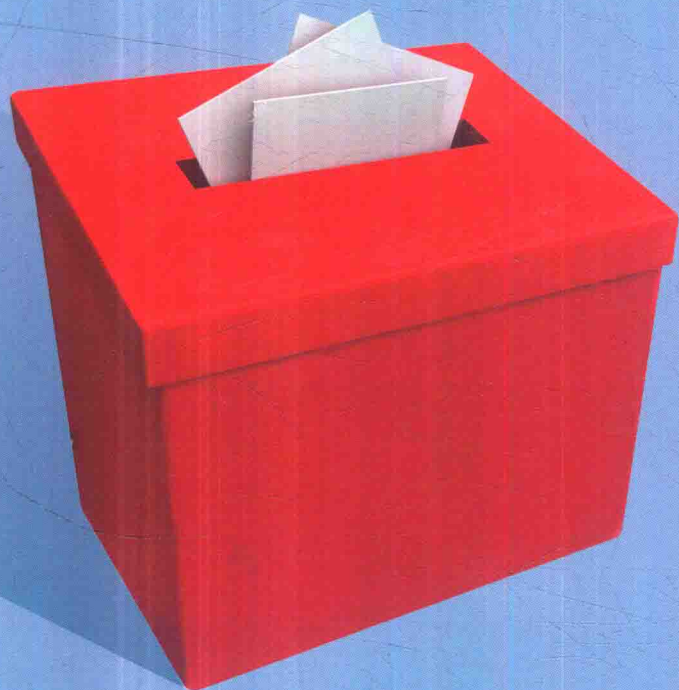


GUANLIZHE JIANYAN CAINA JUECE
JI JIANYANZHE PINGJIA YANJIU

张春梅
/著



管理者建言采纳决策 及建言者评价研究

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

清华大学出版社
Tsinghua University Press

清华大学出版社

100084

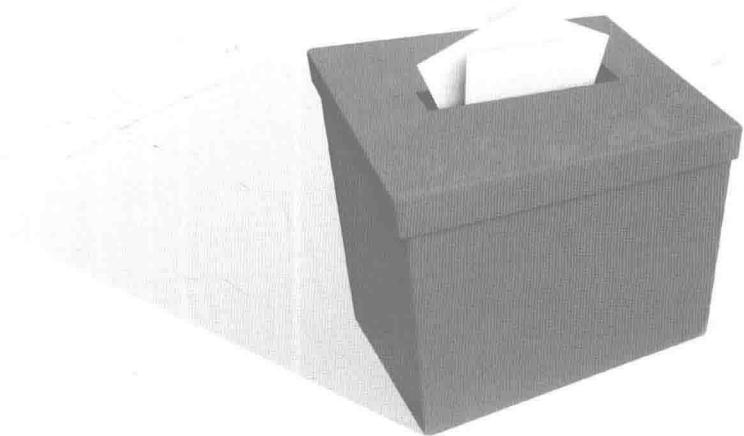


管理者建言采纳决策 及建言者评价研究

清华大学出版社
Tsinghua University Press

GUANLIZHE JIANYAN CAINA JUECE
JI JIANYANZHE PINGJIA YANJIU

张春梅
/著



管理者建言采纳决策 及建言者评价研究

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者建言采纳决策及建言者评价研究/张春梅著.
—北京: 经济科学出版社, 2017. 11
ISBN 978-7-5141-8755-7

I. ①管… II. ①张… III. ①管理学-研究
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 296618 号

责任编辑: 刘 莎 张 蕾

责任校对: 隗立娜

责任印制: 邱 天

管理者建言采纳决策及建言者评价研究

张春梅 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010-88191217 发行部电话: 010-88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http://jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

固安华明印业有限公司印装

710×1000 16 开 13.75 印张 210000 字

2017 年 12 月第 1 版 2017 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5141-8755-7 定价: 52.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010-88191510)

(版权所有 侵权必究 举报电话: 010-88191586)

电子邮箱: [dbts@ esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn))

