

上司不当督导对下属建言行为的影响及其作用机制*

李 锐 凌文铨 柳士顺

(暨南大学管理学院, 广州 510632)

摘 要 采用问卷调查法,以广州、深圳、长沙以及青岛等地区企事业单位的 504 名员工为被试,探讨了上司不当督导对下属建言行为的影响及其内在作用机制。结果表明: (1) 不当督导对促进性建言和抑制性建言均具有显著的负向影响; (2) 组织支持感在不当督导与促进性建言之间具有完全中介效应,组织支持感和心理安全感在不当督导与抑制性建言之间起完全中介作用; (3) 上司地位知觉对不当督导与组织支持感的关系,以及“不当督导→组织支持感→促进性建言”、“不当督导→组织支持感→抑制性建言”、“不当督导→心理安全感→抑制性建言”三个中介链的效应和不当督导对抑制性建言的总效应均具有显著的调节作用,当下属知觉到的上司地位越高时,上述关系及效应也越强。

关键词 建言行为; 不当督导; 组织支持感; 心理安全感; 上司地位知觉

分类号 B849:C93

1 问题的提出

随着社会政治、经济的演化,组织的经营环境愈来愈具有动态性、复杂性和超强竞争性。在这种情况下,单纯依靠管理层的智慧显然已无法解决组织所面临的所有问题。因此,充分发挥员工的智慧,敦促他们主动为组织的运作献计献策,对于组织的生存和发展就显得至关重要。事实上,员工的主动性(initiative)已被许多学者视为组织竞争优势乃至成功的源泉(Crant, 2000; Parker, 2000)。建言行为(voice behavior)即是一种已引起研究者广泛关注的主动性的行为。其实对于建言的重要性,并非现代人才意识到。就我国而言,在春秋时期,孔子就提出了“良药苦口利于病,忠言逆耳利于行”的警世格言;在封建社会时期,亦设置有谏院、台谏、谏臣等机构;而唐代魏征对李世民的建言无疑是最为人们乐道的建言美传。

Van Dyne, Ang 和 Botero (2003)将建言行为定义为:基于合作动机而对与工作相关的想法、信息及意见的表达。他们把建言视为一种创新导向的公民行为。从构成内容上讲,建言行为既包括鼓励某

事物发生的促进行为(promotive behavior),也包括促使某事物消逝的抑制行为(prohibitive behavior)(Van Dyne, Cummings, & Parks, 1995)。然而以往的相关实证研究却基本仅限于前一方面(如 Van Dyne & LePine, 1998; LePine & Van Dyne, 1998; Fuller, Marler, & Hester, 2006; Detert & Burris, 2007)。最近, Liang 和 Farh (2008)提出了一个二维建言行为模型——促进性建言(promotive voice behavior)和抑制性建言(prohibitive voice behavior),并以中国企业员工为研究对象,构建了相应的测量量表。促进性建言是指个体主动提出改善工作单位或组织运作情况的新想法或新建议,倾向于增强那些能提高组织生产率的因素的正面效果;抑制性建言则是指个体大胆指出工作实践中存在的问题(如有害的行为、无效率的程序、规则或政策等),倾向于减弱那些阻碍组织生产率的因素的负面效果。两类建言均属于工作职责涵盖范围之外的行为。

尽管建言行为对于组织的运营管理和生存发展的作用是不言而喻的,但现实中许多员工却经常并不愿毫无顾虑地做出此种行为。以往研究主要从两个角度对个中原因进行了探索和分析: (1) 个体

收稿日期: 2009-05-26

* 国家自然科学基金项目(70871053); 广东省高校文科基地创新团队项目(07JDTDXM63004)。

通讯作者: 凌文铨, E-mail: tlwq@jnu.edu.cn

因素。这一角度又可分为态度与个体特征两个方面。前一方面的研究将员工的相关态度(如满意度、公平感等)视为员工建言的重要决定因素(Rusbult, Farrell, Rogers, & Mainous, 1988; Withey & Cooper, 1989; LePine & Van Dyne, 1998; 段锦云, 王重鸣, 钟建安, 2007)。后一方面的研究则主要聚焦于人格、认知风格以及人口学特征等个体差异与建言之间的关系(Janssen, de Vries, & Cozijnsen, 1998; LePine & Van Dyne, 2001; 段锦云等, 2007)。此类研究的基本假设是: 个体的相关态度或某些个人特征决定了一些人比其他入更有可能做出建言行为。

(2) 组织情境。即认为组织情境方面的因素可能会影响员工做出建言行为的意愿。其所隐含的基本假设是: 即使是最具主动性或满意度非常高的员工也有可能视具体情况(read the wind)来确定在特定组织或工作情境中提出建言是否安全或值得(Edmondson, 2003; Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003)。换言之, 许多员工之所以不愿做出建言行为, 是因为其所处的工作环境无法让他们感觉可以没有顾虑地说出自己的想法或意见, 或者是觉得提出建言的风险要大于其收益。

对于组织的管理实践而言, 上述第二个研究视角显然更具实际意义。在这方面, 领导行为(如变革型领导和管理的开放性)或特征(如可接近性)是以往相关研究所发现的决定员工建言的重要情境因素(Edmondson, 2003; Milliken et al., 2003; Detert & Burris, 2007)。然而领导者及其领导行为既有积极的、建设性的一面, 也存在消极的、破坏性的一面。以往的相关研究主要探讨了领导者的积极领导行为或特征对于下属建言的影响效应。事实上, 就建言本身的性质和特点而言, 其对负性领导行为应非常敏感。因此, 从负性领导行为的角度探讨其对员工建言行为的影响, 将有助于更透彻地理解建言行为背后的深层制约机制, 对于管理实践亦具有一定的启发意义。本研究拟采用 Liang 和 Farh(2008)的二维建言行为模型, 在中国组织情境下探讨上司(supervisor)的不当督导(abusive supervision)是否会通过组织支持感(perceived organizational support)和心理安全感(psychological safety)的双重机制以影响下属的建言行为, 以及上司地位知觉(perceived supervisory status)是否对该影响过程起调节作用。

1.1 不当督导与建言

不当督导是指下属对于上司持续地表现出语

言性或非语言性敌意行为的程度的知觉(Tepper, 2000)。这些行为主要包括两大类: 一类反映了上司的主动性不当行为, 如嘲笑下属, 指责下属能力不足, 在别人面前贬低下属, 对下属翻旧账等; 另一类则反映了较为被动的不当督导行为, 如对下属不理不睬, 即使下属完成了非常费力的工作也不给予赞扬, 不履行对下属的承诺, 对下属撒谎等(Mitchell & Ambrose, 2007)。

不当督导是近年来日渐兴起的负性领导行为研究的典型代表。相关实证研究表明, 上司的这种督导行为不仅会引发下属的焦虑、抑郁、倦怠和紧张等消极心理反应(Tepper, 2000, 2007; 吴宗佑, 2008), 以及反抗行为、偏差行为和攻击行为等负向行为反应(Tepper, 2007; Mitchell & Ambrose, 2007; Pepper, Henle, Lambert, Giacalone, & Duffy, 2008; Thau, Bennett, Mitchell, & Marrs, 2009), 而且会损及下属的工作态度(Tepper, 2000, 2007), 降低其角色内及角色外绩效(Zellars, Pepper, & Duffy, 2002; Harris, Kacmar, & Zivnuska, 2007; Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007, 2008; 吴隆增, 刘军, 刘刚, 2009)。由此可见, 不当督导对下属的心理、态度和行为均会产生不利影响。

