



员工建言行为：前因和中介机制研究

杜 旌 穆慧娜 冉曼曼

摘 要：从员工—组织互动的视角探讨组织建言支持、反馈、效用对员工建言行为的影响，并探索心理安全的中介作用机制。基于 177 名 MBA 学生的实证数据分析显示：组织建言支持、反馈、效用对员工建言行为有显著促进作用，组织建言支持通过影响心理安全对员工建言行为产生影响。建言行为具有多重影响因素，组织管理者须据此提升员工建言行为。

关键词：建言行为；组织建言支持；建言反馈；建言效用；心理安全

一、前 言

随着组织知识、信息管理等管理新理念的深入，自主创新的时代新主题逐渐突显，企业必须保持相当的灵活性和创造性以应对竞争。越来越多的实践证明，单纯依靠管理层的智慧已无法解决组织持续创新的问题。充分调动员工的主动性，发挥员工的智慧才是组织保持创造力的根本源泉(De Dreu & VanVianen, 2001:309-328)。企业逐渐意识到员工在工作任务以外的价值，个体的创造性、建设性观点也成为企业发展的动力。为了增强组织的创新性和适应性，组织希望员工不仅完成职责内的工作，还能够积极主动地为组织提供持续改进的意见或建议(Liu et al., 2009:189-202)。员工通过建言行为为组织提供建议，这对组织创新及组织变革成功有重要意义，同时，作为角色外行为研究的重要组成部分，建言行为也逐渐成为企业和学术界的关注焦点(Van Dyne et al., 2003:1359-1392)。因此，实证探索员工建言行为的影响因素及影响机制，对于理论和管理实践都有重要意义。

建言行为(Voice behavior)是员工以改善环境为目的，向组织指出工作中存在的问题及不合时宜的行为，旨在提出改进生产过程或完善管理规范等的合理化建议(Van Dyne & Lepine, 1998:108-119)。目前关于建言行为的研究主要是从个人特征或组织特征、领导特征等角度分析影响员工建言行为的因素、员工建言行为对组织发展的利弊等，鲜有研究从个体—组织的互动角度探讨建言行为的影响因素。个体行为是外界环境与个体因素相互作用的结果，员工的建言行为同时受到个体特征与组织的影响，因此组织对建言行为所持有的态度、所采取的行动等会影响到员工对待建言的态度和建言行为(Salancik & Pfeffer, 1978:224-253)。此外，有研究指出积极的组织—员工关系对员工建言行为是具有正向影响的(段锦云, 2007:185-192)。然而，在企业变革时期，组织更多关注员工自下而上的建言，渴望汲取员工的智慧和想法，却忽视或者弱化组织对于员工自上而下的建言反馈。通常，员工产生建言行为是希望组织关注自己所提出的问题及看法，人们普遍认为建言、提出工作中的问题可能是破坏组织和谐，对领导和组织权威的一种“挑战性”行为，从员工角度来讲，获得与组织的建言互动，对进一步的建言行为、加强个人的工作成就感、培养个人对组

织的主人翁意识及归属感具有长远影响。同时,员工建言行为的发生是员工内心权衡利弊后的结果(Jerry et al., 2007:134-151),在此过程中,当员工感知到这种“挑战性”行为是安全的,认为建言行为带来的潜在收益足以弥补由此带来的风险时,员工才可能提出自己的想法和建议,所以员工的心理安全感知也是重要的因素。因此,从个体层面组织—员工互动视角研究员工建言行为的影响因素,并从心理安全感知的角度探讨员工建言行为机制以拓宽建言行为研究视角,能为探索员工建言行为提供一个新思路。

本研究采取实证研究方法,分别探讨组织建言支持感、建言反馈和建言效用对员工建言行为的影响作用。同时,心理安全感知对于“挑战性”的建言行为是不可忽视的认知因素,因而本研究从个体层面引入心理安全感知,分别探索心理安全对组织建言支持、建言反馈和建言效用与员工建言行为的影响机制(研究模型如图 1 所示)。

