

# 向上建言遭受同事消极对待:发生条件与机制研究

夏福斌<sup>1</sup>, 林忠<sup>2</sup>

(1. 黑龙江大学 经济与工商管理学院, 黑龙江 哈尔滨 150080;  
2. 东北财经大学 工商管理学院, 辽宁 大连 116025)

**摘要:** 建言是促进组织发展的关键因素之一, 然而组织中却能出现有员工向上建言被同事消极对待的现象。依据归因理论, 文章构建了一个有调节的中介作用理论模型来分析这一现象。319名员工两时点问卷调查数据的分析结果很好地支持了该模型。研究发现: 员工向上建言通过同事归因的中介作用间接正向影响该同事对自己的无礼行为, 这种间接影响是否发生受到同事组织政治感的正向调节作用。具体而言, 员工向上建言能被高政治感同事视为逢迎上司行为, 并且这些同事会因为这种归因无礼对待建言员工。

**关键词:** 建言; 逢迎上司; 组织政治感; 无礼行为

**中图分类号:** F270 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-2154(2021)06-0028-10

**DOI:** 10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2021.06.003

## Upward Suggestions Treated Negatively by Colleagues: Occurrence Conditions and Mechanism

XIA Fubin<sup>1</sup>, LIN Zhong<sup>2</sup>

(1. School of Economics and Management, Heilongjiang University, Harbin 150080, China;

2. School of Business Administration, Dongbei University of Finance and Economics, Dalian 116025, China)

**Abstract:** Suggestions are one of the key factors for organization development. However, it is often found that employees' upward suggestions are negatively treated by colleagues in the organization. According to the attribution theory, this paper constructs a regulatory mediation theory model to analyze this phenomenon. The analysis results of the questionnaire survey data of 319 employees at two time points well support the model. The study finds that employees' upward suggestions indirectly and positively affect the colleague's incivility to themselves through the intermediary effect of colleague attribution. The occurrence of this indirect effect is positively regulated by the colleague's organizational political sense. Specifically, employees' upward suggestions can be regarded as flattering behavior by colleagues with high perception of organizational politics, and these colleagues will be rude to these employees because of this attribution.

**Key words:** upward suggestions; impression management behavior; perception of organizational politics; incivility

收稿日期: 2020-11-16

**基金项目:** 国家自然科学基金面上项目“工作—家庭增益与个体繁荣互动螺旋上升机制研究:边界弹性和正念的积极影响”(71672024);教育部人文社会科学研究规划基金项目“组织公民行为的职场排斥效应及其机制研究”(18YJA630117);黑龙江省高校基本科研业务费专项项目“员工利他行为的价值扩散效应机理研究”(2020-KYYWF-0923)

**作者简介:** 夏福斌,男,副教授,管理学博士,主要从事组织行为与人力资源管理研究;林忠(通讯作者),男,教授,博士生导师,管理学博士,主要从事组织行为与人力资源管理研究。

## 一、引言

在经济全球化和信息科技高速发展的时代,为了应对外界日趋激烈、快速变化的竞争,企业需要员工献计献策<sup>[1]</sup>,积极主动地提出有价值的建议、想法和意见来改善组织现状帮助组织发展<sup>[2]</sup>。员工的这种建言作为组织重要的智力资源源泉,不仅能提升组织决策质量<sup>[3]</sup>和组织绩效<sup>[4]</sup>以及促进组织学习和创新<sup>[5]</sup>,还能提高建言员工自身的职场地位<sup>[6]</sup>和个人绩效<sup>[7]</sup>,增加他们的价值感、公平感以及满意感<sup>[4]</sup>。

硬币有正反两面,建言对建言者而言,有时也会给自己带来一定的风险和危害。研究发现,上司拒绝或忽视建言,建言员工会经历挫败感<sup>[8]</sup>。而且,员工建言的内容和方式不当还会引发上司反感并损害与上司的关系<sup>[9-11]</sup>,甚至会遭受到低的绩效评估和晋升受阻<sup>[12]</sup>。因此,员工能否做出建言取决于个人成本收益分析和权衡的结果<sup>[13]</sup>。

然而,员工建言的风险不只是这些已被研究证实的来自管理者的拒绝和惩罚,在管理现实中,同事漠视、不尊重以及言语侮辱等无礼对待建言员工的情况也时有发生。虽然建言对组织发展有着积极的建设作用<sup>[11]</sup>,但其本质是一种挑战现状和寻求改变现状的行为<sup>[14]</sup>。这种改变现状的行为,既可能为同事带来机会和帮助,也可能会给同事带来麻烦和额外的负担,甚至会使同事利益受损。所以,有的同事可能会把改变现状的建言视为一种对自己的威胁,认为建言员工是麻烦制造者。这样,在一定条件下,有时同事难免会对尝试改变现状的建言员工有负面认知并因而消极对待这些员工。

