

# 高绩效工作系统与员工建言的关系： 价值观匹配的中介作用与领导成员交换的调节作用

戚玉觉, 杨东涛

(南京大学商学院, 江苏 南京 210093)

**摘要:** 以往建言研究集中于组织行为学领域, 在批评人力资源管理等学科的研究忽视员工自主性同时, 却局限于个人视角而忽视系统因素的作用。依据多学科多层次整合研究的观点, 文章从动机、机会和风险的角度分析了高绩效工作系统、价值观匹配和领导成员交换对员工建言的影响。阶层线性模型对32家制造业企业和1083名员工样本的调查数据检验结果显示: 高绩效工作系统对员工建言具有显著正向影响; 价值观匹配对员工建言具有显著正向影响, 并在高绩效工作系统与员工建言关系中起到部分中介作用; 领导成员交换正向调节价值观匹配和员工建言的关系。

**关键词:** 员工建言; 高绩效工作系统; 价值观匹配; 领导成员交换

**中图分类号:** F270 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-2154(2018)08-0036-11

**DOI:** 10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2018.08.004

## High Performance Work System and Employee Voice: The Mediating Role of Value Fitness and the Moderating Role of Leader/Member Exchange

QI Yu-jue, YANG Dong-tao

(School of Business, Nanjing University, Nanjing 210093, China)

**Abstract:** The mainstream of previous voice researches has focused primarily on the OB discipline, taking an overly individualistic perspective on employee voice with little concern for the role of system factors, although criticizing the ignorance of employees' discretion in the HRM voice researches. Drawing on the integrative research view across alternative disciplines and levels, this paper analyzes the impact of high performance work system (HPWS), value fitness and leader/member exchange (LMX) on employees' voice, from the perspectives of motivation, opportunity and risk. Results of Hierarchical Linear Modeling on sample data from 32 manufacturing firms and 1083 employees show that: (1) HPWS has significantly positive impact on the employee voice; (2) value fitness has a significantly positive effect on the employee voice, and mediates the relationship between HPWS and the employee voice; (3) LMX moderates the relationship between value fitness and employee voice.

**Key words:** employee voice; HPWS; value fitness; LMX

## 一、引言

尽管 Morrison (2011)<sup>[1]</sup> 提出员工建言 (voice) 对于组织绩效的影响是利是弊不能简单地地下结论, 但几乎所有建言研究文献都是以讨论建言的各种好处开始。这可能早期研究对建言的价值性界定有关, 建言被定义为表达有建设性、挑战性意见的促进行为 (Van Dyne 和 LePine, 1998<sup>[2]</sup>)。许多实证研究结果支持了

**收稿日期:** 2017-12-05

**基金项目:** 国家自然科学基金委员会面上项目“指向价值观认同的人力资源实践构建及其对组织绩效的作用机制研究”(71372027); 国家社会科学基金一般项目“互联网 P2P 借贷支持小微企业融资的协同机制与风险监管研究”(15BJY160)

**作者简介:** 戚玉觉, 男, 博士, 主要从事人力资源管理和制度理论研究; 杨东涛, 女, 教授, 博士, 主要从事人力资源管理与运营管理研究。

这个基本假设<sup>[3]</sup>,但理论建言效果的利弊与管理者的倾向和建言内容相关(Burris et al., 2018)<sup>[4]</sup>,取决于组织的甄别与采纳,这是个十分具体而复杂的问题。现有研究基本仍循着建言是有利的假设,研究重点放在促进员工建言的影响因素和机制上<sup>[3,5-6]</sup>。

如何促进员工建言至少需考虑两个问题:一是建言动机,即哪些因素激励或抑制员工建言的动机?二是建言机会,即员工是否能够通过正式或非正式的途径进行建言?前者是组织行为学领域建言研究的主要内容,后者则是人力资源管理领域建言研究的主要内容。Morrison(2011)<sup>[1]</sup>批评人力资源管理和劳动关系领域的研究没有考虑员工建言的自主性,Kaufman(2015)<sup>[6]</sup>则批评组织行为学建言研究的错误在于过度利用个体的、心理的、管理主义的和非制度化的视角。以往建言研究主要集中于前者领域,近年不断有学者提出多学科多层次整合研究影响员工建言的理论因素的必要<sup>[5-6,7-8]</sup>。从建言动机讲,前者认为员工建言是一种亲社会的、角色外行为,不是为了个人利益<sup>[1,9]</sup>。尽管个人利益是可能引起沉默的重要因素,但不属于建言的动机因素<sup>[2,5]</sup>。后者认为建言动机既有个人利益因素也有组织利益因素<sup>[8]</sup>,而站在组织的角度,促进员工建言一是为了消除员工不满意,提升个人绩效,二是为了提升组织绩效<sup>[10]</sup>。从建言机会讲,前者只关注非正式的参与,事实上,员工会通过各种途径和方式试图表达和影响利益相关的组织事务<sup>[6]</sup>。研究表明,员工会因建言内容和参与程度对不同建言形式有所偏好,但正式和非正式的建言机制都会利用<sup>[8]</sup>。因此,孤立地从员工角度考虑个人因素或情境因素对建言动机的影响,或限制于非正式建言机制是不妥的,忽视了组织系统因素对员工建言的作用。

高绩效工作系统(high performance work system, HPWS)是人力资源管理的重要研究内容,强调的是与组织战略匹配,促进组织绩效的内部协调一致的人力资源实践系统,包含促进技能的实践、促进动机的实践和促进授权的实践三个维度<sup>[11-12]</sup>。从组织系统层面考虑促进员工建言的机制,不仅有助于提升建言动机,而且有助于建言的问题更加明确,内容更有意义,提高建言的质量和有效性。高绩效工作系统的一项重要内容就是通过员工参与管理,包括建言和参与决策等,来提升员工绩效和组织绩效。因此,HPWS与员工的建言动机和建言机会都可能密切相关,是影响员工建言的重要系统因素。已有研究多注重从亲社会动机和个人自主性考虑员工建言的影响因素,虽然关注了工作和组织感知、管理者行为、氛围等情境因素,如组织支持感、组织公平、变革型领导与员工建言的关系<sup>[3]</sup>,却忽视了系统因素的作用,对HPWS的影响没有给予足够关注<sup>[13-14]</sup>,这正是本研究的基本出发点。

