial self-modesty was found positively (rather than negatively) related to promotive voice. Also, no relationship was found between superficial self-modesty and voice behavior, and between superficial self-modesty and prohibitive voice. That is, the mediation hypothesis was not supported. At the end, the researcher discusses Chinese self-modesty as a theoretical construct, the reliability and validity of the self-modesty scale, and the current research findings and proposes study limitations and future research directions.

*Keywords:* superficial self-modesty, self-modesty, voice, impression management, authentic leadership



## 目 錄

口試委員會審定書.....	i
誌謝.....	ii
中文摘要.....	iii
英文摘要.....	iv
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.....	3
第三節 研究流程.....	5
第二章 文獻回顧及研究假說.....	6
第一節 虛性自謙.....	6
第二節 建言行為.....	10
第三節 真誠領導.....	13
第三章 研究方法.....	16
第一節 研究架構.....	16
第二節 測量工具.....	17
第三節 資料蒐集與分析方法.....	20
第四章 研究結果.....	21
第一節 樣本結構之敘述統計.....	21
第二節 研究變項之敘述統計.....	22

第三節 假說驗證.....	24
第五章 討論與建議.....	26
第一節 研究發現與理論意涵討論 .....	26
第二節 研究限制與未來研究建議 .....	29
參考文獻.....	30



## 圖表目錄



圖 1-1	研究流程.....	5
圖 3-1	研究架構.....	16
表 4-1	樣本結構分布.....	21
表 4-2-1	主要研究變項之敘述性統計.....	22
表 4-2-2	研究變項之敘述性統計、相關係數及內部一致性信度.....	23
表 4-3-1	迴歸模型分析結果一.....	24
表 4-3-2	迴歸模型分析結果二.....	25
表 5-1	假說驗證統整.....	26



# 第一章 緒論



## 第一節 研究背景與動機

謙虛 (humility 或 modesty, 亦可譯作謙遜) 在東西方不同的宗教信仰、文化、哲學思想中, 都是基本的美德、原則及態度 (Owens et al., 2013); 然而與謙虛有關的實證研究多限縮於西方心理學觀點下的討論, 與華人文化中的「自謙」 (self-modesty) 有所不同。從華人本土自我 (self) 研究的角度觀之 (張仁和等, 2019), 華人自謙的行為傾向, 即是自我作為行動主體時, 一種自我呈現的手段及策略。自謙時常並非只是如同表面所呈現的保守低調及負向整飾, 反而是有技巧地進行正面的印象管理 (impression management, 又稱印象整飾)。當個體隱藏優勢或迴避成功, 係出自對於道德至善的追求, 認為自己可以再進步, 這樣的態度及行為傾向, 乃是真實、真正的謙虛, 有學者稱之為華人的「實性自謙」 (胡金生、黃希庭, 2009)。相對而言, 當個體隱藏優勢或迴避成功, 係出自保護或提升自我的形象, 這樣的態度及行為傾向另有目的, 乃是虛偽、虛假的謙虛, 則稱之為華人的「虛性自謙」。如果為人謙虛意味著貶低自己、讚揚他人, 應當會求問他人自己有待改善之處, 而非主動評論他人哪裡需要改進, 那麼面對組織內既有或潛在的問題, 具有虛性自謙態度的個體, 究竟會不會提出建言呢?

建言行為 (voice behavior, 簡稱建言或 voice), 乃當代組織行為 (organizational behavior) 研究中的重要構念 (construct) (林守紀等, 2017; 戚樹誠等, 2016), 而瞭解員工的建言機制, 對於主管及員工皆有所助益 (Morrison, 2014)。當員工在工作組織中看見可以改進的地方, 或是有疑問的做法, 若是能主動提出討論, 作為具有建設性的建議及發言, 除能化做公司進步的動力, 也能避免問題及損失惡化。台灣的建言研究尚在起步階段, 大多複製或追隨西方的研究內容及觀點, 期盼有更多研究從華人文化角度切入, 深化在台灣的建言研究及理論 (林守紀等, 2017)。在既有文獻中, 僅有為數不多的研究, 以印象管理觀點分析個體

與建言間的關係。從印象管理觀點，探索華人文化中的虛性自謙態度與建言行為之關係，便形成了現有文獻的缺口。



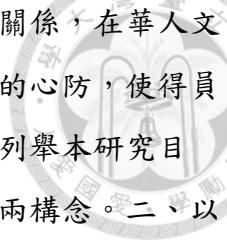
組織除了需要重視員工的建言機制及因應措施，主管的領導風格也是影響組織成敗的重要因素，同時成為建言行為的前因變項。隨著正向組織行為學（positive organizational behavior）的發展，帶有內化道德觀點（internalized moral perspective）的真誠領導（authentic leadership）逐漸受到重視，除了作為回應組織中眾多不道德、不真誠問題的理想領導型態，真誠領導能贏得部屬的認同及信任，促使員工展現組織公民行為（organizational citizenship behavior, OCB）及建言行為。Walumbwa 等人（2010）即指出，真誠領導能透過部屬對領導者的認同（identification with supervisor）及賦權（empowerment）的中介機制，正向影響組織公民行為。其中，真誠領導亦包含了自我覺察（self-awareness），也就是「對於自身的優缺點有正確的認識」，此與西方文獻中謙虛（humility）中「以準確眼光看待自己」的定義（Owens et al., 2013），相當類似。Zhou & Chen（2022）則發現，領導者謙遜（leader humility）會透過利社會動機（prosocial motivation）、組織關懷動機（organizational concern motivation）的中介機制，正向影響建言行為。儘管許多文獻已經指出，領導者的真誠及謙虛，能夠引發員工的建言行為，然而在華人文化下，真誠領導是否會透過影響員工的虛性自謙態度，進而影響員工的建言行為，在現有文獻中尚付之闕如，引發了本研究動機。

## 第二節 研究目的與問題



根據過去文獻，在西方組織當中，員工較能直接表達自己的訴求；反之，在華人文化下，員工則需要委婉、謙卑地表達自身的「愚見」（林守紀等，2017；Gao, 1998）。這是由於華人具有社會取向（楊國樞，2005）的特性，包含了保持和諧人際關係、避免人際尷尬等，以期能符合社會期望。在華人的社會取向之下，個人會透過自謙進行自我調節，作為策略性的印象管理歷程，以達社會期待及人際和諧（張仁和等，2019）。洪贊凱、曾鈺雯（2012）即從印象管理觀點提出，政治技巧（political skill）對建言具有正向影響，換言之，政治技巧程度較高的員工，較易展現出建言行為。然而，紀乃文、李學佳（2018）則指出，為了避免得罪他人及傷害自我形象，印象管理動機（impression management motive）對建言具有負向影響，換言之，較具有印象管理動機的員工，則較不會提出建言。至今相關的文獻莫衷一是，研究者希冀提出假說以闡述華人文化下虛性自謙與建言的關係，並予以驗證。