那么,在什么条件下建言会导致同事消极对待,以及其内在机制是什么?根据文献检索,同事消极对待员工建言的发生条件和机制,目前还缺乏这方面的探索研究工作,在理论方面和实践方面都有必要对这一问题进行深入研究。具体而言,对同事消极对待员工建言的发生条件和机制进行深入研究,能帮助我们管理者从管理者和同事两个角度比以往更全面地认识和理解员工建言的多重风险,一方面这能促进现有研究探索“建言的同事反应”这一新的研究方向,进而从新角度丰富员工建言的研究成果,另一方面它对于组织防范建言风险以及促进员工建言具有重要的管理实践价值。

## 二、理论基础与研究假设

### (一) 员工建言与逢迎上司

依据归因理论<sup>[15]</sup>,当有员工做出建言行为时,他或她的同事会试图解释和判断他或她这么做的动机。现有文献指出,员工建言动机可以分为两类:一种是有利于他人或组织的亲社会动机,另一种是为了获取个人工具性回报的印象管理动机<sup>[16]</sup>。可见,建言行为既能被同事归因为利他动机,也有可能被归因为利己动机。在后一种归因中,他们会把这些建言行为看作一种印象管理行为。

印象管理行为能够提升自己在他人眼中的印象,其背后的动机是服务于个人利益,包括逢迎、自我推销和示范等行为<sup>[17]</sup>。其中,逢迎上司是一种常见的员工对上司做出的印象管理行为。通过逢迎上司,员工能塑造自己在上司心目中的好形象,拉近与上司的关系,从而获得更高的绩效评估以及更多的晋升机会<sup>[18-19]</sup>。由此不难看出,在后一种归因中,同事会猜忌建言行为背后的动机,认为这些行为是出于自利动机而执行的,是一种讨好上司的手段,其目的在于取得组织与上司的良好印象来进一步获取利益。这些分析表明,员工建言能被其同事视为逢迎上司。基于这种可能性,本研究提出假设1:

H1: 建言者的建言行为与同事感知到的其逢迎上司行为正相关。

### (二) 逢迎上司与消极对待

员工通过逢迎上司来获取高的绩效评估和职业成功,这在同事看来是一种不正当的竞争行为。一方面,依据公平理论,他们会对这种不道德竞争后果产生强烈的不公平感。另一方面,逢迎上司使得逢迎者在

组织资源方面获取的竞争优势会威胁到同事,使他们形成危机感。而且,与拍马屁和撒谎式讨好等方式的逢迎上司不同,员工使用建言这种积极行为逢迎上司,在上司眼中带有“真诚”的性质,更易打动上司,因而更能获取想要的结果<sup>[20]</sup>。这样,建言者逢迎上司可能给同事带来更大的不公平感和危机感。因此,面对这些负面情感和危机的挑战,同事难免会对建言者做出忽视、拒绝甚至谩骂等侵犯行为。同事无礼对待建言者有两个目的,一是补偿自己<sup>[21]</sup>,希望通过一些伤害行为来逼迫建言员工放弃建言,以消除自己遭受的“不公平”对待。另一个目的是,同事对于建言员工的无礼对待可能仅出于纯粹的惩罚和报复动机,来发泄自己内心不满。基于这一点,本研究提出如下假设:

H2a: 同事感知到的建言员工逢迎上司行为与同事对其的无礼行为正相关。

H2b: 建言者的建言行为通过同事感知到的其逢迎上司行为,间接的正向影响建言者遭受的同事无礼对待,即同事感知到的其逢迎上司行为在两者关系中起到中介作用。

### (三) 组织政治感的调节作用

需要指出的是,不是所有同事都会把建言行为视为逢迎上司行为,并因为这种归因而无礼对待建言员工。换句话说,同事把建言行为视为逢迎上司行为以及因为这种归因无礼对待建言员工,这两种情形被触发可能需要一定的条件,这可能与其自身对组织内政治行为的感知有关。组织政治行为是员工为实现短期或长期利益的一种自利行为,它对其他员工和组织往往有着负面影响<sup>[22]</sup>。组织政治感反映了组织成员对其他成员政治行为的感知程度,是对组织中自利行为发生情况的一种主观评价和感受<sup>[23]</sup>。这种主观政治感常常會引导自己对他人行为的解释和判断,也能影响到自己对对方的态度和行为<sup>[24]</sup>。