就下属的建言行为而言, 由于此种行为涉及到与上司分享自己的想法, 以便将组织或部门的注意力与资源聚焦于所指出的问题上去, 且上司就是建言的对象, 因此上司在建言过程中扮演着至关重要的角色(Detert & Burris, 2007)。同时, 上司拥有对下属的奖惩权。这种对于下属薪酬、晋升以及工作分配的权力, 使得上司的行为成为下属是否做出某一行为的重要决定因素(Milliken, et al., 2003)。当上司表现出对下属的建言感兴趣, 并愿意采取实际行动将下属的建言付诸实施时, 下属做出建言的动机就会增强(Detert & Burris, 2007)。反之, 对下属不理不睬甚至轻视睥睨和冷嘲热讽, 以及贬抑下属的能力等不当督导行为无疑是在向下属传递相反的信息: 即使下属做出建言行为, 上司也不会感兴趣, 甚至还会招致上司更多的不当行为。因为建言就其本质而言, 是建议用不同的方式方法去做某件事情, 此类行为(特别是抑制性建言)经常包含了对于现状或含蓄或直接的批评, 这很可能被上司视为是下属的抱怨, 甚至是对自己的冒犯, 从而可能进一步恶化上司一下属关系。在这种情形下, 下属很可能会抑制自己的建言行为, 以避免激起上司更强的敌意。基于上述分析, 本研究提出如下假设:

H1a: 上司不当督导对下属的促进性建言具有显著的负向影响。

H1b: 上司不当督导对下属的抑制性建言具有显著的负向影响。

1.2 组织支持感的中介作用

组织支持感是指员工对组织重视员工贡献、关心员工福祉的程度的总体看法 (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986)。Eisenberger 等人用这一概念来表示一种自上而下的承诺。员工首先知觉到组织如何对待自己, 经由归纳和总结, 进而对组织的态度做出评价和判断。这样的承诺知觉会影响到员工的工作行为表现。当员工感受到组织所给予的高度支持时, 基于社会交换及互惠原则 (reciprocal norm), 员工会产生回报组织的义务感和责任感, 进而通过提升组织承诺、展现支持组织目标的行为等方式来履行自己的义务 (凌文轻, 杨海军, 方俐洛, 2006)。

在组织支持感相关研究中, 上司行为被证实对组织支持感存在重要影响。例如 Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski 和 Rhoades (2002) 的纵向研究表明, 上司支持感对组织支持感存在显著的正向影响。Rhoades 和 Eisenberger (2002) 的元分析研究也表明, 上司支持是影响员工组织支持感三个因素 (组织公平、上司支持、奖励和工作条件) 中第二个有重要影响的因素。Eisenberger 等人 (2002) 认为, 上司作为组织的象征和代理人, 通常代表组织来行使对员工的权力, 负责评估和指导员工的绩效。鉴于此, 员工会把上司如何对待自己视作组织支持的一个“指示器”。循此逻辑, 当上司以不当督导的方式对待下属时, 下属会在一定程度上认为上司的此类行为也代表了组织对自己的消极态度和不利定位。同时, 受到上司不当对待的下属可能会认为组织应该在一定程度上为上司的行为负责, 比如组织缺乏一套有效程序来约束上司的不当言行 (Tepper, 2000)。这些理解和感受均会降低员工对组织支持的知觉。根据社会交换理论及互惠原则, 组织支持感的下降将会降低员工的责任感和义务感, 从而很可能导致员工抑制自己的建言行为, 例如即使有改善工作的想法也不说出来、坐视组织中的问题或损失发生而保持沉默等, 以此来“回报”组织及其代理人, 保持交换关系的平衡。基于上述分析, 本研究提出如下假设:

H2a: 下属的组织支持感在上司不当督导与下属促进性建言之间起中介作用。

H2b: 下属的组织支持感在上司不当督导与下属抑制性建言之间起中介作用。

1.3 心理安全感的中介作用

心理安全感是这样一种信念, 它可以使个体自由展现真实的自我, 而不用担心这种行为会影响到个人的地位、形象或者职业发展 (Khan, 1990)。Khan 认为, 一个清晰、可预测的环境有利于个体心理安全感的形成。组织中人的因素和制度因素均会影响员工的心理安全感 (Edmondson, 1999; May, Gilson, & Harter, 2004)。鉴于上司通常是下属升职、薪酬、奖惩以及其他反馈的“守门员”, 并在一定程度上掌控着下属的各种资源和命运, 其在下属心理安全感的形成和变化过程中必然扮演着相当关键的角色。因此有理由推断, 上司的不当督导行为很可能会对下属的心理安全感产生显著的不利影响。因为这种行为代表了组织环境中来自直接领导者的敌意和威胁, 向下属表明即使是诚实、正直的行为也可能带来对个人的危险性。不当督导也会使下属产生自由及自主性丧失的知觉 (Zellars, Tepper, & Duffy, 2002)。这些经历和体验应会显著降低下属的心理安全感。

而在建言行为中, 心理安全感是一种关键性的“热认知” (Ashford, Rothbard, Piderit, & Dutton, 1998; Edmondson, 1999)。因为建言经常涉及对于组织现状的挑战或批评, 常常具有“逆耳”的特点。正是这一特点, 导致建言往往伴随着较大的风险性, 即所谓“不谏则危君, 固谏则危身”。毕竟, 并不是每位上司都能如李世民那样贤明。尽管在如今的组织中建言已被赋予了不同于以往的含义, 但建言的风险性却并未发生实质性变化。这在中国组织情境下表现得尤为突出。因为中国传统文化历来强调群体的和谐性和领导的权威性。在组织中说出有关工作问题的意见时, 常被视为是对组织和谐的威胁或者对领导权威的挑战。因此, 只有当员工持有较高的可以自由表达自己想法的安全信念时, 他们才有可能对建言抱以积极的态度 (Liang & Farh, 2008)。相关研究也表明心理安全感可以增加员工的工作专注程度以及改进创新行为 (李宁, 严进, 2007), 促进员工个人观点的表达 (Edmondson, 2003)。相反, 当员工感到表达自己的观点有可能会给自己带来麻烦或造成损失时, 担心和顾虑将会导致他们尽量避免公开地表达其真实看法或意见。可见, 心理安全感的高低会影响员工提出新想法或表达个人意见的意愿或动机。基于上述分析, 本研究提出如下

假设:

