

上级发展性反馈对员工建言的影响

——基于建设性责任知觉视角

颜爱民, 郝迎春

(中南大学 商学院, 湖南 长沙 410083)

摘要: 员工建言对组织生存和成功具有重要价值, 领导行为是影响员工建言的重要前因。文章基于社会交换理论, 通过对469份有效问卷的分析, 探讨了上级发展性反馈对员工建言的影响机制和边界条件。研究表明: 上级发展性反馈与员工建言正相关; 建设性责任知觉在上级发展性反馈与员工建言的关系中起中介作用; 员工亲社会动机负向调节上级发展性反馈与员工建设性责任知觉的关系。此外, 员工亲社会动机进一步调节建设性责任知觉在上级发展性反馈与员工建言之间的中介效应, 具体而言, 员工亲社会动机越高, 这一中介效应越弱。文章从建设性责任知觉的角度探讨上级发展性对员工建言的作用机制, 同时发现亲社会动机对该内在机制的调节作用, 丰富了上级发展性反馈影响建言的研究。

关键词: 上级发展性反馈; 建言; 建设性责任知觉; 亲社会动机

中图分类号: F272.9

文献标志码: A

文章编号: 1007-5097(2020)05-0113-08

Supervisor Developmental Feedback and Voice: The Effects of Felt Obligation for Constructive Change

YAN Ai-min, HAO Ying-chun

(School of Business, Central South University, Changsha 410083, China)

Abstract: Employee voice is becoming increasingly valuable in driving organizational success and survival. Supervisor and leader behavior is considered a key antecedent of voice. Based on social exchange theory, this study explored the mechanism and boundary conditions of supervisor developmental feedback on employee voice. Through a survey study among a sample of 469 employees, data analysis showed that supervisor developmental feedback is positively related to employee voice; felt obligation for constructive change mediated the relationship between supervisor developmental feedback and employee voice; prosocial motivation both moderated the relationship between supervisor developmental feedback and felt obligation for constructive change and the mediating effect of felt obligation for constructive change, such that the relationship and its mediating mechanism were weaker for employees high rather than low in prosocial motivation. The findings enrich the research on the influence of superior developmental feedback on voice.

Key words: supervisor developmental feedback; voice; felt obligation for constructive change; prosocial motivation

一、引言

商业环境变得越来越复杂和难以预测, 企业间的竞争也愈加激烈, 仅依靠管理者, 难以灵活应对面临的挑战, 维持企业的竞争优势, 员工的意见和想法在企业发展中起到的作用日益凸显^[1]。众多研究表明员工主动提出与工作相关的建设性意见、担忧或想法是帮助组织创新, 适应动态的商业环境的一种重要方式^[2]。但是在商业组织中, 员工普遍选择沉默, 即使发现了与工作相关的问题, 往往也不愿意把问题说出来^[3]。研究发现这主要是因为

建言本身具有风险性, 如挑战领导权威、影响和谐氛围、管理者和同事可能对自己产生不好印象、给自己职业发展带来负面影响等, 所以员工往往不太愿意直接发表自己的意见^[4-5]。因此如何促进员工主动建言是当前企业管理的重点问题。

鉴于建言的重要意义, 众多学者从不同层面探讨了影响员工建言的驱动因素, 其中领导行为被认为是员工建言的关键前因, 因为领导可以影响有关建言的工作场所规范, 并直接鼓励或阻碍员工的建言行为^[6]。现有研究深入讨论了不同类型的领导

收稿日期: 2020-01-22

基金项目: 国家自然科学基金项目“线索一致性视角下企业社会责任对员工关系绩效的影响及作用机制”(71972185)

作者简介: 颜爱民(1963), 男, 湖南邵阳人, 教授, 博士, 研究方向: 组织行为, 人力资源管理;

郝迎春(1994), 女, 安徽合肥人, 硕士研究生, 研究方向: 组织行为, 人力资源管理。

如双元领导^[4]、辱虐管理^[7]、道德型领导^[8-9]、变革型领导^[10]、谦卑型领导^[11]、服务型领导^[12]等对员工建言的作用,但是领导风格比较抽象^[13],且较为稳定,在短时间内进行改变的难度较大。因此相较于领导风格,探讨领导某一特定行为对员工建言行为的影响更具有实践意义。反馈是领导与员工沟通和互动的重要形式^[14]。上级发展性反馈是一种积极的反馈方式,是指为了帮助员工学习、发展和改进工作,领导者提供给下属有价值的和帮助性的信息^[15]。上级在与员工日常的沟通交流中,提出有关员工工作的改进意见,有利于促进领导和员工间的双向沟通,鼓励员工发表组织改进的意见,同时其塑造的轻松自由的组织氛围会降低员工对建言负面影响担忧,勇敢地说出自己的想法^[16]。因此本研究预期上级发展性反馈会促进员工建言。

