RELATIONSHIP BETWEEN SERVANT LEADERSHIP AND EMPLOYEE SILENCE

BY

YUSHUANG TAN

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE

GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2022

服务型领导与员工沉默的关系

谭玉霜

撰

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

此论文为申请中国国际学院

工商管理专业研究生学历

之学术毕业论文

兰实大学研究生院

公历**2022**学年

Thesis entitled

RELATIONSHIP BETWEEN SERVANT LEADERSHIP AND EMPLOYEE SILENCE

by

YUSHUANG TAN

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University

Academic Year 2022

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.	Prof. Jin Maozhu, Ph.D.
Examination Committee Chairperson	Member

Jiang Haiyue, Ph.D.

Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst. Prof. Plt. Off. Vannee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

August 26, 2022

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

致谢

本篇论文是在我的导师姜海月导师的细心指导下，从文献综述的撰写到论文的最终完成，姜海月老师耐心解答了我的每一个问题、对我的论文进行了严格的要求。同时，在我感觉迷惑退却的时候给予我鼓励和支持。一位好老师，胜过万卷书，在此，我真诚地向姜海月老师致以真诚的谢意。

吾生也有涯，而知也无涯，在追求学习的过程中，我诚挚地感谢我的父母，他们支持我追求学习的脚步，从经济上和生活上给予了我最大的支持。同时，我感谢我亲密的闺蜜们，在我沮丧的时候安慰我。

而接下来，我想感谢自己，你努力前进的每一步都是你脚踏实地走出来的，这段艰苦的旅程会成为你生命里最值得回忆的部分，无论之后你遇到什么样的困难，都不要忘记你曾经勇敢地攀越了高峰。

最后，衷心地祝愿我的老师们平安幸福，祝愿我的同学们前程似锦，我们高处再见。

谭玉霜

研究生

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

6305238 : Yushuang Tan
Thesis Title : Relationship between Servant Leadership and Employee Silence
Program : Master of Business Administration
Thesis Advisor : Jiang Haiyue, Ph.D.

Abstract

Traditional Chinese culture emphasizes harmony and loyalty, and enterprises are deeply influenced by traditional cultural values. Influenced by traditional Chinese culture which emphasizes collectivism, Chinese employees choose to remain silent in order to take the overall situation into consideration and to avoid being regarded as destroyers of organizational harmony due to their voice. To break employee silence and to encourage employees to give suggestions has become a key to organizational reform and innovation. That is why this paper aimed to investigate the mechanism of servant leadership as well as its effects on employee silence based on theories of voice efficacy and to construct a theoretical model of servant leader-voice efficacy and employee silence.

The results revealed a negative correlation between servant leadership and employee silence in three dimensions. Voice efficacy was found to play a partially mediating role in such relationship. Organizational support positively moderated the positive correlation between service-oriented leadership and voice efficacy. Traditionality moderated the negative correlation between voice efficacy and employee silence.

(Total 79 pages)

Keywords: service-oriented leadership, Silence of employees, Sense of organizational support, The sense of efficacy of advice, Tradition

Student's Signature..... Thesis Advisor's Signature.....

6305238 ：谭玉霜

论文题目 ：服务型领导与员工沉默的关系

专业 ：工商管理硕士

论文导师 ：姜海月博士

摘要

中国传统文化强调和谐忠诚，企业受传统文化价值观的影响深远，在注重集体主义的中国传统文化环境下，员工为了顾全大局，对领导表现绝对服从，为了避免因建言被视为组织和谐的破坏者，最终选择沉默。能否打破员工的沉默，激发他们不断建言献策是企业内部改革创新的关键.本文从建言效能感视角解释服务型领导对员工沉默的作用机制，构建“服务型领导—建言效能感— 员工沉默”的理论模型。

研究得到的结论表明：服务型领导与员工沉默及其三个维度均存在负相关；建言效能感在服务型领导与员工沉默行为间起到部分中介作用；组织支持感对服务型领导与建言效能感的正相关具有正向调节作用；传统性对建言效能感与沉默行为之间的负相关具有负向调节作用。传统性对服务型领导与沉默行为及三个维度之间的负相关具有负向调节作用。

（共 79 页）

关键词：服务型领导、员工沉默、组织支持感、建言效能感、传统性

学生签字.....指导老师签字.....

目录

		页
致谢		**i**
英文摘要		**ii**
中文摘要		**iii**
目录		**iv**
表目录		**vi**
图目录		**viii**
第 1 章	绪论	**1**
	1.1 研究背景	1
	1.2 研究目的	4
	1.3 研究意义	4
	1.4 研究内容	5
	1.5 研究框架	6
第 2 章	相关概念及文献综述	**7**
	2.1 服务型领导的相关研究	8
	2.2 员工沉默的文献综述	10
	2.3 建言效能感的文献综述	13
	2.4 组织支持感的文献综述	14
	2.5 传统性的文献综述	15
	2.6 公共组织文献综述	17
	2.7 公共组织中员工沉默的关系文献综述	19
	2.8 变量间相关研究	19

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

目录（续）

		页
第 3 章	**研究方法与研究设计**	**21**
	3.1 研究方法	21
	3.2 假设提出	22
	3.3 问卷编制和样本收集	27
	3.4 测量工具	27
	3.5 研究量表的信度与效度分析	28
	3.6 共同方法偏差检验	34
第 4 章	**关于服务型领导与员工沉默的数据分析和假设验证**	**35**
	4.1 描述统计	35
	4.2 相关分析	39
	4.3 假设检验	42
第 5 章	**研究结果讨论和结论**	**58**
	5.1 研究讨论	58
	5.2 研究启示	61
	5.3 研究局限	64
	5.4 研究展望	64
附录		**73**
	调查问卷	73
个人简历		**79**

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

表目录

页

表

表2.1	服务型领导定义整理	7
表2.2	服务型领导的前因变量	8
表2.3	服务型领导的结果变量	9
表2.4	员工沉默分类	11
表2.5	员工沉默的影响因素	12
表2.6	传统性具体内容	16
表2.7	传统性作为调节变量的研究	17
表3.1	服务型领导量表的因素分析和信度分析（N=353）	29
表3.2	整体拟合系数表	29
表3.3	聚敛效度	31
表3.4	区分效度	31
表3.5	建言效能感量表的因素分析和信度分析	32
表3.6	组织支持感量表的因素分析和信度分析（N=353）	33
表3.7	传统性量表的因素分析和信度分析	34
表4.1	调查样本人口统计学变量描述	36
表4.2	不同职位员工沉默行为得分F检验（N=353）	38
表4.3	不同单位级别员工沉默行为得分F检验（N=353）	38
表4.4	各变量的描述性统计和Pearson相关系数（N=353）	40
表4.5	员工沉默对服务型领导的回归分析及检验结果	42
表4.6	员工沉默三个维度对服务型领导的回归分析及检验结果	43
表4.7	员工沉默对建言效能感的回归分析及检验结果	44
表4.8	员工沉默三个维度对建言效能感的回归分析及检验结果	44
表4.9	建言效能感对服务型领导的回归分析及检验结果	45

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

表目录（续）

页

表

表4.10 建言效能感对服务型领导一员工沉默行为的中介作用分析结果 46
表4.11 组织支持感对服务型领导—建言效能感的调节作用分析结果 47
表4.12 传统性对建言效能感——员工沉默的调节作用分析结果 49
表4.13 传统性对服务型领导——员工沉默的调节作用分析结果 50
表4.14 传统性对服务型领导—默许沉默的调节作用分析结果 52
表4.15 传统性对服务型领导—漠视沉默的调节作用分析结果 53
表4.16 传统性对服务型领导—防御沉默的调节作用分析结果 54
表4.17 假设检验结果汇总 55

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

图目录

页

图

图1.1 研究框架 6
图3.1 研究模型 26
图3.2 员工沉默拟合模型 30
图4.1 建言效能感的部分中介模型图 46
图4.2 组织支持感对建言效能感调节作用效果图 48
图4.3 传统性对员工沉默调节作用效果图 49
图4.4 传统性对服务型领导——员工沉默调节作用效果图 51
图4.5 传统性对服务型领导——默许沉默调节作用效果图 52
图4.6 传统性对服务型领导——漠视沉默调节作用效果图 53
图4.7 传统性对服务型领导——防御沉默调节作用效果图 55

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

第 1 章

绪论

1.1 研究背景

这个中华民族有着悠久的历史。总的来说，传统化的本质是它对组织的不屈不挠的宽容和忠诚。那些提倡事实的人总是坚持他们的缓慢的言语和快速的行动。在中国传统文化环境中，强调集体主义，尊重权威，权力之间的距离更大，打破了组织的平静，敢于表达自己的观点可能会被视为群体和谐的破坏者，负面反馈也会从他人身上学习。它不可避免地让员工感到不安全，最终导致沉默。这种经济社会发展现象在受传统中国特色文化核心价值观影响研究较为严重的公共服务企业财务管理人员组织进行内部体现得尤为明显，权利距离大和日益规范的官僚资本主义国家制度流程，可能会增加学生组织员工打破沉默的机会成本。

员工的沉默是指员工不愿意分享公司的发展建议，自然会拖累组织的进步。研究学者Tangirala 与 Green (2007) 的研究表明员工的沉默会使得管理者没有办法快速有效地整理出有利于组织进步的信息，这对最终决策的高效性和组织实现改革是非常不利的；Detert 与 Burris (2016)，认为员工的沉默会捣乱决策者在记录真实员工反馈的信息的过程，组织决策者也会曲解沉默，把沉默视为一种来自员工的认可，也直接造成组织根本不知道哪一步出现了错误，更别提去进行改正了。Edmondson et al. (2003) 认为员工的沉默会使得员工在表达想法的时候感到害怕，也许这一次担惊受怕地分享了自己发现到的信息之后，下一次就更不敢了，最终只会让沉默的时间更长。Cortina 与 Magley (2009) 研究发现员工在自由表达自己的意见的时候总会自我阻碍，发表之前会再三怀疑自己，从而降低了员工的表达热情，也让员工对表达产生失望，最后反而还降低了工作效率。Justice et al. (2020) 研究认为员工的沉默也增加了员工本身的压力，心

理上的不健康会影响到员工的身体，也许会让员工对组织抱有怨恨情绪，从而影响到其他员工，给组织发展带来麻烦。

在一个组织中，领导者作为引导和控制团队成员的核心人物，是传达组织权威的最直接的对象。Xu et al. (2022) 的研究可以发现企业员工的组长，也就是一个员工的直接导致管理者，这个社会管理者不只是分配了员工的工作，还传达了更上一级的权威，领导处理这些事情的风格、表达想法的方式和决策问题制定的流程等都会对学生团队成员的情绪、感知和态度方面具有发展很大的影响。此外，Donald H (2019) 研究表明领导在生活上的习惯和爱好，也会对他所管控的员工的观念产生影响，使得员工总是以领导的心情好坏来评判工作。Porter 与 Burris (2019) 认为专权的领导将在组织制定服务领导的规则，让员工不需要有其他想法，务实的工作根据公司的章程，和更民主的服务领导将与朋友沟通，让员工更放心分享信息。究其缘由，Tomprou et al. (2020) 认为领导决定着员工提出的想法是否有价值，员工的想法也是直接传达给他。同时，Justice et al. (2020) 研究发现组织中的奖励、惩罚和晋升直接由领导者设定。各部门相关分支机构的工作也由领导根据工作属性控制，员工的晋升、薪酬和能力也由经理控制，员工害怕得罪领导。担心你的行为和语言如何影响你在组织中的既得利益，将决定是否根据领导者的情绪说话。

通过相关文献进行分析，目前我国关于社会组织中员工沉默的前因变量的研究并不多，特别是从领导的风格不同角度。自2010年以来，国内外学者对服务型领导和员工沉默，这种沉默有其内在的隐蔽性的，这在我国仍然是缺乏的。在研究对象方面，目前的研究主要集中在服务型企业和从事服务工作的培训和管理机构上，而我国其他相关行业的研究方法仍需进一步开展。培训管理机构等，而在中国其他相关行业的研究方法仍需进行进一步地开展。

自服务型领导进行理论引入以来，经过五十年的发展，日益成为社会适应经济管理制度改革的重要趋势。首先，面向服务的领导帮助每个成员最大限度地发挥他们在组织中的主动性，并促进组织内部更有效的沟通，从而确保组织

能够应对紧急情况。并能及时处理。其次，服务型领导者注重自身服务导向的本质，帮助团队中的员工为自己制定职业生涯规划。最后，服务型企业领导可以给予下属完全的信任，辅助管理员工工作完成我们自己的规划，让员工在这样的环境中学习和获得发展成就，潜移默化之下，让员工也被培养成像领导者一样具有中国服务社会意识。

