



## 建言者个人声誉对领导纳言的影响： 权力距离的跨层次调节作用

詹小慧 苏晓艳

(暨南大学 国际商学院, 广东 珠海 519070)

**摘要:**领导者通过采纳员工所提出的建言,能够提高企业的创新能力,帮助自身快速适应外界商业环境,提升市场竞争力。然而,已有研究较少关注领导纳言,更缺乏对其影响因素和作用机制的探讨。基于声誉理论,以96个团队的288名员工为样本,分析建言者个人声誉对领导纳言的影响及其内在机制,结果表明:建言者个人声誉对领导采纳建言具有积极影响;建言建设性感知和亲社会动机感知在建言者个人声誉和领导采纳建言之间关系中起到部分中介作用;权力距离在个人声誉与建言建设性感知以及亲社会动机感知之间的关系中起到负向调节作用。即权力距离越大,个人声誉对建言建设性感知以及亲社会动机感知的影响越小,反之,则越大。

**关键词:**个人声誉;建言建设性感知;亲社会动机感知;领导纳言;权力距离

**中图分类号:**F273.1;F272.92 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-0241(2019)08-0126-15

### 0 引言

在商业环境动态性和复杂性日趋增强的今天,越来越多员工通过建言行为表达与工作相关的新想法和新观点,通过信息来源渠道的多样化来提高组织的创新能力以及对外界环境的适应能力(段锦云等, 2014)。以此为背景,学术界对员工建言行为开展了如火如荼的研究,纷纷探讨员工建言行为的影响因素及内在作用机制(张亚军等, 2017; 王永跃等, 2015; 毛江华等, 2017; 段锦云等, 2017; 梁建, 2014)。然而,需要注意的是,员工仅仅做出建言行为是否能够直接带来组织或团队创新能力的提高?周浩(2016)认为,员工提出建言只是指出了组织中存在的问题以及可能的解决方案,并不能直接产生积极的结果,员工的建言

只有被掌握组织资源的各级管理者所认可和采纳,才能够真正转化为变革,促进组织创新。易洋等(2015)指出,建言是否会被领导采纳是衡量建言效果的重要指标,只有被领导采纳,员工建言才能发挥作用,并对组织运行产生影响。作为创新过程的“第一步”,员工通过建言表达新想法和新观点,能够点燃创新的思想火花,但是要想达到促进组织创新的目的,成功转变为塑造环境的力量,还取决于员工建言能够完成“惊险一跃”——得到领导的采纳和认可(张龙等, 2016)。

然而,遗憾的是,通过文献梳理,发现目前学术界对建言采纳的研究仍处于起步阶段,相关理论分析和实证研究十分匮乏,对领导采纳建言的影响因素和内在作用机制都不是很清楚(周浩,

收稿日期:2018-04-08

基金项目:中央高校基本科研业务费专项资金资助(19JNQN19);广东教育厅基金项目(2014GXJK008);广东软科学研究基金项目(2014A070703022);暨南大学第二十一批教学改革研究项目(JG2019057)

第一作者简介:詹小慧(1990—),女,河南信阳人,暨南大学国际商学院讲师,博士,研究方向为组织行为及人力资源管理。

通信作者:苏晓艳,tsuxyan@jnu.edu.cn

2016)。在仅有的少数有关建言采纳的研究中,学者们主要从以下角度进行了探讨:(1) 个体因素,主要包括建言者自身的可靠性和专业性(张光磊等, 2016; Whiting et al, 2012)、自信程度(Price et al, 2004)、与领导关系的亲密程度和相似性(Feng et al, 2006),以及建言内容的质量、建言性质、是否包含证据和解决方案(Burris, 2012)等;(2) 领导因素,主要包括领导的情绪(Gino et al, 2008; Gino et al, 2012)、自我效能感、结果预期以及领导地位和权力感(魏昕等, 2014);(3) 环境因素,主要包括组织规范(Tangirala et al, 2008)、建言氛围(Morrison et al, 2011)、权力距离、任务的难易程度(Gino et al, 2010)和回报结构(Sniezek et al, 2010)。特别是在探讨影响建言采纳的建言者特征方面,现有研究多是基于社会心理学中的说服理论,着重从信息来源的可靠性和专业性论证其对领导纳言的影响。事实上,领导如何对待和评价员工建言,领导在决定是否采纳员工建言之前,会对建言者、建言内容和情境进行感知和判断,而建言者的个人声誉是领导感知和考察的重要内容。

作为个体影响力的一种,工作场所中的个人声誉主要是指组织成员对个体性格品质、工作能力、绩效表现以及合作能力等方面的综合评价(Ferris et al, 2003)。声誉理论认为,个人声誉具有不确定缓解功能,这种功能能够帮助社会互动中一方对另一方在未来的行为做出预测,减少对个体行为不确定性的感知,进而做出有利于双方关系的决策(李延喜等, 2010)。具体到建言情境中,拥有较佳个人声誉的建言者会帮助领导缓解由于建言潜在风险所可能带来的压力和焦虑,从而大大提升领导采纳建言的可能性。那么,建言者个人声誉是如何影响领导采纳建言的呢?本研究认为可能有2种中介机制:第一,建言建设性感知。建言建设性感知主要是指领导对员工建言在

操作性和准确性方面的主观评价(Whiting et al, 2012)。建言者的个人声誉,特别是在岗位胜任力和工作绩效方面的一贯良好表现,会大大提升建言内容的说服力和权威性,使得领导更多地感知到建言所蕴含的建设性意义,从而表现出更多的纳言行为;第二,亲社会动机感知。亲社会动机感知主要是指领导对员工在多大程度上是基于组织利益而不是个人利益而做出建言行为的一种主观评估和判断(严瑜等, 2016)。拥有良好声誉的建言者,通常具有较好的个人品质和道德水平,具有较强的团队合作精神,以及乐于为同事提供工作协助和帮助行为(宝贡敏等, 2007),而这些特性和行为表现都能够促使领导对员工建言行为进行积极归因,更多地认为员工是基于组织利益而提出建言,而不是基于自我服务的目的,从而更有可能采纳员工所提出的建言。此外,本研究还认为权力距离可能会在个人声誉对领导纳言的影响中起到调节作用。权力距离主要是指个体可以接受组织内权力分配不平等的程度(Kirkman et al, 2009)。作为一种反应个体价值观的心理特质,领导者的权力距离水平会影响到其对待员工的态度和行为,具体到建言情境,面对员工指出组织发展过程中存在的问题和不足,拥有较低权力距离的领导者不仅不会因此感到被冒犯和挑衅,反而会将员工的行为视作是对组织责任感的体现,会更有可能采纳员工的建言;反之,对拥有较高权力距离的领导者来说,员工应该无条件执行领导的指令,其所表现出的建言行为会被视作是本分之外的越轨行为,会蕴含更多挑战领导权威的意味,更有可能得到领导的消极对待和负面评价。