政治行为常常发生在组织资源的争夺和利益的分配中<sup>[22]</sup>,因此高政治知觉往往意味着员工感知到组织其他成员为了获取组织资源而做出政治行为的情形具有普遍性。这种高组织政治感会使其意识到在其他人都在使用政治行为争夺组织资源的情况下,自己会因为这些政治行为失去有价值的组织资源和个人利益受损,也因此无法得到预期回报,这时自己就会产生不安全感<sup>[25]</sup>和工作焦虑<sup>[26]</sup>,以及也会失去对其他人的信任<sup>[27]</sup>。在这些因素的综合作用下,员工往往会做出对自己有利的他人行为归因,并因此做出伤害越轨者(行使政治行为的人)的行为来保护自己利益和发泄自己心中的不满。这意味着,在高组织政治环境中,员工会有很大可能性相信其他人无论做什么都是为了和自己竞争有限的组织资源,即使是大家心目中公认的“好行为”,也是出于私心,也是为了他们能在组织资源争夺中获胜。因此,对于工作场所出现的建言行为,高组织政治感员工会选择性忽视建言行为有利于组织发展的这一积极面,反而把它视为对自己而言是一个不利的事件,认为建言者通过建言行为讨好上司来使他们在组织资源竞争中处于有利位置。高政治感员工这种自己因他人建言行为处于资源争夺劣势的想法,使他们比低政治感员工更容易猜忌他人,更可能认为他人建言行为是一种为讨好上司使个人获利的逢迎行为,并因而更可能会无礼对待建言员工,以此期望制止对方的建言行为让对方失去因建言而获取的竞争优势,以及惩罚和报复对方。这说明,一方面,组织政治感能调节员工建言与逢迎上司的关系,员工的建言能被高政治感同事视为逢迎上司的行为。另一方面,组织政治感能调节逢迎上司与无礼对待的关系,逢迎上司可能引起高政治感同事对建言员工做出无礼行为。基于上述分析,我们提出如下假设:

H3a: 当同事政治感高时,员工的建言与同事感知到的其逢迎上司行为正相关。

H3b: 当同事政治感高时,同事感知到的建言员工逢迎上司行为与同事对其的无礼行为正相关。

### (四) 员工建言导致同事消极对待的一个有调节的中介模型

如前所述,依据归因理论,员工建言可能会被同事视为逢迎上司行为,并因而被他们无礼对待。由此可见,员工建言会间接地引起同事对自己的无礼行为,同事眼中的他或她的逢迎上司行为在两者关系中起到中介作用。更进一步,并不是所有同事都会把建言行为看作逢迎上司行为,并因而无礼对待建言员工,能否产生这种归因并做出无礼行为与该同事对组织政治知觉密切相关。换言之,与低组织政治感同事相比,高组织政治感同事更可能做出这种归因和无礼对待建言员工。综上,建言员工的建言行为能被同事感知为逢迎上司行为,并通过这种归因的中介作用间接地正向影响该同事对自己的职场无礼行为,但这种间接影响

受到同事组织政治感的正向调节影响。具体而言,高组织政治感同事会把建言员工的向上建言视为逢迎上司行为,并因此无礼对待建言员工。基于此,本文提出如下研究假设:

**H4:**同事组织政治感正向调节被感知逢迎上司行为的中介效应,当同事政治感高时,建言员工的建言行为通过同事感知到的其逢迎上司行为的中介作用与同事对自己的无礼行为正相关。

由此,本研究提出了图1所示的一个员工建言行为导致同事无礼对待的一个有调节的中介模型。

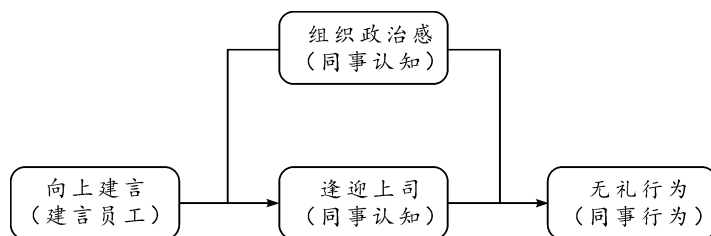


图1 本研究的理论模型

### 三、研究设计

#### （一）收据搜集

本研究对辽宁省8家企业共385名员工进行了问卷调查。采用两时点收集数据的方式来减少同源方差,时间间隔为2周。在调查时点1,对调查对象的个人基本信息和组织政治感进行测量,并请调查对象随机选取一名同事评价这名同事的向上建言。在调查时点2,测量调查对象感知到的上次所选同事的逢迎上司行为和自己对该同事无礼行为。通过匹配前后两次数据,共得到319套有效问卷,有效回收率82.9%。其中,男性占42%,35岁以下占85%,本科及本科以上学历占70.6%,工作年限低于5年占74.6%。

#### （二）变量测量

本研究所采用的量表均来自国内外成熟量表,采用李克特5点计分(1 = 非常不同意,5 = 非常同意),由被调查员工自评,具体量表如下:

**向上建言量表。**使用了段锦云等(2017)<sup>[28]</sup>改编自Liu等(2010)编制的建言量表中的向上建言量表,共9个项目,典型项目如“对于工作中可能出现的问题,他/她会向上司提出建议”。该量表在本研究的内在一致性系数 $\alpha$ 为0.86。

**逢迎上司量表。**使用了Bolino和Turnley(1999)<sup>[29]</sup>开发的印象管理行为量表中的逢迎上司子量表,共4个项目,典型项目如“赞扬上司的成就,这样上司会认为他/她是个好人”。该量表在本研究的内在一致性系数 $\alpha$ 为0.81。

**组织政治感量表。**使用了Hochwarter等(2003)<sup>[30]</sup>开发的组织政治感量表,共6个项目,典型项目如“公司内有很多自私的行为”。该量表在本研究的内在一致性系数 $\alpha$ 为0.91。

**无礼行为量表。**使用了Cortina等(2001)<sup>[31]</sup>开发的无礼行为量表,共7个项目,典型项目如“在职业友情中无视或排斥他或她(如在社交对话中)”。该量表在本研究的内在一致性系数 $\alpha$ 为0.92。

**控制变量。**本研究测量了性别、年龄、工作年限和教育程度人口学变量,并将其作为控制变量。

#### （三）数据分析方法

首先,我们使用Mplus 7.4软件,采用验证性因子分析来研究变量间的区分效度。其次,采用层级回归法分别对理论模型进行中介效应和调节效应的检验以及路径分析。最后,在SPSS 24.0软件上,采用Process 3.5检验了理论模型的带调节的中介效应。

## 四、数据分析

### (一) 效度以及共同方法偏差检验

首先,采用 Harman 单因素检验方法来分析共同方法偏差。结果表明,第一公因子的方差解释百分比为30.169%,小于40%,说明不存在严重的共同方法偏差。其次,采用验证性因子进一步检验共同方法偏差。表1分析结果表明,四因子模型各项拟合指标均优于其他备选模型,这个结果不仅说明四个研究变量的测量有较好的区分效度,同时也说明这些变量的测量不存在严重的共同方法偏差。

表1 变量结构效度验证性因子分析结果

模型	因子	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	CFI	TFI	RMSEA
四因子模型	A, B, C, D	653.792	293	2.231	0.917	0.908	0.062
三因子模型	A, B + C, D	1050.987	296	3.551	0.827	0.810	0.090
三因子模型	A, B, C + D	1085.282	296	3.666	0.819	0.802	0.092
二因子模型	A + B, C + D	1766.084	298	5.926	0.664	0.633	0.124
单因子模型	A + B + C + D	2443.082	299	8.171	0.509	0.466	0.150

注:A为向上建言,B为逢迎上司,C为组织政治感,D为无礼行为

### (二) 描述性统计结果

本研究变量的均值、标准差、内部一致性系数 $\alpha$ 以及相关系数如表2所示。结果表明,向上建言与逢迎上司显著正相关( $r=0.12$ ),逢迎上司与无礼行为显著正相关( $r=0.26$ )。这些结果初步验证了我们的理论预期,为进一步分析变量关系奠定了基础。

表2 各变量的均值、标准差以及相关系数

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1性别	1.58	0.49	—							
2年龄	2.01	0.62	-0.19**	—						
3教育程度	2.77	0.77	-0.05	0.12*	—					
4工作年限	2.13	0.79	-0.19**	0.68**	0.21**	—				
5向上建言	3.74	0.66	-0.02	-0.01	0.07	0.02	(0.86)			
6逢迎上司	3.04	0.89	-0.02	-0.00	-0.00	0.06	0.12*	(0.81)		
7政治感	2.62	0.99	-0.06	0.05	-0.10	-0.02	-0.29**	0.20**	(0.91)	
8无礼行为	2.18	0.95	-0.05	0.04	-0.08	-0.01	-0.23**	0.26**	0.55**	(0.92)

注:\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ;下同

### (三) 假设检验

1. 中介作用分析。表3层级回归分析结果表明,在控制了人口统计变量后,建言员工向上建言正向预测同事感知的其逢迎上司行为( $\beta=0.13, p < 0.05, M2$ ),同事感知的建言员工逢迎上司行为正向预测其遭受的同事无礼行为( $\beta=0.26, p < 0.05, M5$ ),假设 H1 和假设 H2a 均得到了支持。接下来,在假设 H1 和假设 H2a 成立的基础上,使用 Hayes 开发的 PROCESS 程序分析同事感知的建言员工逢迎上司行为在员工向上建言与同事无礼对待两者关系中的中介效应。基于5000次 Bootstrap 分析结果表明,员工建言通过同事感知的其逢迎上司行为正向影响其遭受的同事无礼行为的间接效应为0.06,95%置信区间为[0.005, 0.112],0不在区间内,因此同事感知的建言员工逢迎上司行为的中介作用显著,假设 H2b 被数据分析结果支持。