代表性的服务型企业有西南航空、星巴克等，有的还以服务型领导为现象级的海底捞。海底捞员工优先考虑自己的利益，为员工创造一个可以想象的未来，把权利下放给员工，让员工把工作当成一种成就感。总之，以服务为导向的领导能力是改善官僚机构中固有的工作环境的有效途径。

中国是一个企业权力差距较大的国家，在公共服务组织中，员工在“独善其身”、“得过且过”的想法的支撑下带来的沉默屡见不鲜，严重地阻碍了人事信息管理的主要研究探索和情景教学应用，同时，它对提高员工和组织学生都有了负面因素影响。此外，信息优势也是吸引优秀员工的有力武器，在领导者制定决策意见的过程中，信息多元化始终起着重要作用。员工的沉默行为不可避免地会阻碍领导者获取信息的速度和效率，导致决策过程更加困难，决策结果更加无用。最后，它导致组织发展受到限制，同时无法参与其他企业的竞争。最经典的例子是美国安然公司。公司领导认为，公司失败的主要原因是员工在公司遇到问题时没有说出来。除此之外，员工本身在管理工作时也会由于我们沉默而不思进取，工作时的错误也不会进行表达自己出来。如果我们一个企业组织中，员工和员工的领导者都认为公司员工沉默可以使得社会组织学生更好发展管理问题的话，会带来许多中国连锁反应，比如说看见别人的工作有可改良的地方，员工也会第一部分时间想到不要多管闲事，员工的工作设计理念与工作中要进行的行为如果在冲突时同时需要进行的话，会让员工的工作学习态度也是越来越消极，也不会积极主动与同事之间沟通，除了提高员工关系变得更沉默以外，也让员工把情绪带到现实生活里，给员工增加了我国许多烦恼，持续经营下去员工的心理也会不健康，让员工的精神内耗变得更加严重，继而工作就没有那么用心、领导的管理技术难度也增加了。从相关文献中我们

可以发现，员工的沉默行为控制着员工如何完成工作、能否做好工作、完成工作的速度。所以，员工的沉默行为——这种使得企业人力资源和人力成本管理中的弊端，尤其是在经济社会发展的黄金时代，如何解决问题这一弊端更应该成为一个我们通过研究的重要战略目标。

综上，本研究基于运用和文献两方面的发展需要，着重探讨员工沉默的产生机制是什么？将以员工沉默作为研究目标，以服务型领导作为自变量，通过实证研究，探索二者之间的影响机制是怎么进行的？

1.2 研究目的

本研究的主要目的是了解服务型领导的含义、探讨服务型政府领导的成因、调查组织员工进行自我感知就业问题能力和员工沉默的现状，并分析以及员工沉默是如何被服务型领导可以影响的。在考虑以员工传统为文化价值、以组织支持感为员工感知的组织因素、以员工建构效率为中介变量这两个调整变量的基础上，将组织、文化和个人因素有机地结合起来，让服务型领导的概念深入人心。

1.3 研究意义

1.3.1 理论意义

我国目前发展中国的学者们已经将研究分析视角转移到了服务型企业领导的相关问题研究上，只是我们大多数学术论文研究以理论探讨为主，本研究可以采用问卷进行调查和数据分析的方法，探讨服务型企业领导的影响，进一步发展丰富我国服务型领导及其重要影响作用机制的实证分析结果。

服务型领导关注组织内员工的需求，并给予他们充分的支持和帮助。服务岗位的上级之间这种特殊的以人为本的关系肯定会影响员工的思想和工作方式。然而，由于员工沉默具有隐性特征，员工沉默往往并不明显，只有服务导向型领导提供的支持和服务，以及实际的权力下放，使员工真正意识到服务导

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

向型领导与员工沉默行为之间存在的影响机制，才能让员工少沉默。

此外，分析现有的文献可以发现，中国服务型领导进行研究发展对象集中在服务型企业管理或者大型跨国企业社会组织中，而对公共服务部门的探讨比较少。本研究以公共部门的工作人员为调查对象，采用随机抽样的方法探索公共组织中服务领导者与员工沉默行为之间是否存在相关性的研究。

1.3.2 实践意义

在转变政府职能、提高工作效率的背景下，不断提高公共资源配置效率的要求也越来越多体现在企业中。在公共管理部门进行探讨服务型领导的结果变量及作用机制，对于我们发现这些问题，找到症结所在提供了支撑，通过对研究结论的分析有助于学生解决社会公共服务部门在建设服务型政府工作过程中的困惑。服务导向领导的示范作用，有助于在组织中营造良好的服务导向文化，树立模范角色，打造具有良好服务态度的团队，真正全心全意为人民服务。所以在我国社会背景下研究分析企业进行内部的服务型领导的影响，通过服务型领导的引导，减少员工沉默行为，积极纳谏，广开言路，对于提升我国公共服务部门管理者的领导工作效率具有重要现实生活意义。

1.4 研究内容

第一部分是绪论。这里首先交代了服务型领导与员工沉默研究通过这一选题的背景，在此基础上详细阐述了这项技术研究的目的与意义，在对相关研究工作方法可以进行一个全面发展的基础概述。

第二部分是文献综述。五个研究变量的文献综述，包括服务领导、员工沉默、组织支持、语音绩效和传统。本部分界定了上述五个研究变量的概念，梳理了国内外学者的相关研究，并对各个研究变量的研究现状进行了描述。第三部分对文章主要涉及的五个研究结果变量的测量技术工具进行了查阅和甄选，选取国内外经济较为成熟的量表。

第四部分是数据分析和假设验证。

第五部分是研究结论和讨论。

1.5 研究框架

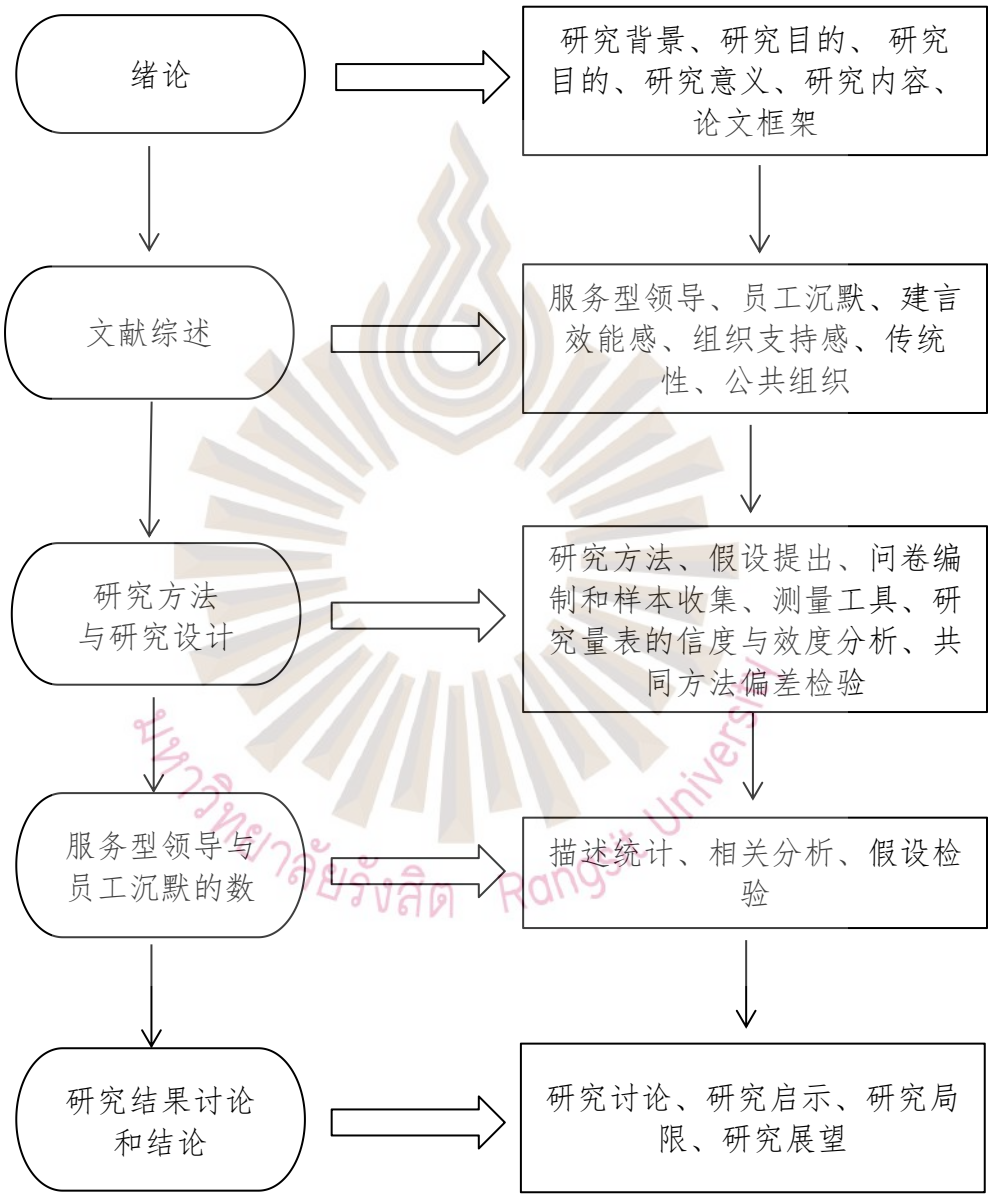

图 1.1 研究框架

第 2 章

相关概念及文献综述

服务型领导的概念由麻省理工学院教授Greenleaf et al. (1977) 最早提出，即领导的主要目的是服务员工，他们以一个主动辅助员工的服务者姿态在组织中存在，满足员工需求，激发他们的信任。Porter 与 Burris (2019) 将服务型领导划分成描述愿景和完成愿景两种角色。领导与员工进行沟通价值观和信念，充分了解掌握企业员工的需求，或者他们希望可以实现我们什么，完成描述愿景的角色。愿景实现是指服务领导者在实现员工期望目标的过程中，倾听、表扬、支持员工，纠正员工的错误。Cortina 与 Magley (2009) 认为通过榜样或者模范作用的影响，让员工充分信任自己，帮助员工一起实现共同的目标。

自服务导向领导理论提出以来，人们对服务导向领导的定义各不相同，一些学者认为，不同情况下，服务导向领导的内涵是不同的，由于每个学者的研究方向和重点不同，研究的组织对象、文化环境和资源状况也不同，服务导向领导的概念解释和维度划分也不同。详细见表2.1。

表 2.1 服务型领导定义整理

学者	年份	定义
Poulsen & Ipsen	2017	在服务型领导进行与员工的交流中，始终把自己抛在脑后，关注员工的工作和心理健康，主动关心和融入员工
Li	2020	服务型领导是不会在乎自己的，他们觉得组织的发展和员工的感受是最值得在意的
Reedetal	2011	服务型企业领导自己喜欢把决定权交给公司员工，让员工体会做一些领导的感受，员工对于犯错的时候有边界的护短，同时将服务工作范围可以提供到整个社会组织中，领导者以上级的视角、以服务者的位置进行参与到员工的发展中

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

表 2.1 服务型领导定义整理（续）

学者	年份	定义
Haines	2021	服务型领导认为员工也是有值得自己学习的地方的，给员工高于工作范围的权利表达自己的鼓励和看好

资料来源：本研究整理。

服务型领导基本要点：服务、充分授权和关注下属的需要。因此通过本文研究认为服务型领导是以服务的态度为前提，守护员工发展以及可以帮助公司员工发展为第一目标，核心是无私和奉献。

2.1 服务型领导的相关研究

2.1.1 服务型领导前因变量

整理分析相关参考文献，当下学术界的学者们对于一个服务型企业领导前因变量的实证进行研究方法主要通过集中在：见表2.2所示。

表 2.2 服务型领导的前因变量

研究视角	前因变量	作者
价值观	温柔和善良的领导者里更容易出现服务型领导	Washington，2006
人格	领导者本身的品德会决定服务型领导	Carpenter，2021
领导的能力	管理者的个人工作能力和人际交往能力可以让管理者向服务型领导更进一步	Kouzes & Posner，1994