序

在当今竞争日益剧烈的商业环境中，组织的环境适应能力和创新能力都遇到了前所未有的挑战，为了减少管理决策的不确定性，员工有关提高组织运行效率的建议和意见对组织整体绩效的提升异常关键，组织成员愿意提供关于关键工作流程的想法和意见是各类成功的学习型团队的一个重要特征。一方面，现代组织中的员工尤其是那些具有较高专业技能的员工，不仅拥有发起高水平建言的能力，也希望能够通过建言获得上级的支持与认同，实现自我价值；另一方面，员工建言行为作为一种发生在员工及其上级之间的双向沟通行为，该行为发生与否、发生的频率以及卷入水平取决于建言双方——建言者与建言采纳者（在组织中，通常是建言者的直接上级扮演采纳者的角色）的互动，社会交换理论指出“体验到来自上级的认可与肯定”的个体发起建言的意愿更频繁更强烈。基于此，本书溯本求源，对员工建言行为问题进行了深入研究，通过探究管理者建言采纳与建言者评价的影响机理，来研究如何更好地促进管理者的建言采纳，对建言者给予积极评价，从而使员工建言行为产生积极的螺旋效应。

本书采用理论与实证研究相结合的方法，借鉴组织理

论、行为决策理论、认知理论、传播理论等相关研究,同时关注建言的发起者和接受者的能动作用,动态审视建言与接受过程中管理者的心理和行为特征变化,沿着“建言行为—管理者建言认知—管理者建言采纳及建言者评价”这一逻辑思路,对管理者建言采纳及建言者评价机理进行了深入分析,提出研究假设,并构建出相应的理论模型,认为管理者建言行为认知在建言行为特征与管理者建言采纳及建言者评价间起到中介作用。全书共分7个部分。第1部分主要介绍了本书的研究背景,明确研究的理论意义和现实意义;介绍了全文的章节安排;最后对本书所用的研究方法与技术路线进行了分析与说明。第2部分对现有文献进行了回顾和综述,本章的文献梳理为后续的研究构建与实证研究提供了充分的理论依据。主要对员工建言与管理者建言采纳及评价行为相关概念及研究进行了归纳与总结。包括建言、建言行为、建言采纳的概念发展研究综述,建言行为的前因、结果变量的研究综述,管理者建言采纳的研究方法和影响因素研究综述等。第3部分首先介绍了本书的理论基础——认知行为理论,构建了本书的理论模型,然后在文献分析的基础上对核心变量相互之间的逻辑关系进行理论推导。第4部分是正式调查研究前的准备——研究设计与预测试。首先对研究对象(包括预测试阶段和正式调研阶段)的选取进行了说明,接着是本书的初始测量问卷的设计,然后应用初始测量问卷进行了预测试,并对预测试进行了样本特征分析及数据分析,在此基础上对初始问卷进行了补充和修正。第5部分和第6部分是本书的主体,其中,第5部分研究了建言行为特征与管理者建言认知、管理者建言采纳及

建言者评价的关系。主要考察了建言行为特征变量即建言信息中是否有解决方案、以积极方式还是消极方式呈现建言、建言时机的早晚对管理者建言认知、管理者建言采纳及对建言者评价的影响。包括研究目的、研究方法,研究模型的构建、研究假设的提出、验证性因素分析、方差分析。第6部分验证了管理者建言认知变量对建言行为特征与管理者建言采纳、建言者评价的中介效应。包括研究目的、提出研究假设、构建实证模型、研究方法的选择、研究检验。第7部分结论和展望。总结与梳理了本书的主要研究结论及对管理实践的启示,指出未来值得探索的研究方向。

本书的实证研究部分通过问卷调查来收集数据,选取在校本科大三、大四学生干部(班级干部或学生会等社团干部)进行了预测试,正式调研对象则主要锁定为基层主管及以上职位的管理者,收集有效问卷302份,运用SPSS19.0和SmartPLS等软件对理论模型进行了验证。通过实证研究,本书得出了以下三点结论。