综上所述,本研究试图分析建言者个人声誉对领导纳言的影响及其内在机制,主要包括建言建设性感知和亲社会动机感知的中介作用,以及权力距离的调节作用。本研究的贡献在于为分析领导者纳言提供了一个新的视角——声誉,与以往大

部分研究基于说服理论所建立的研究框架存在显著差异,能够丰富有关建言采纳方面的理论研究。同时,本研究的研究结论,能够为企业管理者通过采纳员工建言提高组织创新能力提供实践指导。

## 1 文献回顾与研究假设

### 1.1 建言者个人声誉与领导采纳建言

“声誉(reputation)”最早由美国学者 Fama (1980)引入到经济学领域,并随之推动了西方经济学界和管理学界对声誉理论、模型的研究,并依据主体的不同,将“声誉”划分为“个人声誉”和“组织声誉”。目前,学术界关于个人声誉的定义和概念,尚未形成统一的观点,Tsui (1984)认为,个人声誉是指与个体有着社会互动的其他人对个体的整体感知,而这种感知的内容包括3个方面:显著的个人特征;一定时间内所表现出的突出行为;他人对个体已经形成的印象。Zinko et al (2012)指出,工作场所中的个人声誉主要是指个人有效完成工作的能力以及与他人合作的能力。国内学者李延喜等(2010)认为,个体声誉主要包括3个方面:个体层面的指标(自尊、性格、智力、道德等);绩效层面的指标(包括过去的工作表现和工作行为);其他指标(未来表现、友谊等)。综合以上定义,可以发现工作场所个人声誉主要是指外界对个体性格品质、工作能力、绩效表现以及合作能力等方面的综合评价。

建言采纳主要是指建言对象(通常是指领导)对员工建言的关注、认可、采纳或实行,是领导对员工建言所做出一种正面评价和积极反馈。然而,值得注意的是,员工建言对于领导而言,是一种风险与收益并存的情境,既可能达到改善组织现状的目标,但是又面临着未知的风险和挑战。在这种不确定的情境下,有关建言者个人声誉的因素就成为领导做出决策和判断的重要依据。声誉理论认为,在一个不确定的情境中,个体的行动(或内在特质)往往是很难洞察的,但是如果该个

体的行为方式总是稳定不变时,其他成员就会对该个体的行为产生一种稳定的预期。也就是说,个体的声誉可以充当一种信号,该信号不仅可以显示该个体的内在特质,而且在一定(组织)范围内具有传递性,能够促使其他成员通过该信号甄别和判断该个体的行为属性和意图,并在此基础上,拟定可能采取的策略,而这一观点已被实证研究所证明,拥有较高个人声誉的员工往往会被他人看作更有能力、更加胜任工作、更加值得信赖、更容易受到他人的尊敬以及实施人际影响行为更加有效(Hochwarter, 2007)。

具体到建言情境,建言者个人声誉作为个人影响力的一种,能够传递出建言者具有良好的性格品质、较好的绩效表现、良好的团队合作精神等积极信号,促使领导者以更加积极的态度来对待建言者及其建言行为,提高采纳其建言的可能性。因此,本文提出如下研究假设:

假设1:建言者个人声誉正向影响领导者对其建言的采纳。

### 1.2 建言建设性感知的中介作用

尽管学者们从不同角度对员工建言进行了定义,但是“建设性”一直被认为是员工建言最为显著和重要的特征。建言建设性感知主要是指领导认为员工所提出的建言在多大程度上会有利于组织现状的改善,并使组织成员从这种改善中受益。作为领导对建言内容和价值的一种主观评估,建言建设性感知会受到很多因素的影响,易洋等(2015)通过研究发现,使用理性说服的策略,即使用逻辑论证和事实证据来证明建言内容的可行性,能够使领导更容易识别出建言所可能产生的益处,从而产生建设性感知。Whiting et al (2012)通过研究发现,建言者特征(专业性和可靠性)、建言内容特征(解决方案和框架效应)以及组织情境(组织规范和建言时机)都能够促使领导者对建言产生更多的建设性感知。作为对个人形象资源的



一种刻画,个人声誉反映了与个体有着社会互动的其他组织成员对个体的综合评价,能够传递出个体拥有高尚道德品质、卓越胜任能力和良好合作精神的信号,而这种信号通过日常工作中与领导的频繁沟通和接触,能够很容易被领导识别和捕捉到,从而促使领导对该个体形成良好印象和较高评价,一旦该个体在日常工作中,识别出组织发展过程中存在的某一问题,并通过建言的方式向领导表达观点时,存在于领导脑海中有关该个体个人声誉方面的信息,将会影响领导对待员工建言的态度和行为,例如感知到更多的建设性。因此,基于声誉理论,本研究认为建言者的个人声誉可能会对领导的建言建设性感知产生影响。

领导采纳员工所提出的建言,是对建言者超越工作职责之外所付出的精力和贡献的一种认可,是建言提出者最为期待的一种反应(Howell et al, 2015)。然而,领导是否采纳员工建言,很大程度上取决于领导如何看待员工所提出的建言,特别是建言内容本身所蕴含的建设性意义。一般认为,高建设性的建言,往往具有较高的精准性和较强的操作性,能够识别关键但是却一直被管理层所忽视的重要问题,甚至能够提供可直接付诸实施的解决方案,帮助组织防范和解决可能存在的经营危机,更好地改善组织现状以及提高组织效能(Grant et al, 2010),因此,更有可能得到领导的采纳。相反,低建设性建言所表达的想法和观点在新颖性和创新价值方面表现不佳,又或者是对实施环境和条件要求较高,组织在本阶段并不具备实施条件,对于改善组织现状和提高组织创新能力的作用微乎其微,从而导致领导采纳的可能性大大降低。因此,领导感知的建言建设性可能会对领导采纳建言产生影响。

综合以上分析,个人声誉作为一种个人影响力,能够传递出有关个体内在特质和稳定行为的独特信号,这些信号将会影响到其他个体对待该个体

的态度和行为。具体到建言情境中,具有良好个人声誉的建言者,在向其领导表现出建言行为时,领导会迅速调动脑海中关于该建言者的良好印象,会因为信息源具有较高的专业性和可靠性而产生更多的建设性感知,增加采纳该建言的可能性。反之,如果是具有较低个人声誉的建言者提出建言,领导会因为之前所形成的不好印象导致偏见甚至是歧视,更有可能感知到该建言背后所蕴含的风险而不是建设性意义,从而降低采纳其建言的可能性。因此,本文提出如下研究假设:

假设2:建言建设性感知在个人声誉与领导采纳建言之间关系中起到中介作用。

### 1.3 亲社会动机感知的中介作用

学者们通过实证研究,发现员工参与组织公民行为主要基于以下3种动机:亲社会动机、组织关心动机和印象管理动机(Rioux et al, 2001)。其中,亲社会动机主要是指个体希望帮助他人,使他人获益,以建立积极关系为目的。Dyne等(2003)进一步指出,驱使员工建言或沉默的动机主要有3种:亲社会动机、自我保护动机和疏离动机。其中,受亲社会动机所驱使的建言行为是一种积极的、主动的行为,其目的是为了使他他人获益。国内学者严瑜等(2016)认为领导对员工建言的差异化反应主要是因为领导对员工建言动机的归因不同,当领导将员工建言归因于积极动机(亲社会动机和组织关心动机)时,会给予正面反馈,例如表扬/认可、采纳和奖赏;而当领导将员工建言归因于消极动机(印象管理动机、疏离性动机、自我保护动机和挑战性动机)时,会给予消极反馈,例如批评/惩罚、忽视和报复等。领导对员工建言动机的归因不同,影响着领导对待员工建言的态度和行为,当领导将员工建言的动机归因为亲社会动机,即员工建言是出于帮助他人,并使他人获益的目的时,领导会更加重视该员工的建言,并更有可能通过采纳建言的方式给予员工奖赏(Burris,

2013)。因此,领导对员工建言亲社会动机感知可能会影响领导对其建言的采纳。

既然领导对员工建言动机的归因种类会导致领导对待员工建言的不同反应,那么,哪些因素会影响到领导对员工建言动机的归因呢?严瑜等(2016)基于社会说服理论,认为建言者因素(专业性和可靠性等)、建言信息(解决方案和建言类型等)、组织因素(建言氛围等)会影响到领导对员工建言动机的归因过程,这与国外学者 Whiting 等(2012)的研究结果基本一致。然而,在建言者因素方面,已有研究仅仅关注了建言者专业性和可靠性可能会影响领导对员工建言动机的归因,但是却忽视了其他个体特征,例如个人声誉所可能产生的影响。根据声誉理论的观点,个人声誉的好坏会传达出有关个体内心特质和稳定行为的相关信号,个人声誉较高在一定程度上代表该员工在同事中具有较好的口碑,较高的道德水平和个人品质,而这种积极信号会促使领导对员工建言动机做出积极归因,例如更多地感知到员工建言背后所蕴含的亲社会(组织)动机。因此,建言者个人声誉可能会影响领导对员工建言亲社会动机的感知。

综合以上分析,个人声誉能够传递出有关建言者自身性格、道德品质和绩效表现方面的积极信号,而这些积极信号会促使领导对员工建言动机做出积极归因,例如感知到更多的亲社会动机,并从而基于奖赏和互惠的目的而采纳该建言者的建言。因此,本文提出如下研究假设:

假设3:亲社会动机感知在个人声誉与领导采纳建言之间关系中起到中介作用。

#### 1.4 权力距离的调节作用

作为反映个体价值观的一种心理特质,权力距离与员工建言之间的关系得到了学者们的广泛关注,许多研究都将权力距离作为自变量或者调节变量,探讨其对员工建言行为的影响,相关研究成

果颇丰,但是大多是从员工角度出发,关注员工权力距离价值观在建言行为研究中的作用,而较少从领导角度出发。权力距离是指个体可以接受组织内权力分配不平等的程度,对个体的行为具有显著的影响。由于领导在组织中的特殊地位,领导者权力距离观念不仅会对领导自身的行为产生影响,而且会影响到领导对员工行为的认知,以及对员工行为做何反应。

高权力距离的领导者往往认为领导和员工本身就是不平等的,二者之间是一种控制和被控制的关系,员工的工作职责就是遵照领导的指示和命令完成工作任务,不应该挑战和质疑领导,更不应该试图改变领导的决定。与此相反,低权力距离的领导者往往认为领导和员工之间的差异主要是由于组织分工所导致的,二者之间是平等的关系,员工可以对组织发展提出意见和建议,只要这种意见和建议是合理的。具体到建言情境中,高权力距离的领导者往往倾向于用权力控制下属,下属提出的建言不仅会被视作一种负面反馈,更会被看作是对领导权威的一种挑战,因此,高权力距离的领导者更有可能感知到建言的风险而不是建设性意义,同时也更可能会对员工建言动机进行消极归因,认为员工建言并不是出于组织利益考虑。反之,对于低权力距离领导者,会更加强调决策的平等参与,会更加愿意与他们的员工分享决策的权力,员工所表现出的建言行为不仅不会让他们感到被挑战和冒犯,相反会认为员工愿意建言是对组织负责的一种体现,因此,低权力距离的领导者更加可能感知到员工建言对改善组织现状的建设性意义,且更有可能对员工建言动机进行积极归因,感知到更多的亲社会动机。因此,本文提出如下研究假设:

假设4a:领导者权力距离在个人声誉与建言建设性感知之间关系中起到跨层调节作用。

假设4b:领导者权力距离在个人声誉与亲社

会动机感知之间关系中起到跨层调节作用。

根据前文假设,本文构建的理论模型为:(1) 建言建设性感知中介了建言者个人声誉与领导纳言之间的正相关关系;(2) 亲社会动机感知中介了建言者个人声誉与领导纳言之间的正相关关系;(3) 权力距离调节了建言建设性感知与领导纳言之间的正相关关系;(4) 权力距离调节了亲社会动机感知与领导纳言之间的正相关关系。图1为本研究的理论框架。

## 2 研究设计

### 2.1 样本选取

本研究的数据主要是通过对位于南京、武汉、广州等地区的5家制造企业进行问卷调查所获得。之所以选择这5家企业主要基于以下3个原因:(1) 产品研发和设计部门大多是基于团队形式开展工作,团队内部的创新和交流活动会较多,团队内部的建言也会较多,为本研究的开展提供条件;(2) 考虑到不同地区企业的管理理念和方式可能存在差异,而这种差异可能会导致企业对待员工建言的态度不同,因此本研究从3个地区来选择被试企业;(3) 本研究团队在前期与5家被试企业建立了良好的合作关系,因此选择这5家企业进行问卷调查,能够为本研究收集领导-员工配对数据提供便利条件。

在进行问卷调查之前,研究团队分别与每个企业的高层领导或是人力资源部门的负责人取得联

系,详细告知本次调研的目的、方式和内容,并在征得其同意的基础上,获得调研名单,并以团队为单位进行编码。

在正式调研实施现场,在公司相关人员的协助下,将参与此次调研的团队领导邀请至公司会议室,请他们填写上级问卷,主要包括权力距离问卷、建言建设性感知问卷、亲社会动机感知问卷和领导纳言问卷。其中,在填写建言建设性感知问卷、亲社会动机问卷和领导纳言问卷的过程中,本研究会请每名领导从其下属中选择3名绩效表现有差异的员工进行评价,并告知研究者3名员工的真实姓名以便对员工问卷进行编码。每名团队领导将填写完整的上级问卷放入信封之中,并利用信封封口的双面胶带纸进行密封交给研究人员。接下来,研究团队按照每名团队领导提供的3名下属的名单,将编码好的问卷发放至员工处,要求员工填写个人声誉问卷。同样,每名员工将填写完整的下属问卷放入信封之中,并密封之后交给研究人员。

