

# 道德领导与员工建言： 一个调节-中介模型的构建与检验<sup>\*</sup>

梁 建

(上海交通大学安泰经济与管理学院, 上海 200052)

**摘 要** 近年来, 研究者就如何激发员工公开讲出自己的观点、意见和问题进行了大量的探索。其中, 道德领导对员工建言的效应受到了越来越多研究的关注。在以往研究的基础上, 本研究构建了一个调节—中介模型以探讨道德领导影响员工建言的中介心理机制及其边界条件。根据社会交换理论和社会信息加工理论, 本文分别提出两种不同的中介变量——责任知觉和心理安全感——来解释道德领导与员工建言之间的关系。在此基础上, 本研究进一步假设权力距离会正向调节变量之间的间接关系。通过对某一零售企业 239 名员工的两阶段调查, 我们对以上研究假设进行了检验, 结果总体上支持了本研究的理论预期。本研究的发现有利于我们了解道德领导影响建言行为的心理机制, 指导管理者采取有针对性的措施, 以期有效地管理企业中的员工建言行为。

**关键词** 道德领导; 建言行为; 责任知觉; 心理安全感; 权力距离

**分类号** B849:C93

## 1 引言

在进入 21 世纪后, 员工对于企业的价值不仅仅体现在她/他们所拥有的劳动力上, 而且还在于她/他们能够产生具有创新性的观点和想法。为了能够面对稍纵即逝的市场机遇进行有效的决策, 管理者经常需要从员工那里获得决策信息, 以弥补她/他们认识的不足, 从而快速、恰当地回应外界环境的变化, 在问题进一步恶化前修正偏差 (Morrison, 2011)。为此, Locke, Alavi 和 Wagner (1997: 296)曾预测: “在将来, 那些知道的最多、知道的最快, 而且善于利用员工参与的企业更容易因为自己的努力而获得成功。而且这种趋势会比以往更加明显”。

与这一客观要求相对应的一个事实是, 大多数员工经常感觉到并不能自由地、公开地表达自己的观点, 参与企业决策。研究发现, 员工往往出于对个人得失的考虑, 而普遍不情愿指出相关问题和发

表个人意见, 不愿参与企业内的合理化建议活动 (Dutton, Ashford, O'Neill, Hayes, & Wierba, 1997; Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003; 谢章澍, 杨志蓉, 2006)。员工普遍认为建言是有风险的, 就工作议题公开发表自己的看法会影响企业的和谐和挑战领导的权威, 不仅不能影响管理层的决策, 反而有可能为自己的职业发展带来负面影响。因此即使有些员工相信自己可以说出一些有益的建议, 通常她/他们会选择沉默, 放弃建言。鉴于建言的重要性以及员工在建言时的矛盾心理, 近十年来围绕建言的研究得以迅速增加。其中, 道德领导 (ethical leadership) 对员工建言行为的促进作用日渐受到了研究者的关注 (Morrison, 2011)。

道德领导是指管理者在与下属交往过程中展现出符合伦理规范的个人行为, 并通过沟通、决策制定等管理过程在企业内促进符合道德规范的行为 (Brown, Treviño, & Harrison, 2005)。早在两千多年前, 孔子就提出治理国家最有用的方式是以身作

收稿日期: 2013-01-12

<sup>\*</sup> 国家自然科学基金项目(70902046 和 71222201)资助。

通讯作者: 梁建, E-mail: jianliang@sju.edu.cn

则,用道德来引导、作为下属的榜样,通过潜移默化的方式进行管理。《论语》中曾记载:“其身正,不令而行;其身不正,虽令不从”,“道之以德,齐之以礼,有耻且格”。在西方管理思想史中, Barnard (1938)也较早地强调了道德领导的重要性。在《经理人员的职能》一书中,他认为高尚的道德品德与高超的领导技能(如构建组织架构、有效沟通等)是一名高效管理者必须具备的两项素质。中西方的研究发现道德领导能够提升员工积极的工作态度,促进组织公民行为,抑制各种反生产行为(counter-productive behavior) (Brown & Treviño, 2006; 卢菁, 宋继文, 夏长虹, 2011)。

在以往研究的基础上,本研究的主要目的在于探讨道德领导影响员工建言行为的中介心理机制,并在此基础上,进一步探讨影响这一机制的边界条件。具体而言,本文的理论贡献主要有三点:首先,在社会交换理论(Blau, 1964)和社会信息加工理论(Salancik & Pfeffer, 1978)的基础上,本研究分析了道德领导影响建言行为的效应,提出了两个中介变量来阐明其间的作用机制:责任知觉(felt obligations)和心理安全感(psychological safety)。鉴于对道德领导的研究仍然处于起步阶段,对于其中介变量的研究有利于我们理清其作用机理,加深我们对于道德领导的理解(Brown & Treviño, 2006)。其次,契合近来学者提出检验道德领导效应边界的呼吁(Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, & Salvador, 2009),本研究提出并检验了权力距离对道德领导效应的调节效应。我们预期权力距离作为一种测量个人价值观倾向的特征变量,会影响到员工对领导道德行为的敏感性,从而发挥其调节作用。最后,本文整合了本研究中提出的中介和调节变量,通过检验一个调节-中介模型(moderated-mediation model),系统地分析了道德领导影响员工建言行为的心理机制,以期能够促进企业有效地管理建言行为,并最终提升管理与决策水平。

## 2 文献回顾与研究假设的提出

### 2.1 道德领导和员工建言

员工建言是指员工“针对工作中的相关问题,自由地沟通自己的想法、观点和疑虑,以改善组织或单位运作”(Morrison, 2011: 375)。因此,员工建言一直被研究者视为一种以促进组织变革、提高组织运行效率为目的的亲社会行为(Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006; Van Dyne, Cummings, &

McLean Parks, 1995)。Liang, C. I. C. Farh 和 J. L. Farh (2012)根据建言内容提出了两维度的行为结构:促进性建言和抑制性建言。第一类行为主要指为提高企业效率而提出新观点和新方法;第二类行为则是指针对阻碍组织效率的问题(如有害的行为,不恰当的工作程序、规定和规范等)而提出的抑制性观点和措施。这一概念整合了以往的文献,清晰了员工建言的概念内涵。

鉴于员工建言行为往往伴随着个人风险,研究者普遍认为领导者对建言的可接纳性缓解了员工的退缩认知(withdrawal cognitions),提升了员工参与的可能性。例如, Saunders, Shepard, Knight 和 Roth (1992)发现,在管理者平易近人并且会积极回应员工投入的情况下,员工建言的可能性会增大。其后的研究发现,与高层之间的关系质量影响了中层管理者对自己能否成功建言的判断,以及建言过程有关的个人风险认知,并最终影响了建言行为(Ashford, Rothbard, Piderit, & Dutton, 1998; 汪林, 储小平, 黄嘉欣, 陈戈, 2010)。因此,如果领导者能够淡化权力差异以促进员工的心理安全感,则会相应地激发出更多的建言行为(Edmondson, 2003; Detert & Burris, 2007)。此外,最近的研究还发现当员工在工作中得到上司的支持时,员工公开建言的程度更高;而当员工为一名苛责式领导(abusive supervision)工作时,其公开建言程度则较低(Burris, Detert, & Chiaburu, 2008; 李锐, 凌文铨, 柳士顺, 2009; 李锐, 凌文铨, 方俐洛, 2010)。