第一,建言信息中是否包含解决方案、建言时机的早晚对管理者的建言认知、建言采纳及建言者评价有很大影响,而建言信息框架(积极信息框架/消极信息框架)对管理者建言认知及建言采纳的影响不显著。另外,通过分析发现,对于解决方案和建言时机这两个建言者本身可以控制的因素,建言时机的总体效应比解决方案要大一些。也就是说,如果时间和方案两者不能兼顾时,建言者应该优先考虑对建言采纳和建言者评价影响更大的建言时机因素。

第二,揭示了管理者建言采纳及建言者评价的影响路径。研究发现,建言行为特征并不是直接对管理者建言采纳

及建言者评价产生影响，管理者通过识别不同员工建言行为特征，产生认知体验，进而做出是否采纳建言的决策并对建言者进行相应评判，建言行为认知起到了中介作用。因此，管理者的态度及认知对组织中员工建言是否踊跃起着举足轻重的作用，在管理实践中应注意提高自我认识品质，主动调控情绪情感。

第三，建言行为特征对管理者的威胁性知觉影响不显著。通过实证研究发现解决方案、建言框架、建言时机的不同水平对管理者的威胁性知觉的影响均不显著。这和我国企业严格的等级秩序、上下级间较大的权力距离等特点是分不开的。对组织来说，可以通过创建鼓励建言的组织氛围、广开言路、增加建言渠道等方面来增加管理者处理员工建言的透明度。

希望本书能够给从事这一领域研究的同行有所启发，有所借鉴。由于笔者水平所限，不妥之处敬请各位读者批评指正。

张春梅

2017年4月20日

目 录

第一章 绪论.....	1
第一节 问题的提出.....	1
第二节 研究意义.....	3
第三节 研究内容与结构安排.....	5
第四节 研究方法及技术路线.....	8
第五节 可能的创新	11
第二章 相关理论研究综述	13
第一节 建言的内涵与外延	13
第二节 建言行为的相关研究	23
第三节 建言采纳相关研究	34
第四节 文献综述小结	47
第三章 理论模型构建与机理分析	49
第一节 理论模型的构建	49
第二节 管理者建言采纳决策及建言者评价的运行机理	53
第四章 研究设计与预测试	77
第一节 研究对象与样本量的确定	77

管理者建言采纳决策及建言者评价研究

第二节	问卷开发过程及量表设计	79
第三节	预测试	84
第四节	初始测量量表的修正与补充	91
第五章	建言行为特征与管理者建言认知、建言采纳决策及 建言者评价的关系研究	93
第一节	研究目的与研究假设	93
第二节	验证性因素分析	97
第三节	人口统计特征对建言认知、建言采纳及建言者 评价的影响	98
第四节	研究结果	106
第五节	解释与讨论	112
第六章	管理者建言认知对建言行为特征与建言采纳、建言者 评价的中介效应研究	118
第一节	研究目的与研究假设	118
第二节	研究方法	120
第三节	研究结果	121
第四节	结论与讨论	134
第七章	研究结论与展望	140
第一节	主要结论与对管理实践的启示	140
第二节	后续研究展望	147
附录		150
参考文献		184
后记		212

第一章

绪 论

第一节 问题的提出

随着全球经济一体化程度的进一步深化，组织所面临的商业和经济环境也日益复杂和不确定。如此瞬息万变的商业形势和激烈竞争，对组织的适应性和创新性提出了更高的要求。为了适应环境的复杂要求，企业正将自身打造成学习型组织。在向学习型组织的过渡中，企业管理者的学习能力成为至关重要的关键因素。但是，社会分工的精细化使组织管理者离工作一线越来越远，因此，仅仅凭借管理层的智慧是无法解决组织运行中遇到的所有问题的，在决策过程中反而需要他人提供更多信息和知识。为了获取所需信息，很多管理者宁愿去花费昂贵的代价从组织外部（如竞争者或咨询机构）去获得原本组织中就有的知识，这样的结果只有巨大的资源浪费——组织资源花费在促进个人职业发展而不是组织整体智能的提高上。越来越多的证据表明，企业内部的信息来源，尤其是一线员工所提供的信息对于各种问题的解决会有更大帮助。员工主动性行为开始变得越来越重要了——广大基层员工、基层主管直接与客户接触，清楚市场的需要，往往能够比组织管理者更早的发现问题，能够提出许多建设性的建议和想

