

CITY UNIVERSITY OF HONG KONG
香港城市大學

**The Mechanism of Employees' Core
Self-evaluation and Work Performance**
**員工核心自我評價對工作績效的影響機理
研究**

Submitted to
College of Business
商學院
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Business Administration
工商管理博士學位

by

Zhao Mingwang
赵明旺

June 2017
二零一七年六月

摘要

隨著第四次工業革命的到來，企業所面臨的外部環境變得日益錯綜複雜，僅僅依靠高層管理者難以實現組織的發展柔性和創新性。通過基層員工提供的相關資訊，豐富自身的決策資訊庫，彌補認知上的缺陷，促進管理者對外部環境做出更恰當的回應，是企業在激烈的競爭中能夠保持動態競爭優勢、實現可持續發展的重要途徑和保障。因此，哪些因素能夠促進企業員工的建言行為，以及這些建言行為會帶來什麼樣的影響成為企業經營者關心的重要管理實踐問題。

與此同時，作為個體對自己能力和價值所持有的最基本的評價和估計，核心自我評價被認為是驅動個體建言行為的重要因素。本文運用期望理論，著重關注建言行為在核心自我評價和工作績效之間的仲介作用，並探究組織政治知覺和員工政治技能在這一作用過程中的權變影響。基於詳實的文獻回顧以及對研究假設的檢驗，本文主要得到如下結論：

1. 員工的核心自我評價與員工促進性建言正相關。員工的組織政治知覺和政治技能在這一過程中起到調節作用。具體而言，員工的組織政治知覺負向調節員工的核心自我評價和促進性建言之間的關係；員工的政治技能正向調節員工的核心自我評價和促進性建言之間的關係；員工的組織政治知覺和政治技能共同對核心自我評價和促進性建言之間的關係起到了三維調節作用。

2. 員工的核心自我評價與抑制性建言正相關。員工的政治技能正向調節員工的核心自我評價和抑制性建言之間的關係。有意思的是，員工的組織政治知覺在核心自我評價和抑制性建言之間的調節作用沒有得到證實。相比起促進性建言更為積極的建議，由於抑制性建言更多關注的是如何預防和及時阻止組織偏離正常軌道的問題，故更多以消極的話語呈現。本文的研究結論表明，基於抑制性建

言具有更高的風險性，不論他們是否感知到組織中存在政治行為，個體對自己價值和能力的判斷仍然會驅動他們進行這種建言。

3. 員工的促進性建言積極影響了員工的工作績效。然而，與本文的預期相反，其抑制性建言對於其工作績效起到了消極的影響作用。這一研究結論可能與中國的傳統文化相一致。由於本文採用的是主管打分的方式來對員工的工作績效進行測評，中國傳統文化強調群體的和諧與領導的權威，期望員工能夠服從領導的安排，員工大膽地提出工作中存在的問題往往可能會被認為是挑戰公司領導者的權威，反而不利於個體獲得更高水準的績效評價。

4. 本文發現了員工核心自我評價對工作績效影響的雙刃劍效應。通過拔靴法(Bootstrap)方法檢驗促進性建言和抑制性建言的多重仲介效應，本研究發現員工的核心自我評價通過促進性建言積極影響主管的績效評價，而員工的核心自我評價也可能通過抑制性建言消極影響主管的績效評價。促進性建言在核心自我評價和主管績效評價之間的獨特仲介效應強於抑制性建言在其中的仲介效應。

關鍵字：核心自我評價；建言行為；工作績效；組織政治知覺；政治技能

中圖分類號：C936

Abstract

With the advent of the fourth industrial revolution and the resultant environmental complexity, relying solely on senior management is difficult to achieve the development of organizational flexibility and innovation. Encouraging employees to provide relevant information is of vital importance for managers to enrich their own decision-making information pool, to make up for cognitive deficiencies, and further make a more appropriate response to the external environment. It is also the key for enterprises which are in the fierce competition to maintain a dynamic competitive advantage and guarantee sustainable development. Therefore, exploring the factors which can promote employees' voice behavior, as well as the impact that these actions would bring become an important practical concern for management.