H3a: 下属的心理安全感在上司不当督导与下属促进性建言之间起中介作用。

H3b: 下属的心理安全感在上司不当督导与下属抑制性建言之间起中介作用。

1.4 上司地位知觉的调节作用

上司地位知觉是指下属对于上司在组织中是否有实质性的权力、影响力以及是否较受组织支持的认知(Tangirala & Ramanujam, 2008; Eisenberger, et al., 2002)。在组织中, 上司是作为组织代理人而与下属发生互动的。在下属看来, 上司的地位越高(如组织非常重视和器重上司, 上司在组织重要决策中具有相当影响力, 在其工作中具有较大的权力及自主性等), 其体现组织基本特征的程度也相应越高(Eisenberger, et al., 2002)。换言之, 上司在组织中的地位越高, 其对组织的代表性也越高。Eisenberger 等人(2002)的研究也证实了这一点。他们发现当上司地位越高时, 上司支持感与组织支持感之间的关系也越强。而在面临上司的不当对待行为时, 上司地位越高, 在下属心目中, 上司不当督导体现组织对自己的不利定位的程度也应越高。这种知觉将加剧不当督导行为对组织支持感的负面影响。另外, 地位较高的上司会被视为对其下属的职业发展及奖惩具有较大的影响力(Sparrowe & Liden, 2005), 对重要资源也具有较强的控制能力; 并且上司对待下属的行为会被下属知觉为传递了有关自己在组织中的社会地位及处境的信息(Burton & Hoobler, 2006)。所以, 当地位较高的上司对下属做出不当督导行为时, 其对下属造成的威胁性也就更大。基于上述分析, 本研究提出如下假设:

H4a: 下属的上司地位知觉对不当督导与组织支持感之间的关系具有调节作用。下属知觉的上司地位越高, 不当督导对组织支持感的负向影响就越大, 进而对下属的建言行为产生更大的负面效应。

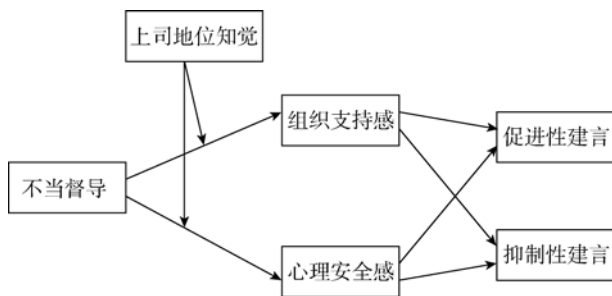


图1 研究框架

H4b: 下属的上司地位知觉对不当督导与心理安全感之间的关系具有调节作用。下属知觉的上司地位越高, 不当督导对心理安全感的负向影响就越大, 进而对下属的建言行为产生更大的负面效应。

综上所述, 本研究拟探讨在我国组织情境中, 上司不当督导对下属建言行为的影响效应及其内在作用机制。研究框架如图1所示。

2 研究方法

2.1 被试

被试主要来自于广州、深圳、长沙以及青岛等地区的企事业单位, 包含的行业有电信、制造、服务、高新技术、工程以及房地产等。总共发放问卷700份, 回收有效问卷504份, 有效回收率72%。其中: 从性别来看, 男性297人, 占58.9%, 女性165人, 占32.7%; 从年龄来看, 20岁以下的有8人, 占1.6%, 20~29岁的有342人, 占67.9%, 30~39岁的有106人, 占21%, 40~49岁的人有29人, 占5.8%, 50岁以上的2人, 占0.4%; 从受教育程度来看, 高中或中专52人, 占10.3%, 专科139人, 占27.6%, 本科255人, 占50.6%, 硕士研究生及以上38人, 占7.5%; 从职位来看, 普通员工299人, 占59.3%, 管理人员182人, 占36%; 从组织类型来看, 私营企业120人, 占23.8%, 合资企业有55人, 占10.9%, 外资企业有73人, 占14.9%, 国有企业有166人, 占32.9%, 事业单位有40人, 占7.9%。

本次研究中涉及对上司不当督导行为这一较为敏感的问题的调查。为了消除被试的顾虑和保护他们的隐私, 以尽量获得他们的真实想法, 所有问卷均预先装入信封, 在封口处贴好双面胶, 并在问卷首尾醒目位置注明“为了保护您的个人隐私, 请将填好的问卷放回信封并封好”。

2.2 研究工具

本研究包含的变量有: 不当督导、组织支持感、心理安全感、建言以及上司地位知觉。其测量的工具分别如下:

2.2.1 不当督导 采用 Aryee 等人(2007)研究中所使用的含10个项目的中文版不当督导量表。该量表是根据 Aryee 等人对中国文化情境的理解, 从 Tepper(2000)所开发的15题不当督导量表中选用10个文化中性(culturally neutral)的项目所构成。在本研究中, 该量表测量结果的内部一致性系数为0.89。

2.2.2 组织支持感 采用 Farh, Hackett 和 Liang (2007)研究中所使用的中文版组织支持感量表。该

量表是由 Settoon, Bennett 和 Liden(1996)根据 Eisenberger 等人(1986)的 36 题组织支持感量表而开发的简缩版。原量表含 8 个项目, Farh 等人(2007)的研究显示其中的一个反向计分题与其他 7 个项目不相关(uncorrelated); 另外, 还有两个项目在中文语境中意思较为相似, 因此我们只保留了其中一个。这样, 本研究最终采用其中的 6 个项目进行测量。在本研究中, 该量表测量结果的内部一致性系数为 0.87。

2.2.3 心理安全感 采用李宁和严进(2007)研究中所使用的心理安全感量表。该量表由李宁和严进根据 May, Gilson 和 Harter (2004)和 Edmonson (1999)的相关量表改编而成, 共 5 个项目。在本研究中, 该量表测量结果的内部一致性系数为 0.84。

2.2.4 建言行为 采用 Liang 和 Farh (2008)所开发的本土化二维度建言量表。原量表含 11 个项目(促进性建言 5 题, 抑制性建言 6 题), 研究者从每个维度中分别选取 4 个因素负荷最高的项目进行测量。在本研究中, 两个维度测量结果的内部一致性系数分别为 0.92 和 0.87。

2.2.5 上司地位知觉 研究者借鉴 Tangirala 和 Ramanujam (2008)的做法, 从 Eisenberger 等人(2002)所编制的上司地位知觉量表中选取三个因素负荷最高的项目进行测量。在本研究中, 该量表测

量结果的内部一致性系数为 0.93。

以上量表中, 不当督导和建言行为量表采用 Likert 6 点记分, 要求被试对描述的行为从 1(从不)到 6(非常频繁)作评价。其他量表采用 Likert 6 点记分, 让被试对相关描述的同意程度作出判断, 1 表示非常不同意, 6 表示非常同意。

2.3 统计分析

本研究采用 SPSS 15.0 和 Amos 7.0 进行所有统计分析。具体进行的统计分析包括: 首先, 采用信度分析和验证性因子分析考察所使用量表的信度和效度; 然后, 采用结构方程模型中的潜变量路径分析方法考察不当督导、组织支持感、心理安全感、促进性建言和抑制性建言之间的关系; 最后, 运用 Edwards 和 Lambert (2007)提出的“总效应调节模型”(total effect moderation model)分析上司地位知觉对于不当督导与建言行为之间关系的调节作用。

3 数据分析和结果

3.1 验证性因子分析结果

首先采用验证性因子分析技术对调查所获得的数据进行了分析, 以确认研究中所使用的 6 个变量(不当督导、组织支持感、心理安全感、上司地位知觉、促进性建言及抑制性建言)的区分效度。结果如表 1 所示。

表 1 验证性因子分析结果(N=504)

