

# 社会学习抑或社会交换：包容型领导对员工建言的影响机制探究

陈奎庆，于小进

**摘要：**整合社会交换和社会学习理论，基于270份高科技企业领导与员工的配对问卷调查，考察了包容型领导对员工促进性建言与抑制性建言行为的影响机理，并比较分析了领导-成员交换和建言效能感的双重中介作用。实证分析结果发现：领导-成员交换和建言效能感在包容型领导影响员工建言行为的过程中均发挥中介作用；建言效能感在包容型领导对员工促进性建言行为的影响中发挥的中介效应显著强于领导-成员交换；领导-成员交换在包容型领导对员工抑制性建言行为的影响中发挥的中介效应显著强于建言效能感。研究结论表明，虽然社会交换和社会学习理论都能解释包容型领导对员工建言行为的作用机制；但对不同类型的建言行为，两种理论的解释力有所差异。

**关键词：**包容型领导；建言行为；领导-成员交换；建言效能感

**作者简介：**陈奎庆，常州大学商学院研究员、硕士生导师；于小进，常州大学商学院硕士研究生。

**基金项目：**教育部人文社会科学研究一般项目“中国组织情境下创业型领导研究：结构、测量及其对新创企业成长的作用机制”（14YJA630003）。

**中图分类号：**C933.1 **文献标识码：**A **Doi：**10.3969/j.issn.2095-042X.2018.04.005

随着企业面临的商业环境越来越具有动态性和复杂性，管理者仅凭自身的能力已难以及时发现企业存在的问题并进行有效解决。在此情况下，充分发挥员工智慧、鼓励员工献计献策对企业发展显得尤为重要。员工建言能指出企业内部运营的弊端，推动企业的变革及流程的再造，被视为企业提高运营效率、获得持续竞争优势的关键因素<sup>[1]</sup>。虽然员工建言有诸多积极作用，但现实中员工出于个人得失的考虑，往往对建言采取谨慎的态度，不愿意主动指出问题或对问题视而不见<sup>[2]</sup>。因此，如何有效促进员工建言成为了组织管理中亟待解决的重要问题。

在员工建言行为的影响因素中，领导风格受到了学者们的持续关注<sup>[3]</sup>。已有研究表明，变革型领导、伦理型领导、德行领导及真实型领导等领导风格对员工建言行为均具有较强的正向预测作用<sup>[4-5]</sup>。也有研究指出，应进一步扩大领导风格的研究范围，深入探讨中国组织情境下不同领导风格与员工建言的关系<sup>[6]</sup>。包容型领导是近年来备受关注的—种新型领导方式，主张以人为本的管理原则，在与下属的互动中表现出开放性、有效性和易接近性，对员工的工作态度和行为均有促进作用<sup>[7]</sup>。在中国组织中，员工之所以不愿意建言很大一部分原因是其建言易被视为破坏组

织和谐或挑战领导者权威的行为,进而为领导所不容<sup>[8]</sup>。换言之,员工对于领导者能否重视个人意见、宽容对待不同的声音更为敏感。包容型领导由于具备兼容并包的特质,倾向于主动与员工交流,鼓励员工积极地参与决策。这种情况下,员工是否会降低对建言的顾虑,从而更愿意提出建设性的意见?本研究带着这一问题试图探讨包容型领导对员工建言行为的影响效应。

目前,已有少数学者就包容型领导对员工建言行为的作用机制进行了研究,证实了员工归属感、建言效能感和内部动机在包容型领导对员工建言行为的影响中起中介作用<sup>[9-10]</sup>。总体来看,现有研究主要从心理因素出发阐述包容型领导对员工建言的影响,但其他相关因素却未得到充分讨论。回顾以往文献发现,学者们主要基于社会交换理论、社会学习理论、社会认同理论、自我决定理论等视角,试图从不同角度构建领导风格影响员工建言的研究模型<sup>[11-13]</sup>。由于单一理论并不能完全解释员工建言的产生机制,又有研究尝试将多种理论整合,探讨领导风格与员工建言行为的关系<sup>[1]</sup>。因此,本研究拟整合社会交换和社会学习理论来考察包容型领导对员工建言行为的作用机理。

根据社会交换理论的观点,在高水平的领导成员交换关系中,领导者会主动为下属提供工作机会,给予下属更多的信任、照顾和尊重,而下属基于互惠的原则往往愿意表现出诸如主动表达建设性的意见和想法等角色外行为<sup>[14]</sup>。本研究拟探讨领导-成员交换在包容型领导和员工建言间的中介作用。社会学习理论认为,员工可根据以往的建言结果和观察到的领导者行为来树立对自己建言能力的信心,拥有高建言效能感的员工对自己的建言行为有更好的预期,往往更愿意进行建言<sup>[15]</sup>。本研究拟将建言效能感作为另一中介变量来探究包容型领导影响员工建言行为的内在作用机制。此外,Liang等<sup>[16]</sup>在中国组织情境中将建言行为分为促进性建言和抑制性建言后,大部分研究分别关注了促进性建言或抑制性建言的发生机制,但由于两种建言内容的不同,即使是同一影响因素对两者产生的作用及其具体影响机制也可能存在一定的差异<sup>[17]</sup>。因此本研究拟分别考察包容型领导对促进性建言和抑制性建言的影响,并针对不同建言行为对两种中介效应进行比较。

综上所述,本研究将整合社会交换和社会学习理论,构建包容型领导影响员工建言行为的双重中介模型。具体地,本研究以领导-成员交换和建言效能感作为社会交换与社会学习机制的代表性变量,考察并比较它们在包容型领导与促进性建言、抑制性建言间的中介作用,旨在帮助人们更好地理解不同建言行为的产生机制,丰富建言行为研究领域的成果,也将为现代组织中管理者如何激发员工建言行为提供有益参考。

## 一、研究理论与假设

### (一) 包容型领导与员工建言

包容型领导最早起源于教育学领域,其研究的背景主要是基于西方学校教育管理中存在的多样性及差异性问题的。随着相关研究的不断深入,有学者将包容型领导的概念引入了组织管理领域,Nembhard等<sup>[18]</sup>将包容型领导界定为一种善于听取员工意见和肯定员工贡献的领导方式,能够帮助员工树立“他们的声音能真正地被重视”的信念。Abraham Carmeli等<sup>[19]</sup>在Nembhard等