表3 层级回归分析结果

变量	逢迎上司			无礼行为			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
控制变量							
年龄	-0.02	-0.01	-0.01	-0.06	-0.05	-0.05	-0.03
性别	-0.09	-0.08	-0.10	0.07	0.11	0.10	0.07
教育程度	-0.02	-0.03	-0.01	-0.06	-0.07	-0.05	-0.02
工作年限	0.11	0.10	0.11	-0.06	-0.10	-0.09	-0.05
自变量							
向上建言		0.13 *	0.17 **	-0.22 *		-0.26 **	-0.15 *
中介变量							
逢迎上司					0.26 **	0.30 **	0.18 **
调节变量							
组织政治感			0.23 **				0.47 **
向上建言 * 政治感(交互)			0.14 *				
逢迎上司 * 政治感(交互)						*	0.20 **
R <sup>2</sup>	0.01	0.03	0.10	0.06	0.08	0.15	0.38
F	0.68	1.51 *	5.03 **	4.18 **	5.63 **	9.02 **	23.81 **
ΔR <sup>2</sup>	0.00	0.02	0.08	0.05	0.07	0.09	0.23

注: \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$

**2. 调节作用检验。**假设 H3a 提出员工向上建言与高政治感同事感知的其逢迎上司行为存在正向关系。表3层级回归分析结果表明,建言员工向上建言与同事组织政治感的交互项对同事感知的其逢迎上司行为有显著的正面影响( $\beta = 0.14, p < 0.05, M3$ ),这表明同事组织政治感在建言员工向上建言与同事感知其逢迎上司行为之间的关系中具有显著的正向调节作用。为了更详细地描述调节作用的模式,明确员工向上建言和同事感知的其逢迎上司行为在不同组织政治感条件下的关系,分别对组织政治感高(高于均值一个标准差)与组织政治感低(低于均值一个标准差)两种情况下的二者关系作出进一步分析,分析结果如图2所示。结果表明,当同事组织政治感低时,向上建言对感知的建言员工逢迎上司行为的影响不显著( $\beta = 0.06, p > 0.05$ ),但当同事组织政治感高时,向上建言对感知的建言员工逢迎上司行为有非常显著的正向影响( $\beta = 0.39, p < 0.01$ )。假设 H3a 得到了验证,当组织政治感高时,向上建言与逢迎上司行为正相关;当组织政治感低时,向上建言与逢迎上司行为无显著相关。这一结果表明建言员工向上建言能被高组织政治感同事视为逢迎上司行为,而低组织政治感同事则较难如此。

假设 H3b 提出高政治感同事感知的建言员工逢迎上司行为与其对建言员工的无礼行为正相关。表3层级回归分析结果表明,同事感知的建言员工逢迎上司行为与其组织政治知觉的交互项对建言员工遭受的这些同事的无礼行为有显著的正向影响( $\beta = 0.20, p < 0.001, M7$ ),这表明同事组织政治感在同事感知建言员工逢迎上司行为与其对建言员工无礼行为之间的关系中具有显著的正向调节作用。为了更详细地描述调节作用的模式,明确同事感知建言员工逢迎上司行为与其对建言员工无礼行为在不同组织政治感条件下的关系,分别对组织政治感高(高于均值一个标准差)与组织政治感低(低于均值一个标准差)两种情况下的二者关系作出进一步分析,分析结果如图3所示。结果表明,当同事组织政治高时,其感知的建言员工逢迎上司行为显著地正向预测他们对建言员工的无礼行为( $\beta = 0.33, p < 0.001$ ),但当同事组织政治低时,其对建言员工逢迎上司行为的感知对他们向建言员工做出的无礼行为没有显著的影响( $\beta = -0.01$ ,

$p > 0.05$ )。结果表明假设 H3b 被支持,当同事组织政治高时,其感知的建言员工逢迎上司行为与他们对建言员工的无礼行为正相关,而当同事组织政治低时,其感知的建言员工逢迎上司行为与他们对建言员工的无礼行为无显著相关。这一结果说明,高组织政治感同事会因为感知的建言员工逢迎上司行为而无礼对待他们,而低组织政治感的同事则很难如此。

