

建言采纳与工作投入:领导-成员交换 与权力距离的作用

夏宇寰 张明玉 李 爽

摘要: 从社会交换理论的视角出发,通过分析 88 名领导和 427 名员工的配对数据,以此来探讨建言采纳对工作投入的影响及作用机制。研究结果表明,领导-成员交换在建言采纳和工作投入的关系间发挥了中介效应。权力距离感知正向调节了建言采纳与领导-成员交换的关系,即员工权力距离感知水平越高,建言采纳对领导-成员交换的影响越显著。另外,权力距离感知还进一步调节了领导-成员交换在建言采纳与工作投入之间关系中的中介效应,即员工权力距离感知水平越高,建言采纳通过领导-成员交换对工作投入的间接作用越强。研究能够为管理者加深对建言采纳的理解,调动员工的工作积极性,更好地建设世界一流企业提供理论指导。

关键词: 建言采纳;领导-成员交换关系;工作投入;权力距离感知

DOI: 10.19836/j.cnki.37-1100/c.2020.06.012

一、研究背景

面对快速变化的商业环境,企业很难依靠领导的个人决策获得持续的竞争优势。为应对环境的快速变化,实现打造世界一流企业的目标,领导需要通过采纳员工建设性意见和建议,做出高质量决策,进而提升企业的运营效率和市场竞争力^①。鉴于此,众多企业试图打破原有的层级结构,鼓励领导与员工进行交流,为打造世界一流企业积累更多的意见。然而,建言能否在组织中真正发挥作用,关键在于拥有决策权的领导是否重视和采纳员工的建言。建言采纳是指领导对员工所提建议的认可和接受程度^②。研究大多聚焦于管理者及建言者的个体因素是否影响建言采纳。例如,决策者的处事风格、个人特质、认知因素^{③④},建言者的建言类型、自身特点、表达方式等^⑤。学者对建言采纳的前因变量进行梳理,拓展了建言采纳的相关研究,增强了对于建言采纳行为的理解。但从现有文献看,建言采

收稿日期: 2020-06-11

基金项目: 中央高校基本科研业务费专项资金资助“工作场所无礼行为的产生与发展机制研究”(2019YJS066);北京交通大学科技基金项目“新员工组织社会化研究”(2018JBWZB003)。

作者简介: 夏宇寰,北京交通大学经济管理学院博士研究生(北京 100044;16113159@bjtu.edu.cn);张明玉,北京交通大学经济管理学院教授,博士生导师(北京 100044;myzhang@bjtu.edu.cn);李爽,北京交通大学经济管理学院博士研究生(北京 100044;lishuang19821109@163.com)。

① Burris, Ethan R., “The Risks and Rewards of Speaking Up: Managerial Responses to Employee Voice”, *Academy of Management Journal*, 2012,55(4), pp. 851-875.

② Lam, Chak Fu, Cynthia Lee, and Yang Sui, “Say It as It Is: Consequences of Voice Directness, Voice Politeness, and Voicer Credibility on Voice Endorsement”, *Journal of Applied Psychology*, 2019,104(5), pp. 642-658.

③ See, Kelly E., et al. “The Detrimental Effects of Power on Confidence, Advice Taking, and Accuracy.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2011,116(2), pp. 272-285.

④ Scott, Susanne G., and Reginald A. Bruce, “Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure”, *Educational and Psychological Measurement*, 1995,55(5), pp. 818-831.