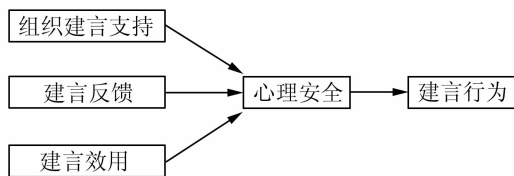


图 1 研究理论模型

二、研究假设

(一) 组织建言支持感与建言行为

组织支持感知(perceived organizational support, POS)理论最早由美国社会心理学家 Robert Eisenberger(1986)通过对员工激励机制的系列研究在社会交换理论(social exchange theory)与互惠规范(norm of reciprocity)基础上提出,他指出当员工感受到来自组织的支持,如感觉组织对员工的关心、认同和支持时,会因受到鼓舞激励而在工作中有很好的表现。凌文铨等认为组织支持感,是指员工对于组织如何看待其贡献并关心他们利益的一种知觉和看法,是员工所感受到来自组织方面的支持。从员工个人层面来看,组织支持感的重要意义在于其强调组织对员工的关注及重视是导致员工愿意留在组织内并持续为组织做贡献的重要原因(Rhoades & Eisenberger, 2002:698-714)。研究者认为员工是以经济和情感的组织承诺程序来诠释组织支持感的,当员工感知到组织愿意并能够对他们的努力工作进行回报时,他们就会为组织的利益付出更多努力。借鉴组织支持感知的研究成果,本研究中的组织建言支持感,意指员工主观感受到的,组织是否支持并且在多大程度上支持员工建言行为,即员工感知到的组织在建言方面的支持程度。组织建言支持是为有建言意向的员工提供的一种预设的信息,暗示他们应该如何处理自己的“声音”,包括员工对组织中是否存在建言机会的感知、对建言结果的预期判断评估等(Farndale et al., 2011:113-129)。

段锦云(2011)认为组织支持感对于员工的角色外行为有正向作用和影响,如以提高人际关系为导向的避免风险行为或者同事间帮助行为,还包括以变革为导向的员工建言行为等。组织是否重视员工的“声音”并支持员工建言,以及在多大程度上支持建言,对于员工建言行为具有重要影响。而支持性的环境可以有效地促进员工创造性的看法和观点,有利于建言行为的产生。正如 Morrision 等(2000)研究指出,如果员工感知到组织对建言行为支持,会表现出更多的建言行为。具体来说,当员工感受到建言行为会得到组织价值的认可并给予情感、物质支持,建言的风险得到组织较大的宽容时,员工会表现出积极的建言行为。基于上述论证,本文提出以下假设:

H1:组织建言支持对建言行为有显著促进作用。

(二) 建言反馈与建言行为

自从 Ilgen 等人(1979)提出了反馈接受者的理论模型后,越来越多的研究聚焦于组织或领导的反馈对于下属动机和行为的影响。来自上级的反馈是目前组织反馈研究中最普遍的一种反馈方式,这些反馈对于员工动机、工作满意度、绩效等有显著的影响。Zhou 和 George(2001)认为反馈源来自上级,反馈的内容可能是能力的反馈也可能是过程结果的反馈等,这些不同反馈内容有可能增加员工相应行为的频率。对于员工个人来说,作为组织代表的上级领导的反馈相较于下属或者同事的反馈,具有更高的感知价值(尹晶、郑兴山, 2011)。除了绩效反馈的运用,也有学者对建言反馈和个体创造力之间进行了

实证研究,发现积极反馈效价与员工个体创造力呈显著正相关。来自于上级的反馈无论是正向或负向都能对员工行为产生一定影响。

本研究关注来自组织或者上级的建言反馈,从相关研究中推导出上级建言反馈对员工建言行为的影响。除了正式的组织反馈以外,日常生活中组织成员的非正式交流对个体的组织公民行为有显著的影响,其中上级向下级反馈是非常重要的环节(Norris-Watts & Levy, 2004: 351-365)。建言行为本身伴有“挑战性”,建言可能因被误解为对组织的“批评”或者“抱怨”而被当作是在威胁企业和谐和挑战领导权威。在这种情境下,如果员工建言后不能得到组织或上级有效的建言反馈,上级或者组织保持沉默也可能导致员工的沉默,这可能会造成员工的负面情绪,进而阻碍建言行为。有研究表明以某种行为(如工作任务)为中心的反馈,可以引导员工个体对于其行为的关注并提升员工的兴趣(Kluger & Denisi, 1996: 254-284)。因此,及时有效的建言反馈,不仅能让员工与组织互动交流,满足员工的心理需求,还能提高员工的对建言行为的兴趣和积极性。积极的情绪不但有利于员工专注于自己的本职工作,而且会使其更愿意从事利他或者帮助行为。尹晶和郑兴山(2011)的研究结果也表明来自组织上级的发展性反馈有利于提高员工组织公民行为。人的行为是个体与环境互相作用的结果,来自组织或者上级的反馈正是员工与组织互动的过程。当员工从组织中得到的建言反馈越多,他们会愈发对建言行为充满积极性,则员工进一步的建言行为产生的可能性越大。综上所述,本文提出第二个研究假设:

H2: 建言反馈对建言行为有显著促进作用。

(三) 建言效用与建言行为

建言效用(Utility),即员工感知到的自身建言是否有助于解决问题或者自己的看法或意见是否被组织采纳。段锦云和张倩(2012)把建言效用定义为员工感知到对组织的建言是有价值的,相信自身建言的结果能够补偿自己对建言所做出的努力。学者从建言认知发生机制角度对其进行了理论梳理,从社会学习理论(Social learning theory)、社会交换理论(Social exchange theory)、资源守恒理论(Conservation of resources theory)、决策理论和经济理性理论分别进行了相关视角探讨。其中经济性视角的建言效用是基于期望理论的VIE模式提出的。Chiaburu 和 Lindsay(2008)的研究认为员工在建言决策前,会对期望或不期望出现的结果进行预先效用评估,从而选择能达到最大化效用的行为。

组织建言充满不确定性和风险性,关于员工建言决策之前的认知机制,研究表明只有当员工个人相信向上建言环境是安全或有效用的,建言才可能发生(Ashford et al., 1998: 23-57)。心理安全主要指个体感知到建言成本较低,如名誉、晋升或人际交往等方面。效用表示为目标的响应将会证明员工建言所做出努力是有价值的一种信念。当员工不愿意就某一个议题或问题发表观点或意见时,大多因为害怕建言会产生消极后果,或者认为建言不会对问题的解决有任何帮助(Morrison & Miliken, 2000: 706-731)。建言与否在员工看来是一种风险决策过程,建言的效用在于员工认为自己的意见或看法能够影响决策的实际结果(Detert & Burris, 2007: 869-884)。当员工对建言效用有信心时,才能激发建言行为。员工对建言效用主要有两方面考虑:一是对建言内容作用的预期感知,即是否具有建设性,是否有助于解决组织问题;二是员工对于自身建言行为的预期信念,即对自己的建言被采纳的信心程度。本研究认为,员工个体建言的效用越大,越利于组织发展,且越有可能产生建言行为,反之,建言效用越低,则建言行为产生的可能性较小。综上所述,本文提出第三个研究假设:

H3: 建言效用对建言行为有显著促进作用。

(四) 心理安全的中介作用

随着组织氛围研究的兴起,组织中心理安全氛围近年也成为学者们的研究热点。心理安全感是一种积极的组织心理特征,是组织成员对在组织内采取一定的有益于组织的行为是否安全这一特定组织环境的认知。凌斌(2010)认为心理安全感能够提高员工表达意见或看法的意愿。由于建言行为包含着人际关系破裂的风险性和不确定性,没有安全可靠的环境,员工不会轻易选择挑战现状的建言行为。在研究建言行为的文献中,当员工满足心理安全感的条件时,员工建言可能性会更大(Detert et al., 2007: 869-884; 唐翌, 2005: 24-29)。

关于对心理安全的影响因素研究中,组织支持和组织信任等情境因素已得到证实,研究发现来自组织方面的支持和信任能够增进员工对于组织心理安全的感知(凌斌等,2010:235-242)。组织建言支持是组织针对员工建言提供的包括感情、工具、渠道和物质方面的支持。组织多方面的支持会使员工的组织归属感增强,增进员工个体与同事或上级之间的和谐关系,从而使员工对建言行为的心理障碍减小。组织建言支持程度高的组织,人际风险就相对低,心理安全程度就高。