资料来源：本研究整理。

因此，从价值观的角度来看，亲和力、同理心和诚信有利于服务型领导行为的产生；从领导效率的角度来看，领导者在工作和管理方面的能力可以促进领导者自身的服务行为。

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

2.1.2 服务型领导的结果变量

本研究将近年来我国关于服务型企业领导的结果进行变量的研究，尤其是实证分析研究工作总结如表2.3所示。

表 2.3 服务型领导的结果变量

作者	结果变量	影响	类别
Liao et al.，2021	员工绩效	增加	
Poulsen & Ipsen，2017	组织公民行为	促进	
朱玥 & 王永跃，2014	员工绩效和员工建言行为	促进	
Chiniara & Bentein，2018	员工的组织承诺	提高	
			个体
Neubert，2017	助人和创新行为	促进	
Joseph & Winsto，2006	自我效能感	提升	
苗青，2009	员工成长	促进	
林文静 & 段锦云，2015	组织承诺	增加	
Peng et al.，2019	集体革新和成就	提高	
			团队和组织
Walumbwa，2021	团队合作和分享权力	提高	
Qamar et al.，2019	组织氛围	促进	

资料来源：本研究整理。

以上，本文界定服务型领导可以帮助员工个人更用心地参与工作，也可以增强组织中的组织团队合作能力。

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

2.2 员工沉默的文献综述

本节回顾了员工沉默的概念和影响因素。

2.2.1 员工沉默的概念界定

Carpenter (2021) 认为企业员工看到了社会组织管理运行的破绽，并且提高员工本人在工作中找到了一个适当地解决问题办法，或者在实践中进行员工在磨练下拥有了改进这些发展情况的办法，只是通过员工之间由于种种情况以及没有表达出自己的想法，没有向领导能力提出相关组织中存在的错误且勇敢提出有效解决办法的一种职场情况。这一概念的核心是，员工沉默是指有意识地保留重要信息，而不是传统意义上的任何非沟通。

本研究中员工沉默行为主要是指员工将自己对于组织现状的改善有独特见解，未及时与直接领导沟通相关信息的行为 (Ryan K) 。这主要考虑两点：一是 Kwok et al. (2018) 因为基层员工数量众多且长时间在一线工作，更容易发现组织中的问题，在日常工作中落实组织各种制度和规章，也便于在工作实践中发现有益于组织的建议或意见。Price 与 Vugt (2014) 研究认为大多数公共组织员工非常惧怕领导，为减少不良印象的产生而采取沉默行为。二是Drain et al. (2022) 研究发现直接领导是员工获取组织相关信息最直接的接触者，并且认为是组织的最直接代理人，因此将员工沉默的对象限定为直接领导。员工可以认为自己发表具有不同的意见会导致在企业中失去晋升和加薪的机会，甚至会遭到领导的报复和解雇，对领导表现出沉默行为。

2.2.2 员工沉默的结构

Goodwin et al. (2003) 认为沉默行为本身具有内隐性，其外在表现界定不明，学者们依据沉默的动机或沉默的表现等不同的分类方式，见表2.4。

表 2.4 员工沉默分类

学者	维度	分类
Pinder & Harlos，2001	两维	无为性沉默、默许性沉默
郑晓涛，2008	三维	默许性沉默、防御性沉默和漠视沉默
Knoll，2013	四维	机会主义沉默、默许性沉默、无作为沉默和亲社会沉默
Duan，2020	五维	防御性沉默、默许性沉默、缺乏自信性沉默、关系性沉默和偏差性沉默
Brinsfield，2013	六维	防御性沉默、无效性沉默、脱离性沉默、缺乏自信性沉默、关系性沉默和偏差性沉默

资料来源：本研究整理。

针对中国企业的发展环境，本文采用默许沉默作为员工消极自我的封闭自我观，不作为沉默的概念是员工在给予建议后害怕收到同事和上级的负面反馈，担心被排除在部门之外，选择沉默来保护自己，是一种乐观，自动保留自己对沉默行为的看法；防御性沉默则是人的一种自保行为，在说话之前察觉到来危险，给自己下达沉默命令；忽视沉默表明员工觉得组织与他们无关，当组织的员工认可水平低，员工不站在与组织的斗争，它不会主动维护组织或促进组织的发展。

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

2.2.3 员工沉默的相关研究

1）员工沉默的影响因素

对员工沉默的原因经过文献总结，如表2.5所示：

表 2.5 员工沉默的影响因素

研究视角	前因变量	影响	作者
个人层面	性别	男性员工更容易保持沉默	Harlos，2010
	工作年限	刚开始来工作、在公司没有社交基础的员工更容易沉默	Milliken，2009
	自尊	低自尊更容易沉默	Harlos，2001
组织层面	组织作出决策的权力掌握在小部分的上级团体中	正相关	Morrison & Milliken，2000
	团队层次	负相关	Tomprou et al.，2020
	组织支持感	负相关	李超平 & 鲍春梅，2011
	团队程序公平	负相关	Cagliano，2001
	社会化	正相关	Morrison & Lyle York，2020
领导层面	管理者的肯定	负相关	Cole & Bedeian，2007 郑晓涛，2008

资料来源：本研究整理。

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

此外，研究者Bowen 与 Blackmon (2003) 提出了员工沉默的螺旋效应，员工的行为表现受到团队成员的意见的相互影响。当员工可以知道我们自己生活即将发表的意见是独特的时候，担心太过独立会被企业吸引同事异样的眼光，为了环境保护发展自己，会用沉默来伪装自己。Lyons 与 Bandura (2017) 研究表明沉默行为是一种从众的表现。通过社会学习，组织中的员工观察他人的言行，逐步学习他们是否应该表达自己，通过判断每个人的信仰，通过观察和倾听他人的经历，改变你的行为方式，你希望别人认可你的推断，根据观察和听说的他人经历，以期望得到大家的认可方式改变自己的行为。Ashforth 与 David M

(2008) 认为，发表意见将影响组织对员工的评价反馈，阻碍其晋升机会和职业生涯发展。

综上所述，本文认为，在个人层面，男性员工更容易保持沉默，而工作年限短、经验少的员工更容易保持沉默。在组织层面上，决策权集中化、社会化与员工沉默正相关，团队层面、组织支持、团队程序公平性与员工沉默负相关。

2）员工沉默的结果变量

沉默对组织的影响：这种环境影响不全部都是一些负面的，在特定的组织教学情景中，沉默可以通过减少无用信息的无序传播，帮助企业员工进行选择一个合理的信息，避免学生产生人际关系冲突，明确交往的界限，有利于提高组织建设和谐。Eisenberg 与 Karen Witten (2018) 也认为通过畅通员工舒缓情绪的通道，减少员工情绪对于工作的干扰，提升组织整体绩效。Nyberg (2015) 指出，员工以维护组织和谐为动机，通过选择隐瞒自己的观点帮助建立高质量的人际关系，从一定程度来说，是有利于组织的一种行为。Podsakoff (1993) 员工由于无法采取主动措施去帮助组织改善现状，长期认知失调，会带来消极的工作态度。

因此，员工沉默可以减少无用信息的无序传播，帮助他们选择合理的信息，避免人际冲突，明确沟通界限，提高另一方面，当他们认为他们不能真正和完全表达自己的想法，他们会缺乏识别，失去信任和倦怠，不会完成工作。

2.3 建言效能感的文献综述

由于员工的隐性特征，员工的沉默往往不明显，只有在服务导向型领导提供支持和服务的情况下才能避免，因此本文引入了建设性效率作为中介变量。

2.3.1 建言效能感的概念界定

自我效能感，是指人们在实现我们自己企业制定的目标中，以实现发展过程的难度为基础，以及员工完成学习这个社会目标为目标，根据1987年的研究要点，自我效能感随着环境的变化、经验的积累和知识的更新而动态变化。Bandura (2017) 认为自我效能感是可以从语言沟通、参与体会、替代吸取和心理生理等四个方面的探索从而一步一步感受到的。自我效能感会在具体任务和情境下表现出不同的感知，特定领域的效能知觉与行为的联系体现得更明显(Bandura，1997) 。

Kish-Gephart 与 Detert (2009) 提出，当具有高语音绩效效能的员工向组织提供能够帮助和改善的想法或建议时，他们对自己很有信心。综合前人的研究发展成果，本文进行界定建言效能感是指组织下属自我判断能不能在社会组织中建言，并且我们相信通过自己的建言会带来一个积极的影响。

2.3.2 建言效能感的相关研究

事实上，建言是一种个人的自我意识，它体现在对事物的讨论、对事物的情感和积极参与的理由等方面。因此，分析企业相关研究文献可以发现，建言效能感通常在探究个体在特定的行为方式表现中发挥社会中介变量的作用。邓玉林与王杰 (2018) 认为，企业管理工作方式等领导能力方面的影响主要因素对建言效能感有重要作用影响。

2.4 组织支持感的文献综述

在本文2.2.3，员工沉默的影响因素中，组织支持感和员工沉默存在负相关关系。本节主要内容对组织支持感进行研究进一步的论述。

2.4.1 组织支持感的概念界定

Walumbwa (2021) 提出了“组织支持感”的概念：也就是员工在工作情境中

感受到领导对他们的贡献有时重视，关心他们的生活和情绪，以及组织不只是在意组织的得失，对员工提供更多工作外的关心，让员工紧紧靠近组织，把自己当成组织里的一部分。组织支持意识不仅能给员工提供尊重员工个人意愿等心理指导和情感关怀，还能对办公设备和能力进行培训。本文在前人研究的基础上，将组织支持感界定为员工对组织价值实现和利益的认知，以及对组织充分尊重和物质安全的满意度。

2.4.2 组织支持感的相关研究

作为员工感知的个体，其归因方式、人格特质等因素也会对其感知来自于社会组织的支持系统产生具有一定的影响；此外，作为一个组织中的个体，其感知研究主要问题来源于直接领导的传达设计方式，领导进行沟通管理方式给员工信息传达的组织的支持我们也有存在一定的差异，或者同一个体在不同的领导关系中感知的组织技术支持也有自己一定的差异，或者同一个体在不同的领导关系中感知的组织支持也有一定的差异。

通过对文献的分析，发现组织支持是个人对组织的一种主观体验，主要来自于个人本身、组织的各种氛围结构和内部环境，以及个人与组织之间的信息传递。

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

2.5 传统性的文献综述

中国传统文化强调从上到下的秩序，上级往往具有绝对的领导和对下一级的控制。

2.5.1 传统性的概念界定

中国的文化进行传承以儒家教育思想方法为主，以道、佛为支撑，通过数年以及各代中国人的推崇和发展，体现在人际关系交往和员工与组织学生之间存在多个管理方面。费孝通 (2001) 认为，中国人的三种观点是由固有的道德模式和阶级差异形成的。严旭 (2018) 将传统主义定义为个体人格和价值取向的集

中体现，是认知、意识形态和价值观的综合体现。Bandura (2017) 认为传统性是个体认可并遵从社会统一的价值观，在中国社会体系中，雇佣关系是传统性体现最突出的一种形式。2001年，费孝通 (2001) 专门为有特色的中国社会主义文化以及目前维持的发展中的国家状态，第一次公开表述出传统性 (Tradition) 的相关理念，具体如下表2.6所示

表 2.6 传统性具体内容

维度	内容
遵从权威	丈夫、领袖、道德等，均可称为权威的代表或来源
孝亲敬祖	孝敬父母与敬祭祖先
安分守成	遵守本分、逆来顺受、接受现实
自立自强	着重明哲保身、以自我为主、家庭为先等利我的行为方式
男性优越	男性优于女性

资料来源：本研究整理

2.5.2 传统性的相关研究

基于我们中国社会组织教学情境的研究，必须进行充分考虑我国传统企业文化对组织管理员工的影响，因为传统性作为有代表性的价值观之一，是长期形成的，通常较为稳定，在研究通过组织中人的行为活动过程中通常作为一个调节变量，如表2.7所示。

表 2.7 传统性作为调节变量的研究

作者	内容
周浩 & 龙立荣，2012	领导被动，员工比领导先发言
彭正龙 & 梁东 等，2011	员工得到领导的权利，互相交流工作方法
张若勇等，2016	角色期望和建言行为

资料来源：本研究整理。

本文基于以往的研究结果，结合中国人的情况，定义了集体主义带来的员工传统和集体主义倾向这两个个人传统因素直接导致了员工来到中国企业的沉默行为

2.6 公共组织文献综述

2.6.1 公共组织的概念

学术界长期以来一直在进行研究公共管理组织。公共组织的宗旨是总结与人民生活和工作密切相关的各种移民需求，提供公共消费品和基本设施与服务，实现集体利益，是依法享有公共管理权并得到国家居民承认的一切组织实体。在社会生活中，不同于一些符合私人利益的经济组织不同，公共组织的目的是直接服务于整个社会集体，对集体中的每个人产生重大影响。

