

# The Impact Mechanism and Latent Theories between Supportive Climate and Employee Voice Behavior

Jinyun Duan<sup>1,2</sup>, Xiaoming Tian<sup>1,2</sup>, Xianhui Wang<sup>1,2</sup>, Yu Kong<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup>Department of Psychology, Soochow University, Suzhou

<sup>2</sup>Key Research Institute of Education Ministry-Center for Chinese Urbanization Studies, Soochow University, Suzhou  
Email:mgjyduan@hotmail.com; xmtian@suda.edu.cn; mnba@yahoo.cn; daddy86ky@hotmail.com

Received: Feb. 21st, 2011; revised: Mar. 10th, 2011; accepted: Mar. 28th, 2011.

**Abstract:** Voice behavior is change-oriented communicating behavior which is constructive challenge to the status quo. Based on organizational support theory and social exchange theory, perception of supportive organizational climate, which includes supportive team relationship, supportive organizational environment and supportive leaders, would elicit employees' voice behavior. The impact mechanisms between supportive organizational climate and voice are to boost up the psychological safety and perceived organizational support, to improve the psychological empowerment, to enhance the social and personal identity, finally give impetus to the employees' voice behavior. And then make contributions to the transformation and development of the organization. Future studies were discussed as well.

**Keywords:** Organizational Supportive Climate; Employee Voice Behavior; Employee-Organization Relations; Perceived Organizational Support; Social Exchange

## 支持性组织氛围对员工建言行为的影响机制及理论基础

段锦云<sup>1,2</sup>, 田晓明<sup>1,2</sup>, 王先辉<sup>1,2</sup>, 孔瑜<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup>心理学系, 苏州大学, 苏州, 215123

<sup>2</sup>教育部人文社科重点研究基地, 苏州大学中国特色城镇化研究中心, 苏州, 215123  
Email:mgjyduan@hotmail.com; xmtian@suda.edu.cn; mnba@yahoo.cn; daddy86ky@hotmail.com  
收稿日期: 2011年2月21日; 修回日期: 2011年3月10日; 录用日期: 2011年3月28日

**摘要:** 员工建言行为是指以改善环境为目的, 以变革为导向, 旨在表达与工作相关的建设性想法的交流行为。根据组织支持理论和社会交换理论, 员工对良好的支持性组织氛围的感知能够促进员工的建言行为, 感知来源主要包括支持性团队关系、支持性组织环境和支持性领导三方面。其内在机制是支持性组织氛围通过增强员工心理安全感和组织支持感, 提高员工心理授权和社会/个体认同程度, 进而促进员工建言, 为组织的变革和发展做出贡献。

**关键词:** 支持性组织氛围; 建言行为; 员工-组织关系; 组织支持感; 社会交换

### 1. 引言

在当今激烈变化和不确定性的环境中,许多组织都面临如何重新设计员工-组织关系的难题,以确保公司在此环境中赢得优势。社会交换理论和互惠规范指出,在互动过程中,当个体的特质需求或社会情绪需要得以满足以后,个体形成了一种责任感和互惠的心态。

基金项目: 国家自然科学基金青年项目《中国背景下进谏行为研究: 结构、形成机制及影响》(编号: 70902056); 教育部人文社科青年项目《创业风险决策框架效应双维认知机制研究》(编号: 09YJCZH087); 苏州大学“211工程”三期重点项目

当感知到被信任或者支持,他们就会做出一种反馈作为回报<sup>[1-3]</sup>,其中组织公民行为。基于以上理论,许多学者探究组织、领导及团队支持对建言行为的作用,取得了相当丰富的成果。本文希望通过回顾和评述国内外现在的研究成果,对后期这一领域的研究有所裨益。

### 2. 概念

#### 2.1. 支持性组织氛围

正如 Luthans 等(2008)指出<sup>[4]</sup>,支持性组织氛围

(organizational supportive climate)是促使人力资源管理措施达到长效业绩和增长的重要因素之一,对员工期望产生和实际产生都有促进作用<sup>[4,5]</sup>。