问卷回收之后,研究人员按照事先编码,将团队领导数据与下属数据进行匹配,剔除不认真填写、缺失值较多以及无法匹配的无效问卷,最终获得来自96个团队的288份有效问卷,问卷的有效回收率为72%。288名员工的人口统计学特征为:(1) 从性别上看,男性105人,占36.45%;女性183人,占63.54%。(2) 从年龄上看,20岁及以下有16人,

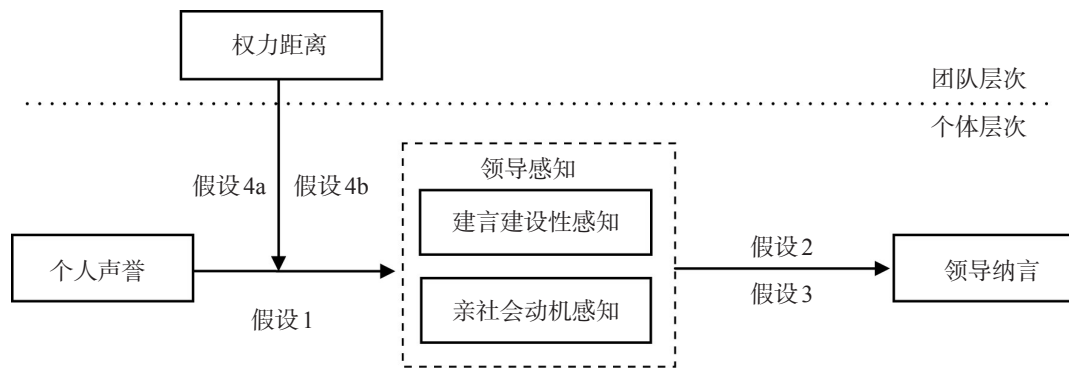


图1 本研究的理论框架图



占5.6%;21~30岁有158人,占54.9%;31~40岁有88人,占30.6%;41~50岁有26人,占9%。(3)从教育程度上看,初中及以下有94人,占32.6%;中专、高中有79人,占27.4%;大专有66人,占22.9%;大学本科有47人,占16.3%;研究生有2人,占0.7%。(4)从工作时间上看,平均工作时间为4.34年,标准差为3.608。总体而言,样本结构比较合理。

## 2.2 测量工具

本研究所使用的测量工具均为成熟的英文量表,考虑到中国管理情境的特殊性,研究团队在测量之前,遵循严格规范的回译程序将所有英文量表翻译成中文,并对量表中相关语句和措辞进行适当调整。

(1) 个人声誉。采用Hochwarter et al(2007)所开发出来的量表,主要包括12个题项,典型题项如:“我有一个好的名声”。采用李克特7级评价,从“1”(非常不同意)到“7”(非常同意)。

(2) 建言建设性感知。采用Whiting et al(2012)开发的量表,主要包括2个题项:“该员工的建议很可能会提升我们团队/组织的绩效”和“该员工的建议具有建设性意义”。采用李克特7级评价,从“1”(非常不同意)到“7”(非常同意)。

(3) 亲社会动机感知。采用Grant(2010)开发的量表,主要包括3个题项,典型题项如“该员工是为了组织利益而建言”。采用李克特7级评价,从“1”(非常不同意)到“7”(非常同意)。

(4) 权力距离。权力距离采用Dorfman et al(1988)开发的量表,主要包括6个题项,典型题项如“领导不应该将重要任务授权给下属处理”。采用李克特7级评价,从“1”(非常不同意)到“7”(非常同意)。

(5) 建言采纳。建言采纳采用Burris(2012)所开发的量表,主要包括5个题项,典型题项如“我认为该名员工的建议应该付诸实施”。采用李克特7级评价,从“1”(非常不同意)到“7”(非常同意)。

(6) 控制变量。参照以往研究,考虑到员工的性别、年龄、教育程度和工作年限可能会对领导纳言产生影响,本研究将上述变量作为控制变量。

## 3 数据分析结果

### 3.1 同源方差的控制与检验

由于本研究所有变量的数据均在同一时间点收集,因此,很有可能存在同源方差问题,并对研究结论造成影响。为了控制可能存在的同源方差,本研究一方面通过题项隐匿法,最小化模棱两可问题的方法来降低同源方差;另一方面则是采取了领导-员工配对的方式收集数据。此外,在同源方差的检验方面,采用Harman单因子检验法。结果显示,在未经旋转的情况下,第一个因子解释的变异量为34.338%,未占到总变异量的一半,表明本研究并不存在大量的同源方差,不足以对结论造成显著影响。

### 3.2 验证性因子分析

本研究主要采用MPLUS软件,通过进行验证性因子分析,对个体层面4个变量的区分效度进行检验。由表1可知,相比其他竞争模型,四因子模型与数据的拟合程度最佳,且各项拟合指标都达到理想程度( $\chi^2=536.629$ ,  $p<0.001$ ;  $RMSEA=0.076$ ;  $CFI=0.931$ ;  $TLI=0.921$ ),证明本研究个体层面的4个变量之间具有良好的区分效度。

### 3.3 描述性统计分析

由表2可知,个人声誉与领导纳言正相关( $r=0.438$ ,  $p<0.001$ ),假设1得到初步验证;建言建设性感知与个人声誉正相关( $r=0.228$ ,  $p<0.001$ ),与领导纳言正相关( $r=-0.263$ ,  $p<0.01$ ),假设2建言建设性感知的中介作用得到初步验证;亲社会动机感知与个人声誉正相关( $r=0.280$ ,  $p<0.001$ ),与领导纳言正相关( $r=0.324$ ,  $p<0.001$ ),假设3亲社会动机感知的中介作用得到初步验证。权力距离与个人声誉负相关( $r=-0.195$ ,  $p<0.01$ ),与领导纳言不相关( $r=0.086$ ,  $n.s$ ),与建言建设性感知负相关

( $r=-0.128, p<0.05$ ) 和亲社会动机感知正相关( $r=0.202, p<0.01$ )。

3.4 假设检验

3.4.1 主效应及中介效应的检验

由于本研究的自变量(个人声誉)、中介变量(建言建设性感知和亲社会动机感知)以及因变量(领导纳言)都是从个体层面进行测量的变量,因此,按照实证研究的范式,主要采用 SPSS 软件,通过建立层次回归模型,对主效应和中介效应分别进行检验。假设 1 提出建言者个人声誉对领导采纳其建言具有显著影响,如表 3 中模型 2 所示,个人声誉和领导纳言正相关( $\beta=0.440, p<0.001$ )。因此,假设 1 得到数据的支持。假设 2 提出建言建设性感知在个人声誉与领导纳言之间起中介作用。如模型 8 所示,个人声誉与建言建设性感知正相关( $\beta=0.281, p<0.001$ ),如模型 3 所示,建言建设性感知与领导纳言正相关( $\beta=0.178, p<0.001$ )。如模型 4 所示,将个人声誉与建言建设性感知同时加入到模型中,个人声誉与领导纳言正相关( $\beta=0.408,$

