



上级发展性反馈能否抑制员工沉默？ 一个被中介的调节模型

苏伟琳 林新奇

(中国人民大学 劳动人事学院, 北京 100872)

摘要:基于社会交换理论和个体—情境交互作用理论,通过对208份我国企业员工调查样本的统计分析,探讨上级发展性反馈对员工沉默行为的影响机制,检验主动性人格和领导—成员交换在该影响机制中的调节和中介作用。结果表明:上级发展性反馈不仅能够有效抑制员工沉默行为的产生,还能够有效促进领导—成员交换关系质量的提升;主动性人格能够调节上级发展性反馈对领导—成员交换关系质量与员工沉默行为的影响;领导—成员交换部分中介上级发展性反馈对员工沉默行为的抑制作用,并且中介主动性人格与上级发展性反馈交互作用对员工沉默行为关系的影响。

关键词:上级发展性反馈;主动性人格;领导—成员交换;员工沉默行为

中图分类号:F273.1;F272.92 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-0241(2018)11-0158-13

0 引言

西门子公司流行一句话:“只要管理层能知道员工怎么想,那就能成为一家伟大的公司。”然而在现实情境中,员工作为企业或组织信息的传递者,甚至是掌控者^[1],当他们意识到组织存在问题时,出于自身种种考虑通常会像对待“皇帝的新衣”一样选择沉默^[2],而且在受传统儒家思想影响的东方情境下,“三缄其口”、“沉默是金”、“遇人说话讲三分”等俗语作为人们奉行的为人处事原则,往往导致员工更愿意保持沉默,避免与组织中他人发生矛盾与冲突,同时员工沉默行为作为组织隐性损耗,会阻塞组织信息反馈与流通,使组织很难在快速变化的环境中获得竞争优势,危害组织的长远发展^[3]。现阶段国内外学者关于员工沉默行为前因变量的研究可归纳为个体(如员工传统性^[1]、心理安全感^[2]、动机等^[4-5])和情境(上下级关

系^[4,6-8]、领导方式^[3,9-11]、组织氛围等^[5])2个方面,而领导特征作为工作场所中重要的情境因素^[9],是影响员工沉默行为的重要因素之一。Morrison等早在提出员工沉默的概念时就指出领导行为将直接影响员工沉默^[10]。上级发展性反馈作为旨在帮助下属学习、成长和反馈的反馈形式^[12],是一种积极的领导特征和行为^[13],其能够塑造一种轻松自由的组织氛围^[14],这也有助于降低员工个体的心理防御,使其真实地表达自己的想法^[15],而且组织中上级行为尤其是反馈行为会对员工的沉默行为产生潜移默化的影响^[10],进而鼓励员工积极发表意见,打破沉默局面。故本研究将主要关注上级发展性反馈对员工沉默行为的抑制作用。

如果上级发展性反馈能够有效抑制员工的沉默行为,那么其背后的中介机制是什么呢?又受到哪些边界条件的影响呢?根据社会交换理论,

收稿日期:2018-03-14

基金项目:中国人民大学科学研究基金(17XNH047)

第一作者简介:苏伟琳(1990—),男,山东临沂人,中国人民大学劳动人事学院,博士研究生,研究方向:人力资源开发与技术,领导力开发,创新管理等。

通信作者:林新奇,linxq@ruc.edu.cn

上级针对其下属所表现出积极自愿的行为,能够有效提升上下级之间交换关系的质量,进而激发下属以同样积极的态度予以回应^[6],但上级与其不同下属在日常交往过程中所形成的交换关系质量存在差异,在质量较高的上下级交换关系中,上级会给予其相应的下属特殊的关注、支持与信任,更愿意倾听他们的想法与建议^[6],下属能够较为主动地向上级或组织提出自己的意见和看法;相反,在质量一般的上下级交换关系中,上级会以更加苛责的态度对待下属,即使员工主动表达想法,上级也不一定会接受,长此以往会导致下属更多的沉默行为^[7]。故本研究推测领导—成员交换(LMX)关系在上级发展性反馈对员工沉默行为的影响机制中具有中介作用。Taylor等基于社会交换理论指出:员工的人格特质会影响组织中上下级交换的过程和质量^[17],而且员工沉默行为本身就与其性格、态度及价值观等特质密切相关^[3],主动性人格作为“一种主动寻求机遇并采取行动,坚持实现目标的人格特质^[18]”,对以员工沉默行为为代表的个体负面组织行为具有重要影响^[19]。个体—情境交互理论认为,员工个体特质及其所处的组织情境会共同作用于其行为选择^[20],故推测主动性人格很可能是下属在感知到上级发展性反馈所带来LMX关系质量提升进而尝试打破沉默的促进性因素。因此,本研究将基于社会交换理论和个体—情境交互作用理论进一步探讨上级发展性反馈对员工沉默行为的抑制作用,和员工主动性人格在上级发展性反馈对其沉默行为影响机制中的调节作用,以及LMX在调节模型中的中介作用。

本研究的贡献主要有以下三个方面:一是现有直接探讨上级发展性反馈对员工沉默影响的研究相对比较匮乏,本研究结论能够扩展沉默行为的研究视野,进一步丰富国内外上级发展反馈、员工沉默行为等相关实证研究;二是现有文献对员工沉默行为前因变量的研究无法深入揭示上级发展

性反馈对下属沉默行为的作用机理,并不能打开上级发展性反馈对员工沉默行为抑制作用的“黑箱”,本研究以LMX为中介变量,构建并验证上级发展性反馈→LMX→员工沉默行为的理论模型,对上级发展性反馈如何通过LMX质量影响员工沉默行为进行了清晰的描述,尝试提出上级发展性反馈抑制员工沉默行为的新路径;三是本研究关注员工主动性人格与上级发展性反馈的互补性调节作用会影响彼此之间LMX质量,并通过LMX的中介作用进一步影响员工沉默行为,这不仅能够细化理解上级发展性反馈→LMX→员工沉默行为的作用机制,而且还进一步发掘了主动性人格的潜在作用,能够为以后类似研究提供新的研究思路和证据,也可以为企业界打破员工沉默提供借鉴与参考。

