

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2016.09.006

管理者为什么纳言?

——基于说服理论的研究

张 龙, 李 想

(河海大学 商学院, 江苏 南京 211100)

摘 要: 管理者是否纳言将对员工后续建言和组织变革产生影响。首先基于说服理论阐述左右管理者纳言的一个重要原因是建言是否具有说服力; 其次, 构建了一个管理者纳言的说服过程模型, 认为建言的说服力主要体现在建言者、信息、情境和管理者四个方面; 再者, 阐述了与这四个方面密切相关的一些具体因素(建言者的内群体成员身份、专业性和可信赖性, 建言性质、是否提供证据和解决方法, 建言时机、组织规范、权力距离以及管理者的情绪和认知)对于管理者纳言的影响。本研究有助于深化理解员工建言的结果, 而且对研究管理者纳言的发生机制有较大的参考意义。

关键词: 员工建言; 纳言; 说服理论; 过程模型; 说服力

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2016)09-0080-13

一、引 言

员工建言指的是个体以组织内其他个体为对象, 以影响工作环境为目的而进行的自愿、开放的沟通(Maynes和Podsakoff, 2014)。从这个定义看, 员工建言的一大特征是意图性, 即影响工作环境。最近的一项文献回顾(Morrison, 2014)表明, 员工建言不但可能影响个体产出(比如绩效评价、职业发展和他人印象), 还会作用于群体和组织有效性(比如组织绩效和员工队伍流动率)。建言意图能否成功地转变为塑造工作环境的力量, 取决于员工能否完成“惊险的一跳”——促使有能力影响工作环境的人做出预期的反应。组织中的个体通常因其所处管理层级等级差异而拥有不对等的权力和资源。相比于管理序列外的员工及该员工同事, 任职管理职位的个体拥有更多的权限和资源, 进而能够对组织决策提供建议并为组织活动提供资源支持。简而言之, 管理者更易对工作环境施加影响。这解释了员工为什么往往以管理者为建言对象, 因为他们具有改

收稿日期: 2016-05-09

基金项目: 国家社会科学基金项目(15BGL094)

作者简介: 张 龙(1978—), 男, 河海大学商学院副教授(通讯作者);

李 想(1989—), 男, 河海大学商学院研究生。

变环境的较强能力或较大潜力 (Burris, 2012)。这也解释了为什么管理者对于建言的反应备受关注 (Morrison, 2014), 因为管理者对于建言意图的解读并不总是和建言者的初衷相一致 (Maynes和Podsakoff, 2014)。那么, 在建言信息向管理者传达的过程中, 哪些因素会影响管理者是否对员工建言做出积极评价呢? 本研究的目的在于探讨为什么管理者会对员工建言做出不同的反应。这个问题非常有价值且重要的原因是管理者重视员工建言不仅有助于激发员工的建言热情, 而且能够帮助组织变革并提高组织效能 (Ng和Feldman, 2012)。相反, 管理者对员工建言持消极情绪, 将提高员工对组织问题保持沉默的可能性, 进而导致组织失去预防危机的机会 (Liang等, 2012)。

本文用“纳言”(voice endorsement; Burris, 2012)这个词来表示管理者对员工建言的关注、认可、采纳或实行。员工通过建言表达的想法、意见和建议本质上属于信息的范畴。员工建言能否对管理者产生预期效果, 一个重要的决定因素是员工建言在传递过程中体现出来的说服力 (Hovland等, 1953)。基于此, 以霍夫兰德等学者基于信息传递模型发展的说服理论为框架, 来探讨影响管理者纳言的因素。

本研究对现有建言研究具有潜在理论贡献, 并对员工建言和组织管理建言具有实际指导意义。在理论方面本文提供了分析员工建言效果的新视角, 从说服理论视角展开的分析对于从风险和威胁 (Burris, 2012)、领导力 (领导—成员交换, Burris等, 2008; 变革型领导, 段锦云和黄彩云, 2014)等角度来理解建言行为具有补充作用。第二, 借助说服理论提供的较为全面的分析框架 (Whiting等, 2008), 不但对以往的相关研究进行了综合, 而且为未来的建言效果研究指出了若干方向。在实践方面, 为提高建言成功率以及员工依据研究结果采取针对性策略提供参考, 本文的研究结果为员工建言提供了有价值的策略选项。管理者或组织对员工建言缺乏必要的关注, 将导致其对建言行为持负面预期, 进而对组织问题保持沉默, 为避免该问题的出现, 管理者可以通过各种方式 (比如沟通) 让员工了解到组织对其建议非常重视, 进而在组织中培养建言氛围。

论文将界定纳言的概念, 介绍说服理论中的信息传递理论的核心观点; 其次提出管理者纳言的说服过程模型; 然后探讨影响管理者纳言的关键因素; 最后总结全文。

二、管理者纳言的概念和说服理论

(一) 管理者纳言的概念

在建言研究中, 研究者对为何管理者会对员工建言持不同态度的问题非常感兴趣 (比如, Whiting等, 2012)。原因在于, 管理者是否支持员工建言不仅对组织发现问题和改进工作具有重要作用, 而且对员工后续建言热情产生重要影响。具体而言, 管理者对员工建言持支持态度不但有助于组织及时预防危机和改进流程 (Liang等, 2012), 而且会进一步激发员工的建言热情。相反, 管理者对员工建言持否定态度甚至给予惩罚, 不但使组织失去发现问题的机会, 而且会打击员工的建言积极性, 导致员工对组织问题保持沉默 (Morrison和Milliken, 2000)。Burris (2012) 在研究该问题时, 提出“voice endorsement”概念, 认为“voice endorsement”指的是管理者在多大程度上对下属的意见给予关注和认同。并且, 他开发出相应量表, 示例题项如“我同意这位下属的意见”和“这位下属的意见是有价值的”。