法,更好地帮助组织管理者进行有效的决策,预防危机,促进组织健康成长和积极变革。忽视员工提供的信息,最终可能对组织发展与变革造成无法挽回的危害,远到丰田汽车对员工改善汽车安全性和车间环境问题的建议不予重视^①,近到江苏昆山中荣金属制品有限公司多名中层干部屡次向上级提出抛光车间安全设施需及时更新而不被采纳^②。诸如此类本可以避免的2009年丰田汽车全球大规模召回事件,2014年导致75人死亡、185人受伤的中荣爆炸事件却一再发生。

于是,近30年学术界和企业界开始关注员工的建言行为,并展开了大量的研究。建言行为是一种以改变现状为目的的角色外行为,它与组织公民行为中其他的亲社会行为不同,含有挑战现状或挑战权威的成分在里面。在组织管理实践中,无论是管理制度、工作流程,还是管理者大大小小的决策活动,不可避免地会存在或多或少的失误,有时候来自广大基层的员工、基层主管的建言可以帮助管理者及时识别并纠正这些失误。员工建言行为的目的,从根本上来说,就是为了让组织管理者能够更快更好地识别出组织运行中存在的问题,增强管理及决策的有效性。

然而,有效激发员工积极建言、管理者科学评价并采纳员工建言在日常管理工作中却异常困难。如3M和索尼在虽然鼓励员工敢于冒险、勇于创新方面成绩斐然,然而很多时候,还是很难促使管理者去接受/学习他人提供的建议或信息。一些团队或组织中的个体对于无谓的“重复劳动”乐此不疲,却不愿意去相互学习。造成这一现象可能源自两类原因:第一,虽然从机体论的角度,建言意味着个体对自我实现的追求,对员工来说建言实质上是员工心理需求的一种表现,但是建言不被采纳,建言行为不能得到积极评价会造成员工隐瞒自己的真实想法的真实局面;第二,即使员工可以建言,却由于管理

① <http://auto.ifeng.com/topic/fengtiandmn/news/internationalindustry/20100309/229974.shtml>, 凤凰网, 2010-03-09.

② <http://news.qq.com/a/20140804/004289.htm>, 腾讯新闻, 2014-08-04.

者自身的原因,无法对员工建言进行正确判断,并合理采纳。本书认为厘清组织管理者面对员工建言时的决策心理机制是找出员工建言为什么不能得到管理者们的认可,并被有效采纳的必由之路。

鉴于此,本书将借鉴认知行为理论,沿着“建言行为—管理者建言认知—管理者建言采纳及建言者评价”的思路,研究和探讨管理者建言采纳决策及建言者评价的相关问题。建言行为特征对管理者建言采纳决策及建言者评价是否产生影响?影响的程度如何?影响机理如何?建言行为特征对管理者的建言认知影响如何?管理者的建言认知是否在建言行为特征和管理者建言采纳决策及建言者评价两者间起中介效应?本书将对这些问题进行一一解答。

第二节 研究意义

经济全球化背景下,为了适应瞬息万变的外部环境,组织开始朝弹性化、灵活化方向发展。这一方面在结构上产生了一些新型组织,如团队型组织、虚拟组织、扁平化组织、学习型组织;另一方面,为了谋求发展组织不得不时刻去应对这种变化。因此,保持持续改进对组织来说显得愈加重要——组织创新始于那些挑战以往做法或标准化操作程序的新思想或新观点的产生和确认。因而,要做到持续改进就必须充分发挥员工的智慧,虚心听取、接纳他们的建言,正如彼得·德鲁克(Peter F Drucker, 1969)所说,组织需要员工意见的输入以使事情做得更好。然而,对大多数组织来说,建言行为并没有得到足够的重视,建言者也没有得到公正的评价,这反过来又会极大地影响员工的建言积极性。因此,首先,本书通过构建管理者建言采纳决策及建言者评价机理模型,试图找出影响管理者建言认知、建言采纳决策及建言者评价的因素,以期激发管理者关于建言采纳决策及建言者评价的研究和思考。其次,本书确定了影响建言行为效能的因素,为