本研究要分析的一个关键问题,是HPWS对员工建言影响的中间机制。在HPWS与员工态度和行为等个人层次结果关系的相关研究中,多依据社会交换理论、自我决定理论等提出工作满意度<sup>[15]</sup>、组织承诺<sup>[16]</sup>、组织支持感<sup>[17]</sup>等作为中介解释变量。研究表明,这些态度概念同建言具有显著关系<sup>[1,5,18]</sup>。同时,价值观匹配与这些态度概念都具有显著相关性,是统领性概念<sup>[19]</sup>。匹配理论认为,价值观是更深层、更稳定的概念,当员工与组织价值观一致时,会展现更加积极的态度和行为<sup>[19]</sup>,因而更容易产生建言行为。人力资源实践是促进价值观匹配的重要途径<sup>[20-21]</sup>,企业实践也非常重视通过价值观管理实现思想、行动和利益的一致。因此,价值观匹配在HPWS与员工建言之间可能起到重要的中介解释作用。此外,领导特别是直属主管是影响员工选择建言还是沉默的一个重要因素,因为他们是员工建言的主要对象,直接影响了员工对建言是否有用和是否安全的风险判断<sup>[1]</sup>。领导成员交换(leader-member exchange, LMX)理论描述的是主管与下属关系的质量<sup>[22]</sup>,是影响员工是否建言的直接风险因素,因而对HPWS、价值观匹配和员工建言的关系可能产生调节作用。据此,本文结合人力资源管理和组织行为学的研究视角,提出如下理论模型:

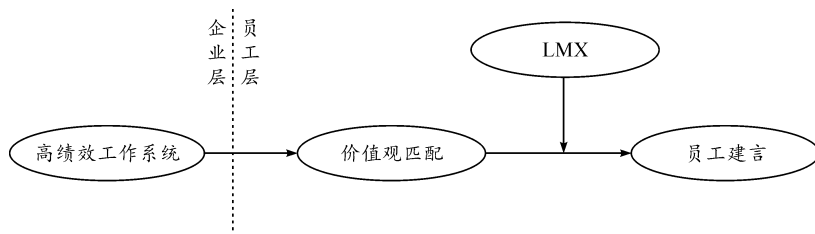


图1 理论模型

## 二、理论与研究假设

### (一) 高绩效工作系统与员工建言

员工建言不仅仅是一种因亲社会动机而产生的角色外行为,也可能是一种为了自身利益或组织利益表达不满、观点、倾向或建议的参与管理行为<sup>[6-8]</sup>。高绩效工作系统本质上是一个强调内部协调一致以促进绩效提升的人力资源管理系统<sup>[11]</sup>,由那些能促进员工参与、技能提升和动机的人力资源实践组成<sup>[12]</sup>。由于受企业特征和内外情境因素的影响,并不存在一套普遍适用的特定人力资源实践结构<sup>[23]</sup>,但是员工参与、授权和申诉程序等被广泛视为基本的人力资源实践<sup>[24-25]</sup>。Appelbaum等(2000)<sup>[12]</sup>依据AMO理论将高绩效工作系统的组成成分划分为促进技能的实践、促进动机的实践和促进授权的实践三个维度,促进授权的实践包括工作设计、信息共享、参与决策、申诉程序等,为员工对组织目标做出贡献提供机会<sup>[26]</sup>。组织需要员工建言,高绩效工作系统提供了说的机会,并通过直接或间接的建言机制快速将员工建言收集整理<sup>[7]</sup>。因此,促进授权的实践内容对员工建言有直接促进作用,员工建言被认为是高绩效工作系统的关键实践之一<sup>[7,27]</sup>。相对于简单结构低水平和非正式的建言,高绩效工作系统中的员工建言在数量和形式上更加高水平 and 正式<sup>[6]</sup>。

依据Morrison(2011)的重要模型,员工建言的增加或减少取决于奉献组织的动机,以及对建言能否有效和安全的考量。从社会交换角度,高绩效工作系统通过直接影响员工技能、动机和工作设计与结构,来激发创造力、生产力和主动性<sup>[23,25]</sup>,作为互惠或回报,员工常常会产生更高的组织承诺,并以更宽的视角界定自己的工作行为,从而增强了角色外行为的动机<sup>[1]</sup>。建言行为就是员工关心和主动回报组织的一种重要的角色外行为<sup>[2,28]</sup>,承诺感越强则回报组织和为组织建言的动机越强<sup>[4,18]</sup>,反之,低承诺和低满意度会导致员工不愿建言,保持沉默<sup>[1,29]</sup>。高绩效工作系统为员工提供了更多的建言机会<sup>[27]</sup>,不仅有助于消除对建言效用的担心,还会使员工因支持感而增加建言<sup>[30-31]</sup>。同时,高绩效工作系统所包含的对员工建言的激励和奖赏机制,提供了建言的合法性<sup>[5]</sup>,从而避免建言被视为挑战或威胁而产生的不安全感,这是影响员工建言的一种重要因素。据此,本研究提出,

假设1:高绩效工作系统对员工建言具有显著正向影响。

### (二) 价值观匹配与员工建言

价值观匹配(value fit),也称为价值观一致(value congruence),是指个人与组织之间对于组织生存与发展上的价值观相似性<sup>[20-21,32]</sup>,即组织成员接受且认同组织价值观的程度<sup>[33]</sup>。人与组织匹配包括一致性匹配和互补性匹配,以一致性匹配为焦点,一致性匹配又以价值观匹配为焦点<sup>[34]</sup>,因而价值观匹配是匹配理论的核心研究内容<sup>[19]</sup>。匹配理论提供了一种观察组织政策和实践与员工态度和行为关系的方法<sup>[35]</sup>,因为影响员工态度和行为的普遍因素来主要来自于组织文化。Chatman(1991)<sup>[20]</sup>认为,员工的价值观和愿景,与组织的激励系统和规范等情境因素的相互作用,影响了个体态度和行为反应<sup>[36]</sup>。但是,在Morrison(2011)<sup>[1]</sup>的建言模型和Klaas(2012)<sup>[37]</sup>对建言的影响因素分析中,都没有明显地涉及到价值观和价值观匹配的作用,其他研究也鲜有讨论价值观匹配与员工建言的关系,因此探讨价值观匹配与员工建言的关系对于丰富建言研究具有重要意义。