⑤ 魏昕、张志学:《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》,《管理世界》2014年第1期。

纳的作用结果和机制尚未厘清。过往研究只关注了建言采纳的触发因素^①、产生机制^②和建言采纳对于决策者的影响^③,却对建言者的影响少有关关注。领导采纳建言是否会对建言者的心理状态和行为产生影响?该影响的心理机制和边界条件是什么?这些问题一定程度上阻碍了建言采纳的进一步研究,亟须更多的研究补充。

本研究基于社会交换理论,探索了领导建言采纳与员工工作投入之间的关系。社会交换理论指出,在某段关系中一方从另一方获得价值后会因负负债感而给予对方相应的回报^④。领导建言采纳会使员工产生被领导信任、优待与认可的感觉,提升彼此之间交换关系的质量。员工进而可能会增加工作投入程度等来回报领导的厚待。因此,本研究认为领导-成员交换关系是建言采纳影响员工工作投入的潜在中介机制。此外,员工的权力距离感知与其社会交换过程密切相关,可能会对建言采纳的作用结果产生影响。因此,本研究引入权力距离感知作为调节变量,进而探索员工的价值取向在建言采纳和领导-成员交换之间的关系的调节作用。综上,本研究以“领导-成员交换”为中介变量,“权力距离感知”为调节变量,构建了调节-中介效应模型,如图1所示。

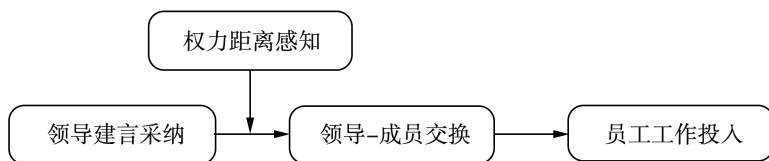


图1 理论模型

本研究的主要贡献如下:首先,基于社会交换视角,提出一个新的理论框架以解释领导建言采纳对员工工作投入产生的影响,同时拓展了建言采纳的结果变量研究。其次,分析了权力距离感知在建言采纳和领导-成员交换关系中间的调节作用,明晰了建言采纳影响员工工作投入的边界条件。最后,立足于中国的文化情景,在西方学者研究的基础上深入探讨了建言采纳对工作投入的作用机制,回应了近年来学者对建言采纳进行本土化研究的呼吁,同时指导管理者通过广开言路的方式,提高员工的工作投入强度,提升企业竞争力,实现建设世界一流企业的目标。

二、理论基础与研究假设

(一)建言采纳与领导-成员交换

建言采纳是指管理者对下属提出的意见给予关注和认同的程度。员工建言可以为组织和领导提供新的想法和解决方案。但若员工的建议不被接纳,那么再好的想法也无法实现,组织也无法从中获益。在建言采纳的过程中,领导与下属发挥着不同的作用。下属会给领导提供信息和建议,以期改变当前的工作状况,而领导则会对员工提出的意见做出回应,并对其负责。领导-成员交换关系指领导和员工之间的社会交换,是领导和员工之间的关系质量的反映^⑤。领导-成员交换关系的水平越高,领

① Burris, Ethan R., Kevin W. Rockmann, and Yurianna S. Kimmons, "The Value of Voice (to Managers): Employee Identification and the Content of Voice", *Academy of Management Journal*, 2017, 60(6), pp. 2099-2125.

② Gino, Francesca, and Don A. Moore, "Effects of Task Difficulty on Use of Advice", *Journal of Behavioral Decision Making*, vol. 20, no. 1 (2007), pp. 21-35.

③ Bonaccio, Silvia, and Reeshad S. Dalal, "Advice Taking and Decision-Making: An Integrative Literature Review, and Implications for The Organizational Sciences", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2006, 101(2), pp. 127-151.

④ Homans G. C., "Social Behavior as Exchange", *American Journal of Sociology*, 1958, 63(6), pp. 597-606.

⑤ Graen, George B., Michael A. Novak, and Patricia Sommerkamp, "The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing A Dual Attachment Model", *Organizational Behavior and Human Performance*, 1982, 30(1), pp. 109-131.