员工进行有关如何建言、何时建言等的建言决策开辟了一条新渠道，有一定应用价值。

具体来说，本书主要的理论及现实意义体现在以下几个方面。

第一，有助于组织决策质量和决策速度的提高，提升整体绩效。在组织管理决策中，他人的建言对管理者来说弥足珍贵。一方面，它可以弥补个体决策信息资源不充分的缺陷；另一方面，又可以避免群体决策中角色的同质性，提高决策的准确性。当前对建言采纳决策的研究中多把建言简单的看作“推荐方案”或“数量估计”，这已经满足不了真实决策情境中管理者的需要，他（她）们不仅需要建言者给出备选答案，有时候可能希望这些建言者能够提供更多的论据信息，甚至有时候只是需要情感上的支持。同时，现有建言采纳研究多是采用设置实验决策情境来开展的，在其设置的情境中，建言者对管理者来说是陌生面孔，或者是利用人机交互系统，由计算机呈现建议，与真实决策环境有较大差异。真实决策环境中，除了建言信息本身的质量，还会有很多认知和情绪变量会影响管理者的决策，如人际吸引、信任、情感等。另外，当前对建言采纳的研究多是以管理者为中心，对建言行为的特点考查比较少。而本书则由建言行为的特征变量出发，遵循“建言行为—管理者建言认知—管理者建言采纳及建言者评价”的思路来开展，能够更好地满足真实决策情境中组织管理者决策的需要，有助于组织决策质量和速度的提高，提升整体绩效。

第二，揭示了建言采纳决策及建言者评价背后更为深层次的动机。通过从“刺激—认知—反应”的视角来研究建言行为认知对建言采纳决策及建言者评价的影响，揭示了建言采纳及评价背后更为深层次的动机。一方面解释了为什么组织管理者认识到了员工建言的重要性，却不能很好地去鼓励并采纳员工建言；另一方面本书可以帮助员工思考如何建言，何时建言才能更好地得到组织管理者积极的认知并采纳。

第三,促进组织内知识转移与信息的共享。竞争日益剧烈的全球化经济时代,作为当今经济体系基础的知识和信息资源,对各类经济组织的重要性显得更加突出。组织的竞争优势很大程度上取决于其知识转移与信息共享能力的大小,而向上级提出新的工作思路或解决办法,表达和共享创意的组织中的员工建言行为正是实现知识转移和信息共享的必要手段。知识转移五阶段中,“知识的传播”和“知识的获取”尤为关键,因为只有当知识的转移和获取融为一体时,知识和信息的转移才有价值(Levine, 1982)。而员工积极主动的进行建言,与组织管理者分享自己的知识和经验,可以有效地促进组织内知识的转移和传播,因此,探讨知识传播和知识获取的建言采纳行为研究对促进组织的知识转移和信息共享,建设学习型组织,保持竞争优势有重要意义。

“建言”属于不在员工职务要求当中的角色外行为,因此,组织管理者不能强制性的去规定或强迫员工对组织现状或工作流程提供一定数量或质量的建议,只能去通过适当的机制去鼓励员工主动建言。然而对于员工来说,到底是选择建言还是沉默,一定程度上取决于建言的收益,这种收益体现在两个方面,一方面是心理上的,主要是建言被管理者采纳带来的成就感和受重视感;另一方面是体现在奖惩机制上,即组织会不会通过激励或评价系统来对建言者献计献策的行为给予回报。因而,管理者建言采纳及评价的影响机理研究不仅有重要的理论价值,而且具有重要的现实意义。综上,基于理论和现实两方面的需求,为了让员工对组织的合理化建议能够被管理者采纳,更好地发挥员工建言行为的积极影响,促进组织创新,本书将对管理者建言采纳及建言者评价机理进行一系列探索性实证研究。