当员工共享了组织价值观,就能理解组织的基本规范并据此行动,从而产生积极的工作行为。实证研究表明,员工与组织价值观匹配不仅能够强化员工角色内行为,还能促进员工的角色外行为<sup>[38]</sup>。员工建言被视为重要的角色外行为<sup>[1-2]</sup>,甚至当建言成为人力资源实践的一项重要内容时,也会被作为角色内行为<sup>[4,39]</sup>,因而价值观匹配程度越高必然能够产生更多的员工建言。特别是,价值观匹配反映了员工与组织文化环境的相容性,对员工角色外行为的影响更甚于对角色内行为的影响<sup>[21,35]</sup>,此时的员工建言更多地体现为主动关心和提升组织功能、利益的角色外行为。根据社会交换理论,员工与组织匹配感会促使他们产生回报组织的义务感,回报的方式包括与规定任务相关的角色内行为,也包括额外付出的角色外行



为<sup>[40]</sup>。按照自我概念理论,个人倾向于通过对与自己价值观匹配的环境表达积极的态度,来保持自我概念<sup>[41]</sup>。因此,员工与组织价值观匹配程度越高,产生的建言动机就越强。相反,如果员工与组织价值观匹配程度低,由于价值观位于深层次难以改变,只好退避和适应,并减少建言,保持沉默<sup>[42]</sup>。据此,本研究提出,假设2:价值观匹配对员工建言具有显著正向影响。

### (三) 价值观匹配的中介作用

价值观匹配能否在高绩效工作系统与员工建言的关系中起到中介作用,是本研究另一个重要的讨论内容。根据 Boon 等(2011)<sup>[43]</sup>的研究,以往研究虽然分析和验证了个别人力资源实践同员工与组织匹配的关系,但没有从系统角度探讨人力资源实践对匹配的影响。已有研究表明,强调协同作用的高绩效工作系统要比单个人力资源实践的效果更好<sup>[24]</sup>,以个别替代系统的效用可能会高估单个实践对匹配的影响<sup>[44]</sup>。高绩效工作系统之所以能够影响员工与组织的价值观匹配,主要原因在于其所包含的各种人力资源实践都承载和强化了企业价值观的信息<sup>[45]</sup>,传递了什么对组织是重要的信号<sup>[46]</sup>,有助于共享价值观为核心的组织文化的出现和维持<sup>[47]</sup>。由于高绩效工作系统反映了组织价值观和员工的期望,在各项人力资源实践的实施过程中,必然影响员工对组织价值观的认知和认同,因而是促进员工与组织价值观匹配的主要因素<sup>[44]</sup>。一般而言,高绩效组织倾向于授权并促使员工与组织价值观匹配的行为<sup>[48]</sup>,当人力资源实践沿着促进匹配的路径实施,就会使员工认为他们与组织匹配得很好<sup>[49]</sup>。一些实证研究结果显示,高绩效工作系统与价值观匹配具有显著相关性<sup>[43,50]</sup>。

综合高绩效工作系统、价值观匹配和员工建言三者之间的相互关系,高绩效工作系统可能影响员工与组织价值观匹配和员工建言,价值观匹配可能影响员工建言,那么高绩效工作系统可能通过价值观匹配对员工建言产生影响。员工建言的动机来自于为了组织的改进和利益<sup>[1]</sup>,也可能直接为了个人利益,间接为了组织利益<sup>[8]</sup>。当员工与组织价值观趋于一致,将组织价值观内化,会强化对组织的归属感和为组织建言的动机与义务感<sup>[42,51]</sup>。而高绩效工作系统强调员工参与,通过激发员工积极性来提升员工绩效和组织绩效,这反映了组织的价值观并且渗透于各项人力资源实践之中。高绩效工作系统的实施增强了组织成员对组织价值观的认可与共享,从而促进了员工与组织价值观匹配<sup>[43]</sup>。组织的价值观系统提供了关于什么成员行为和组织活动是适当的周密的、一般化的判断标准<sup>[20]</sup>,如果组织的政策和实践与员工内化的组织价值观出现了不一致,在自我概念和互惠原则的作用下,他们以此就会向管理者进谏,提出自己的观点、建议、批评或者抱怨。因此,高绩效工作系统有助于员工与组织价值观匹配,价值观匹配程度越高,员工越易于为组织建言。据此,本研究提出,

假设3:高绩效工作系统对价值观匹配具有显著正向影响。

假设4:价值观匹配在高绩效工作系统与员工建言关系中起中介作用。

### (四) LMX 的调节作用

LMX 基本假设是领导会区别对待下属员工,而不是一视同仁<sup>[39]</sup>，“圈内成员”建立了特殊关系,会得到更多信任和关照,而“圈外成员”则局限于正式的工作关系<sup>[52]</sup>。高质量 LMX 关系的特征是相互喜欢、忠诚、尊重、信任和互惠的义务感,低质量 LMX 关系的特征则是低信任、低支持和少有回报<sup>[39,53]</sup>。基于社会交换的互惠原则,员工认为自己受到优待,就会展现出更多的角色外行为予以回报,如帮助和建言<sup>[39]</sup>。同时,高 LMX 关系中的员工拥有更多机会发言、更多沟通渠道与主管交换信息和思想,并获得更多的工作支持和主管反馈,低 LMX 关系中的成员很少与主管接触,获得很少资源和有限的信息<sup>[8,53]</sup>。根据 Morrison (2011)的分析模型,员工是否建言还需要评估收益和风险。建言是对企业现状和领导权威的一种挑战,主管是建言的主要对象,也有权安排工作和绩效考核。出于安全考虑,低关系员工会倾向沉默<sup>[28,53]</sup>,或者选择其他建言对象和渠道<sup>[8]</sup>,而高关系员工则降低风险感知,增加心里安全感,建言可能性更高<sup>[1,30]</sup>。因此,LMX 的关系质量关系到员工是否建言<sup>[39,53-54]</sup>。

