

中庸与员工建言：建言预期和地位知觉的调节作用

□ 杜 旌 刘 芳^①

摘 要：员工建言行为对于组织发展有十分重大的意义，而中国传统中庸价值取向对员工建言行为会有潜在的影响作用。本文以高科技行业 27 个团队 159 位员工为研究对象，实证分析了在建言预期和地位知觉两种情形下，中庸价值取向对员工建言行为的影响。多层线性模型分析显示，在高建言预期和低地位知觉情境下，个体中庸价值取向对员工建言行为有显著作用。研究揭示了中庸价值取向对建言行为的情景作用，研究结论对理论和管理实践都具有意义。

关键词：中庸价值取向；建言行为；建言预期；地位知觉

一、引 言

建言行为最初作为员工申诉不满的途径（Rusbult et al., 1988），可以缓解员工在工作中的不满情绪。如今，越来越多企业意识到员工是企业知识创新的主体，而员工的建议和观点是企业创新思想的源泉（Zhou & George, 2001），它可以促使企业在激烈的竞争中生存、革新和成长（Amabile et al., 1996）。作为员工参与管理的形式之一，建言行为可以提高员工的主人翁意识，发挥其主观能动性（段锦云和钟建安，2005），降低离职率，提高满意度（段锦云和张倩，2012）等；而建言行为的缺乏很容易给组织造成严重的问题或后果（Fuller et al., 2007）。

尽管建言行为对于企业来说意义重大，但建言行为本质上包含了对于现状的挑战（LePine & Van Dyne, 1998；段锦云和凌斌，2011），“良药苦口，忠言逆耳”，这就使得建言行为可能会使员工被贴上负面标签（Milliken, Morrison & Hewlin, 2003），使上级难堪（段锦云和钟建安，2005），以致产生人际风险（Milliken et al., 2003）。为了探索如何有效地促进员工积极建言，学者们展开了一系列研究，发现了心理安全感、领导特质、主动性人格、支持性同事关系等对员工建言行为有促进作用（Deten &

^① 杜旌、刘芳，武汉大学经济与管理学院。本研究受国家自然科学基金面上项目：本土文化情境下领导行为对员工变革反应的影响：基于图式理论的动态研究（71172202）和组织变革前非正式信息的作用机制：多层次纵向研究（71572135）的资助。

Burris, 2007)。在强调“和谐”、“和为贵”的中国情境下,中国人更倾向避免引起冲突的行为,更愿意实施能够加强相互之间关系的行为(Leung, Koch & Lu, 2002),以求保持所处生活环境的动态平衡(杨中芳, 2009)。

因此,研究中国背景下的建言行为时,传统文化价值观念是需要考虑的因素。中庸价值取向作为我国传统文化核心之一,对建言行为极有可能产生影响。Chiaburu 和 Harrison (2008)认为,建言行为的发生比其他角色外行为需要更多的认知加工过程,这与作为“元认知的实践思维体系”(杨中芳, 2009)的中庸价值取向具有一致性(段锦云和凌斌, 2011)。中庸价值取向强调平衡与和谐,而建言行为在实质上来说是对现有平衡状态在一定程度上的扰乱,因此不少学者认为中庸价值取向对建言行为有抑制作用(Liu, Zhu & Yang, 2010; 段锦云, 2011)。但是从另一个方面来说,建言行为又是在逆境中谋发展,是为了更高水平的和谐状态而服务的,因此也有学者认为中庸价值取向对建言行为有促进作用(侯玉波和朱滢, 2002)。杨中芳(2009)也认为个体中庸价值取向并不阻碍其建言,而是促使个体选择合宜且实用的途径来表达自己的观点。通过对长三角地区的 25 家外资和民营企业的 278 名员工进行研究,学者们发现中庸思维与顾全大局式建言行为存在正相关关系,与自我冒进式建言行为存在负相关关系(段锦云和凌斌, 2011)。中庸价值取向非常依赖周围的情境要素:人、事、物,并依据外部情境的变化来调节行为的范围和程度(段锦云和凌斌, 2011)。因此,中庸价值取向对建言行为的作用应视不同的情境而有所不同。

本文研究在建言预期和地位知觉两种情境下,中庸价值取向对建言行为的情景依存作用。

根据行为决策理论,决策者在做决策时,会对决策风险进行判断(Edwards, 1961; Tversky & Kahneman, 1974)。行为决策理论认为决策者在风险型决策中表现出厌恶风险,倾向于接受风险较小的方案。中庸价值取向个体倾向于维持和谐,而建言行为在本质上来说是对现有平衡的扰乱(Liu, Zhu & Yang, 2010),但是建言行为又是在逆境中谋发展,是为了更高水平的和谐状态而服务的,因此也有学者认为中庸价值取向对建言行为有促进作用(侯玉波和朱滢, 2002)。中庸价值取向个体是否会采取建言行为,首先会对破坏和谐的风险大小进行预期,若风险较小,则可能会采取建言行为;若风险较大,则可能保持沉默。本文选取建言预期作为调节变量,建言预期是指个体在决定是否进行建言行为时,对自己建言行为结果受重视、被采纳以及建言行为对组织影响的预期。用建言预期来描述对建言行为结果的判断,即个体对周围环境中建言行为结果被接受和采纳的认知。高建言预期个体比低建言预期的个体有更高的建言信心,认为建言行为更易被采纳。中庸价值取向强调对正常规律的遵循(王岳川, 2009),在高建言预期情况下,中庸价值取向个体会更多建言,因此建言预期可能会正向调节中庸价值取向与建言行为间的关系。总的来说,中庸价值取向非常依赖周围情境,依不同情境和体验而具有不同的行为准则(杨中芳, 2009),因此中庸价值取向与建言行为的关系也会因个体对环境掌控程度的不同而表现出差异性(段锦云和凌斌, 2011)。