模 型	χ^2	df	χ^2/df	GFI	IFI	CFI	TLI	RMSEA
单因子模型	4446.8	457	9.73	0.57	0.59	0.59	0.56	0.132
三因子模型	2662.5	454	5.86	0.71	0.77	0.77	0.75	0.098
四因子模型	1805.7	451	4.00	0.78	0.86	0.86	0.85	0.077
五因子模型 A	1544.9	447	3.46	0.81	0.89	0.89	0.88	0.070
五因子模型 B	1245.0	447	2.79	0.85	0.92	0.92	0.91	0.060
六因子模型	977.5	442	2.21	0.89	0.95	0.95	0.94	0.049

注: 单因子模型: 不当督导+组织支持感+心理安全感+上司地位知觉+促进性建言+抑制性建言。

三因子模型: 不当督导; 组织支持感+心理安全感+上司地位知觉; 促进性建言+抑制性建言。

四因子模型: 不当督导; 组织支持感+心理安全感; 上司地位知觉; 促进性建言+抑制性建言。

五因子模型 A: 不当督导; 组织支持感; 心理安全感; 上司地位知觉; 促进性建言+抑制性建言。

五因子模型 B: 不当督导; 组织支持感+心理安全感; 上司地位知觉; 促进性建言; 抑制性建言。

六因子模型: 不当督导; 组织支持感; 心理安全感; 上司地位知觉; 促进性建言; 抑制性建言。

从表 1 可见, 与另外 5 个模型相比, 六因子模型对实际数据拟合得最为理想, 说明本研究所涉及的 6 个变量具有良好的区分效度, 的确代表了 6 个不同的构念。因此可以进行下一步的结构模型分析。

3.2 共同方法偏差检验

共同方法偏差 (common method bias)指的是由相同的数据来源或评分者、同样的测量环境、共同的项目语境以及项目自身特征所造成的变量之间人为的共变(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff,

2003)。在本研究中,由于各变量均由同一被试提供信息,有可能存在共同方法偏差,因此有必要对样本数据进行共同方法偏差的检验和控制。检验时,我们采用控制非可测潜在方法因子的办法。具体而言,就是将共同方法因子作为一个潜变量进入结构方程模型,允许所有标识变量在这个方法潜变量上负载,并比较控制前后的模型拟合程度。如果有共同方法因子的模型的各项拟合指数明显优于无共同方法因子的模型,则各变量之间存在严重的共同方法偏差。模型的比较采用卡方准则,并且针对不同的样本量应选取不同的临界值: $N \leq 150$ 时, $\alpha = 0.01$; $N = 200$ 时, $\alpha = 0.001$; $N = 250$ 时, $\alpha = 0.0005$; $N \geq 500$ 时,

$\alpha = 0.0001$ (温忠麟, 侯杰泰, 马什赫伯特, 2004)。本研究的样本容量为 504, 应取 $\alpha = 0.0001$ 为临界值。检验结果(表 2)表明, $\Delta df = 32$, $\Delta \chi^2 = 69.8$, $\alpha = 0.00013 > 0.0001$, 即加入共同方法因子后, 模型并未得到明显改善, 可以认为测量中不存在显著的共同方法偏差。

3.3 变量的描述性统计分析结果

变量的描述性统计分析结果(表 3)显示: 不当督导与组织支持感、心理安全感、促进性建言以及抑制性建言的相关显著; 组织支持感和心理安全感与促进性建言及抑制性建言的相关亦显著。这些结果为相关变量之间关系的分析以及中介效应的检验提供了必要的前提。

表 2 共同方法偏差检验结果($N = 504$)

模型	χ^2	df	χ^2/df	GFI	IFI	CFI	TLI	RMSEA
控制前	977.5	442	2.21	0.89	0.95	0.95	0.94	0.049
控制后	907.7	410	2.21	0.90	0.95	0.95	0.94	0.049

表 3 变量的描述性统计分析结果($N=504$)

变 量	M	SD	1	2	3	4	5	6
1 不当督导	1.80	0.65	(0.89)					
2 组织支持感	4.01	0.82	-0.44**	(0.87)				
3 心理安全感	4.22	0.87	-0.50**	0.64**	(0.84)			
4 上司地位知觉	4.39	1.02	-0.35**	0.49**	0.44**	(0.93)		
5 促进性建言	4.07	0.94	-0.17**	0.39**	0.32**	0.34**	(0.92)	
6 抑制性建言	3.75	0.95	-0.30**	0.48**	0.47**	0.37**	0.58**	(0.87)

注: ** $p < 0.01$; 对角线上括号内的数字为各量表的内部一致性系数。

3.4 假设检验

3.4.1 假设一(直接关系)的检验 为了检验假设一, 我们进行了潜变量路径分析, 结果见图 2。该模型的拟合指数, 包括 χ^2/df , GFI, IFI, CFI, TLI, RMSEA, 分别为: 3.12(399.8/128), 0.92, 0.95, 0.95, 0.95 和 0.065, 均比较理想。通过对假设模型的检验, 可以发现不当督导对促进性建言和抑制性建言均具有显著的负向影响($p < 0.001$)。另外, 从图 2 中可以发现, 不当督导与抑制性建言的路径系数绝对值大于

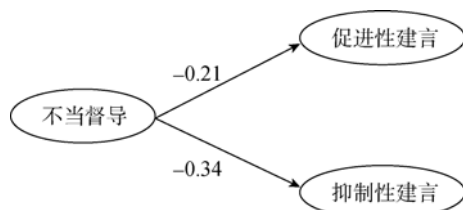


图 2 直接关系模型

注: 模型中的数值为标准化的路径系数, p 值均小于 0.001

其与促进性建言的路径系数绝对值, 但后者也达到了 0.001 的显著性水平。由此可以看出, 本研究的 H1a 和 H1b 得到了实证支持。

3.4.2 假设二和假设三(中介效应)的检验 为了检验组织支持感与心理安全感的中介效应, 我们首先将假设模型(完全中介模型)和另外三个竞争模型(部分中介模型)进行比较, 以选择一个与数据拟合较好并相对节俭的模型。模型的比较是依据它们的 $\Delta \chi^2$ 及 Δdf (χ^2 差异及 df 的差异)来决定(林文莺, 侯杰泰, 1995)。如果差异不显著, 则取路径简洁的模型; 如果差异显著, 则表明两个模型的拟合水平显著不同, 即路径较多的相对复杂的模型优于路径较少的相对简洁的模型, 因而取拟合较优的相对复杂的模型。

通过嵌套模型间的比较(如表 4 所示), 我们发现模型一(假设模型)与模型二($\Delta \chi^2 = 0.4$, $\Delta df = 1$, $p > 0.05$)、模型三($\Delta \chi^2 = 0$, $\Delta df = 1$, $p > 0.05$)、模型四

($\Delta\chi^2=0.6, \Delta df=2, p>0.05$)的差异均不显著。根据节俭性原则, 我们首先排除了这三个竞争模型, 保留路径较少的模型一。另外, 根据修正指数的提示并结合相关理论, 增加组织支持感→心理安全感的路径, 形成了模型五。结果发现, 模型五与模型一的差异显著($\Delta\chi^2=147.4, \Delta df=1, p<0.01$), 而且模型五优于

模型一。最后, 我们对模型五进行简化, 去除不显著的路径(心理安全感→促进性建言), 形成模型六。比较模型五和模型六, 发现二者的差异不显著($\Delta\chi^2=2.3, \Delta df=1, p>0.05$)。根据拟合指标和节俭性原则, 最为理想的是模型六, 由此我们得到了如图 3 所示的最佳拟合模型。