理论上,LMX 和高绩效工作系统、员工与组织价值观匹配都对员工建言产生影响,但是所起的作用有所不同,且作用的方向既可能一致也可能不一致。高绩效工作系统通过价值观匹配影响员工建言,产生作

用的因素是员工与组织的关系,LMX影响员工建言所起作用的因素是员工与主管的关系。与组织的关系影响的是员工建言动机,不管是直接还是间接,员工是为了组织功能改进和利益而提出变革的建言。因此,依据 Morrison(2011)的模型,高绩效工作系统虽然也会影响员工对建言效用、安全等风险因素的判断,但这种影响对组织成员是普遍的、无差别的,而通过价值观匹配所影响的则主要是员工奉献组织的建言动机。与主管的关系所影响的是员工对建言是否有效或是否安全的判断,虽然 LMX 也会影响员工的建言动机,但这种影响对下属员工而言则是个别的、有差别的,并且这种动机可能是为了组织,也可能不是为了组织而仅是为了主管。因此,就为了组织的建言动机讲,LMX 主要是作为影响员工判断建言风险的情境因素存在。如此,价值观匹配和 LMX 在影响员工建言的过程中,分别作为动机因素和风险因素相互作用,LMX 可能增强价值观匹配对建言的影响,也可能削弱价值观匹配对建言的影响。当员工处于高质量的 LMX 关系中,价值观匹配对员工建言的影响更强,反之则会削弱价值观匹配与员工建言的关系。据此,本研究提出,

假设5:LMX 正向调节价值观匹配和员工建言的关系,即价值观匹配对员工建言的影响在高质量 LMX 关系中相对较强,在低质量 LMX 关系中相对较弱。

### 三、研究方法

#### (一) 研究样本与程序

样本数据来自于对国内数十家制造业企业的问卷调查,样本企业分布江苏、上海、广东、山东、河南、辽宁等省市,依靠熟人关系简便抽样获得,但员工数据尽可能地通过随机抽样获得。每家样本企业问卷包含1份人力资源层面数据和30-48份的员工数据,分别人力资源经理和员工完成,均已配对编号。问卷完全匿名,不涉及任何企业或个人隐私。问卷由经过培训的人员现场回收,再寄回。

本次调查最终发放42家,回收37家样本企业数据,剔除数据缺失严重的企业及乱填或漏填较多的无效问卷,共录得32份企业层数据和1083份员工层数据,有效回收率分别为76.19%和64.93%。员工样本的基本情况:男性占64.7%;年龄,20~29岁占39.7%,30~39岁占34.7%;工作年限,1~5年占51.7%,6~10年占18.3%;月收入,3000~3999元占35.3%,4000~4999元占22.6%;教育程度,高中或中专占34.8%,大专占24.7%,本科占28.4%。

#### (二) 测量工具

高绩效工作系统:不同研究对高绩效工作系统的概念操作化和测量不同,本研究采用与 Gardner 等(2011)<sup>[16]</sup>研究相同的操作化定义和测量工具,促进技能、促进动机和促进授权三个维度的实践,结构上是形成型的关系。根据 Shaw 等(2009)<sup>[55]</sup>的研究,三个维度的独立与整合模型对数据的匹配度差别极小,加总计分整合更为简便。形成型结构的量表,条目总数定义了概念,不要求条目间的内部一致性,不适用信度和构念效度检验<sup>[16]</sup>。问卷以回答“是、否、我不知道”来报告每一项实践的使用情况,请人力资源经理或熟悉人力资源的企业高管完成,按 Huselid 和 Becker(2000)<sup>[56]</sup>的分析,人力资源管理能够提供跨工作的全面信息,是最合适的信息源<sup>[25]</sup>。

价值观匹配:采用陈卫旗(2009)<sup>[57]</sup>基于竞争价值观框架(competing values framework, CVF)修订的人与组织文化价值匹配问卷,其中16个关键管理行为构成的条目分别对应于竞争性价值框架的人际关系、开放系统、内部过程和理性目标4种价值类型,每个维度4个条目。问卷采用 Likert6级量表形式,由员工同时报告个人价值观和知觉的组织价值观,计算方法上采用常用的绝对差值表征个体与组织在每个价值观上的差异,然后做反向处理以反映员工与组织价值观匹配的水平。量表信度系数为0.888。

LMX:采用 Graen 和 Uhl-Bien(1995)<sup>[58]</sup>推荐的7个测量条目,是被广泛用于评价 LMX 质量的量表。量表由下属角度评价时,信度系数会提高,且是单维,可使测量相对简化<sup>[59]</sup>。量表条目以陈述句形式呈现,采用 Likert6级评价形式,由员工回答。量表信度系数为0.890。

员工建言:采用 Van Dyne&LePine(1998)<sup>[2]</sup>设计的6个测量条目,也是被普遍使用的建言量表。采用 Likert6级评价形式,由员工回答。量表信度系数为0.919。

控制变量:根据以往研究,员工人口特征如性别、年龄、教育程度、工作年限、月收入通常是与建言相关的重要控制变量<sup>[2,24]</sup>,其中性别按虚拟变量男设为1,女设为0。

### (三) 分析方法

本研究采用阶层线性模型(HLM)来检验假设,根据 Hoffmann & Gavin(1998)的建议,对员工层次解释变量价值观匹配和 LMX,以及公司层次解释变量高绩效工作系统都采用了总均值中心化方法<sup>[60]5-9</sup>。价值观匹配的中介作用属2-1-1形式的中介关系,LMX 与价值观匹配的交互作用属个体层次效应分析,遵循一般的中介效应和调节效应的检验程序<sup>[61][62]136</sup>。