研究的基础上指出, 包容型领导是关系型领导的一种特殊形式, 注重领导者对员工需求的关注和倾听, 在与员工的互动过程中表现出开放性、有效性及易接近性的特点。其中, 开放性指领导者重视员工意见, 邀请员工参与决策, 鼓励员工在工作中运用新思路、新方法以解决问题; 有效性指领导者在员工遇到工作困难时能及时给予指导和帮助; 易接近性指领导者能够关注下属的需求, 与之保持较为密切的关系。

Van Dyne 等<sup>[20]</sup>将建言行为定义为一种为了改进工作或组织现状, 员工主动向组织提出建设性意见的角色外人际沟通行为。Liang 等<sup>[16]</sup>在前人研究的基础上将建言行为划分为促进性建言和抑制性建言。促进性建言指员工为改善组织运行而提出创造性意见的言语行为; 抑制性建言则指员工提出滞缓组织运营效率等已经存在或潜藏问题的风险性行为。与其他风格的领导者相比, 一个包容的领导者能够以较为平和的心态面对员工提出的建议或质疑, 同时也更愿意倾听员工的想法。本研究认为, 包容型领导有利于促进员工建言行为的产生。

首先, 包容型领导愿意倾听员工请求, 帮助员工解决工作上遇到的难题并为员工提供专业的咨询和帮助, 员工在此过程中提高了自身的专业水平和工作能力, 认为自己能够提出促进组织发展的建议, 由此主动为组织建言献策<sup>[21]</sup>。其次, 包容型领导经常主动与员工交流, 鼓励员工积极参与决策, 这些行为向员工传递出“欢迎建言”的信号。在此情境下, 组织中将形成良好的建言氛围, 员工受此氛围影响认为建言不易遭受惩罚, 从而倾向于提出挑战组织规范或现状的抑制性建言<sup>[22]</sup>。最后, 包容型领导在员工遇到困难时能及时给予帮助, 与员工间形成紧密的联系, 员工基于对领导者的了解会不断提高自身的心理安全感。因此在与领导者共事时, 员工敢于发表自己的意见, 有利于促进性建言和抑制性建言行为的发生<sup>[23]</sup>。据此, 本研究提出假设。

H<sub>1a</sub>: 包容型领导对促进性建言具有正向影响。

H<sub>1b</sub>: 包容型领导对抑制性建言具有正向影响。

## (二) 领导-成员交换的中介作用

领导-成员交换 (LMX) 指领导与员工基于情感支持和有效资源交换而形成的交换关系, 是组织中社会交换的重要内容<sup>[24]</sup>。在组织中, 领导者由于个人管理风格各异和精力有限等原因, 会与不同的下属形成远近亲疏的交换关系<sup>[25]</sup>。依据这种亲疏关系, 下属被划分为“圈内人”和“圈外人”。“圈内人”能够得到领导者更多的信任和关照, 员工也会对领导者报以支持和尊重, 形成高质量的互动关系; 而“圈外人”与领导者的关系仅限于正式的工作范围内。上级的领导风格是影响领导-成员交换的重要因素<sup>[14]</sup>, 本研究推测包容型领导能够对领导-成员交换产生有利影响。

第一, 包容型领导愿意倾听和回应员工观点, 肯定员工贡献, 员工受到领导者的激励后会更加乐意为工作投入更多的时间与精力<sup>[26]</sup>。如此, 双方在互动的过程中都感受到了对方的欣赏与认同, 建立起了彼此信任的关系, 从而促进了领导-成员交换关系的发展<sup>[11]</sup>。第二, 包容型领导会尽量在工作中给予员工专业的指导, 下属的工作技能在领导者的帮助下会得到一定程度的提升并转化为优异的工作表现, 进而获得领导者的认可和支持, 使领导者逐渐将下属视为“圈内人”; 同时, 领导者对下属的耐心指导也会拉近两者间的心理距离, 使下属愿意努力成为领导者的“圈内人”<sup>[24]</sup>。第

三,包容型领导能及时关注员工的生活和情绪,在两者间会形成工作之外的以信任和尊重为基础的社会交换,有助于建立基于“互惠规范”的情感连带,进而促使两者间形成高质量的领导-成员交换关系<sup>[27]</sup>。基于此,本研究认为包容型领导对领导-成员交换有积极的促进作用。

建言行为是一种角色外行为,具有较强的自愿性和自发性。在中国组织中,员工与其领导者之间的关系较组织而言更为亲密,因此这两者间的社会交换关系很大程度上决定了员工能否表现出包括建言行为在内的角色外行为<sup>[28]</sup>。一方面,在高质量的交换关系中,领导者和下属之间拥有更多的尊重、忠诚和高层级义务感,根据互惠原则,员工获得领导者的支持后为了在交换互惠中回报领导,会愿意为提高领导和组织的利益而提出新的想法,从而激发员工的促进性建言<sup>[29]</sup>。另一方面,在我国高度重视关系的社会背景下,高质量的领导-成员交换关系相较于刚性的规章制度,更能促进领导者与员工之间的信任感,员工感知到的领导者信任会降低其对建言的风险评估。因此,即使提出的组织问题会挑战领导权威或造成人际关系紧张,员工依然会通过建言来使领导者注意到问题所在,故而主动向领导者进行抑制性建言<sup>[30]</sup>。

综上所述,包容型领导会促进领导者与员工之间高质量领导-成员交换关系的形成,反过来员工为维持与领导者的高水平互动关系,会提出促进性建言及抑制性建言以回报领导者的支持和尊重。据此,本研究提出假设。