根据Burris (2012) 提出的“voice endorsement”概念和相关量表, 我们可以清晰地看出, “voice endorsement”的内涵非常宽泛, 表达出对员工建言持支持或赞赏态度均可以被视作是建言采纳。事实上, 在建言文献中学者对“endorsement”的操作化也遵循该原则, 比如, Seibert等(2001)采用的是加薪和升职机会, Whiting等(2008)采用的是绩效评价, Burris等(2013)采用的是离职和绩效评价。在国内, 有一些文献将“voice endorsement”译为“建言采纳”(易洋和朱蕾, 2015)。我们认为, “采纳”一词在含义上过于狭隘, 不能完全表达“endorsement”的全部意思, 因而用“纳言”代替之。本文通过归纳和总结相关研究成果, 建立了管理者纳言概念界定表(见表1), 以便读者了解其发展进程。

表1 管理者纳言概念界定

概念	操作性定义	学者
管理者纳言	加薪和升职机会	Seibert等(2001)
	绩效评价	Whiting等(2008); Whiting等(2012); Burris等(2013); 陈莹莹(2014)
	职业发展潜力	Wei、Chiang和Wu(2012)
	离职	于米(2012); Burris等(2013)
	观点认可	Burris(2012); 易洋和朱蕾(2015)

资料来源: 根据相关文献整理。

(二) 说服理论

员工建言的根本目的是劝说上级采取措施预防危机或者解决问题, 即建言具有说服意图(魏昕和张志学, 2014)。员工的说服意图能否实现固然涉及诸多因素, 但是建言是否具有说服力显然对于管理者纳言具有直接影响。那么, 哪些因素会影响建言的说服力呢? 本文根据说服理论(Hovland等, 1953), 将员工建言行为看作是一个说服过程, 即员工说服领导关注、认可、支持、采纳或实施其建言的过程。在此基础上运用说服理论来分析员工建言过程中的哪些因素会影响管理者纳言。

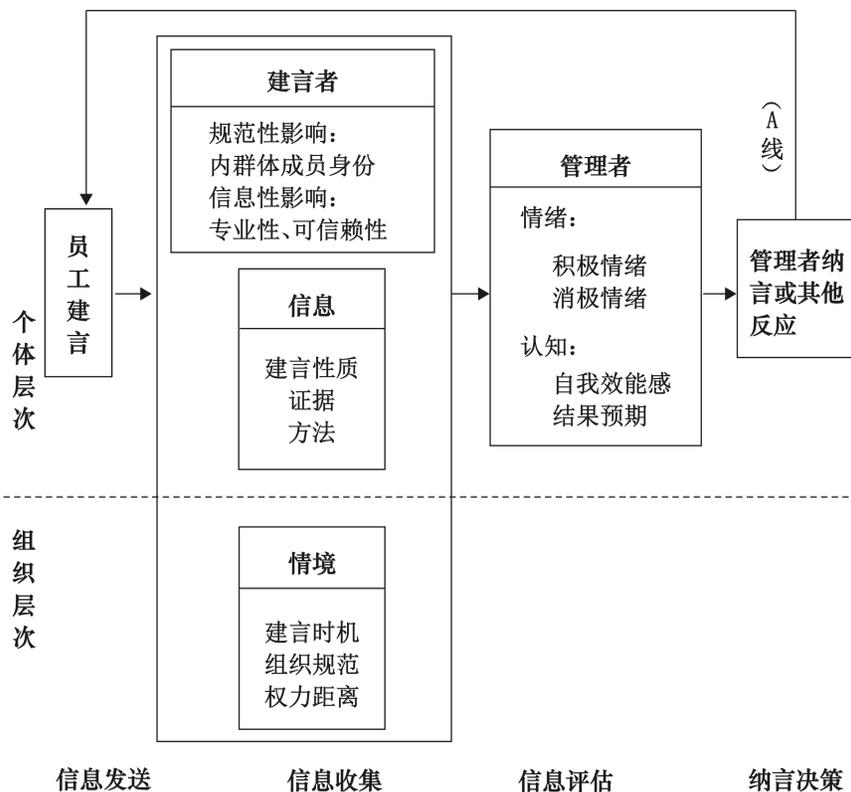
本文的理论基础是基于信息传递模型发展而来的说服理论, 信息传递理论的核心观点是, 信息传递过程决定说服效果, 而前者主要涉及信息源、信息、信道和信宿四个关键变量(McGuire, 1985; O'Keefe, 1990)。首先, 信息源指的是信息的来源或发送者。信息源动机是否“无私”, 态度是否“客观”, 是信息接收者评估信息是否具有说服力的必要条件。其次, 信息能否引起接收者的兴趣, 并得到接收者的理解和认同将影响说服效果。再次, 信道指的是传递信息的途径(即情境)。信息本身固然重要, 但是环境中是否存在恰当的信息传递途径同样影响信息的说服力, 与环境要求不匹配的说服活动效果较差。最后, 信息说服力因接收者不同而有所差异, 换句话说, 信息说服力受到信息接收者特征的影响。