## 四、研究结果

### (一) 验证性因素分析

利用 AMOS21对本研究中三个员工层次变量即价值观匹配、LMX 和员工建言进行验证性因素分析,以检验变量测量之间的区分效度。结果表明,三因子模型的拟合效果要优于二因子模型和单因子模型,表明变量间具有良好的区分度。

表1 验证性因素分析结果

模型	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	TLI(NNFI)	CFI	PCFI
三因子模型:VF, LMX, voice	3.105	0.044	0.927	0.914	0.926	0.943	0.948	0.864
双因子模型:VF + LMX, voice	5.882	0.067	0.858	0.834	0.858	0.868	0.897	0.806
双因子模型:VF, LMX + voice	7.121	0.075	0.793	0.758	0.829	0.835	0.849	0.778
单因子模型:VF + LMX + voice	9.820	0.090	0.744	0.701	0.763	0.762	0.781	0.718

注:VF,价值观匹配;LMX,领导员工交换;voice,员工建言。

模型中所有条目在相应测量概念上的因子载荷都在0.01水平上显著,说明概念测量具有良好的聚合效度。计算三个变量的平均方差抽取量(AVE)分别为0.66、0.55和0.65,均大于0.5,组合信度(CR)值分别为0.88、0.89和0.92,均大于0.6,说明概念测量都具有良好的收敛性。同时,AVE 值均大于相应变量之间的相关系数的平方,说明变量测量具有良好的区分度。

### (二) 描述性统计

表1报告了各个变量的均值、标准差以及变量之间的相关关系,员工层次三个变量价值观一直、LMX 和员工建言两两之间都是显著正相关,符合理论预期。由于公司层面与员工层面变量间的关系,并不能反映数据的多层关系本质,无法准确解释,故没有列出公司层与员工层变量的关系,检验跨层次关系需要依靠 HLM 分析结果<sup>[63]</sup>。

表2 变量均值、标准差和相关关系

	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7		
员工层	1. 性别	0.65	0.48								
	2. 年龄	2.76	0.92	0.07*							
	3. 教育程度	2.87	1.05	-0.01	-0.07*						
	4. 工作年限	2.63	1.15	0.06*	0.62**	0.04					
	5. 月收入	4.64	1.45	0.13**	0.24**	0.31**	0.22**				
	5. 价值观匹配	5.11	0.52	0.00	-0.04	-0.02	-0.09**	0.16**	(0.888)		
	6. LMX	4.44	0.82	-0.02	-0.07*	0.12**	-0.15**	0.21**	0.35**	(0.890)	
公司层	7. 员工建言	4.60	0.81	-0.03	-0.06*	0.11**	-0.14**	0.35**	0.232**	0.62**	(0.919)
	8. 高绩效工作系统	15.72	1.80								

注:\*: $p < 0.05$ ; \*\*:  $P < 0.01$ ; 括号内数值为该变量的信度系数。

### (三) 假设检验

主效应假设检验。如表2所示,对员工建言的零模型建言结果显示,组间方差( $\tau_{00}$ )为0.21,组内方差( $\sigma^2$ )为0.43,组间方差占总方差的32.81%,说明不同企业的员工建言具有显著差异,可以采用多层线性分析。模型1是加入控制变量的基准模型,模型2是高绩效工作系统对员工建言的影响模型,由于本研究关注的是员工建言在企业层次的差异,且每组样本不大,故采用随机系数模型<sup>[60]2-6</sup>。模型2结果表明,高绩效工作系统对员工建言具有显著正向影响( $\beta = 0.15, P < 0.01$ ),因此假设1得到支持。

表3 HLM 分析结果

变量	M0	M1	M2	M3	M4	M5	M6
员工层							
性别		-0.02	-0.02	-0.01	-0.02	-0.02	-0.01
年龄		-0.02	-0.02	-0.02	-0.01	-0.02	-0.01
教育程度		0.06*	0.06*	0.06	0.00	0.06	0.03
工作年限		-0.02	-0.02	-0.01	0.00	-0.02	-0.01
月收入		0.06	0.06	0.05	0.04*	0.05	0.03
价值观匹配				0.25***		0.23**	0.18**
LMX							0.46***
企业层							
截距项	4.57***	4.26***	4.27***	4.32***	4.96***	4.32***	4.42***
高绩效工作系统			0.15**		0.09***	0.14**	0.07**
交互项							
价值观匹配 $\times$ LMX							0.08**
$\tau_{00}$	0.21	0.19	0.12	0.16	0.04	0.11	0.04
$\tau_{11}$				0.05		0.06	0.05
$\tau_{12}$							0.02
$\tau_{13}$							0.01
$\sigma^2$	0.43	0.43	0.43	0.40	0.20	0.40	0.32
$\chi^2(\mu_0)$	580.40***	516.13***	324.81***	285.89***	254.06***	225.48***	77.15***
$\chi^2(\mu_1)$				57.36**		57.80**	35.79
$\chi^2(\mu_2)$							53.32**
$\chi^2(\mu_3)$							48.18*

注: \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$ 。

中介效应假设检验。Baron & Kenny (1986) 的检验程序同样适用于多层中介效应<sup>[61]</sup>,因此除了主效应关系外,还需要检验自变量与中介变量关系、中介变量与因变量关系,以及中介效应的显著性。模型3结果显示,价值观匹配对员工建言具有显著正向影响( $\beta = 0.25, P < 0.001$ ),假设2得到支持。模型4结果显示,高绩效工作系统对价值观匹配具有显著正向影响( $\beta = 0.09, P < 0.001$ ),假设3得到支持。模型5结果显示,加入中介变量价值观匹配之后,高绩效工作系统对员工建言的影响系数下降,但仍然显著( $\beta = 0.14, P < 0.01$ ),同时价值观匹配对员工建言的影响也显著( $\beta = 0.23, P < 0.01$ ),说明价值观匹配在高绩效工作系统与员工建言的关系中起到部分中介作用,假设4得到支持。

