



# 权力距离导向与员工建言： 组织地位感知的影响

周建涛，廖建桥

华中科技大学 管理学院，武汉 430074

**摘要：**员工建言对于组织运营和发展的作用是不言而喻的，然而在中国情境下往往事与愿违，员工常常会选择知而不言。采用问卷调查方式收集81名团队领导与其467名下属的配对样本，运用多层线性模型方法，从文化价值观的视角探讨中国情境下不同层级个体的权力距离导向对员工建言的效应以及领导组织地位感知和员工组织地位感知在其中的调节效应。统计分析结果表明，领导权力距离导向和员工权力距离导向对员工建言行为都具有显著的负向预测作用，领导组织地位感知显著调节领导权力距离导向与员工建言间的关系，员工组织地位感知显著调节员工权力距离导向与员工建言间的关系。研究结果有助于理解中国情境下员工建言的影响因素和边界条件，对于改变这种现状、实现组织的有效管理具有重要的现实意义。

**关键词：**领导权力距离导向；员工权力距离导向；员工建言；组织地位感知

**中图分类号：**F272.92

**文献标识码：**A

**文章编号：**1672-0334(2012)01-0035-10

## 1 引言

在当前中国经济转型时期，企业面临着更加激烈的竞争、更高的质量要求和客户期望，企业也越来越期望员工更多地参与组织的变革、决策的制定以及企业流程的再造。在动态多变的环境下，作为一种积极主动的组织参与行为，员工建言对于组织运营管理的作用是不言而喻的，它有助于企业流程的改进、组织运作效率和竞争力的提升<sup>[1]</sup>。然而在中国情境下企业具体的管理实践中往往事与愿违，员工不仅不会主动指出组织管理和企业流程中存在的问题，在组织或领导征询意见时员工往往也会保持沉默，或者以简单的附和作为回应<sup>[2]</sup>。

建言行为是指员工对与工作相关的建设性想法、信息或意见的表达<sup>[3-4]</sup>。作为一种富含挑战、改进导向的组织公民行为<sup>[5]</sup>，员工建言不同于一般的组织“发声”行为，员工建言强调为组织改进或组织完善提出建设性的意见，所以它不同于传统的批评行为和抱怨行为<sup>[6]</sup>，批评和抱怨仅仅是不具改进目的的

组织发泄行为。同时员工建言也有别于检举行为，检举行为是指员工对组织内的不道德行为的越级揭发<sup>[7]</sup>。另外，员工建言也不同于助人行为，员工建言在短期内会导致人际冲突，它可能会因挑战“现状”而使上级感到“难堪”<sup>[8]</sup>，而助人行为却不会对人际关系造成破坏。Ryan等<sup>[9]</sup>认为员工建言是个体因素主导下的对外界影响因素的反应和解释。员工作为组织中建言的主体，领导作为员工建言的主要指向对象，员工因素和领导因素都会对员工的建言行为产生重要的影响<sup>[5,10-11]</sup>。作为高权力距离导向国家的一个典型代表，中国文化认同沉默是金，强调上级对下级拥有绝对的支配权，未经允许下级不得越权向上级提出异议。因此在中国文化情境下，员工知而不言也显得更为普遍和习以为常<sup>[2]</sup>。正是基于以上考虑，本研究从文化价值观的视角出发，探讨中国情境下不同层级个体的权力距离导向对员工建言的影响以及领导和员工组织地位感知在其中的调节效应。

**收稿日期：**2011-06-13      **修返日期：**2011-11-25

**基金项目：**国家自然科学基金(70972016)

**作者简介：**周建涛(1982-)，男，回族，河南南阳人，华中科技大学管理学院博士研究生，研究方向：组织行为、领导力和人力资源管理。E-mail: jiantaozhou@163.com

## 2 相关研究评述和研究假设

### 2.1 领导权力距离导向与员工建言

作为一个重要的文化价值观变量,权力距离导向原本用于衡量集体层面一个社会或组织对于权力分配不平等的接受程度<sup>[12]</sup>。降到个人层面,权力距离导向则反映了组织中的个体对于上、下级权力差异的看法或价值观念<sup>[13]</sup>。以往的研究较多地探讨下属权力距离导向的效应,较少有研究关注领导权力距离导向的作用和影响<sup>[14-15]</sup>,但对领导权力距离导向的研究无疑会更有意义<sup>[16]</sup>。首先,领导行为和领导风格都会受领导者自身所秉持的文化价值观的影响。其次,作为组织的领袖和决策制定者,领导者的权力距离导向会对组织产生一定的统领作用,领导权力距离导向对组织的文化氛围、沟通方式、决策程序等都会产生深远的影响<sup>[17-18]</sup>。

Morrison等<sup>[19]</sup>认为领导的态度或价值观念是造成员工在组织中放弃建言而选择沉默的重要原因。权力距离导向作为个体文化价值观的一个提炼,它反映了个体对待权力以及权力关系的态度。高权力距离导向的领导强调权力并倾向于用权力来控制下属,使员工顺从自己的观点而选择沉默;高权力距离导向领导者对负面反馈的厌恶以及自身所秉持的内隐管理理念<sup>[20]</sup>都会使员工在组织中放弃建言;高权力距离导向的领导总是尽可能地避免来自下属的负面意见,认为这些负面意见会对自身造成威胁,使自己显得难堪和无能<sup>[21]</sup>;即便收到员工的建议,高权力距离导向的领导也会对员工进行批判和压制,甚至动用权力惩罚建言员工<sup>[22]</sup>。