在企业的管理实践中,来自外部的反馈和评价常有益于增强员工的内在动机。员工普遍特别在意上级对待特殊事件的反应。来自上级的评价或反馈、与组织的互动可以增强员工对于组织的满意度,使得员工对某特殊事件的动机增强。有研究指出,如果员工提出的工作创意得到上级的积极回应,那么员工会感受到上级对创造性行为的支持态度(Madjar & Oldham & Pratt,2002:757-767)。因此,若员工的建言行为得到相关反馈,那么员工也会感受到上级或者组织对于员工建言的支持,对组织的满意度得到提升,对于建言行为不良后果的疑虑和担忧也会弱化,产生建言行为的动机会更强。

建言效用代表着员工感知到自身建言行为的作用程度,一方面指员工本身建言行为的可实施性,另一方面指自身建言内容所能达到的影响作用程度。以往学者多把建言效用与心理安全一起研究,也有研究者认为,建言效用是心理安全的一个维度。本研究认为,员工的建言效用对个体心理安全感知产生影响。Shin 与 Zhou(2003)以内部动机理论为基础,探索心理机制对员工行为的影响作用,认为心理安全作为一种心理机制,影响员工个体的行为。如前文所述,心理安全感知对于员工建言行为存在积极正向影响,组织建言支持、建言反馈和建言效用分别对心理安全产生影响。综上所述,本文提出第四个假设:

H4a:组织建言支持通过影响心理安全,影响员工建言行为;

H4b:建言反馈通过影响心理安全,影响员工建言行为;

H4c:建言效用通过影响心理安全,影响员工建言行为。

三、研究方法

(一) 研究对象

本研究采用问卷调查和访谈相结合的方式验证模型和假设。由于建言行为在企业中普遍存在,样本对象只需要在企业工作即可。我们所采用的样本来源于武汉某 985 高校 MBA 学员,包括该校武汉、上海等地学员。调查共发放问卷 225 份,收回有效问卷 177 份,有效回收率为 81.2%。参与调查的员工平均年龄为 33.91 岁,大部分年龄段为 26~35 岁。男性占 63.8%,女性 36.2%,其中已婚的占总样本的 75.1%,未婚的占 24.9%,平均工作年限为 9.96 年,在目前单位平均工作年限为 5.6 年。

(二) 研究工具

本研究的问卷采用个人自评的方式,计分采用李克特 5 点计分法,即从“非常不同意”到“非常同意”按 1—5 分计分。项目得分由各条目加总而成,项目得分越高,则个人在该维度倾向性越强。本次问卷可分为以下几类问题。

建言行为。在 Van Dyne 与 Lepine(1998)对建言行为测量问卷的基础上,本研究选取了 4 条目的问卷来度量员工建言行为,如:“总的来说,在企业中我会对影响工作团队的问题提出建议”;“即使有不同观点,我也要把自己关于工作的意见和同事交流”;“积极参与到会影响部门工作生活质量的论题之中”,该维度的 α 系数为 0.893。

组织建言支持。基于 McMillin(1997)的研究,本研究组织建言支持通过 4 个问题进行度量,如“总的来说,我们企业提倡员工合理表达自己的看法和意见”;“重视和尊重员工的意见和建议”;“企业的奖励体系鼓励员工建言”,该维度的 α 系数为 0.839。

建言反馈。借鉴 Shin 和 Zhou(2003)的研究,本研究选取了 3 个问题来度量员工的建言反馈的满意程度,如“企业曾经采用过员工所提供的新意见或建议”;“企业曾经反馈了关于我提出的意见的有用信息”;“企业反馈给我的信息,有助于解决面临的问题”,该维度的 α 系数为 0.842。

建言效用。本文依据段锦云(2011)的研究,构建了三个条目的问卷来度量员工对于建言有效性的

感知程度。其中包括一条反向题目,“我的建议对于改变现状或解决问题是有效的”;“组织会充分考虑或采纳我的建议”;“我在工作中察觉到的一些问题没必要提出,因为不会有任何改变”, α 系数数为0.725。

心理安全量表。依据 May(2004)关于心理安全的研究,选取 4 个问题对员工心理安全感知程度进行度量,如“总的来说在我们企业,说真话是安全的”;“指出企业中存在的问题是不会受到惩罚的”;“当我表达自己看法和意见时,我不用担心别人会异样看待我”, α 系数数为 0.817。

控制变量。为了控制个人特征对于员工建言行为的影响,我们将研究对象的性别、年龄、工作年限和目前单位在职年限作为控制变量。性别测量 1 为女性、2 为男性,年龄、工作年限以及本单位工作年限分别用实际年龄和实际工作年限数值来测量。