Hollmann(1976)指出,支持性组织氛围主要特点是领导者和员工间的高水平的信任,多向而非垂直的人际沟通,成员的团队合作,下属合理的决策和目标设置参与度,强调自控而非领导强制控制<sup>[6]</sup>。其后,Rogg等(2001)开发了信效度良好的支持性组织氛围测量量表,主要包括员工承诺、合作与协作、顾客导向和管理有效性和一致性四个维度<sup>[5]</sup>。George等(2007)强调,领导在建立支持性组织氛围中有着非常重要的作用<sup>[7]</sup>。可以发现,员工对支持性组织氛围的感知来源可归结为团队层面、组织环境和领导层面三个方面(王先辉等,2010),如成员的团队<sup>[6]</sup>和合作与协作<sup>[5]</sup>、自我控制和决策和目标管理参与<sup>[6]</sup>、领导力<sup>[7]</sup>和管理有效性和一致性<sup>[5]</sup>。

Luthans等(2008)将支持性组织氛围界定为员工对部门同事和领导的支持以及其他部门帮助的整体感知,可帮其成功完成工作任务<sup>[4]</sup>。本研究中,支持性组织氛围是指在某种积极的环境中,员工对组织中是否存在一种接纳或鼓励成员某种行为(如建言)的文化的感知,主要包括对支持性团队关系、组织环境和领导行为的感知。从氛围可看出成员接收的关于组织对其行为和行为潜在结果的预期。组织成员运用这些认知信息去调整其愿望和行为方式。

## 2.2. 员工建言行为

建言行为(voice behavior)是当今组织行为学领域研究的热点,学者们从不同的视角去审视和界定建言的概念特征与内涵。最早系统研究员工建言行为的是Hirschman<sup>[8]</sup>,他将建言行为看作是员工对工作不满意的一种正向行为,是顾客或组织成员面对组织衰退时可能采取的反应方式之一(Farrell, Rusbult, Lin & Bernthal, 1990)。近期, Van Dyne 和 LePine(1998)的定义得到许多学者的赞同,他们将建言行为定义为一种改善性的行为,强调对现有情境提出具有建设性的挑战,其目的在于提升组织而不是进行批判。建言行为能够对组织变革提出革新性建议,对于标准程序做出

\*早期笔者将其译作进谏行为,经与国内同行讨论后,接受同行建议改为建言行为,但构念、内涵等均不变。

修改,对于同事工作提供参考性建议或批判,甚至指出领导者的管理行为或决策方案中的不足<sup>[9]</sup>。概括地讲,员工建言行为是一种以改善环境为目的,以变革为导向,旨在表达与工作相关的建设性想法、信息及意见的交流行为(段锦云和钟建安,2005)。

## 3. 支持性组织氛围对建言行为的影响

### 3.1. 支持性团队关系

Zhou 和 George(2001)发现,在同事提供的建设性反馈,团队成员的帮助与支持、组织认同创造性活动等情境中,可将组织承诺度高的员工工作不满意状态转化为实际的建言行为,并以创造性工作的形式表现出来<sup>[10]</sup>。同样地,团队帮助、支持及鼓励创新的氛围,可使处于此氛围中的员工有更多的创造性行为(Amabile et al, 1996)。梁建和唐京(2009)指出,员工建言行为的产生不仅仅依赖个体因素或是环境因素,而是二者整合后的结果<sup>[11]</sup>。研究还指出,如果环境是友好的,危险程度比较低,员工建言行为的热情就会相应地增高<sup>[11]</sup>。因此,组织可以通过正式的组织制度,或非正式的组织活动增加员工互动的比例,减少员工间的互相拆台的现象,提供支持性团队氛围,从而培养员工对企业的承诺程度来提高员工对合理化建议活动的参与水平<sup>[11,12]</sup>。然而,对于建言行为的团队层面影响研究仍不够充分,后期的研究应更多的关注团队风格、团队特征等因素对员工建言行为的影响及其发生机制。