领导者的内隐管理理念<sup>[19]</sup>则认为,员工具有利己主义倾向,所以不值得被信任,领导因此也不愿意倾听员工的意见和想法;员工对组织的问题不了解,只有领导者才是最了解的,所以领导者没必要接受或考虑员工的意见;领导者相信一致是组织健康的表现,所有的不一致都应被消除。高权力距离导向的领导不仅厌烦下属的负面反馈,同时也是内隐管理理念的忠实执行者<sup>[23]</sup>。高权力距离导向的领导认为自己才是组织的决策者,在组织管理过程中,下属只需执行命令,不需要他们提出自己的观点或看法。高权力距离导向的管理者往往会注重自我展现,较少进行权力分享,并努力维持自己的权威地位,不希望下属对自己有任何的异议<sup>[24]</sup>。比较而言,低权力距离导向的领导则会忽略与员工间地位和权力的差异,鼓励员工为组织的发展和完善提出自己的建议或想法。根据以上分析提出假设。

H<sub>1</sub> 领导权力距离导向与员工建言是显著负相关关系。

### 2.2 员工权力距离导向与员工建言

作为个体文化价值观的一个重要维度,权力距离导向直接影响员工的角色定位和沟通方式的选择<sup>[25-27]</sup>。高权力距离导向的员工认同与领导的权力差异,并且会维持自己在权力关系中的从属地位。另外,他们对沟通主体间的地位和权威对比也会更

加敏感,更倾向于隐藏自己的观点而倾听上级的指导和安排,会更多的拥护领导的权威而不是向领导提出质疑和挑战<sup>[26]</sup>。当与领导意见不一致时,高权力距离导向的员工也会为了避免冲突而不加批判地接受上级的最终决定<sup>[24]</sup>。建言行为对高权力距离导向的员工意味着打破传统、挑战权威,这与他们的价值观念和角色定位都不相符<sup>[28]</sup>,他们更希望与领导建立良好的关系,并在领导面前扮演一个“好下属”的角色。因此,高权力距离导向的员工向领导进行建言的顾虑也会更多,更不愿意在组织中向领导进行建言<sup>[29]</sup>。相反,低权力距离导向的员工则会忽视组织内的等级和权力差异,也更愿意对领导提出自己的观点和建议,对组织的决策和发展施加自己的影响。根据以上分析提出假设。

H<sub>2</sub> 员工权力距离导向与员工建言是显著负相关关系。

### 2.3 个体组织地位感知的调节作用

组织地位感知反映了个体对自己组织威望、影响力以及是否较受组织支持的认知<sup>[30-31]</sup>,随着组织地位感知的提升,个体感知对组织施加影响的动机和能力也就越强<sup>[32]</sup>。

针对领导来说,随着组织地位感知的提升,领导对组织的支持感和代表感都会增强,领导也更加会按照自身的理念或价值观念对群体施加影响和控制。作为一个中性构念,领导组织地位感知对员工建言并不产生直接影响,领导因素对员工建言的效应仍将主要取决于领导行为和领导观念对员工建言的影响<sup>[33]</sup>。因此,领导组织地位感知将会调节领导权力距离导向与员工建言间的关系。当领导组织地位感知较高时,领导权力距离导向与员工建言间的关系会得到强化。随着组织地位感知的提升,高权力距离导向的领导会根据自己的意愿更加坚定地抑制员工的建言行为。李锐等<sup>[34]</sup>的研究表明,领导高地位感知强化了领导不当督导行为与员工组织支持感间的负向关系。

对于基层员工来说,随着组织地位感知的提升,员工感知对组织施加影响的动机和能力也都会增强。从员工行为动机的视角来说,当员工感知可以对领导决策或组织运转施加有效影响时,员工才会坚定地领导或组织提出自己的看法或建议<sup>[35]</sup>。员工感知对组织影响力的提升同时也会增强员工的组织责任心以及对建言采纳的认知<sup>[36]</sup>。Venkataramani等<sup>[37]</sup>的研究表明,员工影响力与员工建言行为显著正相关,随着员工影响力的增加,员工建言也会相应增多。因此,员工组织地位感知会调节员工权力距离导向与员工建言间的关系。当员工组织地位感知较高时,员工权力距离导向与员工建言间的关系将会减弱。随着组织地位感知的提升,高权力距离导向的员工也会相应地在组织中表达自己的观点和建议,施加自己的组织影响力。根据以上分析提出假设。

H<sub>3</sub> 领导组织地位感知会调节领导权力距离导

向与员工建言间的关系,当领导组织地位感知较高时,领导权力距离导向与员工建言间的关系较强。

H<sub>4</sub> 员工组织地位感知会调节员工权力距离导向与员工建言间的关系,当员工组织地位感知较高时,员工权力距离导向与员工建言间的关系较弱。

### 3 研究方法

#### 3.1 研究对象

选择15家企业,分别涵盖了湖北、广东、浙江、河南、北京等地区。企业规模有大、中、小各种类型,涉及化工、电子、纺织、机械、医药、房地产、零售和金融等主要行业。在得到公司高层的同意后,在企业现场发放问卷,或通过 email 把问卷发给企业的人力资源部,人力资源部再把问卷发给团队管理者及其多名直接下属,每份问卷的首页都有对研究目的说明以及保密和匿名条款。

领导者需要对自身的权力距离导向、组织地位感知以及相应下级员工的建言行为做出评价,员工则需要对自身的权力距离导向、组织地位感知做出评价。共发放120套问卷,最终回收98位领导和516位下属的数据,删除存在缺失数据或领导直接下属少于3人的问卷,最终获得的样本数为81位领导者和467位下属,每位领导者有3~7位直接下属。在样本中,管理者的平均年龄为36.70岁,在该企业平均工作年限为7.81年,男性管理者占65.43%。国有企业的领导者有36位,占44.44%;民营企业的领导者有33位,占40.74%;外资企业的领导者有12位,占14.82%。下属的平均年龄为28.67岁,平均工作年限为5.27年,男性员工占59.74%。调查被试员工中,在国有企业工作的有206位,占44.11%;民营企业的有201位,占43.04%;外资企业的有60位,占12.85%。