H<sub>2a</sub>:领导-成员交换在包容型领导与促进性建言之间的关系中起中介作用。

H<sub>2b</sub>:领导-成员交换在包容型领导与抑制性建言之间的关系中起中介作用。

### (三) 建言效能感的中介作用

Kish-Gephart等<sup>[31]</sup>在探讨如何打破员工沉默时提出了建言效能感的概念,并将其定义为一种可习得的、能够妥善处理建言行为并收到良好效果的信念。社会学习理论认为自我效能感主要来源于亲历经验、替代性经验、言语规劝和身心状态等四个方面<sup>[32]</sup>。建言效能感作为自我效能感在建言领域的具体应用,同样也会受到这四个方面的影响。领导者在员工的工作中具有重要的地位,本研究推测包容型领导能够通过亲历经验、替代性经验、言语规劝和身心状态对员工建言效能感产生促进作用。

包容型领导善于鼓励员工表达自己的想法,主动邀请员工共同参与组织的管理,在与员工相处过程中传递出希望与员工进行交流、反馈的信息,从而通过言语规劝的方式提升员工的建言意愿,增强其建言的信心<sup>[32]</sup>。同时,包容型领导者拥有开放、包容的心态,允许与自己不同的声音存在,当员工提出的意见确实有利于工作的实践或组织的发展时会得到肯定与采纳<sup>[19]</sup>。在此过程中,员工不断地积累成功的经验,提高自身建言能力的认知,继而拥有较强的建言效能感。此外,包容型领导者自身就偏好突破传统性思维运用新的观点看待事物,善于提出新想法;根据社会学习理论,领导者会对员工产生示范效应,员工在观察和模仿领导者的过程中获得了替代性经验,使其自身的建言效能感在学习中得到强化<sup>[33]</sup>。最后,包容的领导者关注员工的心理需求和情感状态,努力营造出和谐、宽容的工作环境来帮助员工融入组织,有助于员工在工作时保持愉悦的心情,避免了一些焦躁不安的情绪导致的对自己能力的怀疑,减轻了可能由建言带来的心理上的忧虑,由此提高员工的建言效能感<sup>[34]</sup>。

建言效能感是员工对自己建言成功与否的信心和判断, 从个体内隐的认知和信念对建言行为产生影响<sup>[31]</sup>。当个体具有较高水平的建言效能感时, 其进行建言的可能性越大; 反之, 个体的建言效能感水平越低, 其越有可能放弃建言。一方面, 具有高建言效能感的员工对自己的建言行为拥有足够的信心, 认为自己建言的内容和方式会获得领导者的认可和支持, 从而乐于向领导者提出有益于组织发展的促进性建言<sup>[2]</sup>。另一方面, 建言效能感越高的员工越认为自己有能力建言并能控制建言过程, 即使建言具有一定的人际风险, 自己也能处理好相应的问题并承担后果, 从而敢于指出组织的潜在问题, 主动进行抑制性建言<sup>[15]</sup>。因此, 建言效能感的提高有助于员工提出促进性建言和抑制性建言。

综上所述, 包容型领导行为能提高员工对自我建言能力的认知和评估, 增强员工的建言效能感; 高建言效能感使员工在建言过程中拥有较高的控制感并对建言效果有较好的预期, 从而乐于、敢于提出促进性建言和抑制性建言。据此, 本研究提出假设。

H<sub>3a</sub>: 建言效能感在包容型领导与促进性建言之间的关系中起中介作用。

H<sub>3b</sub>: 建言效能感在包容型领导与抑制性建言之间的关系中起中介作用。

#### (四) 领导-成员交换与建言效能感中介作用的比较

前文已论述了领导-成员交换和建言效能感在包容型领导影响建言行为过程中发挥着中介作用, 但这两种中介作用的效果是否有强弱之分尚未可知。本研究认为, 领导-成员交换和建言效能感在包容型领导对建言行为作用机制中发挥的中介效应的强弱取决于建言行为的类型, 即究竟是促进性建言还是抑制性建言。促进性建言的主要目的是改善现有的工作流程, 提高组织运营效率。潜在的促进性建言者往往对自身有较高的工作要求, 拥有帮助改善组织现状的意愿, 聚焦于促进组织发展<sup>[35]</sup>。一方面, 受包容型领导影响而具有高建言效能感的员工认为自己能够把握建言机会、控制建言过程并最终取得良好建言效果, 为组织做出自己的贡献<sup>[36]</sup>。同时, 建言效能感越高的员工越倾向于展现自己的工作能力, 具有积极印象管理动机, 希望通过积极的建言行为来影响领导对自己的印象<sup>[37]</sup>。因此, 员工的建言效能感在包容型领导与促进性建言的关系中起着重要的中介作用。另一方面, 与包容型领导建立起较高水平的领导-成员交换关系的员工, 由于与领导者缔结了心理契约, 出于对领导者的回报从而提出促进性建言, 而非完全出于对组织本身的爱护<sup>[29]</sup>。因此领导-成员交换在包容型领导与促进性建言间的中介效应相对较弱。据此, 本研究提出假设。

H<sub>4a</sub>: 在包容型领导与员工促进性建言之间, 建言效能感的中介作用强于领导-成员交换。

抑制性建言有别于促进性建言, 它是员工对组织中现存的或潜在的问题的披露, 可能隐含着对上级的批评, 易被上级视为对其领导权威的直接挑战, 具有一定的风险性并对建言者产生负面影响<sup>[38]</sup>。因此, 当员工认为自己可以自由表达想法而不必过分担心安全时, 才有可能向领导者提出抑制性建言<sup>[30]</sup>。包容型领导与下属间的高质量领导-成员交换关系以喜爱、尊重和支持为基础, 上级为下属提供额外的工作资源和信任会增加员工的心理安全感及对工作环境的控制感, 从而降低风险预期, 促进抑制性建言的发生<sup>[39]</sup>。建言效能感是员工对自己建言能力的信心的体现, 高建言效能感的员工在建言时的安全感主要从自身获得, 而非领导者。但抑制性建言往往隐