本文在研究上级发展性反馈对员工建言作用效果的基础上进一步探讨上级发展性反馈影响员工建言的中介机制和边界条件,以期更加明晰上级发展性反馈对员工建言的作用机制,为以后相关研究提供参考。社会交换理论是解释领导行为影响员工建言的重要理论之一^[17]。该理论认为在社会交往过程中,当其中一方提供了有利于另一方的资源(包括物质资源和情感资源),基于互惠原则,另一方会产生回报的责任意识以维持这种交换关系^[18]。目前已有少数研究基于社会交换理论,探讨了工作卷入、领导-成员交换在上级发展性反馈和员工建言间的中介作用^[19-20],但尚未探讨过交换过程中回报的责任感的作用。建设性责任知觉是个体认为自己有义务为组织带来建设性改变的信念^[21]。上级为员工提供发展性反馈,增强了领导与员工的互动,表达了对员工的关心与支持,员工相信组织关注他们在组织中的成长,这反过来会增加员工参与社会交换,分享他们的有益想法以促进组织效率的责任感^[22],高建设性责任知觉的员工倾向于主动做出有益于组织的行为,如旨在改进组织现状,提高工作效率的建言行为。因此本研究预期上级发展性反馈会通过提升员工的建设性责任知觉进而促进员工建言。此外,上级发展性反馈是否能够有效作用于下属的心理和行为还受到员工个体特征的影响^[23]。探索上级发展性反馈的边界条件有益于明晰上级发展性反馈的适用情境。亲社会动机是个体一种积极的心理状态,反映了员工关心他人福祉,以造福他人目标的程度^[24]。员工的亲社会动机会影响领导与员工间的互

动效应^[25],以往的研究也表明亲社会动机对领导行为的效力具有调节作用^[26-27]。因此本研究引入亲社会动机作为调节变量,考察其对上级发展性反馈、员工建设性责任知觉以及建言三者关系的调节作用。

综上所述,本研究基于社会交换理论,从领导行为和个体特征层面探讨影响员工建言的影响因素。研究内容包括:①探讨上级发展性反馈对员工建言的影响;②考察建设性责任知觉在上级发展性反馈和员工建言关系间的中介作用;③检验员工亲社会动机对上级发展性反馈和员工建言关系的调节作用。

二、理论基础与假设

(一)上级发展性反馈与建言

在日常组织环境中,上级是员工的主要信息提供者,反馈是上级与员工的重要互动形式^[22]。与传统的绩效反馈不同,上级发展性反馈是上级提供给员工有用和有价值的信息,能够使员工学习、发展和改进工作^[15],因此上级发展性反馈具备以下三个特点:①反馈源是领导,接受者为员工;②反馈面向员工未来学习和发展;③反馈属于信息型反馈,只提供与工作相关的信息,不设定必须完成的任务和目标。实证研究表明,上级发展性反馈能够促进员工多种积极行为,如提高员工创造力^[28]、增加工作满意度^[29]、降低离职意愿^[30]、促进新员工社会化过程中的帮助行为和任务绩效^[31]等。

建言是指员工针对工作相关的问题,自由地表达自己的想法、观点、疑虑和意见,以改善组织或单位运作^[5],是一种信息从发出者传递到接收者的表达行为。作为一种员工自愿做出的角色外行为,虽然目的是让组织受益,但员工会担心因建言而得到负面的评价,破坏与他人的关系,影响自己在组织的形象和日后的发展^[2]。因此,员工是否会主动建言取决于自己感知建言的有效性和安全性,即自己的建言是否为组织带来积极的改变,以及自己是否会承担较大风险^[5,32]。员工会寻找工作环境中有利于建言的线索,并根据这些线索来调整自己的行为,上级可以传达组织是否接受和鼓励员工建言的信息,也可以直接鼓励或者阻碍员工的行为,是影响员工建言的关键情境因素^[6]。

首先,上级发展性反馈侧重于帮助员工学习和改进,上级和员工一起寻找工作中存在的问题,并给予相应的指导与建议,这有利于员工理解工作任务和角色期望,发现自身存在的优势和不足,同时增强内在动机,增加对工作本身的兴趣^[31],员工会

主动学习,提高工作技能。随着知识、技能的提高,员工对工作相关内容有更深入的了解,更容易发现工作中存在的问题,并具备给出如何改进的建议和想法的能力,形成较高的建言有效性的感知。

其次,上级发展性反馈是信息型的反馈,只对员工未来的工作进行描述和展望,提供有助于其发展和改进的信息,不强制要求其达成特定目标^[33],有利于缓解员工压力,创造一个轻松愉悦的组织氛围^[34],提高员工对建言安全性的感知,员工可以自由表达意见^[22]而不必担心由此给自己带来的风险和威胁。在反馈的过程中,领导表达对员工的关心与支持,并为员工提供切实的帮助。这拉近了与员工之间的关系,促进员工对领导产生信任^[35]。当员工对领导产生高度的信任时,即使面临风险,员工依然会积极参与建言^[36]。