1 理论基础与研究假设

1.1 上级发展性反馈与员工沉默行为

Zhou最早对上级发展性反馈进行了定义^[12],其认为“上级发展性反馈是组织中上级为其下属提供的对其未来学习、工作和个人发展有价值 and 帮助的反馈”,主要有三个方面的特征:一是从反馈的内容来看,上级发展性反馈所涉及的具体信息对于员工来说是有价值的,能够有效地帮助员工学习、发展和绩效提升;二是从反馈的来源上看,上级发展性反馈的信息源是员工的直接上级;三是从反馈的类型上看,上级发展性反馈属于信息型反馈方式。因此,上级发展性反馈可以被理解为上级引导员工自觉、主动改变自身行为,以实现组织目标的过程^[12]。Morrison和Milliken较早地对员工沉默行为进行了定义,他们认为“员工沉默行为是指员工出于维护自己利益,而对组织可能存在的问题,保留个人观点的行为”^[10]。Dyne等提出员工沉默行为主要有4个边界条件:一是沉默不等于没有表达;二是不包括无意识的行为;三是不包括没有信息和观点而保持沉默;四是发生在面对

面的交换过程中^[21]。

现阶段对于员工沉默前因变量的研究主要从员工个体因素和组织环境因素2个方面展开,而关于组织环境的研究与领导行为的研究密不可分^[22],组织中员工的直接上级正是帮助其克服心理担忧、真实表达自己想法的关键所在^[23]。上级发展性反馈作为一种积极的上级反馈形式,其能够使员工感受到上级的认可和信任,出于对上级的报答和组织的回馈,其会表现出更多的益组织行为^[24],更可能勇敢地表达其真实想法。同时由于领导拥有更大的组织权力^[25],是组织中相对关键的人,一般来说对组织氛围具有决定性的影响。上级发展性反馈作为旨在帮助下属提升的反馈形式,能够塑造一种公平轻松的组织氛围^[26],而员工沉默又一定程度上取决于组织氛围^[27]。因此,基于社会交换理论“互惠”原则,当组织中上级采用发展性的反馈方式对待员工时,员工能够感知到组织和领导对其的信任和认可,出于对这种信任和认可的回报,其倾向于更勇敢、直接地表达出自身对组织的某些意见和看法,更容易打破沉默。因此,本文提出以下假设:

H1:上级发展性反馈对员工沉默行为具有显著负向影响。

1.2 LMX的中介作用

Graen等最早对领导—成员交换(leader-member exchange, LMX)进行了定义^[28],他们认为:“领导—成员交换是指由于组织中领导的时间与精力都是有限的,其会有意识或无意识地将其下属分到不同的‘圈子’,对不同‘圈子’的下属采用不同的领导与管理方式,进而形成不同类型、不同质量、不同层次的关系”。从本质上看,LMX是组织中领导与成员相关依存的特殊关系,而且组织中的上级只会与特定员工建立起这种特殊关系,这些员工也就成为上级的“圈内人”,会得到上级更多的信任和关注,也更容易获得上级的支持,进而

这些员工也会通过自身的行为来回报上级的信任、关注和支持^[29]。而对于组织中的其他员工来说,他们获得上级的关注与支持较少,与上级缺乏情感上的互动,只能靠组织中正式的权力、规章制度等维持其与上级的关系^[30]。

LMX关系质量一直是组织中领导反馈行为重要的结果变量^[31],领导对下属员工行为的反馈有利于其更好地理解自身在组织中的地位和角色,进而帮助员工减少与其之间的角色模糊^[32],明确彼此在组织中所需承担的责任与任务,减少因角色模糊而带来的组织内冲突,从而提升上下级关系的质量。同时LMX理论认为:上级在工作中会区别对待不同的员工,采用不同的方式与不同员工建立起不同质量的交换关系^[33],不同质量的交换关系反过来也会被员工行为所影响。上级发展性反馈作为一种旨在帮助员工学习、发展、提高的上级反馈形式,能够给员工创造一种轻松自由的感觉^[26],这也能够提高员工对上级的信任,进而提高二者交换关系的质量。因此,当上级采用发展性反馈的方式对待其下属员工时,既能够对员工的未来学习、工作和个人发展提供帮助,还能够给予员工及时的肯定和赞赏,员工能够感受到上级的关注和照顾,彼此之间的关系质量也就更高。因此,本文提出以下假设:

H2:上级发展性反馈对LMX具有显著正向影响。

现阶段国内外大量研究表明:组织成员与其上级、同事等的互动关系是导致员工沉默的重要因素^[5],而与其上级的关系质量则是导致员工沉默的直接原因^[34]。社会交换理论认为,员工与上级之间的交换关系的质量能够影响彼此间行为的发生,员工和上级之间高质量的私人关系更能激发组织公民行为^[21],尤其是在更加注重“人情”的中国情境下,上级对下属员工的学习、成长、提高表现出关心与帮助,员工为了回报上级的这种关心与帮助,往往会表现出更多的角色外行为^[35]。具体来讲,在

高质量的LMX关系中,上级通过发展性反馈给予员工的支持与帮助,能够有效地激发下属付出更多的职责外的努力,鼓励员工发表意见,打破沉默局面,表现出更多的组织公民行为^[6];而在低质量的LMX关系中,上级与“圈外”员工的沟通较少,员工很难获得上级的支持和帮助,感受不到组织的温暖,也就不愿意对组织发表意见,更愿意墨守成规、保持沉默^[7]。基于已有理论和相关研究,上级发展性反馈可能会通过上下级之间的关系影响其下属员工的沉默行为。因此,本文提出以下假设:

H3: LMX在上级发展性反馈与员工沉默行为之间起中介作用。

1.3 主动性人格的调节作用

Bateman和Crant最早对主动性人格的概念进行了定义,他们认为“主动性人格是组织中个体主动采取行动,改变其周围环境的一种相对稳定的个人特质”^[18]。一般来讲,高主动性人格的员工善于发现并抓住组织中的机会,及时采取行动并产生特定的改变^[36],而对于低主动性人格的员工来说,他们很难发现组织中的机会,更倾向于被动应对组织中的变化,更不用说主动创造机会改变环境^[35]。Fuller和Marler通过元分析发现个体的主动性人格对其组织公民行为、关系构建行为与创新行为等主动积极行为反应都具有重要影响,进而影响其工作绩效^[37]。这也就是说不同主动性水平的员工对外界环境的行为反应不同,员工的主动性人格水平越高,其对周围环境的敏感性越强,反应越强烈,越可能表现出更多的组织公民行为、创新行为、建言行为等。