四、数据分析和结果

(一) 样本总体分析

分析本研究数据收集的过程,由于全部采用自我报告方式,因此数据有可能存在同源偏差。为此,首先应用 Amos 7.0 软件进行了验证性因子分析(CFA),以检验数据的结构效度。分析包含了一个五因子模型,即组织建言支持、建言反馈、建言效用、心理安全、建言行为,一个四因子模型,即合并心理安全和建言效用(构成心理安全氛围维度),一个三因子模型,即同时合并组织建言支持和检验反馈(构成组织支持维度)、心理安全和建言效用,一个二因子模型,即合并建言行为的四个变量,一个单因子模型。结果显示五因子模型满足要求(χ^2 /df=1.64,RMSEA=0.60,CFI=0.94,IFI=0.94,TLI=0.93),并显著优于其他四个因子模型,因而本研究所建构的五因素模型应当被接受。各变量的均值、标准差和相关性运用 SPSS17.0 软件进行分析,具体如表 1 所示。

表 1 均值、标准差和相关系数(N=177)

变 量	M	D	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 年龄	33.91	21.60	—								
2. 性别	1.64	0.48	0.79	—							
3. 工作年限	9.96	4.68	0.16*	0.076	—						
4. 本单位工作年限	5.60	3.98	0.13	−0.056	0.446**	—					
5. 建言行为	3.87	0.52	−0.191*	0.057	0.188*	0.041	—				
6. 组织建言支持	3.30	0.70	−0.191*	0.108	0.117	0.015	0.330**	—			
7. 建言反馈	3.44	0.73	−0.214**	0.107	0.193*	0.069	0.505**	0.565**	—		
8. 心理安全	3.26	0.73	0.046	0.276**	0.077	0.012	0.355**	0.448**	0.354**	—	
9. 建言效用	3.23	0.50	−0.12	0.069	0.061	0.044	0.463*	0.466**	0.672**	0.352**	—

注:M 表示均值,D 表示标准差,*p<0.05,**p<0.01,***p<0.001,相关关系检验采取 Pearson 相关分析法,性别:女=1,男=2

(二) 假设检验

1. 主效应检验

本研究采用层次回归方法来检验组织建言支持与建言行为的关系(假设 1),建言反馈与建言行为的关系(假设 2),建言效用与员工建言行为之间的关系(假设 3)。根据前面的研究,本文将人口统计学变量当作控制变量加以分析。具体方法是,第一层以人口统计学变量为自变量,建言行为为因变量,第二层分别加入各个自变量。结果显示,组织建言支持($\beta=0.206$, $p<0.001$)、建言反馈($\beta=0.330$, $p<0.001$)和建言效用($\beta=0.327$, $p<0.001$)均对员工建言行为有显著的正向预测作用,因此,假设 1、假设 2 和假设 3 都得到支持。

2. 心理安全的中介作用检验

为检验心理安全对组织建言支持、建言反馈、建言效用和建言行为的中介作用,本研究采用 SPSS17.0 软件进行回归分析。根据 Baron 和 Kenny(1986)的研究结果,发现如果以下 3 个条件同时满

足时中介作用成立:(1)自变量 A 的变化能够显著解释中介变量 B 的变化;(2)中介变量 B 的变化能够显著地解释因变量 C 的变化;(3)控制中介变量后,自变量对因变量的影响系数应等于零,或者显著降低,同时中介变量对因变量的影响系数应显著不等于零。表 2 列出了将心理安全作为中介变量的回归分析结果,可依此判断控制变量自变量、中介变量与结果变量三者之间的相关性。

结果显示,在人口统计学变量和组织建言支持对心理安全的模型 2 中,回归系数达到显著性水平,在控制变量基础上,方差变异量为 0.241($p<0.001$),组织建言支持与心理安全显著正相关。在控制变量和组织建言支持对建言行为的预测模型(M6)中,回归系数达到显著水平,其补充解释建言行为方差变异量(ΔR^2)的 13.1%。模型 7 结果表明,在控制人口统计学变量和心理安全后,组织建言支持对建言行为的预测作用未达到显著水平($\beta=0.106$, n. s.),同时心理安全对建言行为的预测作用达到了显著水平($\beta=0.213$, $p<0.001$),补充解释建言行为方差变异量的 19.3%。基于研究结果,可以认为心理安全在组织建言支持和建言行为之间起到完全中介作用,中介回归模型效果很好。因此,心理安全作为组织建言支持和建言行为的中介变量成立,即假设 4a 成立。

