

## 伦理型领导对员工建言行为的影响研究——基于建言氛围视角

### STUDY OF THE EFFECTS OF ETHICAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE VOICE BEHAVIOR: THE PERSPECTIVE OF VOICE CLIMATE

梁月俏<sup>1</sup> 叶龙<sup>2</sup>

Yueqiao Liang<sup>1</sup> and Long Ye<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>正大管理学院中国研究生院

<sup>1,2</sup>Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management

#### 摘要

近年来,学者们从不同的视角来探索伦理型领导如何影响员工的建言行为。本研究旨在从建言氛围视角探索伦理型领导如何影响员工建言行为。采用问卷调查法,以广西9家企事业单位424名员工为样本,探讨建言氛围在伦理型领导与员工建言行为之间的作用。采用SPSS和AMOS统计软件对数据进行分析,回归分析结果表明,伦理型领导正向影响建言氛围和员工建言行为,建言氛围在伦理型领导与员工建言行为之间起中介效应。

**关键词:** 员工建言行为, 伦理型领导, 建言氛围测量

#### Abstract

In recent years, researchers have studied the mechanism of ethical leadership's effects on employee voice behavior from different perspectives. This research aimed at exploring how ethical leadership affects employee voice behavior from the perspective of voice climate. A structural questionnaire was employed as the research instrument for this study. Taking 424 employees from nine enterprises and public service institutions in Guangxi as samples, the study explored the mechanism of ethical leadership's effects on employee voice behavior. SPSS and AMOS were used as the analytical instrument, and the multiple linear regression equation showed that ethical leadership positively affected voice climate and employee voice behavior, and voice climate played the mediating role between ethical leadership and employee voice behavior.

**Keywords:** employee voice behavior, ethical leadership, voice climate

## 前言

在现代组织中，了解员工如何看待与上司的沟通非常重要，因为组织需要员工参与建言，使组织得以持续进步，保持竞争优势。组织能够保持竞争优势的方法之一就是鼓励员工提出改进程序、产品和服务的建议。员工建言行为研究是探讨员工与上司之间沟通的方法。

近年来，随着组织公民行为、关系绩效等角色外行为研究的兴起，员工建言行为也得到国内外学者的广泛关注。LePine & Van Dyne (2001) 认为建言行为是“为了改变现状而进行的建设性的、变革导向的沟通行为”。建言旨在“解决组织中出现的实际问题”、“推动组织变革与创新”、“提高组织效率”、“完成团队任务”、“改善组织现有的经营状况”、“减少决策失误”等。建言行为包括建设性地鼓励某事物发生的促进性行为 (promotive behavior) 和挑战现状促使某事物消逝的抑制性行为 (prohibitive behavior) (Van Dyne, Cummings & Parks, 1995)。

员工建言行为受到个体因素、组织环境因素和领导者因素的影响。领导行为的影响研究是组织行为学的一个热点问题。不同领导行为对员工的态度、组织公民行为、绩效等产生不同的影响 (Detert & Burris, 2007; Duan & Huang, 2014; Jing, 2015)。研究发现，伦理型领导积极影响员工的组织承诺 (Neubert et al., 2009)、工作满意度 (Meng et al., 2014)、员工建言行为等 (Walumbwa & Schaubroeck, 2009)。

Schneider (1975) 指出组织中存在不同的氛围，如创新氛围、安全氛围等。借鉴于 Schneider (1975) 对组织不同特定氛围的论述，Frazier (2009) 在她的博士论文中提出了“建言氛围”的构念。建言氛围概念的提出，给组织行为学打开一个新的研究视角，一些学者从建言氛围的不同层面来探索其维度以及测量方法，研究取得了一

定的成果 (Hames, 2012; Morrison, Wheeler-Smith & Kamdar, 2011; Chen, 2015)。学者们对建言氛围的研究表明，支持性的建言氛围可以促进员工建言行为 (Hames, 2012; Morrison, Wheeler-Smith & Kamdar, 2011; Chen, 2015)。

不同学者从不同的视角对伦理型领导如何影响员工建言行为进行了有益的探索。本研究从建言氛围这一新的视角来探讨伦理型领导如何影响员工建言行为，是本研究的一个创新点，有利于深化人们对伦理型领导与员工建言行为之间关系的理论认识。