含着对上级权威的挑战,故建言效能感在包容型领导与员工抑制性建言间的中介效应相对较弱。据此,本研究提出假设。

H<sub>4b</sub>: 在包容型领导与员工抑制性建言之间,领导-成员交换的中介作用强于建言效能感。

综合以上假设,本研究的理论模型如图1所示。

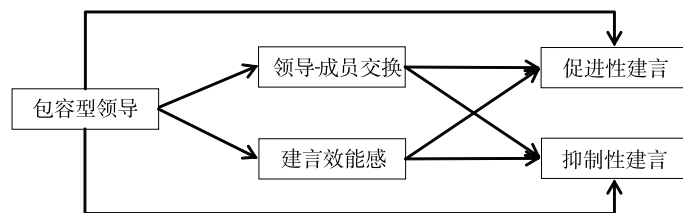


图1 理论模型

## 二、研究设计

### （一）研究对象与调查过程

本研究的数据来自苏南地区（南京、苏州、无锡、常州、镇江）的10家高科技企业。选择高科技企业来开展问卷调查的原因有两点：一是高科技企业内部上下级之间互动较多，下属建言现象比较常见，这为调查研究提供了充分的可能；另一方面，员工建言对高科技企业创新绩效提升具有重要作用<sup>[40]</sup>，这为研究结论的应用提供了机会。为了降低共同方法偏差对本文研究结论的不利影响，本研究采取了主管-下属配对调查方式，包容型领导、建言效能感以及领导-成员交换由员工自评，建言行为由员工的直接主管评价。为了打消受访者的顾虑，本研究调查以匿名的方式开展。在每家企业调查时，企业人力资源管理部门都会协助本课题组将事先准备好的大信封发放给各个工作团队，每个大信封内含1个由主管专填的小信封以及若干个（3个或4个）由下属填答的小信封。填答完成后，各受访者直接将问卷用小信封装好并交给本课题组指定的回收人员。本研究在各企业发放了10个大信封，共有100名主管以及362名下属参与了本次调查。在剔除了不合格的问卷后，最终得到有效的主管-下属配对问卷270份。本次调查的有效回收率为74.6%。有效下属样本中，平均年龄为30.3岁；在目前公司的平均工作年限（司龄）为4.66年；男性148人，占比54.8%，女性122人，占比45.2%；大学专科及以下学历员工53人，占比19.6%，本科学历员工168人，占比62.2%，研究生学历员工49人，占比18.2%。

### （二）测量工具

本研究所有量表的测量均采用Likert 7点计分方法，要求受访者按照每项表述的同意程度从“1-非常不同意”到“7-非常同意”做出选择。

包容型领导。采用Abraham Carmeli等<sup>[19]</sup>开发的三维度量表，从领导的开放性、有效性以及易接近性三个方面来评价包容型领导行为，代表性题目如“如果有问题，可以随时找主管咨询”。该量表广泛运用在包容型领导领域的实证研究中，其信度与效度在中国组织情境下也得到了普遍证实<sup>[34]</sup>。在本研究中，包容型领导的三个维度的 $\alpha$ 系数分别为0.824、0.881、0.863，该量表的总体信度是0.873。

领导-成员交换。采用王辉等<sup>[41]</sup>基于中国组织情境开发的四维度量表，从情感、忠诚、贡献以及专业尊敬四个方面来测量领导-成员交换，代表性题目如“如果我被人攻击，我的主管会为

我辩护”。在本研究中，领导-成员交换的四个维度的  $\alpha$  系数分别为 0.920、0.758、0.745、0.866，该量表的总体信度是 0.867。

建言效能感。采用段锦云等<sup>[15]</sup>开发的建言效能感本土测量量表，代表性题目如“向组织提意见遇到突发事件时，我能有效控制该事件对我的影响”。在本研究中，该量表的  $\alpha$  系数为 0.903。

员工建言。采用 Liang 等<sup>[16]</sup>开发的量表，分别用 5 个题项来测量促进性建言和抑制性建言。测量促进性建言行为的代表性题目如“主动提出帮助组织实现目标的合理化建议”，测量抑制性建言行为的代表性题目如“敢于对组织中影响工作效率的现象发表意见，不怕让人难堪”。在本研究中，促进性建言量表的  $\alpha$  系数为 0.790，抑制性建言量表的  $\alpha$  系数为 0.802。

### （三）共同方法偏差检验

本研究所有数据都是在同一时间点使用同一种方法来收集的，可能会存在共同方法偏差问题。本文运用 Harman 单因子法进行了检验，结果发现并没有一个因子可以解释大部分的方差变异量，这表明本文不存在严重的共同方法偏差问题。此外，本文还采纳了 Podsakoff 等<sup>[42]</sup>的建议，分别构建了五维模型（包容型领导、领导-成员交换、建言效能感、促进性建言、抑制性建言）和六维模型（将共同方法偏差作为一个潜变量进入结构方程模型）进行结构建模比较分析，结果发现与五维模型相比，六维模型的拟合情况并没有显著改善，这进一步表明了本研究不存在严重的共同方法偏差问题。

## 三、研究结果

### （一）验证性因子分析

本研究主要涉及到包容型领导、领导-成员交换、建言效能感、促进性建言以及抑制性建言等五个变量，应用验证性因子分析对变量之间的区分效度进行检验。从表 1 可以看出，五因子模型拟合情况较好，显著优于三因子模型、两因子模型以及单因子模型，这表明本研究的五个变量之间具有较好的区分效度。

表 1 测量模型的比较

模型	组合	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	IFI	NNFI	$\Delta\chi^2$
五因子模型	IL; LMX; VSE; PMV; PHV	713.89	242	2.950	0.068	0.962	0.964	0.929	
四因子模型	IL; LMX; VSE; PMV+PHV	1 032.69	246	4.198	0.096	0.822	0.824	0.888	318.80
四因子模型	IL; LMX; VSE+PMV; PHV	1 032.05	246	4.195	0.105	0.820	0.822	0.786	318.16
四因子模型	IL; LMX; VSE+PHV; PMV	1 407.42	246	5.721	0.113	0.785	0.787	0.752	693.53
三因子模型	IL; LMX; VSE+PMV+PHV	1 678.94	249	6.743	0.124	0.750	0.752	0.712	965.05
两因子模型	IL+LMX; VSE+PMV+PHV	1 880.06	251	7.490	0.132	0.723	0.725	0.6861	166.17
单因子模型	IL+LMX+VSE+PMV+PHV	2 459.86	252	9.761	0.154	0.652	0.655	0.6101	745.97