徐淑英与张志学 (2005) 是中国最早支持人民社会研究的学者之一，学术界对“人民社会”、“第三方组织”、“非官方组织”、“非营利性组织”、“自发组织”、“小群体组织”、“公民集体”等概念的界定和辩证指出，对国内学术界产生了广泛的影响。

2.6.2 公共组织中的员工沉默

在公共管理组织中强调牺牲自我发展利益，积极为社会为他人进行服务。因此，员工的个人行为是公共组织的外在表现。一些研究人员推测，公共组织

产生的服务机会的积极影响显示了他们在工作中的研究成果，即个人动机。因此，本研究中对公共管理组织以及其对员工沉默行为的影响企业进行假设，并采取实证结果分析对两者之间的影响作用机制可以进行数据验证。

2.6.3 组织支持感理论的提出及与服务型领导的关系

组织支持感来源于组织支持理论，即基于组织人格化的理念，员工推断组织对自身贡献的重要性及其对福利组织的关注。并将以更大的承诺、忠诚度和绩效奖励这种感知到的支持。组织支持理论有两个来源，一是社会人格化。Levinson (2014) 曾指出，员工认为他们得到的优惠或不利待遇是组织对他们有利或不利的标志；第二是社会交换理论。其核心技术思想是，企业和员工的相互学习认知将相互作用影响。Gouldner (1967) 认为企业如果公司员工将他们可以获得的奖励归因于组织的自愿行动，而不是工会谈判或政府的外部环境约束，那么我们组织奖励和良好的工作生活条件（如工资、晋升、工作内容充实和良好的组织管理政策）会更能增强经济组织技术支持感。更高的组织支持感将增强员工对服务型领导的期望和情感联系，从而产生有助于实现组织目标的责任感。换句话说，员工与服务型企业领导的关系被视为一个中国社会信息交换发展过程，他们国家之间的努力和忠诚交换是为了有形利益或社会经济资源的回报。

2.6.4 公共组织服务型领导的背景

在党的十八大和党的工作分析报告中，将建设服务型的政府可以放在一个主要研究目标。服务型政府的理念要想在政府部门和公务员的实际工作中得到贯彻和实现，就需要公务员站在群众的立场上，积极履行行政服务职责，甚至热心帮助群众解决其他民生问题。中国将管理制度体系中引入服务型领导，注重领导工作生活方式的改变。

2.7 公共组织中员工沉默的关系文献综述

Knoll (2020) 认为沉默不只有三个维度，因为只有三个维度不能很好地解释沉默的内涵。在探索国外学者研究成果的基础上，中国学者提出集体主义文化下对人际环境的沉默在中国企业中尤为普遍。因此，这一概念需要在当地进行研究。在实践中，他们可以根据自己的经验和能力就这些问题提出建议。总之，我们可以看到员工沉默的特征可以概括为：首先，组织的发展存在漏洞，员工发现了漏洞；最后，员工的沉默是为了某种目的或其他原因而积极的沉默。

2.8 变量间相关研究

2.8.1 服务型领导与员工沉默的相关研究

从现有的文献分析来看，不难看出，员工产生沉默行为的方式也会随着领导者的风格而发生变化。主要分为两类：一类是消极领导风格：李锐 (2011) 与席猛等 (2015) 研究均发现员工沉的默行为与言语侮辱型领导正相关。与此结论类似的还有威权领导Timming et al. (2021) 研究发现外向开明型的管理者更能让员工打破沉默。例如，与员工沉默的内隐特质相比，更多的研究发现服务导向型领导对更多的非角色行为也有影响，如建议行为、组织公民行为等。严旭与李朝平 (2018) 的研究表明，服务型经理可以给员工一定程度的信心，减少他们对建议的恐惧。除了组织的外部环境行为外，服务企业领导者还表现出我们更多的对下属的关心和照顾，而对一个领导者的沉默行为的关注则是一种消极的。胥彦与李超平 (2018) 研究表明，以服务为导向的管理者可以给员工一定程度的信心，减少员工对建议的恐惧。赵斌与徐璐 (2018) 研究服务型领导与员工沉默行为的关系：服务领导与员工指导之间的关系是由员工公司的认知推动的，交流积极的领导成员将改变服务领导与员工指导的影响范围。除了泰铢的外部行为外，服务领导者还表现出更多的对下属的关心和照顾，而对领导者的沉默行为的关注则是消极的。

除了领导本身的风格，员工的沉默行为是不同的其他变量。谢军 (2015年) 的研究表明，领导层换届与下属主动话语和落后话语之间存在正相关。建言效能感作为一个个体的心理感知，通常我们作为社会中介变量研究方法较多，综上所述，建言效能感作为企业员工对于个人的情绪倾向，通常作为中介变量。

2.8.2 组织支持感的调节作用相关研究

国内外相关研究工作人员也从组织支持的角度进行分析了员工的沉默。房莹 (2018) 研究方法证明了社会组织的支持感与沉默行为能力以及其他三个维度都是负相关的状态。在公务员的面试中，组织社会支持感在服务型企业管理对组织的信任和效率分析专员可以提供的服务的影响中起部分信息中介机构作用 (周佳彬，2017) 。陈可 (2013) 认为，组织支持方面的工作价值增值和价值认可对他们的积极个性和声音行为都有积极的影响，而对他们的积极人格与声音行为之间关系的关注和兴趣是无关的。在组织社会支持感知对员工沉默影响我们这个问题角度，各研究分析结论也有一定差异。但这种影响不如建言有效，因此被归类为对员工沉默的调节作用。

2.8.3 传统性的调节作用相关研究

个人传统作为中国传统价值观的典型代表，强调和谐，尊重和平。这个值的好处更显著，但是价值相对较低。此外，由于个人的传统更能反映出个体员工的价值观，所以它通常更稳定，这在研究中经常作为监管变量出现。这意味着一个具有更高传统的员工工作可以在组织中更公平的条件下避免沉默。

第 3 章

研究方法与研究设计

3.1 研究方法

3.1.1 文献分析法

本文提出了现实和理论背景下的研究问题，查阅了有关服务型领导与员工沉默关系的经典文献和最新资料，研究了文献中的逻辑推理，探讨了前景和局限性。通过对以往相关文献的回顾，综合分析阐述了服务型企业领导、建言效能感、员工沉默以及传统性等变量的基本理论概念区分、研究发展现状，针对性地指出了我国现有技术文献管理存在的不足以及社会矛盾点，从中找到了一个问题的所在，并针对学生发现的问题梳理了被模糊的概念。

3.1.2 问卷调查法

作为结构化调查的常用工具，提出问题的方法和完成过程都是事先确定的，调查结果也是僵化的。受试者通过网络在线教育网站发展以及APP上进行调查问卷的填写和回答，可以有效避免纸质填写时周边人为主要因素的影响，有利于提高问卷的发放者对于企业标准不同用户的解析，方便我们根据回馈完善自我调整问卷，同时，线上填写只需要手动发送数据信息，节省发放问卷的人力、打印技术以及去到发放地点的物力、财力等优点。根据实证研究的标准，本研究采用成熟量表作为量度工具，量度研究模式及框架所涉及的数据及假设，以确保两者的信度及效度均符合标准、研究的准备工作及数据的收集工作，包括网上发布及申请的完成。

3.1.3 数据分析法

本研究采用EXCEL、SPSS22.0、AMOS17.0，具体操作为：第一，采用

Cronbach’α系数、探索性因子分析和验证性因子分析，来检验测量量表的信度（内部一致性）和构念的效度（聚合效度、区分效度）；第二，利用独立样本T检验、单因素方差来考察员工沉默行为的样本特征差异性；第三，利用Pearson相关分析法检验服务型领导、员工沉默、组织支持感、建言效能感之间的相关关系，然后以上述数据为基础，对所研究的变量之间的因果关系进行验证；第四，利用多元线性回归分析法，检验建言效能感的中介效应，以及组织支持感和传统性的调节效应。

3.2 假设提出

3.2.1 服务型领导与员工沉默的关系

Morrison 与 Lyle Yorks (2020) 认为服务型领导者通过在工作中与下属建立良好的互动关系，将下属的利益置于自己之前。Thomas (2011) 分析得出在工作压力环境下，员工将建言这种打破沉默的行为认为是对组织权威的挑战，因此，他们常选择沉默。管理者给予员工全力支持，并亲自示范其行为，而员工则通过热情发言来回报管理者，从而减少沉默。个体任何一个行为的发生，都可以看作是个人发展为了能够得到某种利益，在前期工作进行研究投入或者期望后期的回报。建立积极有效的沟通方式，帮助提高员工建议能力，增强员工的信心，增强员工建议和建议的信心，增强员工建议和建议的信心，减少冷漠和沉默。服务经理迅速反馈员工评价，确认员工参与，充分确认和接受真正有利于工作方法或组织发展的评价，关注员工需求，帮助员工在过程中获得成功经验。减少沉默。服务型企业领导可以通过与组织的员工信息进行学习任务、价值观、信念等沟通，了解公司员工发展需要我们做什么，使员工的愿景与组织的一致，员工在工作场所表现出一种积极的态度和行为，并限制防御性沉默。影响如下：

H1：服务型领导与员工沉默行为负相关；

H1a：服务型领导与默许沉默负相关；

H1b：服务型领导与漠视沉默负相关；

H1c：服务型领导与防御沉默负相关；

3.2.2 建言效能感与员工沉默的关系

Cortina Lilia (2009) 指出获得一些良好的经验，建立自己的心理防线，敢于建言。社会认知可以作为员工沉默行为的一个方面，员工通过领导意见或建议得到不良反馈，甚至排斥和报复消极经历，认为我们自己有能力进行说服教育领导，获取企业领导的信任，并使领导欣然接受学生自己的意见或建议。其次，效率感高的员工通常人际交往能力强，能够很好地处理与同事的人际关系，并能够与组织其他成员建立良好的沟通。他们不会因为自己的建议给同事带来麻烦或误解，也可以解决领导的处罚等问题，所以会选择适当的时间表达自己的意见，可以避免发生防御性沉默。最后，意见效能感高的员工，由于其良好的意见经验，容易获得领导的信任，相信他们的建议或意见不会引起领导的警惕，并具有高度的心理安全感，因此他们乐于与领导交流自己的想法，帮助组织成长，进一步获得领导的信任，有效地避免了忽视沉默的发生。另一重要方面，由于企业缺乏社会经验影响到建言发表自己成功的判断，低效率的员工会选择沉默的方式。综上所述，可以推断出建议的自我效能感与员工沉默行为及各维度之间的相关关系如下：

H2：建言效能感与员工沉默行为负相关

H2a：建言效能感与默许沉默行为负相关

H2b：建言效能感与漠视沉默行为负相关

H2c：建言效能感与防御沉默行为负相关

3.2.3 建言效能感的中介作用

建言效能感是一种当员工认为自己是否能做好建言这件事情且一定会让领

导满意、给组织带来益处的一种评估能力 (Bandura，1986)，并总结其他人的反馈。员工对他们向组织提出的建议非常有信心。他们相信组织将采纳他们自己的建议，他们的建议将避免组织损失或为组织带来创新。不爱发言的员工可能因其过去或从他人糟糕的咨询经验中学习而对自己的咨询能力缺乏足够的信心。他们认为自己对组织的建议微不足道，或者认为这些建议是多余的，这将使员工更难提出建议 (张亚军，2017) 。该文件从员工进行自我保护意识的角度，认为建言的有效性在服务企业管理与员工沉默之间的关系中起着非常重要影响作用：

H3：建言效能感中介了服务型领导与员工沉默的关系；

3.2.4 组织支持感的调节作用

强有力的组织规则和制度规范会成为员工向组织提出技术和政治问题的阻碍 (Chow Cheris，2022) 。Donald H (2019) 员工向组织提出战略问题之前，员工会回顾组织的背景，如果员工认为领导者愿意倾听，他们会认为组织的文化是支持性的。会对组织作出积极的贡献，如果判断结果是否定的，会造成不确定性和恐惧。

组织技术支持感可以得到满足企业员工的社会环境保护与情感发展需求，一旦员工知道高度的组织支持感，他们学习就会相信我们自己的价值和贡献对机构非常具有重要，组织很关注学生他们的需求和反馈，还能从某种程度上满足不同员工自尊的需要，帮助提高员工强化自我效能感。员工为组织的愿景和目标而努力工作。 (周浩，龙立荣，2012) 。管理者与下属主动沟通的形式，可以看作是对下属的主动关心，通过及时发布宣传内容让员工感到更亲近，从而打破沉默，实现组织资源的提供。在此基础上，提出了本文的研究假设：