$p<0.001$ ),建言建设性感知与领导纳言正相关( $\beta=0.113, p<0.01$ ),因此,建言建设性感知在个人声誉对领导纳言的影响中起到部分中介作用,故假设 2 成立。假设 3 提出亲社会动机感知在个人声誉与领导纳言之间起中介作用。如模型 10 所示,个人声誉与亲社会动机感知正相关( $\beta=0.239, p<0.001$ ),如模型 5 所示,亲社会动机感知与领导纳言正相关( $\beta=0.353, p<0.001$ )。如模型 6 所示,将个人声誉与亲社会动机感知同时加入到模型中,个人声誉与领导纳言正相关( $\beta=0.382, p<0.001$ ),亲社会动机感知与领导纳言正相关( $\beta=0.243, p<0.001$ ),因此,亲社会动机感知在个人声誉对领导纳言的影响中起到部分中介作用,故假设 3 成立。

此外,为了进一步检验中介效应是否显著,本文还通过 PROCESS 插件,采取 Bootstrap 方法对中介效应进行检验,在样本量为 5000,置信区间为 95%的情况下,中介检验的结果显示:建言建设性感知( $LLCI=0.0102, ULCT=0.0868$ )和亲社会动机感知( $LLCI=0.0231, ULCT=0.1295$ )的置信区间均不包

表1 验证性因子分析结果

模型	$\chi^2$	<i>df</i>	$\Delta\chi^2$	RMSEA	CFI	TLI
四因子模型: PR,PCV,PSM,VE	536.629	201		0.076	0.931	0.921
三因子模型 a:PR, PCV+PSM;VE	992.228	204	455.599***	0.116	0.839	0.818
三因子模型 b:PR+VE; PCV; PSM	1476.276	204	939.647***	0.147	0.740	0.706
三因子模型 c:PR+PCV;PSM;VE	828.813	204	292.184***	0.103	0.872	0.856
二因子模型 a:PR+PCV;PSM+VE	1159.407	206	622.778***	0.127	0.805	0.782
二因子模型 b:PR+VE; PCV+PSM	1918.955	206	1382.326***	0.170	0.650	0.608
二因子模型 c:PR+PSM;PCV+VE	1113.966	206	577.337***	0.124	0.815	0.792
单因子模型: PR+PCV+PSM+VE	2046.559	207	1509.93***	0.176	0.624	0.581

注:PR 代表个人声誉;PCV 代表建言建设性感知;PSM 代表亲社会动机感知;VE 代表建言采纳;+代表 2 个因子合成一个变量;\*\*\*表示  $p<0.001$ ;\*\*表示  $p<0.01$ ;\*表示  $p<0.05$ (双尾检验),下同

表2 变量的均值、标准差及相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5
1. 个人声誉	4.874	1.357	( 0.915 )				
2. 建言建设性	3.904	1.813	0.228***	( 0.931 )			
3. 亲社会动机	4.697	1.240	0.280***	0.066	( 0.833 )		
4. 权力距离	3.624	1.169	-0.195**	-0.128*	0.202**	( 0.815 )	
5. 领导纳言	4.381	1.410	0.438***	0.263**	0.324***	0.086	( 0.903 )

注:对角线括号内为 Crobach's  $\alpha$  系数



含0,表明建言建设性感知和亲社会动机感知的中介作用均显著,且中介效应大小为0.0408和0.0637。在控制了中介变量(建言建设性感知和亲社会动机感知)之后,自变量(个人声誉)对因变量(领导纳言)的影响仍然显著,置信区间不包含0(建言建设性感知, $LLCI=0.3047$ , $ULCI=0.5243$ ;亲社会动机感知, $LLCI=0.2814$ , $ULCI=0.5018$ ),因此,建言建设性感知和亲社会动机感知在个人声誉与领导纳言之间发挥部分中介作用,假设2和假设3分别得到进一步验证。

### 3.4.2 跨层调节效应的检验

假设4a和假设4b分别假设了团队层次的领导者权力距离对个人声誉与建言建设性感知以及个人声誉与亲社会动机感知之间关系具有跨层次的调节效应。因此,需要使用HLM7.0软件,通过建立多层线性模型,对假设4a和假设4b进行检验。

首先,在进行假设之前,需要分别以建言建设性感知和亲社会动机感知为因变量,建立零模型,以判断组间方差是否显著。模型运行结果显示:(1)以建言建设性感知为因变量时, $\tau=1.112$ ,且卡方检验的结果表示组间方差是显著的; $\chi^2(95)=240.114$  ( $p<0.001$ )。此外, $\sigma^2=2.184$ ,故 $ICC(1)=0.3373$ ,表示结果变量的方差有33.73%是来自于组间方差,

而66.27%来自组内方差,说明结果变量具有显著的组间方差,可以进行假设检验;(2)以亲社会动机感知为因变量时, $\tau=0.6027$ ,且卡方检验的结果表示组间方差是显著的; $\chi^2(95)=277.546$  ( $p<0.001$ )。此外, $\sigma^2=0.940$ ,故 $ICC(1)=0.3904$ ,表示结果变量的方差有39.04%是来自于组间方差,而60.96%来自组内方差,说明结果变量具有显著的组间方差,可以进行假设检验。

接着,进行假设检验,主要可以分为3步:(1)第一步,以建言建设性感知为结果变量,逐步加入控制变量(性别、年龄、教育程度和工作时间)、自变量(个人声誉)、调节变量(领导者权力距离)以及调节项(个人声誉 $\times$ 领导者权力距离),分别得到模型1、模型2、模型3和模型4;(2)第二步,以亲社会动机感知为结果变量,逐步加入控制变量(性别、年龄、教育程度和工作时间)、自变量(个人声誉)、调节变量(领导者权力距离)以及调节项(个人声誉 $\times$ 领导者权力距离),分别得到模型5、模型6、模型7和模型8,具体回归分析结果如表4所示。

如表4中模型4所示,领导者权力距离对个人声誉与建言建设性感知的随机斜率具有显著的负向影响( $\beta=-0.239$ , $p<0.01$ ),故假设4a得到数据支持。同理,如表4中模型8所示,领导者权力距离

表3 层级回归模型结果

因变量	领导纳言						PCV		PSM	
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8	模型9	模型10
性别	-0.227	-0.117	-0.167	-0.087	-0.252	-0.149	-0.335	-0.265	0.072	0.132
年龄	0.359**	0.291**	0.300*	0.259*	0.302**	0.261*	0.331*	0.288	0.162	0.126
教育程度	0.089	0.097	0.046	0.069	0.048	0.068	0.243*	0.248**	0.118	0.122
工作时间	-0.006	-0.025	-0.004	-0.023	-0.023	-0.035	-0.011	-0.023	0.049*	-0.038
个人声誉		0.440***		0.408***		0.382***		0.281***		0.239***
PCV			0.178***	0.113**						
PSM					0.353***	0.243***				
R <sup>2</sup>	0.049	0.220	0.098	0.239	0.140	0.261	0.053	0.096	0.048	0.114
$\Delta R^2$	0.049**	0.172***	0.050***	0.191***	0.092***	0.212***	0.053**	0.042***	0.048**	0.065***
F	3.607	15.925	6.149	14.741	9.190	16.508	3.996	5.976	3.587	7.230
$\Delta F$	3.607**	62.081***	15.572***	35.263***	30.040***	40.306***	3.996**	13.206***	3.587**	20.800***