三、管理者纳言的说服过程模型

(一) 建言信息传递过程分析

根据Hovland等(1953)的信息传递理论, 将建言信息的传递过程分为信息发送、信息收集、信息评估和纳言决策四个阶段, 并从建言者(即信息源)、信息、情境(即

信道)和管理者(即信宿)四个方面(McGuire, 1985; O'Keefe, 1990)考察员工建言对管理者纳言的影响,从而构建了管理者纳言的说服过程模型(见图1)。



注：“→”表示信息传递过程。

资料来源：根据相关文献整理。

图1 管理者纳言的说服过程模型

1. 信息发送阶段。员工建言行为发生，信息由员工发出并向管理者传递。
2. 信息收集阶段。管理者为了应对员工建言而收集相关信息，其中有三类信息至关重要：一是和建言者有关的信息，它影响管理者对于信息可信程度的判断（O'Keefe, 1990）；二是和建言本身相关的信息，诸如信息内容和表达方式等都可能影响信息的说服力（Isenberg, 1986）；三是情境信息，它提供了建言传递的环境，隐含了特定建言在具体环境中是否恰当的提示（Morrison等, 2011）。这些信息构成了管理者对员工建言的说服力的感知和判断基础。
3. 信息评估阶段。管理者将在自身情绪和认知模式的作用下对在信息收集阶段获取的信息进行加工并形成判断和预期。当管理者面对是否应该采纳员工建言这一问题时，不但受到自身情绪的影响（Gino和Schweitzer, 2008）（比如积极情绪更容易促使管理者与员工互动），还会调动自身与工作相关的知识、经验和技能对信息进行认知处理（段锦云和张倩, 2012），进而形成对纳言行为成本与收益的评估或预期。
4. 纳言决策阶段。管理者决定是否对员工建言给出积极评价。从成本—收益的视角看，若纳言的预期收益大于或等于预期成本，管理者将会对员工建言给出积极评价；相

反,若纳言的预期收益小于预期成本,管理者将可能对员工建言给出负面评价。当然,管理者对员工建言给出积极或消极评价并不完全取决于成本—收益方面的考量,其他因素(比如关系性因素)也可能影响纳言决策。原因在于在组织管理实践中,员工建言并非一次性行为,管理者的纳言决策不但是对前一次员工建言行为的评价,而且影响员工后续的建言行为(Burris, 2012)。

Burris(2012)的研究表明,管理者纳言与否影响建言员工对下次建言的预期(如图1中的A线)。具体而言,管理者纳言表明管理者和组织重视员工意见,认为员工的建议对组织是有利的。这有助于增强员工的自我价值感知(Morrison和Milliken, 2000; Perlow和Repenning, 2009),并且管理者或组织给予建言员工较高的绩效评价(Whiting等, 2008; Burris等, 2013),将向其传递组织欢迎变革的信号,从而鼓励其继续积极建言。相反,若管理者对员工建言持否定或者回避态度,那么不但会增强员工的建言无用感(Milliken等, 2003),而且会促使员工对组织建言氛围做出负面评价,进而对组织问题保持沉默(Detert和Treviò, 2010)。因此,员工前次建言的结果将对其后续建言行为产生影响。

(二) 信息评估因素对管理者纳言的中介作用分析

依据前文所述或如图1所示,本文构建了一个多重中介模型,即信息评估在信息收集和管理者纳言之间起到中介作用。具体而言,管理者的情绪和认知中介建言者、信息及情境相关因素(如内群体成员身份、建言性质、组织规范等)和管理者纳言的关系。

依据信息传递理论的观点,面对员工建言,管理者将从建言者、建言信息以及建言事件发生情境三个方面收集有助于对员工建言做出准确而全面判断的信息(比如从建言者的专业性角度考察员工识别问题的能力,从建言性质角度分析员工建言是否支持组织现状,从组织规范角度辨别组织有关员工建言的政策等)。这些信息将对管理者的评估产生影响。具体而言,收集到的信息将影响管理者对员工建言的态度(比如建言者的内群体成员身份有助于引起管理者对问题的兴趣,缺乏问题解决方案的建言更容易引起管理者的消极对待,权力距离大的组织对建言行为倾向于持负面预期),进而影响其纳言决策。事实上,一些研究为我们的观点提供了佐证。Pornpitakpan(2004)研究表明,专业员工提出的建议更容易引起管理者的兴趣,进而受到组织的关注。Burris(2012)研究认为,威胁在挑战性建言及支持性建言和管理者纳言之间起到中介作用。Argyris和Schon(1978)以及周建涛和廖建桥(2012)在不同文化背景下开展的研究均表明,高权力距离的组织对员工建言倾向于持否定态度,管理者为遵循组织规范维护自身形象,对纳言行为持负面预期,进而拒绝支持员工建言。