#### 3.2 变量的测量

本研究所有量表都取自国外文献,在问卷编译过程中均采用翻译和回译的方法把量表从英文翻译为中文。

采用 Dorfman 等<sup>[13]</sup>开发的问卷测量个体权力距

离导向,共6题,包括“上级进行大多数决策时,并不需要咨询下属的意见”和“上级应当避免与下属有工作之外的交往”等题目,采用 Likert 7 点量表,1 为非常不同意,7 为非常同意(下同),由领导和下属分别进行填写。

测量个体组织地位感知的问卷改编自 Eisenberger 等<sup>[30]</sup>编制的组织地位感知量表,参照 Tangirala 等<sup>[33]</sup>的做法,从中选取3个因子负荷最高的题目进行测量,包括“组织给了我做出重要决策的机会”、“组织十分敬重我”和“组织决策制定会征询我的意见和建议”,采用 Likert 7 点问卷,由领导和下属分别进行填写。

采用 LePine 等<sup>[38]</sup>开发的员工建言问卷测量员工建言,包括“该工会为团队的新项目或流程再造提出建议”等6个题目,采用 Likert 7 点量表,由领导对员工的建言行为进行评价。

控制变量。在个体层面,把员工的教育程度和工作年限作为控制变量,因为这两个人口统计学变量都会对员工的建言行为产生潜在的影响<sup>[38-39]</sup>。在团队层面,也控制了领导的管理跨度和教育程度对员工建言行为的潜在影响。在数据的分析过程中,对个体的性别进行虚拟变量处理,男性为1,女性为0;教育程度分为高中及以下、大专、大学本科、硕士和博士5个等级。

#### 3.3 数据的分析方法

由于本研究变量涉及个体和团队两个层面,领导权力距离导向和领导组织地位感知是团队层面的变量,员工权力距离导向、员工组织地位感知和员工建言是个体层面的变量,所以本研究将使用多层线性模型(hierarchical linear modeling, HLM)进行假设的验证。HLM 的优势在于能同时处理来自不同层次的数据,将解释变量的变异分解到不同的层次,并给出合理的解释和预测<sup>[40]</sup>。在具体的数据分析中,首先利用验证性因子分析(CFA)等方法检验两个层级概念的区分效度和信度,然后通过多层线性模型验证本研究假设,研究框架如图1所示。

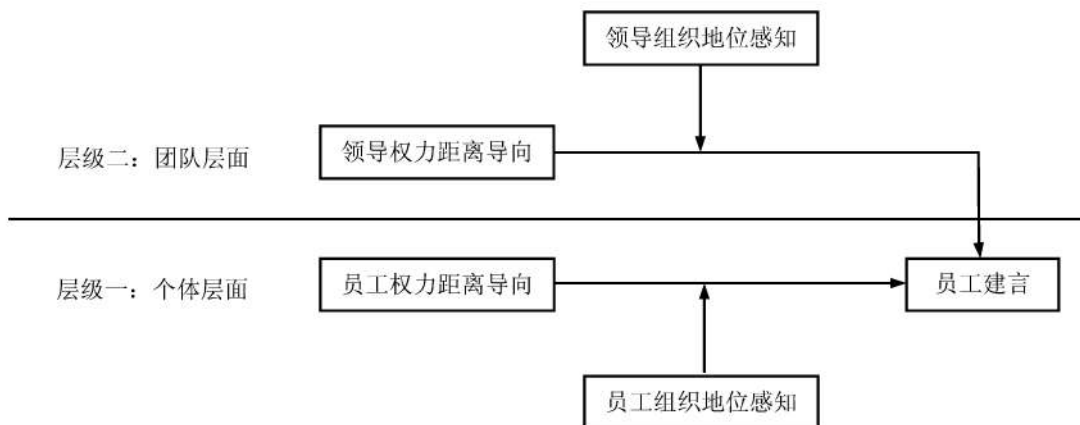


图1 研究框架

Figure 1 Research Framework



#### 4 数据分析结果

##### 4.1 概念区分效度的检验

为了验证概念间的区分效度,采用验证性因子分析方法对不同层级中的数据结构进行评估。在个体层次,本研究分别比较员工权力距离导向、员工组织地位感知、员工建言三因子模型以及员工权力距离导向与员工组织地位感知和员工建言构成的二因子模型、员工权力距离导向和员工组织地位感知与员工建言构成的二因子模型、单因子模型,结果显示三因子模型数据拟合最好, $\chi^2_{df} = 2.23, RMSEA = 0.06, CFI = 0.93, GFI = 0.89, NNFI = 0.91$ 。在团队层次,比较领导权力距离导向与领导组织地位感知构成的二因子模型和单因子模型,结果显示二因子模型数据拟合相对较好, $\chi^2_{df} = 1.79, RMSEA = 0.07, CFI = 0.92, GFI = 0.90, NNFI = 0.88$ 。这表明,本研究中个体层次的3个变量之间和团队层次的2个变量之间都具有良好的区分效度。