最后,上级提供的发展性反馈可以帮助员工获得工作提升的有效信息,有助于员工改善工作绩效。基于社会交换的互惠原则,当员工获得领导给予的有利资源,员工会产生回馈领导的义务感^[18],做出有益于领导和组织的行为,而建言恰恰就是回馈给领导和组织的有益行为^[37]。因此,本文提出假设1。

H1: 上级发展性反馈对员工建言具有显著正向作用。

(二)建设性责任知觉的中介作用

建设性责任知觉是个人认为自己有义务为组织带来建设性改变的信念^[38],反映了员工以有利于本组织的建设性方式投入更多精力、实现改进或开发新程序以及纠正问题的意愿^[39]。建设性责任知觉高的员工具有强烈的内部动机使他们所在的组织受益^[40],更倾向于做出有利于提高组织效率的建设性行为^[21],而建言就是表达有利于组织改进,纠正组织中潜在问题的意见和想法的建设性行为^[5]。因此建设性责任知觉对员工建言具有积极影响。实证研究也表明建设性责任知觉更可能促进员工将建言视作关心组织的有效方式^[2],提出建设性意见也是一名员工对企业发展持有建设性责任知觉的外在表现^[9]。从社会交换的角度来看,建言有益于组织,是员工回馈组织和领导支持和关心的一种方式。

上级发展性反馈帮助员工厘清工作目标、理解工作内容、明确工作角色期望,降低角色模糊性^[31],员工更能确定如何进行与组织目标一致的建设性变革,就会产生较强的建设性责任感^[21]。另一方面建设性责任知觉的产生源于互惠规范的压力^[2]。

上级发展性反馈提供有关员工如何满足组织期望和工作要求以便将来改进的信息^[29],表明领导关心他们在组织中的未来,支持和鼓励他们的发展^[28]。领导不仅提供了有利于他们发展、改进的工作资源,同时也在情感上给予员工关心和支持,从而有利于与员工建立高质量的交换关系。根据社会交换理论,当领导提供有益于员工的资源后,员工会产生回报的意识,而领导是组织的代理人,员工会将这种回报的意识投射到组织中,激发高水平的建设性责任知觉。因此,本文提出假设2。

H2: 建设性责任知觉在上级发展性反馈和建言行为中起中介作用。

(三)亲社会动机的调节作用

亲社会动机是员工为他人着想,想要帮助他人,为他人做出贡献的意愿^[41]。亲社会动机高的员工对于提升组织的福祉有着强烈的责任感^[42],更倾向于做出有益于他人和组织的亲社会行为^[43],如组织公民行为^[44],建言行为^[45]等。实证研究发现员工亲社会动机能够显著调节领导行为的作用效果^[46]。虽然我们认为上级发展性反馈能够通过提高员工建设性责任知觉进而促进建言,但是考虑员工个体的差异性,本研究预期上级发展性反馈作用效果的强弱会受到员工亲社会动机的影响。

作为员工的一种个人特征,亲社会动机是员工做事的主要出发点,他们拥有一种根植于自己内心深处的行为准则,因此自身的认知、态度和行为受到领导的影响较少^[47-48]。薛晓州和赵畅(2016)的实证研究发现,亲社会动机负向调节道德型领导的作用效果,亲社会动机较高的员工,自身更倾向于帮助他人,改善组织并不会因为领导者行为而发生较大改变,而亲社会动机较低的员工,更看重个人利益,更容易因为外界的变化改变自己的态度和行为^[48]。据此本研究认为,高亲社会动机的员工认为自己为组织发展应该承担更多的责任,因此其本身就具有较强的意愿为组织发展投入时间和精力,上级发展性反馈对其促进作用较小。而当员工的亲社会动机较低时,他们更加关注自身的利益,上级通过发展性反馈,为员工提供有关工作改进的信息,释放出组织关心和支持员工发展,鼓励员工带来工作改进的线索,在获得领导带来的益处之后,基于互惠原则,员工意识到应该回报组织,进而产生较强的建设性责任知觉。因此,本文提出假设3。

H3: 亲社会动机对上级发展性与建设性责任

知觉之间的关系具有负向调节作用,员工亲社会动机越低,上级发展性反馈对员工的建设性责任知觉影响越强。

基于假设H2和H3,本研究提出一个被调节的中介模型。即亲社会动机调节上级发展性反馈经由建设性责任知觉影响员工建言的间接效应,具体而言,员工亲社会动机越高,越会弱化上级发展性反馈通过促进员工建设性责任知觉进而对建言行为产生的正向影响,而员工亲社会动机越低,越会强化这一间接影响的效果。因此,本这提出假设4。

H4:亲社会动机负向调节上级发展性反馈与员工建言行为之间通过建设性责任知觉的中介效应,即员工亲社会动机越高,这一间接关系越弱,员工亲社会动机越低,这一间接关系越强。