同样根据行为决策理论(Edwards, 1961; Tversky & Kahneman, 1974),中庸价值取向个体是否会建言,还可能受个体是否愿意承担建言行为破坏和谐的风险的影响。若个体在一定的地位上,有更多承担风险的责任意识,中庸

价值取向个体更多地选择去建言可能更是一种“行大道”的方式，由此，我们选取地位知觉作为调节变量。地位知觉是指个体自身感知到的自己是否有影响力及担负的责任，用地位知觉来衡量个体是否有责任去承担风险。个体拥有更高的建言责任感，与中庸价值取向所倡导的“素位意识”（王岳川，2009）一致，在这种情况下，中庸价值取向个体会更愿意承担建言的责任，会有更多建言行为；但建言行为存在风险，高避免风险责任感的个体会有更高的维持和谐现状的责任意识，中庸价值取向个体追求内外和谐、不做“好高骛远”之事，在这种情况下，中庸价值取向个体可能会减少自己的建言行为。因此地位知觉可能会对中庸价值取向与建言行为关系有正向调节作用，也可能会有负向调节作用。本文将实证探索此调节作用究竟是正向还是负向。

目前多数研究建言行为的文章都根植于西方文化（Choi，2007；Liu，Zhu & Yang，2010），

文化价值是需要考虑的因素（段锦云和凌斌，2011），因此本文选取中庸价值取向作为预测变量。建言行为普遍被认为是高风险的（梁建，2014），我们从中庸价值取向倡导和谐的角度，细化到建言行为破坏中庸价值取向倡导的这种和谐的风险上来。本文的贡献体现在以下两个方面：首先，以往研究认为中庸价值取向对建言行为的影响不是正向的（侯玉波和朱滢，2002）就是负向的（Liu，Zhu & Yang，2010；段锦云，2011），本文认为并非如此：中庸价值取向和建言行为间的关系要视情境因素的影响而定。其次，本文以行为决策理论（Edwards，1961；Tversky & Kahneman，1974）为理论框架，从个体对建言行为破坏和谐风险的判断及承担的视角，分别选取建言预期与地位知觉两个调节变量探讨中庸价值取向对建言行为的作用机制。本文的研究构架如图 1 所示，研究数据来源于高科技行业的 27 个团队 159 位员工，数据分析采用多层次模型完成。

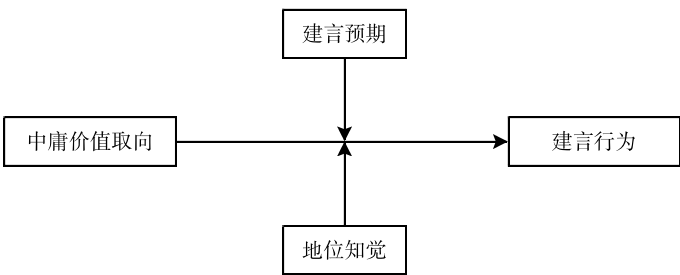


图 1 研究构架

二、理论框架与研究假设

（一）中庸价值取向与建言行为

建言行为是组织成员以改善工作环境或组织现状为目的，以变化为导向，旨在表达与工作相关的建设性想法、信息及意见的角色外人际沟通行为（LePine & Van Dyne，1998；段锦

云，2011）。当代学者主要从员工个体层面的视角研究建言行为，将其作为员工面对工作不满时的行为反应（Rusbult et al.，1988），或由积极情感引起的、更为主动的角色外行为（段锦云，2012；宝贡敏和钱源源，2009）。国内外对建言行为的研究已十分成熟。如对建言行为维度进行划分的研究，分为单维（LePine & Van Dyne，1998）、二维（顾全大局式和自我冒进

式) (段锦云和凌斌, 2011) 和三维 (默许、防卫型和亲社会型) (Van Dyne, Ang & Botero, 2003)。对建言行为的影响因素的研究, 主要有工作特征 (Choi, 2007)、领导者特征 (Deten & Burris, 2007; Liu et al., 2010)、组织环境特征 (Milliken et al., 2003)、个体特征 (Milliken et al., 2003)、团队氛围 (Zhou & George, 2001) 等。

中庸价值取向是东方文化背景下个人与他人互动过程中表现最为突出的一种价值理念, 它不仅隐含了个人的自我感受, 也隐含了他人所给予的外在要求, 最重要的是此价值理念还包括了人际互动的情境网络 (吴佳辉和林以正, 2005)。在人际交往方面, 中庸价值取向主张分析环境因素及周围人的感受后, 选择一种对自己和他人都有利的方式来化解矛盾, 从而建立和谐的人际关系。“中庸价值取向”的基本含义及精神是: 执两端而允中 (杨中芳, 2009)。也就是说, 辩证地认识和看待一切事物, 不走极端, 选取适宜 (中) 的行为处事方法。达到中庸价值取向“凡事要想清楚再做, 先审时度势, 把事情的两端抓好, 再寻找恰到好处的行动方案”的要求。