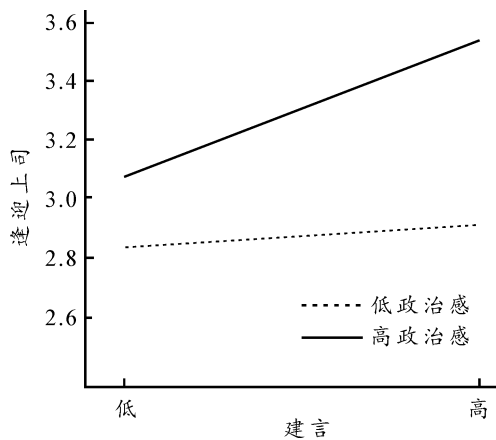


图2 政治感对建言与逢迎上司关系的调节作用

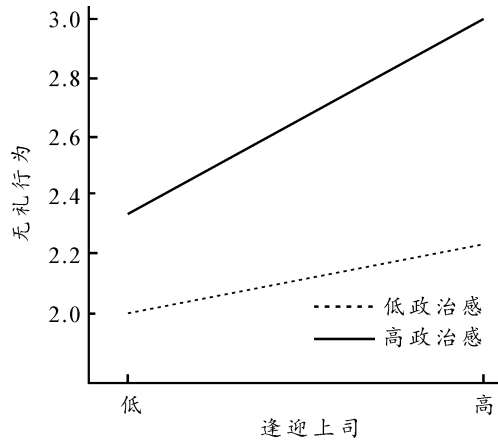


图3 政治感对逢迎上司与无礼行为关系的调节作用

**3. 有调节的中介模型检验。**假设 H4提出,同事组织政治感正向调节被感知逢迎上司行为的中介效应,当同事政治感高时,员工建言通过同事感知到的其逢迎上司行为的中介作用与其遭受的同事无礼行为正相关。在假设 H3a 和 H3b 成立的基础上,本研究使用了拔靴法(Bootstrapping)分析了这个被调节的中介效应。表4结果表明,当同事组织政治感高时,其感知的建言员工逢迎上司行为的中介效应正向且显著( $\gamma = 0.15, 95\%$ 的置信区间为 $[0.047, 0.271]$ ),零不在区间内;当同事组织政治感低时,其感知建言员工逢迎上司行为的中介作用不显著( $\gamma = 0.00, 95\%$ 的置信区间为 $[-0.013, 0.013]$ ),零在区间内;两者中介效应差异为0.15,达到显著性水平(95%的置信区间为 $[0.047, 0.269]$ ,零不在区间内)。这个结果证实了假设 H4,说明员工向上建言能被高组织政治感同事视为逢迎上司行为,而这些同事会因为这种归因无礼对待建言员工,但这种情况在低组织政治感同事身上很难发生。

表4 逢迎上司在组织政治感不同水平上的中介效应值

向上建言(X)→逢迎上司(M)→无礼行为(Y)				
组织政治感(调节变量)	间接效应值	标准误	Bootstrap 的95% CI	
低组织政治感(-0.99)	0.00	0.006	-0.013	0.013
高组织政治感(0.99)	0.15	0.058	0.047	0.271
高低组织政治感的间接效应差异	0.15	0.068	0.047	0.269

## 五、研究结论与讨论

### (一) 研究结论

本研究基于归因理论,分析了员工向上建言导致同事消极对待发生的条件和机制。为了分析检验本研究的有调节的中介作用理论模型,用两时点的数据采集方式对319名企业员工进行了问卷调查。研究发现,建言员工的建言行为能被同事感知为逢迎上司行为,并通过这种归因的中介作用间接地正向影响该同事对自己的职场无礼行为。而且,本研究还进一步证实,逢迎上司行为同事感知的这种间接效应是否发生受到同事组织政治感的正向调节作用,即这种抵制建言现象只会高组织政治感同事身上出现,低组织政治感同事很难如此。由此可见,在高组织政治环境中,对组织有利的“好行为”会被同事猜忌,成为他们眼中的对自己有害的“坏行为”,而且,这种猜忌的心理会引发这些同事消极对待建言。这一研究发现揭示了组

