

主动性人格与员工建言行为：领导－成员交换与中庸思维的作用

卿 涛，刘 崇 瑞

(西南财经大学 工商管理学院，四川 成都 611130)

摘 要：以成都、北京等地高校、房地产等行业的 282 名员工为样本，探讨主动性人格对员工建言行为的影响以及领导－成员交换和中庸思维在以上影响过程中所起的中介及调节效应。层级回归分析表明：主动性人格有助于提高员工和上级之间的领导－成员交换，继而促进员工的建言行为；高中庸思维员工更加谨慎对待与上级之间的关系，相对于低中庸思维员工，高中庸思维员工较少因为高质量的领导－成员交换做出更多的建言行为。

关键词：主动性人格；建言行为；领导－成员交换；中庸思维

中图分类号：F272.92 **文献标志码：**A **文章编号：**1006-0766 (2014) 01-0127-08

一、引 言

随着组织经营环境的高动态性和超竞争性，单纯依靠管理层的智慧已无法解决组织面临的所有问题，如何调动员工的积极性，敦促他们主动为组织出谋划策已经成为实践界和理论界日亟关注的问题。员工的主动性已被众多学者视为组织获取竞争优势和持续创新的源泉，建言行为即是一种最受关注的主动性行为。^①员工的建言行为不但是组织创新过程的开始，而且对工作的持续改进起到很大的促进作用。^②

以往国内外学者主要从个体因素如大五人格和组织因素如领导风格探索员工建言行为的影响因素。^③主动性人格作为预测个体主动性行为的一种人格特质，也被西方学者证实对员工的建言行为具有重要影响，但此结论在中国情境下的适用性有待验证。^④因为建言行为其本质包含了对于现状间接或直接的批评，在强调“和谐”、“和为贵”的中国情境下，中国人更倾向避免引起冲突的行为，更愿意实施能够加强相互之间关系的行为。^⑤此外，主动性人格影响员工建言行为的内在作用机制，即主动性人格经由何种途径影响员工建言行为的探索仍然不足，很多学者呼吁探索可能的中介变量以深入理解主动性人格转化为积极行为的过程机制。^⑥Thompson 基于社会资本理论，发现主动性人格会通

作者简介：卿涛（1957—），女，四川成都人，西南财经大学工商管理学院教授；刘崇瑞（1984—），女，河北邢台人，西南财经大学工商管理学院博士研究生。

基金项目：西南财经大学中央高校基本科研业务费专项资金资助项目“员工主动性人格对建言行为的影响机制——以领导成员交换为中介变量的本土实证研究”（JBK1207027）

① B. F. Jerry, B. Tim, and H. C. R. Kim, et al., “An Exploratory Examination of Voice Behavior from an Impression Management Perspective,” *Journal of Managerial Issues*, Vol. 19, 2007, pp. 134 – 151.

② 段锦云 《中国背景下建言行为研究：结构、形成机制及影响》，《心理科学进展》2011 年第 2 期。

③ J. A. LePine and L. Van Dyne, “Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships with Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 2, 2001, pp. 326 – 336.

④ S. K. Parker, H. M. Williams and N. Turner, “Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 3, 2006, pp. 636 – 652.

⑤ K. Leung, P. T. Koch and L. Lu, “A Dualistic Model of Harmony and Its Implications for Conflict Management in Asia,” *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 19, 2002, pp. 201 – 220.

⑥ Parker, Williams and Turner, “Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work,” pp. 636 – 652. J. A. Thompson, “Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective on Mediating Behavior,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, 2005, pp. 1011 – 1017.