注：IL 为包容型领导；LMX 表示领导-成员交换；VSE 为建言效能感；PMV 为促进性建言；PHV 为抑制性建言。

在五因子模型中，各测量题项在其对应的构念上的标准化因子载荷都大于 0.5，并在 0.01 水平上显著，这表明本研究所用测量量表都具有较好的收敛效度。另外，各变量的均值也都大于 0.5，并且均值的平方根值均大于变量之间的相关系数，这进一步表明本文所有变量之间具有较好的区分效度<sup>[43]</sup>。其中，促进性建言和抑制性建言的 AVE 值分别为 0.512 和 0.540，大于两者之间的相关系数的平方值（ $0.479^2=0.229$ ）。

（二）描述性统计

表 2 报告了研究中所涉及的变量的均值、标准差及两两之间的相关系数。从中可以看出，包容型领导与中介变量及后果变量之间都呈现出显著的正相关关系，符合本文的理论假设预期，为后续的假设检验奠定了基础。

表 2 变量的描述性统计及相关性分析

变量名称	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
性别	0.452	0.499	1								
年龄	30.267	6.210	0.067	1							
教育程度	3.341	0.846	0.039	-0.215 <sup>1)</sup>	1						
司龄	4.663	5.363	-0.042	0.780 <sup>1)</sup>	-0.366 <sup>1)</sup>	1					
包容型领导	5.590	0.918	0.011	-0.005	-0.089	0.052 (0.873)					
领导-成员交换	5.192	0.941	0.106	-0.010	-0.018	0.032 0.655 <sup>1)</sup>	(0.867)				
建言效能感	4.501	0.956	0.234 <sup>1)</sup>	0.267 <sup>1)</sup>	-0.083	0.215 <sup>1)</sup> 0.442 <sup>1)</sup>	0.604 <sup>1)</sup>	(0.903)			
促进性建言	4.601	0.928	0.132 <sup>2)</sup>	0.319 <sup>1)</sup>	-0.235 <sup>1)</sup>	0.367 <sup>1)</sup> 0.332 <sup>1)</sup>	0.419 <sup>1)</sup>	0.572 <sup>1)</sup>	(0.790)		
抑制性建言	4.821	1.050	0.070	0.106	-0.145 <sup>2)</sup>	0.078 0.641 <sup>1)</sup>	0.584 <sup>1)</sup>	0.486 <sup>1)</sup>	0.479 <sup>1)</sup>	(0.802)	

注：<sup>1)</sup>  $p<0.01$ ，<sup>2)</sup>  $p<0.05$ （双尾检验）；对角线上括号中的数字是各变量的  $\alpha$  信度系数。

（三）假设检验

本研究按照 Baron 等<sup>[44]</sup>建议的检验方法来验证中介效应，分析结果见表 3 所示。由模型 3b 可以看出，在控制人口统计特征变量后，包容型领导对员工促进性建言具有显著的正向预测作用（ $\beta=0.309$ ， $p<0.01$ ），因此  $H_{1a}$  得到验证；由模型 4b 可以看出，在控制人口统计特征变量后，包容型领导对员工抑制性建言具有显著的正向预测作用（ $\beta=0.640$ ， $p<0.01$ ），因此  $H_{1b}$  也得到了验证。

由模型 1b 可以看出，在控制人口统计特征变量后，包容型领导对领导-成员交换和建言效能感都具有显著的正向预测作用（ $\beta=0.655$ ， $p<0.01$ ； $\beta=0.441$ ， $p<0.01$ ）。由模型 3c 可以看出，当两个中介变量同时进入回归方程后，领导-成员交换（ $\beta=0.134$ ， $p<0.05$ ）和建言效能感（ $\beta=0.402$ ， $p<0.01$ ）对员工促进性建言都具有显著的正向影响，但此时包容型领导对员工促进性建言的影响不再显著（ $\beta=0.045$ ， $p>0.1$ ），这表明在包容型领导对员工促进性建言的影响上，领导-成员交换和建言效能感都具有显著的中介作用，其间接效应分别为 0.088 和 0.177，因此假设  $H_{2a}$  和  $H_{3a}$  得到验证。

由模型 4c 可以看出，当两个中介变量同时进入回归方程后，领导-成员交换（ $\beta=0.219$ ， $p<$



0.01) 和建言效能感 ( $\beta=0.142, p<0.05$ ) 对员工抑制性建言都具有显著的正向影响, 此时虽然包容型领导对员工抑制性建言具有显著的正向影响 ( $\beta=0.434, p<0.01$ ), 但影响程度有所减弱, 这表明在包容型领导对员工抑制性建言的影响上, 领导-成员交换和建言效能感发挥部分中介效应, 其间接效应分别为 0.143 和 0.063, 因此假设 H<sub>2b</sub> 和 H<sub>3b</sub> 得到验证。

为了验证假设 H<sub>4a</sub>, 本研究参考 Preacher 等<sup>[45]</sup> 的研究, 运用多元德儿塔法就建言效能感与领导成员交换在包容型领导影响员工促进性建言过程中发挥的中介效应进行比较:

首先, 构建比较函数,  $F=a_i \ast b_i - a_j \ast b_j$ ;

然后, 计算函数的方差,  $\text{var}(F)=b_i^2\sigma_{b_i}^2+b_j^2\sigma_{b_j}^2+a_i^2\sigma_{a_i}^2+a_j^2\sigma_{a_j}^2-2a_i a_j \sigma_{b_i b_j}, \sigma_{b_i b_j}=\sqrt{b_i^2\sigma_{b_j}^2+b_j^2\sigma_{b_i}^2}$ ;