领导和员工之间的交换关系质量越好。员工建言的过程也是领导和员工之间进行社会交换的过程。员工通过积极建言,可以有效提高他们与领导之间的关系质量^①。同理,在该过程中,领导对员工建言行为的回应,也会影响两者之间关系的质量。

首先,员工受到的对待会影响其对社会交换的感知。鉴于组织资源的有限性,领导无法同等地对待团队中的每位成员,而对待员工方式的不同会造成二者间交换关系的质量的不同。有学者发现下属感知到的领导对自己的喜欢程度是预测交换关系质量的重要因子^②。与建言未被采纳的员工相比,得到领导肯定的员工能够感受到来自上级的关注和喜爱,因而彼此之间的交换关系质量也会更高。其次,当员工得知建言被采纳后,员工也会将此视为是领导信任自己的表现。作为对领导信任的回报,建言被采纳的员工也会对领导产生更多的信任,进而产生高质量的交换关系。因此,本研究提出:

假设 1:领导建言采纳和领导-成员交换关系之间存在正向关系。

(二)领导-成员交换关系与工作投入

工作投入是指员工积极主动地投身工作的愿望^③,是衡量员工工作态度和工作表现的重要标准。具有高工作投入水平的员工具有旺盛的精力、对工作充满热爱、愿意投入大量的精力和时间去解决工作中遇到的困难^④。本研究认为,领导-成员交换关系是影响员工工作投入的潜在因素。首先,员工能否积极地投身到工作之中,关键在于他们能否在工作中获得回报,以及所处的工作环境是否安全^⑤。高质量的领导-成员交换关系可以显著提升员工的工作安全感,使得员工能够放心地将更多精力投入到工作中。此外,高质量的领导-成员交换关系还会激发员工的责任感,促使他们认真对待工作,愿意为自己的工作付出更多精力。其次,根据社会交换理论的互惠原则,在互动关系中获得好处的个体,为了能够从这一互动过程中持续获益,会采取有益于对方的行动,以维持和巩固双方之间的交换关系^⑥。因此,当员工因领导采纳其建言而与领导建立了一种稳固而持久的交换关系后,员工可能会更加努力工作来回报领导,以获得持续增益。另外,高质量的交换关系也会使员工从领导那里获得更多的资源,这些资源可以帮助员工更好地投入工作。因此,本研究提出:

假设 2:领导-成员交换关系和员工工作投入之间存在正向关系。

虽然当前未有研究揭示领导建言采纳对员工工作投入的影响,但仍可从其他研究中推出二者的联系。已有研究表明,领导-成员交换是连接领导和员工行为的重要纽带^⑦。当员工的建议被领导者采纳时,领导者对员工表现出的信任、支持与赞赏会让他们感到自己与领导建立了高质量的交换关系,而这种高质量的交换关系会使员工努力地投入到工作之中,以此回报领导的肯定。由此看来,领导采纳员工建言有助于形成良好的领导-成员交换关系,进而影响员工的工作投入。因此,本研究提出:

① Cheng, Jenwei, et al, "Voice Behavior and Work Engagement: The Moderating Role of Supervisor-Attributed Motives", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2013,51(1), pp. 81-102.

② Wayne, Sandy J., and Shawn A. Green, "The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior", *Human Relations*, 1993,46(12), pp. 1431-1440.

③ Schaufeli, Wilmar B., and Arnold B. Bakker, "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study", *Journal of Organizational Behavior*, 2004,25(3), pp. 293-315.

④ Rich, Bruce Louis, Jeffrey A. Lepine, and Eean R. Crawford, "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance", *Academy of Management Journal*, 2010,53(3), pp. 617-635.

⑤ Kahn, William A., "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", *Academy of Management Journal*, 1990,33(4), pp. 692-724.

⑥ Gouldner, Alvin W., "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", *American Sociological Review*, 1960,25(2), pp. 161-178.

⑦ Wang, Hui, et al, "Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, 2005, 48(3), pp. 420-432.