員工選擇不建言或保持沉默（silence）的其中一項重要原因，便是可能會因此遭受主管開除或不予晉升職位（Milliken et al., 2003），領導風格因而成為影響建言行為的關鍵前因變項。有關領導風格與建言之關係的研究，有學者從道德領導（ethical leadership）（Deter & Burris, 2007）、轉換型領導（transformational leadership）（Walumbwa & Schaubroeck, 2009）進行探討，以降低員工對於建言疑慮的角度論述之。相對於前述的研究，Hsiung（2012）則是由提升員工真誠性進而鼓勵員工建言的角度，發現真誠領導對於領導部屬交換（leader-member exchange, LMX）及正向心情（positive mood）具有正向影響，且會透過該兩者的中介，對建言行為具有正向影響。Guenter 等人（2017）亦發現，真誠領導對於沉默具有負向影響，亦即在主管的真誠領導下，會降低部屬的沉默並激發建言行為。研究者據此推論，帶有印象管理成分的虛性自謙，可能受到主管的真誠領導所影響。若是領導者展現出真誠而不虛偽的風格，部屬可能較能夠真誠地表現出自己的想法。



綜合上述虛性自謙與建言之關係，以及真誠領導與虛性自謙之關係，在華人文化的情境下，真誠領導是否能卸下員工外表的謙抑、甚或有些虛偽的心防，使得員工願意表達自己真實的想法與意見？這是本研究的核心問題。以下列舉本研究目的：一、檢視華人自謙構念定義及內涵，討論實性自謙及虛性自謙兩構念。二、以印象管理觀點，檢視虛性自謙對於建言行為之影響，真誠領導對於虛性自謙之影響，以及虛性自謙作為真誠領導與建言行為之間的中介效果。

### 第三節 研究流程



本研究的研究流程如下。首先，研究者與指導教授討論研究方向並確認研究主題。研究者以 Web of Science 資料庫平台、華藝線上圖書館、中國知識資源總庫，搜尋主題關鍵字，閱讀相關文獻，並發掘潛在的研究缺口。在思考尚未有前人研究過的缺口時，研究者草擬研究架構及假說，並和指導教授反覆討論及修改。確立研究架構後，研究者需要尋找有意願參與研究的組織，確認該組織的特性及期望，據以設計適合該組織的研究方法及問卷。當該組織的主管審核研究問卷無虞後，則進行研究問卷發放及回收。研究者在收到填答者所回答的樣本資料後，透過統計軟體分析，並檢定假說是否獲得支持。在分析假說檢定後，研究者歸納研究發現及可以討論之處，最後撰寫研究論文。



圖 1-1 研究流程

## 第二章 文獻回顧及研究假說



### 第一節 虛性自謙

自謙是一種基於華人文化價值觀 (cultural value) 的態度 (attitude)，願意在與人互動中，以隱藏優勢、迴避成就要求自我謙虛。其源自於華人傳統的價值體系，從日常生活的諺語中，就可以看見其普遍及重要性，例如：「滿招損、謙受益」等。在重視中庸、和諧的背景下，華人需要以含蓄、低調的方式呈現自我，於保有禮 (貌、儀) 之中，達成社會環境中「仁」的目標。這樣低調、含蓄的風格，體現在華人的低外向性上，盡量避免在群體中太突出、太活躍 (許功余等，2001)。這是由於在華人社會中，強調服從權威、人際和諧，「外向活躍」可能會破壞團體的和諧與平衡，引發衝突、競爭及排斥；低調、刻意隱藏自我的表現，反而才是「會做人」的展現 (胡金生、黃希庭，2009)。

自謙與謙虛有何不同之處？Davis 等人 (2011) 指出，humility 是在衝突中給予尊重及同理，對於不同的文化與世界觀具有開放性，以及對於神的崇敬，同時也包含了 modesty，即以準確的眼光看待自己，不卑不亢，且對於他人的讚賞能適度調節。Owens 等人 (2013) 則指出，humility 可以從人際間 (interpersonal)、個體內 (intrapersonal)、哲學上 (philosophical) 等不同取向觀之。其從人際間的取向定義為，願意以準確的眼光看待自己，承認自己的缺點、錯誤、有限；讚揚他人長處及貢獻，但不貶低自己或隱藏優勢；願從他人學習、尋求及接受回饋。此外，Owens 等人將 modesty 定義為，不吹噓、不給予自己應有的 (undersell) 成就，缺少果斷自信 (assertiveness)；保留 (withhold) 對自己的正面資訊；推遲 (defer) 對於成功的功勞。他們認為 humility 及 modesty 的差異處在於，modesty 較缺少個人學習及個人發展的動機、較具有社會敏感度以避免吸引過多注意力及過多談論自己。而華人文化中的謙虛，或稱為自謙，比起上述較偏向西方觀點的謙虛，則是更著重在自我貶抑、隱藏優勢或迴避成就 (偏向 modesty)、歸功他人 (謝威士、汪鳳炎，

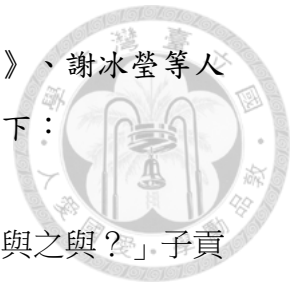
2022)，並且仍然包含願從他人學習（偏向 humility）、追求仁德及道德至善（偏向 intrapersonal 或 philosophical）等內涵。由於華人自謙無法完全對應至 humility 或 modesty，因而以 self-modesty 表示。



胡金生、黃希庭（2009, p.844）將自謙定義為：「個體在人際交往中隱藏和迴避自身優勢或成功的態度與行為」，他們認為華人自謙的主要目的有三。首先，維繫表面和諧（superficial harmony）及避免衝突（disintegration avoidance）（Chen et al., 2015；Leung et al., 2002），即「防禦性」，是自謙最基本的動機。在與權力關係不對等的對象互動時，需要自謙而不失禮貌。在自己很有面子，威脅到他人的面子時，需要自謙以避免自己過度突出，從而避免關係的破壞。自謙亦可避免言過其實，即沒有自知之明，作為保護自己形象的策略。第二，克己復禮為仁，即「自我完善」。自謙是一種道德修養，克制自己的驕矜、盈溢之心，認知自己終其一生皆可以再進步，擁有積極進取、虛懷若谷的態度，以追求道德至善。它是對於禮教的實踐、對於自我與社會的融合，所表現的真情流露，因此被稱為實性的自謙。第三，將自謙視為一種工具，用以「提升形象」，獲取他人好感及正面評價。自謙可以有其虛偽性、功利性，言行上展現謙虛、客套，實際上卻是暗藏心機，搏取表面上的認同及讚賞，心中卻沒有足夠實質的謙遜道德修為，以退為進，因此被稱作虛性的自謙。此外，需將上述三個目的融會貫通，拿捏好自謙實性、虛性的分寸，展現自信及豁達，而非卑微及懦弱。不論是主動示弱，例如虛心求教他人、讚美對方、揭露自己的短處，或是被動迴避，例如克制提及自己的長處及成功、迴避或否定他人對自己的誇獎，都是為了達成自謙的目的。然而，這樣對於自謙的定義，實則混淆了實性自謙與虛性自謙的內涵。實性自謙乃是個體為了實踐其道德至善價值觀而展現出的謙虛態度；虛性自謙則是為了達成自我形象的提升，以印象管理技巧採行的謙虛態度，也包含了為了維繫表面和諧及保護自我形象之防禦性。