中庸价值取向个体在行为处事上会综合考虑各种因素, 以求达到平衡与和谐。因此中庸价值取向对建言行为是起促进作用还是抑制作用, 可能会受中庸价值取向“审时度势”的影响, 即需要视不同的情境进行具体分析。

首先, 中庸价值取向对建言行为有抑制作用。建言行为存在许多风险 (Detert & Burris, 2007), 根据 Milliken 等的研究, 建言行为有“被视为负面人物、损害人际关系、建言行为不被重视和接纳、被惩罚或报复以及给他人带来麻烦”五大类风险 (Milliken et al., 2003)。对于中庸价值取向的个体来说, 他们强调和谐,

因此更有可能避免引起冲突的行为。单是损害人际关系风险这一点就可能让他们对建言行为望而却步。中庸价值取向的传统观念中过于强调整体的“和”, 对于个体创造力的培养和发挥或许会有抑制作用 (刘辉, 2013), 由此推断中庸价值取向会抑制建言行为。许多学者也证实了中庸价值取向个体会更少建言, 如 Liu 等认为高中庸价值取向的员工会更加“自我约束”, 并在领导面前谨言慎行以避免挑战领导权威 (Liu et al., 2010)。总之, 高中庸价值取向的员工会更加注重根据具体的情境来不断反馈并修正自身行为, 以期实现自我与情境的和谐, 从而会更加谨慎地对待领导的意图, 因此不会轻易表达自己的观点 (段锦云, 2011)。

其次, 中庸价值取向对建言行为也有可能存在促进作用。“不得中行而与之, 必也狂狷乎! 狂者进取, 狷者有所不为也。” (《论语·子路》) 孔子奉行中庸之道, 他认为如果得不到中庸之士与他交往, 就一定结交狂放的人和狷介的人, 因为狂放的人积极向上, 狷介的人有所不为, 不同流合污, 随波逐流。引申此意义, 高中庸价值取向的个体也会在争取机会与过分机会主义之间寻找一个平衡点。能依情境做到“收放自如”, 既争取自己出头的机会, 又能顾及周围人的需求及感受, 从而能平安舒适地、和谐地与大家相处 (杨中芳, 2009)。因此中庸价值取向的个体也有可能是在顾忌与周围人关系的情况下, 提出自己的看法和观点。如段锦云和凌斌 (2011) 的研究中, 顾全大局式建言行为在建言时能充分考虑各方利益, 委婉地表达建议, 提供充分的理由, 并在必要时能顾及上司感受而做出退让等, 这与中庸价值取向中的平衡自我与情境的关系有一定的一致性。据此, 中庸价值取向与顾全大局式建言行为存在正相关关系。中庸价值取向个体感知世事的一大特

点是“阴阳转换”，即个体在看问题时，能看到问题的“一体两面”，并认识到这两个面的相生相克关系（杨中芳，2009）。中庸价值取向个体可能会认识到，建言行为虽然在一定程度上是对现状的挑战、对和谐的打破，但从另一个角度看也不失为个人和组织谋取新和谐的途径。侯玉波和朱滢（2002）认为，高度中庸价值取向的人会在危难中看到希望，也会在平和中想到危机，他们不孤立地看一时一事，而是会关注其背后的动态转化。因此，高中庸价值取向的人可能会有更多的建言行为。

综上所述，中庸价值取向个体到底是会更多地选择建言还是回避建言，可能还需要视具体的情形来定。本文选取个体对建言行为结果的预期及个体对自我地位知觉两种情形来研究中庸价值取向对建言行为的影响。

（二）建言预期的调节作用

尽管建言行为对于一个组织来说如此重要，有些企业也已将建议活动制度化以促进员工的建言行为，如定期召开座谈会鼓励员工发言、对提出好建议的员工给予物质奖励等，然而许多措施的效果并不理想，员工参与率并不高（焦凌佳、彭纪生和吴红梅，2013）。建言行为是员工的自愿行为，经常会涉及对组织现状的挑战和对领导权威的威胁，单纯依靠这些外部激励制度很难激发员工的建言行为。根据行为决策理论（Edwards, 1961; Tversky & Kahneman, 1974），个体在做决策时，通常会对风险成本进行权衡。个体在做出建言行为决策前也会存在对建言行为结果进行预评估的过程（段锦云和张倩，2012）。吴维库等就谈到在工作中员工之所以不能畅所欲言，说出自己的想法，主要是考虑到“说实话”的代价（吴维库等，2012）。Milliken 等对员工沉默行为产生机制的研究发现，员工提出建言后，会产生对被视作负

面人物、损害人际关系、建言行为不受重视、被报复惩罚和对其他人的负面作用五个方面的害怕（fear），即对建言行为产生消极预期（Milliken, Morrison & Hewlin, 2003）。对于中庸价值取向个体来说，建言行为存在的最大风险就是破坏中庸价值取向所倡导的和谐。本文从个体对建言行为结果预测的角度，用建言预期来衡量个体对自己建言行为结果及破坏和谐的风险的预测。建言预期是指个体在决定是否进行建言行为时，对自己建言行为结果受重视、被采纳，以及建言行为对组织影响的预期。

