

## 壹、導論

近年來，臺灣眾多企業深陷食安風暴，許多黑心商品被揭發，導致社會大眾人心惶惶。以2014年發生在臺灣的黑心油品事件為例，企業為了獲取利益，使用有爭議性的油品來降低製造成本，而當事件被政府單位揭發後，才有許多員工出面檢舉爆料。在這項社會事件的背後，潛藏一項可能的組織現象，就是即便組織內部員工知悉公司的某些行動可能有違法令規範，甚至也瞭解這類事件可能將造成的重大影響（例如：一旦事件爆發將會嚴重損害公司信譽，導致工廠倒閉，或是造成員工失業），但是面對這樣的情形，組織內部的員工卻可能沒有人會在第一時間提出質疑。這類現象反映出員工沉默（employee silence），意指員工對公司或公司內人員的作法或行動有意見，但是卻選擇刻意不表達個人想法（Tangirala & Ramanujam, 2008; Van Dyne, Ang, & Botero, 2003）。

過往研究指出，員工沉默這個現象普遍存在於組織內，尤其是當組織面臨危機時（Brown & Leigh, 1996; Prouska & Psychogios, 2018）。儘管員工沉默似乎不會對組織造成立即的傷害，然而，卻可能會讓組織無法及時發現重要的問題（Argyris, 1997），或是錯過重要的改變機會，進而阻礙組織的變革與發展（Argyris & Schön, 1978）。從知識分享（knowledge sharing）的觀點來看，組織內資訊的傳達與流通是決定組織具有挑戰力與創造力的重要因素之一（Argyris & Schön, 1978; Tangirala & Ramanujam, 2008）。當員工選擇沉默，不願意表達工作上的意見時，會阻礙組織內知識的有效傳遞，進而減低組織創新的可能性（Beer & Eisenstat, 2000）。事實上，員工在組織中保持沉默，會對組織造成許多不利的影響，像是工作表現（Clapham & Cooper, 2005）、工作壓力（Dedahanov, Lee, & Rhee, 2016）、組織承諾（Vakola & Bouradas, 2005）、領導效能（Clapham & Cooper, 2005），以及組織決策（Morrison & Milliken, 2000）等。

儘管員工沉默是組織中的重要現象，但是因為這種行為不容易被觀察與測量，所以在過往的組織行為研究中經常被忽視（Knoll & van Dick, 2013）。直

到近期，才再度開啟沉默相關議題的討論（Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001）。研究者須釐清員工沉默背後所隱含的多元動機（Bies, 2009），才能夠更深入地瞭解員工沉默的影響與成因（Johannesen, 1974; Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001; Scott, 1993; Van Dyne et al., 2003）。Van Dyne等人（2003）於是提出一項多元沉默的概念架構，指出員工沉默可以依其動機，區分為默許性沉默（acquiescent silence）、防衛性沉默（defensive silence），以及親社會性沉默（prosocial silence），分別表示員工可能因為對組織的一切再也不關心，或是害怕表達意見後會對自己有不利益影響，又或是為了團隊和組織的利益等理由，所以選擇保持沉默。在這篇回顧性文章中，Van Dyne等人初步編製出三項沉默的測量工具，並期待後續研究者可以做進一步的信、效度檢驗，也建議針對個別沉默概念進行邏輯意義網絡（nomological networks）的檢視。本研究即呼應Van Dyne等人的建議，進行員工沉默測量工具的檢視，並探討員工沉默與相關變項之間的關聯性。

基於以上所述，本研究的研究目的有四：一、檢視Van Dyne等人（2003）編製的多元沉默量表的信度與效度。這項工作對於促進員工沉默的研究，有重要的功能性意義。檢視測量工具，不僅能夠藉此檢視其所意涵的理論基礎而有其理論貢獻，同時，亦能讓後續的研究者有更高的意願進行這項議題的研究，而能促進未來可能的理論發展；二、檢視多元沉默與其邏輯意義網絡中各變項間的關聯性。在Van Dyne等人的文章中，初步建構多元沉默的合理性，但是對於員工沉默與相關變項之間的關聯性及其可能的理論意涵，並未能多有著墨，因此檢視員工沉默與相關變項的關聯性，將能在沉默理論的意涵上提出具體的貢獻，並且能夠加以檢驗；三、瞭解臺灣企業組織中的員工沉默現象。儘管這項概念有其重要性，目前在臺灣企業組織中的研究仍屬欠缺，本研究藉由檢視Van Dyne等人的多元沉默架構，可獲得對於臺灣企業組織中員工沉默現象的瞭解，而能對後續研究提供具參考性的實證基礎；四、為臺灣企業組織管理者提供建議，以改善有害的員工沉默。經由檢視員工沉默與相關變項之間的關聯性，除了具有上述理論價值外，亦能從變項間的關聯情形，藉此區辨出對組織有利或有害的員工沉默，提供管理者可以著手進行檢驗與改善的具體方向。