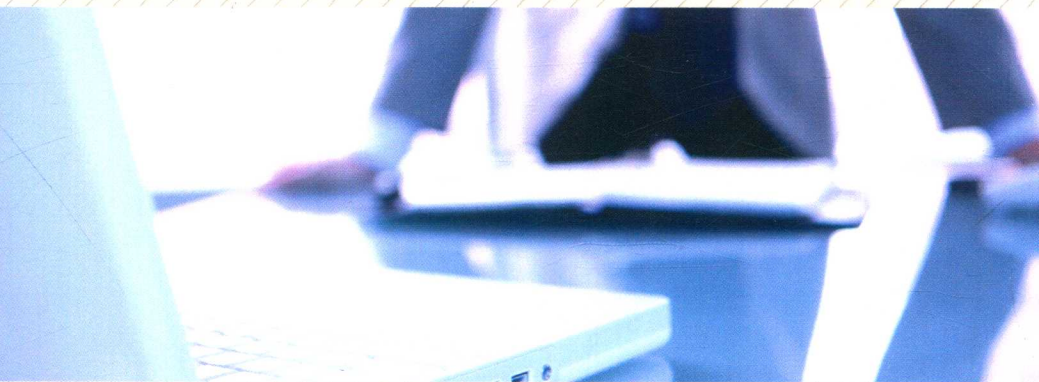


组织中员工进谏与 沉默行为研究

王淑红 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

组织中员工进谏与 沉默行为研究

王淑红 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS
武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

组织中员工进谏与沉默行为研究/王淑红著. —武汉:武汉大学出版社, 2016. 12

ISBN 978-7-307-18916-4

I. 组… II. 王… III. 职工—组织行为学—研究 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 307998 号

封面图片为上海富昱特授权使用(© IMAGEMORE Co., Ltd.)

责任编辑:陈 红 责任校对:李孟潇 版式设计:马 佳

出版发行: **武汉大学出版社** (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: cbs22@whu.edu.cn 网址: www.wdp.com.cn)

印刷: 虎彩印艺股份有限公司

开本: 720 × 1000 1/16 印张: 11.75 字数: 169 千字 插页: 1

版次: 2016 年 12 月第 1 版 2016 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-18916-4 定价: 30.00 元

版权所有, 不得翻印; 凡购我社的图书, 如有质量问题, 请与当地图书销售部门联系调换。

前 言

在经济全球化、文化多元化和信息网络化的发展趋势下，企业经营环境不确定性增加，市场竞争更加激烈，战略决策更具挑战。企业要增强环境适应性，寻求持续发展，就必须深入了解企业所处的环境，深刻洞悉企业发展过程中出现的问题，做出符合市场环境和企业发展的战略决策。毫无疑问，企业高层战略决策制定者在分析行业发展现状、解决经营决策问题等方面贡献了巨大的管理智慧。但是，在管理过程中，是否只用重视高层战略决策制定者的意见和声音？员工相对高层战略决策制定者而言更接近顾客，处于业务一线，往往能比高层管理者更早地发现问题中的问题，也更了解该如何加以解决，为企业发展提出更加合理、恰当的建议。因此，我们不应该忽视员工群体在企业中发现问题、积极提出建议的举措对企业发展和成功的巨大价值。如果员工能够积极地参与到决策中，及时向管理者反映问题，并针对相关问题提出具有建设性的意见，那么企业才能更好地集聚智慧，做出正确的决策，解决企业面临的现实问题，实现企业发展目标。

由此可见，在这样的大环境下，员工提出的意见或建议将在很大程度上决定组织的未来发展和兴衰。因此为了组织的发展，管理者希望员工能够积极进谏，然而现实情况却不尽如人意，大多数员工不愿意或者不敢表达自己的真实想法。尤其是在强调中庸和人际关系的中国，员工沉默的现象更为普遍，员工明明认识到组织中存在某方面的潜在问题，而且知道如果该问题得到改进将有利于组织的发展，但是员工却选择了沉默。员工的沉默使得组织失去了持续改进的原动力，逐渐丧失竞争优势，更有甚者会进入慢性死亡。这种现象引起了众多学者的深思。

通过阅读国内外相关文献和书籍，发现导致这种现象的原因是多方面的，其中包括组织环境、领导风格、个人特质等。除此之外，通过对员工进谏行为和员工沉默行为进行深度的对比分析研究，发现两种行为存在一定的共性，由于某个影响因素的高低程度不同可能会导致员工完全不同的行为，但两者并不是简单的对立关系，并不是同一维度的两极表现。