##### 4.2 不同层级中变量的描述性统计分析

表1给出团队层面与领导相关的4个变量的均值、标准差、相关系数和信度系数。领导权力距离导向与领导组织地位感知为弱正相关关系( $r = 0.15, p$

$< 0.05$ ),领导权力距离导向和领导组织地位感知问卷的内部一致性系数分别为0.88和0.87,都具有良好的信度。表2给出员工个体层面5个变量的均值、标准差、相关系数和信度系数。员工建言与教育程度和组织地位感知都显著正相关(相关系数分别为 $r = 0.17, p < 0.01; r = 0.27, p < 0.01$ ),员工建言与工作年限和权力距离导向都显著负相关(相关系数分别为 $r = -0.13, p < 0.05; r = -0.32, p < 0.001$ ),这为本研究假设提供了初步的支持。员工权力距离导向、组织地位感知和员工建言3个问卷的内部一致性系数分别为0.91、0.92和0.85,都具有良好的信度。

##### 4.3 不同层级主效应和交互效应分析结果

由于本研究涉及个体和团队两个层级,所以本研究将采用HLM 6.08软件对数据进行处理和分析。首先以员工建言行为为因变量,构建设有任何自变量的零模型。结果表明员工建言存在显著的组间变异, $\chi^2 = 218.30, df = 80, p < 0.01, ICC_1 = 0.39$ ,员工建言的方差有39%来自于组间变异,可以进行下一步跨层次的分析检验。HLM检验结果见表3。

在HLM的数据处理过程中,首先在零模型中加入个体层面和团队层面的控制变量,个体层面的控制变量包括员工的教育程度和工作年限,团队层面

表1 团队层面变量的信度、描述性统计和相关系数

Table 1 Reliabilities, Descriptive Statistics and Correlation Coefficient of Group Level Variables

变量	均值	标准差	教育程度	管理跨度	领导权力 距离导向	领导组织 地位感知
教育程度	4.08	1.13				
管理跨度	6.56	1.78	0.11*			
领导权力距离导向	4.29	1.19	-0.21**	0.13*	(0.88)	
领导组织地位感知	4.17	0.89	0.25**	0.31**	0.15*	(0.87)

注: \*为 $p < 0.05$ , \*\*为 $p < 0.01$ ,下同;样本量为81;括号内数据为变量的信度系数,下同。

表2 个体层面变量的信度、描述性统计和相关系数

Table 2 Reliabilities, Descriptive Statistics and Correlation Coefficient of Individual Level Variables

变量	均值	标准差	教育程度	工作年限	员工权力 距离导向	员工组织 地位感知	员工建言
教育程度	2.75	0.89					
工作年限	5.32	1.53	0.09*				
员工权力距离导向	4.38	1.09	-0.33*	0.11	(0.91)		
员工组织地位感知	4.42	0.96	0.26*	0.18**	-0.14*	(0.92)	
员工建言	4.05	0.98	0.17**	-0.13*	-0.32***	0.27**	(0.85)

注: \*\*\*为 $p < 0.001$ ,下同;样本量为467。

表3 HLM 检验结果:主效应和交互效应  
Table 3 HLM Analysis Results: Main Effects and Interactive Effects in Two Levels

		员工建言				
		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
截距	$\gamma_{00}$	4.27**	4.26**	4.26**	4.26**	4.26**
层级一:控制变量						
员工教育程度	$\gamma_{10}$	0.12*	0.08*	0.05	0.05	0.05
员工工作年限	$\gamma_{20}$	-0.10*	-0.06	-0.06	-0.05	-0.05
层级一:自变量						
员工权力距离导向	$\gamma_{30}$		-0.25**	-0.19**	-0.18**	-0.17**
员工组织地位感知	$\gamma_{40}$		0.21**	0.15**	0.15**	0.14**
层级一:变量交互效应						
员工权力距离导向 × 员工组织地位感知	$\gamma_{50}$			0.18**	0.18**	0.18**
层级二:控制变量						
领导教育程度	$\gamma_{01}$	0.16*	0.12*	0.11*	0.08*	0.06
领导管理跨度	$\gamma_{02}$	-0.13*	-0.10*	-0.08*	-0.05	-0.05
层级二:自变量						
领导权力距离导向	$\gamma_{03}$				-0.19**	-0.16**
领导组织地位感知	$\gamma_{04}$				-0.08	-0.08
层级二:变量交互效应						
领导权力距离导向 × 领导组织地位感知	$\gamma_{05}$					-0.13**
$R^2$		0.03	0.09	0.11	0.15	0.17

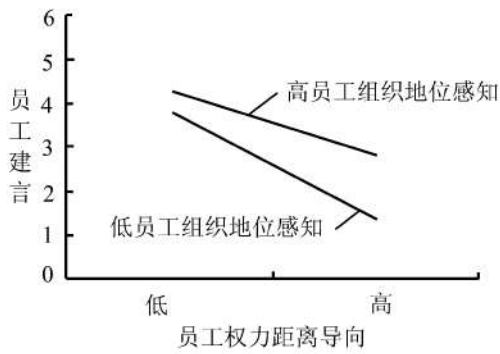
注:  $R^2$  为变量解释的层级一和层级二方差变异的百分比总量。

的控制变量包括团队领导的教育程度和管理跨度,构建模型1。模型1结果表明,员工教育程度( $\gamma_{10} = 0.12, p < 0.05$ )和领导教育程度( $\gamma_{01} = 0.16, p < 0.05$ )都对员工建言存在显著的正向效应,而员工工作年限( $\gamma_{20} = -0.10, p < 0.05$ )和领导管理跨度( $\gamma_{02} = -0.13, p < 0.05$ )都对员工建言存在显著的负向效应,这在一定程度上解释了本研究把这4个变量分别作为两个层次控制变量的原因。