## 文献综述

### 建言行为

目前对建言行为的研究主要分为三个方面：(1) 建言行为的结构和性质 (LePine & Van Dyne, 1998; Liang, Farh, & Farh, 2012)。LePine & Van Dyne (2001) 认为建言行为是建设性的、变革导向的沟通行为，Liang, Farh & Farh (2008) 认为员工建言行为包括促进性建言和抑制性建言行为。(2) 建言行为的影响因素以及影响机制。建言行为的影响因素主要从三个方面入手：个体层面、组织环境层面和领导者层面。个体层面主要集中于人格、态度、责任感、自我监控、认知风格、个人目标取向等个体特质与建言行为之间的关系 (LePine & Van Dyne, 1998; Fuller, Marler & Hester, 2006; Duan & Huang, 2013)。影响员工建言行为的组织氛围主要包括：团队构成特征、组织氛围、组织认同、组织公正、组织支持感、组织自尊等 (Morrison, Wheeler-Smith & Kamdar, 2011; Detert & Burris, 2007; Liang, Farh & Farh, 2008; Walumbwa & Schaubroeck, 2009)。影响员工建言行为的领导行为主要包括：变革型领导、真实型领导、伦理型领导、权威领导、德行领导、服务型领导、管理开放性、领导一成员交

换关系等 (Detert & Burris, 2007; Duan & Huang, 2014; Jing, 2015)。不同学者从社会交换视角如心理安全 (Detert & Burris, 2007)、组织认同 (Liu, Zhu & Yang, 2010) 等, 以及从资源保存 (conservation of resources) (Ng & Feldman, 2012) 等视角探讨员工建言行为的影响机制。(3) 建言行为对组织 and 个人的影响, 目前的研究发现表明建言行为对组织和个人均有积极促进作用 (Ng & Feldman, 2012)。

### 伦理型领导

伦理型领导的概念由Enderle (1987) 提出, 旨在明确描述管理决策中的伦理问题, 并规范了决策过程所参照的伦理原则。Treviño, Hartman & Brown (2000) 认为伦理型领导既是道德人, 也是道德管理者。道德人是指领导者的个人特质, 如诚实、值得信任、正直、领导者行为的伦理特性等 (Treviño & Brown, 2005; Treviño, Brown & Hartman, 2000)。道德管理者通过制定清晰的道德标准和行为准则有意识地培养员工的道德行为 (Brown & Treviño, 2006)。

目前伦理型领导的研究成果主要体现在以下几个方面: (1) 伦理型领导的结构与测量方法 (Brown, Treviño & Harrison, 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Meng et al., 2014)。(2) 伦理型领导的影响因素, 主要包括情景因素和个人特征因素。情景因素包括社会距离、决策情景、绩效压力等; 个人特质因素有宜人性、尽责性、道德推理、神经质、权术主义和心理控制源、领导者道德推理水平、权力需求和内控型人格等 (Brown & Trevino, 2006; De Hoogh & Den Hartog, 2008)。(3) 伦理型领导的影响结果, 如对员工态度、员工行为和绩效等均有积极影响 (Walumbwa & Schaubroeck, 2009; De Hoogh & Den Hartog, 2008)。

国内对伦理型领导影响结果的研究大多采用根据西方文化情景开发的量表, 使用以我国组织情境为基础开发的伦理型领导量表, 研究伦理型领导对员工建言行为影响的实证研究很少。

### 建言氛围

建言氛围的构念是建言文献中一个比较新的发展, 目前国内外对建言氛围的研究成果较少。

目前建言氛围研究取得的成果主要有: (1) 建言氛围结构与测量工具。建言氛围分为三个层面: 个人层面、团队层面以及组织层面。个人层面的测量量表主要有两个, 一个是改编自 Van Dyne & LePine (1998) 6 个题项的建言行为量表 (Hames, 2012), 另一个量表是由 Liang (2017) 在质性研究的基础上开发的包含 12 个题项, 三个维度的量表。团队层面的量表有单一维度的 (Frazier, 2009)、双维度的 (Morrison, Wheeler-Smith & Kamdar, 2011) 和四维度的 (Chen, 2015)。组织层面的建言氛围的测量工具目前没有找到。(2) 建言氛围的影响因素。影响建言氛围的因素主要有: 团队责任心、外向性、团队主动性人格、团队中庸思维、家长式领导中的德行领导、权威领导 (Wang, 2016; Chen, 2015)。(3) 建言氛围的影响结果。研究发现团队建言氛围正向预测团队建言行为、团队绩效和创业团队的创新绩效 (Frazier & Fainshmidt, 2012; Morrison, Wheeler-Smith & Kamdar, 2011)。