调节效应假设检验。将价值观匹配、LMX 和二者交互项同时进入方程建立模型6,结果显示,价值观匹配( $\beta = 0.18, P < 0.01$ )、LMX( $\beta = 0.46, P < 0.001$ )和交互项( $\beta = 0.08, P < 0.01$ )都对员工建言具有显著影响,说明价值观匹配和 LMX 对员工建言具有正向交互调节作用,假设5得到支持。同时,价值观匹配的随机效果由显著变成不显著( $\chi^2 = 35.79, P > 0.05$ ),说明在 LMX 的交互作用下,价值观匹配对员工建

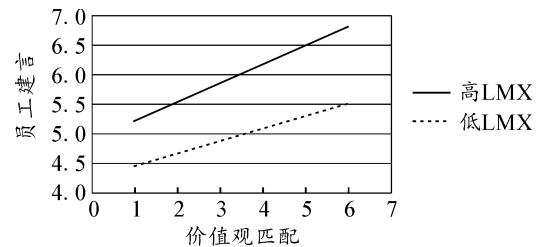


图2 LMX 的调节作用

言的影响在企业层次的差异显著性消失。交互项的随机效果显著( $\chi^2 = 48.93, P < 0.05$ ),说明 LMX 与价值观匹配对员工建言的交互作用在企业层次存在显著差异<sup>[60]11-33[62]145</sup>。由图2可知,在高质量 LMX 情况



下,HPWS通过价值观匹配对员工建言影响更强,而在低质量LMX情况下,HPWS通过价值观匹配对员工建言影响相对较弱。

## 五、结论与讨论

### (一) 研究结论

本研究以制造业企业为样本,利用阶层线性模型分析和检验了高绩效工作系统与员工建言的关系,以及价值观匹配可能起到的中介解释作用及其与LMX的交互调节作用。数据检验结果表明,高绩效工作系统对员工建言具有显著正向影响,价值观匹配在高绩效工作系统与员工关系中起到部分中介作用,LMX正向调节价值观匹配对员工建言的影响关系,即所有研究假设获得支持。

研究结果表明,作为组织因素的高绩效工作系统,强调通过内部协调的人力资源实践作用于员工的技术、动机和参与机会,不仅能通过社会交换的互惠原则促进员工为组织建言的动机<sup>[13-14]</sup>,而且可以通过一定的参与机制提升员工为组织也为自己进行建言的机会,从而对员工建言产生显著影响<sup>[7]</sup>;由于高绩效工作系统承载和强化了组织价值观,反映了员工期望,因而有助于员工与组织价值观匹配<sup>[44]</sup>,与组织价值观匹配又能增强员工的归属感和义务感,不仅可以强化员工的角色外建言行为<sup>[42]</sup>,甚至会将建言作为角色内行为<sup>[5,39]</sup>,因此高绩效工作系统通过价值观匹配可以进一步促进员工建言;员工建言除了受到动机因素影响,还要受到风险因素的影响,与主管的关系是重要的建言风险因素,因此动机因素价值观匹配和风险因素LMX之间会产生交互作用,这也验证了Morrison(2011)提出的理论。

### (二) 研究意义

理论贡献:(1)对于组织行为学和人力资源管理等领域建言研究之间的分离和相互批评<sup>[1,6]</sup>,已有学者呼吁多学科多层次整合研究员工建言的影响因素<sup>[5,7-8]</sup>。现有员工建言研究以组织行为学领域为主,多以个体而很少从组织系统的角度进行分析,忽视了组织系统因素的重要作用。高绩效工作系统是企业发展层面的人力资源管理系统,与员工建言以及其他态度和行为结果有着密切的关系,却在建言研究中被忽视<sup>[13-14]</sup>。据此,本研究综合多学科的研究视角,探讨了高绩效工作系统对员工建言的影响。高绩效工作系统的作用不仅在于员工建言的动机,还在于建言的机会。建言的动机不局限于基于社会交换的回报,也可能既是为自己也是为组织。建言机会也不仅仅建言数量的增加,还包括建言质量的提高,因为参与机制和评价体系等实践使建言的问题更明确,内容更有意义,同时受他人建言的带动和启发,可以产生更多的建言动机和创意,提出更高质量的建言。这种意义在已有研究中并没有被深刻认识;(2)价值观是态度和行为的深层次动机,价值观匹配说明了员工与组织的融合,对组织价值观的内化,是能对员工态度和行为产生巨大影响的深层次动机因素,但以往建言研究却欠缺这个重要变量的引入<sup>[42]</sup>。本研究基于已有价值观匹配相关的理论与实证研究,分析和验证了价值观匹配对员工建言的影响,以及价值观匹配对高绩效工作系统和员工建言关系的中介解释作用。价值观匹配主要影响的是为组织建言动机,因而起到的是不完全中介作用。这不仅提供了一种重要的理论解释,而且也印证了许多优秀企业在人力资源管理中对价值观管理的极度重视;(3)除了建言动机和机会外,员工还需要计算潜在的建言有效性和安全问题<sup>[1]</sup>。虽然与主管的关系也会作用于建言动机,但主要是作为风险因素考虑<sup>[28,53]</sup>。同时本研究区分了与主管关系中的组织成分和个人成分,以及组织政策和政策的实施,提出价值观匹配和LMX对员工建言的交互调节作用,不仅在理论上验证了动机因素和风险因素的相互作用,也反映了政策效果与实施效果的相互作用,以及系统因素与个人因素的相互作用。

实践启示:(1)企业在鼓励员工建言时,不能一味地强调员工对组织的奉献,也要照顾和维护员工利益,不能孤立地考虑个人动机因素,更要重视组织系统因素的作用,不能只注意建言动机,还要赋予建言机会。建立和完善高绩效工作系统,不仅有利于促进员工建言动机,而且提供了建言机会,对提高员工建言的数量和质量有十分重要的作用;(2)价值观是深层次动机因素,员工与组织价值观匹配对员工态度和行为具有深层次激励作用,并且高绩效工作系统对建言的作用相当一部分是通过价值观匹配来实现的。因此,