最后, 计算显著性检验统计量,  $Z=F/\sqrt{\text{var}(F)}$ 。

建言效能感中介效应减去领导成员交换中介效应的差值为 0.089 ( $p<0.01$ ), 这表明在包容型领导影响员工促进性建言的双重中介效应模型中, 建言效能感的中介效应显著强于领导-成员交换, 因此假设 H<sub>4a</sub> 得到验证。同理, 为了验证假设 H<sub>4b</sub>, 本研究同样运用多元德儿塔法对中介效应进行比较, 结果发现领导-成员交换中介效应减去建言效能感中介效应的差值为 0.081 ( $p<0.01$ ), 这表明在包容型领导影响员工抑制性建言的双重中介效应模型中, 领导-成员交换的中介效应显著强于建言效能感, 因此假设 H<sub>4b</sub> 得到验证。

表 3 回归分析结果

变量名称	领导-成员交换		建言效能感		促进性建言			抑制性建言		
	模型 1a	模型 1b	模型 2a	模型 2b	模型 3a	模型 3b	模型 3c	模型 4a	模型 4b	模型 4c
性别	0.119 <sup>+</sup>	0.102 <sup>2)</sup>	0.225 <sup>1)</sup>	0.213 <sup>1)</sup>	0.144 <sup>2)</sup>	0.136 <sup>2)</sup>	0.037	0.065	0.048	-0.005
年龄	-0.119	-0.047	0.200 <sup>2)</sup>	0.248 <sup>1)</sup>	0.069	0.103	0.009	0.124	0.195 <sup>2)</sup>	0.170 <sup>2)</sup>
学历程度	0.000	0.047	-0.027	0.005	-0.126 <sup>2)</sup>	-0.104 <sup>+</sup>	-0.112 <sup>2)</sup>	-0.147 <sup>2)</sup>	-0.100 <sup>2)</sup>	-0.111 <sup>2)</sup>
司龄	0.130	0.057	0.059	0.010	0.273 <sup>1)</sup>	0.239 <sup>1)</sup>	0.227 <sup>1)</sup>	-0.070	-0.141 <sup>+</sup>	-0.155 <sup>2)</sup>
包容型领导		0.655 <sup>1)</sup>		0.441 <sup>1)</sup>		0.309 <sup>1)</sup>	0.045		0.640 <sup>1)</sup>	0.434 <sup>1)</sup>
领导-成员交换							0.134 <sup>2)</sup>			0.219 <sup>1)</sup>
建言效能感							0.402 <sup>1)</sup>			0.142 <sup>2)</sup>
R <sup>2</sup>	0.018	0.441	0.121	0.313	0.171	0.265	0.418	0.034	0.438	0.497
adjust R <sup>2</sup>	0.003	0.431	0.108	0.300	0.159	0.252	0.403	0.019	0.427	0.483
ΔR <sup>2</sup>		0.423 <sup>1)</sup>		0.192 <sup>1)</sup>		0.094 <sup>1)</sup>	0.153 <sup>1)</sup>		0.404 <sup>1)</sup>	0.059 <sup>1)</sup>
F	1.216	41.725 <sup>1)</sup>	9.113 <sup>1)</sup>	24.006 <sup>1)</sup>	13.681 <sup>1)</sup>	19.082 <sup>1)</sup>	26.892 <sup>1)</sup>	2.299 <sup>+</sup>	41.124 <sup>1)</sup>	36.960 <sup>1)</sup>

注: <sup>+</sup>  $p<0.1$ , <sup>1)</sup>  $p<0.01$ , <sup>2)</sup>  $p<0.05$ 。

四、结论与讨论

(一) 研究结论

本研究整合社会交换理论和社会学习理论, 探讨了包容型领导对员工建言行为的直接影响,

同时考察了领导-成员交换和建言效能感在包容型领导影响建言行为过程中所起到的中介作用,并对两种不同的中介效应进行比较。研究发现,包容型领导对促进性建言和抑制性建言具有显著的正向影响;领导-成员交换和建言效能感在包容型领导影响员工建言行为的过程中均发挥中介作用。此外,通过对两种中介效果的比较发现,建言效能感在包容型领导与促进性建言中的中介效应要强于领导-成员交换,领导-成员交换在包容型领导与抑制性建言中的中介效应要强于建言效能感。

## (二) 理论贡献

首先,学术界已就多种领导风格与建言行为的关系进行了探索,并取得了一定的成果。但目前研究主要集中于变革型领导、伦理型领导、真实型领导等领导风格对建言行为的影响,仍需进一步拓展研究范围,深入探讨中国组织情境下其他领导风格对建言行为的影响<sup>[6]</sup>。此外,Liang等<sup>[16]</sup>提出将建言行为划分为促进性建言和抑制性建言后,更多的学者将目光放在了如何促进员工的抑制性建言上,而没有同时将促进性建言与抑制性建言纳入研究范畴。本研究关注包容型领导这一新型的领导风格,证明了包容型领导由于具有开放性、有效性和易接近性等特点,能有效促进员工促进性建言和抑制性建言,打破了以往研究大多只关注某一类建言行为的局限,丰富了领导风格与员工建言关系研究的成果。

其次,回顾以往文献发现,少数学者在研究包容型领导影响员工建言的作用机制时,均以心理因素作为中介变量,缺少对其他因素的探讨<sup>[9-10]</sup>。目前,在领导风格对员工建言影响机制的研究中,主要从社会交换理论、社会学习理论、社会认同理论等视角解释领导风格对建言行为的影响,又有学者尝试构建了双重中介模型来考察领导风格对员工建言行为的内在作用机理<sup>[46]</sup>,以探索其在包容型领导与员工建言行为关系中的中介作用。研究发现领导-成员交换和建言效能感在包容型领导影响员工建言行为过程中均发挥了中介作用。这不仅较为深入地揭示了建言行为的具体产生机制,而且丰富了我们对于包容型领导作用机制的认识。