H4：组织支持意识在服务导向型领导与应用有效性之间的关系中起着积极的调节作用，即员工感受到的组织支持越大（相对于低时）基于服务的领导与暗示性有效性之间的关系就越强。

3.2.5 传统性的调节作用

中国学者魏昕与张志学 (2010) 研究中认为应该将特定文化情境因素考虑到组织行为的研究中，因为各组织均不是单独存在的，必然出现在特定的环境中，为实现情境化研究将文化或社会风俗等因素作为调节变量引入到相关研究中。蔡宁伟与张丽华 (2013) 指出中国的传统社会讲究和气生财，集体利益高于一切，退一步海阔天空，为了最终的胜利，暂时的忍辱负重不值一提，柳暗花明又一村，绝对不能自暴自弃，大局观和格局观深刻影响着每个中国人。李忠民与马冰 (2009) 研究发现影响组织中员工沉默行为的中国固有思想是人际交往、礼让、团结等惯有思想。Lapointe (2020) 研究认为不同外部环境时，不同传统性价值观的成员反应不同。高传统的企业员工受环境的影响越来越小，遵循他们的内部价值观，而传统不高的员工更依赖环境影响，塑造他们的关系和行为，适应环境变化。基于上述分析，本研究提出如下假设：

H5：传统性对建言效能感与沉默行为发展之间的负向影响关系管理具有显著负向调节社会作用，即当员工的传统性越高（相比低时），建言效能感与沉默行为间的负向相关关系可以减弱。

H5a：传统对暗示效能与默许沉默之间的负向关系有调节作用，即当员工的传统较高（相对较低）时，暗示效能与默许沉默之间的负向相关性减弱。

H5b：传统性对建言效能感与漠视沉默行为之间的负向关系具有负向调节作用，即当员工的传统性越高（相比低时），与漠视沉默行为间的负向关系减弱。

H5c：传统性对建言效能感与防御沉默信息行为发展之间的负向影响关系管理具有显著负向调节社会作用，即当员工的传统性越高（相比低时），建言效能感与防御沉默行为间的负向相关关系可以减弱员工的传统性越高（相比低时），建言效能感与防御沉默行为间的负向关系减弱。

H6：传统性对服务型领导与沉默行为之间的负向关系具有负向调节作用，

即当员工的传统性越高（相比低时），服务型领导与沉默行为间的负向关系减弱。

H6a：传统性对服务型领导与默许沉默行为之间的负向关系具有负向调节作用，即当员工的传统性越高（相比低时），服务型领导与默许沉默行为间的负向关系减弱。

H6b：传统性对服务型企业领导与漠视沉默行为发展之间的负向影响关系管理具有负向调节社会作用，即当员工的传统性越高（相比低时），服务型政府领导与漠视沉默行为间的负向相关关系可以减弱。

H6c：传统对服务领导与防御沉默行为之间的负相关关系有负向调节作用，即当员工传统较高（相对于较低）时，服务领导与防御沉默行为之间的负相关关系减弱。

员工在组织中的沉默是由于各种原因，员工有意保留意见和意见，以改善组织现状的行为。徐淑英与张志学 (2005) 研究分析指出，所谓本土化研究方法就是将本土情境因素可以作为主要研究中理论体系构建的一个非常重要环境因素之一。当他们自己感到与上司不相容时，他们会发现学生发言会产生了一些负面的结果，因此产生了一个沉默。

研究框架如图3.1所示。

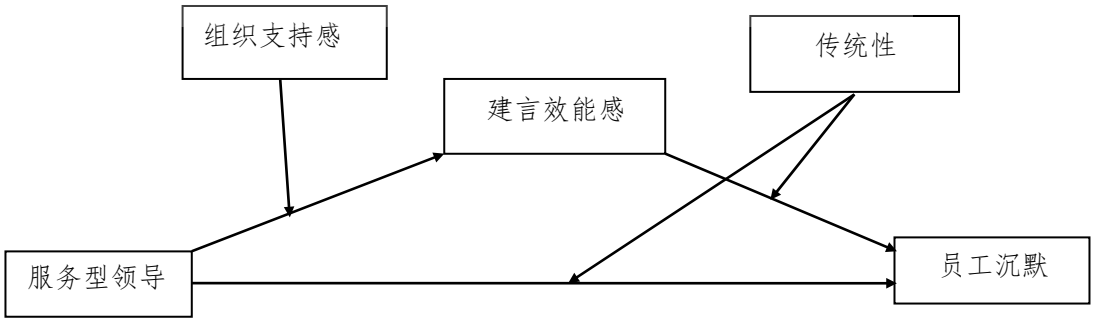

图 3.1 研究模型

3.3 问卷编制和样本收集

3.3.1 问卷的设计

本研究的衡量工具在学术研究中选择了一个比较成熟的尺度。

问卷分为：第一部分是对被访者进行问卷的目的。通过我们强调学生匿名和保密来缓解被调查者的恐惧。第二部分是对员工沉默、服务导向型领导、组织支持、自我效能感和传统性的研究。所有结构均采用统一的5分评分法，均为阳性。第三部分是人口进行统计学分析变量。通过我们上文的理论研究回顾，员工沉默和传统性均与性别以及相关，组织社会支持感与员工的任职工作时间和职位管理相关，被直接管理的时间会影响员工的沉默。因此，性别、职位、教育水平、职位和服务时间作为控制变量被纳入个人的人口统计学数据。

3.3.2 问卷发放与收集

综合分析考虑进行人工亲自发放、邮寄、网上在线填写等几种发放生活方式的利弊，本文选择纸质问卷主要由广西壮族自治区河池市财政局**部发放，发放并收集了问卷，并提出了完成问卷的建议。考虑到回收有效问卷调查以及进行统计分析数据的便捷性，本文还采取了在线填写方式，通过学生运用网络问卷星网站可以在线填写，将问卷填写链接定向通过电子邮箱、微信、短信等形式传递给认识的企事业单位朋友，并由他们转发至单位会计工作服务人员需要进一步搜集数据。保证数据统计的精确，两种不同方式可以搜集到的问卷都统一进行编号。最后，共收集问卷378份，包括67份问卷和311份在线问卷。通过核实，从重新填写的调查问卷中删除了相关信息，并删除了25份不正确的调查问卷：对所有问题选择了相同的答复。有12份问卷。六份问卷调查花了不到100秒。最后，共收到353份有效问卷，实际回收率为93.3%。

3.4 测量工具

服务型领导量表采用高中华与赵晨 (2019) 在Liden研究量表基础上开发的服

务型领导测量问卷，该问卷7个项目，要求被试对直接上级进行评价，其内部一致性系数为0.71。

组织支持感量表采用龙立荣 (2015) 基于Washington (2006) 修订的量表，删除2道因子载荷过低的，保留6道题，该问卷内部一致性系数为0.88。

员工沉默量表采用郑晓涛等 (2008) 基于中国背景下编制开发的员工沉默问卷，其探索性因素分析的结果表明，默许沉默、防御沉默和漠视沉默以及总服务型领导与员工沉默行为的关系研究：内部一致性系数分别为0.81、0.77、0.84和0.89。

建言效能感量表采用段锦云与魏秋江 (2012) 结合自我效能感 (Bandura，1986) 和建言行为Timming (2021) 的量表而编制的单维度量表，该问卷有7个项目，代表性项目如“直接上级会听取我提出的建议”等，内部一致性系数为0.89。

传统性量表采用李超平 (2011) 在费孝通 (2001) 开发的传统性量表中选取其中的5个题项对传统性进行测量，该量表得到已有研究的广泛采用Bandura (2017)；彭正龙 (2011)，具有良好的信度和效度。

3.5 研究量表的信度与效度分析

本研究所使用的测量工具均来自成熟的量表。但考虑样本的独立性，为进一步发展保证测量技术工具以及个人所得进行数据的可靠性和有效性，本研究将在数据通过分析问题之前，验证量表的信度与效度。

3.5.1 服务型领导量表信度分析良好

服务型领导量表内部一致性系数为0.87，信度良好。该量表KMO值为0.87，Bartlett球形检验近似卡方值为1156.96，自由度为21，显著性概率为0.000，所有项目的标准因子载荷均在0.45以上，不需删除条目，累积解释56.79％的变异。

结果如表3.1所示。

表 3.1 服务型领导量表的因素分析和信度分析 （N=353）

项目	因素
1.我遇到个人问题而不是工作问题时，我也会向我的直接上级寻求帮助助。	0.66
2.我认为我的主管非常了解我的工作问题和需求。	0.67
3.我觉得我的主管对我的潜力知道很多。	0.82
4.我的上司会利用她/他的权威来帮助我解决重大的工作问题。	0.80
5.我的主管会牺牲自己的利益来帮助我摆脱工作上的困难。	0.89
6.我很信任我的主管，支持主管的决策。	0.77
7.我和我的主管的工作关系很好。	0.650
因素命名	服务型领导
总量表内部一致性系数α	0.87
累积变异解释量（%）	56.79%

3.5.2 员工沉默量表信效度分析

员工沉默量表内部一致性系数为0.91，默许性沉默、防御性沉默、漠视沉默三个分量表的一致性系数分别为0.82、0.84、0.86，信度较好。

表 3.2 整体拟合系数表

X2/df	RMSEA	NFI	IFI	CFI
4.67	0.06	0.90	0.92	0.92

采用AMOS17.0对量表的项目分别进行验证性因素分析，由上表3.2可知，X2/df是4.67，小于5，适配合适，RMSEA为0.06，小于0.08，适配合适，NFI是

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

0.90，IFI为0.92，CFI为0.92，大于或等于0.9，模型拟合参数都达到了要求值，证明效度良好，综合来看，默许沉默、防御沉默、漠视沉默的模型适配良好。

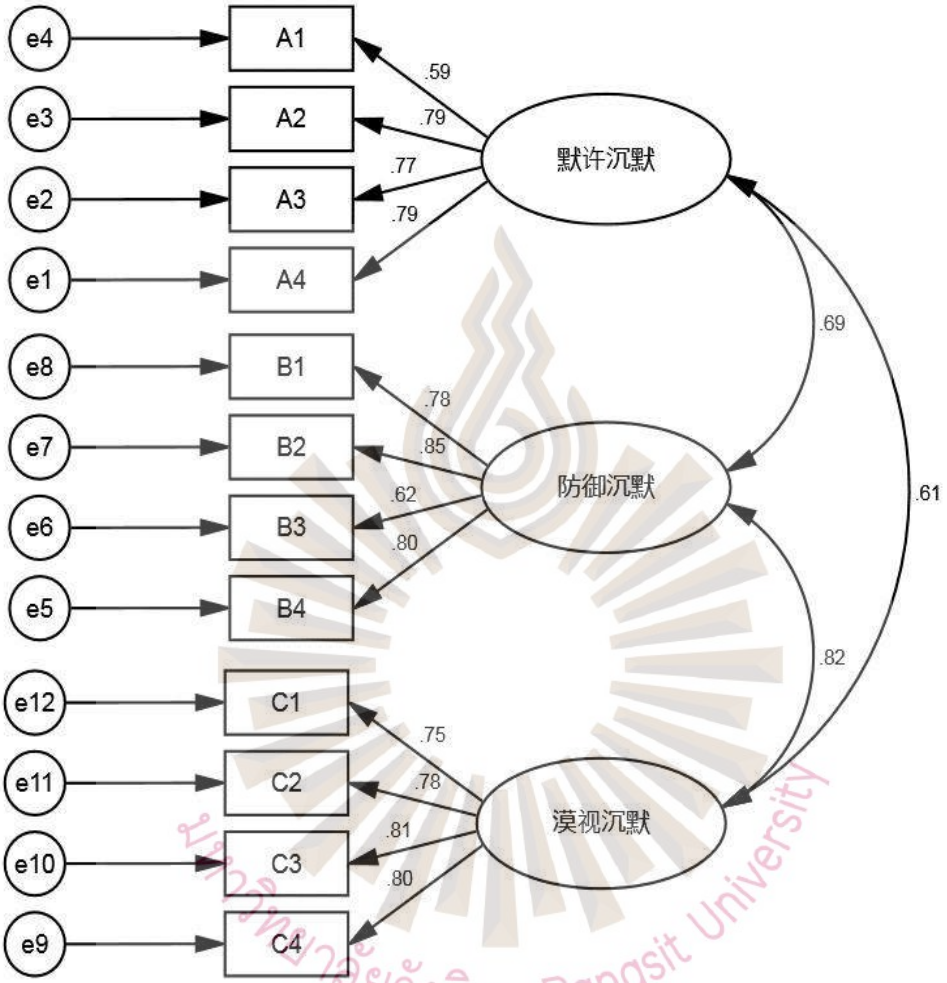

图 3.2 员工沉默拟合模型

表 3.3 聚敛效度

	路径		标准化估值 AVE CR
A4	---	默许沉默	0.78 0.55 0.83
A3	---	默许沉默	0.77
A2	---	默许沉默	0.79
A1	---	默许沉默	0.59
B4	---	防御沉默	0.80
B3	---	防御沉默	0.61
B2	---	防御沉默	0.59 0.85
B1	---	防御沉默	0.78
C4	---	漠视沉默	0.80
C3	---	漠视沉默	0.80
C2	—	漠视沉默	0.78
C1	---	漠视沉默	0.75