理论的价值不在于理论本身，而在于其实际应用，只有在实际运用中产生了显著效果，才能实现其特有的价值。理论通常是说明一般问题，而现实总是十分具体的，因而理论很难与现实“对号入座”。所以，要想完成理论到实践的转化，还必须研究实现的途径。本书从个人层面、领导层面以及组织层面详细地探讨了各种因素怎样影响员工进谏行为和员工沉默行为，尤其是论述了不同的领导风格对进谏行为和沉默行为的影响，对现实中的企业管理具有指导性意义。除此之外，本书还通过具体的实证研究探讨了家长式领导对员工进谏行为的影响以及上下级关系对员工沉默行为的影响，家长式领导对员工进谏行为的影响研究是立足于中国的家长式领导风格所进行的分析，这对指导我国家族式企业更好地管理员工进谏行为有积极的指导意义。与此同时，其他类型的领导风格也可以从中发现共性，进而指导企业对员工进谏行为进行有效管理；上下级关系对员工沉默行为的影响研究是基于中国特殊的上下级关系来讨论领导与员工之间的关系对员工沉默行为的影响。对于指导企业上下级关系建构，对员工沉默行为的管理都有重大意义。以上两个研究可以使读者理解影响员工进谏行为和员工沉默行为的一种前因变量，对于深刻理解员工进谏行为和员工沉默行为有一定的指导意义。

本书涵盖了有关员工进谏行为和沉默行为的目前比较权威的研究以及有价值的结论，希望这些内容对帮助企业更好地来管理员工进谏行为和员工沉默行为具有积极的指导作用。在本书写作过程中，参阅和引用了国内外许多专家学者的著作和研究成果，在此表示衷心感谢。与此同时，还要借此机会感谢所有支持我们工作和学习的老师、同学、同事和朋友们。感谢我的学生谭芳、曾朝霞、汤

林涛、秦帅、蔡欣、王玉同以及刘欢在本书写作过程中的参与和努力。与此同时，还要感谢武汉大学出版社对本书出版的支持，以及范绪泉博士和沈岑砚编辑的辛苦工作！

由于本人才疏学浅，时间有限，在写作过程中错误和疏忽之处在所难免，恳请各位读者批评指正！

王淑红

2016年9月9日

目 录

第一章 员工进谏行为.....	1
第一节 员工进谏行为的概念、维度与测量.....	1
第二节 员工进谏行为的影响因素.....	9
第三节 员工进谏行为的结果变量	23
第二章 员工沉默行为	26
第一节 员工沉默行为的概念、维度与测量	26
第二节 员工沉默行为的影响因素	33
第三节 员工沉默行为的结果变量	50
第三章 员工进谏和沉默行为的比较研究	56
第一节 员工进谏与员工沉默行为的对比分析	57
第二节 员工进谏行为和沉默行为的转化分析	76
第三节 员工进谏与沉默行为之间的关系	81
第四节 结论与讨论	86
第四章 家长式领导对员工进谏行为影响的实证研究	91
第一节 问题的提出	91
第二节 研究设计.....	102
第三节 数据分析结果.....	104
第四节 结论与建议.....	117
第五章 上下级关系对员工沉默行为影响的实证研究.....	122
第一节 问题提出.....	122

第二节 研究设计.....	132
第三节 数据分析结果.....	135
第四节 研究结论与管理启示.....	141
第五节 研究不足与展望.....	144
 第六章 总结与展望.....	 148
第一节 对于员工进谏行为的总结与展望.....	148
第二节 对于员工沉默行为的总结与展望.....	151
 参考文献.....	 156
 附录 I	 175
 附录 II	 178