对个人声誉与亲社会动机感知的随机斜率具有显著的负向影响( $\beta=-0.125, p<0.05$ ),故假设 4b 得到数据支持。

为了更加清晰地展现出调节效应,画出调节效应图。如图 2 和图 3 所示,相比高权力距离的领导者,在领导者权力距离低的团队中,个人声誉对建言建设性感知和亲社会动机感知的影响较强。

4 结论与讨论

4.1 研究结论

4.1.1 个人声誉对领导纳言的影响

作为一项显著的个人特征,个人声誉主要是指他人基于对个人的印象或者期望所做出的综合评价,不仅是对个人影响力的一种反映,更是对个人形象资源的一种客观描述。拥有较高个人声誉的

员工,往往会被领导和同事认为更加可靠、更加值得信任,人际影响能力也更强,这一点已经为许多实证研究所证明。对于领导而言,员工建言是一种未知的情境,既可能给领导带来收益,又可能使领导面临着未知的风险,因此,影响领导是否采纳建言的关键就在于领导对员工建言的评估,而这种评估既包括对员工建言内容的价值评估,也包括对建言者自身的评估。声誉理论指出,较高的个人声誉会传达出有关该个体内在特质或行为特征的积极信号,而这些积极信号如果被其他个体所感知,会影响其对待该个体的态度和行为。在建言情境中,如果建言提出者自身拥有较高的个人声誉,领导就会因为该建言者自身拥有较好的道德品质、较好的个人形象和较佳的绩效表现,而

表4 HLM回归分析结果

因变量	PCV				PSM			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8
截距	3.904***	3.904***	4.621***	4.621***	4.697***	4.697***	3.923***	3.923***
性别	-0.086	-0.019	-0.019	0.021	0.013	0.088	0.088	0.103
年龄	0.149	0.111	0.111	0.126	0.082	0.040	0.040	0.046
教育程度	0.094	0.100	0.100	0.106	-0.041	-0.033	-0.033	-0.031
工作时间	-0.071	-0.073	-0.073	-0.061	0.016	0.014	0.014	0.018
个人声誉		0.322**	0.322**	1.695***		0.358***	0.358***	0.866***
权力距离			-0.197	-0.197			0.213*	0.213*
个人声誉×权力距离				-0.239**				-0.125*
组间方差( $\tau$ )	1.112	1.152	1.117	1.176	0.598	0.651	0.597	0.605
组内方差( $\sigma^2$ )	2.186	2.066	2.066	1.888	0.952	0.794	0.794	0.772
模型方差	1136.528	1129.652	1127.442	1114.703	914.100	884.629	879.232	879.085

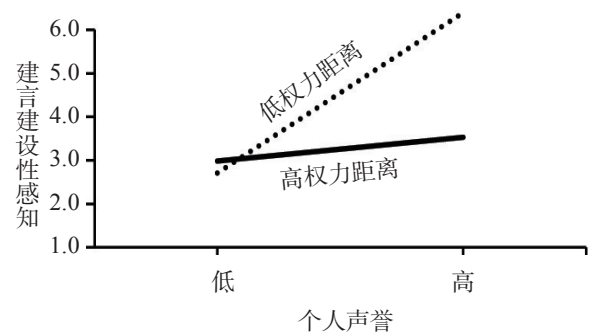


图2 领导者权力距离对个人声誉与建言建设性感知之间关系的调节效应图

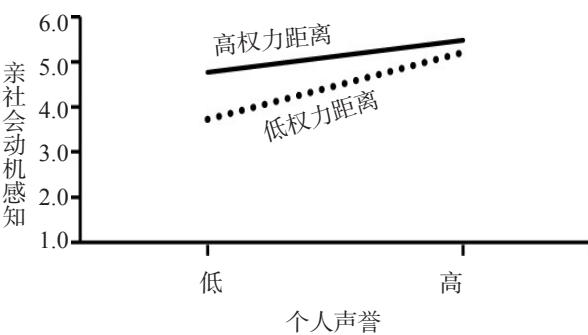


图3 领导者权力距离对个人声誉与亲社会动机感知之间关系的调节效应图

更加信任该建言者,更加倾向于对建言做出积极评价,而较少感知到建言可能带来的风险和挑战,增加其采纳该建言的机会。因此,本研究基于声誉理论,发现建言者可能声誉正向影响领导对其建言的采纳,该结论是合理的。

#### 4.1.2 建言建设性感知的中介作用

“建设性”是员工建言最为显著的特征,建言建设性感知主要是指领导对建言内容具有的建言性意义所做出的一种主观感知和评估。个人声誉作为一项显著的个人特征,能够影响领导对建言内容建设性意义的判断。一般而言,拥有较好个人声誉的建言者,其在以往工作中,不仅表现出较高的个人品质,而且表现出较高的岗位胜任能力,而这些因素不仅能够影响到领导对该建言的重视,更能够使领导感知到该建言在识别组织发展过程中的关键问题、纠正组织运转过程中的不良状态以及改善组织现状方面所具有的建设性意义,从而增加其采纳该建言的概率。因此,本研究发现建言建设性感知在建言者个人声誉与领导纳言关系中起到部分中介作用,该结论是合理的。

#### 4.1.3 亲社会动机感知的中介作用

已有学者对员工从事建言行为的动机进行了探讨,并将其分为2类:积极动机(亲社会动机和组织关心动机)和消极动机(印象管理动机、疏离性动机、自我保护动机和挑战性动机)。其中,作为积极动机,亲社会动机主要是指员工表现某种行为,例如建言行为,主要是出于帮助他人,并使他人获益的目的。在探讨员工建言动机的基础上,有学者进一步指出,领导如何对员工建言做出反应,即是采纳(或认可)还是否决(或批评)员工建言,取决于领导如何对员工建言动机进行归因。而个人声誉所传递的有关个人品质的积极信号,会影响领导对员工建言动机的归因过程,更加倾向于认为该建言者提出建言是为了帮助其他同事的目的,而不是出于自我利益考虑,例如印象管理

动机或自我保护动机,从而感知到更多的亲社会动机,并在此基础上,增加其采纳该建言的可能性。因此,本研究发现亲社会动机感知在建言者个人声誉与领导纳言关系中起到部分中介作用,该结论是合理的。