Other things being equal, employee core self-evaluation, the most basic evaluation and estimation of individual's ability and value, is proposed to be one important factor that drives employee voice behavior. Drawing on expectancy theory, this dissertation explores the mediating role of employee voice behavior that connects employee core self-evaluation and employee performance, and also the influence of the perceived organizational politics and employee political skills that may moderate the aforementioned main effects. Based on a comprehensive literature review and the tests of a group of research hypotheses thereby developed, this dissertation comes up with the following findings and conclusions:

1. Employees core self-evaluation is positively related to employee promotive

voice behavior. Employees' perceptions of organizational politics and their political skills play moderating roles in strengthening or weakening the proposed link between core self-evaluation and promotive voice behavior. Specifically, employees' perception of organizational politics negatively moderates the relationship between core self-evaluation and promotive voice behavior; their political skill positively moderates the relationship between core self-evaluation and promotive voice behavior; employees' perception of organizational politics and their political skills together exert a compounded moderating effect on the relationship between core self-evaluation and promotive voice behavior.

2. Employee core self-evaluation is positively related to employee prohibitive voice behavior. Employees' political skill positively moderates the relationship between core self-evaluation and prohibitive voice behavior. Interestingly, the moderating effect of employees' perception of organizational politics on the relationship between core self-evaluation and prohibitive voice behavior was not supported. In contrast to promotive voice which is more about the positive suggestions, prohibitive voice focuses on how to prevent the organization from deviating from the right track, usually presented with negative words. This finding implies that given the perceived risk involved in prohibitive voice, employees' self-evaluation of their *value* may still drive their voice behavior, regardless of the perceived political risks in the organization.

3. Employee promotive voice positively influences employee job performance.

However, contrary to our expectation, prohibitive voice is found to negatively influences job performance rating. This finding may be consistent with the traditional Chinese culture. Because Chinese culture emphasizes the harmony and leadership of the group's authority, supervisors expect employees to obey the arrangements. As a result, employees' prohibitive voice may be seen as the challenge to the authority of supervisors, thus was not conducive to achieve a high job performance rating.

4. The dissertation discovers the double-edged sword effect of core self-evaluation on the job performance. Using bootstrap method to test the multiple mediating effects of promotive voice and prohibitive voice, the study finds that employee core self-evaluation positively influence job performance rating through promotive voice, but negatively influence job performance rating through prohibitive voice. The mediating effect of promotive voice on the relationship between core self-evaluation and job performance rating is stronger than that of prohibitive voice.

Key words: Core self-evaluation; voice behavior; job performance; perception of organizational politics; political skills

CLC: C936

目錄

摘要	i
Abstract.....	iii
Qualifying Panel and Examination Panel	vi
致謝	vii
目錄	ix
圖目錄	xvi
表目錄	xvii
1 緒論	1
1.1 選題背景.....	1
1.1.1 現實背景.....	1
1.1.2 理論背景.....	3
1.2 主要概念界定.....	5
1.2.1 核心自我評價.....	5
1.2.2 建言行為.....	6
1.2.3 組織政治知覺.....	6
1.2.4 政治技能.....	7
1.3 研究意義.....	8
1.3.1 理論意義.....	8
1.3.2 實踐意義.....	10
1.4 研究方法.....	11

1.4.1 文獻研究法.....	11
1.4.2 問卷調查法.....	11
1.5 技術路線與結構安排.....	14
1.5.1 技術路線圖.....	14
1.5.2 文章結構安排.....	16
1.6 本章小結.....	18
2. 文獻綜述與理論基礎	19
2.1 核心自我評價研究綜述.....	19
2.1.1 核心自我評價定義及發展歷程.....	19
2.1.2 核心自我評價的影響效應.....	21
2.1.3 核心自我評價的作用機理.....	24
2.1.4 核心自我評價影響過程中的權變因素.....	26
2.1.5 核心自我評價的測度.....	28
2.2 政治技能研究現狀及發展動態分析.....	31
2.2.1 政治技能的定義和維度.....	31
2.2.2 政治技能的影響因素.....	33
2.2.3 政治技能的影響效應.....	36
2.2.4 政治技能的作用機理.....	39
2.3 員工建言研究現狀及發展動態分析.....	42
2.3.1 建言行為定義及發展歷程.....	42
2.3.2 建言行為的影響因素.....	43