本研究理论模型框架如图1所示。

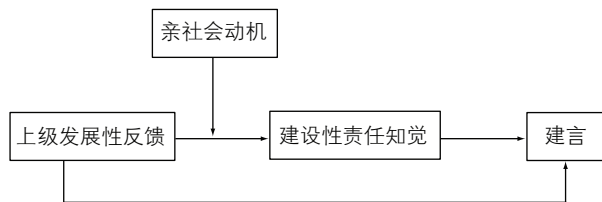


图1 研究框架

三、研究方法

(一)研究对象

本研究以湖南省企业员工为调查对象,采用现场发放纸质问卷的形式,由调查人员当场收回。共计发放问卷570份,回收有效问卷469份,有效回收率为82.3%。本研究采用SPSS 19.0对469份有效问卷进行样本特征分析,主要包括被调查者的性别、年龄、婚姻状况、受教育程度、任期和岗位级别,具体情况见表1所列。

表1 样本特征分析(N=469)

样本特征	分类标准	有效百分比(%)
性别	男	50.7
	女	49.3
年龄	20~25岁(含25岁)	5.7
	26~30岁(含30岁)	18.8
	31~35岁(含35岁)	25.6
	36~40岁(含40岁)	18.8
	41~45岁(含45岁)	11.3
	46~50岁(含50岁)	11.5
	51~55岁(含55岁)	6.6
	55岁及以上	1.7
婚姻状况	已婚	84.4
	未婚	15.6

续表1

样本特征	分类标准	有效百分比(%)
受教育程度	高中(含中专)及以下	6.8
	大专	21.1
	本科	54.0
	硕士及以上	18.1
本公司任期	1年以下(含1年)	7.3
	1~3年(含3年)	12.8
	3~5年(含5年)	8.7
	5~10年(含10年)	24.3
	10年以上	46.9
岗位级别	普通员工	18.1
	基层管理者	42.9
	中层管理者	31.8
	高层管理者	7.2

(二)变量测量

为保证测量工具的信度和效度,本研究采用来自高质量期刊的成熟量表。针对研究中的英文量表,为了保证在准确表达其原始含义的同时适应中国情境,本研究采用翻译—回译的方法将英文原始量表翻译成中文。具体操作为:首先请一位管理学博士和两位管理学硕士将英文量表翻译成中文,再由另一位管理学博士将中文量表回译成英文,最后由一位管理学教授对原始英文量表和回译的英文量表进行对比,并与其他参与翻译的人员一起对有差异的地方进行讨论与修订,形成最终的量表。调查问卷采用Likert5点评分法,即存在1-5点评价刻度,1表示“完全不符合”,5表示“完全符合”。

具体量表及其信度如下:

上级发展性反馈。采用的是Zhou(2003)^[15]开发的三题项量表,代表题项有“我的上级给我提供反馈主要是为了帮助我如何学习和提高”“我的上级从来不提供有利于我发展的信息(反)”“关于如何提高我的工作绩效,我的上级会给我提供有用的信息”。该问卷的Cronbach α系数为0.716。

建设性责任知觉。采用的是Liang等(2012)^[2]开发的五题项量表,代表题项有“我有责任尽最大的努力去为企业献计献策,以实现它的目标”“我有责任为企业提供建设性的意见以帮助其实现目标”“如果需要的话,我觉得有责任抽出自己的时间为企业提出想法(或解决方案)”。该量表在本研究中的Cronbach α系数为0.911。

亲社会动机。采用的是Grant和Berry(2008)^[41]开发的四题项量表,代表题项有“我关心通过我的工作使别人受益”“我想通过我的工作来帮助别人”

“我想要对我的工作产生积极的影响”。该量表在本研究中的Cronbach α 系数为0.912。

建言。采用的是Liang等(2012)^[2]开发的十题项量表,代表题项有“对于可能影响本部门的事务,我会积极地谋发展、提建议”“我会为改进本部门工作流程提出建议”“即使存在反对意见,我还是会坦诚地指出可能严重影响本部门的问题”。该量表在本研究中的Cronbach α 系数为0.915。

(三)控制变量

本研究将被试者的性别、年龄、婚姻状况、受教育程度、任期和岗位级别作为控制变量进行处理。

四、实证分析

(一)共同方法偏差检验与验证性因子分析

为了控制共同方法偏差,在问卷设计上,本研究采取以下措施:①部分题目反向计分,验证被试者是否认真作答;②采用了题项意义隐匿法,即将研究目的和变量名称显示在问卷上;③匿名作答,并强调数据的保密性,以缓解被试者的顾虑,减少作答过程中的社会称许性。另外,本研究在数据分析时采用统计的方法来对共同方法偏差进行检验,采用哈曼(Harman)单因素检测方法检验共同方法偏差,将所有条目纳入因子分析,在未旋转情况下得到的第一个主成分累计方差贡献率为36.85%,低于50%的临界值,说明共同方法偏差在可接受范围内。