假设3:领导-成员交换在领导建言采纳和员工工作投入之间起中介作用。

(三)权力距离感知的调节作用

权力距离感知是指个体对社会或组织中权力分配不均的接受程度^①,反映了组织中不同成员对地位、权力等特权的认知,会影响员工对领导行为的感知与判断,塑造员工的情感、观念和行为。因此,本研究将进一步探讨员工权力距离感知的差异对建言采纳和领导-成员交换关系的调节效应。本研究认为,不同权力距离感知水平的员工在与领导交往的过程中会有不同的表现。高权力距离感知使得员工更加在意领导对其自身的看法,进而放大领导建言采纳对其产生的影响。当建言被采纳时,高权力距离感知的员工可能会对领导产生更多的感激、信任和尊重,进而强化建言采纳对领导成员交换关系的正向影响^②。同时,高权力距离感知的员工更认同领导,对领导的建言采纳更敏感,这可能会强化员工因领导采纳自身建言而产生的被认同感,进而增强建言采纳对领导-成员交换关系的正向影响。因此,本研究提出:

假设4:权力距离感知正向调节领导建言采纳与领导-成员交换关系之间的关系,即相对于权力距离感知较低水平的员工,对权力距离感知较高水平的员工来说,领导建言采纳与领导-成员交换关系之间的关系更强。另外,本研究认为权力距离感知可能对领导-成员交换的中介效应起调节作用。

拥有较低水平权力距离感知的员工,并不在意领导对自身的看法,不会因为领导对自己的赏识而产生感激之情。即使处于高质量领导成员交换关系下,他们也会因为追求与领导之间平等关系,而不会回报领导。因此,领导-成员交换关系在领导建言采纳和员工工作投入之间的中介效应将会被削弱。反之,对于具有较高水平的权力距离感知的员工,领导-成员交换关系在领导建言采纳和员工工作投入之间的中介效应将会增强。因此,本研究提出:

假设5:权力距离感知正向调节领导-成员交换关系在领导建言采纳与员工工作投入之间的中介作用,即权力距离感知水平越高,该中介作用越强,反之,则该中介作用越弱。

三、研究方法

(一)样本来源和数据收集

本研究的样本来源于一家大型纺织加工企业。为降低同源偏差^③,研究团队在两个时间点收集数据,收集的时间间隔为一个月。第一轮问卷测量内容包括领导的建言采纳和领导个人基本信息。第二轮问卷测量内容包括领导-成员交换、权力距离感知、工作投入和员工个人基本信息。研究团队最终回收了88份领导问卷和427份下属问卷,净回收率为83.8%和85.4%。员工样本的基本特征如下:男性占比为45%,女性占比为55%;平均年龄为38.59岁;高中及以下学历占比为81.5%,本科学历占比为18%,研究生学历占比为0.5%;平均工作年限为124.11月;管理岗占比为28.3%,技术岗占比为24.4%,车间工人占比为47.3%。

(二)测量工具

本研究所涉及的四个变量的测量工具均从国外高水平期刊中获取,并严格遵循标准的翻译-回译程序,将其转换为无语义差异的中文量表。本研究涉及的主要变量有:建言采纳、领导-成员交换、工作投入和权力距离感知,均采用李克特七点量表进行测量,从1-7代表完全不同意到完全同意。

① Clugston, Michael, Jon P. Howell, and Peter W. Dorfman, "Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment", *Journal of Management*, vol. 26, no. 1 (2000), pp. 5-30.

② 仲理峰、孟杰、高蕾:《道德领导对员工创新绩效的影响:社会交换的中介作用和权力距离取向的调节作用》,《管理世界》2019年第5期。

③ Podsakoff, Philip M., et al, "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies", *Journal of Applied Psychology*, 2003,88(5), pp. 879-903.

1. 建言采纳:采用 Burris 的量表进行测量^①。该量表包括“我认为这名员工的建议应该得到执行”等五个题项。在本研究中,该量表的 Cronbach's α 值为 0.91。

2. 领导-成员交换:采用 Basu 等的量表对员工的领导-成员交换进行测量^②。该量表包括“我的上司非常了解我的问题和需要”等 8 个题项。在本研究中,该量表的 Cronbach's α 值为 0.92。

3. 工作投入:采用 Salanova 等的量表进行测量^③。该量表包括“早上起床时,我想去上班”等 17 个题项。在本研究中,该量表的 Cronbach's α 值为 0.964。