### 3.2. 支持性组织环境

组织环境能够为具有建言意向的员工提供了一种预设的信息,它暗示员工该如何处理自己的建议,如员工感知到的组织公平感对其建言行为有明显的促进作用(段锦云,王重鸣和钟建安,2007)。从宏观层面讲,积极的环境预示着良好的建言机会,而消极的环境则会抑制建言行为。首先,变革氛围给员工提供接纳变革性与创新性信息的暗示,引发员工变革导向的组织公民行为<sup>[13]</sup>;其次,Tangirala 和 Ramanujam(2008)的研究证实,工作控制感与建言行为之间的一种非线性的关系,低控制感的员工是基于消除不满意的强烈

动机来做出建言行为，而高控制感的员工是基于组织成功的期望动机来做出建言行为。从微观层面讲，当个体对组织的目标价值比较认同时，他们会倾向于选择建言。Liu 等(2010)研究指出，个体认同与针对主管的建言行为(speaking up)关系更为密切，而社会认同则能够显著地预测针对同事的建言行为(speaking out)<sup>[14]</sup>。

### 3.3. 支持性领导

研究表明，支持性领导(supportive leadership)对可以促进员工的建言行为<sup>[13]</sup>。首先，高水平的 LMX 代表的是领导与下属高质量的关系，下属可以得到领导更多的尊重、支持、资源和信息，员工有更多的机会去表达自己的想法(Bettencourt, 2004)，究其原因高质量 LMX 能够激发员工对组织产生依附感，从而做出建言行为<sup>[15]</sup>。Van Dyne, Kamdar 和 Joireman(2008)进一步指出<sup>[16]</sup>，当员工把建言行为知觉为角色内行为时，LMX 对于建言行为的作用更为积极。其次，变革型领导和管理开放性向员工传递了鼓励员工建言的信息，营造一种积极地建言氛围，分别通过心理安全和员工认同作用于建言行为<sup>[17]</sup>。类似的，道德领导能够创设多元开放、宽容自由的公平氛围，促使员工针对工作相关的程序或环境提出合理化建议(Walumbwa & Schaubroeck, 2009)。但是，领导者对于员工建言行为的评价受到员工过去绩效水平的影响<sup>[14]</sup>。

## 4. 支持性组织氛围与员工建言行为关系的中介机制

正所谓，“师傅领进门，修行看个人”，一语道出个体因素在支持性组织氛围对员工建言行为间有着重要的中介作用<sup>[10,15]</sup>。

### 4.1. 以心理安全感为中介变量

员工选择沉默的主要原因就是害怕建言行为所带来的风险(Fuller, Barnett, Hester, Relve & Frey, 2007)。李锐，凌文铨和柳士顺(2009)指出，心理安全感是介于领导和员工建言行为间的良好中介，即苛责式督导(abusive supervision)传递给员工的信息多为否定性的，显著降低下属的心理安全感，进而对其建言行为

产生显著的不利影响<sup>[18]</sup>。反之，管理开放性和变革型领导向员工表达良好愿景，关怀员工个体发展和鼓励其表达心声，进而增强员工心理安全感及随后的建言行为的程度<sup>[17]</sup>。

### 4.2. 以心理授权为中介变量

Choi(2007)指出，心理授权作为有效地中介变量，可以传递支持性组织氛围对员工建言行为的积极作用<sup>[13]</sup>。该研究发现，强愿景能够把员工个人目标与组织目标联系起来，激励员工并向他们传达建设性的信息，而变革氛围给员工提供接纳变革性与创新性信息的暗示，二者均能够通过心理授权作用于员工建言行为。研究还指出，员工能够在中自主和自控的组织环境中，体验到更多的心理授权，从而以提出合理化建议的形式来回报组织所提供的良好环境。

### 4.3. 以组织支持感为中介变量

研究表明，组织支持感不仅可以促使员工提供建设性意见(George & Brief, 1992)，甚至可以将员工工作不满意状态转化为实际的建言行为<sup>[10]</sup>，而且还是支持性组织氛围对建言行为作用的连接桥梁<sup>[18]</sup>。研究指出，苛责式督导的负面作用通过组织支持感向员工传递，即下属认为上司的苛责式行为代表着组织对自己的消极态度和不利定位，显著降低其组织支持感，导致员工抑制自己的建言行为<sup>[18]</sup>。