表 4 结构方程模型比较结果(N=504)

模型	χ^2	df	χ^2/df	GFI	IFI	CFI	TLI	RMSEA	$\Delta\chi^2(\Delta df)$
模型 1(假设模型)	1051.9	365	2.89	0.87	0.92	0.92	0.91	0.061	
模型 2	1051.5	364	2.89	0.87	0.92	0.92	0.91	0.061	0.4(1)
模型 3	1051.9	364	2.89	0.87	0.92	0.92	0.91	0.061	0(1)
模型 4	1051.3	363	2.90	0.87	0.92	0.92	0.91	0.061	0.6(2)
模型 5	904.5	364	2.48	0.89	0.94	0.94	0.93	0.054	147.4**(1)
模型 6	906.8	365	2.48	0.89	0.94	0.94	0.93	0.054	2.3(1)

注: 模型 2: 基于假设模型增加不当督导→促进性建言的直接路径。

模型 3: 基于假设模型增加不当督导→抑制性建言的直接路径。

模型 4: 基于假设模型同时增加不当督导→促进性建言和不当督导→抑制性建言的直接路径。

模型 5: 基于假设模型增加组织支持感→心理安全感的路径。

模型 6: 基于模型五减少心理安全感→促进性建言的路径。

模型 2~5 的 $\Delta\chi^2(\Delta df)$ 值为模型 2~5 与假设模型之间的卡方和自由度变化比值; 模型 6 的 $\Delta\chi^2(\Delta df)$ 值为模型 6 与模型 5 之间的卡方和自由度变化比值。

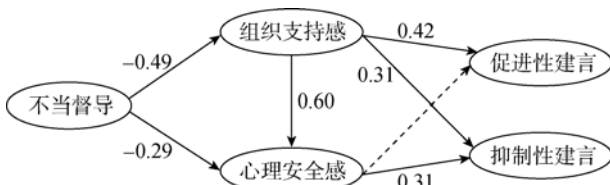


图 3 修正后的中介模型

注: 模型中的数值为标准化的路径系数, p 值均小于 0.001; 虚线表示路径不显著

由图 3 可见: 上司不当督导对下属建言行为的影响完全是通过中介变量——组织支持感和心理安全感而产生的。其中, 组织支持感在不当督导与促进性建言及抑制性建言之间均担中介角色; 心理安全感则只在不当督导与抑制性建言之间起中介作用。因此, H2a、H2b 和 H3b 得到了验证, H3a 则未获支持。此外, 该模型亦显示组织支持感在不当督导与心理安全感之间具有部分中介效应。

3.4.3 假设四(调节效应)的检验 以往心理学和组织管理领域的研究在探讨中介与调节效应时, 大多都是分开进行统计分析。Edwards 和 Lambert(2007)综合调节回归分析(moderated regression analysis)

和路径分析的方法, 提出“总效应调节模型”(total effect moderation model), 将中介效应和调节效应纳入同一个分析架构中加以整合。所谓总效应调节模型, 是假设中介过程的三条路径(前因变量→中介变量、中介变量→结果变量、前因变量→结果变量)都有可能受到调节变量的影响, 因而将直接效应(前因变量→结果变量)和间接效应(前因变量→中介变量→结果变量)结合起来进行调节分析。该模型不仅能够准确地找出中介模型中受到调节的路径, 并对每一路径的调节效应进行统计检验, 而且还能对通过中介变量传递的间接效应做出估计, 并揭示该效应在调节变量不同水平上的变化情形。此外, 该模型亦能在对直接效应和间接效应进行调节分析的基础上, 进一步估算调节变量对总效应(直接效应+间接效应)的调节情况(Edwards & Lambert, 2007)。

本研究即采用上述“总效应调节模型”, 以便从更完整的角度来探讨上司地位知觉对于整个中介模型的调节效应。结合本文前一部分中介效应分析的结果, 在本部分中, 拟探讨上司地位知觉是否会调节下列路径: “不当督导→组织支持感”、“不当督

导→心理安全感”、“组织支持感→促进性建言”、“组织支持感→抑制性建言”、“心理安全感→抑制性建言”、“不当督导→促进性建言”、“不当督导→抑制性建言”。根据 Edwards 和 Lambert (2007)的分析程序,研究者针对促进性建言和抑制性建言两个结果变量分别建立回归方程:(1) 以促进性建言为结果变量:① 用不当督导、上司地位知觉以及不当督导×上司地位知觉来预测组织支持感;② 用不当督导、组织支持感、上司地位知觉、不当督导×上司地位知觉、组织支持感×上司地位知觉来预测促进性建言。(2) 以抑制性建言为结果变量:① 用不当督导、上司地位知觉以及不当督导×上司地位知觉来预测组织支持感;② 用不当督导、上司地位知觉、不当督导×上司地位知觉来预测心理安全感;③ 用不当督导、组织支持感、心理安全感、上司地位知觉、不当督导×上司地位知觉、组织支持感×上司地位知觉、心理安全感×上司地位知觉来预测抑制性建言。然后得到或计算出下列系数或效应:(1) “第一阶段”:由前因变量(不当督导)到中介变量(组织支持感和心理安全感)的回归系数;(2) “第二阶段”:由中介变量(组织支持感和心理安全感)到结果变量(抑制性建言和促进性建言)的回归系数;(3) “直接效应”:由前因变量(不当督导)到结果变量(抑制性建言和促进性建言)的回归系数;(4) “间接效应”:由第一阶段与第二阶段的回归系数相乘而得;(5) “总效应”:由直接效应与间接效应相加而得;(6) “差异”:指高上司地位知觉情况下的系数或效应减去低上司地位知觉情况下的系数或效应所得的差。

至于上述单纯路径系数以及由之推衍出的间接效应、总效应和差异的显著性,则运用拔靴法

(bootstrap method),以本研究中的 504 个样本作为“母本”(original sample),采取有放回的抽样方式(with replacement)从母本中随机抽取 504 个样本,共抽得 1000 组样本,由此计算出 1000 组对于单纯路径系数、间接效应和总效应的估计值。然后通过这 1000 组估计值,导出“偏差校正置信区间”(bias-corrected confidence intervals)。最后,根据这些置信区间来确定各单纯路径系数、间接效应、总效应及差异的显著性(详细程序见:Edwards & Lambert, 2007)。分析结果见表 5 和表 6。

从表 5 可以看出,就不当督导对促进性建言的影响过程而言,无论上司地位知觉的高低,组织支持感对于不当督导与促进性建言的关系均具有完全中介效应。在上司地位知觉高的情况下,不当督导对组织支持感的负向效应较强($-0.65, p<0.01$);在上司地位知觉低的情况下,不当督导对组织支持感的负向效应较弱($-0.19, p<0.01$),两者的差异亦显著($-0.46, p<0.01$);相应地,通过组织支持感传递的间接效应的差异也达到了显著性水平($-0.23, p<0.01$)。但在上司地位知觉高、低两种情况下,总效应及其差异均不显著。不过 Kenny, Beashy 和 Bolger(1998)曾指出:在验证中介效应时,不必要求总效应亦显著。