為了探究實性與虛性謙虛的區別，在儒家背景中的相關論述，研究者使用「中國哲學書電子化計劃」線上古籍搜尋平台，發現儒家最重要的經典《論語》當中並

沒有「謙」字。參考北宋《論語注疏》、南宋朱熹《四書章句集注》、謝冰瑩等人（2006）所編之《新譯四書讀本》，註釋、解說中有謙字的篇章如下：



子禽問於子貢曰：「夫子至於是邦也，必聞其政，求之與？抑與之與？」子貢曰：「夫子溫、良、恭、儉、讓以得之。夫子之求之也，其諸異乎人之求之與！」〈學而第一〉

子謂子產，「有君子之道四焉：其行己也恭，其事上也敬，其養民也惠，其使民也義。」〈公冶長第五〉

溫良恭儉讓的「讓」字，以及行己也恭的「恭」字，皆為「謙遜」之意，分別代表孔子以謙遜的美德得聞他國之政事，以及孔子稱許子產待人態度很謙遜，可見謙遜地待人接物之品德，為華人儒學傳統所讚揚。具體而言，如何展現自謙之德行，則見於以下之篇章：

子曰：「述而不作，信而好古，竊比於我老彭。」

子曰：「文莫，吾猶人也。躬行君子，則吾未之有得！」

子曰：「若聖與仁，則吾豈敢？抑為之不厭，誨人不倦，則可謂云爾已矣！」

公西華曰：「正唯弟子不能學也！」〈述而第七〉

曾子曰：「以能問於不能，以多問於寡，有若無，實若虛，犯而不校。昔者吾友，嘗從事於斯矣。」〈泰伯第八〉

達巷黨人曰：「大哉孔子！博學而無所成名。」子聞之，謂門弟子曰：「吾何執？執御乎？執射乎？吾執御矣！」

子曰：「吾有知乎哉？無知也。有鄙夫問於我，空空如也，我叩其兩端而竭焉。」〈子罕第九〉





顏淵死，顏路請子之車以為之椁。子曰：「才不才，亦各言其子也。鯉也死，有棺而無椁。吾不徒行以為之椁，以吾從大夫之後，不可徒行也。」〈先進第十一〉

述而篇中，孔子刪詩書、定禮樂，卻自謙述而不作；被尊為至聖先師，卻謙稱自己未能做一個身體力行的君子；不敢當、否認自己是聖人、仁者。泰伯篇中，曾子讚美顏回虛己以待人之德行，有學問卻好像沒有一樣，有實質的能力、見聞卻好像空虛一樣。子罕篇中，當孔子聽到鄉里讚譽他學識淵博時，他以六藝之卑——專精於駕車自謙；自問自答，說自己無知。先進篇中，孔子時為大夫，卻說自己要跟在大夫的後面。上述孔子及顏回，在實踐道德至善時的實性自謙表現，確實包含了迴避自身優勢、否認他人讚賞、虛心求問寡者、尊崇先賢等言行。然而，若把謙虛作為一種手段及工具，用來提升形象及達到其他目的時，孔子是否認同呢？

子張問：「士何如斯可謂之達矣？」子曰：「何哉，爾所謂達者？」子張對曰：「在邦必聞，在家必聞。」子曰：「是聞也，非達也。夫達也者：質直而好義，察言而觀色，慮以下人，在邦必達，在家必達。夫聞也者：色取仁而行違，居之不疑，在邦必聞，在家必聞。」〈顏淵第十二〉


孔子說明聞達有別，為誠偽、虛實之分：有名望的人為聞，表面上求取仁德，行為上卻有所違逆，居之不疑，專務虛偽，此為孔子所駁斥。通達之人，則是本性正直、追求道義，能慮以下人、卑以自牧、謙退，這是真正的謙虛，以居於人下，不求人知。由上述的語錄可知，孔子並不認同以印象管理、提升或保護表面形象為目標的虛性自謙。由於虛性自謙並非傳統儒學所讚揚，卻又普遍存在於現代華人社會，本研究欲將研究焦點關注於虛性自謙，並將虛性自謙定義為：「個體為了達到人際關係的表面和諧，以及自我形象之保護與提升，願意在人際交往中刻意隱藏和迴避自身優勢或成功的態度。」

## 第二節 建言行為



建言行為，係指員工為了改善組織，自願性地提出具建設性的想法、建議、擔憂、問題及挑戰（Van Dyne & LePine, 1998；Morrison, 2014）。員工是公司的重要資產，除了為公司提供勞動力外，如能在看見公司可進步之處，潛在隱憂之處，甚或是已發生問題之處時，主動提出其觀察及洞見，將能使組織減少損失，增加效益。Liang 等人（2012）將建言行為細分為兩個面向：促進型建言（promotive voice）及抑制型建言（prohibitive voice）。促進型建言係指員工對於提升組織整體的運作所表達的新想法或建議，較著重對於未來理想的狀態。抑制型建言係指員工對於有害於組織的工作習慣、事件、員工行為所提出的擔憂與建議，較側重對於先前未察覺問題的警示。

當員工在決定是否提出建言時，風險知覺（perception of risk）經常是關鍵考慮之因素（林守紀等，2017；Morrison, 2014），其中包含（一）效能（efficacy），建言能否造成實際情況之改變，也就是口語所言「反映了有沒有用」；（二）安全（safety），建言會否帶來負面效果，例如遭到其他成員投以異樣的眼光及排斥，成為「製造麻煩的人」，並帶來與他人之間的緊張關係。Morrison（2014）指出，人們通常會過於低估效能和安全，引發相當程度之風險知覺；除了效能及安全的評估之外，員工之所以通常保持沉默，亦來自於無意識的過程，而社會化（socialization）及文化便對此過程的形塑扮演了重要角色。即使員工覺得有話要說，卻可能認為自己不夠格提出（Liang et al., 2012）、沒人真正想聽，害怕聽起來只像是抱怨、引發他人的尷尬、傷害他人的感受、被貼上不名譽的標籤，並擔心失去重要人脈、對自己的職涯發展造成負面影響（Milliken et al., 2003；Morrison, 2014）。然而員工的欲言又止，選擇沉默的結果，將會引發心理壓力、不滿，甚至有可能導致其最終的離職（Morrison & Milliken, 2000）。縱然好不容易說出來，卻是過於委婉，對於事實大打折扣（Milliken et al., 2003）。而對組織而言，無法使內部成員正常發聲，錯失真知灼見，甚或流失人才，則有害於組織，誠可謂一大虧損。