图1所示模型不但描述了管理者纳言的说服过程,而且从建言者、信息、情境和管理者四个方面列出了影响管理者纳言的一些重要因素,并从个体层面和组织层面划分了因素层次。下一部分将阐述这些因素对管理者纳言的影响。

四、管理者纳言的影响因素

(一) 建言者对管理者纳言的影响

建言者对管理者可能有两方面的影响,即规范性影响(normative influence)和信息

性影响 (informational influence) (Deutsch和Gerard, 1955)。规范性影响指的是“使某个人与另一个人的积极预期保持一致”的影响。就员工建言而言,规范性影响促使管理者与建言者对于建言行为的积极预期(即管理者纳言)保持一致。这种影响的来源通常具有情感性或关系性特征:在工作场所中,员工的内群体成员身份是规范性影响的重要来源(Graen和Cashman, 1975)。信息性影响指的是“基于和某个人有关的事实,另一个人倾向于采信前者提供的信息”的影响。也就是说,当与特定员工有关的其他事实表明其可信时,该员工的建言更具有说服力,管理者更可能纳言。信息性影响的来源往往具有工具性特征,Beatty和Behnke(1980)认为,信息源的可信度体现在专业性和可信赖性两方面。

1. 内群体成员身份。在工作场所中,领导往往根据工作交换的好坏(Graen和Cashman, 1975)或私人关系的强弱(Zhang等, 2015)将下属分为“内群体”和“外群体”。相比于外群体成员,内群体成员往往和领导互动更加频繁,关系更为紧密,相互信任和承诺程度更高(Green等, 1996)。因此,相比于外群体成员,内群体成员的观点、态度和行为与领导具有更高的一致性;即便不一致,在内群体背景下也比较容易通过讨论、澄清和相互影响来加以解决。由此推论,相比于外群体成员,内群体成员发现问题或者想出创新性想法进而向管理者建言时,更有可能引起上级的共鸣或认同。

2. 专业性。专业性指的是个体在多大程度上具备识别问题、提出建议或解决方案的能力(Eagly等, 1978),即员工是相关问题的专家。个体的专业性影响信息接收者对信息的接受程度(Pornpitakpa, 2004)。专家型员工具备论证问题的专业知识和社会经验,不仅如此,其在以往工作中所展现出来的专业能力更是增强信息说服效果的重要因素。简而言之,专家身份有助于相关建言吸引注意力,进而获得认可和采纳。所以建言者的专业性正向影响管理者纳言。

3. 可信赖性。建言者的可信赖性指的是他人在多大程度上信赖建言者,认为其建言的出发点是组织,而非个人利益(Colquitt等, 2007)。Belch等(2003)认为可信赖性衡量的是信息的客观性。客观信息容易被他人接受,从而产生较强的说服效果。因此,对于一个表现出较高可信赖性的建言者,管理者会倾向于认为其建言是公平、中立以及没有特定的动机和意图的(Hovland等, 1953),进而对建言的正确性和有用性持肯定态度。建言者的可信赖性有助于增强管理者对其建言的目的是改善组织效能的感知,从而促使管理者对建言行为持赞成态度(Whiting等, 2012)。

(二) 建言信息对管理者纳言的影响

信息在这儿指的是建言的具体内容。首先,信息的性质影响其可能产生的效果(Maynes和Podsakoff, 2014)。其次,信息的真实性(Isenberg, 1986)及其证据(McCroskey, 1972)以及是否提供解决方法(Whiting等, 2012)会影响其说服效果。员工如果在建言过程中能够提供详细的逻辑论证和事实证据,那么管理者更可能对其所提供信息的可靠性和真实性产生积极的认知或评价。

1. 建言性质。员工建言的目的是影响工作环境(Maynes和Podsakoff, 2014)。这体现在建言内容的性质上,比如, Burris(2012)考察了旨在挑战现状和维持现状的建言行为; Liang等(2012)考察了旨在促进组织变革和抑制不良现象的建言行为。我们

以Liang等（2012）的促进性和抑制性建言为例来说明员工建言性质对管理者纳言的影响。促进性建言关注的是如何改善现有工作实践，其背后的合作动机较容易被管理者察觉和欣赏，因而管理者会倾向于认为相关建言有利于组织（Liang等，2012），这会促使管理者纳言。抑制性建言则不同，它旨在揭示组织现存或潜在问题，是对组织现状的批评和挑战，较易引发与管理者的冲突（Liang和Farh，2008），从而降低管理者纳言的可能性。当然，不同性质的建言的效果可能会受到管理者特征的影响，比如，变革型领导更可能积极评价抑制性建言。

2. 证据。证据指的是员工建言时用于证明其建议合理性的材料。如果员工建言仅仅是凭个人工作经验将问题或创新性想法向上级报告，而没有提供强有力的事实性证据，管理者对其建议的可靠性或认同度可能会降低（Isenberg，1986）。相反，若员工在提出建议的同时，能够提供确实可以证明组织存在某方面问题以及员工所提创新性想法有助于改善组织效能的有力证据（McCroskey，1972），或者借助清晰的财务预算和实施方案能够证明其建议可行（Yukl等，2008），那么管理者对员工建言的认同度会提高，其态度也会向采纳员工建言的方向转变。