在模型1的基础上,加入个体层面的自变量构建模型2,结果表明,员工权力距离导向( $\gamma_{30} = -0.25, p < 0.01$ )和员工组织地位感知( $\gamma_{40} = 0.21, p < 0.01$ )都

对员工建言存在显著的影响,验证了  $H_2$ 。此时,团队层面的控制变量对员工建言仍存在显著的解释效应(领导教育程度  $\gamma_{01} = 0.12, p < 0.05$ ; 领导管理跨度  $\gamma_{02} = -0.10, p < 0.05$ )。在个体层面的控制变量中,员工教育程度( $\gamma_{10} = 0.08, p < 0.05$ )对员工建言依然存在显著的效应,但员工工作年限对员工建言的解释力已不再显著( $\gamma_{20} = -0.06, ns$ )。

在模型2的基础上,加入个体层面两个自变量间的交互效应构建模型3,结果表明,员工权力距离导向与员工组织地位感知存在显著的交互效应( $\gamma_{50} = 0.18, p < 0.01$ )。图2描绘了员工组织地位感知在员



**图2 员工组织地位感知在员工权力距离导向与员工建言关系中的调节作用**  
**Figure 2 Moderating Effect of Employee Perceived Organizational Status on the Relationship between Employee Power Distance Orientation and Employee Voice**

工权力距离导向与员工建言关系中的调节作用。

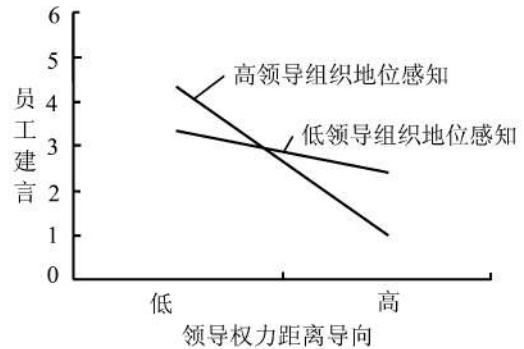
从图2可知,高员工组织地位感知曲线一直位于低员工组织地位感知曲线的上方,低员工组织地位感知曲线显得更为陡峭。也就是说,当员工组织地位感知较高时,员工权力距离导向对员工建言的负向影响会降低。 $H_4$ 得到验证。

另外,在模型3中,团队层面的两个控制变量对员工建言仍然存在显著的解释效应(领导教育程度 $\gamma_{01} = 0.11, p < 0.05$ ;领导管理跨度 $\gamma_{02} = -0.08, p < 0.05$ ),个体层面两个自变量对员工建言的效应也都依然显著(员工权力距离导向 $\gamma_{30} = -0.19, p < 0.01$ ;员工组织地位感知 $\gamma_{40} = 0.15, p < 0.01$ ),但个体层面两个控制变量对员工建言的解释力都已不再显著(员工教育程度 $\gamma_{10} = 0.05, ns$ ;员工工作年限 $\gamma_{20} = -0.06, ns$ )。

在模型3中加入团队层面的两个自变量构建模型4,结果表明,领导权力距离导向对员工建言存在显著跨层效应( $\gamma_{03} = -0.19, p < 0.01$ ),领导组织地位感知对员工建言不存在显著影响( $\gamma_{04} = -0.08, ns$ ),验证了 $H_1$ 。另外,在模型4中,团队层面的两个控制变量只有领导教育程度对员工建言仍存在显著的解释效应( $\gamma_{01} = 0.08, p < 0.05$ )。个体层面两个自变量对员工建言的效应依然显著(员工权力距离导向 $\gamma_{30} = -0.18, p < 0.01$ ;员工组织地位感知 $\gamma_{40} = 0.15, p < 0.01$ )。

在模型4中加入团队层面两个自变量间的交互效应构建模型5,结果表明,领导权力距离导向与领导组织地位感知存在显著的交互效应( $\gamma_{05} = -0.13, p < 0.01$ )。图3描绘了领导组织地位感知在领导权力距离导向与员工建言关系中的调节作用。从图3可知,与低领导组织地位感知曲线相比,高领导组织地位感知曲线显得更为陡峭。当领导权力距离导向较低时,高领导组织地位感知下的员工建言行为更高;当领导权力距离导向较高时,高领导组织地位感知

下的员工建言行为更低, $H_3$ 得到验证。另外,在模型5中,团队层面自变量领导权力距离导向对员工建言的效应依然显著( $\gamma_{03} = -0.16, p < 0.01$ ),团队层面控制变量领导教育程度对员工建言的效应变得不再显著( $\gamma_{01} = 0.06, ns$ )。个体层面两个自变量对员工建言的效应依然显著(员工权力距离导向 $\gamma_{30} = -0.17, p < 0.01$ ;员工组织地位感知 $\gamma_{40} = 0.14, p < 0.01$ )。



**图3 领导组织地位感知在领导权力距离导向与员工建言关系中的调节作用**  
**Figure 3 Moderating Effect of Leader Perceived Organizational Status on the Relationship between Leader Power Distance Orientation and Employee Voice**

## 5 分析和讨论

### 5.1 研究结果分析

本研究从个体文化价值观的视角探讨领导和员工权力距离导向对员工建言行为的影响。研究表明,领导权力距离导向和员工权力距离导向都对员工建言行为存在显著的抑制效应, $H_1$ 和 $H_2$ 都得到验证。