重视和优化价值观管理,提升员工与组织价值观匹配度,能够强化员工的归属感和义务感,极大地促进员工建言动机;(3)主管是员工建言的主要对象,是重要的建言风险因素。高质量的 LMX 能够强化价值观匹配对员工建言的作用,低质量的 LMX 则会弱化价值观匹配对员工建言的作用。因此,企业可以通过一定的制度和活动提高 LMX 的质量,甚至重新选择更受员工欢迎的主管。

### (三) 研究局限与未来研究方向

首先,本研究的主效应模型是高绩效工作系统对员工建言的影响,理论上高绩效工作系统对建言动机和建言机会都有正向作用,但在研究过程中未能展现和分析实际的建言机会。建言机会是组织层面研究建言的重要概念,未来研究如果能从理论上构建良好的建言系统,并对实际的建言机会进行实证分析,将十分有意义;理论上高绩效工作系统有助于提高建言质量,但建言质量在本研究中亦未能得到体现,并且已有研究中关于建言质量的研究也是非常稀少,加强识别和筛选员工建言的纳谏机制研究,在理论和实践上都有重要意义。

其次,本研究在方法上存在两个缺陷,一是因果关系的研究需要通过纵向调查实现,高绩效工作系统对价值观匹配和员工建言的影响是一个较长期的过程,且可能动态变化,因此不能仅依据本研究得出因果关系的结论;二是本研究企业层次样本相对较小,且限于制造业行业,结论推广需要谨慎。未来研究如能采用纵向调查,并扩大样本量,可以获得更可靠的结论。

再次,本研究中的中介解释效果是不完全的,未来研究可以探索更好的中介解释变量。员工层次变量的随机效果的显著性,说明受到更高层次因素的影响,未来研究可以对企业层次的调节因素及其影响进行探索。

最后,包括本研究在内的绝大多数建言研究基于员工建言对组织是有利的假设,关注的是建言的影响因素。Morrison(2011)提出建言是利是弊不能简单地地下结论,未来研究需要关注员工建言的内容结构和实际效果。

### 参考文献:

- [1] MORRISON E W. Employee voice behavior: integration and directions for future research[J]. *The Academy of Management Annals*, 2011, 5(1): 373-412.
- [2] VAN DYNE L, LEPINE J A. Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity[J]. *Academy of Management Journal*, 1998, 41(1): 108-119.
- [3] MORRISON E W. Employee voice and silence[J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014(1): 173-197.
- [4] BURRIS E R, ROCKMAN K W, KIMMONS Y S. The value of voice to management: employee identification and the content of voice[J]. *Academy of Management Journal*, 2018, 60(6): 2099-2125.
- [5] TAKEUCHI R, CHEN Z J, CHEUNG S Y. Applying uncertainty management theory to employee voice behavior: an integrative investigation[J]. *Personnel Psychology*, 2012, 65(2): 283-323.
- [6] DETERT J R, BURRIS E R. Leadership behavior and employee voice: is the door really open? [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(4): 869-884.
- [7] KWON B, FARNDALE E, PARK J G. Employee voice and work engagement: macro, meso, and micro-level drivers of convergence? [J]. *Human Resource Management Review*, 2016, 26(4): 327-337.
- [8] MOWBRAY P K, WILKINSON A, TSE H H M. An integrative review of employee voice: identifying a common conceptualization and research agenda[J]. *International Journal of Management Reviews*, 2015, 17(3): 382-400.
- [9] VAN DYNE L, ANG S, BOTERO I C. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs[J]. *Journal of Management Studies*, 2003, 40(6): 1359-1392.
- [10] DUNDON T, WILKINSON A, MARCHINGTON M, et al. The meanings and purpose of employee voice[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2004, 15(6): 1149-1170.
- [11] BECKER B E, HUSELID M A. High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications[C]//FERRIS G R. *Research in personnel and human resources management*. Stamford, CT: JAI Press, 1998, 16: 53-101.
- [12] APPELHAUM E, BAILEY T, BERG P, et al. *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off* [M]. Ithaca, NY: Cornell University Press, 2000: 27.

- [13]段锦云,施嘉逸,凌斌.高承诺组织与员工建言:双过程模型检验[J].心理学报,2017(4):539-553.
- [14]苗仁涛,周文霞,刘丽,等.高绩效工作系统有助于员工建言?一个被中介的调节作用模型[J].管理评论,2015(7):105-115.
- [15]BARLING J, KELLOWAY E K, IVERSON R D. High quality work, job satisfaction, and occupational injuries[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(2):276-283.
- [16]GARDNER T M, WRIGHT P M, MOYIHAN L M. The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: the mediating effect of collective affective commitment[J]. *Personal Psychology*, 2011, 64(2):315-350.
- [17]EISENBERGER R, ARMELI S, REXWINKEL B, et al. Reciprocation of perceived organizational support[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 86(1):42-51.
- [18]BURRIS 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.
- [19]VERQUER M C, BEEHR T A, WAGNER S H. A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2003, 63(3):473-489.
- [20]CHATMAN J A. Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1991, 36(3):459-484.
- [21]KRISTOF A L. Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications[J]. *Personnel Psychology*, 1996, 49(1):1-49.
- [22]DANSEREAU F, GRAEN G, HAGA W J. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the role making process[J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975, 13(1):46-78.
- [23]BECKER B E, HUSELID M A. Strategic human resource management: where do we go from here[J]. *Journal of Management*, 2006, 32(6):898-925.
- [24]HUSELID M A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance[J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38(3):635-672.
- [25]WRIGHT P M, GARDNER T M, MOYNIHAN L M. The impact of HR practices on the performance of business units[J]. *Human Resource Management Journal*, 2003, 13(3):21-36.
- [26]JIANG K, LEPAK D P, HU J, et al. How does human resource management influence organizational outcome? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms[J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(6):1264-1294.
- [27]RAUB S, ROBERT C. Empowerment, organizational commitment, and voice behavior in hospital industry: evidence from a multinational sample[J]. *Cornell Hospitality Quarterly*, 2013, 54(2):136-148.
- [28]DETERT J R, EDMONDSON A C. Implicit voice theories: taken-for-granted rules of self-censorship at work[J]. *Academy of Management Journal*, 2011, 54(3):461-488.
- [29]LIANG J, FARH C I C, FARH J H. Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination[J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(1):71-92.
- [30]ASHFORD S J, ROTHBARD N P, PIDERIT S K, et al. Out on a limb: the role of context and impression management in selling gender-equity issues[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1998, 43(1):23-57.
- [31]VAN DYNE L, ANG S, BOTERO I C. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs[J]. *Journal of Management Studies*, 2003, 40(6):1359-1392.
- [32]EDWARDS J R, CABLE D A. The value of value congruence[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(3):654-677.
- [33]郭建志,郑伯坝,王建忠.文化价值契合、工作性格与员工效能:递增效度的分析[J]. *中华心理学期刊*, 2001(2):175-187.
- [34]KRISTOF-BROWN A L, ZIMMERMAN R D, JOHNSON E C. Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit[J]. *Personnel Psychology*, 2005, 58(2):281-342.
- [35]LAUVER K J, KRISTOF-BROWN A. Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2001, 59(3):454-470.
- [36]O'REILLY III C A, CHATMAN J, CALDWELL D F. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit[J]. *Academy of Management Journal*, 1991, 34(3):487-516.
- [37]KLAAS B S, OLSON-BUCHANAN J B, WARD A K. The determinants of alternative forms of workplace voice: an integrative perspective[J]. *Journal of Management*, 2012, 38(1):314-345.
- [38]CABLE D M, DERUE D S. The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(5):875-884.