4. 权力距离感知:采用 Farh 和 Liang 所开发的量表进行测量^④。该量表包括“管理者在做决策时应尽量不征求下属的意见”等 6 个题项。在本研究中,该量表的 Cronbach's α 值为 0.895。

5. 控制变量:根据工作投入前因变量的相关研究表明^⑤,本研究选择员工的性别(男=1;女=2)、年龄、受教育程度(高中及以下=1;大专=2;本科=3;研究生=4)、工作年限、职位(管理岗=1;技术岗=2;车间工人=3)。

四、实证结果及分析

(一)验证性因子分析

为检验变量的区分效度和同源偏差,本研究利用 Mplus 7.4 分别构建了四因子、三因子、二因子和单因子的测量模型结果如表 1 所示。同时,本研究采用卡方与自由度的比值 χ^2/df 、相对拟合指标 CFI、非标准拟合指标 TLI、近似误差均方根 RMSEA 和标准化残差方根 SRMR 来衡量模型的拟合度。表 1 显示,四因子模型的拟合指标最优,符合学者建议的标准($\chi^2/df = 2.517 < 3$, RMSEA = 0.06 < 0.08, CFI = 0.924 > 0.9, TLI = 0.919 > 0.9, SRMR = 0.049 < 0.05)。

表 1 验证性因子分析结果(N=427)

模型	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
四因子模型	1479.804	588	2.517	0.060	0.924	0.919	0.049
三因子模型	3537.501	591	5.986	0.108	0.750	0.734	0.145
双因子模型	4963.785	593	8.370	0.131	0.630	0.607	0.178
单因子模型	6149.518	594	10.353	0.148	0.529	0.501	0.177

注:四因子模型:建言采纳、权力距离感知、领导-成员交换、工作投入;三因子模型:建言采纳、权力距离感知、领导-成员交换+工作投入;双因子模型:建言采纳+权力距离感知、领导-成员交换+工作投入;单因子模型:建言采纳+权力距离感知+领导-成员交换+工作投入;“+”表示融合。

① Burris, Ethan R., “The Risks and Rewards of Speaking Up: Managerial Responses to Employee Voice”, *Academy of Management Journal*, 2012, 55(4), pp. 851-875.

② Basu, Raja, and Stephen G. Green, “Subordinate Performance, Leader-Subordinate Compatibility, and Exchange Quality in Leader-Member Dyads: A Field Study”, *Journal of Applied Social Psychology*, 1995, 25(1), pp. 77-92.

③ Schaufeli, Wilmar B., et al., “The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach”, *Journal of Happiness Studies*, 2002, 3(1), pp. 71-92.

④ Farh J. L., Liang H. J., “Individual-Level Cultural Values as Moderators of Perceived Organizational Support-Employee Outcome Relationships in China: Comparing the Effects of Power Distance and Traditionality”, *The Academy of Management Journal*, 2007, 50(3), pp. 715-729.

⑤ Cheng, Jenwei, et al., “Voice Behavior and Work Engagement: The Moderating Role of Supervisor-Attributed Motives”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2013, 51(1), pp. 81-102.

(二)效度检验

本研究所使用量表均来源于主流期刊,内容效度良好。建构效度则通过检验各变量的聚合效度和区别效度进行判定。研究表明,各变量的聚合效度符合所有题项的标准化因子载荷值均大于0.5,平均萃取方差(AVE)的值大于0.5,组合信度(CR)的值大于0.7 检验标准^①,具体结果如表2所示。

表2 测量模型的效度分析结果

变量	标准化载荷范围	CR	AVE	AVE 平方根
建言采纳	0.709—0.900	0.912	0.677	0.823
领导-成员交换	0.685—0.825	0.922	0.596	0.772
工作投入	0.692—0.894	0.965	0.622	0.789
权力距离感知	0.678—0.862	0.901	0.603	0.777