高中庸价值取向的个体能够依据情境做到“收放自如”，既争取自己出头的机会，又能顾及周围人的需求及感受，从而平安舒适地、和谐地与大家相处（杨中芳，2009）。高中庸价值取向的个体更有可能感知到建言行为结果乐观，或建言行为对人际关系破坏程度不大。在此情况下，建言行为破坏中庸价值取向所倡导的和谐的风险不存在或较小，因此他们会更积极地展现出建言行为。当建言不能被采用、不受领导或组织重视时，个体的建言行为可能会招致领导的反感并给同事带来麻烦，影响人际关系，这种情形下存在较大破坏和谐的风险。高中庸价值取向的个体更有可能让自己的行为与环境相符，抑制自己的建言行为。邓今朝（2010）的研究就发现，受中国传统文化的影响，当员工在工作中发现问题时，会对建言行为的潜在风险进行权衡，当这些风险太大的时候，就会选择不建言。因此本文假设：

假设 1：建言预期正向调节个体中庸价值取向与建言行为的关系：在高建言预期情形下，中庸价值取向对员工建言行为有显著的促进作用。

（三）地位知觉的调节作用

Eisenberger 等将上司在组织中是否有实质

性的权力、影响力以及是否受组织支持的认知定义为上司地位知觉 (Eisenberger et al., 2002)。已有研究发现,组织中的地位,如职位高低,对建言行为的影响有不同的作用。Milliken 等认为职位更高的、年长的、任职时间长的员工认为自己的建言更有可信性和受重视度,所以更愿意说出自己的建议 (Milliken, Morrison & Hewlin, 2003),但 Noelle-Neumann (1974) 却认为年长的人可能会觉得提建议更有风险,而不愿意建言。借鉴 Eisenberger 等的上司地位知觉定义,我们将个体自身感知到的自己是否有影响力及担负的责任定义为地位知觉,认为它会影响中庸价值取向和建言行为的关系。

建言预期衡量的是建言行为存在的破坏和谐的风险,当建言行为存在这种破坏和谐的风险时,根据行为决策理论,中庸价值取向个体可能会讨厌这种破坏和谐的行为。但建言行为又是在逆境中谋发展,是为了更高水平的和谐状态而服务的 (侯玉波和朱滢, 2002)。故中庸价值取向个体是否会建言,可能会受是否愿意承担风险责任,即地位知觉的影响。地位知觉越高的个体,会感觉自己更受组织及上级重视,责任感更强。高地位知觉会提高个体对其担当建言者角色的“合法性”感知,地位知觉越高,个体越有为组织的更好发展献计献策的责任感,更愿意承担建言行为风险 (Anderson & Galinsky, 2006)。这也与《中庸》对“君子要素位而行,安于所守”的强调一致,故在此情形下中庸价值取向个体会更可能建言。反之,低地位知觉的个体,有更低的建言责任意识,其建言行为很可能不仅得不到重视及支持,反而会扰乱现有和谐,违背中庸价值取向个体遵循的“自我定位中的素位意识”,即“居于什么样的位置,就在这个位置上去行事,而不做好高

骛远之事”的要求 (王岳川, 2009),中庸价值取向个体在此情况下更不愿意建言。因此本文假设:

假设 2a: 个体地位知觉正向调节个体中庸价值取向与建言行为的关系: 高地位知觉情形下,中庸价值取向对员工建言行为有显著的促进作用。

杨中芳 (2009) 强调中庸价值取向对世事感知的“阴阳转换”特点,即个体在看问题时应看到问题的“一体两面”。高地位建言得到重视的原因可能是地位,而不是建言行为本身。因此,高地位者建言,意味着消耗其地位所带来的资源和支持。同时高地位者建言也更有可能会破坏已有的和谐状态。高中庸价值取向的个体会考虑到建言行为破坏和谐风险太大,谨慎建言,他们有更多的承担维持和谐现状的责任感,从而抑制建言行为。相反,在低地位知觉情形下,中庸价值取向个体反而会有更多建言。对于低地位知觉个体来说,其建言行为成本低,在建言时可以无所顾忌。王岳川 (2009) 认为,“不管是哪种途径,最终目的都是实行大道,都具有实现《中庸》要求的‘诚’的可能性,其中包括急功近利地、速成地去实行大道”。由于建言行为破坏和谐的风险小,高中庸价值取向的个体即使在低地位知觉情况下,也可能会实行大道,进行建言行为。只不过在这个阶段,建言的个体会采取更为委婉的方式,如杨中芳 (2009) 在论述中庸价值取向个体对个别事件处理时,在执行方式中“依照当时具体的情况,变通地采取不同的委婉手段”。因此本文假设:

假设 2b: 个体地位知觉负向调节个体中庸价值取向与建言行为的关系: 高地位知觉情形下,中庸价值取向对员工建言行为有显著的抑制作用。

三、研究方法

(一) 样本及数据收集程序

样本数据来源于北京 4 家高新技术企业的研发及其辅助人员。为避免同源偏差 (common method bias), 调查问卷分为两部分, 第一部分由员工自己报告个人统计变量、中庸价值取向、建言预期、地位知觉。第二部分由参与问卷调查员工的直属领导对参与员工的建言行为进行评价, 采取配对方式收集不同来源的数据。数据收集采取现场填写并回收的方式, 由研究助理直接负责, 以确保调查程序的严谨性与调查结果的保密性。27 个团队的 220 名员工参与本次调查, 共发放问卷 220 份, 回收问卷 184 份 (回收率 84%), 剔除存在缺失和匹配不完整的数据之后, 有效问卷为 159 份 (有效率 72%)。被调查者中男性比例为 46.5% (74 人), 女性比例为 53.5% (85 人), 平均年龄为 26.74 岁, 平均工作年限为 1.6 年, 专科及以下学历占 8%, 大学本科占 64.8%, 硕士及以上学历占 27.2%。