权力距离导向作为个体文化价值观的一个提炼,它反映了个体对待权力以及权力关系的态度。从领导和员工的视角看,两者都注重对自身权力距离导向价值观的遵守,结果也都将导致员工知而不言现象的增多,但两者的权力距离导向对员工建言效应的发生机理是不一样的。高权力距离导向的领导强调权力,并倾向于用权力控制下属,使员工顺从自己的观点而保持沉默。高权力距离导向的员工则认同与领导的权力差异,并且会维持自己在权力关系中的从属地位,强调对领导权威的维护和顺从。这说明在高权力距离导向主义的文化中,组织中的人际互动会因为受到主体间地位、权威对比的影响而产生不同的结果<sup>[41]</sup>,个体的角色定义和角色转化也会变得更加微妙和复杂,个体要时刻根据自己的地位明晰自己的角色和行为<sup>[42]</sup>。

作为个体对组织威望、组织潜在支持和组织影响力的感知,组织地位感知在领导权力距离导向、员工权力距离导向与员工建言的关系中扮演着不同的角色, $H_3$ 和 $H_4$ 都得到验证。在团队层次,领导组织

地位感知将会扮演“强化剂”<sup>[43-44]</sup>的角色,增强领导权力距离导向与员工建言间的关系。当领导权力距离导向较低时,高领导组织地位感知下的员工建言行为更高。此时,高地位感知的低权力距离导向领导对自己在组织中的地位显得更加自信,也会更加“从善如流”,更加开放自如地面对下级的意见和建议。当领导权力距离导向较高时,高领导组织地位感知下的员工建言行为更低,此时高权力距离导向的领导更多的会采用自己在组织中的影响力来强化对员工的控制以及对自身威望的维护。由于领导组织地位感知对员工建言并没有显著的直接效应,所以领导组织地位感知不会替代领导权力距离导向对员工建言的效应<sup>[43]</sup>,只会对两者间的关系起到“强化剂”的作用。

在个体层次,员工的组织地位感知对员工建言存在显著的正向影响,它将会削弱员工权力距离导向与员工建言间的关系,高组织地位感知的员工一直表现出更多的建言行为。当员工组织地位感知较高时,员工权力距离导向与员工建言间的关系也更弱。

## 5.2 研究意义

鉴于员工建言对组织管理的重要作用,本研究探讨中国情境下领导和员工权力距离导向价值观对员工建言的影响及边界条件。从理论上说,本研究丰富了对员工建言影响因素的探寻,打破了以往研究主要集中于探讨员工个体态度因素对其建言行为的影响<sup>[45]</sup>。领导和下属权力距离导向对员工建言的负向预测作用,在一定程度上解释了在中国这样的传统高权力距离导向国家员工知而不言的原因,同时也证明了领导和员工价值观念对员工行为的塑造作用。中国传统文化认同领导和下属间决策权的差距,认为上级对下级具有绝对的支配权,下级应绝对服从上级的指令,未经允许下级不得越权向上级提出异议。高权力距离导向的领导强调对员工的控制,注重对自己权威地位的维持。高权力距离导向的员工也会认为理应遵从领导的命令和维护领导的尊严,在实际工作中也表现出更多的沉默,而不是提出自己的意见或看法,这样组织也会相应缺乏员工的向上沟通和交流,在一定程度上延缓了组织问题的暴露和组织信息的流动,同时对员工的组织满意度和组织承诺也会产生深远的影响<sup>[39]</sup>。因此,在具体企业管理实践中,应该消除员工建言的抑制因素,在组织中创造员工建言氛围。另外,组织地位感知在领导权力距离导向、员工权力距离导向与员工建言的关系中发挥着不同的调节作用,这说明组织地位感知会因个体角色的不同而发挥不同的功效。从某种意义上来说,组织地位感知应该是工具性价值和关系性价值的统一体,伴随组织地位感知的提升,个体感知对组织施加影响的动机和能力也就越强。当领导组织地位感知较高时,领导权力距离导向与员工建言间的关系会得到强化;而当员工组织地位感知较高时,员工权力距离导向与员工建言间的关

系会得到削弱。

权变领导理论认为,管理者的领导特征或领导方式具有一定的传承性和稳固性,只有当领导认识到自身行为对员工的负面影响时,领导才会转变或调整自己的领导行为<sup>[46]</sup>。本研究结果表明,领导和员工权力距离导向价值观都对员工建言存在显著的负向预测作用,这不仅从根源上解释了中国情境下员工知而不言的领导 and 员工价值观原因,而且也便于管理者认识到自身行为对员工建言的消极影响,从而有利于管理者转变领导模式或调整员工应对策略。深受中国传统文化浸染的管理者应当培育积极开放的领导模式,消除员工建言的后顾之忧,为员工建言创造一个安全、轻松的建言环境。鉴于员工权力距离导向对员工建言的消极影响,管理者应当更加注重对高权力距离导向员工的激发和引导。一方面,高权力距离导向员工会更加顺应领导的引导和影响;另一方面,高权力距离导向员工又迫于自身的价值观念不愿向领导建言。对此,管理者要采用上对下的沟通方式,主动向此类员工征询意见。在交流的过程中,管理者要灵活运用沟通技巧,注重沟通方式和沟通地点的选取。最后,针对组织地位感知的不同调节作用,管理者要勇于放下身段,广泛征询和听取员工的建议,树立一种谦逊、纳言的领导形象。这不仅有利于提升员工的组织参与和组织依附,也有利于建立和维护良好的组织氛围。

## 6 结论

本研究从文化价值观的视角探讨中国情境下领导和员工的权力距离导向对员工建言的效应以及领导和员工组织地位感知分别在其中的调节效应。研究结果表明,领导权力距离导向和员工权力距离导向对员工建言行为都具有显著的负向预测作用,领导和员工组织地位感知也都具有显著的调节效应。这些研究结果有助于理解中国情境下员工建言的抑制机制,对于如何改变这种现状、实现组织的有效管理具有重要的实践意义。