过促进个体的关系网络构建(network building),间接影响个体的主动性行为。^①但Chen等认为已有中介变量仍不足以解释主动性人格与员工行为的关系,鼓励从不同的理论或视角出发进行广泛探索。^②本文认为,在中国情境下,关系机制比社会资本具有更强的适用性,尤其在中国组织中,领导-员工关系是工作场所人际关系的核心,领导-成员交换恰恰衡量了员工与领导之间关系的深度和质量,而关系构建关注于员工在组织各个层面所构建关系的数量,相比之下,前者更加符合中国组织情境。因此,本文以社会交换理论为基础,探讨领导-成员交换在主动性人格与员工建言行为之前所起的中介作用。

另外,领导-成员交换在中国组织情境中的存在,如前面所探讨的,一定是与情景要素相匹配的,如中国社会的高权力距离可能是领导-成员交换存在的文化背景,但具体到身处组织中的员工个人,其性格和价值取向则会影响领导-成员交换的最终作用效果。近年来,员工在领导过程中的地位与作用逐渐受到学术界的重视,是领导学领域中被呼吁重点发展的研究内容之一。^③一些研究发现员工的特征、行为等都会深刻影响领导-成员交换的作用过程。^④在研究领导-成员交换的作用过程中融入具有本土文化特征的个体特质,将有助于更好诠释我国组织情境中领导-成员交换作用过程的实质。中国企业管理问题的研究中,何轩研究发现中庸思维对领导作用的发挥有重要影响,而这种特性也契合了我国组织中领导与员工之间普遍存在和被接受的“上尊下卑”现象。^⑤因此,本文在探讨中国情境下领导-成员交换、建言行为之间的关系时,拟进一步分析员工的中庸思维对以上关系的权变影响。

二、文献回顾与假设提出

(一) 主动性人格对建言行为的影响

主动性人格指个体采取主动行为改变周围环境的一种稳定倾向,从行为表现上看,主动性个体善于识别有利机会,并采取主动行为改变环境。^⑥一项最近的元分析表明,主动性人格不仅促进员工的掌控行为、关系构建行为、创新行为等积极行为反应,以及个体的心理授权感、自我效能感、自主性感知等心理动机,并会提高其工作绩效。^⑦由此可见,主动性人格对个体的行为和心理均会产生正面影响。

就个体的建言行为而言,其本质是个体为改善现状而提出建设性意见的主动行为,从构成内容上,建言行为可以分为鼓励某事物发生的促进性行为(promotive behavior)和阻止某事物发生的抑制性行为(prohibitive behavior),两类行为都是组织公民行为。^⑧Crant指出主动性人格是预测个体主动性行为的稳定特质。^⑨Parker等通过对美国282名电线工的调查证实了主动性人格对建言行为的显著影响。^⑩最近的一项元分析也表明,主动性人格能显著预测建言行为($r=0.26$)。^⑪虽然以上研究结论都是在西方国家为背景得出的,但本文认为,主动性人格对主动性行为的预测作用不会因东西方文化差异而有所改变,借鉴西方的相关研究,在中国组织情境下,由此,得到以下假设:

① Thompson, "Proactive Personality and Job Performance," pp. 1011-1017.

② S. Chen, H. C. Boucher and M. P. Tapias, "The Relational Self Revealed: Integrative Conceptualization and Implications for Interpersonal Life," *Psychological Bulletin*, Vol. 132, No. 2, 2006, pp. 151-179.

③ J. M. Howell and B. Shamir, "The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences".

④ Z. Zhang, M. Wang and J. Q. Shi, "Leader-follower Congruence in Proactive Personality and Work Outcomes: The Mediating Role of Leader-member Exchange," *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 1, 2012, pp. 111-130.

⑤ 何轩《互动公平真的就能治疗“沉默”病吗?——以中庸思维作为调节变量的本土实证研究》,《管理世界》2009年第4期。

⑥ J. M. Crant, "Proactive Behavior in Organizations," *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, 2000, pp. 435-462.

⑦ J. B. Fuller and L. E. Marler, "Change-driven by Nature: A Meta-analytic Review of the Proactive Personality Literature," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 75, 2009, pp. 329-345.

⑧ L. Van Dyne, L. L. Cummings and J. M. Parks, "Extra-role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge over Muddled Waters)," *Research in Organizational Behavior*, 1995, pp. 215-285.

⑨ J. M. Crant, "Proactive Behavior in Organizations," *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, 2000, pp. 435-462.

⑩ Parker, Williams and Turner, "Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work," pp. 636-652.

⑪ Fuller and Marler, "Change-driven by Nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature," pp. 329-345.