(二) 测量

除个人统计变量外, 其他所有变量采用李克特 5 点量表法进行测量 (1=非常不同意, 5=非常同意)。

中庸价值取向。根据杜旌和姚菊花 (2015) 的研究, 本文采用了中庸价值取向的核心内涵, 即“执中一致”的 8 个题项来测量中庸价值取向, 具体条目有“在为人处事时, 我认为要合理也要合情”、“要不偏不倚, 选择适中的方案”、“要尽可能地不冒进、不走极端”、“要取中讲和, 恪守中道”、“要考虑周围人的想法和做法”、“要为了整体和谐来做调整”、“要考虑各种情形保持适度”、“要平衡, 如平衡自己和周围的环境” ($\alpha=0.79$)。

建言行为。在 LePine 和 Van Dyne (1998) 开发的量表基础上, 借鉴 Detert 和 Burris (2007) 的做法, 我们选取了 3 个条目 ($\alpha=0.78$) 来度量建言行为, 分别是“此员工会对工作中出现的问题提出建议”、“此员工会表达对工作问题的想法, 即使他/她的想法与其他人不同, 或不被大家认可”、“对于影响工作质量的问题, 此员工会表达自己的想法”。

建言预期。在郑晓涛、柯江林、石金涛和郑兴山 (2008) 研究的基础上, 我们选取了 4 个条目来度量建言预期, 分别是“领导有可能采纳我提出的建议”、“领导会因为这些问题或建议做出调整”、“我提出的建议会有一些的作用”、“我提出的建议可能会改进现行的状况” ($\alpha=0.86$)。

地位知觉。在 Eisenberger 等开发的量表基础上 (Eisenberger, Huntington & Hutchison, 2002), 我们选取了其中四个条目 ($\alpha=0.87$) 来度量地位知觉, 分别是“组织对我十分重视”、“组织认为我的工作很有价值”、“组织很支持我的工作”和“组织给我的工作很大的自主权”。

控制变量。为了控制人口统计学变量对结果变量的影响, 我们测量了员工的年龄、性别、婚姻状况、工作年限和受教育程度。年龄和工作年限分别用实际年龄和实际工作年限数值来测量, 性别的测量 0 为女性、1 为男性, 婚姻状况的测量 1 为已婚、2 为未婚, 受教育程度的测量 1 为初中、2 为高中、3 为高职、4 为专科、5 为本科、6 为硕士、7 为博士。

四、数据分析与研究结果

本文数据来源于 27 个工作团队, 假设检验涉及多层次分析, 如果采用常用的基于最小二乘法的回归分析, 会将团队间差异作为个体间

差异，分析结果误差较大。因此，本文的假设采用多层次线性模型（HLM）进行检验。

为检验员工汇报的数据是否有同源偏差，我们对中庸价值取向、建言预期、地位知觉三个研究变量进行了验证性因子分析（CFA）。分析结果如表 1 所示，三因子模型的拟合效度

符合要求（ $\chi^2/df = 2.63$ ， $RMSEA = 0.06$ ， $CFI = 0.90$ ），并显著优于其他因子模型，表明在员工汇报的数据中，同源偏差的影响并不显著。研究中各变量的均值、标准差以及相关性如表 2 所示。

表 1 验证性因子分析

模型	$\chi^2 (df)$	χ^2/df	p	CFI	RMSEA
单因子模型	593.20 (106)	5.60	0.000	0.52	0.171
双因子模型（合并中庸价值取向与建言预期）	528.20 (104)	5.08	0.000	0.58	0.164
双因子模型（合并中庸价值取向与地位知觉）	493.95 (104)	4.75	0.000	0.62	0.153
双因子模型（合并地位知觉与建言预期）	331.67 (104)	3.19	0.000	0.78	0.122
三因子模型（中庸价值取向、建言预期、地位知觉）	265.84 (101)	2.63	0.000	0.90	0.061

表 2 均值、标准差和相关系数

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 年龄	26.74	4.99	—								
2. 婚姻	1.70	0.45	-0.43***	—							
3. 性别	0.47	0.50	0.25**	-0.10	—						
4. 工作年限	1.60	1.15	0.26**	-0.22**	-0.02	—					
5. 教育程度	5.18	0.65	-0.01	0.178*	0.04	-0.13	—				
6. 中庸价值取向	3.97	0.47	0.03	-0.03	-0.13	0.18*	0.02	—			
7. 建言预期	3.70	0.56	-0.15	-0.04	0.02	0.04	0.06	0.26**	—		
8. 地位知觉	3.72	0.61	-0.04	-0.08	0.04	-0.02	-0.01	0.30***	0.66***	—	
9. 建言行为	3.72	0.60	0.12	-0.22**	0.11	0.03	0.02	-0.03	0.07	0.05	—

注：N = 159；* 表示 $p < 0.05$ ，** 表示 $p < 0.01$ ，*** 表示 $p < 0.001$ 。

表 3 是多层次线性模型的分析结果。从模型 1 可以看出，在个人统计变量得到控制后，中庸价值取向与建言行为无相关关系（ $\beta = -0.04$ ，ns）。在模型 2 中，加入建言预期，以及中庸价值取向和建言预期的交互项，检验建言预期的调节作用。如模型 2 所示，中庸价值取向与建言预期的交互项对建言行为有显著的正向影响（ $\beta = 0.30$ ， $p < 0.05$ ）。根据推荐的简单坡度分析（simple slopes analysis）程序，以调节变量建言预期的均值加减一个标准差所得的两个值为标