本研究采用Amos17.0对研究变量(上级发展性反馈、建设性责任知觉、主动变革行为、亲社会动机)进行验证性因子分析,检验变量间的区分效度,结果(见表2)显示四因子模型($\chi^2/df=1.782, CFI=0.979, TLI=0.974, RMSEA=0.041, NFI=0.954$)比其他模型的拟合效果明显要好,这说明数据与假设中测量模型具有较高的契合度,各变量之间具有很好的区分效度,因此本研究的四因子模型是最佳模型。

表2 验证性因子分析结果

模型	描述	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	NFI
1	四因子模型	1.782	0.979	0.974	0.041	0.954
2	三因子模型	5.113	0.877	0.863	0.094	0.853
3	二因子模型	8.963	0.760	0.734	0.130	0.739
4	单因子模型	12.030	0.666	0.631	0.154	0.648

注:三因子模型中,上级发展性反馈和建设性责任知觉合并为同一因子;二因子模型中,上级发展性反馈和建设性责任知觉合并为同一因子,建言和亲社会动机合并为同一因子;单因子模型中,所有4个变量合并为同一因子。

(二)描述性统计与相关性分析

由表3可知,上级发展性反馈与建设性责任知觉

显著正相关($r=0.425, p<0.001$),与建言显著正相关($r=0.367, p<0.001$),建设性责任知觉与建言显著正相关($r=0.668, p<0.001$)。这些结果与假设初步相符。

表3 研究变量描述性统计与相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4
1. 上级发展性反馈	4.263	0.588	—			
2. 建设性责任知觉	4.461	0.527	0.425***	—		
3. 亲社会动机	4.336	0.540	0.439***	0.521***	—	
4. 建言	4.332	0.529	0.367***	0.668***	0.530***	—

注:***表示 $p<0.001$,**表示 $p<0.01$,*表示 $p<0.05$ 。下同。

(三)假设检验

本研究采用PROCESS程序对上级发展性反馈对建言的直接效应进行Bootstrap(设为5000)分析,置信区间为95%。结果(表4)显示上级发展性反馈对建言的总效应为0.278,置信区间[LLCI=0.207, ULCI=0.349],不包括0,因此,H1得到支持。

中介效应检验结果见表4所列。表4显示,建设性责任知觉的中介效应为0.189,置信区间为[LLCI=0.138, ULCI=0.252],不包含0,达到显著水平,即建设性责任知觉在上级发展性反馈和建言行为间起中介作用,因此,H2成立。同时,从表4可以看出,当在模型中加入建设性责任知觉后,上级发展性反馈对建言的直接效应降为0.089,因此,建设性在责任知觉起到部分中介的作用。

表4 建设性责任知觉的中介作用

效应	Effect	SE	ULCI	LLCI
SDF→Voice 总效应	0.278	0.036	0.207	0.349
SDF→Voice 直接效应	0.089	0.033	0.025	0.152

效应	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
FOCC 中介效应	0.189	0.029	0.138	0.252

注:SDF表示上级发展性反馈,Voice表示建言,FOCC表示建设性责任知觉。

本研究同样采用PROCESS程序对亲社会动机在上级发展性反馈与建设性责任知觉之间的调节效应进行Bootstrap(设为5000)分析,置信区间为95%,检验结果(表5)显示亲社会动机对上级发展性反馈与建设性责任知觉关系的调节效应为-0.147,置信区间[LLCI=-0.260, ULCI=-0.033],不包括0,因此,H3得到支持。为了明确调节作用的方向,本研究绘制了亲社会动机的调节效应图(图2),亲社会动机在上级发展性反馈和建设性责任知觉中起负向调节作用。本研究继续使用Bootstrap法对被调节的中介效应进行分析。有调节的

中介效应的判定指标 $Index = -0.081$, 且 95% 的置信区间为 $[LLCI = -0.167, ULCI = -0.004]$, 不包含 0, 因此, 被调节的中介效应显著, H4 得到支持。

表5 亲社会动机的调节效应

变量	Effect	SE	ρ	LLCI	ULCI
上级发展性反馈 (SDF)	0.195	0.037	0.000	0.122	0.267
亲社会动机 (PM)	0.362	0.041	0.000	0.283	0.442
SDF x PM	-0.147	0.058	0.012	-0.260	-0.033

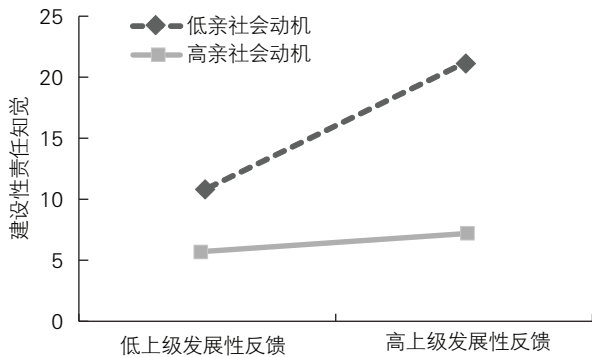


图2 调节效应图

五、讨论与结论

本研究基于社会交换理论, 从员工个体心理状态视角探讨了上级发展性反馈促进员工建言的影响机制及边界条件。研究表明: ①上级发展性反馈对员工建言具有正向影响; ②建设性责任知觉在上级发展性反馈与员工建言的关系中起到中介作用; ③亲社会动机负向调节了上级发展性反馈与建设性责任知觉之间的关系; ④亲社会动机负向调节上级发展性反馈通过建设性责任知觉对员工建言的间接效应。