学者们从不同的视角探索了伦理型领导对组织公民行为、员工建言行为的影响机制: (1) 自我认知, 如效能感、内在动机、心理安全、责任知觉等 (Ren & Deng, 2013; Yu, 2012; Liang, 2014)。(2) 关系认知, 如领导—成员交换关系等 (Zhang & Zhong, 2012) (3) 环境关系, 如组织支持感、心理授权、组织公平等 (Han & Zhang, 2015)。

本研究从建言氛围的视角出发, 研究伦理型领导如何影响员工的建言行为, 更深入理解员工建言行为的影响机制。建言氛围是一个新的研究视角, 研究将丰富组织行为学的理论, 有助于组织管理实践。

## 研究假设与模型

社会信息加工理论指出职场的环境的信息会影响员工的感知和行为 (Salancik & Pfeffer, 1978), 员工基于存在的信息调整自己的感知、态度和行为。此外, 社会信息加工理论认为员工对可接受行为的感知受到多种因素的影响, 其中领导通常是最显著的社会信息。建言是有风险的, 因为它是对现状的挑战 (Edmondson, 1999; Van Dyne, Ang & Botero, 2003)。在组织中, 上司通常控制了员工完成工作所需的资源, 而且他们负责制定下属必须遵守的规则, 因此, 直接针对上司的进谏风险特别高。级别差异使向上进谏改变现状特别危险, 因为建言可能会引发惩罚和其他消极后果 (Ryan & Oestreich, 1991)。伦理型领导和较强的伦理文化可以让下属更愿意建言, 特别是指出组织或同事存在的问题等抑制性建言行为, 因为他们更有可能感觉到被保护, 不被打击报复, 相信采取积极行为来解决他们关系的问题。当下属感知到领导的行为更具伦理性, 他们更有可能从事亲社会的行为, 而不太可能进行一些偏常或反效果行为 (Mayer et al., 2009; Neubert et al., 2009)。研究者认为当领导者的行为符合员工的道德期待时, 会在组织中营造出一种鼓励员工参与的氛围, 并最终促进员工的建言行为 (Walumbwa, Morrison & Christensen, 2011; Walumbwa & Schaubroeck, 2009)。前人的研究发现伦理型领导和员工建言行为正相关, 员工更有可能向上级反映问题 (Brown, Trevino & Harrison, 2005; Walumbwa & Schaubroeck, 2009)。因此, 本论文

提出假设:

假设 H1: 伦理型领导和员工建言行为正相关。早期学者们认为领导力是影响氛围感知的一个重要组织因素 (Blake & Mouton, 1964)。根据组织支持理论和社会交换理论, 如果员工感知到组织里有良好的支持性氛围, 他们就有可能建言, 支持性组织氛围主要来源于支持性团队关系、支持性组织环境和支持性领导。Schneider & Reichers (1983) 指出, 组织氛围的形成来源于成员间的“集体释意”, 人们从外界环境 (如政策或他人言行等) 中领会信息, 以此作为自己行动的出发点, 将外界环境转化为某个心理状态。员工通过和周围同事沟通并交换信息, 从而更好理解工作需要、限制以及成果得失。伦理型领导在组织中作为道德模范, 建立和维护道德规范, 并展示其伦理型领导行为; 通过与员工沟通, 以及制定相关奖惩措施, 在组织中承担道德管理者的角色, 在组织中形成一种道德氛围, 使员工感知到哪些行为是组织所倡导的, 哪些行为是被唾弃的。而员工建言是能够改进组织现状、促进组织发展的建设性行为, 是组织应该倡导的。因此, 本论文提出假设:

假设 H2: 伦理型领导和建言氛围正相关。

社会环境提供了影响一个人的态度和行为的各种社会信息, 因此一个人的态度和行为不仅取决于自身的需求和目标, 而且在很大程度上受到周围环境的影响 (Salancik & Pfeffer, 1978)。