#### 4.1.4 权力距离的调节作用

权力距离反应了个体期望或者能够接受权力不平等分配的程度。高权力距离的领导者更倾向于使用权力和命令来控制下属,并要求下属无条件服从指示,不接受任何质疑和挑战,也讨厌来自下属的负面反馈;相反,低权力距离的领导者较少意识到自己与员工之间的层级和权力差异,更有可能与下属之间形成一种平等的关系,来自下属的建言不仅不会被其视作是挑战 and 威胁,反而会被视作是员工关心组织发展的一种表现。鉴于领导在组织中的地位,领导者的权力距离不仅会影响其个人的行为,更会影响其对待员工的态度和行为。具体到员工建言情境,领导者权力距离的高低,会调节建言者个人声誉与建言建设性感知之间的关系,在建言者个人声誉水平保持不变的情况下,低权力距离的领导者更可能重视员工的建言,并感知到更多的建言性意义,而高权力距离的领导者会厌恶来自下属的建言,因此感知到的建言建设性也会较少,因此,本研究发现领导者权力距离在建言者个人声誉与领导者建言建设性感知之间关系中起到跨层调节作用,该结论是合理的。

同理,领导者权力距离的高低,也会调节建言者个人声誉与亲社会动机感知之间的关系,在建言者个人声誉水平保持不变的条件下,高权力距离的领导者更有可能将员工建言视作一种挑战领导权威的越轨行为,并将员工建言动机进行消极归因,感知到较少的亲社会动机;反之,低权力距离的领导者,更加强调与员工之间的平等关系,也更愿意与员工分享决策的权力,员工的建言行为会被其视作关心组织发展的一种表现,也更有可



能对员工建言动机进行积极归因,感知到较多的亲社会动机,因此,本研究发现领导者权力距离在建言者个人声誉与领导亲社会动机感知之间关系中起到跨层调节作用,该结论是合理的。

#### 4.2 理论贡献与实践意义

本研究的理论贡献主要体现在以下几个方面:

(1) 极大地丰富了声誉理论。“声誉”最早是被广泛用于心理学研究的一个构念,后被逐渐引入到管理学研究之中,并将其进一步细分为企业声誉和个人声誉。目前,管理学领域的学者主要集中于探讨影响企业声誉的因素以及企业声誉会给企业带来哪些影响,而对个人声誉的探讨较少。本研究探讨了个人声誉对领导纳言的影响及其作用机制,有利于加强对个人声誉结果变量的认识,扩展了声誉理论的应用范围,极大地丰富声誉理论的相关内容。(2) 探讨了影响领导纳言的前因变量和作用机制。目前,在员工建言领域,绝大多数研究成果主要集中于探讨影响员工做出建言行为的因素,而对员工建言行为的后果——领导纳言探讨很少,周浩(2016)认为,学术界对领导采纳建言的研究相对较少,导致目前对领导纳言的影响因素和作用机制都不太清楚。李方君和郑粉芳等(2018)认为,目前只有少数研究关注员工建言的结果,且这些研究结果呈现不一致的情况。对领导纳言关注和探讨较少的研究现状,阻碍了员工建言领域进一步的研究,本研究探讨了个人声誉对领导纳言的影响,建言建设性感知和亲社会动机感知的中介作用,以及权力距离在其中所起到的跨层调节作用,是对学术界加强对员工建言结果,特别是对领导纳言研究呼吁的一个重要回应。(3) 从新的视角探讨了权力距离的调节作用。虽然“权力距离”一直都是员工建言研究领域出现的热门词汇,但是以往研究呈现出2个特点:一是将权力距离作为自变量或调节变量,探讨权力距离对员工建言行为的影响,较少探讨其对领

导是否采纳建言的影响;二是主要从员工角度出发,探讨员工权力距离观念高低对其是否做出建言行为的影响,较少从领导角度出发,探讨领导者的权力距离观念高低如何影响其对待员工建言的态度和行为。本研究在探讨个人声誉影响领导纳言的基础上,还探讨了领导者权力距离在其中所起到的跨层调节作用,从新的视角探讨了权力距离在员工建言过程中所起到的作用,有利于丰富权力距离的相关研究。

本研究的实践意义主要体现在以下几个方面:

(1) 对于员工来说,建立和维护良好的个人声誉。作为一项重要的个人形象资源,良好的个人声誉有利于个体建立良好的人际关系,并给领导留下可靠的印象。本研究证实了建言者良好的个人声誉会增加领导对建言建设性和亲社会动机的感知,从而增加采纳其建言的机会。因此,对于员工来讲,要提高自身道德品质和思想意识,注意在工作中的一言一行,加强自身的形象管理,爱惜“羽毛”。(2) 组织要营造“纳言”氛围,促进领导者对员工建言的采纳。员工建言行为是一种超越组织岗位职责之外的一种角色外行为,其目的是为了改善组织现状,理应得到领导的采纳和认可。反之,如果再好的员工建言都得不到领导的认可,就会导致员工心理上的挫败感甚至是离职等消极后果。因此,对于企业来讲,不仅要广开言路,鼓励员工畅所欲言,针对企业发展过程中存在的问题提出创新性的想法和意见,更重要的是,企业需要提高领导采纳员工建言的意识,营造“纳言”氛围,如此,才能够促进员工建言行为层出不穷,促进组织创新,实现良性循环。(3) 加强领导力培训,尽可能抑制高权力距离可能带来的消极影响。本研究证实了领导者权力距离在建言者个人声誉与建言建设性感知以及建言者个人声誉与亲社会动机感知之间关系中所起到的跨层次调节作用。领导者权力距离作为一种反应个体价值观的

心理特质,不仅影响着领导者自身的行为,而且影响着领导对待下属的态度和行为。低权力距离的领导者对下属建言持更加宽容的态度,能够感知到更多的建设性意义和亲社会动机,而高权力距离的领导者一般会反感甚至是厌恶来自下属的建言,因而,较少地感知到建言的建设性意义和亲社会动机。虽然,在建言情境中,领导者的高权力距离观念可能会使其对员工建言产生消极影响,但是领导者的权力距离作为一种价值观念,在短时期内也是很难发生改变的,因此,企业可以加强对领导的培训,使领导尽可能的认识到合理的员工建言对于组织发展的重要意义,让领导者认识到来自员工的建言是一种正常且值得提倡的事情,以尽可能减少和抑制领导者高权力距离所可能带来的消极影响。

#### 4.3 研究不足与未来展望

本研究的局限性主要体现在以下几个方面:

(1) 所有数据均在同一时间点收集,为横截面数据,无法直接判断变量之间的因果关系,未来的研

究可以采用纵向研究设计或实验的方法,以增强变量之间因果关系的说服力。(2) 员工建言动机可以分为积极动机和消极动机。其中,积极动机主要包括亲社会动机和组织关心动机。本研究探讨了亲社会动机在个人声誉与亲社会动机感知之间的中介作用,而对另一种积极动机——组织关心动机缺乏探讨,未来的研究可以进一步检验组织关心动机是否与亲社会动机一样在个人声誉与亲社会动机感知之间关系中起到中介作用。(3) 个人声誉的测量问题。个人声誉主要是指与个体有着社会互动的他人对该个体的综合评价。从概念上来讲,个人声誉具有一定的客观性,因此最佳的测评方法是他评,但是由于目前缺乏相关量表,本研究主要采用自评的量表,由员工自己汇报个人声誉情况,可能会出现主观性太强的问题,从而导致研究结论出现一定程度的偏差,未来的研究可以结合我国的管理情境,积极发展由同事或者领导进行评价的个人声誉量表,并对研究结论的准确性进行进一步检验。