上级发展性反馈摒弃了关注当前任务和改善的传统绩效反馈的特点, 在提供给员工有关工作改进和学习的有用信息的同时又不给员工设定必须完成的任务目标, 这不仅激发员工对任务本身的兴趣, 有助于员工主动学习, 提高工作必需的知识技能, 使得员工更容易发现工作中存在的问题, 进而提出改进意见, 而且上级发展性反馈创造了相对轻松的氛围, 鼓励员工主动与领导进行沟通, 降低了员工对建言负面影响的担忧。从员工心理视角来看, 上级发展性反馈体现了组织对员工未来发展的关心和支持, 基于交换的互惠原则, 员工也会产生关心组织发展的责任感, 其建设性责任知觉会相应提高, 进而产生有益于组织整体的建言行为。然而上级发展性反馈对建设性责任知觉的积极影响会受到员工亲社会动机的调节。具体而言, 员工的亲

社会动机越高, 上级发展性反馈对建设性责任知觉的正向影响越弱。这可能是因为亲社会动机高的员工本身就倾向于关注他人和组织的需要, 对于提高组织福祉具有强烈的责任感, 因而为了改善组织运作, 他们会主动说出自己的想法、观点、疑虑和意见。因此, 对于促进建言的外部因素需求较少, 上级发展性反馈对员工建设性责任知觉的促进作用有限。而亲社会动机低的员工, 平时更加关注自身利益, 较少考虑组织的利益, 因此, 需要领导者的影响来唤醒他们对组织发展的责任感。上级的发展性反馈提供有益于员工学习和改进的发展性反馈信息, 基于互惠原则, 员工意识到应该回报组织, 进而产生为组织贡献的建设性责任知觉。

(一) 理论意义

(1) 本研究基于社会交换理论, 探讨了上级发展性反馈与员工建言的关系。研究显示上级发展性反馈对员工建言具有显著促进作用, 即上级发展性反馈水平越高, 越能促进员工建言, 支持了以往学者关于上级发展性反馈对建言具有积极影响的结论^[20], 丰富了上级发展性反馈对员工行为影响的研究。

(2) 本研究表明, 建设性责任知觉在上级发展性反馈与员工建言间起到中介作用。基于社会交换理论, 本研究从个体心理状态视角, 为员工建言行为的产生提供了合理的解释。虽然有少数研究基于社会交换理论探讨了上级发展性反馈影响员工建言的中介机制, 但主要以工作卷入、领导-成员交换的为中介^[19-20], 缺少对来源于互惠规范的建设性责任知觉中介作用的探讨, 本研究在整合前人研究的基础上为上级发展性反馈影响员工建言提供了新的解释机制。同时, 本文发现上级发展性反馈对建设性责任知觉的正向促进作用, 拓展了建设性责任知觉的前因研究。

(3) 本研究探讨了亲社会动机的调节作用, 第一次将亲社会动机纳入上级发展性反馈影响员工建言的研究框架中。研究发现亲社会动机不仅负向调节上级发展性反馈与建设性责任知觉的关系, 而且还负向调节了建设性责任知觉在上级发展性反馈和员工建言间的中介效应。具体而言, 对于亲社会动机强的员工, 上级领导的发展性反馈对他们的建设性责任知觉影响较小, 而在员工亲社会动机较弱的情况下, 上级发展性反馈对员工建设性责任知觉的促进作用更显著。这说明亲社会动机较强的员工, 其本身就具有较强的为组织整体利益付出精

力的意愿,外界因素对其影响有限。本研究支持了关于亲社会动机较强的人更加不容易受到来自组织和领导影响的结论^[48]。

(二)实践意义

(1)对企业的领导者而言,在日常与员工的沟通交流中,领导要改变原有的反馈方式,多采用发展性反馈,帮助员工更好地理解自身在组织中的地位和角色,促进其学习和发展,同时让员工感受到上级对自身的关心与支持,提升员工为组织发展付出精力的责任感,创造员工建言的条件。

(2)从企业层面来看,为了让领导者有效实施发展性反馈,进而促进员工建言,企业需要对各层管理者进行相应的培训,提升其使用发展性反馈的能力,并将是否采用发展性反馈纳入对领导的考核中。