个体—情境交互作用理论认为:个体行为由情境与人格的交换作用决定,个体与情境是一个整合、复杂和动态的系统,仅考虑情境因素或个体特质均不能完全反映个体行为产生的真正原因^[20]。因此,将员工主动性人格作为调节变量引入上级发展性反馈对员工沉默行为的影响机制模型中,

可能改变该模型的变量影响效应:具体而言,高主动性人格的员工对其自身的工作目标具有更高的承诺,并且愿意付出更多的投入去实现这些目标^[32],一般具有较高水平的绩效水平和满意度,其能够表现出更多的角色外行为、积极行为和建言行为^[12,38-39]。相反,对于低主动性人格的员工来说,其从不主动对外界环境做出改变,倾向于被动地适应环境变化,无法识别外部机会,体现在工作中更多地表现出安于现状、得过且过的态度^[34],即便是其上级采用发展性反馈,给予其充分的信任、尊重和认可时,其仍然表现出被动接受的消极态度,这往往会进一步降低其在上级心目中的地位,上级给予的关注和支持也就越少,其在组织中的存在感会被进一步削弱,也就更容易在组织中保持沉默。因此,对于低主动人格的员工来说,这种消极被动的态度会对上级发展性反馈与员工沉默行为的关系产生影响,即使在高上级发展性反馈的组织情境中,其也会较多地保持沉默;而高主动性人格的员工倾向于采用积极主动的工作态度,即使是在低发展性反馈的组织情境中,也更容易打破沉默。因此,本文提出以下假设:

H4: 员工主动性人格会调节上级发展性反馈与其沉默行为的关系,即员工主动性人格水平越高,上级发展性反馈对员工沉默行为的抑制性作用越强;员工主动性人格水平越低,上级发展性反馈对员工沉默行为的抑制作用越弱。

一般来说,上级通过发展性反馈向高主动性人格特质的员工所传递的帮助其学习、成长、提高的信息,更能够被其所接收、消化和理解^[37],也就更容易获得员工的认同和支持。高主动性人格的员工更能够积极地适应自身所在环境,能够结合自身需要打破周围环境的制约,形成更有利的人际支持关系^[40],可以通过自我驱动、主动沟通等方式调整自身行为的方向^[6],降低其未来发展的不确定性,更好地了解组织和上级对其的期望,从而获得

有用信息和上级支持^[41]。并且上级发展性反馈就是一种给予下属员工学习、成长而提供的反馈形式^[10],更容易与高主动人格特征员工这一乐于寻求上级支持的群体相匹配,也就容易形成更加清晰、明确的组织内关系网络^[38],从而提升彼此之间交换关系的质量。因此,本文提出以下假设:

H5:员工主动性人格会调节上级发展性反馈与LMX的关系,即员工的主动性人格水平越高,上级发展性反馈对LMX的促进性作用越强;员工主动性人格越低,上级发展性反馈对LMX的促进性作用越弱。

综合以上分析,本研究进一步提出主动性人格的被中介的调节效应分析,即员工主动性人格与上级发展性反馈的交互作用通过LMX的中介作用进而影响其沉默行为的产生,具体来看:高主动性人格的员工更能接收、消化和理解上级通过发展性反馈所传递的、帮助其学习、成长和提高自己的信息,更容易形成下属对上级的认同和支持,从而形成良好的上下级关系,进而抑制沉默行为的产生;反之,当员工的主动性人格水平较低时,其对组织环境的敏感性较差,很难对上级发展性反馈做出及时回应,自然而然与上级关系比较疏远,在组织中的存在感会被进一步削弱,也就更容易保持沉默。因此,本文提出如下假设:

H6:主动性人格与上级发展性反馈的交互作

用通过LMX的中介作用影响员工的沉默行为。

根据上文相关文献的梳理,本研究总体模型如图1所示。

2 研究设计

2.1 研究样本

本研究问卷样本数据采用立意抽样的方法对北京、重庆和山东6家企业240名员工现场填写问卷的方式获得。为控制样本数据的共同方法误差,研究采用时间间隔的方式在每家企业进行2次样本数据收集,考虑到客观条件的限制,每家企业2次数据收集间隔时间约为15天左右,在第一次调查中借助企业培训的机会与被试者进行统一沟通,强调问卷调查的绝对保密性,并表示调查数据仅被研究所使用,保证被试者能够放心据实答题,对被试者的上级发展性反馈、主动性人格和LMX关系质量进行评估,共获得有效问卷235份。大约半个月以后,课题组成员分别再次前往每家企业,对被试者的沉默行为进行测量,同时收集被试者的人口统计学信息。然后将2次调查数据进行匹配整合,剔除填写信息不全、配备信息模糊等无效问卷后,共获得有效问卷208份,有效问卷回收率86.67%。

就样本构成来看,男性占比37%,女性占比63%;在年龄分布上,25岁以下占比21.2%,26岁~35岁占比44.7%,36岁~45岁占比15.9%,46~55岁

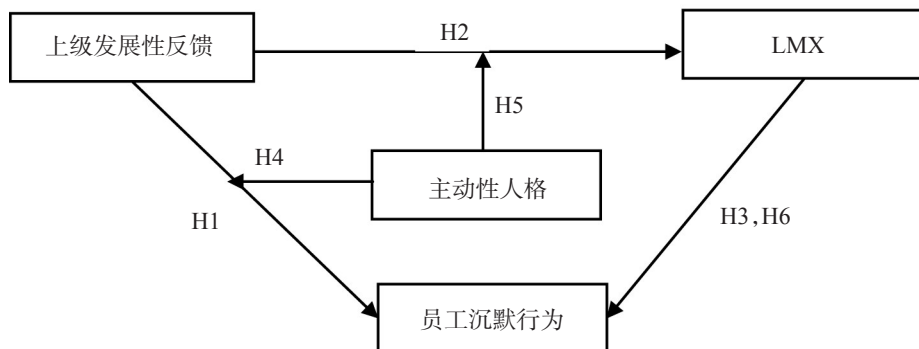


图1 研究模型

占比6.7%, 56岁以上占比11.5%;在受教育程度上, 高中或中专及以下占比12%, 大专占比15.4%, 本科占比20.7%, 硕士占比37.0%, 博士占比14.9%;在工作年限上, 低于1年的员工占比23.1%, 1~3年占比18.8%, 3~5年占比46.2%, 5~10年占比5.3%, 10年以上占比6.7%。在企业性质上, 软件业占比19.2%, 保险业占比17.8%, 银行业占比18.8%, 制造业占比27.9%, 服务业占比16.3%。由以上样本构成可以看出, 此次调查中男女比例稍微有些悬殊, 故对男性员工和女性员工分别进行独立样本T检验, 结果发现两方面的样本在上级发展性反馈、主动性人格、LMX以及员工沉默行为4个变量上均无显著性差异。