与以往研究关注的领导风格不同, Brown 与其同事(2005)提出来的道德领导概念侧重于强调一名领导自身需要满足基本的道德要求(如正直、可靠、公正、诚信、不贪腐等),能够成为下属的道德楷模,同时需要在工作中经常与下属进行有关道德标准和原则的交流和沟通,从而在部门内引导和塑造符合道德规范的工作行为。特别针对建言行为而言,研究者认为当领导者的行为符合员工的道德期待时,会在企业中营造出一种鼓励员工参与的氛围,并最终促进员工的建言行为(Walumbwa, Morrison, & Christensen, 2011; Walumbwa & Schaubroeck, 2009)。在以往研究成果的基础上,我们针对道德领导的行为特点,进一步阐述了道德领导影响员工建言行为的两种互补的中介心理机制:责任知觉和心理安全感。其中,责任知觉解释了以社会交换观点来理解的建言行为动机基础,而心理安全感则解释了从社会信息加工角度理解的建言行为机制。

## 2.2 责任知觉作为中介变量

责任知觉是指员工在多大程度上认为自己应该更加努力地工作,积极参与各种建设性行为以改善组织运作(Fuller, Marler, & Hester, 2006)。因此,这一概念描述的是一种主观的、对工作有激励作用的个人信念。当员工们意识到自己对组织发展负有责任时,我们预期他/她们不会仅仅局限于完成自己的日常工作,而是会积极主动地寻找各种方法和途径来改善组织运作。而建言行为本身就是一种角色外的行为,属于自愿性质,企业无法通过行政手段强迫员工提出高质量的合理化建议(Van Dyne et al., 1995)。因此,我们认为主动提出建设性意见是一名员工对企业发展持有责任知觉的一种外在表现形式。基于这个观点,我们提出责任知觉可以作为理解道德领导与建言行为之间关系的一个中介心理变量。

在领导与成员的交往过程中,一个具有较高道德水平的领导者会把员工利益始终记在心里,她/他不会偏袒某一下属或者以某种借口挑起下属之间的竞争和争斗。此外,在与下属交流时,她/他们不虚伪不做作,以实情相告、遵守诺言、与员工们公正的协商、给予其选择的自由。在交往过程中,下属们会明白自己可以依赖这样的领导,在工作中给予领导以极大的信任(Brown & Treviño, 2006)。因此,员工们会有较强烈地意愿与这样的领导发展一种长期导向、相互信赖的社会交换关系(Blau, 1964)。

在社会交往过程中,如果交换成员的一方做了有利于另一方的事,另一方应该产生回报对方善意的责任感,以维系、强化这种交换关系。而如果另一方没有适时地遵守她/他的义务和责任,那么这种交换关系就开始受到侵蚀,双方的关系质量就会下降(Gouldner, 1960)。因此,领导者的道德水平将会提升其与下属之间的交换关系质量。为了发展和维持这种高质量的交换关系,下属必然会被激发出互惠的意愿,在工作表现出更高的责任意识,以回馈其领导的道德行为。一旦员工感觉到了对道德领导者的义务,互惠行为便成为了一种道德要求。她/他们会为了回报领导者的公正和关心,而愿意成为组织中“一名负责任的公民”,为领导排忧解难,为企业发展积极建言献策。研究表明责任知觉是员工产生各种主动性行为的一项重要心理驱动力(Fuller et al., 2006; Morrison & Phelps, 1999)。因此,本研究提出以下假设:

*假设 1: 责任知觉在道德领导与建言行为之间*

*起到了中介作用。*

## 2.3 心理安全感作为中介变量

心理安全感是指员工能够在工作中自由地表达自我,而不需要担心受到其他人的指责或报复(Kahn, 1990)。由于员工在建言时往往容易招致误解,可能会被其他同事或领导视为抱怨者或批评者,甚至是麻烦制造者。因此当公开提出有关建议时,他/她们通常会担心是否会得罪相关同事,导致人际关系的恶化(Dutton et al., 1997; Milliken et al., 2003)。考虑到建言可能引起人际风险,心理安全感一直被视为员工建言的前提条件之一(Ashford et al., 1998; Detert & Burris, 2007; Liang et al., 2012)。鉴于管理者在工作中有能力去构建一种相互信赖的人际关系,提高员工的心理安全感,预期心理安全感可以作为一项心理机制来解释道德领导对员工建言行为的促进作用。

社会信息加工理论(social information processing theory)认为,一个人所在的社会环境提供了各种影响其态度、调节其行为的社会信息,因此人们的态度和行为并不仅仅取决于自己的需要和目标,而且在很大程度上受到了周围环境的影响(Salancik & Pfeffer, 1978)。在工作中,员工们会通过各种人际网络来判断在工作中表达自己的观点是否受到其他人的欢迎或者是否安全。如前所述,一名道德水平较高的领导者不仅会在与员工交往中展现出各种道德品质(如诚实、自律、不贪腐等),而且也会采用各种管理方式在团队中促进道德行为(如交流、奖励、惩罚、强化道德标准)。因此,道德领导能够利用高尚的价值观和精神融合团队,创造一个良好的人际环境。与这样领导者一起共事,下属会了解到符合道德规范的行为是会带来回报的,而不符合道德规范的行为会带来惩罚(Brown et al., 2005)。她/他们知道自己不会因为发表建设性意见,而受到其他人的斥责、边缘化乃至受到惩罚。如果员工认为自己所处的人际环境是没有威胁的、支持她/他们发表自己观点的,她/他们就不会担心发表个人看法后可能带来的个人风险。这种感知让员工对工作中的人际关系感到放松,降低她/他们对于提出新观点后的风险预期,因此心理安全感会促进员工的建言行为。研究发现,如果领导者能够淡化权力差异以促进心理安全感,则团队成员会表现出更多的建言行为(Edmondson, 2003)。因此,道德领导有助于消除其下属对发表个人意见的负面顾虑,通过增加员工的安全感而促进其建言行为。

基于这些原因,本研究提出假设 2:

*假设 2: 心理安全感在道德领导和建言行为之间起到中介作用。*

#### 2.4 权力距离作为一个调节变量

权力距离是指一个社会在多大程度接受组织或机构中不平等的权力分配(Hofstede, 1980)。尽管这一概念最初定义在国家或社会层面,研究者发现由于个人社会化经历不同,在同一社会不同个体间的权力距离观念也存在着很大的差异(Kirkman, Lowe, & Gibso, 2006)。在本研究中,我们把权力距离定义为一项反映个体价值观差异的心理特征,而不是描述社会层面差异的文化价值变量。由于组织制度和程序并不能完全限定领导者的行为,所以领导者在日常的工作中(如任务分配、晋升、考核等)具有相当程度的主观性和自主性。而权力距离的不同可能会导致员工对领导者道德行为的敏感程度不同,因此我们预期这一特点可能导致了权力距离对于道德领导效应的调节作用。