表 2 回归分析

	因变量										
	心理安全				建言行为						
	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11
人口统计变量											
年龄	0.001	0.004	0.004	0.003	-0.006	-0.004	-0.005	-0.003	-0.003	-0.003	-0.004
性别	0.409***	0.328***	0.347***	0.340	0.058	0.023	-0.047	0.072	-0.057	-0.002	-0.062
工作年限	0.015	-0.004	-0.005	0.001	0.025	0.020	-0.004	0.013	-0.014	0.019	-0.019
本单位工作年限	0.008	0.000	-0.001	-0.002	-0.005	-0.004	0.021	-0.006	0.006	-0.007	-0.006
前因变量											
组织建言支持		0.469***				0.206***	0.106				
建言反馈			0.359***					0.330***	0.271***		
建言效用				0.375***						0.327***	0.261***
中介变量											
心理安全							0.213***		0.165***		0.176***
F	2.967	10.334	6.835	6.619	3.389	5.418	7.018	10.947	11.438	9.558	10.409
R ²	0.080	0.267	0.194	0.189	0.090	0.161	0.225	0.279	0.321	0.252	0.301
ΔR^2	0.053*	0.241***	0.167***	0.161***	0.064**	0.131***	0.193***	0.253***	0.293***	0.226***	0.272***

注： * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$, M1—M11 分别表示模型 1 到模型 11

在人口统计学变量和建言反馈对心理安全的模型 3 中,回归系数达到显著性水平,在控制变量基础上,建言反馈($p<0.001$)补充解释心理安全方差变异量的 16.7%,表明建言反馈与心理安全正相关。模型 9 结果表明,在控制人口统计学变量和心理安全后,组织建言支持对建言行为的预测作用仍达到了显著水平($\beta=0.271$, $p<0.001$),同时心理安全对建言行为的预测作用达到了显著水平($\beta=0.165$, $p<0.001$),且变化幅度较小,补充解释建言行为方差变异量的 29.3%。基于研究结果,可以认为心理安全在建言反馈和建言行为之间没有中介作用,假设 4b 不成立。

根据模型 4 的结果,发现人口统计学变量和建言效用对心理安全的回归系数达到显著性水平, $\Delta R^2=16.1\%$,建言效用与心理安全正相关。模型 11 的结果表明,在控制人口统计学变量和心理安全后,建言效应对建言行为的预测作用仍达到了显著水平($\beta=0.261$, $p<0.001$),同时心理安全对建言行为的预测作用达到了显著水平($\beta=0.176$, $p<0.001$), $\Delta R^2=27.2\%$ 。基于研究结果,可以认为心理安全在建言效用和建言行为之间起到了部分中介作用,但没有完全中介,假设 4c 不成立。

五、讨论和结论

本研究探讨了组织建言支持、建言反馈和建言效用对员工建言行为的影响,并以心理安全因素为中介变量,通过实证分析明确了三种因素对建言行为的影响机制。研究主要结论有以下几个方面。

首先,本研究表明组织建言支持与员工建言行为呈正相关关系,这与 Morrison 等(2000)的研究结果一致,当员工感知到组织对于建言行为支持时,会表现出更多的建言行为。组织建言支持涉及的范围比较广,根据 McMillian(1997)研究表明,组织对建言的支持包含多个方面,如情感上的鼓励、物质基础、渠道等方面的支持等。根据社会交换理论的互惠规范,得到组织支持的员工会觉得自己有责任关心组织的发展,帮助组织实现目标,从而促进建言行为的产生。

其次,本研究还发现建言反馈对建言行为有显著的正向预测作用。建言反馈强调的是组织对于员工建言后所给予的结果反应。建言行为对于员工来说是一种“有风险”的行为,如若不消除员工的风险威胁,那么员工再建言的概率会降低。组织的建言反馈有助于消除员工对于风险的担忧,有益于员工对于自己建言行为的肯定,并且感知到组织对自身建言的切实重视。