(3)本研究发现上级发展性反馈对员工建言的作用效果还受到员工亲社会动机高低的影响,亲社会动机低的员工,更容易受到上级发展性反馈的影响,表现出较高的建设性责任知觉,做出建言,因此,对于组织中亲社会动机较低的员工,领导者更应该着重运用发展性反馈,激发员工主动建言。

(三)局限与展望

(1)本研究将建言作为一个整体概念,探讨了上级发展性反馈对员工建言的影响机制。鉴于建言本身的多维性和复杂性,现有研究出现了诸多对建言多维度划分的研究,上级发展性反馈对不同类型的建言是否具有不同的影响效果值得关注。因此,未来研究可以探讨上级发展性反馈对不同类型的建言(如促进性建言和预防性建言)的影响效果。

(2)本文基于社会交换理论,从建设性责任知觉的角度探讨了上级发展性反馈对员工建言的作用机制,并考虑了亲社会动机的调节作用。今后的研究可以探讨其他作用机制以及组织情境因素的调节作用。

(3)本研究的样本均来自湖南地区,虽然很好地控制了地域的影响,从而提高研究的内部效度,但同时也限制了研究结果的推广。本研究的相关结论是否可以推广到其他地区的企业还需要进行更多的研究。因此,后续的研究可以进行更广泛的调查。同时数据为横截面数据,无法验证变量间的因果关系,未来研究可以采用纵向研究或者实验方法进行数据收集。

参考文献:

[1]卢红旭,周帆,吴挺,等.工作压力对建设型和防御型建言的差异影响[J].心理学报,2019,51(12):1375-1385.

[2] LIANG J, FARH C I C, FARH J. Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination[J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(1): 71-92.

[3] HUSSAIN I, SHU R, TANGIRALA S, et al. The Voice Bystander Effect: How Information Redundancy Inhibits Employee Voice[J]. *Academy of Management Journal*, 2019, 62(3): 828-849.

[4] 李树文, 罗瑾琏, 梁卓. 与“亲近”的人物所欲言: 二元领导对员工建言的影响路径与边界[J/OL]. (2019-09-26) [2020-01-05]. <https://doi.org/10.16538/j.cnki.fem.20190926.005>. DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20190926.005.

[5] MORRISON E W. Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research[J]. *Academy of Management Annals*, 2011, 5(1): 373-412.

[6] CHAMBERLIN M, NEWTON D W, LEPINE J A. A meta-analysis of Voice and Its Promotive and Prohibitive Forms: Identification of Key Associations, Distinctions, and Future Research Directions[J]. *Personnel Psychology*, 2017, 70(1): 11-71.

[7] 朱金强, 李海. 辱虐管理对建言影响的曲线效应: 价值观和性别X的调节作用[J]. *心理科学*, 2018, 41(4): 942-948.

[8] LEE D, CHOI Y, YOUN S, et al. Ethical Leadership and Employee Moral Voice: The Mediating Role of Moral Efficacy and the Moderating Role of Leader-follower Value Congruence[J]. *Journal of Business Ethics*, 2017, 141(1): 47-57.

[9] 梁建. 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*, 2014, 46(2): 252-264.

[10] DUAN J, LI C, XU Y, et al. Transformational Leadership and Employee Voice Behavior: A Pygmalion Mechanism[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2017, 38(5): 650-670.

[11] 冯镜铭, 刘善仕, 吴坤津. 谦卑型领导与下属建言: 传统性的调节作用[J]. *科研管理*, 2018, 39(8): 120-130.

[12] LAPOINTE É, VANDENBERGHE C. Examination of the Relationships Between Servant Leadership, Organizational Commitment, and Voice and Antisocial Behaviors[J]. *Journal of Business Ethics*, 2018, 148(1): 99-115.

[13] 宋萌, 王震. 领导发展性反馈对下属反馈规避行为的影响[J]. *管理学报*, 2015, 12(12): 1773-1779.

[14] MAYFIELD J, MAYFIELD M. The Effects of Leader Communication on a Worker's Intent to Stay: An Investigation Using Structural Equation Modeling[J]. *Human Performance*, 2007, 20(2): 85-102.

[15] 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.

[16] 苏伟琳, 林新奇. 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[J]. *科学学与科学技术管理*, 2018, 39(11): 158-170.

[17] NG T W, FELDMAN D C. Employee Voice Behavior: A Meta-analytic Test of the Conservation of Resources Framework[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 33(2): 216-234.