我们预期权力距离可能会影响到下属对领导者道德行为的敏感度,从而影响到其心理感知(即责任知觉和心理安全感)。具体而言,认同高权力距离的下属倾向于顺从行事并避免与领导产生分歧,她/他们通常相信自己的领导是值得尊敬和信赖的。她/他们通常会认为“那些在社会结构顶端的人……,与那些在社会结构底端的人是非常不同的(Triandis, 1995: 30)”。正是因为这种强烈的个人信念,使得她/他们与领导者之间产生了较大的社会距离,她/他们往往感到自己无力改变领导者的工作方式和行为。所以相对于低权力距离的员工而言,她/他们更加担心领导者的不道德行为可能给自己带来的后果(Tyler, Lind, & Huo, 2000)。而这种担心无疑会提高她/他们在日常工作对于领导者道德行为的敏感性。由于道德水平较高的领导者会严格地遵守较高的道德标准,公平地对待每一个下属,不会滥用自己的权力来谋取个人的利益,这种正面的行为信息会受到高权力距离员工的格外关注,并激发她/他们在工作中产生积极的感知(即较高水平的责任知觉和心理安全感)。

相对而言,低权力距离的员工往往不会认同组织内权力应该不平等地分配。她/他们会认为职位不同只是企业内的分工不同,而不会将管理者看成是与自己显著不同。她/他们倾向于相信自己与管理者一样都是组织内不可或缺的一员,自己与领导者一样对企业的发展负有自己的责任。因此,相对于高

权力距离的员工而言,她/他们对领导者的行为关注相对较少。她/他们的责任知觉和心理安全感更多地与工作本身相关,而不是领导者的行为。与以上推论类似,周建涛和廖建桥(2012)发现对于高权力距离的员工而言,他/她们感知到的威权领导与其建言行为之间的关系要显著高于那些低权力距离者。整合以上的讨论,我们提出以下假设:

*假设 3a: 权力距离调节了道德领导与责任知觉之间的关系。具体而言,这一关系对于高权力距离的员工而言相对较强,而对于低权力距离的员工而言相对较弱。*

*假设 3b: 权力距离调节了道德领导与心理安全感之间的关系。具体而言,这一关系对于高权力距离的员工而言相对较强,而对于低权力距离的员工而言相对较弱。*

本文在假设 1 和 2 分别提出了责任知觉和心理安全感对于道德领导和员工建言之间的中介作用,而在假设 3 中提出因为不同权力距离水平的员工对于道德领导的敏感度不同,从而造成了道德领导行为对心理中介变量的效应产生了差异。结合以上的中介、调节假设,本研究最后提出一个整合的假设:道德领导-责任知觉(心理安全感)-员工建言之间的间接关系(indirect effect)会因为员工权力距离水平的不同而出现不同。

如前所述,建言行为属于自愿性质,企业无法强迫员工提出高质量的合理化建议。但同时它带有一定的个人风险,这类行为容易被误解为发牢骚或对某些人的批评,甚至有可能被认为是对现行组织规范的破坏和挑战(Van Dyne et al., 1995; 2003)。因此,在决定是否进行建言之前,员工必然会对其人际环境进行评估(Dutton et al., 1997)。她/他们需要通过各种线索来判断自己的主动建言是否值得、是否会给自己的职业发展带来负面影响。而这种评估的结果会直接地影响到她/他们后续的行为选择(Lazarus & Launier, 1978)。针对这种行为特点,权力距离会显著地影响到个人对这些风险的感知和判断,最终表现为对道德领导的效应产生调节效应(假设 3)。

现有的文献表明,个人对外界风险的评估很大程度上依赖于个人是否相信自己有足够的资源去应对外界的威胁和各种挑战(Quinn, Spreitzer, & Lam, 2012)。具体而言,高权力距离的人倾向于表现出外部控制源(external locus of control)的特点——即相信自己的决策和生活均被外界所控制,而自

己无力改变这些外界环境因素(Aldag & Jackson, 1984)。因此,她/他们在面对权势时会普遍感觉到一种无力感(powerfulness, Nicol, 2007)。这种价值导向导致了他们/他们在评估建言行为的风险时,会因为自己的无力感,而更加关注于外界环境,特别关注是自己建言的主要对象——领导的行为和行事风格中所透露出的信息。如假设1和2所述,对于高权力距离的人而言,领导者的道德行为有望显著地提升她/他们对建言的责任感和安全感,从而促进建言行为。

相对而言,低权力距离的人由于更加相信自己的能力,从而会低估建言行为带来的个人风险。这种评估结果使得她/他们更加相信自己的建言可以赢得外界的关注,而相对忽略周围人际环境的因素(包括领导者的道德行为)。因此,道德领导行为产生的激励效应会相应变弱。与以上假设相类似, Schaubroeck, Lam 和 Cha (2007)发现高权力距离的员工更加容易接受领导行为的合法性,受到变革型领导行为的影响,她/他们会根据领导者的行为而调整自己对团队的感知;而相对而言,低权力距离的员工并不太关注领导者的行为,因此领导者行为对她/他们感知的影响相对较低。综上所述,我们提出假设4:

*假设4a: 权力距离调节了道德领导与员工建言之间通过责任知觉的间接关系。具体而言,这一间接关系对于高权力距离的员工而言相对较强,而对于低权力距离的员工而言相对较弱。*

*假设4b: 权力距离调节了道德领导与员工建言之间通过心理安全感的间接关系。具体而言,这一间接关系对于高权力距离的员工而言相对较强,而对于低权力距离的员工而言相对较弱。*

### 3 研究方法

#### 3.1 研究样本和程序

本研究的数据来自一家本土连锁超市公司。为了应对零售市场中激烈的竞争,该公司一直鼓励员工提出各种改善客户满意度、降低经营成本的建设性意见。共有341名来自不同工作岗位的一线员工参与了此次调查。为了保证数据质量,课题组在两个时间点发放了两种不同版本的问卷。在第一份员工问卷中,参与调查的员工回答了关于道德领导、责任知觉、心理安全感和权力距离的信息。六个星期以后,我们发放了第二份主管问卷,直属主管评价了2或3名员工的建言行为。所有的英文量表都

遵循标准的翻译和回译(translation and back-translation)程序翻译成了中文。参与者当场完成了问卷并直接交回研究者,参与调查者都收到了一份小礼物作为回报。

在删除了不合格的问卷后,最终成功匹配员工-主管版本的问卷数量为239份,问卷回收率为70%。在参与调查的员工中,73.1%的受访人介于21到30岁之间,65.7%为男性,66.1%的员工接受过大专及以上水平的教育培训。