3. 方法。方法指的是员工在提出建议的同时进一步提出解决问题的办法（Whiting等，2012）。建言是否包含问题解决方法会对建言效果产生较大影响，如Whiting等（2012）的研究表明，附带有解决方案的建议更可能被管理者视作是建设性的，而建设性的建言更可能提高组织效能（Grant和Ashford，2008），这有助于促进管理者对建言的积极评价。附带有解决方法的建言之所以得到管理者认可，员工借此向其展示崇尚实践的形象，避免空谈的工作态度以及解决实际问题的工作能力。相反，若员工建言仅仅是就组织中的问题提出建议，缺乏应对之策，管理者就必须在百忙之中耗费时间和精力思索该建议的合理性和可行性。这可能妨碍管理者对建言形成积极态度，进而降低其纳言的可能性。

（三）建言情境对管理者纳言的影响

情境指的是信息传递的环境，根据说服理论，建言情境会影响他人对待建言的态度。因为个体具有利用情境线索解释接收到的信息的倾向（Judge和Ferris，1993）。本研究从建言发生的时间和组织特征两方面考察情境的影响。前者指的是建言时机，关于后者，我们将考察组织规范和权力距离这两种重要的组织特征。

1. 建言时机。建言时机不同，建言效果可能差异巨大（Van Dyne等，1995）。举个极端的例子，在危机迅速蔓延管理层“病急乱投医”的时候，高明的建言可能反而无法获得管理者认可和接受，获得积极反馈的可能是具有即时效果，但容易引发后遗症的建议。相反，正如Dutton等（2001）以及Whiting等（2012）的研究所揭示的，若员工建言时机适宜，相同的建言更有可能被管理者或组织认可和采纳。当然，何为合适的建言时机可能因组织环境而有所差异。Grant等（2009）的研究认为，建言时机选择适宜的一个重要表现是员工“提前”向组织报告想法、观点或者建议从而为组织采取相关措施预留足够的时间。

2. 组织规范。组织规范为判断工作场所中个体态度和行为的恰当性提供了指导（Cialdini和Trost，1998）。Tangirala和Ramanujam（2008）研究认为，组织中存在员工建言规

范。根据Whiting等（2012）的研究，这些规范对管理者纳言的影响体现在三个方面：首先，员工以往对组织规范的遵从情况塑造了其是否遵从组织规范的声誉。对于遵从组织规范的员工，管理者倾向于认为其建言行为也符合组织规范，因而更可能纳言。其次，组织中往往存在和管理者纳言相关的规范。比如，如果组织规范不希望员工挑战权威，只鼓励员工做好本职工作，那么管理者更可能对员工建言，特别是挑战现状的建言给出负面评价。事实上，一些和员工建言有关的组织规范也规定了管理者该如何对待员工建言，比如，良好的建言氛围一方面固然鼓励员工积极建言（Morrison等，2011），另一方面也对管理者纳言做出了规定，即应当尽可能积极地对待员工建言，否则管理者行为有悖于良好的建言氛围。最后，还有一些组织规范可能为管理者判断员工建言是否恰当提供了指导，组织规范是管理者判断员工建言是否符合组织利益的重要参考标准之一，这可以从一些建言研究中得到佐证，Cialdini和Trost（1998）发现群体成员通常将遵守群体规范视作是维持或提升群体效能的途径。换言之，管理者为了使组织获益，将评估员工建言是否符合组织规范，进而决定是否采纳。

3. 权力距离。权力距离是指组织中权力分布的平等程度（Clugston等，2000）。研究表明，权力距离深刻地影响着组织中的人际互动（Leung等，2011）。管理者和员工之间的权力距离越大，管理者纳言的可能性越低。两方面的证据支持这种观点：其一，权力距离大的组织倾向于要求下属服从上级，华人组织中盛行父权领导力就是一个生动有力的证据（周建涛和廖建桥，2012）。在这种组织中，下属通过建言向上司提出要求容易使后者觉得权威受到了挑战，尊严受到了冒犯（Argyris和Schon，1978），进而倾向于负面评价员工建言。其二，在上下级互动中，上司和下属之间的权力距离越大，前者往往对后者越不友善，这在人口特征（Zhang等，2011）研究中得到了验证。

（四）管理者特征对管理者纳言的影响

管理者自身特点影响其对待员工建言的态度。有关说服理论的研究认为，劝说对象自身对信息的处理过程会影响建言的说服效果，而情绪和认知是影响信息加工过程的两种基本的个体要素（段锦云，2012）。

1. 情绪。情绪有积极情绪和消极情绪之分。根据扩展—建构理论（broaden-and-build theory），积极情绪（比如快乐、感兴趣或者充满希望）不但有助于拓展个体的认知和注意的范围，使个体更加灵活开放，而且能够促使个体积极地与他人互动，并理性决策（Johnson等，2010）。相反，消极情绪（例如恐惧或愤怒）不但降低个体与他人互动的意愿，而且干扰其理性决策，使其不能专注于当前的问题。可见，情绪对个体决策过程具有重要影响。这一点同样适用于管理者纳言过程，即管理者的情绪会影响其对员工建言的认知和决策。Gino和Schweitzer（2008）的实验研究证明，相比于消极情绪，感激等积极情绪有利于提高管理者对员工建言的判断或认知，进而促使其接纳员工建言。Dun和Schweitzer（2005）开展的有关消极情绪的研究提供了一致的证据：管理者的消极情绪影响其对建言者的信任，进而导致其拒绝采纳后者的建言。