再次,建言效用对员工建言行为也有正向作用。当员工感知到自身的建言内容有利于改善组织环境,可以提高组织运行效率或竞争力时,建言的概率会更高。建言的效用不仅仅是指建言内容的有效性,还包括建言方式的有效性,方式的有效性直接关系员工以何种方式建言,方式的选择往往根据员工以往的经验来判断。此外,建言效用还包含了员工对自身建言行为对于组织作用和结果的信心。员工越认为组织会采纳自身的建议或意见,则越倾向于建言。

研究还发现心理安全的中介效应只存在于组织建言支持和建言行为的关系中,而建言反馈和建言效用则并不通过心理安全影响员工建言行为。李锐等(2009)研究发现员工对于组织支持的感知影响员工心理安全感的形成和变化。当员工感受到组织对于建言的包容性,感知到物质情感的支持,即增强员工的心理安全感知,则建言行为更加容易发生。心理安全是促进员工建言行为重要的认知因素,但通过研究发现,心理安全对建言效用、建言反馈,与建言行为关系的中介效应并不显著,建言效用和建言反馈两个变量并不能通过心理安全感知影响员工的建言行为。这可能有两个方面的原因:一是研究结果表明建言效用、建言反馈作为员工的一种认知因素,本身对建言行为产生了直接的影响;二是从社会认知理论来看,建言效用和建言反馈还可能受到其他心理认知如个体自我效能感知等因素的影响,由于人对行为结果所带来的功效产生期望,更有可能主动地实施该行为,因而相较于心理安全来说,自我效能感更有可能对建言效用、建言反馈,与建言行为的关系产生影响。

建言行为是组织的一种积极、正向的资源,如何有效地激发员工建言则成为企业管理工作的重要议题。本研究结果可为具体的管理实践提出以下参考:(1)管理理念和实践转变为激发员工的主动性,鼓励促进员工建言,让员工参与到组织的管理和决策中,为组织长远发展提供充足的动力源泉。(2)对于员工的建议要给予充分的尊重,管理层应该认真对待来自员工的不同意见和想法。对于员工的看法和建议组织应给予及时的反馈,采纳员工提出来的合理建议,对不太恰当的建议也应该给予回应和尊重。(3)管理者要注意组织环境中心理安全的营造。让员工在组织中大胆地表达自身的意见和建议,提出不同的看法时不必担心面临各种压力和威胁;在组织中塑造一种公平公正坦诚的组织氛围,培养员工良好的组织归属感,让员工除了专注自身工作外,大胆为组织献言献策。这个过程注定是缓慢的,不能一蹴而就,需要采用正负向强化等方法来建立这样一种安全氛围。

研究虽取得一些有价值的结论,但由于多方面限制,仍存在一些局限性。第一,样本来源的代表性。本次研究的样本均取自于武汉某高校在读 MBA 学员,学员所在企业岗位均为基层或者中层管理者样本,没有涉及到企业基层员工,这在一定程度上限制了本次研究结论的普适性。第二,共同方法偏差问题。由于本次均采用的自陈问卷收集其态度与行为数据,研究中所涉及的各个变量均是员工自我感知或自我评价的方式进行,这可能存在共同方法偏差。第三,截面数据限制。组织建言支持、建言反馈、心理安全及员工建言行为是需要在长期互动的过程中变化发展的,应该从不同的时间点测量相关的变量,

采用纵向研究。本研究使用的是横截面数据,不涉及员工——组织互动的测量,并不能完全解释组织建言支持、建言反馈对心理安全、建言行为的影响效果和机制。在未来的研究中,可以考虑采用实验室模拟或现场记录的方式,对真实性的建言行为进行研究,走出目前建言行为作为一种知觉或者意向的测量。此外,未来可展开更多关于建言效能感的研究。个体建言效能感可能作为中介变量或调节变量影响建言反馈、建言效用,与建言行为之间的关系,这需要有更多实证研究进行探讨。

参考文献:

- [1] 段锦云(2011). 中国背景下建言行为研究结构、形成机制及影响. 心理科学进展, 2.
- [2] 段锦云、张 倩(2012). 建言行为的认知影响因素,理论基础及发生机制. 心理科学进展, 1.
- [3] 李 锐、凌文铨、柳士顺(2009). 上司不当督导对下属建言行为的影响及其作用机制. 心理学报, 12.
- [4] 凌 斌、段锦云、朱月龙(2010). 工作场所中的心理安全:概念构思、影响因素和结果. 心理科学进展, 10.
- [5] 凌 斌、段锦云、朱月龙(2010). 害羞与进谏行为的关系:管理开放性与心理授权的调节作用. 应用心理学, 3.
- [6] 唐 翌(2005). 团队心理安全、组织公民行为和团队创新——一个中介传导模型的实证分析. 南开管理评论, 6.
- [7] 尹 晶、郑兴山(2011). 上级反馈对员工创造力和组织公民行为的影响——领导—成员交换的中介作用. 科学学与科学技术管理, 12.
- [8] Ashford, S. J., Rothbard, N. P. & Piderit, S. K. (1998). Out on a Limb: The Role of Context Impression Management in Selling Gender-Equity Issues. *Administrative Science Quarterly*, 43(1).
- [9] Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6).
- [10] Chiaburu, D. S. & Lindsay, D. R. (2008). Can Do or will Do? The Importance of Self-Efficacy and Instrumentality for Training Transfer. *Human Resource Development*, 11(2).
- [11] DeDreu, C. K. W. & VanVianen, A. E. M. (2001). Managing Relationship Conflict and the Effectiveness of Organizational Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3).
- [12] Detert J. R. & Burris E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management Journal*, 50(4).
- [13] Elaine Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C. & Hope-Hailey, V. (2011). The Influence of Perceived Employee Voice on Organizational Commitment: An Exchange Perspective. *Human Resource Management*, 50(1).
- [14] Ilgen, D. R., Fisher, C. D. & Taylor, M. S. (1979). Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4).
- [15] Jerry B. F et al. (2007). An Exploratory Examination of Voice Behavior From an Impression Management Perspective. *Journal of Managerial Issues*, 6(1).
- [16] Kluger, A. N. & DeNisi, A. (1996). The effects of Feedback Interventions on Performance: a Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory. *Psychological Bulletin*, 119(2).
- [17] LePine, J. A. & Van Dyne, L. (2001). Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships with Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2).
- [18] Liu W., Zhu R. & Yang Y. (2010). I Warn You Because I Like You: Voice Behavior, Employee Identifications, and Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*, 21(1).
- [19] Madjar, N., Oldham, G. R. & Pratt, M. G. (2002). There's no Place Like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance. *Academy of Management Journal*, 45(4).
- [20] 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).
- [21] McMillian R. (1997). *Customer Satisfaction and Organizational Support for Service Providers*. Florida: University of Florida.
- [22] Morrison E. W. & Milliken F. J. (2000). Organization All Silence: A Barrier to Change and Development in a Plural-

istic World. *Academy of Management Review*, 25.

[23] Norris-Watts, C. & Levy, P. E. (2004). The Mediating Role of Affective Commitment in the Relation of the Feedback Environment to Work Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3).

[24] Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: a Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87.

[25] Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2).

[26] Shin, S. J. & Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6).

[27] Van Dyne, L. & Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6).

[28] Zhou, J. & George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, 44(4).

Employee Voice behavior: Antecedents and Mediating Mechanism

Du Jing (Associate Professor, Wuhan University)

Mu Huina (Graduate, Wuhan University)

Ran Manman (Staff, Guangzhou Rural Commercial Bank)

Abstract: Explore employee voice behavior under the influence of organizational voice support, voice feedback and voice utility with not only has theoretical basis, but also has realistic significance. Moreover, the mediating effect of psychological safety for these relations was testified by linear regression equations. Questionnaire survey was conducted in MBA students and acquired a total of 177 valid samples. The empirical results showed that: by controlling the demographic characteristics, perceived organizational voice support, voice feedback and voice utility had significant effects on employee voice behavior. Voice behavior have various influence factors. It will become theoretical foundation for employers who would like to improve employee voice behavior.

Key words: voice behavior; organizational voice support; voice feedback; voice utility; psychological safety

■ **作者简介:** 杜 旌, 武汉大学经济与管理学院、武汉大学人力资源管理研究中心副教授; 湖北 武汉 430072。
Email: dujing_dujing@163.com。
穆慧娜, 武汉大学经济与管理学院硕士生。
冉曼曼, 广州农村商业银行职员。

■ **基金项目:** 国家自然科学基金面上项目(71172202); 教育部人文社会科学研究青年项目(09YJC630173)

■ **责任编辑:** 李 媛