此外,本研究通过 AVE 的平方根与各变量相关系数的比较来判定各变量的区别效度^②。由表2可知,AVE 值的平方根最小为0.772,高于各变量之间的相关系数最大值0.455,符合判定标准。因此,各变量间具有良好的区别效度。

(三)描述性统计分析

本研究对实证数据进行了描述性统计分析,其结果列于表3中。由表3可知,建言采纳与领导-成员交换之间的相关系数在 $P<0.01$ 的水平上是正向显著的($\gamma=0.455$);领导-成员交换与工作投入之间的相关系数在 $P<0.01$ 的水平上是正向显著的($\gamma=0.258$)。该结果初步支持了本研究提出的假设。

表3 变量的描述性统计和相关性检验(N=427)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 性别	1.550	0.498	1								
2. 年龄	4.065	8.403	0.125**	1							
3. 教育水平	2.377	1.033	-0.035	-0.224**	1						
4. 职位	2.190	0.850	-0.036	-0.015	0.015	1					
5. 工作年限	124.110	90.584	0.014	0.339**	-0.008	-0.089	1				
6. 建言采纳	4.978	1.331	-0.026	-0.045	0.026	-0.103*	-0.024	(0.823)			
7. 领导-成员交换	4.112	0.986	0.047	-0.018	0.017	-0.008	-0.054	0.455**	(0.772)		
8. 工作投入	4.268	1.145	-0.066	0.010	-0.064	-0.082	0.036	0.310**	0.258**	(0.789)	
9. 权力距离感知	4.825	1.119	-0.019	-0.042	0.058	0.028	-0.041	0.035	0.434**	0.172**	(0.777)

注:* $P<0.05$, ** $P<0.01$,双尾检验。在性别上,1表示男性,2表示女性;年龄为实际年龄,单位为年;在受教育水平上,1表示高中及以下,2表示大专,3表示本科及以上;在职位上,1表示行政岗,2表示车间工人,3表示技术人员;工作年限单位为月。括号中的数据为 AVE 平方根。

① Gerbing, David W. and James C. Anderson, “An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment”, *Journal of Marketing Research*, 1988,25(2), pp.186-192.

② Fornell, Claes, and David F. Larcker, “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error”, *Journal of Marketing Research*, 1981,18(1), pp.39-50.

(四)假设检验

本研究在 Mplus7.4 软件中,用最大似然估计法对主效应和调节效应进行了检验,用 Bootstrapping 法对中介效应进行了检验,检验结果如表 4 所示。此外,本研究利用 SPSS PROCESS 对有调节的中介效应进行了检验,其结果如表 5 所示。

1. 直接效应。本研究将控制变量、导入模型进行计算,路径分析结果如表 4 显示。模型 1 的结果表明,建言采纳对于领导-成员交换产生了显著的正向影响($\gamma=0.488, P<0.001$),假设 1 得到支持。模型 4 的结果显示,领导-成员交换对于工作投入有显著的正向影响($\gamma=0.289, P<0.001$),假设 2 得到支持。

表 4 假设检验结果(N=427)

	领导-成员交换		工作投入		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
解释变量	标准化系数	标准化系数	标准化系数	标准化系数	标准化系数
性别	0.057	0.054	-0.067	-0.082	-0.075
年龄	0.012	0.010	0.001	-0.006	-0.001
教育水平	0.004	-0.003	-0.074	-0.072	-0.075
职位	0.033	0.006	-0.048	-0.075	-0.054
工作年限	-0.042	-0.020	0.038	0.044	0.045
建言采纳	0.488***	0.463***	0.316***		0.224***
领导-成员交换				0.289***	0.173**
权力距离感知		0.474***			
建言采纳 * 权力距离感知		0.182**			
解释变量	标准化系数	标准化系数	标准化系数	标准化系数	标准化系数
领导-成员交换的中介效应 (Bootstrapping)			95%置信区间		
	间接效应系数	标准误	下限		下限
	0.139***	0.030	0.080		0.080