#### 3.2 测量量表

**道德领导:** 本研究采用了由Brown等人(2005)开发的十道题目来测量道德领导,代表性题目如“就道德而言,我的主管是一个如何正确做事的模范”。在本研究中,其一致性信度系数为0.81。

**责任知觉:** 本研究修改了Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch 和 Rhoades (2001)开发的五道题目来测量员工对组织发展的责任感。代表性题目如“我有责任尽最大的努力去为单位献计献策,以实现它的目标”。这五道题目的一致性信度系数为0.77。

**心理安全感:** 根据Brown和Leigh(1996)、May, Gilson 和 Harter (2004),本研究开发了六道题目来测量个人的安全感。代表性题目如“在单位中,我可以表达自己真实的工作感觉”。其一致性信度系数为0.72。

**建言行为:** 本研究采用了Liang等人(2012)开发的十个题目、两个维度的员工建言量表。这一量表包括了促进性建言和抑制性建言两个维度。代表性题目如“主动提出帮助单位达成目标的合理化建议”(促进性建言)和“敢于对单位中影响工作效率的现象发表意见,不怕使人难堪”(抑制性建言)。这两个量表的一致性信度系数分别是0.90和0.90。

因为建言行为的评价来自直属主管,而每位主管需要评价2或3名下属,我们进行了组内-组间分析(Within-and-Between Analysis, WAWB, Yammarino & Markham, 1992)以检验个体测量的独立性。结果发现WAWB分析的F值并不显著,我们因此可以在个体层面对变量的关系进行统计分析。

**权力距离:** 本研究采用了Dorfman和Howell(1988)开发的六道题目来测量权力距离,代表性的题目如“公司内的主要决策都应由管理者决定,不需要与下属商议”。在本研究中,其一致性信度系数为0.74。

**控制变量:** 因为建言行为很多时候与一个人对

公司情况的了解程度有关,本研究首先控制了两个变量:教育水平和任职时间。任职时间影响到员工对组织文化和运作的熟悉程度,而教育水平是一项反应个人知识储备的变量,我们用三类来测量:中学或以下、大专和大学。此外,本研究还控制员工的年龄和性别。年龄用四类进行测量:20岁或以下,21~30岁,31~40岁,41~50岁及以上。我们采用哑变量来测量性别:女性计为0,男性计为1。

## 4 数据分析结果

### 4.1 验证性因子分析

本研究采用了6个主要变量:道德领导、责任知觉、心理安全感、两类建言行为和权力距离。我们应用验证性因子分析技术评估了变量测量之间的区分效度。如表1所示,观测数据与假设模型(模型1)之间的拟合度很好( $\chi^2 = 787.9$ ,  $df = 579$ ;  $RMSEA = 0.04$ ,  $NNFI = 0.96$ ,  $CFI = 0.96$ ,  $IFI = 0.96$ ),而三种替代模型(模型2~4)与实际观测数据之间拟合度则较差,卡方检验和模型拟合指数都显示假设模型与代替模型之间差异显著。

在模型1中,所有题目在其测量构念上的标准化因子荷重都在0.01水平上显著,表明了构念测量具有较好的聚合效度。同时,我逐一计算了所有构念的平均变异抽取量(average variance extracted),发现这些数值均大于相应构念间相关系数的平方(Fornell & Larcker, 1981),显示了构念测量间具有较好的区分效度。其中,促进性建言和抑制性建言的变异抽取量是0.57和0.56,都超过了促进性建言和抑制性建言两潜变量相关的平方( $\phi_{21} = 0.64$ ,  $\phi_{21}^2 = 0.41$ )。

### 4.2 描述性统计

表2报告了本研究所涉及变量的均值、标准差和其间的相关系数。道德领导与中介变量、结果变量都呈显著相关,符合我们的理论预期。

### 4.3 假设检验

假设1和假设2分别假设了责任知觉和心理安全感在道德领导和员工建言之间的中介作用。基于WAWB分析的结果,本研究采用了结构方程分析程序来完成假设检验。结构方程在模型估计过程中控制了测量误差,同时可以通过比较替代模型与假

表1 测量模型的比较

模型	因子	$\chi^2$	$df$	$\Delta \chi^2$	RMSEA	CFI	GFI	NNFI
1	领导问卷: 促进性和抑制性建言, 下属问卷: 道德领导, 心理安全感, 责任知觉, 权力距离;	787.90	579		0.042	0.96	0.96	0.96
2	心理安全感和责任知觉并入一个因子;	996.08	584	208.18**	0.059	0.94	0.94	0.94
3	促进性建言和抑制性建言并入一个因子;	1152.10	584	364.20**	0.069	0.93	0.93	0.92
4	领导评价的变量并入一个因子, 下属评价的变量并入另一个因子。	2035.08	593	1247.18**	0.109	0.84	0.85	0.83

注: \*  $p < 0.05$ . \*\*  $p < 0.01$  (双尾检验)

表2 均值、标准差及变量间的相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 促进性建言	2.72	0.83	(.90)								
2. 抑制性建言	2.78	0.83	0.62**	(.90)							
3. 道德领导	3.84	0.54	0.15*	0.19**	(.87)						
4. 心理安全感	3.53	0.59	0.20**	0.18**	0.35**	(.72)					
5. 责任知觉	3.94	0.55	0.26**	0.15*	0.28**	0.37**	(.77)				
6. 权力距离	2.32	0.60	0.00	0.03	0.02	0.07	-0.19**	(.74)			
7. 年龄	2.03	0.54	-0.03	0.05	-0.05	0.01	0.08	0.23**	-		
8. 教育	1.68	0.49	0.03	0.02	-0.06	-0.08	0.03	-0.04	-0.12	-	
9. 性别	0.66	0.48	-0.03	0.03	0.02	-0.10	-0.02	0.03	0.02	0.09	-
10. 任职时间	28.67	24.75	0.14*	0.15*	0.07	0.04	0.07	0.08	0.22**	0.04	0.08

注:  $N = 220 \sim 239$ 。信度系数 alpha 标注在对角线上的括号内。任职时间以月为单位。\*  $p < 0.05$ . \*\*  $p < 0.01$  (双尾检验)。

设模型之间的优劣来检验中介效应,这是一项适合本研究假设的统计技术。在分析之前,我们首先针对建言行为加入各种控制变量进行回归,保存了建言行为的残差值,用于随后的假设检验。

参照 Baron 和 Kenny (1986)推荐的中介效应检验程序,在评估假设中介模型的同时,本研究估计了2个嵌套模型与1个替代模型。表3中报告的模型1是假设的理论模型。在此基础上,我们进一步估计了两个嵌套的模型——模型2和3。在这两个模型中,我分别加入了从道德领导到促进性建言和抑制性建言的直接路径,以检验部分中介的可能性。结果如表3所示,观测数据与假设模型拟合的很好( $\chi^2 = 667.12$ ,  $df = 399$ ;  $RMSEA = 0.057$ ,  $NNFI = 0.95$ ,  $CFI = 0.95$ ,  $IFI = 0.95$ )。而两个嵌套模型在增