企业领导的态度和价值观念直接影响员工建言行为,因此在企业管理过程中,领导者应该转变管理理念,改变领导风格,对员工建言采用一种开明鼓励的态度,更加自信地面对员工的异议和建议。同时领导还要给员工的建言行为提供渠道和制度保障,鼓励员工的组织参与,给予员工更多的支持和肯定,增强员工的组织地位感知,强化员工的组织公民意识,消除员工建言的后顾之忧。

由于研究设计和方法上的局限,本研究也存在一些不足之处。①本研究对员工建言只采用领导评估的方式,这导致在分析团队层面领导权力距离导向对员工建言的效应时,3个变量间存在共同方法偏差。因此,建议未来研究采用多种来源的测量方式(如领导、同事测评加员工自评),避免单一测量来源可能造成的偏差。②采用横截面的研究设计。由于在同一时间段上进行数据的收集,所以不能严



格地评估变量间的因果关系。虽然本研究认为领导和员工的价值观念会影响员工的建言行为,但这个作用过程需要包含一定的时间效应。因此,未来设计纵截面的研究探讨领导和员工权力距离导向对员工建言的效应是很有必要的。

关于员工建言的研究,未来可以从以下几个方面入手。①进一步探讨领导或员工的文化价值观念对员工建言行为的影响,如员工的传统性、员工的中庸思维等,这将有利于从更加宽泛的文化价值观念视角探寻中国情境下员工建言的影响因素。②进行权力距离导向对员工建言的作用机制研究,如领导的权力距离导向是否会通过塑造下属的价值观念进而影响员工的建言行为。③随着学者对员工建言分类的细化<sup>[47-48]</sup>,权力距离导向对不同员工建言的效应及边界条件也都值得进行深入研究。

#### 参考文献:

- [1] Liu W, Zhu R, Yang Y. I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership [J]. *The Leadership Quarterly*, 2010, 21(1):189-202.
- [2] Huang X, De Vliert E V, Der Vegt G V. Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally [J]. *Management and Organization Review*, 2005, 1(3):459-482.
- [3] Walumbwa F O, Schaubroeck J. Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(5):1275-1286.
- [4] Detert J R, Trevino L K. Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice [J]. *Organization Science*, 2010, 21(1):249-270.
- [5] LePine J A, Van Dyne L. Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(2):326-336.
- [6] Van Dyne L, LePine J A. Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity [J]. *The Academy of Management Journal*, 1998, 41(1):108-119.
- [7] Dozier J B, Miceli M P. Potential predictors of whistle-blowing: A prosocial behavior perspective [J]. *The Academy of Management Review*, 1985, 10(4):823-836.
- [8] Detert J R, Burris E R. Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? [J]. *The Academy of Management Journal*, 2007, 50(4):869-884.
- [9] Ryan K D, Oestreich D K. Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation [M]. San Francisco: Jossey-Bass, 1991:50-72.
- [10] Janssen O, De Vries T, Cozijnsen A J. Voicing by adapting and innovating employees: An empirical study on how personality and environment interact to affect voice behavior [J]. *Human Relations*, 1998, 51(7):945-967.
- [11] Premeaux S F, Bedeian A G. Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace [J]. *Journal of Management Studies*, 2003, 40(6):1537-1562.
- [12] Hofstede G H. Culture's consequences: International differences in work-related values [M]. London: Sage Publications, 1984:75-92.
- [13] Dorfman P W, Howell J P. Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited [J]. *Advances in International Comparative Management*, 1988, 10(3):127-150.
- [14] Kirkman B L, Shapiro D L. The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance [J]. *The Academy of Management Journal*, 2001, 44(3):557-569.
- [15] Bochner S, Hesketh B. Power distance, individualism/collectivism, and job-related attitudes in a culturally diverse work group [J]. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1994, 25(2):233-257.
- [16] 杨英. 授权风险考量与领导授权行为研究 [D]. 武汉:华中科技大学, 2010:70-92.  
Yang Ying. The study on delegation risk consideration and leaders' delegating behavior [D]. Wuhan: Huazhong University of Science and Technology, 2010:70-92. (in Chinese)
- [17] Geletkanycz M A. The salience of culture's consequences': The effects of cultural values on top executive commitment to the status quo [J]. *Strategic Management Journal*, 1997, 18(8):615-634.
- [18] Leung K, Brew F P, Zhang Z X, Zhang Y. Harmony and conflict: A cross-cultural investigation in China and Australia [J]. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2010, 42(5):795-816.
- [19] Morrison E W, Milliken F J. Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world [J]. *The Academy of Management Review*, 2000, 25(4):706-725.
- [20] Heslin P A, Latham G P, VandeWalle D. The effect of implicit person theory on performance appraisals [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(5):842-856.