注：* $P<0.05$ ，* * $P<0.01$ ，* * * $P<0.001$ 。

2. 中介效应。本研究利用 Bootstrapping 法,重复抽样 5000 次以检验领导-成员交换在建言采纳与工作投入之间的中介作用。如表 4 显示,在 95%的置信水平下,领导-成员交换在建言采纳与工作投入之间的间接效应系数为 0.139,置信区间为[0.080-0.198],并不包含零,符合中介效应成立的判定标准^①。因此假设 3 得到了支持。

3. 调节效应。为验证调节效应假设,本研究采用 Mplus7.4 软件进行了分析。实证结果表明,建言采纳和权力距离感知的交互项会对领导-成员交换产生显著的正向影响(模型 2, $\gamma=0.182, P<0.01$),支持了假设 4。为了直观地体现权力距离感知的调节作用,本研究绘制了调节作用图(图 2)。图 2 表明,当员工的权力距离感知处于较高水平时,建言采纳对领导-成员交换的正向作用相对较强。

① Zhao, Xinshu, John G. Lynch, and Qimei Chen, “Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis”, *Journal of Consumer Research*, 2010,37(2), pp. 197-206.

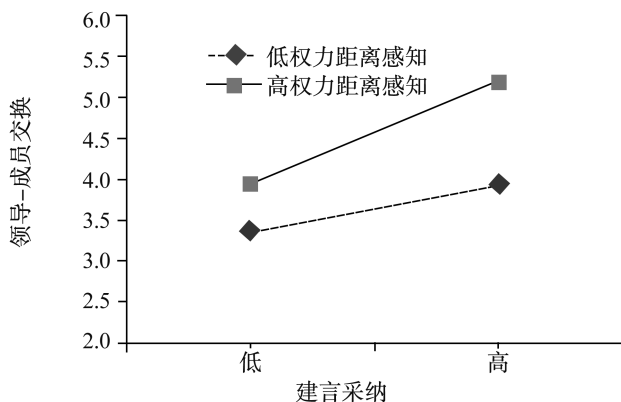


图2 权力距离感知的调节效应

4.有调节的中介效应。本研究采用 PROCESS 分析了有调节的中介效应,结果如表 5 所示。结果表明,当员工的权力距离感知较低时,建言采纳通过领导-成员交换对工作投入的间接影响较弱($\gamma=0.031,CI=[0.007,0.077]$);而在权力距离感知高时,建言采纳通过领导-成员交换对工作投入的间接影响较强($\gamma=0.084,CI=[0.029,0.145]$)。因此,假设 5 也得到了支持。

表 5 PROCESS 分析有调节的中介效应结果

工作投入				
	权力距离	效果	Boot LL 95% CI	Boot UL 95% CI
领导-成员交换	-1.658	0.031	0.007	0.077
领导-成员交换	-0.658	0.049	0.016	0.090
领导-成员交换	0.175	0.063	0.021	0.108
领导-成员交换	0.842	0.075	0.026	0.130
领导-成员交换	1.342	0.084	0.029	0.145

注:权力距离感知的数值分别为其标准化之后的前 10%、25%、50%、75%和 90%的数值,CI 表示置信区间。

五、结论与启示

(一)研究结论

在当前的社会环境下,如何通过发挥员工在决策中的重要性,提升员工积极性,打造世界一流企业是企业管理研究中亟须解决的重要课题。为解决上述难题,本研究基于社会交换理论构建了一个有调节的中介模型,以探讨领导建言采纳影响员工工作行为的作用机制和边界条件。本研究主要结论如下:(1)领导-成员交换关系在领导建言采纳和员工工作投入关系之间起中介作用;(2)员工的权力距离感知正向调节了领导建言采纳对领导-成员交换关系的影响;(3)员工的权力距离感知正向调节了领导建言采纳通过领导-成员交换关系影响员工工作投入的间接效应。