2. 认知。认知指的是个体通过形成概念、知觉、判断或想象等心理活动来获取知识的过程（Nosek，2004）。Chiaburu等（2008）研究表明，风险性行为的触发建立在非常复杂和精巧的认知加工机制之上。如何评价和对待员工建言对于管理者、员工和组织

都有潜在影响，因而将管理者纳言看作风险性行为是合适的。因此，管理者在决定如何对待员工建言之前会对员工、建言内容和情境进行感知和判断，从而对建言行为形成一定的认知。Bandura（1986）研究表明，自我效能感和结果预期是影响个体认知水平的重要因素。自我效能感指的是个体在多大程度上觉得自己有能力完成特定任务或行为。具体到员工建言，高自我效能感的管理者更相信自己能够控制环境和解决问题（Parker等，2006），进而促使其采纳员工的建议。相反，低自我效能感的个体通常表现出不自信，面对问题选择减少努力或放弃（Staples等，1998），对员工建言不予理睬。结果预期指的是个体对行为结果的信念（Bandura，1986）。认为员工建言有助于提升组织效能，管理者较容易对纳言形成正面预期。相反，认为员工建言不能为组织带来有益变化，管理者更可能对纳言形成负面预期。

（五）信息收集因素对管理者纳言的交互作用分析

前文分析了建言者、信息、情境和管理者特征相关因素对管理者纳言的单独影响，缺乏对不同因素同时作用于纳言行为的研究，即没有考虑信息收集因素对管理者纳言的交互作用。因此，本文接下来将分析建言者、信息和情境之间可能存在的交互作用。前文提到建言者和信息属于个体层次因素，情境属于组织层次因素，为了使相关论述脉络清晰，下文按这样的顺序进行阐述：首先，分析两个个体层次因素和组织层次因素的交互作用；其次，分析两个个体层次因素之间的交互作用；最后，分析两个个体层次因素和组织层次因素三者之间的交互作用。

第一，情境或者组织特征表明了组织对个体特定行为的态度，即界定了个体行为的恰当性（Cialdini等，1998）。建言者的内群体成员身份、专业性和可信赖性虽有助于促进管理者纳言，但若组织权力距离较大或者存在不鼓励员工建言的规范，为塑造自身遵从组织规范的良好形象，即使管理者认同员工建言是有价值的，考虑到个人风险（Morrison等，2011），纳言的可能性也会降低。相反，若组织中的权力距离较小或者组织对变革持欢迎态度，管理者纳言的可能性将提高。

第二，员工提出的建言中若包括问题解决方案、证明组织存在问题的证据或者是表达对组织支持性的建言，将有助于得到管理者的积极评价（Whiting等，2012；Isenberg，1986；Burriss，2012）。但是，若组织规范要求员工遵守现状，不要试图挑战权威，管理者纳言的可能性将降低。相反，若组织等级较弱或者持变革态度，管理者纳言的可能性将提高。

第三，建言者和建言信息存在交互作用。比如，建言由具有内群体成员身份或者专业性和可信赖性较高的员工提出（Zhang等，2015；Pornpitakpan，2004；Colquitt等，2007），建言中包括问题解决方法、证明组织存在问题的材料或发表支持性建言，管理者更可能认可其建议。相反，若员工发表的是挑战性建言，容易让管理者产生权威受到挑战或者尊严受到冒犯的感觉（Argyris和Schon，1978），进而降低纳言可能性。

第四，建言者、信息和情境之间存在交互作用。建言者特征影响管理者对信息源可信度的判断，具体建言信息影响管理者对建言内容的评估，情境因素提供了管理者辨别组织政策的依据。举例来说，建言由管理者高度信任的员工提出，且提供了问题解决方案或者证据材料，但若组织缺乏推动变革的意愿，管理者纳言的可能性将降低。相反，

若组织对变革持支持态度，管理者纳言的可能性将提高。综上，信息收集因素（建言者、信息和情境）对管理者纳言产生交互影响。

五、研究结论与展望

（一）研究结论

本研究聚焦于员工建言的结果——管理者纳言，构建了管理者纳言的说服过程模型，探讨了管理者纳言的影响因素。研究结论如下：第一，不仅管理者自身因素（比如情绪和认知）影响其纳言，而且建言者的特征（比如内群体成员身份、专业性和可靠性）、建言信息（比如建言性质、证据和方法）和建言发生的情境（比如建言时机、组织规范和权力距离）也影响其对建言说服力的判断。第二，管理者对员工建言的反应将反过来影响员工今后的建言决策。第三，管理者的情绪和认知在与建言者、信息以及情境相关的因素和管理者纳言之间起中介作用。第四，与建言者、信息以及情境相关的因素会交互影响管理者纳言。

（二）研究不足和展望

从说服理论视角探讨管理者纳言，一方面为员工建言研究提供了一个新的视角，另一方面，也正因为其新颖性，所以研究中存在一些局限，有待未来研究进一步拓展。

1. 管理者纳言的说服模型的拓展

首先，管理者纳言影响因素的识别。本文依据说服理论，从建言者、信息、情境和管理者四个方面探讨管理者何以纳言，并且论述了其中的一些具体因素（比如建言时机和管理者的情绪）对于管理者纳言的影响。未来研究的一项重要任务是识别其中至关重要的构念，并在它们与管理者纳言之间建立理论和实证联系。