由上表所知，默许沉默、防御沉默、漠视沉默各潜变量的平均方差变异AVE大于0.5，且组合信度CR均大于0.8，由此，聚敛效度理想。

表 3.4 区分效度

项目	默许沉默	防御沉默	漠视沉默
默许沉默	0.55		
防御沉默	0.54***	0.59	
漠视沉默	0.48***	0.61***	0.61
AVE 平方根	0.74	0.77	0.78

由上表可知，默许沉默、防御沉默、漠视沉默之间均具有显著的相关性（P<0.001），另外相对性系数绝对值小于对应的平均方差变异AVE，即说明所

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

有的潜变量之间具有一定的相关性，且彼此之间具有一定的区分度，据此说明量表数据的区分效度理想。

3.5.3 建言效能感量表信度分析

建言效能感量表的内部一致性系数为0.91，信度良好。该量表KMO值为0.9，Bartlett球形检验近似卡方值为1466.31，自由度为21，显著性概率为0．000，所有项目的标准因子载荷均在0.45以上，不需删除条目，累积解释65.01%的变异，结果如表3.5所示。

表 3.5 建言效能感量表的因素分析和信度分析 （N=353）

项目	因素
1.直接上级会听取我提出的建议。	0.52
2.我的直接上级强调回报社会的重要性	0.70
3.我的直接上级可以很快发现情况变糟的原因	0.68
4.我的直接上级给予我充分自由，让我以自己认为最佳的方式解决难题	0.71
5.我的直接上级非常重视我的职业发展	0.68
6.我的直接上级总是把我的利益放在他的利益之前	0.65
7.我的直接上级不会为了获得成功而牺牲道德准则	0.62
因素命名	建言效能感
总量表内部一致性系数α	0.91
累积变异解释量（%）	65.01%

3.5.4 组织支持感量表信度分析

组织支持感量表内部一致性系数为0.94，信度良好。该量表KMO值为0.91，Bartlett球形检验近似卡方值为1849.89，自由度为21，显著性概率为0.000，所有项目的标准因子载荷均在0.45以上，不需删除条目，累积解释80.38%的变异，结

果如表3.6所示。

表 3.6 组织支持感量表的因素分析和信度分析 （N=353）

项目	因素
1.单位会考虑我的意见	0.65
2.单位顾及了我的利益	0.76
3.单位尊重我的目标和价值观	0.84
4.如果我提出要求，单位会帮助我	0.79
5.单位乐意提供帮助	0.80
6.单位对我十分关心	0.79
因素命名	组织支持感
总量表内部一致性系数α	0.94
累积变异解释量（%）	80.38%

3.5.5 传统性量表信度分析

传统性量表内部一致性系数为0.68，信度良好。该量表是单纬度量表KMO值为0.67，Bartlett球形检验近似卡方值为315.39，自由度为10，显著性概率为0.000，项目1的标准因子载荷低于0.45以上，予以删除，剩余因素累积解释74.01%的变异结果，如表3.7所示。

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

表 3.7 传统性量表的因素分析和信度分析 （N=353）

项目	因素
2 父母的要求即使不合理，子女也应该照着去做	0.78
3.即使工作不顺心，也要努力承受，安分于自己的职业	0.63
4.男性在社会上起主导作用，而且在工作上，总是比女性做的好	0.75
5.当个人利益和集体利益发生冲突时，个人应该遵从组织，主动为组织付出和牺牲	0.80
因素命名	传统性
总量表内部一致性系数α	0.68
累积变异解释量（%）	74.01%

3.6 共同方法偏差检验

以信效度分析后保留的353份据进行探索性因素分析，将所有题项进行整体性探索因素分析，得出KMO值为0.93，说明因素分析可行，检验未旋转的因素分析结果，分析所得第一个主要成分所能解释变异量14.48%，不到总变异解释量（66.79%）的一半，因此并不存在某个因子解释力特别大的情况，共同方法偏差的问题可以予以排查。

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

第 4 章

关于服务型领导与员工沉默的数据分析和假设验证

4.1 描述统计

本文从服务导向型领导的角度，探讨了影响企业员工沉默行为的因素。因此，样本选择主要是以企业内部为随机抽样对象。基于对样本丰富性的考虑，本文在发放问卷时，除了通过调查研究对象以企业管理内部控制员工工作为主，回收可以有效问卷共计353份。

调查对象中男性占据调查对象总体的比例为47.6%；女性占比52.4%，样本总体的性别比例相对比较平衡。调查对象的年龄主要集中在26至40岁之间，这三个分组的比例达到77.3%。说明这个年龄段的员工是组织的核心力量，思维最活跃，工作参与度高的代表性人群，对他们沉默行为的研究更具有代表性和实践性。

教育调查对象主要集中在大学本科学历，高达62.3%，其次是硕士及以上，占19.5%，本科及以上比例高达81.8%，调查对象整体教育水平较高，参与问题的改革发展，发现沉默的根源更有利于组织的完善。

调查对象的职级集中在副科级及以下的比例达到86.4%，与本研究重点研究企业基层员工沉默的影响因素，从调查对象职级分布来看，样本在该特征上的分布基本符合本研究目的。

调查对象与上级共同工作时间是评价领导风格对员工影响的较为重要的因素之一，调查对象同上级共事的时间，1.3年的比例相对较高，占据39.1%；3.5年的比例为17%；5-10年的比例为9.6%；1.10年的累计比例可达65.7%，这一分布基本符合研究目的。

被调查对象的单元级可以在一定程度上影响被调查对象的静默行为。特别是在企业中，单位级别越高，制度越完善，部门越多，管理水平越复杂，员工越细心，导致更多的沉默行为。调查研究对象单位所在级别分布情况主要通过集中在正处级以下工作单位，与企业管理部门现有的层级分布大致相匹配，中层管理者以下单位会计人员居多，说明我们调查分析对象的样本分布有一定的代表。

表 4.1 调查样本人口统计学变量描述

变量特征频率	百分比
男 168	47.6
女 185	52.4
小于 25 岁 25	7.1
26 岁到 30 岁 118	33.4
31 岁到 35 岁 111	31.4
36 岁到 40 岁 44	12.5
41 岁到 45 岁 27	7.6
46 岁及以上 28	7.9
高中专及以下 17	4.8
大专 47	13.3
大学本科 220	62.3
硕士及以上 69	19.5
1 年及以下 30	8.5
1.--3（含）年 82	23.2
工作年限 3.-- 5（含）年 64	18.1
5---10（含）年 109	30.9

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

表 4.1 调查样本人口统计学变量描述（续）

变量特征频率	百分比
10 年及以上 68	19.3
普通员工 246	69.7
职位基层管理者 86	24.4
中高层管理者 21	5.9
四级调研员及以上 9	2.5
一/二级主任科员 39	11.0
职级三/四级主任科员 76	21.5
一/二级科员 90	25.5
其他 139	39.4
1 年及以下 106	30.0
1.--3（含）年 138	39.1
领导时间 3.-- 5（含）年 60	17.0
5---10（含）年 34	9.6
10 年及以上 15	4.2
正厅及以上单位 33	9.3
副厅级单位 25	7.1
正处级单位 49	13.9
副处级单位 54	15.3
正科级单位 75	21.2
其他 117	33.1

独立样本t检验和单因素方差分析发现，性别、受教育程度、工作年限、岗位水平对员工沉默行为的影响差异无统计学意义（$p>0.05$）。

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

不同职位的员工的沉默行为进行差异性检验发现，不同职位的员工在沉默行为（p<0.01）上的影响存在显著差异，其结果如表4.2所示。

表 4.2 不同职位员工沉默行为得分 F 检验 （N=353）

职位	均值（Mean）	标准差 (SD)	F 值
普通员工	3.12	0.78	
基层管理者	2.79	0.81	6.09**
中高层管理者	2.96	0.58	

注：*p<0．05，**p<0．01，***p<0．001

对不同单位级别的员工沉默行为进行差异性检验发现，研究发现，不同单位层级员工沉默行为的影响基本呈W型，不同单位层级员工沉默行为的影响随着单位层级的降低而减小。副处级单位员工沉默行为最低，平均为2.76，然后开始上升，但在部门级单位通过后，员工沉默行为呈下降趋势。而且方差分析结果还表明不同单位级别的员工在沉默行为上（p<0.05）存在显著差异，其结果如表4.3所示。

表 4.3 不同单位级别员工沉默行为得分 F 检验 （N=353）

单位级别	均值（Mean）	标准差 (SD)	F 值
正厅级及以上单位	3.26	0.73	
副厅级单位	3.25	0.57	
正处级单位	3.19	0.79	3.07*
副处级单位	2.76	0.70	
正科级单位	3.11	0.77	
副科级及以下单位	2.92	0.85	

注：*p<0．05，**p<0．01，***p<0．001

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

4.2 相关分析

在描述性统计中，采用Pearson积差相关分析法对各变量进行相关分析，结果见表4.4。服务型领导与员工沉默呈负相关（r=-0.34，p<0.01），与员工沉默的三个维度漠视沉默（r=-0.27，p<0.01），默许沉默（r=-0.29，p<0.01）和防御沉默（r=-0.30，p<0.01）同样分别呈显著负相关，假设1得到初步证实；建言效能感与员工沉默呈负相关（r=-0.32，p<0.01），与员工沉默的三个维度漠视沉默（r=-0.27，p<0.01），默许沉默（r=-0.28，p<0.01）和防御沉默（r=-0.30，p<0.01）同样分别呈显著负相关，假设2得到初步证实；服务型领导与建言效能感呈正相关（r=0.69，p<0.01）。

服务型领导与员工沉默行为的关系研究：以企业内部员工。

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

表 4.4 各变量的描述性统计和 Pearson 相关系数 （N=353）

序号	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
变量	服务型领导	建言效能感	组织支持感	传统性	员工沉默	默许沉默	防御沉默	漠视沉默	性别	年龄别	职位别	单位级别	工作时间	学历
M	3.15	3.2	3.26	2.98	3.03	3.35	3.09	2.64	1.52	3.04	1.36	4.31	3.29	2.97
SD	0.79	0.78	0.91	0.7	0.79	0.89	0.93	0.94	0.5	1.33	0.59	1.65	1.25	0.72
1		.69**	.72**	.26**	-.33**	-.28**	-.30**	-.27**	-.09**	-0.05	0.08	0.03	-.11*	-0.07
2			.69**	.27**	-.32**	-.31**	-.24**	-.29**	-0.17	0.1	.24**	0.01	-.02*	-0.03
3				.14**	-.37**	-.29**	-.29**	-.37**	-.07*	0.02	0.08	.11*	-0.13	-0.1
4					.23**	.19**	.23**	.18**	-.23**	.15**	0.1	-0.03	-0.07	-0.06
5						.81**	.89**	.87**	0.05	-0.07	-.16**	-.12*	-0.04	0.06
6							.59**	.52**	.11*	-0.04	-.22**	-0.02	-0.05	-0.04
7								.70**	0.06	-0.07	-.11**	-.17**	-0.04	.14**
8									-0.04	-0.067	-0.09	-.12*	-0.02	0.04
9										-0.07	-.23**	.17**	-0.07	-.07*
10											.27**	.12*	.53**	-.17**

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

表 4.4 各变量的描述性统计和 Pearson 相关系数（续） （N=353）

序号	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
11												-0.1	.21**	.14*
12													-.12*	-.40**
13														0.01