准，将调节变量分为高建言预期与低建言预期两组，依次在高低水平上做因变量对自变量的回归分析，并将结果绘制成图。图 2（A）显示了在低建言预期情况下，中庸价值取向对建言行为间关系的调节作用不显著（ $t = -0.41$ ，ns）；在高建言预期情况下，中庸价值取向对建言行为有显著的积极作用（ $t = 2.01$ ， $p < 0.01$ ），假设 1 部分成立。

在模型 3 中，加入地位知觉，以及中庸价值取向和地位知觉的交互项，检验地位知觉的

调节作用。结果显示，中庸价值取向与地位知觉的交互项对建言行为有显著的正向影响（ $\beta = 0.26, p < 0.05$ ）。按照 Aiken 和 West（1991）简单坡度分析的相同程序，得到地位知觉调节图，如图 2（B）所示，在高地位知觉情况下，中庸

价值取向对建言行为影响作用不显著（ $t = 0.32, ns$ ）；而在低地位知觉的情况下，中庸价值取向对建言行为有显著的抑制作用（ $t = -2.06, p < 0.05$ ），假设 2a 部分成立。

表 3 多层线性模型分析结果

变量	结果变量：建言行为			
	Null model	Model 1	Model 2	Model 3
控制变量				
年龄		-0.00	-0.00	-0.00
婚姻		-0.24*	-0.21*	-0.25
性别		0.08	0.12	0.09
工作年限		0.02	0.01	0.01
教育程度		0.07	0.07	0.07
中庸价值取向		-0.04	-0.05	-0.01
建言预期			0.04	
中庸价值取向 × 建言预期			0.30*	
地位知觉				-0.03
中庸价值取向 × 地位知觉				0.26*
Sigma_squared	0.27	0.27	0.27	0.27
Tau	0.09	0.09	0.07	0.06
ΔR^2		0.01	0.06	0.08

注：N = 159；* 表示 $p < 0.05$ ，** 表示 $p < 0.01$ 。

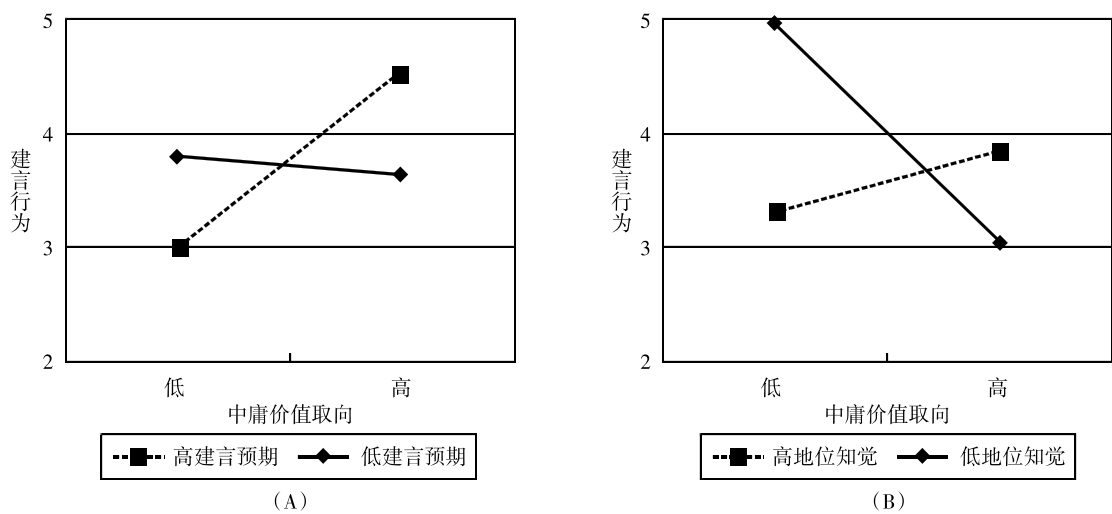


图 2 建言预期和地位知觉对中庸价值取向与建言行为关系的调节效应

五、总结与讨论

中国传统文化的中庸方式体现在认知和拿

捏自我行为时的权衡（杨中芳，2009）。中庸价值取向的“执中”既要求对道的时时处处坚持，又要求避免执一的偏弊（杨中芳，2009），因而需根据不同的情境对“执中”做必要的变通。

中庸价值取向非常依赖周围的情境要素——人、事、物，并依据外部情境的变化调节行为的范围和程度（段锦云和凌斌，2011）。中庸价值取向的“执中”与“和”体现在与具体环境保持和谐。当环境改变，“执中”与“和”的具体表现也需要变化。因此在探讨中庸价值取向对建言行为的影响时也要根据具体情形来判断，考虑不同的情境因素。本文主要考察了个体对自我建言行为结果被采纳、受重视程度及作用的判断，即建言预期，以及个体对自我在组织中的地位 and 建言责任的判断，即地位知觉，对中庸价值取向与建言行为关系的影响。多层线性模型分析结果显示，在高建言预期情境下，中庸价值取向对建言行为有显著的促进作用。在低地位知觉的情境下，中庸价值取向对建言行为有显著的抑制作用。