织政治对员工建言的强大破坏性。总而言之,这些研究结果总体上支持了我们的研究构想,本研究因而可能体现出以下的理论贡献和管理启示。

## (二) 理论贡献

在理论研究方面,本研究结果有三个可能的理论贡献。首先,以往研究仅关注上司对下属建言行为的积极和消极反应,很少分析来自同事的态度和反应。因此,本研究前瞻性地初步探索了员工建言来自同事风险,触及了建言行为的一个新的可能研究领域,为其理论发展和创新提供了一个新可能方向。其次,从第三方(同事)这一新视角研究建言,为其研究提供了一个新思路。现有绝大部分组织建言研究都是从行为主体(建言者)和建言对象(上级)的视角进行的,很少从旁观者(同事)的视角探索员工建言。因此,本文从以旁观者的视角探究“员工建言遭受同事消极对待”问题所得到的结论中发现,从这一新的视角进行研究,不仅有助于更为全面深入地理解建言及其风险,同时也为员工建言风险研究提供了一个新的可能,从而拓宽了组织建言的研究视野。最后,基于归因理论,本研究发现了同事无礼对待建言员工发生的条件和内在心理机制,有助于深入地理解员工间的行为关系。组织中员工间行为的相互作用是复杂动态的,有可能是同事间积极工作行为的相互激发产生价值扩散效应,也有可能是员工消极工作行为的污染蔓延,还有可能是员工积极工作行为遭受其他同事的打击报复,等等。因此,本研究的这一发现,不仅有助于更全面地理解员工建言的风险,也为人力资源管理领域的学术研究更深入探索职场员工间的行为关系提供了一个新的理论拓展空间。

## (三) 管理启示

在管理实践方面,本研究的结论也有较好的管理价值与启示。员工建言是一种有利于组织发展的积极行为。然而,本研究却发现,并不是每一个组织成员都欢迎他人作出建言,高政治感同事会无礼对待建言员工。同事无礼对待建言员工不仅会导致建言行为的减少,还会危及企业发展和战略竞争优势。因此,企业管理者需要设计和实施相应的措施或制度,在激发组织中的建言员工们持续不断地作出建言的同时,又要避免他们遭受不必要的来自同事的风险。

首先,本研究发现同事无礼对待建言员工源于猜忌心理。鉴于此,一方面,管理者可以通过增加员工间的有效沟通,来加强相互间的理解和培养彼此间的积极情感联系和信任关系;另一方面,培养和提升员工的工作能力和自信心,引导他们面对工作困难与挫折时作出积极归因,鼓励他们采用积极的建设性的方式来面对和处理对自己不利的情境,从而增加员工积极工作行为的发生。其次,鉴于职场政治对员工建言的危害,企业管理者需要公平公正对待每一名员工,建立积极向上的企业文化,来净化不良的组织氛围,进而防止组织中政治行为的滋生和蔓延。再次,奖励建言员工,并帮助他们正确认识自己的好行为及其价值,不会因同事的抵制而放弃建言,为建言行为的持续发生提供保障。最后,制定相应的惩罚机制以防止建言员工被同事无礼对待此类问题的发生。

## (四) 研究局限与展望

本研究虽然揭示了员工建言来自同事的风险,高组织政治感同事会因为猜忌归因消极对待建言,但这仅是初步的探索发现,它还存在一定的研究局限,需要未来研究进一步完善。其一是研究取样问题。本研究的样本仅来自辽宁省的8家企业,不同环境(行业)、不同人群的员工建言行为可能会表现出“特有”现象,因此研究结论的外部效度有所局限。今后的研究还应扩大样本的收集范围,以进一步检验本研究结论是否具有普适性。其二,有两个原因造成了本研究可能存在一定的同源误差。一是中介变量逢迎上司感知与结果变量无礼行为采用了同一时点员工报告的数据。二是没有控制调查对象主观偏见(如刻板印象)的影响。虽然两种统计分析方法的检验结果表明了本研究的变量测量的共同方法偏差问题并不严重,但我们依然认为未来研究有必要使用全循环设计(Round Robin Design)<sup>[32]</sup>,以小组形式让小组中每一个调查对象对其他成员都分别进行评价,以及采用 Podsakoff 等人(2012)<sup>[33]</sup>推荐的方法多时点测量研究变量,并运用



社会关系模型(Social Relations Modeling, SRM)<sup>[32]</sup>分析收集的跨层嵌套数据。

最后,虽然本研究考察了组织氛围调节影响同事归因在员工建言与同事无礼行为间的中介作用,但没有进一步分析领导对同事归因的重要影响。对此,我们直觉判断同事与领导关系可能会调节影响同事归因,即与领导关系不同水平的同事对员工建言行为归因可能不同。另一个需要深入挖掘的是不同性质向上建言对同事反应的影响。例如,积极向上建言易被同事归因为一种迎合上司行为,而消极向上建言则可能被视为一种挑战上司行为。同事这两种差异归因所引发他们的情感、态度以及行为反应是迥异的,其内在心理机制也完全不同。但是,这些直觉判断是否成立还需要在后续研究中进行深入探索。