林守紀等人（2017）的論文詳盡回顧了影響建言的因素，可從個人、對偶、團體、組織等不同層次探討。其中常見者包含：性格、價值觀、態度、領導行為、領導風格、團體結構、知覺組織或團體氛圍、管理制度等。亦有文獻針對建言之後果加以探討，如工作態度（Cheng et al., 2013）、個人形象（Burriss et al., 2013）、團體工作績效（Frazier & Bowler, 2015）、團體離職情況（McClellan et al., 2013）等。然而，上述文獻多以西方理論觀點出發，少有華人文化的觀點。由於員工保持沉默而選擇不建言的因素，最大宗的害怕，即來自被貼上抱怨問題及麻煩製造者的標籤，一旦被貼上負面標籤、形象被毀後，後果將不堪設想（Milliken et al., 2003）；基於此，研究者將從印象管理觀點，探討華人員工的虛性自謙與建言行為之間可能的關係。

### 虛性自謙與建言行為的關係

虛性自謙是為了保持表面和諧、避免衝突、提升形象的處世態度及策略，可從「印象管理」的角度解釋此行為傾向（張仁和等，2019）。印象管理係指員工表現出特定的形象（回顧見 Bolino et al., 2016），以便獲得主管或同仁的認可，除了可視之為一種政治行為，亦可由虛性自謙中的兩個目的分別探討。首先，從「防禦性」目的觀之。對於向權力不對等之人建言時，可能會以下犯上而失去禮貌，或是建言時講得頭頭是道，讓自己很有面子及顯得突出，而威脅到他人的面子。建言者需要冒的風險，便是前述所產生的不和諧、關係衝突，以及進而被貼上製造問題及麻煩的負面標籤。此外，若是建言內容言過其實，則會被譏諷為不具自知之明。研究者推測，虛性自謙程度愈高的人，在面對自己的想法與公司的現況不同時，愈會為了維繫表面和諧和避免衝突，迴避自身長處及抬舉他人，用以防禦、保護、被動維持自己安全的形象，因而較不會提出建言。而 Wei 等人（2015）以社會期許反應（socially desirable responding, SDR）理論，解釋表面和諧及建言之間的關係時，亦有異曲同工之妙。當員工為了維繫表面和諧、避免衝突，而認知到建言具有較高風險，亦即不符社會期許時，則較不會提出建言。第二，從「提升形象」目的觀之。虛性自謙作為一種工具，乃用以獲得他人的好感及正面評價。研究者推測，虛性自謙程度愈高的人，儘管有不同於公司現況的想法及建言，也會為了提升其支持主

管、配合組織等「聽話」的正面形象，表現出虛偽的謙虛，因而較不會提出建言。此類矯揉的謙虛，如同拍馬屁式地高抬他人、貶低自己，傾向主動讚美對方、揭露自己的短處，以迎合的方式主動求取自身形象的提升，同時避免製造問題及麻煩、傲慢無知的形象，其可謂明哲保身、八面玲瓏。

當員工具有虛性自謙傾向時，可能會認為提出新的想法及建議，即促進型建言，會讓自己的言行舉止較為突出，以下犯上、威脅他人面子、言過其實，造成人際關係上的風險及自身的負面形象，因而避諱主動提出創新見解。而對於公司舊有的積習或潛在的問題提出針砭，即抑制型建言，則可能顯得高人一等，好像其他人看不出來；或是大家心知肚明，卻無人點破問題，讓自告奮勇的陳情者顯得鋒芒畢露；又或者，提出疑慮時，等同於對於制定舊有規定者的否定，形同給他人難堪。當上述的效能計算過低及風險過高，可能形成負面形象時，員工便難以提出建言。虛性自謙作為一種態度及策略，用以防禦性地被動保護形象、避免負面形象，或是主動塑造、提升「忠誠、配合」等正面形象時，虛性自謙傾向愈高的人，愈不會提出建言。因此，本研究推論的假設一如下。

假設一：虛性自謙態度對於建言行為具有負向影響。虛性自謙態度愈高的人，愈不會提出建言。

假設一 A：虛性自謙態度對於促進型建言行為具有負向影響。虛性自謙態度的人，愈不會提出促進型建言。

假設一 B：虛性自謙態度對於抑制型建言行為具有負向影響。虛性自謙態度的人，愈不會提出抑制型建言。

### 第三節 真誠領導

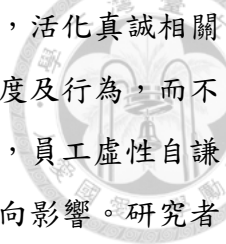


真誠領導為二十世紀後學者們所提出的一種理想領導概念，有學者指出真誠領導包含平衡程序（balanced processing）、關係透明性（relational transparency）、自我覺察（self-awareness）、內化道德觀點（internalized moral perspective）四個面向（Walumbwa et al., 2010）。平衡程序，強調主管鼓勵部屬提出不同觀點挑戰組織當前做法；關係透明性，包含主管以身作則來展現真實的想法及情緒；自我覺察，係有關對於自身的優點及缺點有正確及平衡的認識；內化道德觀點，則指領導行為發自內在道德及價值觀，而非受到外在人為及環境壓力所影響（Gardner et al., 2005）。

具有真誠領導的主管能促進部屬提出建言行為、真誠地展現自我，不必對主管有過多的臆測及知覺風險，而扼殺了員工寶貴的建言。邱雅暖、張婉菁（2018）的研究顯示，真誠領導對於部屬展現服務導向的組織公民行為具有正向影響，且該影響路徑為心理資本（psychological capital）及服務氣候（service climate）所中介。換言之，真誠領導透過心理資本、服務氣候的中介，能正向影響組織公民行為。組織公民行為的具體行為表現如：「樂於對服務改善提供建設性的建議」，可見建言亦被視為挑戰型導向的組織公民行為（戚樹誠等，2016）。簡忠仁等人（2019）也指出，真誠領導以心理資本為基礎，透過真實地表達意見、交換想法，與部屬建立真誠關係，從而促進員工真誠地展現自我，減少部屬的印象管理，形成共善的正向循環。

#### 真誠領導、虛性自謙與建言行為的關係

虛性自謙是一種基於華人文化價值觀的態度，此文化價值觀係以印象管理為目標，並非真實地呈現自我的想法及言論，而以扭曲的形式，願意表現出附和、沉默及順從，以搏得主管及同仁的好感。由於虛性自謙的態度奠基於文化價值觀，價值觀則是人格特質及自我概念的核心（Sagiv & Schwartz, 2022），研究者從特質活化理論（trait activation theory，回顧見 Tett et al., 2021）推測，在主管帶來平衡程序、關



係透明性等領導過程的情境下，員工會和主管真誠領導的情境互動，活化真誠相關的特質及價值觀，引發員工表現出真實自我，削弱與虛偽相關的態度及行為，而不需以虛性自謙再做印象管理，亦不願展露虛性自謙的態度。換言之，員工虛性自謙的態度得以因為主管的真誠領導而減少，且又對於建言行為呈現負向影響。研究者由華人文化觀點推論，虛性自謙將能以負負得正的影響效果，中介真誠領導及建言行為之間的關係。