第一章 员工进谏行为

第一节 员工进谏行为的概念、维度与测量

一、概念

1970年，Hirschman对进谏行为（voice behavior）进行了开创性的研究，他在著作 *Exit, Voice and Loyalty* 中提出了EVL模型，指出员工面对工作现状不满时会出现离职（exit）、进谏（voice）或忠诚（loyalty）三种不同反应。其中，进谏行为指员工尝试各种努力去改变现状而不是逃离令人反感的组织情境。在该模型中，还探讨了忠诚与离职、进谏行为之间的关系，随着忠诚度的增加，员工的离职倾向可能会降低，而进谏意愿会随之增加。后来Rusbult等学者（1988）在Hirschman研究的基础上提出了EVLN模型，认为员工在对工作感到不满的情况下还有另一个反应，就是对工作漠不关心，忽视那些令自己不满的问题，甚至采用迟到、旷工等消极态度来对待，即忽视（neglect）。他们扩展了进谏行为的内涵，认为进谏行为蕴含员工为了改善现有工作环境而做出的努力，在这四种行为中，进谏行为对组织最有利，也只有它是积极且具有建设性的。Gordon等（1998）对进谏行为的概念定义与Rusbult等（1988）有类似的思路，他们认为进谏行为是强调建设性意见表达的积极行为。这个阶段的研究主要将进谏行为看作员工面对工作不满和组织存在问题时的一种积极行为，是相对于离职而言的，并没有脱离模型对其进行独立研究。现有的文献中，对员工的进谏有不同的命名，常见的有进谏、谏言、建言三种，本书将统一使用

“进谏”来进行论述。

自 Organ (1983) 提出组织公民行为后, 学者们开始从组织公民行为的角度来研究进谏行为。

Van Dyne 等 (1998) 将进谏行为定义为员工挑战权威, 为改变现状提供建设性意见的一种自由决定的主动行为。Motowildo 等 (1997) 认为, 进谏行为是指以改善环境为目的, 以变化为导向, 富有建设性的交流行为。这些行为主要包括为组织提供建设性意见, 如怎样使组织状况得到改善、本部门其他员工如何开展工作, 以及说服同事接受组织的观念、意见和指示等。Jeffrey 和 Linn (1998) 研究证实, 组织中的员工能够认识到进谏行为的存在并区分它和助人行为之间的区别, 并认为上级会对进谏行为给予奖励, 因此进谏行为也被列入个人工作绩效之中。进谏行为的目的在于改进, 因而它不等同于简单的批评行为, 短期内它有可能导致人际冲突, 所谓忠言逆耳; 其次进谏行为不同于助人行为, 助人行为不会破坏人际关系而是有助于发展人际关系; 最后进谏行为不同于抱怨, 抱怨仅仅是一种发泄而不具有改进目的的行为。Van Dyne 和 LePine (2001) 指出员工进谏是种富含挑战、改进导向的组织公民行为。

之后随着研究的深入, 学者们不断对进谏行为的概念进行修订与完善。Van Dyne, Ang 和 Botero (2003) 认为进谏行为是基于合作动机, 表达与工作有关的想法、建议和观点的行为。与之前最大的不同是他们从进谏行为的动机角度去界定, 而以往的概念是从进谏行为的目的和形式去定义, 更为重要的是他们将进谏行为看作组织公民行为的一种具体形式。Premeaus 和 Bedeian (2003) 把进谏行为定义为: 员工针对工作场所中出现的问题公开发表自己的观点, 既包括对他人行为或观点的见解, 也包括解决与工作相关问题的方法。Detert 和 Burris (2007) 结合前人研究, 将进谏行为定义为: 员工自行提出意在改善组织运作的信息, 即使这种信息会挑战组织管理者的权威或地位, 因为这些员工认为进谏行为带来的利益大于潜在风险。

此外, 国内学者也对进谏行为进行了定义。王二博和赵国祥

(2007) 认为进谏行为是组织中的员工以改进工作流程、解决组织中遇到的难题、改善组织现状、减少决策失误为目的, 而主动向上级领导提出建设性的建议或指出缺点错误的一种角色外的人际交流行为。

综上所述, 不同的学者从不同的角度对进谏行为进行界定, 虽然没有统一的概念, 但是在一些看法上达成共识。具体如下:

(1) 进谏行为是一种角色外行为。组织的规章制度没有硬性要求员工必须履行这种行为, 它不在员工的工作范围内, 没有直接与薪酬奖励制度相挂钩, 不进谏也不会受到组织的惩罚。

(2) 进谏行为的最终目标是为了改善组织绩效。进谏行为不同于抱怨、批评行为, 它的出发点是为了改善现状、提高绩效, 而不是发泄不满情绪。

(3) 进谏行为蕴含一定的风险性。进谏行为与其他组织公民行为(如助人行为)不同, 它通常包含对现状显性或隐性的批评, 常被看作对权威和既得利益的挑战, 易引起误会和造成人际关系的紧张, 甚至使员工个人形象受损; 因此员工进谏与否会经过一番权衡, 只有当潜在收益大于潜在风险时, 才会产生进谏行为。