加了直接效应后,并没有显著地提高模型与数据拟合的程度。因此,模型1与观测数据之间的匹配情况更好。

我进一步估计了一个替代模型(模型4)来评估其它关系的可能性。模型4没有假设中介效应,而是估计了道德领导、责任知觉和心理安全感三者对建言行为的直接效应。这个模型的拟合指数也不错( $\chi^2 = 651.59$ ,  $df = 396$ ;  $RMSEA = 0.056$ ,  $NNFI = 0.95$ ,  $CFI = 0.95$ ,  $IFI = 0.94$ )。然而,六条连线中仅有一条是显著的(从责任知觉到促进性建言),而其它关系则因为变量之间的替代效应而变得不再显著。因此,假设的中介模型比这个替代模型更为合适、有效地反映了观测变量之间的数据关系。

图1显示了假设中介模型的路径估计结果。为

表3 结构方程模型的比较

模型	描述	$\chi^2$	$df$	$\Delta \chi^2$	RMSEA	NNFI	CFI	IFI
1	假设的中介模型	667.12	399		0.057	0.95	0.95	0.95
2	部分中介模型: 加一条从道德领导至促进性建言的路径。	667.05	398	0.07	0.057	0.95	0.95	0.95
3	部分中介模型: 加一条从道德领导至抑制性建言的路径。	665.83	398	1.29	0.057	0.95	0.95	0.95
4	替代模型: 道德领导、责任知觉、心理安全感直接影响员工建言。	651.59	396		0.056	0.95	0.95	0.94

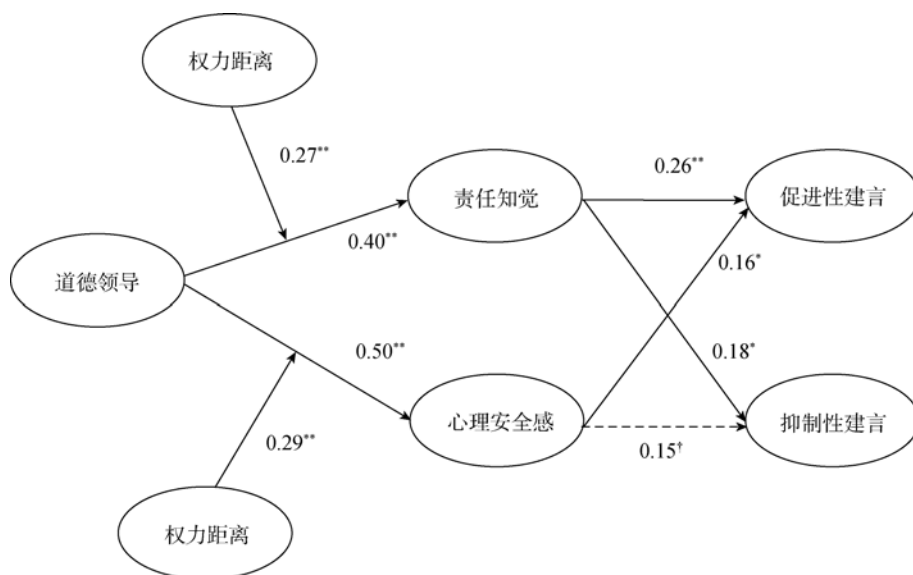


图1 调节-中介模型的模型估计

注: 图示的结果从两个分析中得出: (1) 中介理论模型的检验; (2) 权力距离与道德领导交互作用的检验。报告的是标准化系数。† $p < 0.10$ ; \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$  (双尾检验)。

了表述简洁,我没有报告完整的测量模型,而是仅列出了反映潜变量关系的 $\gamma$ 系数。如图显示,从道德领导到责任知觉和心理安全感的两条路径都是显著的(分别为 $\gamma = 0.40, p < 0.01$ 和 $\gamma = 0.50, p < 0.01$ )。同时,从责任知觉到促进性建言和抑制性建言的路径系数都是显著的(分别是 $\beta = 0.26, p < 0.01$ 和 $\beta = 0.18, p < 0.05$ )。此外,从心理安全感到促进性建言的路径系数同样显著( $\beta = 0.16, p < 0.05$ ),而其到抑制性建言的路径系数仅仅是趋于显著( $\beta = 0.15, p < 0.10$ )。因此,假设1得到了支持,假设2基本上得到了支持。

假设3a和3b提出,权力距离正向地调节了道德领导与责任知觉和心理安全感的关系。根据Ping(1995)的程序,我首先根据线性模型中各观察变量的效应,计算了交互项(即道德领导 $\times$ 权力距离)的路径系数。然后把交互项加入到假设的中介模型中,并设定了权力距离和责任知觉、心理安全感的直接关系,以及交互项和责任知觉、心理安全感之间的直接关系。因为这个模型并不嵌套于假设的中介模型,我通过检验这一模型与观测数据的拟合程度来解释它与假设模型的优劣。结果发现这一调节模型与数据拟合良好( $\chi^2 = 908.90, df = 617; RMSEA = 0.048, NNFI = 0.94, CFI = 0.94, IFI = 0.94$ )。在加入交互项效应后,模型产生了更好的数据拟合度(对于2 d.f.,  $\Delta\chi^2 = 20.10, p < 0.01$ )。与之相应地是,道德领导与权力距离的交互项对于责任知觉( $\gamma = 0.27, p < 0.01$ )和心理安全感( $\gamma = 0.29, p < 0.01$ )的效应都是正向显著的。

图2显示了权力距离对道德领导与责任知觉之间关系的调节效应:对于高权力导向的群体(高于平均值1个标准差)来说,道德领导对责任知觉的影响较为明显( $\beta = 0.46, p < 0.01$ ),而对于低权力距离的群体(低于平均值1个标准差),这一关系明显较弱( $\beta = 0.15, p < 0.05$ )。图3显示的是权力距离对道德领导与心理安全感之间关系的调节效应:在高权力距离组内,道德领导和心理安全感的关系较为强烈( $\beta = 0.48, p < 0.01$ ),而对低权力距离的群体,这一关系也是显著的正相关,但是相对较弱( $\beta = 0.24, p < 0.01$ )。综上所述,我们得出假设3得到了观察数据的支持。

假设4提出道德领导对员工建言的间接效应(通过责任知觉和心理安全感)在高权力距离组和低权力距离组间存在着显著差异。我们采用了Edwards和Lambert(2007)提出的调节中介程序检

验了这一假设。结果报告在表4中。首先,我们发现在高权力距离和低权力距离组中,道德领导与责任知觉( $\beta = 0.30, p < 0.05$ )和心理安全感( $\beta = 0.32, p < 0.05$ )的关系存在明显的差异。