### 4.4. 以身份认同为中介变量

社会认同和个人认同是组织内外环境、变革型领导和建言行为的桥梁<sup>[19]</sup>。组织目标价值等通过员工的认同作用于员工建言行为<sup>[14]</sup>，即员工会将自身利益与组织利益休戚相关，更可能在工作中对同事建言；变革型领导作为角色模型，是员工个人认同的重要来源<sup>[19]</sup>，进而促使员工积极的向领导提出建设性意见。

## 5. 支持性组织氛围与员工建言行为关系研究的理论基础

### 5.1. 组织支持理论

在 Eisenberger 等(1986)提出组织支持理论(organiza-

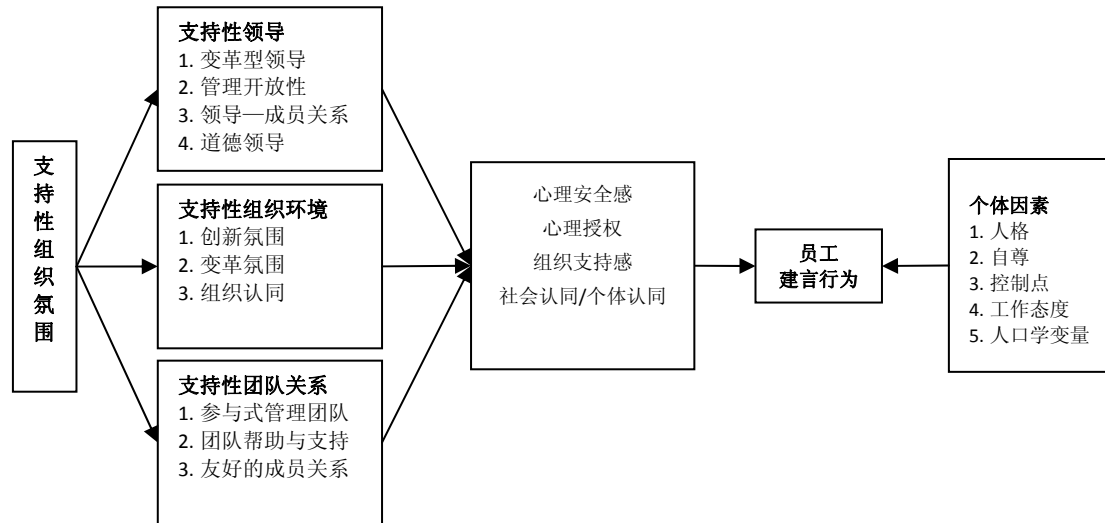


Figure 1. Supportive organizational atmosphere and employees' contributions to idea generalizations: mechanisms and mediation effects

图 1. 支持性组织氛围与员工建言行为：作用机制和中介变量

tional support theory)。该理论指出<sup>[3]</sup>，员工对组织赋予人性化特征，评估组织重视自己的贡献和关心他们的利益的程度，若感到组织对其很关心、支持和认同时，员工会获得良好的激励，并把这种感觉到的支持转换成他们对组织的忠诚、承诺和绩效。Rhoades 和 Eisenberger(2002)在对众多研究的元分析基础上，形成了组织支持理论的整体框架。该框架主要阐述了组织支持感的前因变量及结果变量。该模型的前因变量主要包括组织公平，领导支持，组织奖励与工作环境（如工作自主性），个人特质（如责任心）；而结果变量则有组织承诺，工作情感，角色外行为，压力，继续留在组织的期望和退缩行为（如离职行为）等。

## 5.2. 社会交换理论和互惠规范

根据社会交换理论及互惠规范(norm of reciprocity)，个体与组织之间的交换不但有物质的（如工资、报酬等），更有心理层面的交换（如支持、信任、自尊和威望等）。当个体的特质需求或社会情绪需要得以满足以后，会产生义务回报组织的感受，从而做出有利于组织的行为（如 OCB），体现了组织—员工的双向互动关系<sup>[1,2]</sup>。社会交换理论认为，人们的行为是以社会交换为指导的，社会交换是人类行为的一部分，人们在社会互动的过程以互惠性原则为指导<sup>[1]</sup>。在互动过程中，个体形成了一种责任感和互惠的心态，当感