其次，对于其他人纳言的探讨。考虑到管理者的重要性和论述的便利，本文仅关注管理者纳言。未来的研究也应关注其他人的纳言行为，原因在于，工作团队化和工作组织扁平化是当前组织工作的重要发展趋势；由于这种趋势，团队成员之间的交流对于促进知识分享以及改进团队和组织绩效至关重要。就本文的研究内容而言，考察纳言（而非仅仅是管理者纳言）显然有助于发展更加完备的纳言模型。通过关注不同的纳言者，未来的纳言研究将能够产出兼具理论和实践价值的成果。比如，在工作场所中，不同人的纳言行为的发生机制可能存在差异。对于这个问题的研究不但具有理论价值，而且对于员工建言行为具有实际的指导价值。

再次，对于纳言在建言—纳言循环中的角色的分析。在本文中，管理者纳言主要是作为员工建言的结果而存在的。但是，我们在论述中多次提到，管理者纳言也可能会进一步影响员工建言。因此，未来研究的一个努力方向是，把员工建言看作一个过程，探讨在这一过程中建言者和受众如何相互影响，共同塑造建言螺旋。特别有意思的一个研究议题可能是：在什么样的情况下，员工的建言意愿和行为会螺旋上升或下降。

2. 管理者纳言的说服模型的验证

本研究的一项重要后续工作就是进行相关的实证检验。具体而言，未来的研究不仅应实证检验主效应和中介效应，以检验—纳言之间的作用机理，而且应检验信息收集因素（建言者、信息、情境相关因素）对管理者纳言的交互影响，以便透彻理解各种因素

对纳言行为的复杂影响和作用边界。

当然，鉴于前面提出的模型的诸多拓展，未来的实证努力也应该围绕这些拓展展开。比如，员工建言和管理者纳言之间的因果关系就是一个有价值的研究议题。

最后，我们建议在未来的研究中注意采用恰当的方法。有三点可能特别重要：一是纵向研究设计，这是由模型的多阶段特征决定的。二是数据的跨层次性，在我们的模型中，影响管理者纳言的因素不但来源于不同个体（比如管理者和建言者），而且涉及不同层次（比如建言情境和建言者属于不同的层次）。三是实地研究，正如文中所提及的，建言者、信息、情境等方面的若干因素对于管理者如何评估建言已经在个别实验研究（Whiting等，2012）中得到了证实。鉴于建言在管理实践中是一种重要的员工行为，建议未来的研究应该在实地情境中检验本文模型的可靠性和有效性。

主要参考文献

- [1]段锦云. 员工建言和沉默之间的关系研究：诺莫网络视角[J]. 南开管理评论, 2012, (4): 80-88.
- [2]段锦云, 黄彩云. 变革型领导对员工建言的影响机制再探：自我决定的视角[J]. 南开管理评论, 2014, (4): 98-109.
- [3]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[J]. 心理科学进展, 2012, (1): 115-126.
- [4]魏昕, 张志学. 上级何时采纳促进性或抑制性进言？——上级地位和下属专业度的影响[J]. 管理世界, 2014, (1): 132-143.
- [5]易洋, 朱蕾. 下属建言与领导纳言——基于ELM理论一个被中介的调节模型[J]. 南方经济, 2015, (7): 93-107.
- [6] Beatty M J, Behnke R R. Teacher credibility as a function of verbal content and paralinguistic cues[J]. *Communication Quarterly*, 1980, 28 (1): 55-59.
- [7] Burriss E R. The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice[J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55 (4): 851-875.
- [8] Burriss E R, Detert J R, Chiaburu D S. Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93 (4): 912-922.
- [9] Burriss E R, Detert J R, Romney A C. Speaking up vs. being heard: The disagreement around and outcomes of employee voice[J]. *Organization Science*, 2013, 24 (1): 22-38.
- [10] Clugston M, Howell J P, Dorfman P W. Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? [J]. *Journal of Management*, 2000, 26 (1): 5-30.
- [11] Colquitt J A, Scott B A, LePine J A. Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92 (4): 909-927.
- [12] Detert J R, Treviño L K. Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice[J]. *Organization Science*, 2010, 21 (1): 249-270.
- [13] Deutsch M, Gerard H B. A study of normative and informational social influences upon individual judgment[J]. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1955, 51 (3): 629-636.
- [14] Dunn J R, Schweitzer M E. Feeling and believing: The influence of emotion on trust[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2005, 88 (5): 736-748.
- [15] Dutton J E, Ashford S J, O'Neill R M, et al. Moves that matter: Issue selling and organizational change[J]. *Academy of Management Journal*, 2001, 44 (4): 716-736.
- [16] Eagly A H, Wood W, Chaiken S. Causal inferences about communicators and their effect on opinion change[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1978, 36 (4): 424-435.
- [17] Gino F, Schweitzer M E. Blinded by anger or feeling the love: How emotions influence advice taking[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93 (5): 1165-1173.
- [18] Grant A M, Ashford S J. The dynamics of proactivity at work[J]. *Research in Organizational Behavior*, 2008, 28: 3-34.