2.2 测量工具

为保证研究的内容效度, 本研究所涉及上级发展性反馈、主动性人格、LMX和员工沉默行为等概念均源自国内外学者较为成熟的量表, 采用翻译—回译将英文版问卷翻译成中文, 同时在避免问卷失真的前提下, 对问卷的措辞、语言顺序等进行适当地修改, 以确保此次调查所使用的问卷符合中文的语言习惯。同时在正式调查之前, 对部门调查企业的相关人员进行一定规模的预调查, 根据被试者的意见对问卷进行相应地调整与修改, 提高问卷用词的准确性和设计的规范性, 以进一步提高研究的内容效度。

(1) 上级发展性反馈采用Zhou等开发的量表^[12], 并考虑到中国人思维习惯, 借鉴尹晶与郑兴山的做法^[31], 将其中的一项反向题目改为正向题目, 形成包括: “我的上级在给我反馈时会有意帮助我提高和进步”、“我的上级会经常给我提供有助于我发展的信息”、“我的上级会经常给我提供有助于我绩效提升的信息”等3题项量表。

(2) 主动性人格采用Bateman和Crant开发的量表^[18], 并结合张振刚等对其的修订^[42], 形成包含“我喜欢挑战现状”、“遇到问题我会直面它”、“我

擅长识别问题”等17题项量表。

(3) LMX采用Law等开发的量表^[43], 并结合刘军等对其在中国情境下的修订^[44], 最终形成包含“上级很了解我和关心我的个人状况”、“逢年过节, 上级都会来看我”、“如果可以的话, 我会邀请我的上级一起吃饭”等6题项量表。

(4) 员工沉默行为借鉴Tangirala和Ramanujam开发的员工沉默行为量表^[45], 并借鉴李锐等的修订^[46], 最终形成包含“面对企业内影响工作效率的现象, 我选择沉默而未发表意愿”、“当我掌握的信息有助于防止单位里问题发生时, 我选择了沉默”等5题项量表。

(5) 控制变量: 根据以往研究的经验, 员工性别、年龄、受教育程度、工作年限、企业性质等变量与其心理行为有一定程度的相关^[8], 因此本研究将这些变量作为控制变量进行数据收集和假设检验, 以排除其对研究变量的影响, 保证假设检验的准确性。

以上量表除控制变量外均采用李克特5点记分法记分, 从“很不赞同”到“非常赞同”分别赋值为1-5分。

2.3 验证性因子分析

为了检验研究所构建模型的区分效度, 本研究首先应用统计软件Mplus7.0对模型中上级发展性反馈、主动性人格、LMX与员工沉默行为四因子进行验证性因子分析(CFA), 结果如表1所示。结果表明: 四因子模型的数据拟合效果最好($\chi^2=1311.79$, $df=554$, $\chi^2/df=2.368$, $RMSEA=0.071$, $CFI=0.929$, $TLI=0.917$, $SRMR=0.066$), 且优于其他嵌套模型, 可见研究所涉及的上级发展性反馈、主动性人格、LMX与员工沉默行为4个因子的概念相互独立且具有良好的区分效度。

2.4 同源偏差检验

本研究虽然采取两阶段对被试者进行调查, 在2个时间点对所涉及变量进行测量, 但所有测量数

表1 验证性因子分析结果

变量	χ^2	<i>df</i>	χ^2/df	<i>RMSEA</i>	<i>CFI</i>	<i>TLI</i>	<i>SRMR</i>
单因子模型	2256.06	560	4.029	0.111	0.739	0.707	0.099
双因子模型	1990.83	559	3.561	0.101	0.786	0.766	0.096
三因子模型	1418.45	557	2.547	0.076	0.907	0.895	0.071
四因子模型	1311.79	554	2.368	0.071	0.929	0.917	0.066

注: $N=208$; 单因子模型: 上级发展性反馈+主动性人格+LMX+员工沉默行为; 双因子模型: 上级发展性反馈+主动性人格+LMX, 员工沉默行为; 三因子模型: 上级发展性反馈, 主动性人格+LMX, 员工沉默行为; 四因子模型: 上级发展性反馈, 主动性人格, LMX, 员工沉默行为指标拟合优度评价标准为: $\chi^2/df < 3$ 、 $RMSEA < 0.08$ 、 $CFI > 0.9$ 、 $TLI > 0.9$ 、 $SRMR < 0.08$

据均由同一被试者自评获得, 不可避免的就会产生同源偏差, 故采用 Harman 单因素检验进行验证, 对所有题目进行未旋转因子分析后析出4个因子, 首个因子的解释变异量为28.359%, 所有题目总解释变异量为72.912%, 首个因子解释变异量占总解释变异量的38.895%, 未超过建议值的50%, 即不存在某一单一因子解释了绝大部分的变异值, 故所收集数据的共同方法偏差并不严重。另外由表1的单因子CFA拟合指数($\chi^2=2256.06$, $df=560$, $\chi^2/df=4.029$, $RMSEA=0.111$, $CFI=0.739$, $TLI=0.707$, $SRMR=0.099$)都很差, 可以进一步看出所涉及变量之间的共同方法偏差并不严重, 在可接受范围以内。