假设 1a: 员工主动性人格对促进性建言行为有正向影响。

假设 1b: 员工主动性人格对抑制性建言行为有正向影响。

(二) 领导-成员交换的中介作用

在解释组织与员工的互动方面, 社会交换理论是最重要的理论之一, Eisenberger 等认为, 领导通常作为组织的象征和代理人, 与员工互动。^① 领导-成员交换是领导与员工互动的方式之一, 是员工与领导长期的人际互动后形成的认识, 并会随着彼此互动而发生动态调整。^②

Janssen 等在研究中指出, 主动性员工更善于在工作中识别机会和发现问题, 从而与领导的沟通和社会交换更频繁, 而领导拥有工作相关的信息、知识和经验等资源, 员工与领导建立高质量的交换关系会促进这些资源的获取。^③ 同时, 领导会给予主动性员工额外的工作支持和自主性以帮助他们更努力地改善工作, 而这种工作自主性又会促进员工的主动性行为。^④ 以上结论可以用领导-成员交换理论解释, 领导会通过一系列角色扮演事件试探下属, 当员工表现出积极的角色扮演时, 领导会与员工进行更多的社会交换。^⑤ 因此, 主动性员工更容易与领导发展和维持高质量的交换关系。

已有研究表明, 领导-成员的交换质量对员工行为具有显著影响。^⑥ 也就是说, 当员工与上级建立高质量的交换关系时, 他们会将其理解为相互的支持和忠诚, 从而建立彼此的信任、尊重和责任, 他们在工作中的自我决定感和责任感更强, 通过自发地做出超越制度约定的角色外行为回报上级。^⑦ 尤其在中国注重“关系”的社会背景下, 与领导的关系比企业规章制度更能激发其工作动机与行为。因此, 高质量的领导-成员交换使员工改善工作环境和提高工作效率的动机更强, 从而更积极地反映工作中的问题并提出改进办法。基于上述分析, 得出假设:

假设 2a: 员工主动性人格通过领导-成员交换的中介作用影响促进性建言行为。

假设 2b: 员工主动性人格通过领导-成员交换的中介作用影响抑制性建言行为。

(三) 中庸思维的调节作用

研究中国组织情境中的员工行为, 不能忽视中国人的文化特征。儒家思想是中国特色的典型代表, 中庸作为儒家思想的核心, 是中国人脑海里根深蒂固的思维方式。孔子在《论语·雍也》中指出中庸是过犹不及、恰到好处的状态或达到此种状态的行动取向。杨中芳教授提出, 个体在中庸思维的指导下, “在思考最佳行动方案时, 会将注意力集中在细察社会人际情境中各种人际关系的动力和主要影响因素, 特别是这些动力之间的互动关系之上”。^⑧ 研究发现, 中庸思维作为重要的调节变量, 可以解释在相同情境下个体行为表现的差异。^⑨

中庸思维的核心表现是“适可而止”和“自我约束”。^⑩ 高中庸思维的员工会更加“自我约束”

① R. Eisenberger, J. R. Jones, and J. Aselage, et al., “Perceived Organizational Support,” in *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, 2004, pp. 206–225.

② P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, and R. H. Moorman, et al., “Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers’ Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors,” *The Leadership Quarterly*, Vol. 1, No. 2, 1990, pp. 107–142.

③ O. Janssen and N. W. Van Yperen, “Employees’ Goal Orientations, the Quality of Leader-member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction,” *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 3, 2004, pp. 368–384.

④ A. M. Grant and S. J. Ashford, “The Dynamics of Proactivity at Work,” *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28, 2008, pp. 3–34.

⑤ G. B. Graen and M. Uhl-Bien, “Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-level Multi-domain Perspective,” *Leadership Quarterly*, Vol. 62, 1995, pp. 219–247.

⑥ A. M. Grant and S. J. Ashford, “The Dynamics of Proactivity at Work,” *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28, 2008, pp. 3–34.

⑦ Z. X. Chen, “Further Investigation of the Outcomes of Loyalty to Supervisor: Job Satisfaction and Intention to Stay,” *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16, No. 8, 2001, pp. 650–660.