从表 6 可以看出,在不当督导对抑制性建言的影响过程中,在上司地位知觉高和低两种情况下,组织支持感和心理安全感在不当督导与抑制性建言之间均起完全中介作用。另外在两种情况下,不当督导对组织支持感的负向效应的差异显著($-0.46, p<0.01$),不当督导对心理安全感的负向效应的差异则未达到显著性水平。但从间接效应看,通过组织支持感和心理安全感传递的间接效应的差异均

表 5 调节分析结果(以促进性建言为结果变量)

阶段与效应	高上司地位知觉	低上司地位知觉	差 异
阶 段			
第一阶段:			
不当督导→组织支持感	-0.65**	-0.19**	-0.46**
第二阶段			
组织支持感→促进性建言	0.43**	0.27**	0.16
效 应			
直接效应	0.11	0.01	0.10
间接效应	-0.28**	-0.05**	-0.23**
总 效 应	-0.17	-0.04	-0.13

注: (1) 表格中的数字为回归系数(第一阶段、第二阶段及直接效应),或运用这些回归系数所计算而得的数值(间接效应、总效应以及差异)。在进行分析前,所有变量均已中心化(使平均数转移到 0)(Aiken & West, 1991)。上司地位知觉高时各效应的估计,是将上司地位知觉的值设为+1.02 (即平均数加 1 个标准差)来进行计算;上司地位知觉低时各效应的估计,则是将上司地位知觉的值设为-1.02(平均数减 1 个标准差)来进行计算。(2) * $p<0.05$, ** $p<0.01$ 。

表 6 调节分析结果(以抑制性建言为结果变量)

阶段与效应		高上司地位知觉	低上司地位知觉	差 异
阶 段				
第一阶段				
不当督导→组织支持感		-0.65**	-0.19**	-0.46**
不当督导→心理安全感		-0.67**	-0.45**	-0.22 ⁺
第二阶段				
组织支持感→抑制性建言		0.31**	0.27**	0.04
心理安全感→抑制性建言		0.35**	0.16**	0.19 ⁺
效 应				
直接效应		0.03	-0.09	0.12
间接效应	组织支持感为中介	-0.20**	-0.05**	-0.15**
	心理安全感为中介	-0.24**	-0.07*	-0.17*
总 效 应		-0.41**	-0.21**	-0.20*

注: (1)同表 5。(2)⁺ $p<0.10$, * $p<0.05$, ** $p<0.01$ 。

达到了显著性水平($-0.15, p<0.01$; $-0.17, p<0.05$), 并且总效应的差异亦显著($-0.20, p<0.05$)。

因此, H4a 得到了完全验证, H4b 则得到了部分验证。

4 讨论

近年来, 组织管理领域的学者对建言及其影响因素表现出了浓厚的兴趣。然而正如 LePine 和 Van Dyne (1998)注意到的, 研究者并未能较为成功地预测建言行为。其原因可能在于: 首先, 以往研究对于相关因素影响建言行为的内在过程与机制探讨不足。其次, 多数研究仅仅聚焦于主效应, 而未分析交互效应模型(Fuller, Barnett, Hester, Relyea, & Frey, 2007)。事实上, 一些个体特征及情境因素很可能会对相关变量与建言行为之间的关系产生强化或缓冲的作用。因此, 本研究在设计上同时考虑这两个方面, 既探讨不当督导对建言行为产生影响的内在心理过程与机制, 也考量相关变量对该过程的调节效应。

4.1 研究结果分析

4.1.1 上司不当督导对两类建言行为的影响 本研究首先证实了受到上司不当对待的下属更有可能抑制自己的建言行为(尤其是抑制性建言)。已有多项研究证实了不当督导会减少下属的组织公民行为(如 Zellars, et al., 2002; Aryee, et al., 2007; 吴隆增等, 2009)。然而, 尽管建言和组织公民行为均属角色外行为, 并且前者常被视为是后者的一部分, 但建言行为由于其本身固有的风险性而使之明显不同于一般研究中组织公民行为所涉及的内容(如利他行为、尽职行为以及运动家精神等)。毕竟, 就两者本身的特点而言, 极少有上司会拒绝下属的组

织公民行为, 但多数上司可能都不大愿意下属来挑战现行的政策及做法。因此, 即使上司没有表现出不当督导行为, 下属都有可能对建言心存顾虑; 一旦上司表现出这种行为, 无疑将会对下属的建言产生显著的不利影响。Burris, Detert 和 Chiaburu (2008)之前的一项研究亦曾发现不当督导对改进导向(improvement-oriented)的建言(即促进性建言)具有显著的负面效应。本研究在中国组织情境下再次验证了这一点, 并表明相对于促进性建言, 不当督导对抑制性建言具有更大的破坏效应, 从而进一步证实了上司不当督导行为的广泛危害性。

4.1.2 组织支持感和心理安全感的中介效应 本研究还进一步探索了不当督导对下属建言行为影响效应的内在心理机制。研究结果表明, 组织支持感对于不当督导与两种建言行为之间的关系均具有显著的中介效应。根据社会交换理论及互惠原则, 一方遭受另一方的不当对待时, 应会回以相同的行为。然而由于上司—下属关系中的权力差异, 下属直接报复上司显然是不可能的或不可行的。在我国企业中更是如此。中国文化历来注重等级制度, 企业中上司与下属之间是一种“上尊下卑”的关系, 上司和下属关系明显的不对称, 不管上司的观点和行为正确与否, 上司都可以通过命令指挥下属; 上司控制了下属的各种资源和命运, 下属唯有服从, 否则就会导致近期的或者远期的个人利益的损失(龙立荣, 刘亚, 2004)。在这种情况下, 下属只能转而寻求其他的可行方式来报复上司。同时, 由于上司对于下属而言, 在很大程度上代表着组织, 因此, 上司的不当督导行为会直接降低下属的组织支持感, 从而破坏组织—成员之间交换关系(OMX)的平衡。在这种情况下, 抑制建言行为就成了报复组织

及其代理人的一条有效途径。这是因为,一方面,建言属于对组织及其代理人有利的工作场所贡献;另一方面,建言属于角色外行为,员工对于这种行为具有较大的自主性和决定权。因此,不做建言使得下属实现了对组织及上司的一种“低强度报复”。本研究还发现组织支持感对于不当督导与心理安全感之间的关系具有部分中介作用,表明员工对于组织是否支持自己的感知,对于其心理安全感的形成及变化也存在重要影响。这也证实了 Levinson (1965)组织拟人化(personified)的观点,即认为员工会将组织视为一个有生命的个体,认为组织如同人一样具有行为能力(Eisenberger, et al., 1986)。因此,当员工感觉组织不支持自己时,会产生受到威胁的体验。

本研究结果亦显示,心理安全感在不当督导与抑制性建言之间起中介作用,但对于不当督导与促进性建言之间的关系并无中介效应。其中原因可能在于,促进性建言主要涉及员工为了改进工作单位的运作而提出建设性的建议与方法。这种建言只要以委婉的、和颜悦色而非咄咄逼人的方式提出来,通常情况下都会受到管理层的赞赏(Hagedoorn, Van Yperen, Van De Vliert, & Buunk, 1999)。但建设性建议的产生需要个体付出大量的认知努力和对组织事务的持续奉献精神(Liang & Farh, 2008)。因此,促进性建言主要受个体对组织的义务感和责任感的驱动。组织支持感的变化则能直接导致这种责任感和义务感的变化。而抑制性建言涉及对组织内当下的行为、观念、工作程序乃至组织政策提出异议或公开反对。做出此类建言行为的员工很有可能被知觉为挑战了权威、冒犯了当权者和其他同事、破坏了组织和谐而被贴上“离经叛道者”(deviant)的标签(Liang & Farh, 2008)。因此,与促进性建言相比,伴随抑制性建言的风险要大得多。可见,相对于促进性建言,心理安全感对于抑制性建言行为具有更重要的意义。而不当督导行为会显著破坏下属安全的心理气氛,进而促使他们以缄默的方式来对待自己所发现的问题。