3 实证结果

3.1 信效度检验

本研究采用 SPSS22.0 统计分析软件对上级发展性反馈、主动性人格、LMX 与员工沉默行为进行信、效度检验, 分析结果如表2所示。由表2可知, 各量表的 Cronbach's α 系数均大于0.8, 这说明研究所涉及的变量量表的内部一致性信度系数均在可接受的范围以内。同时各量表的 KMO 值均在0.7以上, Bartlett 球形检验结果均显著, 累计解释方差均大于60%, 各量表均具有较好的建构效度。

表2 各量表的信效度分析结果

变量	Cronbach's α 系数	KMO 值	累计解释方差/%
上级发展性反馈	0.925	0.750	85.467
主动性人格	0.850	0.830	65.495
LMX	0.834	0.946	62.423
员工沉默	0.883	0.884	65.302

3.2 描述性统计和相关分析

本研究所涉及变量之间的均值、标准差和相关系数如表3所示。由表3可知, 上级发展性反馈与主动性人格($\gamma = 0.577$, $p < 0.01$)和 LMX($\gamma = 0.752$, $p < 0.01$)显著正相关, 与员工沉默行为($\gamma = -0.380$, $p < 0.01$)显著负相关; 主动性人格与 LMX($\gamma = 0.741$, $p < 0.01$)显著正相关, 与员工沉默行为($\gamma = -0.523$, $p < 0.01$)显著负相关; LMX 与员工沉默行为($\gamma = -0.608$, $p < 0.01$)显著负相关, 与前文研究假设的方向一致, 为验证研究假设提供了初步证据。

3.3 研究假设检验

对于研究假设检验, 本研究首先采用 SPSS22.0 软件进行层级回归分析(hierarchical regression modeling, HRM)的方法进行检验, 层级回归结果如表4所示。表4中各回归模型均将被试者性别、年龄、受教育程度、工作年限和企业性质等5个变量作为控制变量, 同时为了尽可能的避免多重共线性问题, 对研究所涉及的所有变量进行中心化处理, 对假设回归验证模型进行多重共线性诊断。如表4中 VIF 值所示, 所有模型的最大 VIF 值均远小于临界值10, 可以推测本研究所有变量间的多重共线性在可接受的范围以内。首先, 将上级发展性反馈作为自变量检验了其对 LMX 和员工沉默行为的影响作用; 其次, 借鉴温忠麟等人提出的调节效应检验方法^[47], 对所有变量进行中心化处理, 然后检验主动性人格对上级发展性反馈与 LMX 和上级发展性反馈与员工沉默行为之间的调节作

用;再次,参照 Baron 和 Kenny 的三阶段方法检验 LMX 在上级发展性反馈与员工沉默行为之间的中介作用^[48],同时使用 Sobel 检验进一步验证 LMX 中介效应的稳健性;最后,根据叶宝娟和温忠麟提出的被中介的调节作用模型方法^[49],检验 LMX 在主动性人格在上级发展性反馈与员工沉默行为中的调节作用的中介效应。

从表 4 中模型 3 可以看出,上级发展性反馈对员工沉默行为有显著的负向影响($\beta = -0.314$, $p < 0.001$),假设 H1 得到数据支持。从模型 1 可知,上级发展性反馈对 LMX 有显著的正向影响($\beta = 0.683$, $p < 0.001$),假设 H2 得到数据支持。

对于 LMX 的中介效应:从表 4 模型 5 可知, LMX 的系数为 -0.642 且 $p < 0.001$,表明 LMX 对上级发展性反馈和员工沉默行为关系的中介效应显著,由于上级发展性反馈系数为 0.125,其在 0.05 水平上显著,所以 LMX 部分中介了上级发展性反馈对员工沉默行为的抑制作用,假设 H3 得到数据支持。然后为进一步检验 LMX 在上级发展性反馈与员工沉默行为关系间中介作用的稳健性,本研究使用 Sobel 检验和偏差校正的 Bootstrap 方法进一步对 LMX 的中介效应进行检验。检验结果显示: LMX 的中介效应值为 -0.3835, $p < 0.001$, Sobelz 值为 -6.5031,且随机抽取 5000 个 Bootstrap 样本,得到

表3 均值、标准差与相关系数

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.性别	1								
2.年龄	-0.375**	1							
3.受教育程度	-0.007	-0.520**	1						
4.工作年限	-0.365**	0.783**	-0.408**	1					
5.企业性质	0.257**	-0.224**	0.139*	-0.274**	1				
6.上级发展性反馈	0.191**	-0.327**	0.068	-0.221**	0.280**	1			
7.主动性人格	0.199**	-0.198**	0.151*	-0.096	0.184**	0.557**	1		
8.LMX	0.316**	-0.260**	-0.004	-0.170*	0.382**	0.752**	0.741**	1	
9.员工沉默行为	-0.285**	0.078	0.056	0.083	-0.369**	-0.380**	-0.523**	-0.608**	1
均值	1.629	2.427	3.274	2.986	2.538	3.958	3.748	3.391	2.627
标准差	0.484	1.226	1.238	1.617	1.107	0.980	0.617	0.818	0.857

注:*,**、***分别表示在 $p < 0.05$ 、 $p < 0.01$ 、 $p < 0.001$ 的水平上显著相关,下同

表4 层级回归分析结果

变量	LMX		员工沉默行为			
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6
性别	0.160**	0.099*	-0.212**	-0.107*	-0.109	-0.087
年龄	-0.044	-0.069	-0.129	-0.139	-0.157	-0.172
受教育程度	-0.057	-0.117**	0.037	0.068	0.001	0.077
工作年限	0.098	0.052	-0.020	0.076	0.043	0.081
企业性质	0.174***	0.169***	-0.267***	-0.187**	-0.155*	-0.182*
上级发展性反馈	0.683***	0.442***	-0.314***	-0.367***	0.125*	0.116*
主动性人格		0.499***		-0.204**		-0.195
LMX					-0.642***	-0.478***
上级发展性反馈 X 主动性人格		0.089*		-0.077*		-0.009
R^2	0.626	0.774	0.268	0.442	0.423	0.450
ΔR^2		0.148		0.174	0.154	0.008
F	55.979**	85.119**	12.278**	19.689**	20.904***	18.026***
MAX (VIF)	1.214	1.230	1.214	1.317	2.671	1.340