二、维度

进谏行为并不是简单的单维构念, 它是由多维构成的。不同的学者根据自己的研究需要对其进行划分, 目前, 对这一问题的看法还没有达成统一。根据现有的进谏行为的研究来看, 进谏行为的维度主要是从动机、目的、对象以及个人心理需要等方面来进行划分的。

(一) 根据进谏行为的动机划分维度

Van Dyne 等(2003)首次提出了进谏行为的多维概念, 进一步将其定义为: “员工有意表达与工作相关的想法、信息和观点。”基于性质和目的将进谏分为社会型进谏(prosocial voice)、防御型进谏(defensive voice)和默许型进谏(acquiescent voice)。亲社会型进谏是员工积极主动地表达有益于组织的建议, 防御型进谏则是

出于自我保护的目的而主动发表相关看法，但却不一定有益于组织，默许型进谏则是认为即使说出自己真实的想法也不会有什么改变，因此消极地表达赞同的观点，下面分别详细地介绍这三种进谏。

(1) 亲社会型进谏是基于合作的动机来表达与工作相关的想法、信息或者观点。该类型的进谏行为是有意的、积极的。亲社会型进谏是一种自由决定的行为，不能由组织所要求，其主要关注点是有益于他人。由于它涉及了个人风险，因此能够积极主动地向组织提出建议和看法是一种高尚的组织公民行为。当前大多数组织中的员工（尤其是那些拥有权力的员工）更乐意把维持现状作为他们适应事务的方式。

(2) 防御型进谏与亲社会型进谏是截然不同的。我们可以用动机来对这两种类型的进谏进行区分，亲社会型进谏是基于合作或者其他方面的，例如利他主义，而防御型进谏是为了自我保护的，它是为自身安全，作出决策，其目的是为了避免承担个人责任以及把失败归因于外在的因素。因此，如果员工担心惩罚性的后果，他们通常会通过防御型行为来保护自己，例如通过防御型进谏试图将关注点或者责任推卸给其他人。类似的，有学者证实了当个人感觉到威胁时，他们进行进谏时将会运用借口、理由和免责声明多种手段来进行自我保护。因此进谏在一定程度上可以通过一系列的防守型交流来保护自己，例如，通过提出与其他主题相关的看法进而将关注点转向其他人。在这些行为背后统一的关键因素就是为了使自已远离不理想的结果而保护自己。基于这些因素，我们将防御型进谏定义为表达与工作相关的想法、信息以及观点，但是基于害怕，以保护自己为目的的进谏。除此之外，防御型进谏还包括员工通过强调解释或者借口来使别人信任他的成就，或者将工作的问题归咎于其他人。

(3) 默许型进谏是基于顺从的动机，具体来讲该类型的进谏行为是基于顺从的感觉对与工作相关的想法、信息和观点的口头表述。默许型进谏是一种闲散的行为，这种行为是基于进谏者自身认为自己无法提出与他人不同的想法和意见。因此，它虽然能够达成

一致的意见或者支持，但是这种一致的意见，并不会产生任何有意义的改变。与亲社会型进谏和防御型进谏类似，默许型进谏也是基于对工作有关的想法、信息和观点的有意表达，但是该类型的进谏行为是一种相对消极的行为。

现有的文献中存在两个典型例子。艾比林矛盾（abilene paradox）中描述了这样的情景，成员之间没有通过交流就达成了一致的意见。在艾比林矛盾的案例中，任何一个人都不愿意开车去 53 英里之外的艾比林，但是没有一个人愿意讲出来并承认自己不想去这个地方，当他们从艾比林回来后，每个人都非常沮丧，他们都在试图将这个糟糕的旅行归咎于其他人。该案例的本质是每个人妥协和失败的沟通造成了这些人去做了他们都不喜欢做的事情。第二个与默许型进谏相关的例子是多元化无知效应（pluralistic ignorance effect），尽管多元化无知最初是在集团层面定义的，它的内涵与默许型进谏是相似的，即使每个人都认为他们自己的见解是独一无二的，他们也会更倾向于同意他人的观点。多元化无知与默许型进谏是类似的，这是因为个体表述的是大家一致的意见而不是他们自己的想法，小组成员是基于错误的假设和信息作出的决策。具体的案例是员工对管理层的提议自动地支持，尽管他们有相关的知识，可以发现提议的问题，但是最终会与大家保持一致，这是由于对进谏的低自我效能导致员工感觉自己无能为力。