最后,本研究比较并证实了领导-成员交换和建言效能感对包容型领导影响员工建言行为效果的相对解释力。结果表明,在包容型领导与促进性建言的关系中,建言效能感的中介作用强于领导-成员交换;在包容型领导与抑制性建言的关系中,领导-成员交换的中介作用强于建言效能感。促进性建言的主要目的是改善现有的工作流程,提高组织运营效率,高建言效能感的员工出于对自己工作能力和建言能力的自信,认为自己能够把握建言机会并为组织带来好的改变,进而愿意提出促进性建言<sup>[36]</sup>;而拥有高质量领导-成员交换关系的员工向上级进行促进性建言更多的是出于对领导者的回报,而非对组织本身的关心。因此建言效能感在包容型领导与促进性建言间的中介效应相对较强。抑制性建言则暗含一定的风险,易为员工带来负面影响。与包容型领导建立起高质量领导-成员交换关系的员工由于得到了上级的信任和支持,会增强心理安全感,降低建言顾虑,从而敢于进行抑制性建言<sup>[39]</sup>。拥有高建言效能感的员工其建言时的心理安全感主要从自身的建言能力获得,因此领导-成员交换在包容型领导与抑制性建言间的中介效应相对较强。研究结论明晰了社会交换理论和社会学习理论在包容型领导对促进性建言和抑制性建言影响过程中的不同解释力度,为中国企业管理者在实践中如何有效激励员工进行促进性建言和抑制性建言

提供了理论依据。

### (三) 实践启示

本研究对组织的管理实践具有一定的启示。首先, 包容型领导能够有效促进员工建言, 减轻组织中员工“沉默”的现象。这就要求组织重视包容型领导的重要作用, 在领导力的相关培训和甄选中, 有意培养领导者的包容意识和包容性行为, 使领导者重视员工意见, 将员工纳入到决策过程中去, 避免领导者“一言堂”情况的出现。其次, 针对不同内容的建言行为, 领导者应当有所侧重地采取适当的机制激发员工的建言欲望。在工作中领导者要主动关心下属, 与下属建立起紧密的社会交换关系, 通过表现出对下属的信任、支持增强下属的心理安全感, 从而促使建言行为的发生, 尤其是抑制性建言。最后, 领导者在工作中要鼓励员工建言并且加强对员工专业技能、知识的培训, 使员工在不断地学习中提高对建言过程的控制感和对建言效果的自信, 进而提出更多有利于组织的建议。

### (四) 研究局限与未来展望

本研究还存在一定的局限性, 有待未来研究进一步完善。局限性之一在于样本的选择, 由于受到时间、地域等因素的限制, 研究样本仅限于苏南地区的企业员工及其直接领导, 并未在全国范围内开展调查, 有可能缺乏代表性。在今后的研究中可以扩大样本选择范围以增强研究结果的普适性。局限性之二在于本研究采用的数据均为横截面数据, 虽然检验结果发现本研究的共同方法偏差问题并不严重, 但在包容型领导通过领导-成员交换及建言效能感影响建言行为的过程中, 可能包含了必要的时间效应, 仅依靠横截面数据无法清晰地揭示各变量间的具体因果关系。未来的研究可以采用纵向研究设计, 在不同的时间段收集各变量数据, 进而提高研究的整体效度。局限性之三在于本研究仅就领导-成员交换及建言效能感在包容型领导与建言行为中的中介作用进行了比较检验, 未考虑各情境变量在这过程中产生的影响。基于中国传统文化的独特性, 可在以后的研究中引入传统性、权力距离等变量, 探究包容型领导对员工建言行为产生作用的边界条件, 更深入地揭示包容型领导对员工建言行为的影响机制。

### 参考文献:

- [1] ZHANG Y, HUAI M Y, XIE Y H. Paternalistic leadership and employee voice in China: a dual process model [J]. Leadership quarterly, 2015, 26 (1): 25-36.
- [2] 王永跃, 段锦云. 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.
- [3] LI Y, SUN J M. Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: a cross-level examination [J]. Leadership quarterly, 2015, 26 (2): 172-189.
- [4] YANG Q, LIU M X. Ethical leadership, organizational identification and employee voice: examining moderated mediation process in the Chinese insurance industry [J]. Asia pacific business review, 2014, 20 (2): 231-248.
- [5] 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.
- [6] 张丽华, 郭云贵, 刘睿. 中国情境下的领导行为与员工建言 [J]. 首都经济贸易大学学报, 2017, 19 (2): 81-87.
- [7] 朱瑜, 钱姝婷. 包容型领导研究前沿探析与未来展望 [J]. 外国经济与管理, 2014, 36 (2): 55-64.

- [8] 李锐, 凌文铨, 方俐洛. 上司支持感知对下属建言行为的影响及其作用机制 [J]. 中国软科学, 2010 (4): 106-115.
- [9] 石冠峰, 梁鹏. 中国情境下包容型领导风格如何影响员工建言行为 [J]. 领导科学, 2015 (29): 51-54.
- [10] 杨梦园, 赵强. 包容型领导对员工建言的影响: 建言效能感和内部动机的中介作用 [J]. 领导科学, 2016 (14): 33-34.
- [11] HSIUNG H H. Authentic leadership and employee voice behavior: a multi-level psychological process [J]. Journal of business ethics, 2012, 107 (3): 349-361.
- [12] CHEN S Y, HOU Y H. The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: a moderated mediation examination [J]. Leadership quarterly, 2016, 27 (1): 1-13.
- [13] 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.
- [14] CROPANZANO R, MITCHELL M S. Social exchange theory: an interdisciplinary review [J]. Journal of management, 2005, 31 (6): 874-900.
- [15] 段锦云, 魏秋江. 建言效能感结构及其在员工建言行为发生中的作用 [J]. 心理学报, 2012, 44 (7): 972-985.
- [16] LIANG J, FARH C I C, FARH J L. Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination [J]. Academy of management journal, 2012, 55 (1): 71-92.
- [17] LIN S H J, JOHNSON R E. A suggestion to improve a day keeps your depletion away: examining promotive and prohibitive voice behaviors within a regulatory focus and ego depletion framework [J]. Journal of applied psychology, 2015, 100 (5): 1381-1397.
- [18] NEMBHARD I M, EDMONDSON A C. Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams [J]. Journal of organizational behavior, 2006, 27 (7): 941-966.
- [19] CARMELI A, REITER-PALMON R, ZIV E. Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: the mediating role of psychological safety [J]. Creativity research journal, 2010, 22 (3): 250-260.
- [20] LEPINE J A, VAN DYNE L. Predicting voice behavior in work groups [J]. Journal of applied psychology, 1998, 83 (6): 853-868.
- [21] HIRAK R, PENG A C, CARMELI A, et al. Linking leader inclusiveness to work unit performance: the importance of psychological safety and learning from failures [J]. Leadership quarterly, 2012, 23 (1): 107-117.
- [22] 刘燕, 李锐, 赵曙明. 包容性领导与下属揭发意愿的关系: 一个被调节的中介效应模型 [J]. 心理科学, 2016, 39 (1): 144-150.
- [23] 罗瑾琰, 赵佳. 真实型领导对员工建言行为的影响机理研究 [J]. 软科学, 2013, 27 (12): 41-44.
- [24] GRAEN G B, UHL-BIEN M. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective [J]. The leadership quarterly, 1995, 6 (2): 219-247.
- [25] LIDEN R C, SPARROWE R T, WAYNE S J. Leader-member exchange theory: the past and potential for the future [J]. Research in personnel and human resources management, 1997, 15 (1): 47-120.