當主管以身作則，展現關係透明性及內化道德觀點，表達自身真實的想法及情緒，並根據內心的道德而非服膺於外在壓力形成決策時，能夠鼓勵員工提出對於未來展望的真實意見，真誠領導因而能削弱部屬想做印象管理的虛性自謙態度，卸不下願提出促進型建言的心防。當主管展現平衡程序及自我覺察，鼓勵員工提出不同觀點來挑戰組織舊有或目前的制度，且對於自身評價有正確的認識，不因為他人的意見及反對來判斷順從或忠逆與否，員工對於提出現況的隱憂及問題，感受到較高的效能及較低的風險時，即不用擔心動輒得咎，顧忌與他人之間的和諧容易受到傷害，便能反轉虛性自謙對於抑制型建言的負向效果。綜上，本研究推論的假設二及三如下。

假設二：真誠領導對於虛性自謙態度具有負向影響。主管愈傾向展現真誠領導，部屬愈不傾向展現虛性自謙的態度。

假設三：虛性自謙態度在真誠領導及建言行為的正向關係之間，具有中介效果。愈具有真誠領導的主管透過降低部屬的虛性自謙態度，使得後者愈會提出建言。

假設三 A：虛性自謙態度在真誠領導及促進型建言行為的正向關係之間，具有中介效果。愈具有真誠領導的主管透過降低部屬的虛性自謙態度，使得後者愈會提出促進型建言。

假設三 B：虛性自謙態度在真誠領導及抑制型建言行為的正向關係之間，具有中介效果。愈具有真誠領導的主管透過降低部屬的虛性自謙態度，使得後者愈會提出抑制型建言。



## 第三章 研究方法



### 第一節 研究架構

本研究以量化研究的方式，透過不同量表衡量所欲探討的構念：真誠領導、虛性自謙、建言行為。建言行為又分為促進型建言、抑制型建言兩面向。圖 3-1 為本研究之架構。

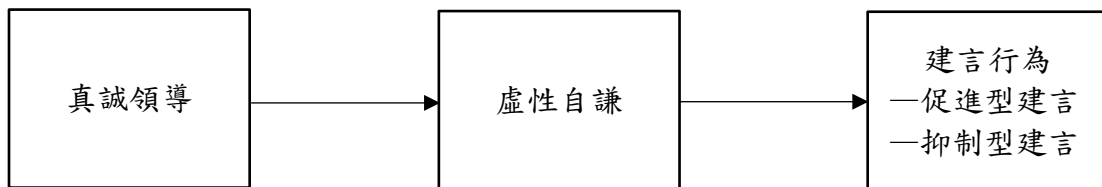


圖 3-1 研究架構



## 第二節 測量工具



### 一、真誠領導


本研究採用由 Avolio 等人 (2007) 所發展的真誠領導量表，經由 Mind Garden 獲得授權<sup>1</sup>，並且參考邱雅暖、張婉菁 (2018) 的中文翻譯版。該量表共十六題，其中包含四個面向：平衡程序、內化道德觀點、關係透明性、自我覺察。受訪者乃針對其直屬主管的領導風格進行填答，範例題目為：「我的直屬主管能很清楚表達其意思」、「我的直屬主管展現的信念與行為是一致的」、「我的直屬主管會廣泛蒐集各種與其立場不同的觀點」、「我的直屬主管會尋求回饋意見以改善與他人的互動」。每題給予五個選項：沒有、偶爾、有時候、常常、幾乎總是，並在計分時由左至右給予 1 至 5 分。

### 二、虛性自謙

本研究採用胡金生、黃希庭 (2009) 所發展的大學生自謙認同度評定問卷。原始量表共十五題，然而經研究者仔細審視後，絕大部分之題目皆無法準確歸類於實性自謙、虛性自謙之構念。其中，經研究者整理分析，不屬於自謙範疇之題項，例如：第七題「經常反省自己，才能不斷進步」、第九題「我覺得行事低調的人更有親和力」、第十題「我不會同情平時太自負的失敗者」、第五題「為了得到大家的認可，我會在發表成功感言時強調別人的幫助和支持」，以上題項中存在的用語，包括反省、低調、不同情、肯定他人等，皆不屬於「隱藏和迴避自身優勢或成功」之範疇。從題項敘述中，無法辨別其究竟是實性自謙，還是虛性自謙之題目，例如：第四題「我不在乎在失敗的同事面前展示我的成功（反向題）」、第十三題「成功的時候我經常告誡自己要冷靜」、第十四題「忠於自己的感受最重要，不必為了遷就別人而克制自己（反向題）」。看似是歸屬於實性自謙，雖然有偏向自我成長、自我完善的敘述，但是卻未包含隱藏和迴避自身優勢或成功，也未納入道德原則或未提及道德至善，實則不符構念定義之題項，例如：第三題「說話做事留有

---

<sup>1</sup> Copyright © 2007 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc. [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)



餘地，會讓我覺得更踏實」、第八題「一時一事的成功並不重要，重要的是提升自己的實力」、第十一題「越是成功的人越應該看到自己的不足，這樣才能不斷的自我超越」、第十二題「驕傲自滿會妨礙人生境界的提升」。接近虛性自謙，但未明確指出隱藏優勢或迴避成就之題項，例如：第二題「做人要懂得謙讓，強出頭不會有好結果」。研究者按照文意、題意做出上述內容分析，並與組織行為領域專家討論後，刪除不符合自謙定義的題目，最後根據本研究虛性自謙的定義，挑選出較符合定義之三個題項：第一題「為了不讓別人尷尬，我會隱藏自己的某些優勢」，此題係為了維繫表面和諧及保護自我形象而刻意隱藏優勢；第六題「謙恭的儀態或舉止容易給人留下好印象」，此題係為了提升自我形象而表現出謙虛，而非以真實的謙虛為目標；第十五題「為了得到一些人的賞識，刻意降低自己是一種必要的策略」，此題係為了獲得他人讚賞及正面評價而自我貶抑。每題給予五個選項：強烈不同意、有點不同意、既非同意也非不同意、有點同意、強烈同意，並在計分時由左至右給予 1 至 5 分。

### 三、建言行為

本研究使用 Liang 等人 (2012) 所發展之建言行為量表，並且參考高鈺涵 (2022) 的中文翻譯版。該量表共十題，其中包含促進型建言五題、抑制型建言五題。範例題目為：「對於單位中可能出現的問題，我會提出自己的建議」、「我會主動勸告同事別做那些會損害工作績效的行為」。每題給予五個選項：強烈不同意、有點不同意、既非同意也非不同意、有點同意、強烈同意，並在計分時由左至右給予 1 至 5 分。

### 四、控制變項與其他背景變項

參考過往建言行為之相關研究 (紀乃文、李學佳, 2018; Guenter et al., 2017; Hsiung, 2012; Liang et al., 2012)，男性可能較女性更多提出建言 (LePine & Van Dyne, 1998)；年齡較高者可能比起年齡較低者，對於提出問題的解決方法較有自信，而較可能提出建言 (Takeuchi et al., 2012)。因此，本研究納入性別、年齡作為控制變項。除了性別與年齡外，本研究亦詢問受訪者下列背景資訊：教育程度、是