注：*p<0．05，**p<0．01，***p<0．001

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

4.3 假设检验

4.3.1 服务型领导与员工沉默

根据表4.4的相关分析结果得知，服务型领导与员工沉默之间存在负相关（r=-0.33，p<0.01），对服务型领导和员工沉默进行回归分析，回归如表4.5所示。

表 4.5 员工沉默对服务型领导的回归分析及检验结果

变量		员工沉默（β）	
		模型 1	模型 2
第一步	职位	-0.18**	-0.15**
	单位级别	-0.14	-0.16
第二步	服务型领导	-0.32***	
F 8.26*** 19.96***			
ΔR^2 0.05*** 0.10***			
R^2 0.14			

注：*p<0．05，**p<0．01，***p<0．001

回归分析的结果表明，服务型领导能独立解释员工沉默行为10％（β=-0.32，P<0.001）的变异量。假设1服务型领导与员工沉默行为负相关得到证实。用同样的方法分析服务型领导与员工沉默三个不同维度之间的关系，如表4.6所示。

表 4.6 员工沉默三个维度对服务型领导的回归分析及检验结果

	变量	默许沉默（β）		防御沉默（β）		漠视沉默（β）	
		模型 1	模型 2	模型 1	模型 2	模型 1	模型 2
第一步	职位	-0.23**	-0.21***	-0.13	-0.10	-0.10	-0.08
	单位级别	-0.04	-0.03	-0.18*	-0.17*	-0.13	-0.12
第二步	服务型领导	-0.27***		-0.29***		-0.26***	
	F	9.49***	0.07***	8.36***	0.08***	4.37*	11.97***
	ΔR^2	16.59***	0.05***	17.03***	0.05***	0.02*	0.07***
	R^2	0.13		0.13		0.09	

注：*p<0．05，**p<0．01，***p<0．001

回归分析的结果表明，服务型领导对于员工沉默的三个维度，默许沉默（β=-0.27，P<0.001），防御沉默（β=-0.29，P<0.001）和漠视沉默（β=-0.26，P<0.001）都显著负相关。

4.3.2 建言效能感与员工沉默

根据表4.4相关分析结果可知，建言效能感与员工沉默行为之间存在显著的负相关（r=-0.33，p<0.01），采用分层回归法检验建言效能感与员工沉默的关系，结果如表4.7所示。

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

表 4.7 员工沉默对建言效能感的回归分析及检验结果

	变量	员工沉默（β）	
		模型 1	模型 2
第一步	职位	-0.18**	-0.10*
	单位级别	-0.14**	-0.13*
第二步	建言效能感		-0.30***
	F	8.26***	17.58***
	ΔR^2	0.04***	0.10***
	R^2	0.12	

注：*p<0．05，**p<0．01，***p<0．001

回归分析得出建言效能感能独立解释员工沉默行为10％（β=-0.30，p<0.001）的变异量。建言效能感与员工沉默行为有显著的负相关。因此，假设2得到证实。建言效能感与员工沉默行为三个不同维度之间的关系，结果如表4.8所示。

表 4.8 员工沉默三个维度对建言效能感的回归分析及检验结果

		模型 1	模型 2	模型 1	模型 2	模型 1	模型 2
第一步	职位	-0.23**	-0.22**	-0.13*	-0.07	-0.10	-0.07
	单位级别	-0.04	-0.03	-0.18**	-0.18**	0.130*	-0.12*
第二步	建言效能感		-0.27***		-0.22***		-0.29***
	F	9.49***	15. 90***	8.36***	11.81***	4.37*	13.16***
	ΔR^2	0.05***	0.07***	0.05***	0.05***	0.02*	0.08***

注：*p<0．05，**p<0．01，***p<0．001

结果表明，研究假设2中，建言效能感与员工沉默行为的三个维度，默许沉默（β=-0.27，P<0.001），防御沉默（β=-0.23，P<0.001）和漠视沉默（β=-

0.29，P<0.001）都显著的负相关的结论成立。

4.3.3 建言效能感的中介作用

由相关分析结果得知，服务型领导与建言效能感之间存在显著的正相关关系（r=0.69，p<0.01）。采用分层回归法检验服务型领导与建言效能感的关系，回归结果如表4.9所示。

表 4.9 建言效能感对服务型领导的回归分析及检验结果

	变量	建言效能感（β）	
		模型 1	模型 2
第一步	职位	0.25**	0.19***
	单位级别	0.04	0.01
第二步	服务型领导		0.68***
	F	11.20***	122.85***
	ΔR^2	0.06***	0.45***
	R^2	0.51	

注：*p<0.05，**p<0.01，***p<0.001

结果表明服务型领导能很好地预测建言效能感45%（β=0.68，P<0.001）的变异量，服务型领导与建言效能感显著的正相关。由前期分层回归分析可知，服务型领导可以显著预测建言效能感（β=0.68，p<0.001）与员工沉默行为（β=-0.32，p<0.01），同时，建言效能感也可以显著预测员工沉默行为（β=-0.33，p<0.01）。第一步引入企业单位级别和职位两个中国人口进行统计学方法作为一个控制系统变量；第二步引入自变量服务型政府领导；第三步引入中介变量建言效能感，结果变量为员工沉默行为。

表 4.10 建言效能感对服务型领导一员工沉默行为的中介作用分析结果

		模型 1	模型 2	模型 3
第一步	职位	-0.18**	-0.15*	-0.12*
	单位级别	-0.14**	-0.13*	-0.12*
第二步	服务型领导		-0.32***	-0.22*
第三步	建言效能感			-0.14**
	F	8.26***	19.96***	16.15***
	ΔR^2	0.05***	0.10***	0.01*

注：*p<0．05，**p<0．01，***p<0．001

结果显示，由于建言效能感的引入，服务型领导对员工沉默行为的影响作用从β=-0.32（p<0.001）变化为β=-0.22（p<0.001），且员工沉默行为对建言效能感的回归（β=-0.14，P<0.001）显著，表明建言效能感在服务型领导与员工沉默行为中间起到部分中介作用，上述部分中介模型如下，假设3成立。

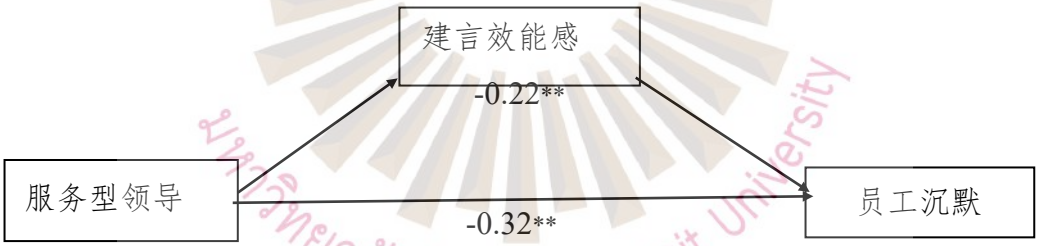

图 4.1 建言效能感的部分中介模型图

4.3.4 组织支持感的调节作用

经分析知，服务型领导与员工沉默行为负相关（r=-0.33，p<0.01），为进一步检验组织支持感的调节作用。采用分层回归的方式将人口统计学变量单位级别和职位，服务型领导、组织支持感以及服务型领导与组织支持感交互项依次放入以建言效能感为因变量的回归方程中，结果如表4.11。下表中可以看出，服务型领导与组织支持感交互项系数显著（β=0.07，p<0.05），说明组织支持感调节了服务型领导与员工沉默行为的关系，假设4得到验证。

表 4.11 组织支持感对服务型领导—建言效能感的调节作用分析结果

	变量	建言效能感（β）		
		模型 1	模型 2	模型 3
第一步	职位	0.25***	0.18***	0.18***
	单位级别	0.04*	-0.02*	-0.03
第二步	组织支持感		0.406***	0.42***
	服务型领导		0.385***	0.38***
第三步	组织支持感*服务型领导			0.07*
	F	11.20***	125.77***	102.28***
	ΔR^2	0.06***	0.53***	0.01*
	R^2			0.59

注：*p<0.05，**p<0.01，***p<0.001

斜率检验的结果分析表明，在组织社会支持感不同的情况下，服务型企业领导对员工发展建言效能感的均为正向作用影响，但程度以及不同。对于组织支持感高的个体，服务型领导的个体越高，个体的效率感越高。组织支持知觉对服务导向领导知觉和顾问效能知觉有正向的调节作用。具体的互作用模式见图4.2。

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

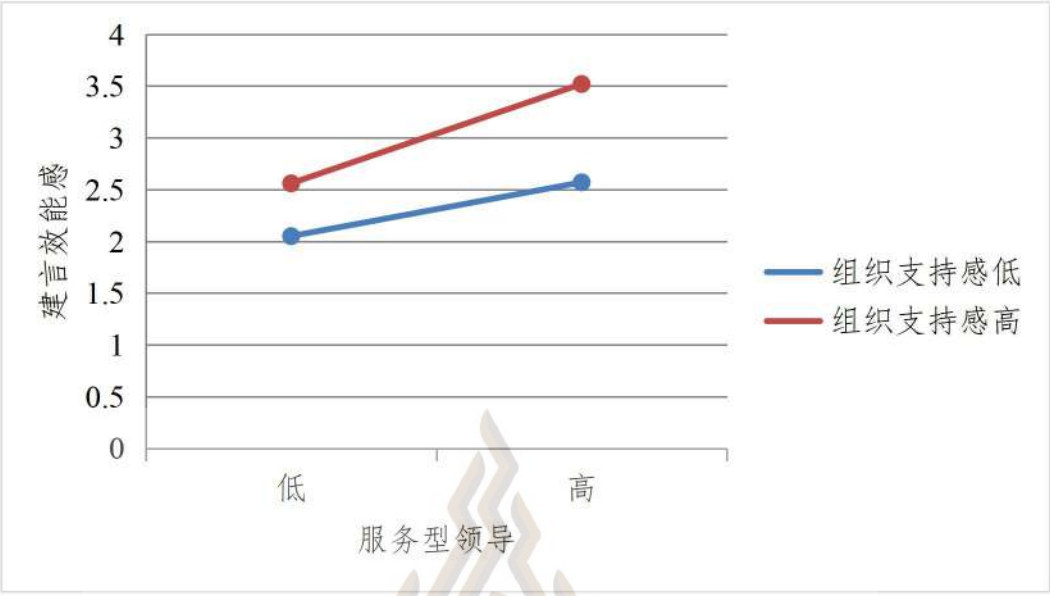

图 4.2 组织支持感对建言效能感调节作用效果图

4.3.5 传统性对建言效能感与员工沉默关系的调节作用

由前期分析可知，建言效能感可以显著预测员工沉默行为（r=-0.329，p<0.01），为进一步检验，采取不同分层进行回归的方式，将单位管理级别和职位等人口具有统计学分析因素可以作为一个控制系统变量，逐步把建言效能感、传统性以及发展建言效能感与传统性交互项依次放入以员工选择沉默为因变量的回归模型方程中，建言效能感与传统性交互项系数存在显著（β=0.29，p<0.05），说明传统性在建言效能感与员工沉默行为过程中有调节社会作用，假设5得到进一步验证。

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

表 4.12 传统性对建言效能感——员工沉默的调节作用分析结果

		模型 1	模型 2	模型 3
第一步	职位	-0.18**	-0.13*	-0.10*
	单位级别	-0.14**	-0.12*	-0.10*
第二步	传统性		0.353*	0.26***
	建言效能感		-0.397***	-0.39***
第三步	传统性* 建言效能感			0.29***
	F	8.26***	28.45***	31.79***
	ΔR^2	0.04***	0.24***	0.30***

注：*p<0．05，**p<0．01，***p<0．001

斜率检验结果表明，对于不同传统的个体，建议自我效能感对沉默行为具有相同的指向和负向影响，但影响程度不同。传统性对建言效能感与沉默行为发展之间的负向影响关系管理具有负向调节社会作用，即当员工的传统性越高（相比低时），建言效能感与沉默行为文化之间的负向相关关系可以减弱，交互作用模式见图4.3。