（二）根据进谏行为提出的目的划分维度

Liang 等（2012）提出促进型进谏（promotive voice）和抑制型进谏（prohibitive voice），促进型进谏是未来导向，指员工提出创新性的建议使得组织或者团队的绩效变得更好；抑制型进谏既是过去导向也是未来导向，指员工指出组织存在的已经损害或有可能损害组织或团体利益的问题。这两种类型的进谏都是员工自发的、未被正式要求和规定的角色外行为，符合组织的利益并具有重要作用，下面分别论述两种进谏的含义以及两者之间的关系。

促进型进谏定义是员工表达新观点或提出改进工作单元和组

织功能的建议。由于它伴随着为改进而提出的创新性的解决方案和建议，因此，促进型进谏关注于一个理想的状态，即应该是怎样。相对而言，抑制型进谏描述了员工表达对可能对组织有害的工作实践、事件和行为的担忧，抑制型进谏对组织健康具有重要作用。因为预警信息会提前将未发觉的问题摆到议事日程上解决或防止问题爆发。在某些组织中，抑制型进谏可能比促进型进谏的影响更大，因为提出创新的观念和解决办法需要大量的时间和努力，这对于处在高速发展环境中的组织而言是奢侈品。相较而言，抑制型进谏是为了阻止破坏因素，从而及时地避免了对组织造成的负面影响。

因为两种进谏行为都是挑战现状，并从组织的利益出发，因此他们属于 Van Dyne (2003) 定义的概念范围中，然而这两种进谏行为是有差异的。

首先，内容不同。促进性进谏和抑制性进谏区分了两类不同的进谏行为，前者关注于实现理想化的新想法，而后者关注于阻止或防止破坏的想法。由于促进型进谏行为关注如何把事情做好，因而是未来导向的；而抑制型进谏行为是为了使他人注意到对组织造成危害的或有潜在危害的因素（例如合作中存在的问题，导致低效率的流程），因此是过去和未来导向的。其次，两类进谏的功能不同。促进型进谏指向组织如何更有效工作的方式，而抑制型进谏则指向对组织造成危害或潜在危害的因素，并且不一定提出清晰的解决方案。第三，这两类进谏对他人有不同的含义。促进型进谏的创新可能会给利益相关者造成短期内的不方便，但由于是为了进行改进，因此会在长期内有利于整个组织，相对而言，抑制型进谏引起人们对破坏因素的关注，这就意味着有员工没有承担好自己的责任，由此可见，抑制型进谏可能会诱发冲突，并给同事、上级造成消极情绪，破坏工作场所的人际和谐。由于这两种进谏对他人有不同的影响，因此在利益相关者看来，促进型进谏和抑制型进谏是完全不同的两类行为。

除此之外，抑制型进谏不同于组织中其他形式的抑制型表达，例如组织原则性异议、告密。虽然告密也是号召对组织实践的关

注，但抑制型进谏与这两类行为的最大区别在于动机是为了帮助组织而不是出于对个人道德规范的冒犯或违反法律法规。

（三）根据进谏的对象划分维度

Liu, Zhu 和 Yang (2010) 将进谏行为分为面向上级的进谏 (speak up) 和面向同事的进谏 (speak out)。由于进谏行为的挑战导向和存在一定的风险，因此向谁进谏对员工来说至关重要，也就是说进谏行为因对象不同而不同。现有的很多文献已经印证进谏行为是具有目标敏感性的，员工在面向上司和面向同事的进谏行为是不同的，进谏行为的成本和收益与员工向谁进谏是有关系的。

（四）根据个体进谏的反应方式划分维度

Hagedoorn 和 Van Yperen (1999) 把进谏行为划分为关怀型进谏行为 (considerate voice) 和侵犯型进谏行为 (aggressive voice)。关怀型进谏是指员工出于对自己或者组织的考虑来试图解决问题，而侵犯型进谏行为是指员工只是单单考虑到自己获得胜利而没有考虑到组织的利益。