建言氛围是成员对组织中是否存在一种接纳或鼓励建言的信念或文化的感知。社会信息加工理论认为, 在释义过程中, 个体对从外界环境或氛围中获取的信息进行判断处理, 从而产生相应的心理氛围, 并以此作为自己行动的出发点。

社会信息加工理论认为组织的政策和做法将直接和间接影响组织环境, 进而影响员工的感知和行为 (Zalesny & Ford, 1990)。影响员工行为有多种因素, 如组织、领导、同事等 (Salancik &



Pfeffer, 1978; Zalesny & Ford, 1990)。

个体行为是个体因素与外界社会环境因素相互作用的结果。员工建言行为是一种个体行为,不仅受到个体因素如个性、认知风格等影响,也受到团队、组织等影响。组织对员工建言行为持何种态度将直接影响员工的建言行为。组织氛围给具有建言意向的员工提供一种暗示,提示员工是否要表达自己的声音,考虑该环境是否适合提出自己的见解。积极的环境可能会促进员工建言,而消极的环境则会抑制建言行为,特别是指出组织或同事存在的问题等抑制性建言行为。因此,提出假设:

假设 H3: 建言氛围正向预测员工建言行为。

员工建言行为是一种角色外人际交流行为,向组织中的领导者或同事主动提出建设性变革导向的建议或者指出缺点错误,旨在提高组织效率、改进工作流程、解决组织中遇到的实际问题,或者改善组织现状、减少决策失误等。与合作性的组织公民行为不同,建言可能为组织带来新的思想,但是也可能意味着破坏组织的原有秩序,容易被误解为是对领导者、组织现状或同事的不满。建

言可能会招致他人误解、引发人际矛盾,甚至是惩罚或报复。伦理型领导的影响不仅体现在影响直接下属,而且体现在通过伦理文化的辐射作用以及高层管理者对下一层管理者的影响间接影响各个层级 (Schaubroeck et al., 2012)。Schaubroeck et al. (2012) 以美国2009年5月派遣到伊拉克的军队为研究样本,发现伦理型领导通过伦理氛围影响士兵的伦理行为。伦理型领导通过自身的道德魅力影响员工,表扬、奖励合乎伦理道德行为的员工,批评、惩罚违反道德规范的员工,创造出一种较强的伦理氛围,使下属关注道德,并影响下属的思想和行为。支持性的组织氛围可以促进员工的建言行为,建言氛围是组织氛围的一个具体方面,应该同样可以促进员工的建言行为。员工如果感知到组织中存在一种建言是安全的信念、建言能够得到领导的重视和奖励,他们就会就组织中存在的问题和改善组织现状而积极提出自己的意见和建议。因此,本论文提出假设:

假设 H4: 建言氛围在伦理型领导和员工建言行为之间起中介作用。

本研究的研究框架如图1所示。

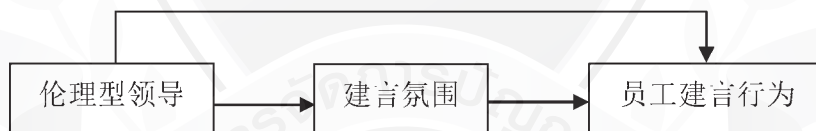


图1 理论假设模型

## 研究方法

### 1. 研究取样

本研究采用随机抽样方法进行抽样,以广西南宁、柳州 9 家国有及民营企业和事业单位的员工为样本,收集数据。调查问卷发放有纸质问卷和网络问卷。纸质问卷主要通过研究者本人现场发放和回收,或者通过单位高层管理者协助发放和回收,网络问卷是通过“问卷星”邀请本人的学生、同事和朋友填写。调查对象主要以基层员

工和基层管理者为主。共发放纸质问卷 550 份,回收 480 份,回收率为 87.3%,剔除回答不完整、答案显示明显的规律性、选择“不确定”选项的题项超过一半的问卷,有效问卷为 389 份,有效问卷率为 70.7%。网络问卷共得到 35 份有效问卷。有效问卷总数为 424 份。

样本中男性 218 人,占 51.4%,女性共 206,占 48.6%。大部分受试者年龄在 20-40 岁之间,这个年龄段的样本有 297 人,占 70.1%,40-50 岁