- [39] VAN DYNE L, KAMDAR D, JOIRMAN J. In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(6):1195-1207.
- [40] 王雁飞, 朱瑜. 组织社会化与员工行为绩效——基于个人-组织匹配视角的纵向实证研究[J]. *管理世界*, 2012(5):109-124.
- [41] SHAMIR B. Meaning, self and motivation in organizations[J]. *Organization Studies*, 1991, 12(3):405-424.
- [42] 储小平, 钟雨文. 个人-组织匹配视角下的变革型领导与员工建言行为研究[J]. *南方经济*, 2015(4):61-75.
- [43] BOON C, DEN HARTOG D N, BOSELIE P, et al. The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organization and person-job fit[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2011, 22(1):138-162.
- [44] MOSTAFA A H S, GOULD-WILLIAMS J S. Testing the mediation effect of person-organization fit on the relationship between high performance HR practices and employee outcomes in the Egyptian public sector[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2014, 25(2):276-292.
- [45] AUTRY C W, WHEELER A R. Post-hire human resource management practices and person-organization fit: a study of blue-collar employees[J]. *Journal of Managerial Issues*, 2005, 17(1):58-75.
- [46] BOWEN D E, OSTROFF C. Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the strength of the HRM system[J]. *Academy of Management Review*, 2004, 29(2):203-221.
- [47] HARTOG D N, VERBURG R M. High performance work systems, organizational culture and firm effectiveness[J]. *Human Resource Management Journal*, 2004, 14(1):55-78.
- [48] DENISON D, NIEMINEN L, KOTRBA L. Diagnosing organizational cultures: a conceptual and empirical review of culture effectiveness[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2014, 23(1):145-161.
- [49] TAKEUCHI N, TAKEUCHI T. Committed to the organization or the job? Effects of perceived HRM practices on employees' behavioral outcomes in the Japanese healthcare industry[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2013, 24(11):2089-2106.
- [50] LEE J W, BANG H. High performance work systems, person-organization fit and organizational outcomes[J]. *Journal of Business Administration Research*, 2012, 1(2):129-138.
- [51] WANG A C, HSIEH H H, TSAI C Y, et al. Does value congruence lead to voice? Cooperative voice and cooperative silence under team and differentiated transformational leadership[J]. *Management and Organization Review*, 2012, 8(2):341-370.
- [52] 任孝鹏, 王辉. 领导-部属交换(LMX)的回顾与展望[J]. *心理科学进展*, 2005(6):788-797.
- [53] BOTERO I C, VAN DYNE L. Employee voice behavior: interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia[J]. *Management Communication Quarterly*, 2009, 23(1):84-104.
- [54] LIU W, TANGIRALA S, RAMANUJAM R. The relational antecedents of voice targeted at different leaders[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2013, 98(5):841-851.
- [55] SHAW J D, DINEEN B R, FANG R, et al. Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers[J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52(5):1016-1033.
- [56] HUSELID M A, BECKER B E. Comment on "measurement error in research on human resources and firm performance: how much error is there and how does it influence effect size estimates?"[J]. *Personnel Psychology*, 2000, 53(4):835-854.
- [57] 陈卫旗. 组织与个体的社会化策略对人-组织价值匹配的影响[J]. *管理世界*, 2009(3):99-110.
- [58] GRAEN G B, UHL-BIEN M. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective[J]. *Leadership Quarterly*, 1995, 6(2):219-247.
- [59] GERSTNER C R, DAY D V. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1997, 82(6):827-844.
- [60] 温福星, 邱皓政. 多层次模式方法论: 阶层线性模式的关键问题与试解[M]. 台北:  $\alpha\beta\gamma$  实验室, 2011:5-11.
- [61] KRULL J L, MACKINNON D P. Multilevel modeling of individual and group level mediated effects[J]. *Multivariate Behavioral Research*, 2001, 36(2):249-277.
- [62] 张雷, 雷雳, 郭伯良. 多层线性模型应用(2版)[M]. 北京: 教育科学出版社, 2005:136-145.
- [63] WU P C, CHATURVEDI S. The role of procedural justice and power distance in the relationship between high performance work systems and employee attitudes: a multilevel perspective[J]. *Journal of Management*, 2009, 35(5):1228-1247.