⑧ 杨中芳 《传统文化与社会科学结合之实例: 中庸的社会心理学研究》, 《中国人民大学学报》2009年第3期。

⑨ 何轩 《互动公平真的就能治疗“沉默”病吗?——以中庸思维作为调节变量的本土实证研究》, 《管理世界》2009年第4期。

⑩ 杨中芳 《传统文化与社会科学结合之实例: 中庸的社会心理学研究》, 《中国人民大学学报》2009年第3期。

并在领导面前谨言慎行以避免挑战领导权威。^①同时,高中庸思维的员工更加注重根据具体情境不断反馈并修正自身行为以实现自我与情境的和谐,从而会更加谨慎地对待领导的意图,判断领导究竟是出于真心的“坦诚布公”或“面上工程”,而不会轻易表达自己的观点以免“犯上”;^②低中庸思维的员工则较少考虑建言行为可能带来的消极影响。与领导的关系质量越高,对组织的责任感就越强,越会积极地关注组织的问题和并提出改进措施。^③换言之,员工的中庸思维程度越高,越会遵从领导的权威而谨言慎行,不会轻易向领导提出工作上的建议。综上,本文提出假设:

假设 3a: 员工中庸思维对领导-成员交换与促进性建言行为之间关系具有调节作用。员工的中庸思维程度越高,领导-成员交换对促进性建言行为的积极影响越小。

假设 3b: 员工中庸思维对领导-成员交换与抑制性建言行为之间关系具有调节作用。员工的中庸思维程度越高,领导-成员交换对抑制性建言行为的积极影响越小。

综上所述,提出如下研究模型:

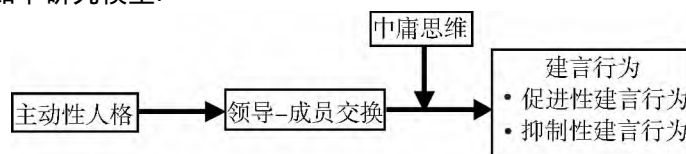


图 1 研究模型

三、研究方法

(一) 研究对象与研究程序

被试主要来自成都、北京等地区的企事业单位,包含的行业有高校、服务、化工制造、高新技术以及房地产等。对于回收的问卷,基于以下原则进行筛选:问卷中有多处空白的予以剔除;问卷填写呈现明显的规律性的予以删除,经过筛选和整理后最终得到 282 名有效问卷可供实证研究分析,问卷有效回收率分别为 87.3%。其中样本被试者中男性有 146 位,占 51.8%;女性有 136 位,占 48.2%。被试者年龄在 25 岁以下的有 61 位,占 21.6%;大约半数被试者年龄集中在 26 岁~30 岁,共有 127 位,占到 45.0%;年龄在 31~35 岁之间的有 31 位,占到 11.0%;年龄在 36~40 岁之间的有 26 位,占到 9.2%;年龄在 41~45 岁之间的有 26 位,占到 9.2%;年龄在 46 岁以上的员工的有 11 位,占到 3.9%。被试者普遍学历一般,高中/中专及以下学历的有 34 人,占 12.1%;大学专科有 72 人,占 25.5%;主要以大学本科为主,大学本科有 128 人,占 45.5%;硕士及以上有 48 人,占 17.0%。被试者职位主要是普通员工,有 189 人,占 67.0%;基层主管有 75 人,占 26.6%;中层主管有 16 人,占 5.7%。高层主管有 2 人,占 0.7%。被试者中来自私企的有 117 人,占 41.5%;外资企业有 74 人,占 26.2%;国企有 65 人,占 23.0%;其他的为 26 人,占 9.2%。

(二) 研究工具

1. 主动性人格量表。本文采用由 Bateman 等编制,经商佳音等翻译并在中国情境下修订的量表测量主动性人格。^④该量表共 11 个项目,本文中主动性人格量表的信度系数为 0.73,大于 0.70,表明具有良好的测量信度。

2. 领导-成员交换量表。本文采用 chen 等专门针对中国情境下的领导-成员关系开发的领导-成员交换量表,该量表包含情感纽带、个人生活卷入和顺从上级 3 个维度,共 13 个题项。^⑤本文中

① W. Liu, R. H. Zhu and Y. K. Yang, "I Warn You because I Like You: Voice Behavior, Employee Identifications, and Transformational Leadership," *Leadership Quarterly*, Vol. 21, 2010, pp. 189-202.