2.3.3 建言行為的影響結果.....	47
2.4 組織政治知覺研究現狀.....	51
2.4.1 組織政治與組織政治知覺.....	51
2.4.2 組織政治知覺的相關研究.....	54
2.5 國內外研究評述.....	57
2.5.1 核心自我評價相關研究評述.....	57
2.5.2 建言行為相關研究評述.....	59
2.6 本章小結.....	62
3 理論假設和模型	66
3.1 核心自我評價對建言行為的影響作用.....	67
3.2 組織政治知覺的調節作用.....	69
3.3 員工政治技能的調節作用.....	72
3.4 組織政治知覺和政治技能的三維調節作用.....	74
3.5 建言行為對工作績效的影響作用.....	77
3.6 建言行為的仲介作用.....	79
3.6.1 促進性建言和抑制性建言的直接仲介作用.....	79
3.6.2 促進性建言和抑制性建言的仲介效應比較.....	81
3.7 本章小結.....	82
4 問卷調查研究設計	85
4.1 研究方法.....	85
4.1.1 問卷設計方法.....	85

4.1.2 問卷分析方法.....	90
4.2 變數測度.....	91
4.2.1 引數測度：核心自我評價.....	91
4.2.2 因變數測度：主管績效評價.....	93
4.2.3 仲介變數測度：員工的建言行為.....	94
4.2.4 調節變數測度.....	95
4.2.5 社會稱許性測度.....	99
4.2.6 控制變數.....	100
4.3 試調研.....	102
4.3.1 試調研樣本資料收集.....	102
4.3.2 探索性因數分析.....	104
4.3.3 信度分析.....	111
4.4 本章小結.....	112
5 大規模調研方法及步驟	113
5.1 大樣本資料收集.....	113
5.1.1 樣本收集過程.....	113
5.1.2 無效問卷甄別與處理.....	118
5.2 資料品質檢驗.....	119
5.2.1 樣本正態分佈檢驗.....	119
5.2.2 缺失值的處理.....	123
5.2.3 共同方法偏差檢驗.....	124

5.2.4 社會稱許性再審查.....	127
5.3 樣本描述性統計分析.....	128
5.4 信度和效度分析.....	130
5.4.1 信度分析.....	130
5.4.2 效度分析.....	131
5.5 本章小結.....	138
6 大樣本假設檢驗	139
6.1 描述性統計與多重共線性分析.....	139
6.1.2 描述性統計與相關分析.....	139
6.1.2 多重共線性分析.....	141
6.2 核心自我評價對建言行為的影響分析.....	142
6.3 組織政治知覺的調節作用分析.....	145
6.3.1 組織政治知覺在核心自我評價和整體建言間的調節作用 ...	145
6.3.2 組織政治知覺在核心自我評價和促進性建言間的調節作用	148
6.3.3 組織政治知覺在核心自我評價和抑制性建言間的調節作用	151
6.4 政治技能的調節作用.....	154
6.4.1 政治技能在核心自我評價和整體建言間的調節作用.....	154
6.4.2 政治技能在核心自我評價和促進性建言間的調節作用.....	156
6.4.3 政治技能在核心自我評價和抑制性建言間的調節作用.....	159

6.4.4 同一模型檢驗兩個調節變數.....	162
6.5 組織政治知覺和政治技能的三維調節作用.....	166
6.5.1 核心自我評價與建言行為：三維調節回歸結果.....	166
6.5.2 核心自我評價與促進性建言：三維調節回歸結果.....	169
6.5.3 核心自我評價與抑制性建言：三維調節回歸結果.....	172
6.6 建言行為對主管績效評價的影響分析.....	175
6.7 建言行為的仲介作用：CSE 的雙刃劍影響	178
6.8 對未獲得全部支援假設的討論.....	181
6.8.1 組織政治知覺對核心自我評價和抑制性建言的調節作用..	181
6.8.2 組織政治知覺和政治技能的三維調節作用.....	182
6.8.3 抑制性建言對主管績效評價的影響作用.....	183
6.9 本章小結.....	185
7 結論與展望	188
7.1 研究結論.....	188
7.1.1 研究工作.....	188
7.1.2 研究結論.....	190
7.2 研究貢獻.....	192
7.2.1 理論貢獻.....	192
7.2.2 實踐貢獻.....	194
7.3 論文局限性與未來研究展望.....	197
參考文獻	201