（五）根据个体心理需要划分维度

段锦云和凌斌 (2011) 基于中国文化的背景，根据个体心理需要将进谏行为分为顾全大局式进谏和自我冒进式进谏。顾全大局式进谏主要表现为在进谏时能充分考虑各方利益，委婉地表达建议，提供充分的理由进谏以及必要时能顾及上司的感受而做出退让等。该种进谏类型更多以系列分析的思维方式进行，它较为安全，同时也反映了员工个体在与整体情境的同一和谐性上的追求（即基于 O 动机）。而自我冒进式进谏表现为进谏时主要从自身或本部门的角度看待问题，当面直接地提出建议，不会过多分析问题和考虑他人的感受，不易妥协。此类进谏反映了人的便捷启发的思维特征，它带有风险性，也体现了员工个体在突出和拔高自我上的追求（即基于 S 动机）。

三、测量

目前的研究测量进谏行为的方法多种多样,使用更多的是自陈量表而不是实际观察到的真实的数量和频率。以下是现有的进谏行为相关量表:

Janssen (1998) 等构建的进谏行为量表,该量表包含 8 个项目,把进谏行为作为单一维度,主要用于测量警员在工作不满意时的进谏行为。但该量表只适用于警察的进谏行为研究。

LePine 和 Van Dyne (1998) 基于角色外行为视角的进谏行为模型测量编制进谏行为量表,将依据进谏行为的对象分为面向上级的进谏 (speak up) 和面向同事的进谏 (speak out)。该量表包含有 6 个项目,采用了 7 点李克特量表。代表题项为:“特殊的搭档对有关问题提出的不同建议是否会影响到团队”。

Hirschman 等人 (1999) 基于 EVLN 模型进行测量,将进谏行为分为关怀型进谏行为 (considerate voice) 和侵犯型进谏行为 (aggressive voice)。该量表包含 18 个项目,关怀型进谏行为和侵犯型进谏行为分别为 11 个和 7 个项目。代表题项分别为:“试图获得上司的理解”;“尽可能地以消极的态度向上司描述问题”。

Van Dyne 等 (2003) 基于性质和目的将进谏行为分为社会型进谏 (prosocial voice)、防御型进谏 (defensive voice) 和默许型进谏 (acquiescent voice)。该量表共包含 15 个题目,每个维度各 5 题,代表题项分别为:“员工倾向于表达有利于组织发展的建设性意见”;“员工由于害怕受到惩罚或者承担责任,通过发言将关注点转移到其他员工身上”;“员工倾向于表达一致的意见而很少提出新的观点”。

Liang 等 (2012) 将进谏行为分为促进型进谏 (promotive voice) 和抑制型进谏 (prohibitive voice)。每个维度包括 5 项题目,总共含有 10 项题目,代表题项分别为:“对那些可能影响组织的事件主动提出自己的意见”;“提醒同事减少那些会影响工作表现的行为”。

第二节 员工进谏行为的影响因素

如果要对组织中员工的进谏行为进行有效的管理，就必须清楚有哪些关键的因素会影响员工的进谏行为。只有这样，在出现问题时，才能有的放矢，对症下药。通过对现有的相关文献进行总结，发现影响员工进谏行为的因素可分为个体因素、领导因素以及组织因素。

一、个体因素

(一) 个性因素

个性因素的大五分类模型是研究的热点，它的有效性和文化普适性已得到大量研究的证实。“大五”所包涵的五个因素分别是开放性 (openness to experience)、责任性 (conscientiousness)、外向性 (extraversion)、宜人性 (agreeableness) 和神经质 (neuroticism)。每个因素都包含正负两极，取每个因素的第一个英文字母作为简称连在一起正好组成“OCEAN”即“海洋”的意思，这似乎和该分类系统广泛的代表性及含义相一致。

“大五”人格会影响员工的进谏行为，但实证研究结论不完全统一。LePine 和 Van Dyne (2001) 的研究表明，外向型气质、对组织富有责任心的员工会表现更多的进谏行为，而那些具有神经质或容易顺从别人意见的员工较少表露自己的意见，因而进谏行为较少。Nikolaou 等 (2008) 研究表明外向性和宜人性与进谏行为的关系不显著。另外，个体的控制点、自我监测、权力距离导向和自尊等与进谏行为有着显著关系。段锦云、王重鸣、钟建安 (2007) 研究发现开放性、神经质和宜人性对进谏行为都起着负面的影响，其中开放性的影响达到显著性水平，而责任性和外向性对进谏行为起着正面的影响，且都达到显著性水平。

个性因素对员工进谏行为的影响并非固定不变的，实际上是与情境因素交互对进谏行为产生影响作用。领导-成员交换高的情况