- [26] CHOI S B, TRAN T B H, PARK B I. Inclusive leadership and work engagement: mediating roles of affective organizational commitment and creativity [J]. *Social behavior and personality an international journal*, 2015, 43 (6): 931-944.
- [27] 朱玥, 王晓辰. 服务型领导对员工建言行为的影响: 领导-成员交换和学习目标取向的作用 [J]. *心理科学*, 2015, 38 (2): 426-432.
- [28] DULEBOHN J H, BOMMER W H, LIDEN R C, et al. A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange integrating the past with an eye toward the future [J]. *Journal of management*, 2012, 38 (6): 1715-1759.
- [29] BOWLER W M, HALBESKEBEN J R B, PAUL J R B. If you're close with the leader, you must be a brown-nose: the role of leader-member relationships in follower, leader, and coworker attributions of organizational citizenship behavior motives [J]. *Human resource management review*, 2010, 20 (4): 309-316.
- [30] 刘生敏, 廖建桥. 中国员工真能被“领”开言路吗: 真实型领导对员工抑制性建言的影响 [J]. *商业经济与管理*, 2015, 284 (6): 58-68.
- [31] KISH-GEPHART J J, DETERT J R, TREVINO L K, et al. Silenced by fear: the nature, sources, and consequences of fear at work [J]. *Research in organizational behavior*, 2009, 29 (1): 163-193.
- [32] BANDURA A. Self-efficacy: the exercise of control [M]. New York: W H Freeman, 1997.
- [33] 谢俊, 储小平, 钟雨文. 变革型领导与员工建言: 建言效能感和领导组织代表性的影响 [J]. *中大管理研究*, 2015, 10 (2): 1-18.
- [34] 马跃如, 程伟波, 周娟美. 心理所有权和犬儒主义在包容性领导对员工离职倾向影响中的中介作用 [J]. *中南大学学报 (社会科学版)*, 2014, 20 (3): 6-12.
- [35] WEI X, ZHANG Z X, CHEN X P. I will speak up if my voice is socially desirable: a moderated mediating process of promotive versus prohibitive voice [J]. *Journal of applied psychology*, 2015, 100 (5): 1641-1652.
- [36] ILIES R, NAHRGANG J D, MORGESON F P. Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis [J]. *Journal of applied psychology*, 2007, 92 (1): 269-277.
- [37] LALWANI A K, SHRUM L J, CHIU C. Motivated response styles: the role of cultural values, regulatory focus, and self-consciousness in socially desirable responding [J]. *Journal of personality and social psychology*, 2009, 96 (4): 870-882.
- [38] BURRIS E R. The risks and rewards of speaking up: managerial responses to employee voice [J]. *Academy of management journal*, 2012, 55 (4): 851-875.
- [39] 魏昕, 张志学. 组织中为什么缺乏抑制性进言? [J]. *管理世界*, 2010 (10): 99-109.
- [40] 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.
- [41] 王辉, 牛雄鹰, 罗胜强. 领导部属交换的多维度结构及其对工作绩效和情景绩效的影响 [J]. *心理学报*, 2004, 36 (2): 179-185.
- [42] PODSAKOFF P M, MACKENZIE S B, LEE J Y, et al. Common method biases in behavioral research [J]. *Journal of applied psychology*, 2003, 88 (5): 879-903.
- [43] FORNELL C, LARCKER D F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error [J]. *Journal of marketing research*, 1981, 18 (1): 39-50.

- [44] 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, 1986, 51 (6): 1173-1182.
- [45] PREACHER K J, HAYES A F. Asymptotic and re-sampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models [J]. Behavior research methods, 2008, 40 (3): 879-891.
- [46] WANG D, GAN C, WU C, et al. Ethical leadership and employee voice: employee self-efficacy and self-impact as mediators [J]. Psychological reports, 2015, 116 (3): 751-767.

## Social Learning or Social Exchange: Exploring the Influencing Mechanism of Inclusive Leadership on Employee Voice

Chen Kuiqing, Yu Xiaojin

**Abstract:** Integrating the theories of social exchange and social learning, the influencing mechanism of inclusive leadership on employees' promotive and prohibitive voice behaviors is analyzed based on 270 paired questionnaires between hi-tech enterprise leaders and their employees and the dual mediating effects of leader-member exchange and voice efficacy are compared. The empirical study demonstrates that both leader-member exchange and voice efficacy mediate during the process of inclusive leadership influencing employee voice behavior; the mediating effects of voice efficacy are obviously stronger than those of leader-member exchange in the aspect of promotive voice behavior; the mediating effects of leader-member exchange are obviously stronger than those of voice efficacy in the aspect of prohibitive voice behavior. The results suggest that both social exchange and social learning theories can explain the underlying mechanisms of inclusive leadership on employee voice behavior, but the explanatory power of the two theories is different in terms of different types of voice behavior.

**Key words:** inclusive leadership; voice behavior; leader-member exchange; voice efficacy

(收稿日期: 2018-04-04; 责任编辑: 沈秀)