以往研究结论认为，中庸价值取向对建言行为的影响是非此即彼的，本文认为并非如此：中庸价值取向和建言行为间的关系要视情境因素的影响而定。本文的研究结果展示了中庸价值取向对员工建言行为的情境依存作用：中庸价值取向对建言行为的影响依据情形而变化，中庸价值取向高的个体为维护人际和谐及环境平衡，会根据环境调整自身行为方式（杜旌、冉曼曼和曹平，2014）。在建言预期高的情况下，建言行为破坏和谐的风险小，中庸价值取向对建言行为会有促进的效果。假设 1 部分得到了验证。这是由于在建言预期高的情况下，个体对自己建言行为的结果更乐观，建言行为破坏和谐的风险小，这个时候建言行为对于高中庸价值取向的人来说就是“行大道”，是促进新的、更好的和谐的行为，因此在此情形下中庸价值取向个体会更愿意在力所能及的情况下建言；而在建言预期低的情况下，建言被采纳的可能性低，还可能会带来很大的破坏和谐的

风险，因此低建言预期会负向调节中庸价值取向与建言行为间的关系（陈建勋、凌媛媛和刘松博，2010）。

本文还得到了在低地位知觉情形下，中庸价值取向对建言行为是抑制作用而不是促进作用的结果。这个结果部分支持了假设 2a。中庸价值取向个体更在乎“素其位”（王岳川，2009）及“执中、适度、非偏激”（吴佳辉和林以正，2005）的行为方式。高地位知觉个体对自我有更强的“建言”角色定位，有更强的建言责任感。即使建言行为存在风险，高地位知觉个体仍表现出更多的冒险行为（Anderson & Galinsky, 2006），因此高中庸价值取向个体在此情形下更有建言倾向。低地位知觉个体对自我低建言责任有清晰的认识，高中庸价值取向个体不愿意做“怪力之神”，在此情形下会规避建言行为。假设 2b 没有得到验证的原因可能是因为中庸价值取向是一种从全局出发，选择适合整体的、有利于和谐的处事方式。在高地位知觉的情况下，高中庸价值取向的个体会从集体利益出发，顾全大局，担当起在组织中建言的角色，而不会过多地个人的风险损失，因此不会因自利倾向而逃避建言行为。在地位知觉低的情况下，高中庸价值取向个体会避免做“好高骛远”之事，违背正常规律，因此不愿意建言。

本文也存在四点局限：第一，本文研究数据是横断面数据，无法推断中庸价值取向和员工建言行为之间的因果关系。未来研究可以采用纵向数据，验证中庸价值取向在不同情境下对建言行为的动态影响，或者探讨其他情境因素对中庸价值取向与建言行为的持续调节作用。此外，数据样本选择方面局限于部分地域及行业，可能存在样本选择偏差（selection bias），未来研究要尽量控制样本的选择性偏差。第二，

本文认为中庸价值取向对建言行为的作用需视具体情境具体分析，是从建言行为一维的角度来研究的，今后的研究可将建言行为分为多维度来分析中庸价值取向对建言行为的直接影响，如段锦云和凌斌（2011）的二维建言行为。第三，本文显示建言预期与建言行为之间的关系不显著，这与理论逻辑不符。一方面是由于建言行为结果可能并非与自己的直接利益相关，故即使建言预期结果是乐观的，员工也不一定会去建言；另一方面是由于建言预期与建言行为间的关系可能还会受一些情境因素的影响，如组织公正性会影响对员工建言行为的处置，即使个体建言预期结果乐观，但最终自己不能获得公正的对待，可能也不会采取建言行为。今后的研究可以研究情境因素（如组织公正性）对建言预期与建言行为间关系的影响作用。第四，中庸价值取向对建言预期和地位知觉也可能产生影响，如相对于中庸价值取向很低的人，中庸价值取向很高的人的建言预期也是不一样的。此外，前人已研究了影响建言的工作特征、领导者特征、组织环境特征、个体特征和团队氛围等因素，不对这些因素进行控制可能会对研究结果产生影响，未来研究需要对这些影响因素及影响方面进行考虑及尽量控制其影响。

尽管存在以上不足，但本文通过一系列不同情境下的实证分析，展示了中庸价值取向对员工建言行为的情境依存作用。受东方儒家文化的影响，中国员工在决策过程中会下意识地以中庸之道作为决策的原则和标准。中庸之道强调依据不同情境选取适宜的方法以达到“内心的中、外在的节，以及最后结果的致中和”（吴佳辉和林以正，2005）。因此，在中国本土情境下研究员工个体中庸价值取向与建言行为的关系，需要考察情境的作用。结果显示，在

高建言预期和高地位知觉情形下，中庸价值取向都积极促进员工建言行为。研究结论对中国式管理理论的发展有很大意义。正因为中庸价值取向对建言行为的影响需视不同的情境而有所不同，本文对企业“广开言路”有两点建议：在组织管理实践中，一是要对员工的建言行为给予重视并及时反馈，提高员工对建言行为结果的积极预期，在具体管理实践中可以设立正式的建言渠道等；二是组织须尽量加大对员工的重视，每一个员工都是企业最重要的资源。让员工看到自己在组织中的重要性，这样才能够让员工有提建议的“素位”意识，更愿意建言，在具体管理实践中可以考虑建立扁平化组织结构，以去掉“外在的职衔高低”，建立“内心的职位高低”。