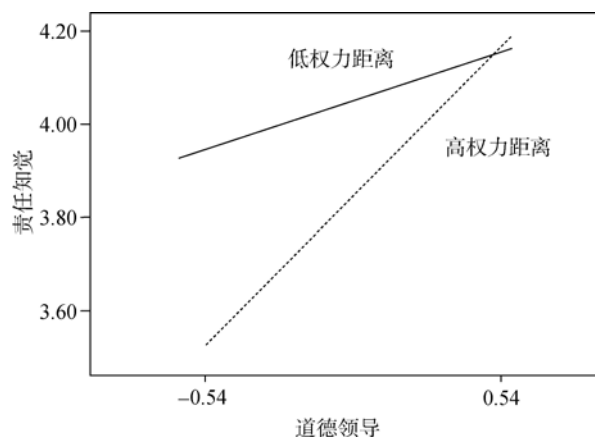


图2 道德领导与权力距离对责任知觉的交互关系

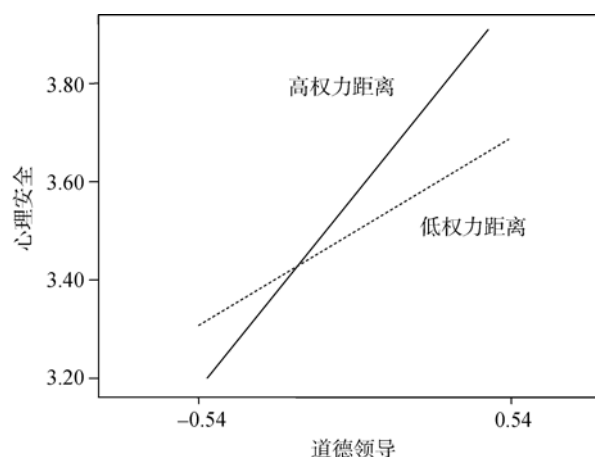


图3 道德领导与权力距离对心理安全的交互关系

表4中的结果表明:道德领导-责任知觉-促进性建言之间的间接效应在低权力距离组( $\beta = 0.07, p < 0.05$ )和高权力距离组( $\beta = 0.18, p < 0.01$ )都显著。其组间差异为0.11,达到了显著性水平( $p < 0.05$ )。而道德领导-心理安全感-促进性建言之间的间接效应在低权力距离组内并不显著( $\beta = 0.03, n.s.$ ),但在高权力距离组内却达到了显著性水平( $\beta = 0.19, p < 0.01$ )。其组间差值为0.16,也达到显著性水平( $p < 0.05$ )。

而对于道德领导-责任知觉-抑制性建言之间的关系,结果表明这一间接效应在低权力距离组( $\beta = 0.04, n.s.$ )和高权力距离组( $\beta = 0.07, n.s.$ )内均不显著,其间差异也没有达到显著性水平。对于道德领



表 4 道德领导效应的调节-中介模型分析

分组统计	阶段		效应		
	第一阶段	第二阶段	直接效应	间接效应	总效应
道德领导(X)→责任知觉(M)→促进性建言(Y)					
低权力距离(-1 标准差)	0.15	0.58**	0.15	0.07*	0.22†
高权力距离(+1 标准差)	0.45**	0.40**	0.11	0.18**	0.29*
组间差异	0.30*	-0.18	-0.04	0.11*	0.07
道德领导(X)→责任知觉(M)→抑制性建言(Y)					
低权力距离(-1 标准差)	0.15	0.28	0.37**	0.04	0.41**
高权力距离(+1 标准差)	0.45**	0.14	0.09	0.07	0.16
组间差异	0.30*	-0.13	-0.28	0.03	-0.25
道德领导(X)→心理安全感(M)→促进性建言(Y)					
低权力距离(-1 标准差)	0.25**	0.11	0.15	0.03	0.17
高权力距离(+1 标准差)	0.57**	0.33*	0.11	0.19**	0.30*
组间差异	0.32*	0.23	-0.04	0.16*	0.13
道德领导(X)→心理安全感(M)→抑制性建言(Y)					
低权力距离(-1 标准差)	0.25*	0.14	0.35**	0.03	0.38**
高权力距离(+1 标准差)	0.57**	0.24	0.05	0.14*	0.19
组间差异	0.32*	0.11	-0.30	0.11	-0.19

注: † $p < 0.10$ , \*  $p < 0.05$ . \*\*  $p < 0.01$ ; 双尾检验。所报告为非标准化回归系数, Bootstrap 样本数为 1,000。

导-心理安全感-抑制性建言之间的间接效应, 我们发现虽然在高权力距离组效应强度达到显著性水平( $\beta = 0.14, p < 0.05$ ), 但在低权力距离组效应不显著( $\beta = 0.03, n.s.$ ), 其间差值也不显著。综上所述, 我们发现对于促进性建言而言, 道德领导对员工建言的间接效应受到了权力距离的调节, 而这一调节的中介效应对抑制性建言并不显著。因此, 假设 4 得到了部分支持。

5 讨论与结论

5.1 研究结果讨论

在本研究中, 我们研究了道德领导与员工建言之间的关系。我们的研究结果主要包括: (1)道德领导与员工建言行为存在正向相关关系; (2)责任知觉和心理安全感在道德领导与建言行为的关系中起到了中介作用; (3)权力距离正向调节了道德领导与责任知觉、心理安全感之间的关系; (4)道德领导通过中介心理变量对促进性建言的间接效应受到了个人权力距离的正向调节。总体而言, 本研究的理论贡献与实践启示主要表现在以下三点:

第一, 本研究成功地将道德领导和建言行为联系起来, 揭示了高道德水平的领导者激励员工超越个人得失、积极为企业发展建言献策的心理过程。建言行为是一种主动性的自愿行为, 而且是员工努

力分析问题、寻求组织改进机会的结果。因此, 研究者将员工建言视为组织创新发展的第一步和重要的组成元素(Rank, Pace, & Frese, 2004)。组织创新始于员工主动地挑战企业现行的操作步骤和管理实践, 而产生出的新观点或新思路。然而, 员工建言同样可能会被理解为个人抱怨或是带来人际矛盾。由于涉及到个人风险, 员工在很多时候对是否应该提出自己的建设性建议而感到左右为难(Van Dyne, Ang, & Botero, 2003)。基于建言行为的这一特征, 在以往研究的基础上, 我们把道德领导视作激发建言行为的预测变量, 通过阐述道德领导如何建立适合员工建言的人际环境而构建了两者之间的联系。

在本研究中, 我们根据社会学习理论和社会信息加工理论提出了道德领导影响员工建言的心理中介变量: 责任知觉和心理安全感。作为权力拥有者, 拥有较高道德水平的领导者并不会滥用职权, 而是尽可能地关心下属的利益。因此, 她/他们能够与下属进行高质量的交换互动, 使得员工相信自己的责任并不仅仅限于完成规定的任务, 为企业健康发展提供建设性建议也是她/他们对组织应尽的义务之一。责任知觉作为中介变量与组织公民行为文献中将建言视为角色外(extra-role)行为的逻辑是一致的(Van Dyne et al., 1995)。另一方面, 道德领导不