知到被信任或者支持，他们就会做出一种反馈作为回报<sup>[1,2]</sup>。

## 6. 结论与未来展望

正如 Ashford 等(1998)指出的，当员工感知到组织对建言行为的支持时，会表现出更多的建言行为<sup>[12]</sup>。本文从支持性团队关系、支持性组织环境和支持性领导三个方面阐述了员工感知组织支持其建言行为的来源。这些感知来源促使员工心理状态的变化，即支持性组织氛围通过加强其建言的支持性和安全感知、体会到更多的授权感，提升了个体对组织建言氛围和个体建言行为的认同感知，从而促进了员工建言行为的产生。图 1 模型阐述了支持性组织氛围构成及其与员工建言行为的关系及中介机制。组织中个人的建言行为将受到工作组中其他人对于这个问题看法的显著影响，尤其当他们认为自己关于某个问题的立场获得了其他人的支持，则他们更可能勇敢建言。反之，则更可能保持沉默。首先，组织氛围是对组织整个环境的表征，向员工输送非常庞杂的信息，员工会考虑组织对其的态度而决策。第一，领导是整个组织的代表，其不仅考虑员工个人发展问题，更主要为组织利益着想。领导的个人特征、管理风格及其对员工的态度都将影响组织的管理信念的形成，如倡导新颖和变革的领导风格，对其信任的团队/个人给予充分的资源和自

主性, 让其充分施展自己的才干。就在这样的互动过程, 领导的一言一行无形地向员工传递组织的管理信念, 对其行为产生重要影响。第二, 组织环境亦是员工感知组织氛围及行为决策的重要线索。如在海尔车间出入口处和作业区显眼的地方, 有一块 60 公分见方的图案, 上面印着特别显眼的绿色大印, 在其正前方写着“整理, 整顿, 清扫, 清洁, 素养, 安全”几个大字。绩效优秀的员工会被邀请站在“6S 大脚印”上, 把自己的体会与大家分享, 这种环境在很大程度上强化员工对于组织所倡导的行为的理解和执行。第三, 团队是员工完成工作的重要场所。我行我素在团队中是不受欢迎的, 成员需依团队规范行事; 反之, 成员间互帮互助的友好关系, 可有效减少员工间的工作摩擦及其导致的人际困扰等, 给予员工充分的时间和资源去思考和完成各自的任务, 从而团队任务乃至组织发展提供强有力的支持。

另外, 支持性组织氛围可以促使员工产生对组织的积极感知, 从而激发有得于组织的积极行为(如建言行为)。支持性组织氛围通过增强员工的心理安全感, 促使员工心理授权的感知形成和对组织支持的知觉, 以及提高员工对于社会和个体的认同, 从而促进员工建言, 为组织的变革和发展做出贡献。当然, 员工行为是个人因素与组织环境结合产生的。许多研究也探讨了个人因素对员工建言行为的影响, 如主动性人格和工作态度等。因此, 支持性组织氛围的重要作用在于促使那些有可能和有意愿的员工表达某种行为, 而不能说所有置于该氛围下的员工都会产生所期望的行为, 这些行为还需要得到个体的认可而表现。

基于对众多研究的梳理和总结, 笔者认为, 未来研究可以集中以下几个方面:

1) 跨层次研究: 前文阐述的许多研究多是探究某一层面与建言行为的关系, 如 Detert 等(2007)仅探讨了变革型领导和管理开放性对员工建言行为的作用<sup>[17]</sup>。但是, 在复杂的多层组织中, 仅研究单一层面对某种行为的影响是不够的。我国学者梁建和唐京(2009)提出了一个多层次的研究模型, 综合考察了个性和组织特征如何影响员工的建言行为和企业内的建言气氛<sup>[11]</sup>, 是从多个层面研究建言行为的影响因素的良好开端。