#### 参考文献

- 宝贡献,徐碧祥. 2007. 国外企业声誉理论研究述评[J]. 科研管理,3:98-107.
- 段锦云,黄彩云. 2014. 变革型领导对员工建言的影响机制再探:自我决定的视角[J]. 南开管理评论,17(4):98-109.
- 段锦云,施嘉逸,凌斌. 2017. 高承诺组织与员工建言:双过程模型检验[J]. 心理学报,49(4):539-553.
- 李方君,郑粉芳,杨倩怡,等. 2018. 员工建言行为的结果及其调节机制[J]. 心理科学进展,26(4):710-718.
- 李延喜,吴笛,肖峰雷,等. 2010. 声誉理论研究述评[J]. 管理评论,22(10):3-11.
- 梁建. 2014. 道德领导与员工建言:一个调节-中介模型的构建与检验[J]. 心理学报,46(2):252-264.
- 毛江华,廖建桥,韩翼,等. 2017. 谦逊领导的影响机制和效应:一个人际关系视角[J]. 心理学报,49(9):1219-1233.
- 王永跃,段锦云. 2015. 政治技能如何影响员工建言:关系及绩效的作用[J]. 管理世界,2015(3):102-112.
- 魏昕,张志学. 2014. 上级何时采纳促进性或抑制性进言?上级地位和下属专业度的影响[J]. 管理世界,1:132-143.
- 严瑜,何亚男. 2016. 领导对建言反应的动机感知作用机制:基于归因理论的阐释[J]. 心理科学进展,24(9):1457-1466.
- 易洋,朱蕾. 2015. 下属建言与领导纳言:基于ELM理论一个被中介的调节模型[J]. 南方经济,7:93-107.
- 张光磊,施文婷,刘文兴. 2016. 建言采纳行为研究述评与展望[J]. 中国人力资源开发,19:29-37.
- 张龙,李想. 2016. 管理者为什么纳言?基于说服理论的研究[J]. 外国经济与管理,38(9):80-92.
- 张亚军,张磊. 2017. 领导宽恕与员工抑制性建言的关系研究[J]. 管理世界,12:184-185.
- 周浩. 2016. 管理者权力对采纳建言的影响:管理者自我效能与权力距离的作用[J]. 四川大学学报(哲学社会科学版),3:123-131.

- Burris E R. 2012. The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice[J]. *Academy of Management Journal*,55(4):851-875.
- Burris E R, Detert J R, Romney A C. 2013. Speaking up vs being heard: The disagreement around and outcomes of employee voice[J]. *Organization Science*,24(1):22-38.
- Dorfman P W, Howell J P. 1988. Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited[J]. *Advances in International Comparative Management*, (3):127-150.
- Dyne L V, Ang S, Botero I C. 2003. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs[J]. *Journal of Management Studies*,40(6):1359-1392.
- Fama E F. 1980. Agency problems and the theory of the firm[J]. *Journal of Political Economy*,88(2):288-307.
- Feng B, MacGeorge E L. 2006. Predicting receptiveness to advice: Characteristics of the problem, the advice-giver, and the recipient[J]. *Southern Communication Journal*,71(1):67-85.
- Ferris G R, Blass F R, Douglas C, et al. 2003. Personal reputation in organizations // Greenberg J. *Organizational Behavior: The State of the Science*[M]. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Gino F, Brooks A W, Schweitzer M E. 2012. Anxiety, advice, and the ability to discern: Feeling anxious motivates individuals to seek and use advice[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*,102(3):497-512.
- Gino F, Moore D A. 2010. Effects of task difficulty on use of advice[J]. *Journal of Behavioral Decision Making*,20(1):21-35.
- Gino F, Schweitzer M E. 2008. Blinded by anger or feeling the love: How emotions influence advice taking[J]. *Journal of Applied Psychology*,93(5):1165-1173.
- Grant A M, Parker S, Collins C, et al. 2010. Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel[J]. *Personnel Psychology*,62(1):31-55.
- Hochwarter W A, Ferris G R, Zinko R. 2007. Reputation as a moderator of political behavior-work outcomes relationships: A two-study investigation with convergent results[J]. *Journal of Applied Social Psychology*,92(2):567-576.
- Howell T M, Harrison D A, Burris E R. 2015. Who gets credit for input? Demographic and structural status cues in voice recognition[J]. *Journal of Applied Psychology*,100(6):1765-1784.
- Kirkman B L, Chen G, Farh J L. 2009. Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination[J]. *Academy of Management Journal*,52(4):744-764.
- Morrison E W, Wheelersmith S L, Kamdar D. 2011. Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice[J]. *Journal of Applied Psychology*,96(1):183-191.
- Price P C, Stone E R. 2004. Intuitive evaluation of likelihood judgment producers: Evidence for a confidence heuristic[J]. *Journal of Behavioral Decision Making*,17(1):39-57.
- Rioux, Sheila M, Penner, et al. 2001. The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis[J]. *Journal of Applied Psychology*,86(6):1306-1314.
- Snizek J A, Schrah G E, Dalal R S. 2010. Improving judgment with prepaid expert advice[J]. *Journal of Behavioral Decision Making*,17(3):173-190.
- Tangirala S, Ramanujam R. 2008. Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate[J]. *Personnel Psychology*,61(1):37-68.
- Tsui A S. 1984. A role set analysis of managerial reputation[J]. *Organizational Behavior & Human Performance*,34(1):64-96.
- Whiting S W, Maynes T D, Podsakoff N P. 2012. Effects of message, source, and context on evaluations of employee



voice behavior[J]. *Journal of Applied Psychology*,97(1):159-182.

Zinko R, Ferris G R, Humphrey S E. 2012. Personal reputation in organizations: Two-study constructive replication and extension of antecedents and consequences[J]. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*,85(1):156-180.

## **Research on the Impact of Personal Reputation on Voice Endorsement: The Moderating Effect of Power Distance**

ZHAN Xiaohui, SU Xiaoyan

(International Business School, Jinan University, Zhuhai 519070, China)

**Abstract:** By conducting voice endorsement behavior, leaders can improve the innovation ability of enterprises, help them quickly adapt to the external business environment, and enhance market competitiveness. However, there have been few studies focusing on voice endorsement and lack of discussion on its influencing factors and mechanisms. Based on reputation theory, using 288 employees from 96 groups as a sample, this study proposes the impact of personal reputation on voice endorsement and its internal mechanism. The result shows that personal reputation is positively related to voice endorsement, that perceived constructiveness of voice and perceived prosocial motives play roles of partial mediation in it, and that power distance has negatively moderating effect on the relationships between personal reputation and perceived constructiveness of voice, as well as perceived prosocial motives, namely, the higher the power distance, the weaker the effect of personal reputation on perceived constructiveness of voice and perceived prosocial motives, or vice versa.

**Key words:** personal reputation; perceived constructiveness of voice; perceived prosocial motives; voice endorsement; power distance