第三节 研究内容与结构安排

本书选取了北京、上海、广东、江苏、浙江、湖北、陕西、甘肃

等省几十家企业与单位的基层主管及以上职位的管理者为调查对象,通过实证研究探讨管理者建言采纳及评价机理,其中涉及建言行为特征变量(解决方案、建言框架、建言时机)和建言认知变量(喜好、威胁性知觉、忠诚度知觉、建设性知觉)概念界定,以及建言行为特征变量、建言认知变量及建言者评价、建言采纳间关系的实证分析。

第一个主要内容是建言行为特征对管理者建言认知的影响研究。分别考察了建言行为的三个特征变量——解决方案、建言框架、建言时机对管理者建言认知各维度——喜好、威胁性知觉、忠诚度知觉、建设性知觉的影响。通过对各变量间关系的理论推导,提出假设:解决方案、建言框架、建言时机的不同水平对管理者建言认知的影响有显著差异,并进行了实证检验和讨论。

第二个主要内容是建言行为特征对管理者建言采纳及评价的影响研究。分别考察了建言行为的三个特征变量——解决方案、建言框架、建言时机对管理者建言采纳及对建言者的评价的影响。通过对各变量间关系的理论推导,提出假设:解决方案、建言框架、建言时机的不同水平对管理者建言采纳及对建言者的评价的影响有显著差异,并进行了实证检验和讨论。

第三个主要内容是关注建言行为特征对管理者建言采纳及评价影响的作用机制。本书认为建言行为是通过管理者建言认知这一中介影响管理者建言采纳及评价的。通过对各变量间关系的理论推导,提出假设:管理者建言认知在建言行为和管理者建言采纳及评价间起中介的作用,并进行了实证检验和讨论。

依据以上三个方面的研究内容,本书结构安排如下。

第一章绪论。首先,概括介绍了本书的研究背景,明确研究的理论意义和现实意义;其次,总结归纳了本书的主要内容,介绍了全文的章节安排;最后,对本书所用的研究方法与技术路线进行了分析与说明。

第二章相关理论研究综述。对现有文献进行了回顾和综述,主要对员工建言与管理者建言采纳及评价行为相关概念及研究进行了归纳与总结。包括建言、建言行为、建言采纳的概念发展研究综述,建言行为的前因、结果变量的研究综述,管理者建言采纳的研究方法和影响因素研究综述等。本章的文献梳理为后续的研究构建与实证研究提供了充分的理论依据。

第三章理论模型构建与机理分析。首先介绍了本书的理论基础——认知行为理论,构建了本书的理论模型,然后在文献分析的基础上对核心变量相互之间的逻辑关系进行理论推导。

第四章研究设计与预测试。主要是正式调查研究前的准备。首先,对研究对象(包括预测试阶段和正式调研阶段)的选取进行了说明;其次,是本书的初始测量问卷的设计,应用初始测量问卷进行了预测试,并对预测试进行了样本特征分析及数据分析,在此基础上对初始问卷进行了补充和修正。

第五章建言行为特征与管理者建言认知、建言采纳决策及建言者评价的关系研究。主要考察了建言行为特征变量即建言信息中是否有解决方案、以积极方式还是消极方式呈现建言、建言时机的早晚对管理者建言认知、管理者建言采纳及对建言者评价的影响。首先,介绍了研究目的、研究方法,并构建出相应的研究模型,提出了研究假设;其次,进行了验证性因素分析对管理者建言认知、管理者建言采纳及建言者评价的因素结构进行了分析。在此基础上,运用 SPSS19.0 进行方差分析检验了人口统计特征对管理者建言认知、管理者建言采纳及建言者评价的影响;最后,通过方差分析研究了建言行为特征对管理者建言认知、管理者建言采纳及建言者评价的影响,对研究假设进行了验证。

第六章管理者建言认知对建言行为特征与建言采纳、建言者评价的中介效应研究。验证了管理者建言认知变量对建言行为特征与管理者建言采纳、建言者评价的中介效应。首先,介绍了研究目的,并在