附錄	239
附錄一：試調研問卷.....	239
附錄二：員工版正式調研問卷.....	246
附錄三：主管版正式調研問卷.....	252

圖目錄

圖 1-1 發表在 SCI, SSCI 上的核心自我評價論文統計	4
圖 1-2 文章的技術路線圖	15
圖 3-1 本文理論模型	66
圖 6-1 不同水準的組織政治知覺下核心自我評價對建言行為影響的差異	148
圖 6-2 不同水準的組織政治知覺下核心自我評價對促進性建言影響的差異	151
圖 6-3 不同水準的政治技能下核心自我評價對建言行為影響的差異	156
圖 6-4 不同水準的政治技能下核心自我評價對促進性建言影響的差異	159
圖 6-5 不同水準的政治技能下核心自我評價對抑制性建言影響的差異	162
圖 6-6 促進性建言和抑制性建言的多重仲介效應模型	179
圖 6-7 部分仲介作用模型	181

表目錄

表 2-1 近年來 SSCI 收錄的核心自我評價代表性研究及其主要觀點	63
表 2-1 近年來 SSCI 收錄的核心自我評價代表性研究及其主要觀點 (續)...	64
表 2-1 近年來 SSCI 收錄的核心自我評價代表性研究及其主要觀點 (續)...	65
表 3-1 核心自我評價對工作績效影響假設檢驗匯總	83
表 3-1 核心自我評價對工作績效影響假設檢驗匯總 (續)	84
表 4-1 核心自我評價測度條目及來源	92
表 4-2 工作績效測度條目及來源	93
表 4-3 建言行為測度條目及來源	95
表 4-4 組織政治知覺測度條目及來源	97
表 4-5 政治技能測度條目及來源	98
表 4-6 社會稱許性測度條目及來源	100
表 4-7 試調研樣本基本資訊描述性統計表	103
表 4-8 各變數的 KMO 和 Bartlett 檢驗值	104
表 4-9 核心自我評價探索性因數分析結果	106
表 4-10 建言行為的探索性因數分析結果	107
表 4-11 組織政治知覺的探索性因數分析結果	108
表 4-12 政治技能探索性因數分析結果	109
表 4-13 社會稱許性探索性因數分析結果	110
表 4-14 工作績效探索性因數分析結果	110
表 4-15 研究變數信度係數表	111

表 5-1 調研資料收集情況—員工問卷	115
表 5-2 主管問卷示例	117
表 5-3 調研資料正態分佈檢驗	120
表 5-3 調研資料正態分佈檢驗 (續)	121
表 5-3 調研資料正態分佈檢驗 (續)	122
表 5-4 共同方法偏差檢驗的總方差解釋	125
表 5-4 共同方法偏差檢驗的總方差解釋(續)	126
表 5-4 共同方法偏差檢驗的總方差解釋 (續)	127
表 5-5 調研物件基本資訊描述性統計表	128
表 5-5 調研物件基本資訊描述性統計表 (續)	129
表 5-6 研究變數信度係數表	131
表 5-7 建言行為驗證性因數分析擬合結果	133
表 5-8 政治技能驗證性因數分析擬合結果	134
表 5-8 政治技能驗證性因數分析擬合結果 (續)	135
表 5-9 主要變數的區分效度檢驗擬合結果	137
表 6-1 研究變數的均值、標準差及相關係數 ^a	140
表 6-2 主要變數的多重共線性檢驗	141
表 6-3 核心自我評價與建言行為回歸結果	143
表 6-4 組織政治知覺對核心自我評價和建言的調節回歸結果	146
表 6-5 組織政治知覺對核心自我評價和促進性建言的調節回歸結果	149
表 6-6 組織政治知覺對核心自我評價和抑制性建言的調節回歸結果	152

表 6-7 政治技能對核心自我評價和建言的調節回歸結果.....	155
表 6-8 政治技能對核心自我評價和促進性建言的調節回歸結果.....	157
表 6-9 政治技能對核心自我評價和抑制性建言的調節回歸結果.....	160
表 6-10 同一模型檢驗兩個調節變數的回歸結果.....	163
表 6-11 核心自我評價與建言行為：三維調節回歸結果.....	167
表 6-12 核心自我評價與促進性建言：三維調節回歸結果.....	170
表 6-13 核心自我評價與抑制性建言：三維調節回歸結果.....	173
表 6-14 核心自我評價與建言行為回歸結果.....	176
表 6-15 促進性建言和抑制性建言的多重仲介效應檢驗（一）.....	179
表 6-16 促進性建言和抑制性建言的多重仲介效應檢驗（二）.....	180
表 6-17 核心自我評價對工作績效影響假設檢驗匯總.....	186
表 6-17 核心自我評價對工作績效影響假設檢驗匯總（續）.....	187