2) 组织消极氛围的探讨: 正是由于消极氛围的存在, 才体现出建立积极的支持性组织氛围的重要作用

和意义, 即减少甚至消除消极氛围及其所带来的负性行为, 为组织发展提供良好氛围和动力。探讨消极氛围的原因有二: 一是在探讨消极氛围的构成的同时, 可以充分了解其形成的原因, 从而得知阻碍组织发展的症结所在, 在解决这些问题时就显得有目的有章法。值得指出的是, 在探讨消极氛围时, 要充分考虑“情境化”特点, 如苛责式督导在强调集权的组织中, 可能起到一定的积极作用; 二是对支持性组织氛围的建立和完善有促进作用。图 1 模型对支持性组织氛围展开了较为全面的阐述, 但研究永远无止境, 当陷入积极因素探寻的“高原期”时, 可以借助反面的思考开阔思路, 为支持性组织氛围的构成及其与建言行为的作用和中介机制提供更为全面的理解。

3) 结合建言行为概念, 构建中国背景下建言行为的构思维度、项目和测量, 并比较它与组织公民行为的构思异同。我国学者段锦云(2011)提出中国是儒家文化传统主导的国家, 儒家文化中“和谐”、“中庸”、“礼让”等思想, 有望使得中国背景下的建言行为表现出“委婉温和”的特点从而接近“顾全大局”的方式<sup>[20]</sup>。此外, 中国文化中集体主义和大权力距离等因素也会使得建言行为的构思、维度和表现不同于西方, 差异在哪以及具体如何? 这是本研究的关注点之一。为了进一步探讨建言行为的内涵, 后期研究还有必要对建言行为和组织公民行为两个同属角色外行为的构思作比较<sup>[20]</sup>。

4) 最后, 氛围是员工间的共享感知, 不仅仅对某种特定行为才产生作用。后期研究中, 可以深入探讨组织建言氛围与员工创造力和组织创新绩效的影响, 以探讨建言行为在组织发展过程的重要作用及效能<sup>[20]</sup>。

## 7. 致谢

本文研究得到了国家自然科学基金青年项目(编号: 70902056), 教育部人文社科青年项目(编号: 09YJCZH087)和苏州大学“211工程”三期重点项目的资助, 特此致谢。

## 参考文献 (References)

- [1] P. Blau. Exchange and power in social life. New York: Wiley,

- 1964.
- [2] A. W. Gouldner. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 1960, 25(2): 161-178.
- [3] R. Eisenberger, R. Huntington, and S. Hutchison, et al. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71: 500-507.
- [4] F. Luthans, S. M. Norman, and B. J. Avolio, et al. The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 2008, 29(2): 219-238.
- [5] K. L. Rogg, D. B. Schmidt, and C. Shull, et al. Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 2001, 27(4): 431-449.
- [6] R. W. Hollman. Supportive Organizational Climate and Managerial Assessment of MBO Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 1976, 19(4): 560-576.
- [7] J. M. George, J. Zhou. Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(3): 605-622.
- [8] A. O. Hirschman. Exit, voice and loyalty. Harvard University Press, 1970: 1-105.
- [9] L. Van Dyne, J. A. LePine. Helping and voice extral-role behavior: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 1998, 41(1): 108-119.
- [10] J. Zhou, J. M. George. When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 2001, 44(4): 682-696.
- [11] 梁建, 唐京. 员工合理化建议的多层次分析: 来自本土连锁超市的证据[J]. *南开管理评论*, 2009, 12(3): 125-134.
- [12] S. J. Ashford, N. P. Rothbard, and S. K. Piderit, et al. Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 1998, 43(1): 23-57.
- [13] J. N. Choi. Change-oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*, 2007, 28(4): 467-484.
- [14] W. Liu, R. Zhu, and Y. Yang. I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 2010, 21(1): 189-202.
- [15] E. R. Burris, J. R. Detert, and D. S. Chiaburu. Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(4): 912-922.
- [16] L. Van Dyne, D. Kamdar, and J. Joireman. In-Role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(6): 1195-1207.
- [17] J. R. Detert, E. R. Burris. Leadership behavior and employee voice: is the door really open. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(4): 869-884.
- [18] 李锐, 凌文铨, 柳士顺. 上司不当督导对下属建言行为的影响及其作用机制[J]. *心理学报*, 2009, 41(12): 1189-1202.
- [19] R. Kark, B. Shamir, and G. Chen. The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependence. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(2): 246-255.
- [20] 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*[J]. 2011, 19(2): 185-192.