② 段锦云《中国背景下建言行为研究:结构、形成机制及影响》,《心理科学进展》2011 年第 19 期。

③ D. Katz and R. L. Kahn, "The Social Psychology of Organization," New York: John Wiley & Sons Inc, 1978.

④ 商佳音、甘怡群《主动性人格对大学毕业生职业决策自我效能的影响》,《北京大学学报(自然科学版)》2009 年第 45 期。

⑤ Y. Chen, R. Friedman, and E. H. Yu, et al., "Supervisor-Subordinate Guanxi: Developing a Three-Dimensional Model and Scale," *Management and Organization Review*, Vol. 5, No. 3, 2009, pp. 375-399.

领导-成员交换量表的信度为 0.78, 具有较好的测量信度。

3. 建言行为量表。本文采用的是 Liang 等开发的本土化二维建言行为量表, 该量表包括两个维度, 共计 11 个题项, 前 6 个题项是测量抑制性建言行为维度, 后 5 个题项是测量促进性建言行为维度。^① 本文中两个子量表的信度分别为 0.73 和 0.78, 表明该量表的测量信度良好。

4. 中庸思维量表。采用吴佳辉等编制的中庸思维量表, 该量表包含三个维度: 多方思考、整合性和和谐性, 共计 13 个题项。^② 本文中该量表的信度为 0.85, 具有较好的测量信度。

以往的研究表明个体的背景变量, 如年龄、性别、学历等会影响到个体主观感知以及个体的各种行为, 本文将沿用以往研究的做法将以上变量作为控制变量来处理。为了方便比较, 以上量表均采用 Likert5 点积分, 要求被试者对描述的行为从 1 (非常不同意) 到 5 (非常同意) 做出评价。

四、数据分析和结果

(一) 同源误差的分析

同源误差是在采用自我评价 (self-report) 的问卷调查方法时都可能会遇到的问题, 为此我们严格按照 Podsakoff 等推荐的方法进行了处理。^③ 首先, 通过保证保密性而提高被测的参与度。因为是向熟人发放问卷, 所以在说明了是学术研究之后, 调研对象都比较放心地填写。而且作者尽量要求已经参加工作的朋友填写, 尽量保证每一个企业中只采集一个样本, 以避免同企业中的调研对象互相比照所选择的题项, 影响数据效果, 通过以上方式尽可能地保证保密性。同时, 在问卷发放过程中, 作者一一向被试者表示, 问卷并没有所谓的正确答案, 他们只需根据自身的真实情况填写。最后, 我们将问卷中的所有题项放在一起做因子分析, 不进行旋转的第一个主成分就是同源误差的量, 如果这个量不是占大多数, 那么同源误差的情况就不足以影响到研究结论。按照上述方法进行操作后发现, 第一个主成分是 18.36% (表格省略), 不占大多数。通过以上的的方法, 我们综合控制了同源误差问题, 保证本文中可能存在的同源误差基本不会影响研究结论。

(二) 描述性统计分析

各变量的均值、标准差和相关系数如表 1 所示。从中可见, 主动性人格与促进性建言行为的相关系数为 0.67 ($p < 0.01$), 与抑制性建言行为的相关系数为 0.54 ($p < 0.01$), 这为我们进一步论证假设提供了一定的依据。

表 1 描述性统计分析和相关系数矩阵

变量	平均值 (M)	标准差 (SD)	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 性别	1.48	0.50								
2. 年龄	30.81	38	0.01							
3. 学历	2.72	0.99	-0.12*	-0.17**						
4. 主动性人格	3.76	0.46	-0.02	-0.11	0.07	(0.73)				
5. 领导-成员交换	3.62	0.44	0.02	0.02	0.02	0.47**	(0.78)			
6. 中庸思维	3.78	0.70	-0.07	-0.16**	0.09	0.29**	0.28**	(0.85)		
7. 抑制性建言	3.17	0.50	0.01	-0.08	0.10	0.54**	0.36**	0.32**	(0.73)	
8. 促进性建言	3.72	0.64	-0.05	-0.07	0.07	0.67**	0.42**	0.34**	0.64**	(0.78)

注: n = 282; 括号内为 Cronbach's α 系数; * 性别: (1) 男, (2) 女; ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

① J. Liang and J. L. Farh, "Promotive and Prohibitive Voice Behavior in Organizations: A Two-wave Longitudinal Examination," *Third Conference of the International Association for Chinese Management Research, Guangzhou, China*, 2008.