注:表中为标准化系数。MAX(VIF)为该模型的最大 VIF 值

LMX 中介效应 95% 的置信区间为 $[-0.5212, -0.2492]$, 不包含 0, 这也进一步说明 LMX 的中介效应是显著的, 假设 H3 得到进一步验证。

对于主动性人格的调节效应: 从表 4 模型 4 可知, 主动性人格能够调节上级发展性反馈对员工沉默行为的抑制作用 (交互项系数 $\beta = -0.077, p < 0.05$), 假设 H4 得到数据支持, 调节效应图如图 2 所示。

从表 4 模型 2 可知, 主动性人格能够调节上级发展性反馈对 LMX 的促进作用 (交互项系数 $\beta = 0.089, p < 0.05$), 假设 H5 得到数据支持, 调节效应图如图 3 所示。

对于被中介的调节效应, 首先在主动性人格对上级发展性反馈与员工沉默行为之间的调节效应模型中加入中介变量 LMX, 回归分析结果见表 4 模型 6, 可以看出, LMX 对主动性人格在上级发展性反馈与员工沉默行为之间的调节效应的中介作用显著 (LMX 系数 $\beta = -0.478, p < 0.001$), 且主动性人格与上级发展性反馈交互项的系数并不显著, 故 LMX 完全中介了主动性人格与上级发展性反馈的交互作用对员工沉默行为的影响, 假设 H6 得到数据的初步支持。最后为进一步检验 LMX 在员工主动性人格对上级发展性反馈与其沉默行为关系的调节效应中起中介作用, 即整体模型检验, 本研究借助 Mplus 7.0 软件, 使用 Bootstrap 法 (5000) 进行检验, 检验结果显示: 上级发展性反馈和主动性人格的交互作用通过 LMX 对员工沉默行为的间

接效应显著, $ind = -0.28, p < 0.05$, 95% 的置信区间为 $[-0.735, -0.019]$, 不包含 0, 由此可知, 员工主动性人格与上级发展性反馈的交互作用对其沉默行为的影响被 LMX 中介, 假设 H6 得到进一步验证。

4 结论与讨论

4.1 研究结论

上级发展性反馈作为管理学领域新兴研究议题得到诸多学者的关注, 但现阶段研究大多基于西方情境, 大量跨文化的研究表明, 西方情境下成立的理论构念并不一定完全适用于东方情境^[50], 本研究通过对 208 份我国企业员工样本数据的分析, 采用多元层级回归法和“Bootstrap”法, 构建并验证了上级发展性反馈对员工沉默行为的影响及作用机制, 并从被中介的调节作用出发验证主动性人格的调节效应和 LMX 的中介效应。概括而言, 本研究主要得到以下结论: (1) 上级发展性反馈对员工沉默行为具有显著抑制作用。(2) 上级发展性反馈对 LMX 具有显著促进作用。(3) LMX 部分中介了上级发展性反馈对员工沉默行为的抑制作用。(4) 主动性人格能够调节上级发展性反馈对 LMX 和员工沉默行为的作用。(5) LMX 完全中介了主动性人格和上级发展性反馈的交互作用对员工沉默行为的影响。

4.2 理论贡献

基于以上研究结论, 本研究的主要理论贡献如下:

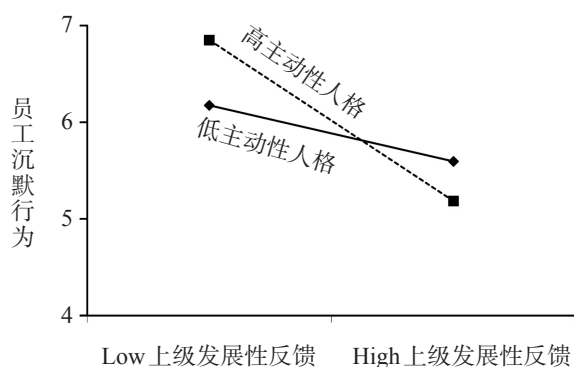


图2 主动性人格对上级发展性反馈和员工沉默行为关系的调节效应图

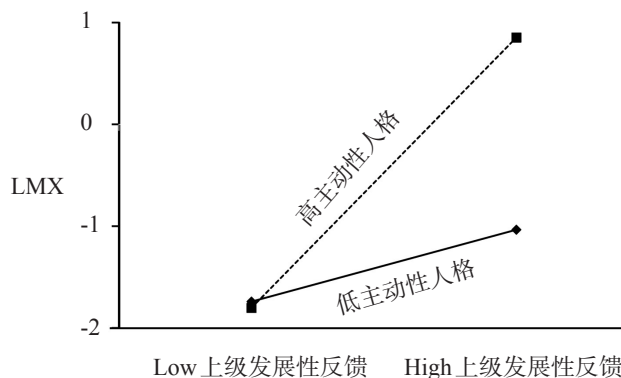


图3 主动性人格对上级发展性反馈和LMX关系的调节效应图

(1) 上级发展性反馈对员工沉默行为具有显著抑制作用,即上级发展性反馈能有效抑制员工沉默行为的产生,员工所感受到上级发展性反馈水平越高,其自身沉默水平越低,这也说明了上级发展性反馈这一概念作为一种积极的上级反馈形式在中国情境下的普适性,丰富了有关上级反馈与员工沉默行为关系的研究成果,进一步拓展了上级发展性反馈的影响边界,深化了上级发展性反馈的理论研究;同时本研究从上级发展性反馈的视角探讨如何抑制员工沉默行为的产生,进一步补充了员工沉默行为的解释因素,为员工沉默前因变量的研究提供了新的本土化证据。

(2) 主动性人格能够调节上级发展性反馈对LMX的影响,即员工的主动性人格水平越高,上级发展性反馈对LMX关系质量的促进作用越明显。主动性人格还能够调节上级发展性反馈对员工沉默行为的影响,即员工的主动性人格水平越高,上级发展性反馈对其沉默行为的抑制作用越明显。这意味着上级发展性反馈通过与员工形成高质量的LMX关系进而抑制其沉默行为产生的影响机制在高主动性人格的员工身上有所强化,研究结果支持个体—情境交互作用理论的基本观点,符合个体—情境交互作用理论的相关推论,也在一定程度上推动了个体—情境交互作用理论本身的发展,表明员工沉默行为是个体和情境共同作用的结果。