之间有 104 人, 占 24.5%, 20 岁以下和 50 岁以上的样本较少, 共 23 人, 占 5.4%。基层员工最多, 有 258 人, 占 60.8%, 基层管理者 93 人, 占 21.9%, 中层管理者 48 人, 占 11.3%, 高层管理者 25 人, 占 5.9%。样本受试者的教育程度不同, 高中及以下学历的有 110 人, 占 25.9%, 专科 101 人, 占 23.8%, 本科最多, 有 165 人, 占 38.9%, 硕士或 MBA 有 22 人, 占 5.2%, 博士 26 人, 占 6.1%。关于样本受试者所在单位的性质, 国有企业的有 90 人, 占 21.2%, 民营企业的有 118 人, 占 27.8%, 事业单位的有 180 人, 占 42.5%。

## 2. 变量测量工具

### (1) 自变量—伦理型领导

伦理型领导采用伦理型领导测量量表采用 Meng et al. (2014) 对上海地区各行业在职员工进行调查得到的数据所编制的中国道德领导的量表, 该量表有 24 个题项, 分为三个维度: 道德品质、尊重与包容、道德奖惩。该量表的总  $\alpha$  系数是 0.949, 其中道德品质、尊重和包容、道德奖惩各维度的  $\alpha$  系数分别是 0.923、0.918、0.866, 具有比较高的信度。选择该量表的原因有两点: 一是该量表是针对中国文化情景开发的, 相对于西方学者开发的量表, 更符合中国对伦理型领导的定义; 二是该量表具有较高的信度和效度, 项目设计科学合理。

### (2) 因变量—员工建言行为

员工建言行为采用 Liang 等的 10 个题项的量表, 该量表把建言行为分为 2 个维度: 促进性建言、抑制性建言。选择该量表的原因有两点: 一是该量表经过国内一些学者的实证研究 (Liang & Tang, 2009; Jing, 2015), 表明其具有较好的心理学特性与稳定的结构; 二是该量表是针对中国组织情景员工建言行为所开发的测量工具, 比较合适地反映中国组织中的员工建言行为。

### (3) 中介变量—建言氛围

建言氛围量表采用 Liang (2017) 根据质性研究结果编制的量表, 该量表分为三个维度: 组织纳言氛围、领导纳言氛围、团队纳言氛围, 共 12 个题项。

## 3. 研究结果

### 3.1 信度与效度检验

使用 SPSS 17.0 和 AMOS 17.0 对量表的信度与效度进行检验。

经过验证性因子分析, 伦理型领导各项目拟合效果较好, 各评价指标基本超过临界标准值。 $\chi^2/df=2.278$ , RMSEA=0.055, RMR=0.032, GFI=0.90, AGFI=0.88, NFI=0.90, IFI=0.94, 道德品质、尊重与包容和道德奖惩分量表的 AVE 分别为 0.50、0.50 和 0.53, 均达到 0.5 的下限。同时, 道德品质、尊重与包容、道德奖惩的组合信度分别为 0.89、0.88 和 0.87, 大于 0.6 的临界值, 表明伦理型量表具有较好的聚合效度。

员工建言行为各项目拟合效果较好,  $\chi^2/df=2.883$ , RMSEA=0.067, RMR=0.03, GFI=0.96, AGFI=0.93, NFI=0.97, IFI=0.98, 促进性建言行为、抑制性建言行为量表的 AVE 分别为 0.59 和 0.60。同时, 促进性建言行为、抑制性建言行为的组合信度均为 0.88, 表明员工建言行为量表具有较好的聚合效度。

建言氛围各项目拟合效果较好,  $\chi^2/df=2.966$ , RMSEA=0.068, RMR=0.036, GFI=0.94, AGFI=0.91, NFI=0.94, IFI=0.96, 领导纳言氛围、组织纳言氛围和团队纳言氛围量表的 AVE 分别是 0.67、0.58 和 0.53。同时, 领导纳言氛围、组织纳言氛围和团队纳言氛围的组合信度分别为 0.86、0.87 和 0.82, 表明建言氛围量表具有较好的聚合效度。

伦理型领导、员工建言行为和建言氛围的 Cronbach's  $\alpha$  值分别为: 0.934、0.920、0.892, 均超过 0.8, 说明所有量表的内部一致性较高。