- [18] CROPANZANO R, ANTHONY E L, DANIELS S R, et al. Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies[J]. *Academy of Management Annals*, 2016, 11(1): 1-38.
- [19] 刘顿, 古继宝. 领导发展性反馈、员工工作卷入与建言行为: 员工情绪智力调节作用[J]. *管理评论*, 2018, 30(3): 128-139.
- [20] 苏伟琳, 林新奇. 上级发展性反馈对员工建言行为影响的双路径分析——基于社会交换理论与社会认知理论的视角[J]. *经济经纬*, 2019, 36(5): 112-119.
- [21] FULLER J B, MARLER L E, HESTER K. Promoting Felt Responsibility for Constructive Change and Proactive Behavior: Exploring Aspects of an Elaborated Model of Work Design[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2006, 27(8): 1089-1120.
- [22] ZHANG Z, ZHANG L, ZHENG J, et al. Supervisor Developmental Feedback and Voice: Relationship or Affect, Which Matters? [J/OL]. (2019-08-13) [2020-01-15]. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.01755/full>. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.01755.
- [23] 尹奎, 王崇锋, 张凯丽. 领导替代理论前沿述评与展望[J]. *外国经济与管理*, 2017, 39(11): 61-76.
- [24] BENDELL B L. I Don't Want to be Green: Prosocial Motivation Effects on Firm Environmental Innovation Rejection Decisions[J]. *Journal of Business Ethics*, 2017, 143(2): 277-288.
- [25] GRANT A M, MAYER D M. Good Soldiers and Good Actors: Prosocial and Impression Management Motives as Interactive Predictors of Affiliative Citizenship Behaviors. [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(4): 900.
- [26] ROFCANIN Y, de JONG J P, HERAS M L, et al. The Moderating Role of Prosocial Motivation on the Association Between Family-supportive Supervisor Behaviours and Employee Outcomes[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2018, 107: 153-167.
- [27] ZHU Y, AKHTAR S. How Transformational Leadership Influences Follower Helping Behavior: The Role of Trust and Prosocial Motivation [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2014, 35(3): 373-392.
- [28] 徐珺, 尚玉钊, 宋合义. 上级发展性反馈与创造力: 一个被调节的中介模型[J]. *管理科学*, 2018, 31(1): 69-78.
- [29] JOO B K B, PARK S. Career Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover intention [J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2010, 31(6): 482-500.
- [30] JOO B B, HAHN H, 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.
- [31] LI N, HARRIS T B, BOSWELL W R, et al. The Role of Organizational Insiders' Developmental Feedback and Proactive Personality on Newcomers' Performance: An Interactionist Perspective. [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(6): 1317-1327.
- [32] 段锦云, 黄彩云. 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*, 2014, 17(4): 98-109.
- [33] 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.
- [34] SU W, LIN X, DING H. The Influence of Supervisor Developmental Feedback on Employee Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model [J/OL]. (2019-07-09) [2020-01-15]. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6629885/>. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.01581.
- [35] 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(6): 88-97.
- [36] GAO L, JANSSEN O, SHI K. Leader Trust and Employee Voice: The Moderating Role of Empowering Leader Behaviors [J]. *The Leadership Quarterly*, 2011, 22(4): 787-798.
- [37] 段锦云, 施嘉逸, 凌斌. 高承诺组织与员工建言: 双过程模型检验[J]. *心理学报*, 2017, 49(4): 539-553.
- [38] 陈龙, 刘宝巍, 张莉, 等. 谦逊型领导对建言行为的影响——一个被调节的中介模型[J]. *科学学与科学技术管理*, 2018, 39(7): 117-132.
- [39] LÓPEZ-DOMÍNGUEZ M, ENACHE M, SALLAN J M, et al. Transformational Leadership as An Antecedent of Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior [J]. *Journal of Business Research*, 2013, 66(10): 2147-2152.
- [40] ZHU Y, AKHTAR S. Leader Trait Learning Goal Orientation and Employee Voice Behavior: The Mediating Role of Managerial Openness and the Moderating Role of Felt Obligation [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2019, 30(20): 2876-2900.
- [41] GRANT A M. Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(1): 45-48.
- [42] 高日光, 李胜兰. 亲社会动机与印象管理动机对组织公民行为的影响[J]. *当代财经*, 2015(3): 79-86.
- [43] GRANT A M, BERRY J W. The Necessity of Others is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity [J]. *Academy of Management Journal*, 2011, 54(1): 73-96.
- [44] 卢俊婷, 张喆, 贾明. 公仆型领导对员工组织公民行为影响的跨层次研究: 一个有中介的调节模型[J]. *管理评论*, 2017, 29(7): 187-199.
- [45] WHITING S W, MAYNES T D, PODSAKOFF N P, et al. Effects of Message, Source, and Context on Evaluations of Employee Voice Behavior [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2012, 97(1): 159-182.
- [46] LEBEL R D, PATIL S V. Proactivity Despite Discouraging Supervisors: The Powerful Role of Prosocial Motivation [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2018, 103(7): 724-737.
- [47] 王永跃, 祝涛, 王健. 伦理型领导、互动公平与员工帮助行为: 亲社会动机的调节作用[J]. *应用心理学*, 2014, 20(1): 60-66.
- [48] 薛晓州, 赵畅. 道德型领导对员工主观幸福感的影响: 同事支持和同事信任以及亲社会动机的作用[J]. *中国人力资源开发*, 2016(11): 18-23.

[责任编辑: 张 兵]