(3) LMX在上级发展性反馈和员工沉默行为的关系中起部分中介作用,即上级发展性反馈能够有效提升领导与成员间关系的质量,进而进一步抑制员工沉默行为的产生,同时LMX完全中介了员工主动性人格和上级发展性反馈交互作用对其沉默行为的影响,研究结论在一定程度上打开了上级发展性反馈对员工沉默行为的影响“黑箱”,验证了前人关于“员工沉默产生的主要原因在于管理者的态度及管理理念”这一论断^[51],这也为深入理解上级反馈方式与员工沉默行为间关系提供

了一种崭新的解释视角,进一步加深了对二者内在作用机理的理解。

4.3 管理启示

本研究的研究结果表明:员工沉默行为受到外部因素(上级反馈形式和上下级关系质量)与内部因素(主动性人格)的共同影响,因此,管理者应该从上级反馈和上下级关系等外部因素和员工人格特质等潜在因素出发,通过科学合理的举措,有效减少员工沉默行为。

(1) 管理者应该及时对员工的行为予以回应,广开言路,打破员工“沉默是金”、“言多必失”的消极处事态度,尤其是家长式领导、威权型领导盛行的中国情境下,员工对其上级决策存在着绝对的服从,员工沉默对组织的破坏性更大。倘若管理者能够给予员工积极反馈,主动给予其下属员工关心、支持与帮助,注重与员工在日常管理活动中的互动,员工必然能够感受到组织对其的信任,也就更愿意对组织发表看法,更有利于组织的长远发展。

(2) LMX关系质量对员工沉默行为的影响表明,管理者可以通过员工的帮助和支持,给予员工一定的权力和自由,鼓励员工勇于承担责任,不断激发员工更深层次的需求,进而获得员工的尊重、认可和感激,从而构建起高质量的上下级关系,提高员工对自身工作、对领导、对组织的认同感,进而自觉减少自身沉默行为。

(3) 本研究证实“上级发展性反馈→LMX→员工沉默行为”的作用机制还受到员工主动性人格的影响。在具体实践中,高主动性员工更倾向于打破沉默局面,主动表现出更多的益组织行为,而且主动性人格作为员工个体人格特质的一种,一旦形成便很难在短期内得以改变,因此,企业管理者在进行招聘和录用新员工时有必要将主动性人格特征作为甄选员工的指标之一,并辅以心理测评的方式,优先考虑具有高主动性人格特征的

候选人。

4.4 研究局限与展望

本研究虽然证实了上级发展性反馈对员工沉默行为的被中介的调节模型,但受到人力、物力、时间等方面的限制,不可避免地存在着许多局限:一是本研究所采用的量表均为西方学者在西方组织情境下所开发的,虽然也得到了跨文化研究的验证,但倘若能开发出中国情境下的量表,显然能更好地反映高权力距离的中国组织情境^[52]。未来研究可以尝试从中国情境尤其是组织情境出发,开发本土化的上级发展性反馈、主动性人格、LMX与员工沉默行为的测量量表,以获取更具预测力和解释力的研究结论,使相关研究更贴近、更符合中国情境。二是本研究均采用员工自评的方式收集上级发展性反馈、主动性人格、LMX与员工沉默行为等研究变量的数据,这不可避免地会产生一定程度上的主观认知偏差。未来研究可以综合员工自评和相关人员互评的方式,对研究所涉及变量进行测量,以求进一步降低研究的测量误差。三是本研究虽然选取来源于北京市、重庆市和山东省等三个地区的6家企业,样本虽然具有一定的代表性,但由于样本的数量不够丰富,研究结论普适性一般,这也会在一定程度上影响研究的外部效度。未来研究可进一步扩大样本的数量,针对更广的行业或地区进一步研究,或者单独针对某一行业、某一地区进行针对性的调查,以提升研究的外部效度,进一步验证本研究成果。

参考文献

- [1] 张端民. 领导—成员交换与员工沉默行为:组织公平与传统性的作用[J]. 预测,2017,36(3):14-20.
- [2] 何轩. 为何员工知而不言:员工沉默行为的本土化实证研究[J]. 南开管理评论,2010,13(3):45-52.
- [3] 吕逸婧,苏勇. 真诚型领导能否打破员工沉默?—一个有调节的中介模型[J]. 心理科学,2015,38(5):1178-1186.
- [4] Seibert S E, Crant J M, Kraimer M L. Proactive personality and career success[J]. Journal of Applied Psy-

chology, 1999,84(3):416-427.

- [5] 林志扬,杨静. 职场排斥与员工沉默:调节—中介模型的构建与检验[J]. 厦门大学学报(哲学社会科学版),2015,228(2):50-59.
- [6] 林新奇,苏伟琳. 组织管理中的反馈:研究现状及管理启示[J]. 管理现代化,2018,38(3):123-125.
- [7] 孙锐,王乃静,石金涛. 中国企业领导成员交换关系影响实证研究[J]. 经济管理,2008,30(4):85-90.
- [8] 李锐,凌文铨,柳士顺. 传统价值观、上下属关系与员工沉默行为:一项本土文化情境下的实证探索[J]. 管理世界,2012(3):127-140.
- [9] 王智宁,高放,叶新风. 上级发展性反馈如何影响员工创造力?—一个被中介的调节作用模型[J]. 财经论丛,2017,211(6):88-97.
- [10] Morrison E W, Milliken F J. Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world[J]. Academy of Management Review, 2000,25(4):706-725.
- [11] 景保峰. 仁慈领导如何影响员工的建言行为:一个被中介的调节作用分析[J]. 兰州商学院学报,2015,31(1):41-48.
- [12] Zhou J. When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality[J]. Journal of Applied Psychology, 2003,88(3):413-422.
- [13] Joo B K, Hahn H J, Peterson S L. Turnover intention: The effects of core self-evaluations, proactive personality, perceived organizational support, developmental feedback, and job complexity[J]. Human Resource Development International, 2015,18(2):116-130.
- [14] 郭云,廖建桥. 上级发展性反馈对员工工作绩效的作用机理研究[J]. 管理科学,2014,27(1):99-108.
- [15] Adler N J. Psychological safety and learning behavior in work teams[J]. Administrative Science Quarterly, 1983,14(44):350-383.
- [16] Lawrence E R, Kacmar K M. Leader-member exchange and stress: The mediating role of job involvement and role conflict[J]. Journal of Behavioral