### 3.2 描述性统计结果

表 1 各变量的均值、标准差以及相关系数矩阵

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7
1 性别	1.49	0.50	1						
2 年龄	2.97	0.90	-0.189***	1					
3 职位	1.62	0.90	-0.139***	0.351***	1				
4 教育程度	2.42	0.04	0.038	0.033	0.329***	1			
5 单位性质	3.24	1.74	0.090	-0.213**	0.017	0.646***	1		
6 伦理型领导	4.01	0.52	0.026	-0.041	-0.219***	-0.277***	-0.176***	1	
7 建言行为	3.89	0.66	-0.016	-0.042	-0.083	-0.173***	-0.191***	0.578***	1
8 建言氛围	3.92	0.60	0.007	-0.027	-0.142**	-0.268***	-0.204***	0.654***	0.533***

注：N=424。性别：1=男，2=女。学历：1=高中及以下，2=大专，3=本科，4=硕士/MBA，5=博士/博士生。职位：1=基层员工，2=基层管理者，3=中层管理者，4=高层管理者。单位性质：1=国有企业，2=民营企业，3=中外合资企业，4=外商独资企业，5=政府/事业单位，6=其他。\*\*\* $p < 0.001$ ，\*\* $p < 0.01$ ，\* $p < 0.05$ 。

从表 1 中可以看出，伦理型领导、建言氛围和员工建言行为之间显著相关，相关系数在 0.498-0.654 之间，说明这些变量两两之间存在相关性。

### 3.3 假设检验

使用多层回归分析进一步检验本研究提出的假设。回归分析结果如表2所示。

表 2 假设检验层级回归分析结果

变量	建言氛围		员工建言行为			
	模型 11	模型 12	模型 21	模型 22	模型 23	模型 24
性别	0.009	-0.002	-0.018	-0.028	-0.023	-0.027
年龄	-0.011	-0.020	-0.066	-0.074	-0.060	-0.609
职位	-0.074	0.024	-0.045	0.044	-0.007	0.038
教育程度	-0.189	-0.063	-0.043	0.073	0.056	0.090
单位性质	-0.084	-0.057	-0.175	-0.150	-0.131**	-0.135*
伦理型领导		0.631***		0.579***		0.413***
建言氛围					0.519***	0.263***
F 值	7.132***	54.318***	4.168*	37.532***	29.151***	37.913***
F 值变化	7.132***	267.512***	4.168*	194.692***	146.798***	64.042***
R <sup>2</sup>	0.079	0.439	0.047	0.351	0.295	0.389
R <sup>2</sup> 值变化	0.079	0.360	0.047	0.303	0.248	0.094

注: \*\*\*p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

检验中介变量建言氛围的步骤如下:

(1) 分析伦理型领导对员工建言行为的影响 (模型 12); (2) 分析伦理型领导对建言氛围的影响 (模型 22); (3) 分析建言氛围对员工建言行为的影响 (模型 23); (4) 同时考虑伦理型领导和建言氛围对建言行为的影响 (模型 24)。

从表2模型22回归分析结果可以看出, 伦理型领导对员工建言行为具有正向显著影响 ( $\beta=0.579$ ,  $P<0.001$ ), 方差解释度从 4.7% 提高到 30.3%, F 值检验  $P<0.001$ , 达到显著, 回归模型拟合比较好, 伦理型领导对员工建言行为的解释能力显著, 假设H1得到验证。

从模型 12 可以看出, 伦理型领导正向显著影响员工的建言氛围感知 ( $\beta=0.631$ ,  $P<0.001$ ), 方差解释度从 7.9% 提高到 36%, F 值检验  $P<0.001$ , 达到显著, 回归模型拟合比较好, 伦理型领导对建言氛围的解释能力显著, 假设 H2 得

到验证。

从模型 23 可以看出, 建言氛围对员工建言行为有显著的正向影响 ( $\beta=0.519$ ,  $P<0.001$ ), 方差解释度从 4.7% 提高到 24.8%, F 值检验  $P<0.001$ , 达到显著, 回归模型拟合比较好, 建言氛围对员工建言行为的解释能力显著, 假设H3得到验证。