仅为组织内的人际交往确立了基本道德规范，而且努力在管理工作中坚持较高的伦理标准。因此，只要她/他们发表的建言不是受其自身利益驱使，员工们不用担心会受到主管或同事的攻击或疏远，能够轻松地针对各种尖锐的问题提出自己的观点(Treviño, Brown, & Hartman, 2003)。心理安全感作为中介变量反映了组织沉默文献一直以来坚持的理论观点(Morrison & Milliken, 2000)。因此，我们的研究整合以上两方面的文献，论述了道德领导影响员工建言行为的心理机制。

第二，本研究提出并检验了权力距离对于道德领导-员工建言之间间接效应的调节作用。研究结果表明权力距离显著地调节了道德领导与心理中介变量之间的关系：对于认可高权力距离的员工而言，道德领导对于责任知觉和心理安全感的影响更加明显。作为一项描述等级观念差异的个性特征，权力距离影响了人们对领导者道德行为的敏感程度。那些高权力距离的员工会高度关注领导者的道德行为，她/他们会因领导者的自律和强调公平的管理政策而深受鼓舞，并由此影响到她/他们的工作态度和行为。

值得关注的是，我们从表 4 中可以看到，在道德领导-责任知觉-员工建言之间的间接效应中，权力距离在第二阶段(责任知觉-员工建言)的调节效应呈现出截然相反的效应：责任知觉与员工建言在低权力距离组中的关系比高权力距离组更加紧密(0.58 与 0.48, 促进性建言; 0.28 与 0.14, 抑制性建言)。因此，权力距离可能负向地调节了责任知觉和员工建言之间的关系。结合以往的研究结果(Chen & Aryee, 2007; Farh, Hackett, & Liang, 2007; Sue-Chan & Ong, 2002)，我们认为权力距离可能在变量间因果联系中扮演不同的调节角色：当我们检验道德领导与中介心理变量之间的关系时(即第一阶段的关系)，权力距离影响了员工对领导行为的敏感性，从而正向地调节了两者之间的关系；但当我们观察责任知觉和员工建言之间的关系时(即第二阶段的关系)，因为因变量是可观测的外在行为，这时变量间的关系反映的不仅仅是心理感知，更多的是个人社会化学习的结果。高权力距离的员工会认为在社会交往中，更为重要的是恪守本分和职责，而不是判断双方关系的质量(Farh et al., 2007)。他们/她们认为一名员工不应该对工作职责以外的事情说三道四，而应该有意识地控制自己的行为以使之符合主流的社会规范；而低权力距离的员工则认为自

己的行为应该源于自己的感知，而不应该受到社会规范的约束。这一分析也部分解释了为什么权力距离没有调节道德领导-中介心理变量-抑制性建言之间的间接关系。因为中国社会一直强调人际和谐，而相对排斥直接挑战对方的抑制性建言，所以这种文化传统可能压抑了第二阶段的抑制性建言，从而使得权力距离在第一阶段产生的激发效应变得不再显著(魏昕, 张志学, 2010)。由此可见权力距离对员工的影响可能是一个非常复杂的心理过程，而不是单一的心理机制。将来的研究应该在现有的基础之上继续探索权力距离对员工心理和行为的影响。

最后，我们的研究表明管理者的道德行为对激励下属建言具有重要作用。道德领导为员工建言行为创造了两个必要条件：因为感激而衍生出的责任知觉和处于良好人际关系中带来的心理安全感。Kabanoff (1991)曾经指出领导研究存在的两难情境：一方面领导研究必须强调管理者和一般员工之间的等级差异，同时又必须研究如何在领导和下属之间促进认同和合作。我们认为道德领导为解决这种两难情境提供了一定的思路：即充分发挥领导者的道德感染力，利用职位使得管理者成为激发员工学习模仿的榜样，而不仅仅是将职位权力作为管理控制的手段。

### 5.3 研究局限和未来的研究方向

在本研究中，我们检验了道德领导影响员工建言的两项心理机制(即责任知觉和心理安全感)。这两个变量可能并没有完整地反映道德领导影响建言行为的心理机制。例如 Tangirala 和 Ramanujam (2008)发现，员工在工作中的个人控制感也影响了促进性建言。将来的研究可以从不同的理论角度来探索其它可能的中介机制。其次，本研究的数据来自国内的一家零售企业。考虑到本文研究了权力距离的调节作用，而中国本身就是一个高权力距离的国家。因此我们得到的结果可能存在一定的情境局限。将来的研究可以针对我们的结果进行跨层面、跨情境的检验，使得变量间的因果联系变得更清晰。

### 5.4 结论

在本研究中，我们着重分析了道德领导影响员工建言的心理机制，通过结合员工建言文献，推动了道德领导研究的发展。道德领导作为一个新的概念是否能够持续地受到关注取决于其是否能够解释重要的结果变量(Mayer, Aquino, Greenbaum, & Kuenzi, 2012)。本文以道德领导的特点出发，严谨

地阐述了其通过两种心理中介机制来影响员工的建言行为的作用机制,进一步证实道德领导作为一个独立变量所发挥的理论价值,这为推进道德领导的今后研究提供了一些新的思路。此外,考虑到中国社会长期的高权力距离导向,道德领导对于员工建言的重要性在中国组织情境中显得尤其重要。管理者们应该在推进企业道德规范建设中扮演重要的角色,不仅应该身体力行,树立道德榜样,而且需要在管理过程中强调树立道德标准,建立良好的企业道德氛围。这对于企业长远的组织创新发展是非常有必要的。

### 参 考 文 献

- Aldag, R. J., & Jackson, D. W., Jr. (1984). Measurement and correlates of social attitudes. *Journal of Business Ethics*, 3, 143–151.
- 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.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in social life*. New York: John Wiley.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358–368.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- 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, 912–922.
- Chen, Z. X., & Aryee, S. (2007). Delegating and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal*, 50, 226–238.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50, 869–884.
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in International Comparative Management*, 3, 127–150.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic Management Journal*, 18, 407–425.
- Edmondson, A. C. (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., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42–51.
- Farh, J. L., Hackett, R. D., & 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 traditionality. *Academy of Management Journal*, 50, 715–729.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50.
- 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.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9, 42–63.
- Kabanoff, B. (1991). Equity, equality, power, and conflict. *Academy of Management Review*, 16, 416–441.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural value framework. *Journal of International Business Studies*, 37, 285–320.
- Lazarus, R. S., & Launier, R. (1978). Stress-related transactions between persons and environment. In L. A., Pervin & M. Lewis (Eds.), *Perspectives in interactional psychology* (pp. 287–327). New York: Wiley.
- Li, R., Ling, W. Q., & Fang, L. L. (2010). The mechanisms about how perceived supervisor support impacts on subordinates' voice behavior. *China Soft Science*, (4), 106–115.
- [李锐, 凌文铨, 方俐洛. (2010). 上司支持感知对下属建言行为的影响及其作用机制. *中国软科学*, (4), 106–115.]
- Li, R., Ling, W. Q., & Liu, S. S. (2009). The mechanisms of how abusive supervision impacts on subordinates' voice behavior. *Acta Psychologica Sinica*, 41, 1189–1202.
- [李锐, 凌文铨, 柳士顺. (2009). 上司不当督导对下属建言行为的影响及其作用机制. *心理学报*, 41, 1189–1202.]
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55, 71–92.
- Locke, E., Alavi, M., & Wagner III, R. (1997). Participation in decision making: An information exchange perspective.

- Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 293–331.
- Lu, Q., Song J. W., & Xia C. H. (2011). An analysis on the influencing mechanisms of ethical leadership: A social exchange perspective. *Chinese Journal of Management*, 8, 1802–1812.
- [卢菁, 宋继文, 夏长虹. (2011). 道德领导的影响过程分析: 一个社会交换的视角. *管理学报*, 8, 1802–1812.]
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55, 151–171.
- 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.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 1–13.
- 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.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5, 373–412.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706–725.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403–419.
- Nicol, A. A. M. (2007). Social dominance orientation, right-wing authoritarianism, and their relation with alienation and spheres of control. *Personality and Individual Differences*, 43, 891–899.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: Sage.
- Ping, R. A., Jr. (1995). A parsimonious estimating technique for interaction and quadratic latent variables. *Journal of Marketing Research*, 32, 336–347.
- Quinn, R. W., Spreitzer, G. M., & Lam, C. F. (2012). Building a sustainable model of human energy in organizations: Exploring the critical role of resources. *Academy of Management Annals*, 6, 337–396.
- Rank, J., Pace, V. L., & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 518–528.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224–259.
- Saunders, D. M., Sheppard, B. H., Knight, V., & Roth, J. (1992). Employee voice to supervisors. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 241–259.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1020–1030.
- Sue-Chan, C., & Ong, M. (2002). Goal assignment and performance: Assessing the mediating roles of goal commitment and self-efficacy and the moderating role of power distance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 1140–1161.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51, 1189–1203.
- Treviño, L. K., Brown, M. E., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56, 5–38.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Tyler, T. R., Lind, E. A., & Huo, Y. J. (2000). Cultural values and authority relations: The psychology of conflict resolution across cultures. *Psychology, Public Policy, and Law*, 6, 1138–1163.
- 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., & McLean Parks, J. (1995). Extra role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. *Research in Organizational Behavior*, 17, 215–285.
- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. (2011). *The effect of ethical leadership on group performance: The mediating role of group conscientiousness and group voice*. Working paper, University of Arizona.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1275–1286.
- Wang, L., Chu, X. P., Huang, J. X., & Chen, G. (2010). The influence mechanism of Guanxi with the top manager on manager voice: Empirical evidence from the local family business. *Management World*, (5), 108–117, 140.
- [汪林, 储小平, 黄嘉欣, 陈戈. (2010). 与高层领导的关系对经理人“谏言”的影响机制——来自本土家族企业的经验证据. *管理世界*, (5), 108–117, 140.]
- Wei, X., & Zhang, Z. X. (2010). The mechanism of reluctance to express prohibitive voices in organizations. *Management World*, (10), 99–121.
- [魏昕, 张志学. (2010). 组织中为什么缺乏抑制性进言? *管理世界*, (10), 99–121.]
- Xie, Z. S., & Yang, Z. R. (2006). Innovative Community: new perspective on the model of all-involvement innovation of firm. *Studies in Science of Science*, 24, 775–779.
- [谢章澍, 杨志蓉. (2006). 创新共同体: 企业全员创新模式的新探索. *科学学研究*, 24, 775–779.]
- Yammarino, F. J., & Markham, S. E. (1992). On the application of within and between analysis: Are absence and affect really group-based phenomena? *Journal of Applied Psychology*, 77, 168–176.
- Zhou, J.-T., & Liao, J.-Q. (2012). Why Chinese employees like to keep silent? The negative impact of authoritarian leadership on the employee voice. *Journal of Business Economics*, (11), 71–81.
- [周建涛, 廖建桥. (2012). 为何中国员工偏好沉默——威权领导对员工建言的消极影响. *商业经济与管理*, (11), 71–81.]

## Ethical Leadership and Employee Voice: Examining a Moderated-Mediation Model

LIANG Jian

(Antai College of Economics and Management, Shanghai Jiao Tong University, Shanghai 200052, China)

### Abstract

Employee voice received more and more research attention recent years. Among this line of research, ethical leadership was proposed to be a key variable to motivate employee voice. The purpose of the present study is to examine the relationship between ethical leadership and employee voice. Drawing on the characteristics of employee voice and relevant theories about ethical leadership (i.e., social learning theory, Bandura, 1977; social exchange theory, Blau, 1964), we propose two psychological mediators to clarify the underlying mechanisms of ethical leadership on employee voice: psychological safety and felt obligations. Furthermore, we propose power distance orientation as a boundary variable to understand its interplay with ethical leadership on psychological mediators. Power distance orientation is expected to influence individuals' sensitivity to the ethical signal of leadership. It helps to illustrate different psychological processes that better explain the mediating model of ethical leadership.

A two-phase survey data were collected from 239 Chinese retailing employees. I administered two versions of surveys at two different time points. In the first survey, the focal employee was asked to provide information about ethical leadership, felt obligations, psychological safety, and power distance orientation. Six weeks later, the immediate manager was asked to assess the focal employee's voice behavior. All the scales were well-established in the literature. The standard translation and back-translation procedures were employed to translate the English items into Chinese by the researcher. Structural equation modeling technique was employed to test the hypotheses about mediation and moderation, while bootstrap analysis procedures were used to test the moderated-mediation relationships among the study variables.

Consistent with predictions, the results showed that both psychological safety and felt obligations mediated the influence of ethical leadership on voice behavior. Meanwhile, the results suggest that power distance orientation not only positively moderated the relationship between ethical leadership and two mediators (i.e., psychological safety and felt obligations): the relationship between ethical leadership and two psychological mediators was much stronger for high power distance employees than for the ones with low power distance orientation. Since both significant mediation and moderation relationships existed, I further examined the possibility of a mediated moderation relationship. The results suggest that two indirect relationships (i.e., ethical leadership-felt obligations-promotive voice and ethical leadership-psychological safety-prohibitive voice) were positively moderated by power distance orientation.

Collectively, this research extends our understanding of the leadership-voice relationship and specifies how ethical leaders facilitate employee voice. Our study showed that ethical conducts from the power-holders would be important for motivating employee constructive voice, because the ethical type of leadership actively create two necessary conditions for voice behavior: felt obligations and psychological safety. Therefore, the full integration of ethical standards into leadership is not only preferable, but also necessary for long-term organizational innovation and survival. In addition, managers should play a critical role in advancing moral principles, setting moral examples and emphasizing moral persuasion in the Chinese context, where there is likely to be a much heavier concentration of individuals with a high power distance orientation than other places with low power distance tradition (i.e., the U.S.). Otherwise, employees' unrest may be easily fuelled by suspicious of abuse of power and official corruption in the management side during the period of restructuring.

**Key words** ethical leadership; employee voice; psychological safety; felt obligations; power distance orientation