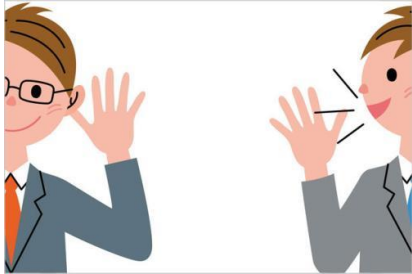


## 领导排斥对员工建言行为的影响及作用机制



研究成果：领导排斥对员工建言行为的影响及作用机制

作者：李澄锋，田也壮

发表于《中国管理科学》（2017年第25卷第8期）

职场排斥是近年来受到西方学者较为关注的一个研究议题，职场排斥行为跨群体、跨文化、跨地域普遍存在于组织中。国外学者针对职场排斥的影响和后果开展了一系列研究，但研究大都围绕“职场排斥”这个概念展开，并没有严格区分具体的排斥源，忽视了不同来源的排斥所具有的不同特性以及对组织效能及员工行为所表现出来的差异性影响。

现代组织中，建言献策行为逐渐增多，建言献策对组织生存与发展也起着重要的作用。基于此，本研究试图探讨中国组织情境下领导排斥与员工建言行为的关系，分析并检验组织自尊和心理安全的中介作用，以及员工传统性的调节效应。

研究提出如下假设：

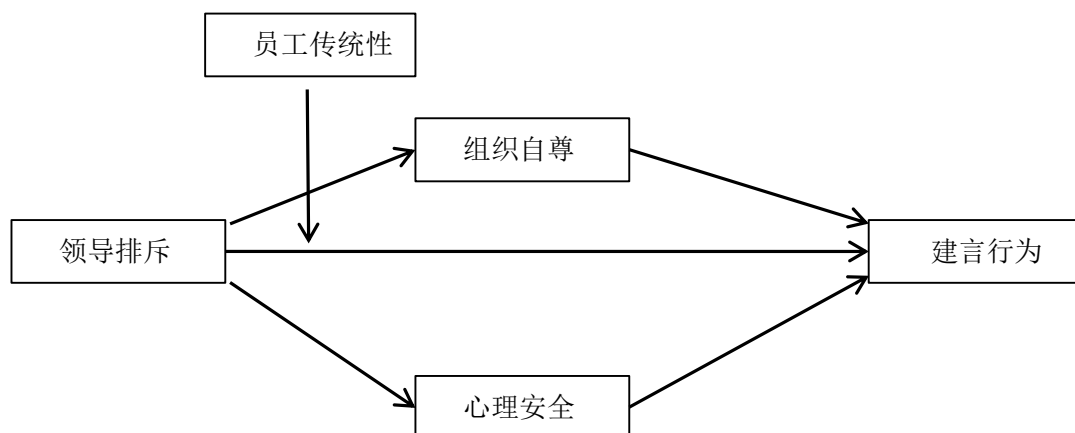
假设 1：领导排斥对员工建言具有显著的负向影响；

假设 2：下属的心理安全感在领导排斥与员工建言之间起中介作用；

假设 3：组织自尊在领导排斥与员工建言之间起中介作用；

假设 4：员工传统性对领导排斥与员工建言行为之间的关系具有正向调节作用，即对于低传统性员工而言，领导排斥与建言行为之间的负向关系更强。

理论框架如图所示：





本研究采取领导与下属配对取样的方式进行数据采集。向下属发放《下属调查问卷》，问卷内容包括感受到的领导排斥、心理安全、组织自尊及传统性等变量。向领导发放签有其下属姓名的《领导调查问卷》，让领导评定该下属的员工建言行为。通过北京、上海、广州和黑龙江的 22 家服务型企业的 262 对主管和员工配对数据，分析领导排斥对员工建言的影响。

研究发现：（1）领导排斥在中国企业中普遍存在。本研究中领导排斥的均值为 2.17，与 Hitlan 和 Noel 在西方组织情境中的调查数据 2.21 相当。中国企业中领导排斥呈高发态势的原因在于：领导排斥具有隐蔽性，不易被发现，由此成为领导者排挤和打压“异己”下属并实现政治意图“较为安全”的工具。（2）中国组织情境下领导排斥对员工建言具有负向影响。为此，组织应充分认识到领导排斥的潜在的危害性，从制度和文化建设入手改善员工生存的人文环境，反对小圈子文化，建立有效的预防和惩罚领导排斥的监督机制。（3）领导排斥对员工建言行为的影响是通过心理安全和组织自尊的中介作用实现的。鉴于此，组织应该对那些确实遭受领导排斥的员工积极地实施员工援助计划，帮助他们进行情绪管理和心理干预，提高心理安全感和组织自尊，消除其为组织建言的顾虑，进而提高他们为组织贡献智慧和观点的积极性。（4）员工传统性越低，领导排斥对员工建言的负向影响就越强。由此，组织应该特别关注那些传统性价值观较低的员工，鼓励员工主动向组织的更高层反映上司的排斥问题，并且对此类问题要确实的予以重视和解决。

供稿：学科与科研管理办公室      编辑：姜娜      责编：曹文涛