综合观之,不当督导对促进性建言的负面效应主要通过组织支持感的变化,以及社会交换和互惠原则作用的发挥而产生的;不当督导对抑制性建言的负面效应,则除了通过上述机制外,还会通过下属心理安全感的变化来传递。

4.1.3 上司地位知觉的调节效应 本研究最后采用 Edwards 和 Lambert (2007)的方法及分析程序,

探讨了下属对上司地位的知觉是否会调节不当督导对建言行为的影响效应。研究发现,上司地位知觉可以调节不当督导与组织支持感之间的关系,并能进一步调节相应的中介链效应(“不当督导→组织支持→促进性建言”、“不当督导→组织支持→抑制性建言”)。当下属知觉上司在组织中的地位越高时,不当督导与组织支持感的负向关系便越强,进而对下属的建言行为产生更大的不利影响。然而下属的上司地位知觉对上司不当督导与心理安全感之间关系的调节效应未能达到显著性水平,与研究者的初始假设不符。上司地位知觉对不当督导与组织支持感及心理安全感之间关系调节效应的差异,可能是因为上司地位高低直接决定了其能代表组织的程度,因而当上司在组织中的地位越高时,不当督导行为对组织支持感的负面效应也越大。而无论上司在组织中的地位如何,其地位和权力都要大于下属,其不当督导行为都会给下属造成威胁。另外,有些时候上司在组织中不受重视、没有地位的状况还可能会导致他们转而把下属当作“出气筒”,加剧下属不安全的体验。这些因素可能会削弱上司地位知觉对不当督导与心理安全感之间关系的调节作用。上司地位知觉对“不当督导→心理安全感→抑制性建言”这一中介链的调节效应达到了显著性水平,说明就不当督导到抑制性建言的整个影响过程而言,上司地位越高,上司的不当督导行为通过下属心理安全感的中介作用,越容易导致下属选择减少自己的抑制性建言行为。

总的来讲,本研究在中国组织情境中,从负性领导行为的角度进一步确证了领导因素对员工建言行为的重要影响。以往很多学者都探讨了心理安全感对于建言行为的重要意义,本研究进一步假设并证实了组织支持感在领导行为对员工建言的影响过程中亦扮演着相当重要的角色。另外,如前文所述,尽管相关学者早已意识到建言行为既包括促进行为,也包括抑制行为,但实证研究中明显对后者探讨不足。本研究结果实证地说明了在具体研究中,同时将两类建言行为纳入研究框架的必要性,这样将使得我们能够更加全面、深入地理解相关因素对个体两类建言行为的不同影响效应与机制。

4.2 研究结果的实践意义

在知识经济时代,高科技产业的迅速崛起使得员工的价值不仅体现在他们所拥有的劳动力上,而且还在于他们能够产生一些富有创造性的思想和观点(梁建,唐京,2009)。然而本研究显示上司的不

当督导行为会降低下属对组织支持的知觉,破坏下属的心理安全感,并进而对下属的建言行为产生显著的负向影响。因此,为了调动员工为组织发展贡献自己智慧的积极性,消除其对建言的顾虑,组织应充分认识到不当督导行为的危害性,并有必要在管理实践中采取切实措施以减少不当督导行为的发生。组织可以积极促进和培育谦恭文明的文化氛围。因为不当督导行为与这种氛围是不相容的;该种文化氛围也有助于员工心理安全感的形成。组织还有必要鼓励受到不当对待的下属以及其他见证人主动向管理高层反映上司的不当督导问题,并且对员工所反映的此类问题要确实予以重视和解决。另外,由于地位越高的上司其不当督导行为对下属建言的负面影响也越大,因此组织需要特别注意经常对这类上司进行评估,一旦发现他们表现出不当督导行为,应及时加以干预并适时加以辅导。

4.3 研究限制与展望

本研究还存在一定的局限性。(1) 建言行为的测量。由于建言中经常包含着对于现状或直接或间接的批评,从而可能会“冒犯”上司或其他同事。在这种情况下,如果让上司或同事来对目标员工的建言行为(特别是抑制性建言)进行评价,所得结果可能亦很难保证其真实性和客观性。因此,我们借鉴 Detert 和 Burris (2007)的做法,采用自评的方式来测量建言行为。尽管建言属于角色外行为,且具有一定的风险性,但个体自评所得结果仍可能会受到宽大效应(lenient bias)等偏差的影响。今后的研究可以尝试同时从目标员工与观察者(上司或同事)两方面来收集数据,然后将不同来源的信息加以整合,以得出个体建言行为更为客观的评定结果。(2) 研究设计。本研究属于横断面研究。然而上司不当督导通过组织支持感和心理安全感作用于下属的建言行为,这个中介作用过程实际上包含了一定的时间效应,在不同的时间点进行变量测量会使因果关系的判断更加明确。鉴于此,今后的研究可以采取时间跨度较大的纵向研究设计。即在收集相关前因及中介变量(如不当督导、组织支持感和心理安全感)的数据之后间隔一段时间,再测量结果变量(如建言行为)。这将会使得相关变量之间的因果关系更具说服力。

5 结论

本研究结果表明:(1) 上司的不当督导行为对下属的促进性建言和抑制性建言均具有显著的抑

制作用;(2) 组织支持感在不当督导与促进性建言之间具有完全中介效应,组织支持感和心理安全感在不当督导与抑制性建言之间起完全中介作用;组织支持感在不当督导与心理安全感之间亦担当部分中介角色;(3) 上司地位知觉对不当督导与组织支持感的关系,以及“不当督导→组织支持感→促进性建言”、“不当督导→组织支持感→抑制性建言”、“不当督导→心理安全感→抑制性建言”三个中介链的效应和不当督导对抑制性建言的总效应均具有调节作用。当下属知觉到的上司地位越高时,上述关系及效应也越强。

致谢: 非常感谢北卡罗来纳大学凯南-弗拉格勒商学院 Edwards 教授在统计分析方面所提供的支持!