- & Applied Management, 2012,14(1):39-52.
- [17] Taylor S G, Bedeian A G, Kluemper D H. Linking workplace incivility to citizenship performance: The combined effects of affective commitment and conscientiousness[J]. Journal of Organizational Behavior, 2012, 33(7):878-893.
- [18] Bateman T S, Crant J M. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates[J]. Journal of Organizational Behavior, 1993,14(2):103-118.
- [19] 赵乐,王雷,高源. 支持性人力资源实践能让员工知无不言吗?[J]. 工业工程与管理,2018,23(1):103-109.
- [20] Magnusson D, Stattin H. Person-Context Interaction Theories: Handbook of Child Psychology[M]. New York: Wiley, 1998.
- [21] Dyne L V, Ang S, Botero I C. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs[J]. Journal of Management Studies, 2003, 40(6):1359-1392.
- [22] 吴梦颖,彭正龙. 破坏性领导对员工沉默的影响:角色困境与环境不确定性的作用分析[J]. 科学学与科学技术管理,2017,38(7):167-180.
- [23] Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams[J]. Administrative Science Quarterly, 1999,44(2):350-383.
- [24] Huang X, Iun J, Liu A, et al. Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates[J]. Journal of Organizational Behavior, 2010,31(1):122-143.
- [25] Edmondson A C. Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams[J]. Journal of Management Studies, 2003,40(6):1419-1452.
- [26] 苏伟琳,林新奇. 上级发展性反馈对员工创新行为影响研究:核心自我评价与工作投入的作用[J]. 科技进步与对策,2018(4):101-107.
- [27] Bowen F, Blackmon K. Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice[J]. Journal of Management Studies, 2003,40(6):1393-1417.
- [28] Graen G, Dansereau Jr F, Minami T. Dysfunctional leadership styles[J]. Organizational Behavior and Human Performance, 1972,7(2):216-236.
- [29] 朱瑜,王凌娟,李倩倩. 领导者心理资本、领导—成员交换与员工创新行为:理论模型与实证研究[J]. 外国经济与管理,2015,37(5):36-51.
- [30] 杨春江,冯秋龙,田子州. 变革型领导与员工任务绩效:主动性人格和领导—成员交换的作用[J]. 管理工程学报, 2015,29(1):39-46.
- [31] 尹晶,郑兴山. 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[J]. 科学学与科学技术管理,2011,32(12):153-159.
- [32] Ashford S J, Cummings L L. Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information[J]. Organizational Behavior & Human Performance, 1983,32(3):370-388.
- [33] Yukl G A. Leadership in Organizations[M]. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2013.
- [34] 胡艺馨,王丽丽,朱文月,等. 组织公平对员工沉默的影响:上下属关系的中介作用[J]. 山东财经大学学报, 2017,29(3):60-70.
- [35] Zhao H, Seibert S E, Lumpkin G T. The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review[J]. Entrepreneurship Research Journal, 2015,36(2):381-404.
- [36] Zhang Z, Wang M, Shi J. Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of leader-member exchange[J]. Social Science Electronic Publishing, 2012,55(1):111-130.
- [37] Fuller Jr B, Marler L E. Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature[J]. Journal of Vocational Behavior, 2009,75(3): 329-345.
- [38] 张颖,杨付. 主动性人格:机制与未来走向[J]. 心理科学进展,2017,25(9):1544-1551.

- [39] Cunningham C J L, De La Rosa G M. The interactive effects of proactive personality and work-family interference on well-being[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2008,13(3):271-282.
- [40] Parker S K, Bindl U K, Strauss K. Making things happen: A model of proactive motivation[J]. *Journal of Management*, 2010,36(4):827-856.
- [41] Li N, Liang J, Crant M J. The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010,95(2):395-404.
- [42] 张振刚,余传鹏,李云健. 主动性人格、知识分享与员工创新行为关系研究[J]. *管理评论*,2016,28(4):123-133.
- [43] Law K S, Wong C S, Wang D X, et al. Effect of supervisor-subordinate Guanxi on supervisory decisions in China: An empirical investigation[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2000,11(4):751-765.
- [44] 刘军,宋继文,吴隆增. 政治与关系视角的员工职业发展影响因素探讨[J]. *心理学报*,2008,40(2):201-209.
- [45] Tangirala S, Ramanujam R. Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification[J]. *Academy of Management Journal*, 2008,51(6):1189-1203.
- [46] 李锐,凌文轻,柳士顺. 组织心理所有权的前因与后果:基于“人-境互动”的视角[J]. *心理学报*,2012,44(9):1202-1216.
- [47] 温忠麟,侯杰泰,张雷. 调节效应与中介效应的比较与应用[J]. *心理学报*,2005,37(2):268-274.
- [48] Baron R M, Kenny D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1999, 51(6):1173-1182.
- [49] 叶宝娟,温忠麟. 有中介的调节模型检验方法:甄别和整合[J]. *心理学报*,2013,45(9):1050-1060.
- [50] Hofstede G. Cultural constraints in management theories[J]. *Academy of Management Executive*, 1993,7(1):81-94.
- [51] 李燚,彭疆萍,魏峰. 士为知己者“言”:参与型领导能否打破员工沉默?[J]. *工业工程与管理*,2015,20(6):44-50.
- [52] 樊景立,郑伯坝. 华人组织的家长式领导:一项文化观点的分析[J]. *本土心理学研究*,2000,13(1):127-180.

Can Supervisor Developmental Feedback Suppress Employee Silence?

A Mediated Moderation Model

SU Weilin, LIN Xinqi

(School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

Abstract: Based on the social exchange theory and person-context interaction theory, we construct the mechanism of supervisor developmental feedback (SDF) on the employee silence, and then use the Mplus7.0 and Spss22.0 to verify the 208 samples, which are collected by two-stage in China. Results showed that: SDF was negatively related to the employee silence and positively related to LMX. Proactive personality could moderate the relationships between SDF, LMX and employee silence. LMX could partially mediate the relationships between SDF and employee silence, also mediate the proactive personality's moderation between SDF and employee silence.

Key words: supervisor developmental feedback; LMX; proactive personality; employee silence