(二)理论贡献

本研究的主要理论贡献如下:第一,本研究拓展了建言采纳的结果变量,填补了建言采纳领域的研究空白。与其他关于建言采纳的研究大多关注建言采纳的影响因素不同,本研究聚焦于建言采纳的作用结果,通过揭示领导建言采纳对员工工作投入的影响,有效地丰富了建言采纳的后效研究体系。第二,本研究依据社会交换理论,所构建的领导建言采纳通过影响领导-成员交换关系进而影响员工工作投入的中介模型揭开了建言采纳影响员工行为的作用“黑箱”,为未来研究分析建言采纳的影响结果提供了基本的理论分析框架,并在一定程度上拓展了社会交换理论的应用范畴。第三,本研

究选择权力距离感知作为调节变量,探索了建言采纳影响领导-成员交换关系的作用边界。管理实践发现,新生代员工有更强的自我意识,不轻易服从权威,这使得传统领导方式的有效性受到了挑战。在此背景下,加入员工权力距离感知这一调节变量来探究领导建言采纳对员工工作投入的影响作用就显得非常有意义,这有助于加深研究者和管理者对采纳哪类员工的建言会产生最大效果的理解。

(三)管理启示

本文的结论对于管理者如何有效地采纳员工建言,调动员工积极性,培育世界一流企业有指导作用。第一,本研究证明了建言采纳对组织发展的积极作用,这为管理者如何处理员工建言,提高员工工作投入提供了理论指导。管理者应该尊重员工建言并及时反馈,采纳员工正确的建议,以实现建设世界一流企业的目标。第二,本研究指出了领导-成员交换关系对员工工作投入的积极作用,给管理者如何与员工相处和如何激发员工的工作积极性提供了参考。管理者应改变传统的命令式领导方式,给予下属足够的尊重、关怀与支持,以提升其与员工之间的交换关系质量,使员工更加积极地投身到工作当中,进而加快企业成长为世界一流企业的培育过程。第三,本研究揭示了权力距离感知对领导建言采纳与领导-成员交换关系的影响,有助于引起管理者对于员工文化价值取向,尤其是员工权力距离感知的关注。组织应对不同水平的员工采取不同的管理方式,以最大限度地激发员工的积极性,加速实现世界一流企业培育的进程。

(四)不足与展望

本研究仍存在一些局限性。第一,本研究的样本均来源于一家大型纺织加工企业,其结论的普适性有待进一步验证。学者可以考虑在未来的研究中,选择不同情境、不同行业的样本来对本研究的结果进行检验,增加研究结论的普适性。第二,本研究虽然揭示了领导建言采纳对建言者产生的影响,却忽略了领导采纳建言对组织中的其他员工可能造成的潜在影响。例如,在社会比较理论的视角下,建言未被领导采纳的同事可能会嫉妒建言被领导采纳的员工,将他们的存在视为一种威胁,进而会排斥他们。后续的研究应进一步探索领导建言采纳对建言者同事产生的影响,构建更为全面的建言采纳研究体系。

Voice Endorsement and Work Engagement: The Role of Leader-member Exchange and Perceived Power Distance

Xia Yuhuan Zhang Mingyu Li Shuang

(School of Economics and Management, Beijing Jiaotong University, Beijing 100044, P. R. China)

Abstract: From the perspective of social exchange theory, this study investigates the influence and mechanism that voice endorsement has on work engagement by analyzing the dyadic data of 88 supervisors and 427 subordinates. Our results reveal that leader-member exchange plays a mediating role in the relationship between voice endorsement and work engagement. Perceived power distance moderates the effect of voice endorsement on leader-member exchange, such that the effect is stronger for employees high in perceived power distance. Besides, perceived power distance moderates the mediating effect of leader-member exchange in the relationship between voice endorsement and work engagement, such that the indirect influence is stronger for employees high in perceived power distance. It is can be seen that research on the mechanism through which voice endorsement affects employees' work engagement behaviors is very important for guiding managers to understand voice endorsement, motivate employees, improve corporate performance, and cultivate world-class enterprises.

Keywords: Voice endorsement; Leader-member exchange; Work engagement; Perceived power distance

[责任编辑:邵世友]