否擔任主管職、年資，這些背景變項僅做敘述性統計及相關分析，並未納入迴歸分析之控制變項。



### 第三節 資料蒐集與分析方法



研究者於某一基督信仰背景之非營利組織進行問卷調查，該組織在職員工（並非志工）共有約兩百人。組織宗旨為傳揚福音，並非求取自身的益處。研究者經組織高層主管同意後，由高層主管透過內部群組發放網路問卷，採匿名自由填答。問卷使用 Qualtrics 平台製作問卷，分兩階段發放。完整填答兩階段問卷者，可得到價值約新台幣一百五十元之網路貼圖獎勵。為確保填答者有專心填答問卷，於問卷中插入一題檢查題：「此題請直接回答沒有」。第一階段問卷包含真誠領導、虛性自謙之衡量量表，第二階段問卷包含促進型建言與抑制型建言之衡量量表，時間間隔一個月。各量表內之題目順序，以電腦隨機排序，每份問卷不同。

第一階段共收到八十七份問卷，第二階段共收到七十五份問卷，扣除檢查題未通過的四份問卷，最後以七十一份問卷作為分析之樣本。

本研究以 SPSS 作為統計分析軟體，使用敘述統計、信度分析、相關分析、迴歸分析等功能，探究構念之間的關係。

## 第四章 研究結果



### 第一節 樣本結構之敘述統計

本研究共收集到七十一份有效樣本，均來自同一組織。其中女性填答人數居多，約佔百分之六十五。年齡分佈於二十三至六十六歲之間，平均約為四十三歲。教育程度以大專院校居多，約佔百分之七十三。較多的受訪者並未擔任或兼任主管職，約佔百分之六十一；主管職係在組織內部擔任。年資平均約為十四年，最少未滿一年，最多長達三十六年。

表 4-1 樣本結構分布

變項	類別	人數	百分比
性別	男性	25	35.2%
	女性	46	64.8%
年齡	20-29 歲	7	9.9%
	30-39 歲	21	29.6%
	40-49 歲	23	32.4%
	50-59 歲	15	21.1%
	60 歲以上	5	7.0%
教育程度	高中職	4	5.6%
	大專院校	52	73.3%
	碩士	15	21.1%
是否擔任主管職	是	28	39.4%
	否	43	60.6%
年資	未滿 1 年	8	11.2%
	1-9 年	22	31.0%
	10-19 年	19	26.8%
	20-29 年	19	26.8%
	30 年以上	3	4.2%

## 第二節 研究變項之敘述統計



本研究的主要研究變項為真誠領導、虛性自謙、建言行為、促進型建言、抑制型建言。表 4-2-1 顯示各變項之平均數、標準差、最小值、最大值。

表 4-2-1 主要研究變項之敘述性統計

變項	平均數	標準差	最小值	最大值
真誠領導	3.50	0.74	1.44	4.88
虛性自謙	3.60	0.66	2.00	4.67
建言行為	3.60	0.64	1.90	4.70
促進型建言	3.78	0.68	2.00	5.00
抑制型建言	3.43	0.69	1.80	4.60

表 4-2-2 顯示各研究變項之間的相關係數，以及研究量表的 Cronbach's  $\alpha$  值。從表 4-2-2 觀之，年齡與教育程度呈現顯著負相關 ( $r = -.23, p < .05$ )，亦與是否擔任主管職、年資呈現顯著正相關 ( $r = .29, p < .05$ ； $r = .79, p < .001$ )。是否擔任主管職與年資、建言行為、抑制型建言呈現顯著正相關 ( $r = .41, p < .001$ ； $r = .25, p < .05$ ； $r = .30, p < .05$ )。年資與真誠領導呈現顯著負相關 ( $r = -.27, p < .05$ )，亦與建言行為、促進型建言、抑制型建言呈現顯著正相關 ( $r = .32, p < .01$ ； $r = .30, p < .05$ ； $r = .30, p < .05$ )。虛性自謙僅與促進型建言顯著正相關 ( $r = .24, p < .05$ )。建言行為與促進型建言、抑制型建言呈現顯著正相關 ( $r = .93, p < .001$ ； $r = .93, p < .001$ )。促進型建言與抑制型建言，亦呈現顯著正相關 ( $r = .73, p < .001$ )。

表 4-2-2 研究變項之敘述性統計、相關係數及內部一致性信度

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 性別	1.65	0.48										
2. 年齡	42.74	10.83	.09									
3. 教育程度	5.08	0.67	-.17	-.23*								
4. 是否擔任主管職	1.39	0.49	-.07	.29*	-.02							
5. 年資	13.99	9.81	.14	.79***	-.13	.41***						
6. 真誠領導	3.50	0.74	-.08	-.17	.18	-.08	-.27*	(.94)				
7. 虛性自謙	3.60	0.66	-.06	-.03	.04	-.00	-.21	-.10	(.49)			
8. 建言行為	3.60	0.64	-.16	.21	-.04	.25*	.32**	-.08	.13	(.88)		
9. 促進型建言	3.78	0.68	-.19	.21	-.02	.17	.30*	-.05	.24*	.93***	(.86)	
10. 抑制型建言	3.43	0.69	-.11	.18	-.06	.30*	.30*	-.09	-.00	.93***	.73***	(.76)

註：  $N = 71$

\* $p < .05$  ; \*\* $p < .01$  ; \*\*\* $p < .001$

對角線之括號內數字為 Cronbach's  $\alpha$

性別：男=1；女=2

教育程度：小學=1；初級中學=2；高中職=3；專科=4；大學=5；碩士=6

是否擔任主管職：否=1；是=2

### 第三節 假說驗證



由迴歸模型結果分析之，以虛性自謙作為自變項，促進型建言為依變項時，虛性自謙對於促進型建言具有顯著正向影響 ( $t = 2.017, p < .05$ )，恰好與假設一 A 的預測方向相反，即虛性自謙程度愈高時，愈會提出促進型建言。而虛性自謙對於建言行為、抑制型建言則無顯著影響 ( $t = 1.024, p > .05$ ;  $t = -0.042, p > .05$ )，即虛性自謙的高低與否，與建言行為、抑制型建言之間不存在任何關聯性，故假設一、假設一 A、假設一 B 均不成立。

以真誠領導作為自變項，虛性自謙作為依變項分析時，模型未達顯著水準 ( $t = -0.890, p > .05$ )，即主管的真誠領導高低與否，對於部屬的虛性自謙沒有顯著預測力，因此假設二不成立。由於中介效果的前段預測沒有成立，因此研究者不繼續進行中介假說的驗證，換言之，虛性自謙亦無法於真誠領導及建言之間扮演中介角色，故假設三、假設三 A、假設三 B 亦不成立。

表 4-3-1 迴歸模型分析結果一

變項	虛性自謙				建言行為			
	$\beta$	SE	t	p	$\beta$	SE	t	p
性別	-0.096	0.168	-0.568	0.572	-0.226	0.155	-1.460	0.149
年齡	-0.002	0.008	-0.304	0.762	0.014	0.007	1.962	0.054
真誠領導	-0.099	0.111	-0.890	0.377				
虛性自謙					0.114	0.112	1.024	0.309
$R^2$		0.016				0.091		
$F$		0.365				2.224		