② 吴佳辉、林以正 《中庸思维量表的编制》, 《本土心理学研究》2005 年第 24 期。

③ P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, and J. Y. Lee, et al., "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 5, 2003, pp. 879-903.

(三) 回归分析

对前述假设,采用层级回归(hierarchical regression modeling, HRM)方法检验,分析结果列在表2、表3中。关于领导-成员交换的中介效应,根据最传统的检验中介变量的方法,中介效应需要满足四个条件:(1)自变量对中介变量存在显著影响;(2)中介变量对因变量存在显著影响;(3)自变量对因变量存在显著影响;(4)当中介变量起作用时,自变量对因变量的影响不显著(完全中介),或者自变量对因变量的回归系数减少,但仍然达到显著水平(部分中介)。^①从表2的结果可知,主动性人格对领导-成员交换有显著影响($M_1, \beta = 0.47, p < 0.01$),条件(1)满足;领导-成员交换对促进性建言行为($M_2, \beta = 0.42, p < 0.01$)和抑制性建言行为($M_5, \beta = 0.36, p < 0.01$)有显著影响,条件(2)满足;主动性人格对促进性建言行为($M_3, \beta = 0.67, p < 0.01$)和抑制性建言行为($M_5, \beta = 0.54, p < 0.01$)有显著的正向影响,条件(3)满足,假设1a、假设1b得到验证。在加入中介变量(领导-成员交换)后,主动性人格对促进性建言行为和抑制性建言行为的影响系数降低,且领导-成员交换对促进性建言行为($M_3, \beta = 0.13, p < 0.05$)和抑制性建言行为($M_5, \beta = 0.13, p < 0.05$)具有显著影响,条件(4)满足。Sobel检测也证实了主动性人格通过领导-成员交换间接影响促进性建言行为($z = 4.58, p < 0.01$)和抑制性建言行为($z = 4.76, p < 0.01$),假设2a、假设2b得到了验证。

表2 主动性人格、领导-成员交换对建言行为的影响的回归分析

变 量	中介变量: 领导-成员交换	因变量: 促进性建言行为		因变量: 抑制性建言行为	
	M_1	M_2	M_3	M_4	M_5
			第一步 第二步		第一步 第二步
自变量: 主动性人格	0.47**		0.67*** 0.61**		0.54*** 0.48**
中介变量: 领导-成员交换		0.42**	0.13*	0.36**	0.13*
R^2	0.22	0.17	0.45 0.47	0.13	0.29 0.31
ΔR^2	0.22	0.17	0.45 0.02	0.13	0.29 0.02
F	80.29***	58.04***	230.39*** 120.74***	40.38***	115.61*** 61.22***
ΔF	80.29***	58.04***	230.39*** 6.51*	40.38***	115.61*** 5.12*

注: $n = 282$, *** $p \leq 0.001$; ** $p \leq 0.01$; * $p \leq 0.05$ (two-tail)

表3 层级回归分析结果

	因变量: 促进性建言行为			因变量: 抑制性建言行为		
	M_6	M_7	M_8	M_9	M_{10}	M_{11}
控制变量						
性别	-0.06	-0.05	-0.06	-0.01	0.01	-0.01
学历	0.03	0.01	-0.01	0.07	0.04	0.04
年龄	-0.06	-0.03	-0.03	-0.06	-0.03	-0.03
中介变量						
领导-成员交换		0.37**	0.35**		0.31**	0.30**
调节变量 中庸思维		0.23**	0.15*		0.22**	0.16*
交互效应						
领导-成员交换* 中庸思维			-0.16*			-0.13*
R^2	0.01	0.24	0.26	0.01	0.19	0.21
ΔR^2	0.01	0.23	0.02	0.01	0.18	0.02
F	0.80	17.14***	15.70***	0.90	12.76***	11.43***
ΔF	0.80	41.28***	6.70*	0.90	30.25***	4.05*

注: $n = 282$, ** $p \leq 0.01$; * $p \leq 0.05$ (two-tail)

① R. M. Baron and D. A. Kenny, "The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, 1986, pp. 1173-1182.