（接受编辑：贾良定

收稿日期：2015年11月12日）

参考文献

- [1] 宝贡敏、钱源源：《多视角研究框架下的员工建言》，《人力资源管理》，2009年第8期。
- [2] 陈建勋、凌媛媛、刘松博：《领导者中庸思维与组织绩效：作用机制与情境条件研究》，《南开管理评论》，2010年第2期。
- [3] 邓今朝：《团队成员目标取向与建言行为的关系：一个跨层分析》，《南开管理评论》，2010年第5期。
- [4] 杜旌、姚菊花：《中庸结构内涵及其与集体主义关系的研究》，《管理学报》，2015年第5期。
- [5] 杜旌、冉曼曼、曹平：《中庸价值取向对员工变革行为的情境依存作用》，《心理学报》，2014年第1期。
- [6] 段锦云、钟建安：《组织中的进谏行为》，《心理科学》，2005年第1期。
- [7] 段锦云：《中国背景下建言行为研究：结构、形成机制及影响》，《心理科学进展》，2011年第2期。
- [8] 段锦云、凌斌：《中国背景下员工建言行为结构

及中庸思维对其的影响》，《心理学报》，2011 年第 10 期。

[9] 段锦云：《员工建言和沉默之间的关系研究》，《南开管理评论》，2012 年第 4 期。

[10] 段锦云、张倩：《建言行为的认知影响因素、理论基础及发生机制》，《心理科学进展》，2012 年第 1 期。

[11] 侯玉波、朱滢：《文化对中国人思维方式的影响》，《心理学报》，2004 年第 1 期。

[12] 焦凌佳、彭纪生、吴红梅：《自利动机与他利动机对员工建言行为的影响机制研究》，《科技管理研究》，2013 年第 24 期。

[13] 刘辉：《高创造力人群的人际信任及中庸思维状况》，《华章》，2013 年第 21 期。

[14] 王岳川：《“中庸”的超越性思想与普世性价值》，《社会科学战线》，2009 年第 5 期。

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

[16] 吴维库、王未、刘军、吴隆增：《心理安全感与员工建言》，《管理学报》，2012 年第 1 期。

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

[18] 郑晓涛、柯江林、石金涛、郑兴山：《中国背景下员工沉默的测量以及信任对其的影响》，《心理学报》，2008 年第 2 期。

[19] Aiken, L. S., & West, S. G. 1991. Multiple regression: Testing and interpreting interactions. *Newbury Park, CA: Sage*.

[20] Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Henrron, M. 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.

[21] Anderson, C., & Galinsky, A. D. 2006. Power, optimism, and risk-taking. *European Journal of Social Psychology*, 36 (4), 511-536.

[22] Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. 2008. Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*,

93 (5), 1082-1103.

[23] Choi, J. N. 2007. Change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological process. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 467-484.

[24] Edwards, W. 1961. Behavioral decision theory. *Annual Review of Psychology*, 12, 473-498.

[25] Eisenberger, R., Huntington, R., & Hutchison, S. 2002. Organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

[26] 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.

[27] Deten, J. R., & Burris, R. 2007. Leadership behavior and employee voice: is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50 (4), 869-884.

[28] Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. 2003. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.

[29] Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., Reilyea, C., & Frey, L. 2007. An exploratory examination of voice behavior from an impression management perspective. *Journal of Managerial Issues*, 19 (1), 134-151.

[30] LePine, J. A., & Van Dyne, L. 1998. Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83 (6), 853-868.

[31] Leung, K., Koch, P. T., & Lu, L. 2002. A dualistic model of harmony and its implications for conflict management in Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 19 (2-3), 201-220.

[32] Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. 2010. I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications and transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 21 (1), 189-202.

[33] Martorana, P. V., Galinsky, A. D., & Rao,

H. 2005. From system justification to system condemnation: Antecedents of attempts to change power hierarchies. *Research on Managing Groups and Teams*, 7, 285–315.

[34] 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 (6), 1453–1476.

[35] Noelle-Neumann, E. 1974. The spiral of silence: a theory of public opinion. *Journal of Communication*, Spring, 43–51.

[36] Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. et al. 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 (3),

599–627.

[37] Tversky, A., & Kahneman, D. 1974. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124–1131.

[38] Vroom, V. H. 1964. *Work and motivation*. NY: John Wiley & Sons, 47–51.

[39] Weick, M., & Guinote, A. 2008. When subjective experiences matter: Power increases reliance on the ease of retrieval. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94, 956–970.

[40] Zhou, J., & George, J. M. 2001. When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 682–696.

Zhongyong and Employee Voice Behavior: The Moderating Effect of Voice Expectation and Perceived Organizational Status

Jing Du Fang Liu

(Economics and Management School of Wuhan University)

Abstract: Employee voice behavior (EVB) has the extremely positive role on organizations. Chinese traditional Zhongyong is likely to have effect on voice behavior. This study examines the relationships between Zhongyong and voice behavior. Considering the risk and benefits of voice, Zhongyong may exhibit inhibitory or positive effect on voice. Therefore, to examine the effect of Zhongyong on voice, we need to detect the situation within which employees work. Choosing voice expectation and perceived organizational status as situational variables, we examine the relationships between Zhongyong and voice behavior, considering the moderating effect of voice expectation and employees' perceived organizational status. The sample was taken from 159 employees within 27 high-tech teams. In order to alleviate the common method variance, the data was taken from the matched sample of subordinate and supervisor. The hierarchical linear model analysis demonstrated that when voice expectations is high or the perceived organizational status is low, Zhongyong has significantly positive and negative effects on employee voice behavior respectively. These results clearly reveal the context-contingent effect of Zhongyong on employee voice behavior. The study has implication for workplace management.

Key words: Zhongyong; voice; voice expectations; perceived organizational status