- [21] Argyris C, Schon D A. Organizational learning: A theory of action perspective [M]. Massachusetts: Addison-Wesley Reading, 1978:50-66.
- [22] Ilgen D R, Fisher C D, Taylor M S. Consequences of individual feedback on behavior in organizations [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1979, 64(4): 349-371.
- [23] Kirkman B L, Lowe K B, Gibson C B. A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework [J]. *Journal of International Business Studies*, 2006, 37(3): 285-320.
- [24] Kirkbride P S, Tang S F Y, Westwood R I. Chinese conflict preferences and negotiating behaviour: Cultural and psychological influences [J]. *Organization Studies*, 1991, 12(3): 365-386.
- [25] Brockner J, Ackerman G, Greenberg J, Gelfand M J, Francesco A M, Chen Z X, Leung K, Bierbrauer G, Gomez C, Kirkman B L, Shapiro D. Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice [J]. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2001, 37(4): 300-315.
- [26] Burgoon M, Dillard J P, Doran N E, Miller M D. Cultural and situational influences on the process of persuasive strategy selection [J]. *International Journal of Intercultural Relations*, 1982, 6(1): 85-100.
- [27] Hirokawa R Y, Miyahara A. A comparison of influence strategies utilized by managers in American and Japanese organizations [J]. *Communication Quarterly*, 1986, 34(3): 250-265.
- [28] Porter L W, Allen R W, Angle H L. The politics of upward influence in organizations [C] // Cummings L, Staw B. *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press, 1981: 109-149.
- [29] Botero I C, Van Dyne L. Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia [J]. *Management Communication Quarterly*, 2009, 23(1): 84-104.
- [30] Eisenberger R, Stinglhamber F, Vandenberghe C, Sucharski I L, Rhoades L. Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(3): 565-573.
- [31] Anderson C, John O P, Keltner D, Kring A M. Who attains social status? Effects of personality and physical attractiveness in social groups [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2001, 81(1): 116-132.
- [32] Sparrowe R T, Liden R C. Two routes to influence: Integrating leader-member exchange and social network perspectives [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2005, 50(4): 505-535.
- [33] Tangirala S, Ramanujam R. Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate [J]. *Personnel Psychology*, 2008, 61(1): 37-68.
- [34] 李锐, 凌文铨, 柳士顺. 上司不当督导对下属建言行为的影响及其作用机制 [J]. *心理学报*, 2009, 41(12): 1189-1202.  
Li Rui, Ling Wenquan, Liu Shishun. The mechanisms of how abusive supervision impacts on subordinates' voice behavior [J]. *Acta Psychologica Sinica*, 2009, 41(12): 1189-1202. (in Chinese)
- [35] Fuller J B, Barnett T, Hester K, Relyea C, Frey L. An exploratory examination of voice behavior from an impression management perspective [J]. *Journal of Managerial Issues*, 2007, 19(1): 134-151.
- [36] Tucker S, Chmiel N, Turner N, Hershcovis M S, Stride C B. Perceived organizational support for safety and employee safety voice: The mediating role of co-worker support for safety [J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2008, 13(4): 319-330.
- [37] Venkataramani V, Tangirala S. When and why do central employees speak up? An examination of mediating and moderating variables [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95(3): 582-591.
- [38] LePine J A, Van Dyne L. Predicting voice behavior in work groups [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1998, 83(6): 853-868.
- [39] Avery D R, McKay P F, Wilson D C, Volpone S D, Killham E A. Does voice go flat? How tenure diminishes the impact of voice [J]. *Human Resource Management*, 2011, 50(1): 147-158.
- [40] Raudenbush S W. HLM 6: Hierarchical linear and non-linear modeling [M]. Lincolnwood: Scientific Software International, 2004: 60-82.
- [41] 魏昕, 张志学. 组织中为什么缺乏抑制性进言? [J]. *管理世界*, 2010(10): 99-109.  
Wei Xin, Zhang Zhixue. Why are they silent? Lack of prohibitive voice in Chinese organizations [J]. *World of Management*, 2010(10): 99-109. (in Chinese)
- [42] Georgesen J, Harris M J. Holding onto power: Effects of powerholders' positional instability and expectancies on interactions with subordinates [J]. *European Journal of Social Psychology*, 2006, 36(4): 451-468.
- [43] Howell J P, Dorfman P W, Kerr S. Moderator variables in leadership research [J]. *The Academy of Management Review*, 1986, 11(1): 88-102.
- [44] Kerr S, Jermier J M. Substitutes for leadership: Their meaning and measurement [J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1978, 22(3): 375-403.
- [45] Detert J R, Edmondson A C. Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work

- [J]. *The Academy of Management Journal*, 2011, 54(3): 461–488.
- [46] Fiedler F E. The contingency model and the dynamics of the leadership process [J]. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1978, 11:59–112.
- [47] Van Dyne L, Ang S, Botero I C. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs [J]. *Journal of Management Studies*, 2003, 40(6):1359–1392.
- [48] Liang J, Tang J. A multi-level study on employee voice: Evidence from a chain of retail stores [J]. *Frontiers of Business Research in China*, 2010, 4(4):541–561.

## Effects of Perceived Organizational Status on the Relationship between Power Distance Orientation and Employee Voice

Zhou Jiantao, Liao Jianqiao

School of Management, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan 430074, China

**Abstract:** Employee voice plays an important role in organization operation and development. However, employees in Chinese context usually avoid voice. In a survey-based study of 467 employees nested within 81 workgroups, using hierarchical linear model, this study examined the cross-level effects of power distance orientation on employee voice and the moderating effect of perceived organizational status of leader and employee in China context based on culture value theories. We found that leader and employee power distance orientation both have significantly negative effects on employee voice, and leader perceived organizational status and employee perceived organizational status respectively moderate the relationships between power distance orientation and employee voice in different levels. Results are useful to understand the antecedents and boundary condition of employee voice, which is meaningful to change employee voice behaviors and improve managerial effectiveness.

**Keywords:** leader power distance orientation; employee power distance orientation; employee voice; perceived organizational status

**Received Date:** June 13<sup>th</sup>, 2011      **Accepted Date:** November 25<sup>th</sup>, 2011

**Funded Project:** Supported by the National Natural Science Foundation of China(70972016)

**Biography:** Zhou Jiantao, Hui nationality, a Henan Nanyang native(1982 - ), is a Ph. D. candidate in the School of Management at Huazhong University of Science and Technology. His research interests include organizational behavior, leadership and human resource management, etc.

E-mail: jiantaozhou@163.com

□