### 参考文献:

- [1] 段锦云,张晨,徐悦. 员工建言行为的人口统计特征元分析[J]. 心理科学进展,2016(10):1568-1582.
- [2] LEPINE J A V, VAN DYNE L. Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability[J]. Journal of Applied Psychology, 2001, 86(2): 326-336.
- [3] 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.
- [4] LAM C F, MAYER D M. When do employees speak up for their customers? A model of voice in a customer service context[J]. Personnel Psychology, 2014, 67(3): 637-666.
- [5] BASHSHUR M R, OC B. When voice matters: a multilevel review of the impact of voice in organizations[J]. Journal of Management, 2015, 41(5): 1530-1554.
- [6] WEISS M, MORRISON E W. Speaking up and moving up: how voice can enhance employees' social status[J]. Journal of Organizational Behavior, 2019, 40(1): 5-19.
- [7] 唐汉瑛,龙立荣. 员工建言促进工作绩效: 谦卑领导的调节作用[J]. 管理科学, 2019(1): 95-104.
- [8] BURRIS 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.
- [9] GRANT A M. Rocking the boat but keeping it steady: the role of emotion regulation in employee voice[J]. Academy of Management Journal, 2013, 56(6): 1703-1723.
- [10] CHAMBERLIN M, NEWTON D W, LEPINE J A. A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: identification of key associations, distinctions, and future research directions[J]. Personnel Psychology, 2017, 70(1): 11-71.
- [11] BURRIS E R, ROCKMANN K W, KIMMONS Y S. The value of voice to managers: employee identification and the content of voice[J]. Academy of Management Journal, 2017, 60(6): 2099-2125.
- [12] 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.
- [13] LAM C F, REES L, LEVESQUE L L, et al. Shooting from the hip: a habit perspective of voice[J]. Academy of Management Review, 2018, 43(3): 470-486.
- [14] LI C, LIANG J, FARH J L. Speaking up when water is murky: an uncertainty-based model linking perceived organizational politics to employee voice[J]. Journal of Management, 2020, 46(3): 443-469.
- [15] WEINER B. An attributional theory of achievement motivation and emotion[J]. Psychological Review, 1985, 92(4): 548-573.
- [16] 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.
- [17] BOLINO M, LONG D, TURNLEY W. Impression management in organizations: critical questions, answers, and areas for future research[J]. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2016(3): 377-406.
- [18] BOLINO M C, KACMAR K M, TURNLEY W H, et al. A multi-level review of impression management motives and behaviors[J]. Journal of Management, 2008, 34(6): 1080-1109.

- [19] KLOTZ A C, HE W, YAM K C, et al. Good actors but bad apples: deviant consequences of daily impression management at work[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2018, 103(10): 1145–1154.
- [20] ROULIN N, BANGERTER A, LEVASHINA J. Honest and deceptive impression management in the employment interview: can it be detected and how does it impact evaluations? [J]. *Personnel Psychology*, 2015, 68(2): 395–444.
- [21] MITCHELL M S, VOGEL R M, FOLGER R. Third parties' reactions to the abusive supervision of coworkers [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(4): 1040–1055.
- [22] CHANG C H, ROSEN C C, LEVY P E. The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: a meta-analytic examination [J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52(4): 779–801.
- [23] FERRIS G R, ELLEN III B P, MCALLISTER C P, et al. Reorganizing organizational politics research: a review of the literature and identification of future research directions [J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2019(6): 299–323.
- [24] 张亚军, 张军伟, 崔利刚, 等. 组织政治知觉对员工绩效的影响: 自我损耗理论的视角 [J]. *管理评论*, 2018(1): 78–88.
- [25] TREADWAY D C, FERRIS G R, HOCHWARTER W, et al. The role of age in the perceptions of politics-job performance relationship: a three-study constructive replication [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(5): 872–881.
- [26] HOCHWARTER W A, ROSEN C C, JORDAN S L, et al. Perceptions of organizational politics research: past, present, and future [J]. *Journal of Management*, 2020, 46(6): 879–907.
- [27] ZIVNUSKA S, KACMAR K M, WITT L A, et al. Interactive effects of impression management and organizational politics on job performance [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2004, 25(5): 627–640.
- [28] 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.
- [29] BOLINO M C, TURNLEY W H. Measuring impression management in organizations: a scale development based on the Jones and Pittman Taxonomy [J]. *Organizational Research Methods*, 1999, 2(2): 187–206.
- [30] HOCHWARTER W A, KACMAR C, PERREWE P L, et al. Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2003, 63(3): 438–456.
- [31] CORTINA L M, MAGELEY V J, WELLIAMS J H, et al. Incivility in the workplace: incidence and impact [J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2001, 6(1): 64–80.
- [32] LEE K Y, DUFFY M K. A functional model of workplace envy and job performance: when do employees capitalize on envy by learning from envied targets? [J]. *Academy of Management Journal*, 2019, 62(4): 1085–1110.
- [33] PODSAKOFF P M, MACKENZIE S B, PODSAKOFF N P. Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it [J]. *Annual Review of Psychology*, 2012, 63(1): 539–569.



(责任编辑 束顺民)