- [19]Grant A M, Parker S, Collins C. Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel[J]. *Personnel Psychology*, 2009, 62 (1) : 31–55.
- [20]Green S G, Anderson S E, Shivers S L. Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1996, 66 (2) : 203–214.
- [21]Hovland C I, Janis I L, Kelley H H. *Communication and persuasion: Psychological studies of opinion change*[M]. New Haven, CT: Yale University Press, 1953.
- [22]Isenberg D J. Group polarization: A critical review and meta-analysis[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 50 (6) : 1141–1151.
- [23]Johnson K J, Waugh C E, Fredrickson B L. Smile to see the forest: Facially expressed positive emotions broaden cognition[J]. *Cognition and Emotion*, 2010, 24 (2) : 299–321.
- [24]Judge T A, Ferris G R. Social context of performance evaluation decisions[J]. *Academy of Management Journal*, 1993, 36 (1) : 80–105.
- [25]Leung K, Brew F P, Zhang Z X, et al. Harmony and conflict: A cross-cultural investigation in China and Australia[J]. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2011, 42 (5) : 795–816.
- [26]Liang J, Farh J L. Promotive and prohibitive voice behavior in organizations: A two-wave longitudinal examination[A]. *Third International Association of Chinese Management Research Conference, Guangzhou, China*[C]. Guangzhou, China, 2008.
- [27]Liang J, Farh C I C, Farh J L. Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination[J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55 (1) : 71–92.
- [28]Maynes T D, Podsakoff P M. Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2014, 99 (1) : 87–112.
- [29]Milliken F J, Morrison E W, Hewlin P F. An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why[J]. *Journal of Management Studies*, 2003, 40 (6) : 1453–1476.
- [30]Morrison E W. Employee voice and silence[J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014, 1: 173–197.
- [31]Morrison E W, Milliken F J. Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world[J]. *Academy of Management Review*, 2000, 25 (4) : 706–725.
- [32]Morrison E W, Wheeler-Smith S L, Kamdar D. Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96 (1) : 183–191.
- [33]Ng T W H, Feldman D C. Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 33 (2) : 216–234.
- [34]Nosek, J T. Group cognition as a basis for supporting group knowledge creation and sharing[J]. *Journal of Knowledge Management*, 2004, 8 (4) : 54–64.
- [35]Parker S K, Williams H M, Turner N. Modeling the antecedents of proactive behavior at work[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91 (3) : 636–652.
- [36]Perlow L A, Repenning N P. The dynamics of silencing conflict[J]. *Research in Organizational Behavior*, 2009, 29: 195–223.
- [37]Pornpitakpan C. The persuasiveness of source credibility: A critical review of five decades' evidence[J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 2004, 34 (2) : 243–281.
- [38]Seibert S E, Kraimer M L, Crant J M. What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success[J]. *Personnel Psychology*, 2001, 54 (4) : 845–874.
- [39]Staples D S, Hulland J S, Higgins C A. A self-efficacy theory: Explanation for the management of remote workers in virtual organizations[J]. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 1998, 3 (4) : 758–776.
- [40]Tangirala S, Ramanujam R. Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate[J]. *Personnel Psychology*, 2008, 61 (1) : 37–68.

- [41]Wei L Q, Chiang F F T, Wu L Z. Developing and utilizing network resources: Roles of political skill[J]. *Journal of Management Studies*, 2012, 49 (2) : 381-402.
- [42]Whiting S W, Maynes T D, Podsakoff N P, et al. Effects of message, source, and context on evaluations of employee voice behavior[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2012, 97 (1) : 159-182.
- [43]Whiting S W, Podsakoff P M, Pierce J R. Effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93 (1) : 125-139.
- [44]Yukl G, Seifert C F, Chavez C. Validation of the extended influence behavior questionnaire[J]. *The Leadership Quarterly*, 2008, 19 (5) : 609-621.
- [45]Zhang L, Deng Y L, Zhang X, et al. Why do Chinese employees build supervisor-subordinate guanxi? A motivational analysis[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2015, 32 (3) : 571-826.
- [46]Zhang L, Ji W, Tao J L, et al. Who shall leave? How CEO preference and power affect executive turnover in Chinese listed companies[J]. *Corporate Governance: An International Review*, 2011, 19 (6) : 547-561.

The Reasons for Voice Endorsement: Research Based on Persuasion Theory

Zhang Long, Li Xiang

(*School of Business, Hohai University, Nanjing 211100, China*)

Abstract: The voice endorsement from managers has impacts on subsequent employee voice behavior and organizational changes. Drawing on the persuasion theory, this paper firstly points out that voice persuasiveness is an important factor affecting voice endorsement. It then builds a persuasion process model of voice endorsement and argues that the voice persuasiveness is mainly embodied in four aspects, namely voice sources, information, context and managers. It next elaborates the effect of some specific factors closely related to these four aspects, i.e., employees' in-group membership, expertise & trustworthiness, voice framing, evidence & solution provided, voice timing, organizational norms & power distance, and managers' affect & cognition, on voice endorsement. It helps to deeply understand the consequences of employee voice, and provides reference significance for the research on the formation mechanism of voice endorsement.

Key words: employee voice; voice endorsement; persuasion theory; process model; persuasiveness

(责任编辑: 子文)