根据 Baron & Kenny (1986) 的中介变量检验标准, 从模型 12、22、23 我们可以看到, 条件 (1) 和 (2) 已经得到满足。从模型24结果来看, 与仅以伦理型领导为自变量相比较, 同时把伦理型领导和建言氛围作为自变量能够更好预测员工的建言行为, 而且中介变量建言氛围仍然显著影响建言行为 ( $\beta=0.263$ ,  $p<0.001$ ), 说明伦理型领导对员工建言行为的影响只有一部分是通过中介变量建言氛围来实现。因此, 建言氛围在伦理型与员工建言行为之间起部分中介作用, 假设 H4 得到验证。



## 总结与讨论

### 1. 研究贡献

本研究采用根据中国文化情景开发的量表,不仅丰富了中国组织情境中影响员工建言行为的前因变量,而且对领导效能的本土化研究具有积极贡献。

揭示了建言氛围在员工建言行为发生中的作用。本研究从员工建言氛围感知的视角来探讨伦理型领导对员工建言行为的影响机制,使人们进一步了解伦理型领导对员工建言行为的影响路径。

### 2. 研究不足与未来研究展望

#### 2.1 本研究的局限性

在整个理论推导和分析过程中,本研究力求科学严谨,但是由于时间和精力有限,研究仍有一些不足。

(1) 员工建言行为的测量。本研究采用的是员工自评的方式获取数据,从员工自身的角度评价自己的建言行为,个体自评的结果可能会受到宽大效应等偏差的影响。今后的研究可以采取员工及直属上司、甚至是同事评价等多方面来收集数据,然后将不同来源的数据进行整合,这样对员工建言行为的评价将会更加客观。

(2) 本研究采用的是横截面研究方法,所有数据的收集均在一个时间段,数据可以很好地解释变量之间的相关关系,但是在因果关系上解

释力较弱。今后的同类研究可以考虑采取纵向研究,跟踪研究相关研究对象,收集纵向数据,对研究问题的因果关系进行更严格的检验。

(3) 样本选择的局限性。由于时间、精力及社会资源的限制,只能选择广西各市的国有企业、民营企业和事业单位进行调研,样本的地域性仍有一定局限性。不同地域的组织在经营环境、运营环境、领导体制等方面各有差异,因此组织政治氛围和领导风格可能会有较大的不同,对员工建言的影响机制也会有差异。因此,要把本研究结论推广,还需补充不同地域组织的样本,对研究模型进行验证,确保研究结论的信度与效度。

#### 2.2 未来研究展望

领导风格对员工建言行为的影响机制研究,学者们从不同的视角来探究这个问题,取得了一些成果,但是仍然需要完善相关理论体系。

(1) 目前对建言氛围研究较少,不同层面的建言氛围的量表开发仍需要完善,建言氛围的前因变量有待进一步探索和验证。

(2) 员工建言行为的影响结果研究有待突破。目前大多数学者集中研究员工建言行为的影响因素,较少涉及对其结果变量的研究。今后可以考虑采用纵向法研究员工建言行为给组织带来的影响结果。

## References

- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Brown, M. E. & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Chen, M. M. (2015). *A study on group voice climate in Chinese enterprises*. Ph.D. Thesis, Southwest University. [in Chinese]
- De Hoogh, A. H. B. & Den Hartog, G. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: a multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311.
- 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.
- Duan, J. Y. & Huang, C. Y. (2013). The mechanism of employee's sense of power on speaking-up: A power cognition perspective. *Acta Psychologica Sinica*, 45(2), 217-230. [in Chinese]
- Duan, J. Y. & Huang, C. Y. (2014). The mechanism of individual-focused transformational leadership on employee voice behavior: A self-determination perspective. *Nankai Business Review*, 17(4), 98-109. [in Chinese]
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Enderle, G. (1987). Some perspectives of managerial ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 6(8), 657-663.
- Frazier M. L. & Fainshmidt, S. (2012). Voice climate, work outcomes, and the mediating role of psychological empowerment: A multilevel examination. *Group & Organization Management*, 37(6) 691-715.
- Frazier, M. L. (2009). *Voice climate in organizations: A group-level examination of antecedents and performance outcomes*. Ph.D. Thesis, Oklahoma State University.
- Fuller, J. B., Marler, L. E. & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1089-1120.
- Hames, K. M. (2012). *Employees' voice climate perceptions and perceived importance of voice behaviour: Links with important work-related outcomes*. B.D. Thesis, Murdoch University.