註：  $N = 71$

$\beta$  使用非標準化迴歸係數



表 4-3-2 迴歸模型分析結果二

變項	促進型建言				抑制型建言			
	$\beta$	SE	t	p	$\beta$	SE	t	p
性別	-0.273	0.161	-1.699	0.094	-0.179	0.171	-1.045	0.300
年齡	0.015	0.007	2.051*	0.044	0.012	0.008	1.622	0.110
虛性自謙	0.234	0.161	2.017*	0.048	-0.005	0.124	-0.042	0.967
$R^2$	0.140				0.049			
$F$	3.621*				1.151			

註：  $N = 71$

\* $p < .05$

$\beta$  使用非標準化迴歸係數

## 第五章 討論與建議




### 第一節 研究發現與理論意涵討論

承襲西方文化對於真誠領導能提升建言行為之研究發現，本研究試圖以華人文化角度，探究真誠領導是否能減少員工虛性自謙的態度，進而減少其建言行為，因而虛性自謙可謂在真誠領導及建言行為中間，扮演負負得正的中介效果。研究結果如表 5-1 顯示，本研究所提之所有假設均未被支持。

以下，研究者以構念定義、量表衡量、相關理論基礎等議題，分別進行討論。

表 5-1 假說驗證統整


假設	內容	是否成立
假設一	虛性自謙態度對於建言行為具有負向影響。	否
假設一 A	虛性自謙態度對於促進型建言行為具有負向影響。	否（研究顯示正向影響）
假設一 B	虛性自謙態度對於抑制型建言行為具有負向影響。	否
假設二	真誠領導對於虛性自謙態度具有負向影響。	否
假設三	虛性自謙態度在真誠領導及建言行為的正向關係之間，具有中介效果。	否
假設三 A	虛性自謙態度在真誠領導及促進型建言行為的正向關係之間，具有中介效果。	否
假設三 B	虛性自謙態度在真誠領導及抑制型建言行為的正向關係之間，具有中介效果。	否



第一，過去自謙的構念定義不清。先前的文獻（如胡金生、黃希庭，2009）在定義自謙時，對於實性自謙，亦即真正發自內心追求道德至善的自謙態度，以及虛性自謙，亦即虛偽、表面、另有顧忌與提升形象的自謙態度，將兩者混為一談，導致自謙定義不夠清楚，難以衡量其對於建言行為之影響。本研究將實性自謙、虛性自謙視為不同構念，並且針對虛性自謙，亦即以維繫表面和諧為目的、將謙虛作為印象管理之手段的態度，是否扮演真誠領導與建言行為之間的中介因子進行探討。本研究釐清華人文化下自謙的涵意，引述相關語錄引證孔子並不認同表面、印象管理式的虛性自謙。然而，在當今華人文化脈絡下，相較於美國人，華人的自謙並非是真實地認為自己不足，而是為了達成人際和諧及社會規範之期待，作為一種正向的策略性自我提升（tactical self-enhancement）（張仁和等，2019；Cai et al., 2011），虛性自謙的態度及行為傾向依舊可見，值得對此構念進行更為深入、詳盡的探討。

第二，自謙量表的信效度不佳，導致預測效果不彰。本研究係透過表面效度分析，自胡金生、黃希庭（2009）的大學生自謙認同度評定問卷十五題中，將不符合虛性自謙定義的題目刪去，從中選取較符合的三題。然而，該三題之 Cronbach's  $\alpha$  僅為 .49。經過額外的探索性因素分析、信度分析後發現，「謙恭的儀態或舉止容易給人留下好印象」的因素負荷量最低，若刪除此題後的 Cronbach's  $\alpha$  為 .56，仔細察看此題項，並沒有提及隱藏優勢或迴避成就，可能是造成信度不佳的主因。儘管如此，虛性自謙之衡量仍然欠缺信度，有待後續研究發展更具有品質的量表，提升其信效度，才能更加有效驗證虛性自謙與其他變項之間的關係。

第三，本研究以印象管理作為虛性自謙態度影響建言行為的理論基礎。在前述章節推導假設時，研究者從華人文化的角度，側重虛性自謙維繫表面和諧、提升忠誠及順從形象的觀點，推論虛性自謙程度高之員工，應會避免惹事生非，而較不願提出建言。然而本研究結果卻顯示，虛性自謙與促進型建言呈現顯著的正向關係。



Fuller 等人 (2007) 在過去文獻中指出，個體的建言行為亦是一種印象管理之手段。個體藉由提出組織內工作相關之建議，讓主管及同仁認為個體關心組織未來，使他人對個體產生正面形象，有望提升個體在組織內的聲望，以利其未來的職涯發展 (洪贊凱、曾鈺雯，2012)。紀乃文、李學佳 (2018) 也曾推論印象管理動機與支持型建言 (supportive voice) 呈現正向關係，但其研究結果顯示兩者間呈現顯著的負向關係。他們將此結果歸因於所使用的印象管理動機量表，有不少題項反映了趨避傷害自我形象的傾向。

反觀本研究結果發現，虛性自謙對於促進型建言具有正向影響，此結果與 Fuller 等人 (2007) 的推論一致，有可能是因為傾向虛性自謙的員工，在衡量相關風險後，認為促進型建言所帶來印象管理的潛在好處多於隱憂，在評估後反而傾向提出促進型建言 (而非隱藏其想法)。進一步而言，基於前述第二點，若刪除「謙恭的儀態或舉止容易給人留下好印象」題項，虛性自謙與促進型建言的關係將呈現不顯著 ( $p > .05$ )。換言之，若刪除此題，研究結果將顯示虛性自謙與建言行為 (以及其兩項子構面) 不存在關聯性。研究者推測，虛性自謙與建言行為的關係有可能取決於情境因素，未來研究可針對不同情境下，當事人對印象管理的成本效益分析進行探討，進一步釐清虛性自謙與建言行為之關係的中介機制。

第四、本研究結果不支持真誠領導與虛性自謙的負向關係，無法驗證真誠領導是否能透過虛性自謙的中介進而影響建言行為。本研究發現或許可被解釋為西方領導理論在華人文化下並不適用，然而在領導文獻中，有諸多實證研究發現西方領導概念 (如真誠領導) 確實可用於解釋華人文化下的領導現象。例如邱雅暖、張婉菁 (2018) 的研究便發現，領導者展現真誠領導可以帶來部屬展現服務導向的組織公民行為，其原因在於提升後者的心理資本及組織的服務氣候。具體而言，本研究結果或許可以推論出真誠領導對於部屬的虛性自謙態度並未產生弱化作用，以致於無法藉此提升部屬的建言行為。若從正面激勵的角度觀之，真誠領導是否可以提升華人部屬的實性自謙，進而強化建言行為的展現，此乃未來研究的可能方向之一。

## 第二節 研究限制與未來研究建議



以下為本研究限制及對於未來研究的建議。

第一，本研究採用自評量表，衡量自我對於虛性自謙的態度。而西方學者如 Davis 等人（2011）、Owens 等人（2013）則認為，謙虛構念應由他人衡量較為妥當，建議後續研究可以比較自評與他評方式在衡量虛性自謙時所可能產生的差異。除此以外，若由不同的主管、同事對於同一人進行虛性自謙之評量，是否會因此產生差異，亦可比較之。建議後續學者針對實性自謙與虛性自謙持續進行研究，並發展出具有良好信效度的衡量工具，以利建構更完整的自謙理論。