参 考 文 献

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92, 191-201.
- Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X., & Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4, 393-411.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43, 23-57.
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93, 912-22.
- Burton, J. P., & Hoobler, J. M. (2006). Subordinate self-esteem and abusive supervision. *Journal of Managerial Issues*, 18, 340-353.
- Crant, M. J. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50, 869-884.
- Duan, J. Y., Wang, Z. M., & Zhong, J. A. (2007). A research on the impact of Big Five and perceived organizational justice on voice behavior (in Chinese). *Psychological Science*, 30, 19-22.
- [段锦云, 王重鸣, 钟建安. (2007). 大五和组织公平感对进谏行为的影响研究. *心理科学*, 30, 19-22.]
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Edmondson, A. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40,

- 1419-1452.
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12, 1-22.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
- Farh, J. L., Hackett, R., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionalism. *Academy of Management Journal*, 50, 715-729.
- Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., Relyea, C., & Frey, L. (2007). An exploratory examination of voice behavior from an impression management perspective. *Journal of Managerial Issues*, 19, 134-151.
- Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1089-1120.
- Hagedoorn, M., Van Yperen, N. W., Van De Vliert, E., & Buunk, B. P. (1999). Employees' reactions to problematic events: A circumplex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 309-321.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly*, 18, 252-263.
- Janssen, O., de Vries, T., & Cozijnsen, A. J. (1998). Voicing by adapting and innovating employees: An empirical study on how personality and environment interact to affect voice behavior. *Human Relations*, 51, 945-967.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. In D. Gilbert, S. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (Vol. 1, 4th ed., pp. 233-265). Boston: McGraw-Hill.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83, 853-868.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). 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*, 86, 326-336.
- Li, N., & Yan, J. (2007). The mechanism of how trust climate impacts on individual performance (in Chinese). *Acta Psychologica Sinica*, 39, 1111-1121.
- [李宁, 严进. (2007). 组织信任氛围对任务绩效的作用途径. *心理学报*, 39, 1111-1121.]
- Liang, J., & Farh, J. L. (2008). Promotive and prohibitive voice behavior in organizations: A two-wave longitudinal examination. *Paper presented at the Third Conference of the International Association for Chinese Management Research*, Guangzhou, China.
- Liang, J., & Tang, J. (2009). A multi-level study of employee voice: Evidence from a chain of retail stores in China (in Chinese). *Nankai Business Review*, 12, 125-134.
- [梁建, 唐京. (2009). 员工合理化建议的多层次分析: 来自本土连锁超市的证据. *南开管理评论*, 12, 125-134.]
- Lin, W. Y., & Hau, K. T. (1995). Structure equation modeling-equivalent model and modification. *Pedagogy Report (HongKong)*, 23, 147-162.
- [林文莺, 侯杰泰. (1995). 结构方程分析——模式之等同及修正. *教育学报(香港)*, 23, 147-162]
- Ling, W. Q., Yang H. J., & Fang, L. L. (2006). Perceived organizational support (POS) of the employees (in Chinese). *Acta Psychologica Sinica*, 38, 281-287.
- [凌文轻, 杨海军, 方俐洛. (2006). 企业员工的组织支持感. *心理学报*, 38, 281-287.]
- Long, L. R., & Liu, Y. (2004). Review and comment on organizational injustice (in Chinese). *Advances in Psychological Sciences*, 12, 584-593.
- [龙立荣, 刘亚. (2004). 组织不公正及其效果研究述评. *心理科学进展*, 12, 584-593.]
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40, 1453-1476.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1159-1168.
- Parker, S. K. (2000). From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 447-469.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31, 599-627.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (2005). Two routes to influence: Integrating leader-member exchange and network perspectives. *Administrative Science Quarterly*, 50, 505-535.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross-level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work

- organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261–289.
- Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A., & Duffy, M. K. (2008). Abusive supervision and subordinates' organization deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 721–732.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., & Lockhart, D. E. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Academy of Management Journal*, 50, 1169–1180.
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 79–92.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359–1392.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. *Research in Organizational Behavior*, 17, 215–285.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108–119.
- Wen, Z. L., Hau, K. T., & Marsh, H. W. (2004). Structural equation model testing: cutoff criteria for goodness of fit indices and chi square test (in Chinese). *Acta Psychologica Sinica*, 2004, 36, 186–194.
- [温忠麟, 侯杰泰, 马什赫伯特. (2004). 结构方程模型检验: 拟合指数与卡方准则. *心理学报*, 36, 186–194.]
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34, 521–539.
- Wu, L. Z., Liu, J., & Liu, G. (2009). Abusive supervision and employee performance: Mechanisms of traditionality and trust (in Chinese). *Acta Psychologica Sinica*, 41, 510–518.
- [吴隆增, 刘军, 刘刚. (2009). 辱虐管理与员工表现: 传统性与信任的作用. *心理学报*, 41, 510–518.]
- Wu, T. Y. (2008). Abusive supervision and emotional exhaustion: The mediating effects of subordinate justice perception and emotional labor (in Chinese). *Chinese Journal of Psychology*, 50, 201–221.
- [吴宗佑. (2008). 由不当督导到情绪枯竭: 部署正义知觉与情绪劳动的中介效果. *中华心理科学*, 50, 201–221.]
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1068–1076.

The Mechanisms of How Abusive Supervision Impacts on Subordinates' Voice Behavior

LI Rui, LING Wen-Quan, LIU Shi-Shun

(School of Management, Jinan University, Guangzhou 510632, China)

Abstract

In today's dynamic and hypercompetitive business environment, employees' opinions and suggestions intended to improve organizational functioning and well-being are critical to the survival and development of an organization. Yet, many individuals are not willing to provide thoughts and ideas without inhibition in organizational context. Accumulating evidence suggests that leadership plays a significant role in employees' voice behavior. However, past studies in this domain have primarily focused on the positive aspects of leaders' characteristics and behaviors. Also the mechanisms and processes by which leader-related factors exert their impact have not been adequately explored in the existing literature. In the present study, we tried to examine the influence of abusive supervision on the voice behavior dimensions of promotive voice and prohibitive voice, and investigate the mediating role of perceived organizational support and psychological safety as well as the moderating role of perceived supervisory status playing in the linkages between abusive supervision and voice behavior in the context of Chinese organizations.

A structured questionnaire was employed as the research instrument for this study. It consisted of five scales designed to measure the variables of interest, namely abusive supervision, voice behavior, perceived organizational support, psychological safety, and perceived supervisory status. To avoid the Chinese people's tendency of choosing the mid-point of the scale regardless of their true feelings or attitudes, all of the items on the survey were responded to on 6-point Likert scales which did not include a mid-point. Data were collected from 504 full-time employees who came from enterprises and institutions located in Guangzhou, Shenzhen,

Changsha and Qingdao. Cronbach's alpha coefficients for the above measures were from 0.84 to 0.93, showing good measurement reliabilities. Results of confirmatory factor analysis indicated the discriminant validity of the measurement was also satisfactory. Structural equation modeling (SEM) and total effect moderation model were utilized to analyze the data for testing the hypotheses proposed.

In line with predictions, results of SEM analysis revealed that abusive supervision had a significant negative influence on both promotive and prohibitive voice behavior. However, the effects of abusive supervision on the two kinds of voice behavior were transmitted through different mechanisms. Specifically, abusive supervision's negative effect on promotive voice was fully mediated by perceived organizational support, while its negative effect on prohibitive voice was fully mediated by perceived organizational support and psychological safety. In addition, results of total effect moderation model analysis suggested subordinates' perception of supervisory status in organizations significantly moderated the relationship between abusive supervision and perceived organizational support. Abusive supervision was more strongly associated with perceived organizational support when subordinates perceived higher supervisory status. Meanwhile, the indirect effects of abusive supervision on promotive and prohibitive voice mediated by perceived organizational support or psychological safety were also stronger when perceived supervisory status was higher. Finally, the theoretical and managerial implications of the findings, limitations, and future research directions were discussed.

Key words voice behavior; abusive supervision; perceived organizational support; psychological safety; perceived supervisory status