- Han, L. L. & Zhang, C. Y. (2015). Influence of ethical leadership on subordinates' work attitude and behavior—Based on the mediating effect of justice perception. *Soft Science*, 29(6), 86-89, 125. [in Chinese]
- Jing, B. F. (2015). Effects of authoritarian leadership on employee voice behavior: An analysis of its moderating-mediating role. *Leadership Science*, (4), 50-53. [in Chinese]
- LePine, J. A. & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83, 853-868.
- 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, 326-336.
- Liang, J. & Tang, J. (2009). A multi-level study of employee voice: Evidence from a chain of retail stores in China. *Nankai Business Review*, 12(3), 125-134.
- Liang, J. (2014). Ethical leadership and employee voice: Examining a moderated-mediation model. *Acta Psychologica Sinica*, 46(2), 252-264. [in Chinese]
- Liang, J., Farh, C. C. & Farh, J. L. (2008). *Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination*. The Third Biannual Conference of the International Associate of Chinese Management Research (IACMR) in Guangzhou, China, 1-52.
- Liang, J., Farh, C. C. & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- Liang, Y. Q. (2017). *Preliminary exploration of construct and measurement of voice climate*. Paper presented at the 7<sup>th</sup> Panyapiwat National Academic Conference, Bangkok, Thailand.
- Liu, W., Zhu, R. & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21, 189-202.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 1-13.
- Meng, H., Song, J. W., Ai, Y. F. & Chen, X. R. (2014). Preliminary exploration of construct and measurement of Chinese ethical leadership. *Chinese Journal of Management*, 11(8), 1101-1108. [in Chinese]
- Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L. & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 183-191.
- Neubert, M., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. & Chonko, L. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90, 157-170.

- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
- Ren, C. Z. & Deng, Z. (2013). Ethical leadership and employee voice: examining the moderating role of role-breadth self-efficacy. *Journal of Southwestern University for Nationalities: Natural Science Edition*, 39(2), 280-285. [in Chinese]
- Ryan, K. D. & Oestreich, D. K. (1991). *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Schaubroeck, J. M., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W. J., Lord, R. G., Trevino, L. K. & Peng, A. C. (2012). Embedding ethical leadership within and across organizational levels. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1053-1078.
- Schneider, B. & Reichers, A. (1983). On the etiology of climate. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Treviño, L. K. & Brown, M. E. (2005). The role of leaders in influencing unethical behavior in the workplace. In Roland, K. & Christopher, L. M. (Eds.). *Managing Organizational Deviance*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P. & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- 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.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L. & Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. In Barry, M. S. & Larry, L. L. (Eds.). *Research in organizational behavior*. (Vol. 17, pp. 215-285). Greenwich, CT: JAI.
- 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., Morrison, E. W. & Christensen, A. (2011). *The effect of ethical leadership on group performance: The mediating role of group conscientiousness and group voice*. Working paper, University of Arizona.
- Wang, J. J. (2016). *Antecedents of group voice climate: The emergence of group member characteristics*. M.A. Thesis, Soochow University. [in Chinese]



- Yu, T. (2012). *Construct of ethical leadership and its effects on employee voice behavior: the mediating role of psychological empowerment and psychological safety*. M.A. Thesis, Southwest University. [in Chinese]
- Zalesny, M. D. & Ford, J. K. (1990). Extending the social information processing perspective: New links to attitudes, behaviors, and perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 205-246.
- Zhang, X. L. & Zhong, M. (2012). Effects of ethical leadership on employee voice behavior. *Chinese Journal of Ergonomics*, 18(4), 77-81.



**Name and Surname:** Yueqiao Liang

**Highest Education:** Ph.D. Candidate, Panyapiwat Institute of Management

**University or Agency:** Panyapiwat Institute of Management

**Field of Expertise:** Organizational Behavior, Second Language Acquisition

**Address:** 85/1 Moo 2, Chaengwattana, Bang Talad, Pakkred, Nonthaburi 11120



**Name and Surname:** Long Ye

**Highest Education:** Ph.D. of Beijing Jiaotong University

**University or Agency:** Panyapiwat Institute of Management

**Field of Expertise:** Business Administration

**Address:** 85/1 Moo 2, Chaengwattana, Bang Talad, Pakkred, Nonthaburi 11120