关于员工中庸思维的调节效应,从表 3 的 M_8 和 M_{11} 中我们可以看到,领导-成员交换与中庸思维的交互项对促进性建言行为 (M_8 , $\beta = -0.16$, $p < 0.05$) 和抑制性建言行为 (M_{11} , $\beta = -0.13$, $p < 0.05$) 的影响显著,这表明员工的中庸思维越高,领导-成员交换与两类建言行为之间的正向关系就越弱,支持了假设 3a 和假设 3b。

图 2、图 3 表明了这种交互作用的影响模式,根据 Cohen 等推荐的程序,本文分别以高于均值一个标准差和低于均值一个标准差为基准描绘了不同中庸思维的员工在领导-成员交换下作出建言行为的差别。^①

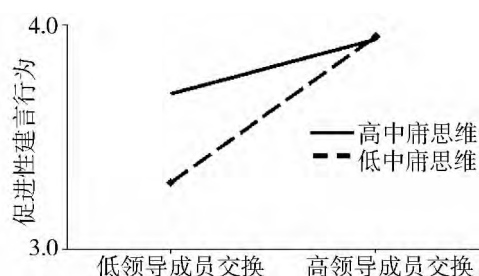


图 2 不同中庸思维的员工在领导-成员交换下做出建言行为的差别

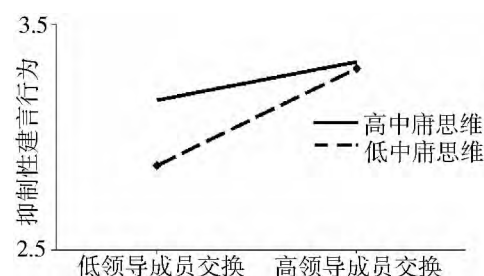


图 3 不同中庸思维的员工在领导-成员交换下做出建言行为的差别

五、结论与讨论

建言行为是近年来一个新兴的研究议题,但我国学者对其影响因素的探索尚不深入,已有研究侧重从组织层面探索领导行为、组织氛围对建言行为的影响,但是个体层面的探讨较少。本文重点探讨了个体层面的主动性人格对建言行为的影响,并以社会交换理论和我国文化情境为基础,分析了领导-成员交换和中庸思维在以上关系中所起的中介及调节作用。

(一) 理论意义

本文首先证实了主动性人格会促进员工的建言行为(尤其是促进性建言行为),此结果与 Parker 等^②在西方背景下的研究结论一致,证实了在中国情境下主动性人格也会对员工的主动性行为产生积极影响。其次,虽然之前的文献指出主动性人格能显著预测主动性行为^③,但对其内在影响机制的探索不足。Thompson 从社会资本的角度出发探讨主动性人格的作用机制,同时呼吁未来研究应从不同理论或视角对主动性人格的作用机制进行深入探索。^④ 本文从关系机制的角度进行探讨,研究发现领导-成员交换在主动性人格和建言行为之间起着部分中介作用,社会交换理论为解释主动性人格对个体主动性行为的作用机制提供了新的理论视角。

再次,以往跨文化研究显示,中国人拥有与西方人不同的特性。Hofstede 指出中国文化拥有高权力距离、高不确定性规避与集体主义的特性。^⑤ 作为个人对中国文化认可的一种体现,中庸思维是最能描述中国人性格与价值观取向的概念之一。本文研究结果表明,员工的中庸思维对领导-成员交换的作用过程有着重要的影响,中庸思维越高,领导-成员交换与建言行为的正向关系就越弱。此结论与我国的社会文化背景相契合,在中国传统社会中,和为贵是十分重要的,高中庸思维个体强调情境和谐和遵从权威,即便高质量的领导-成员交换也不会促使其做出更多的建言行为以违背其行为准则。该结论对于权变领导理论有一定的贡献,权变领导理论认为不同的情境需要不同的领导,以往权

① W. W. Cohen, P. D. Ravikumar, and S. E. Fienberg, "A Comparison of String Distance Metrics for Name-Matching Tasks" // *Web*. Vol. 2003, 2003, pp. 73-78.