第二，本研究使用兩階段之問卷，時間間隔一個月，藉以驗證可能存在的因果關係。然而，由於真誠領導與虛性自謙是在同一時間點衡量，無法檢驗其因果關係，是否因此造成兩者間原本預測的顯著關係未能發現，便不得而知。建議後續研究可以採用三個時點，分別衡量自變項、中介變項及依變項，以釐清中介效果是否存在。

第三，本研究於單一組織取得樣本，且樣本數不多，因此研究結果無法類推至其他組織及各行業。由於本研究因故無法進行主管—員工配對抽樣，因此，本研究樣本中，可能存在部分受訪者具有相同的主管，然而在分析時無法進行巢套（nested）迴歸分析。建議未來學者收集跨層次配對樣本，以釐清可能存在的跨層次影響效果。

## 參考文獻



- 周麗芳、任金剛、林守紀 (2013)。轉型領導與建言行為：文化價值觀的關鍵角色。**組織與管理**，**6** (2)，115-159。
- 林守紀、周麗芳、任金剛、曾春榮 (2017)。員工建言行為：回顧與未來。**人力資源管理學報**，**17** (1)，1-33。
- 邱雅暖、張婉菁 (2018)。真誠領導與服務導向組織公民行為之關係：結構方程模式分析。**人力資源管理學報**，**18** (2)，99-130。
- 洪贊凱、曾鈺雯 (2012)。從印象管理觀點探討組織個體政治技巧與建言行為之關係。**人力資源管理學報**，**12** (2)，1-23。
- 紀乃文、李學佳 (2018)。員工為何建言？探討員工利社會動機與印象管理動機對建言行為的影響：求成型焦點、情感性組織承諾與公民行為壓力的干擾效果。**管理學報**，**35** (1)，1-25。
- 胡金生、黃希庭 (2006)。華人社會中的自謙初探。**心理學報**，**29**，1392-1395。
- 高鈺涵 (2022)。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為？探討心理安全感之中介效果〔未出版之碩士論文〕。國立臺灣大學。
- 張仁和、孫蓓如、葉光輝 (2019)。華人本土自我研究的回顧與前瞻。**本土心理學研究**，**51**，3-31。
- 戚樹誠、陳淑貞、楊美玉、朱志傑、賴璽方 (2016)。臺灣組織行為的實證發現：一項國內管理期刊論文的30年回顧。**管理學報**，**33** (1)，1-34。
- 許功餘、王登峰、楊國樞 (2001)。臺灣與大陸華人基本性格向度的比較。**本土心理學研究**，**16**，185-224。
- 楊國樞 (2005)。華人社會取向的理論分析。載於楊國樞、黃光國、楊中芳 (主編)，**華人本土心理學** (頁173-213)。遠流。
- 鄭伯璜、樊景立 (2001)。初探華人社會的社會取向：台灣與大陸之比較研究。**中華心理學刊**，**43**，207-221。

謝冰瑩、李鑒、劉正浩、邱燮友、賴炎元、陳滿銘（2006）。新譯四書讀本（五版）。三民。

謝威士、汪鳳炎（2022）。謙虛型人格特質的結構及其量表編製。心理研究，15（3），211-219。

簡忠仁、鄭伯壘、連玉輝（2019）。真誠崇拜或真誠感染？真誠領導的雙路徑模式。中華心理學刊，61（1），1-23。

Bolino, M., Long, D., & Turnley, W. (2016). Impression management in organizations: Critical questions, answers, and areas for future research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 377–406.

Burris, E. R., Detert, J. R., & Romney, A. C. (2013). Speaking up vs. being heard: The disagreement around and outcomes of employee voice. *Organization Science*, 24(1), 22–38.

Cai, H., Sedikides, C., Gaertner, L., Wang, C., Carvallo, M., Xu, Y., ... Jackson, L. E. (2011). Tactical self-enhancement in China: Is modesty at the service of self-enhancement in East Asian culture? *Social Psychological and Personality Science*, 2(1), 59-64.


Chen, T., Leung, K., Li, F., & Ou, Z. (2015). Interpersonal harmony and creativity in China. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 648–672.

Cheng, J. W., Lu, K. M., Chang, Y. Y., & Johnstone, S. (2013). Voice Behavior and Work Engagement: The Moderating Role of Supervisor-Attributed Motives. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51, 81–102.

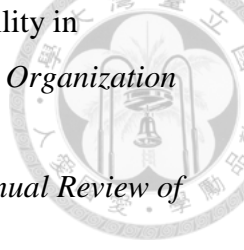
Davis, D. E., Hook, J. N., Worthington, E. L., Jr., Van Tongeren, D. R., Gartner, A. L., Jennings, D. J., & Emmons, R. A. (2011). Relational humility: Conceptualizing and measuring humility as a personality judgment. *Journal of Personality Assessment*, 93(3), 225–234.

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.

Frazier, M. L., & Bowler, W. M. (2015). Voice climate, supervisor undermining, and work outcomes: A group-level examination. *Journal of Management*, 41(3), 841–863.

- 
- Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., Relyea, C., & Frey, L. (2007). An exploratory examination of voice behavior from an impression management perspective. *Journal of Managerial Issues, 19*(1), 134–151.
- Gao, G. (1998). "Don't take my word for it."—Understanding Chinese speaking practices. *International Journal of Intercultural Relations, 22*(2), 163–186.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 343–372.
- Guenther, H., Schreurs, B., van Emmerik, I. H., & Sun, S. (2017). What does it take to break the silence in teams: Authentic leadership and/or proactive followership? *Applied Psychology: An International Review, 66*(1), 49–77.
- Hsiung, H.-H. (2012). Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process. *Journal of Business Ethics, 107*(3), 349–361.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology, 83*(6), 853–868.
- Leung, K., Koch, P.T. & Lu, L. (2002). A Dualistic Model of Harmony and its Implications for Conflict Management in Asia. *Asia Pacific Journal of Management, 19*, 201–220.
- 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.
- McClellan, E. J., Burris, E. R., & Detert, J. R. (2013). When does voice lead to exit? It depends on leadership. *Academy of Management Journal, 56*(2), 525–548.
- 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. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 173–197.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review, 25*(4), 706–725.



- 
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538.
- Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2022). Personal values across cultures. *Annual Review of Psychology*, 73, 517–546.
- 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.
- Tett, R. P., Toich, M. J., & Ozkum, S. B. (2021). Trait activation theory: A review of the literature and applications to five lines of personality dynamics research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 199–233.
- 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.
- 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.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901–914.
- Wei, X., Zhang, Z.-X., & Chen, X.-P. (2015). I will speak up if my voice is socially desirable: A moderated mediating process of promotive versus prohibitive voice. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1641–1652.
- Zhou, Q., & Chen, K. (2022). Exploring the impact of leader humility on different types of voice: The role of employee other-oriented motivations. *Journal of Management & Organization*, 1-20.