② Parker, Williams and Turner, "Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work," pp. 636-652.

③ Fuller and Marler, "Change-driven by Nature," pp. 329-345.

④ Thompson, "Proactive Personality and Job Performance" pp. 1011-1017.

⑤ G. Hofstede, "Culture and Organizations," *International Studies of Management & Organization*, Vol. 10, No. 4, 1980, pp. 15-41.

变领导理论中通常考虑的情境因素包括员工的态度、员工的价值观等,但却少有实证研究真正实现对这些因素的检验。^① 本文从实证角度分析了员工的中庸思维对领导-成员交换过程及效果的影响,填补了以往研究在此方面的不足。

(二) 研究结果的实践意义

在现实中,与非主动性员工相比,主动性员工更倾向做出建言行为,尤其在中国社会,员工与领导之间的关系更能促进员工的回报感和归属感。在组织实践中,有必要将主动性人格列为员工甄选标准的指标之一,对员工加强甄选和培训的针对性,并采用匿名方式或者网络渠道多鼓励建言。此外,组织要重视领导在管理实践中的作用。首先,创造鼓励领导与员工沟通的氛围与平台,如将领导与下属的交流次数列入考核范围,使上下级关系密切;其次,鼓励领导的“授权”管理,将传统的领导-员工之间的劳动关系由“监控”转变成“伙伴”,让员工参与部分决策,营造合作开放的氛围以提高员工建言的积极性。最后,对于高中庸思维员工,领导-成员交换对建言行为的积极影响较小。组织要在工作中给予高中庸思维员工情感关怀使他们感觉到组织对他们的重视和关心,提高对领导和组织的信任,减小其对建言行为不良后果的顾虑,发挥他们的才干。

(三) 研究限制与展望

(1) 本文虽以中国情境为出发点,但并没有做全国性的分层取样,不能保证样本的完全随机性,这很大程度上受条件所限。因此,未来研究可以增加样本量检验该研究结论的普适性。(2) 本文采用的主动性人格量表是在西方文化背景下开发的,虽然国内学者对其在中国情境下进行了修订,但是本文的测量信度仍然不高,未来研究可以在中国情境下开发主动性人格的量表。(3) 本文只探讨了中庸思维对主动性人格影响建言行为过程的调节作用,事实上,除中庸思维外,其他个体特征(如员工的传统性)和一些情境因素(如领导的主动性人格、组织的建言氛围)很可能也会对两者关系起到缓冲或强化作用,因此,今后的研究在设计上可以同时将这些因素纳入研究框架,以帮助研究者更为准确地预测建言行为,同时也能为企业提供更具实践价值的启示。

Proactive Personality and Employees Voice Behavior: Mechanisms of Leader-Member Exchange and the Role of Zhongyong Mentality

Qing Tao, Liu Chongrui

(School of Business Administration, Southwest University of Finance and Economics, Chengdu, Sichuan 611130)

Abstract: Based on questionnaire samples of 282 employees from colleges and enterprises in Chengdu and Beijing, this study examines the effect of proactive personality on employees' voice behavior. Hierarchical Regression Modeling (HRM) is employed to analyze the data. Results show that under traditional Chinese organizational context, leader-member exchange partly mediates the relationship between proactive personality and voice behavior. Employees' degree of middle-way (*zhongyong*) mentality has an obvious moderating effect on the relationship between leader-member exchange and voice behavior. Compared with employees with low degree of middle-way mentality, employees with high degree of middle-way mentality are seldom associated with employees' voice behavior.

Key words: proactive personality, voice behavior, leader-member exchange, middle-way mentality

(责任编辑:慧宇)

^① 刘军、富萍萍、张海娜 《下属权威崇拜观念对信心领导过程的影响:来自保险业的证据》,《管理评论》2008年第19期。