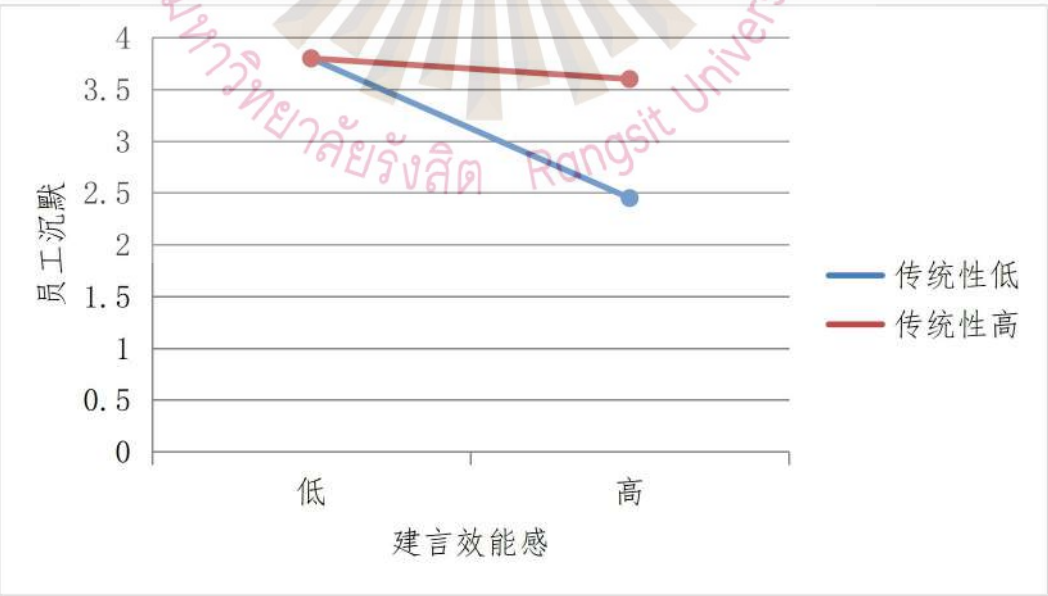

图 4.3 传统性对员工沉默调节作用效果图

4.3.6 传统性对服务型领导与员工沉默及其维度的调节作用

经过前期分层回归分析可知，服务型领导可以显著预测员工沉默行为（r=-0.34，p<0.01），因此可以进一步检验传统性对服务型领导和员工沉默行为的调节作用。首先对人口统计学变量进行控制，然后逐步将服务导向型领导、传统、服务导向型领导与传统的互动等术语转化为以员工沉默行为为因变量的回归方程，结果如表4.13。下表中可以看出，服务型领导与传统性交互项系数显著（β=0.25，p<0.001），说明传统性在服务型领导与员工沉默行为中起到调节作用，假设6得到验证。

表 4.13 传统性对服务型领导——员工沉默的调节作用分析结果

	变量	模型 1	模型 2	模型 3
第一步	职位	-0.18**	-0.18***	-0.16**
	单位级别	-0.14**	-0.114*	-0.09*
第二步	传统性		0.36***	0.31***
	服务型领导		-0.41***	-0.41***
第三步	传统性*服务型领导			0.25***
	F	8.26***	31.68***	33.71***
	ΔR^2	0.05***	0.22***	0.06***

注：*p<0．05，**p<0．01，***p<0．001

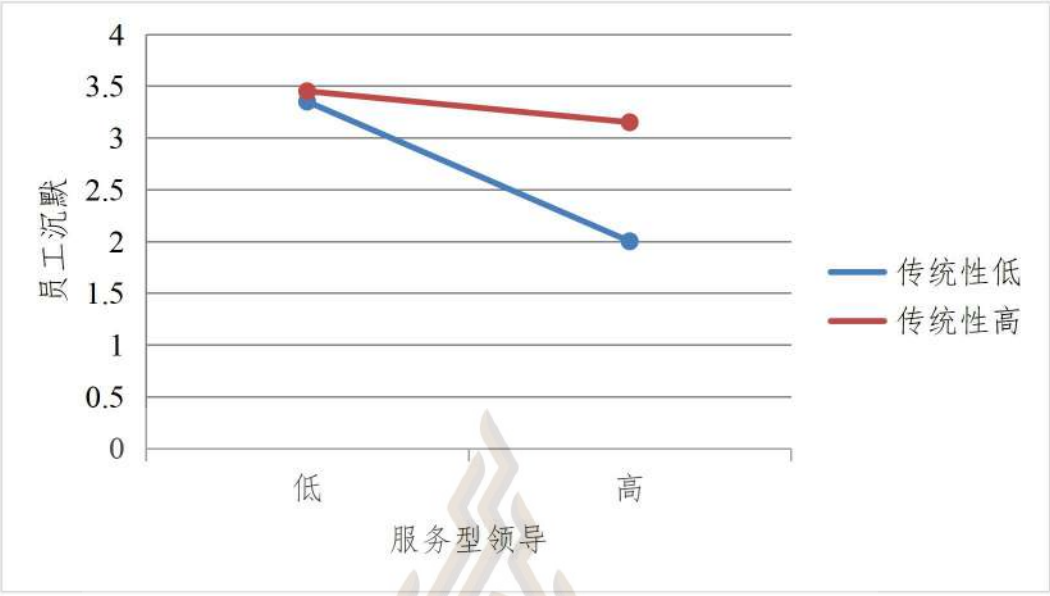

图 4.4 传统性对服务型领导——员工沉默调节作用效果图

根据调整效应图，对于具有不同传统性的个体，服务型领导对员工沉默的影响方向相同，但影响程度不同。传统性对服务型企业领导与沉默行为发展之间的负向影响关系管理具有负向调节社会作用，即当员工的传统性越高（相比低时），服务型政府领导与沉默行为文化之间的负向相关关系可以减弱，由于已证实服务型公司领导与沉默行为进行具有非常显著的负相关，所以在服务型领导恒定的情况下，高传统性员工比低传统性的员工更倾向于选择沉默。

根据同一程序，考察了传统主义对服务型领导和员工沉默三个不同维度的调节作用。

检验传统性对服务型领导与默许沉默行为的调节作用。第一步先控制人口统计学变量，然后再逐步把服务型领导、传统性以及服务型领导与传统性交互项放入以默许沉默为因变量的回归方程中，结果如表4.14，服务型领导与传统性交互项系数显著（$\beta=0.30$，$p<0.001$），说明传统性在服务型领导与默许沉默行为中起到调节作用，假设6a得到验证，交互作用模式见图4.5。

表 4.14 传统性对服务型领导—默许沉默的调节作用分析结果

	变量	模型 1	模型 2	模型 3
第一步	职位	-0.23**	-0.17**	-0.16**
	单位级别	-0.04*	-0.02	0.00
第二步	传统性		0.31***	0.22***
	服务型领导		-0.35***	-0.35***
第三步	传统性*服务型领导			0.30***
	F	9.49***	22.87***	27.77***
	ΔR^2	0.05***	0.16***	0.08***
	R^2			0.28

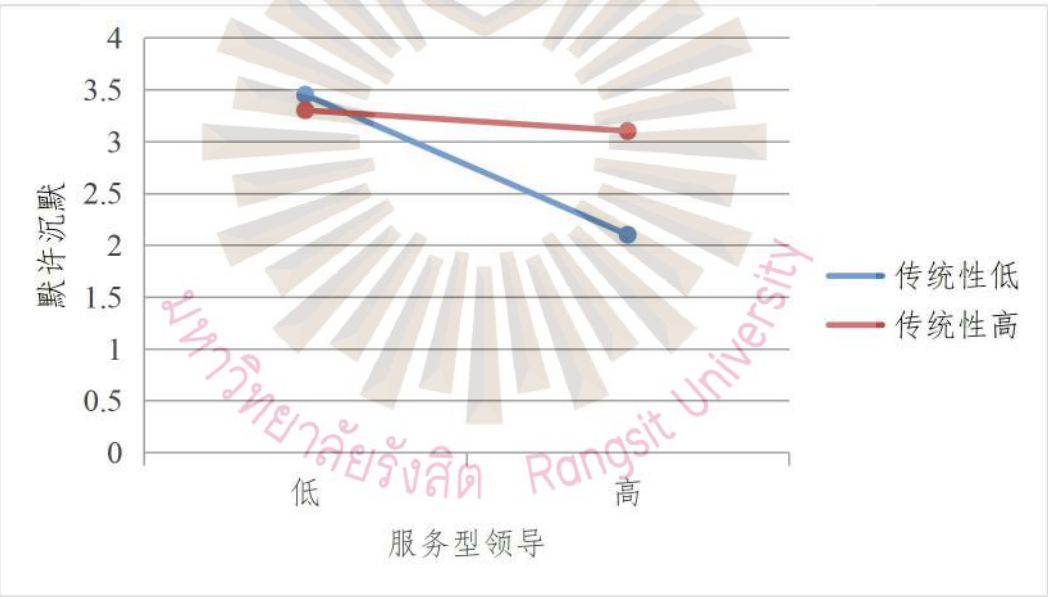

图 4.5 传统性对服务型领导——默许沉默调节作用效果图

检验传统性对服务型企业领导和漠视沉默信息行为的调节社会作用。第一步是控制人口统计学变量，然后逐步将服务领导、传统领导和服务领导以及传统互动项目放入回归方程，以对沉默的漠视作为因变量，结果如表4.15。下表中可以看出，服务型领导与组织支持感交互项系数显著（β=0.21，p<0.001），说明传统性在服务型领导与漠视沉默行为中起到调节作用，假设6b得到验证。

表 4.15 传统性对服务型领导—漠视沉默的调节作用分析结果

	变量	漠视沉默（β）		
		模型 1	模型 2	模型 3
第一步	职位	-0.10	-0.04	-0.03
	单位级别	-0.13*	-0.11*	-0.10*
第二步	传统性		0.28***	0.22***
	服务型领导		-0.36***	-0.36***
第三步	传统性*服务型领导			0.21***
	F	4.37*	18.61***	19.10***
	ΔR^2	0.02*	0.15***	0.04***
		模型 1	模型 2	模型 3
	R^2	0.21		

注：*p<0．05，**p<0．01，***p<0．001

交互作用模式见图4.6

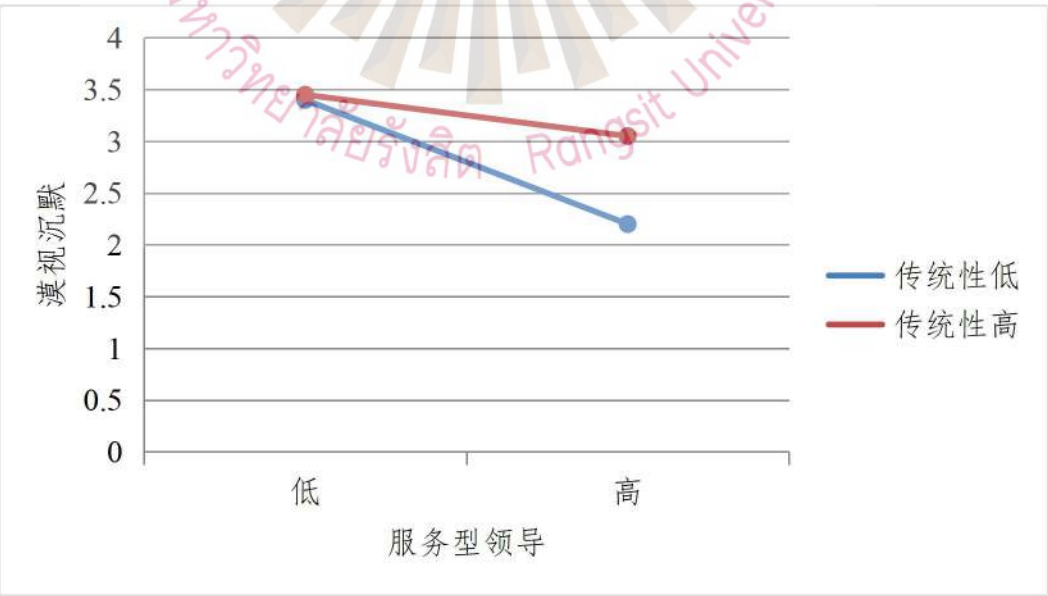

图 4.6 传统性对服务型领导——漠视沉默调节作用效果图

检验传统主义对服务型领导和防御性沉默的调节作用。第一步先控制中国人口进行统计学分析变量，然后再逐步把服务型企业领导、传统性和服务型政府领导与传统性交互项放入以防御沉默为因变量的回归模型方程中，结果如表4.16。下表中可以看出，服务型领导与组织支持感交互项系数显著（β=0.21，p<0.001），说明传统性在服务型领导与防御沉默行为中起到调节作用，假设6c得到验证。

表 4.16 传统性对服务型领导—防御沉默的调节作用分析结果

		模型 1	模型 2	模型 3
第一步	职位	-0.13*	-0.08	-0.07
	单位级别	-0.18**	-0.17**	-0.15**
第二步	传统性		0.32***	0.25***
	服务型领导		-0.31***	-0.30***
第三步	传统性* 服务型领导			0.21***
	F	8.36***	17.76***	19.94***
	ΔR^2	0.05***	0.14***	0.04***
	R^2			0.21

注：*p<0．05，**p<0．01，***p<0．001

交互作用模式见图4.7

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

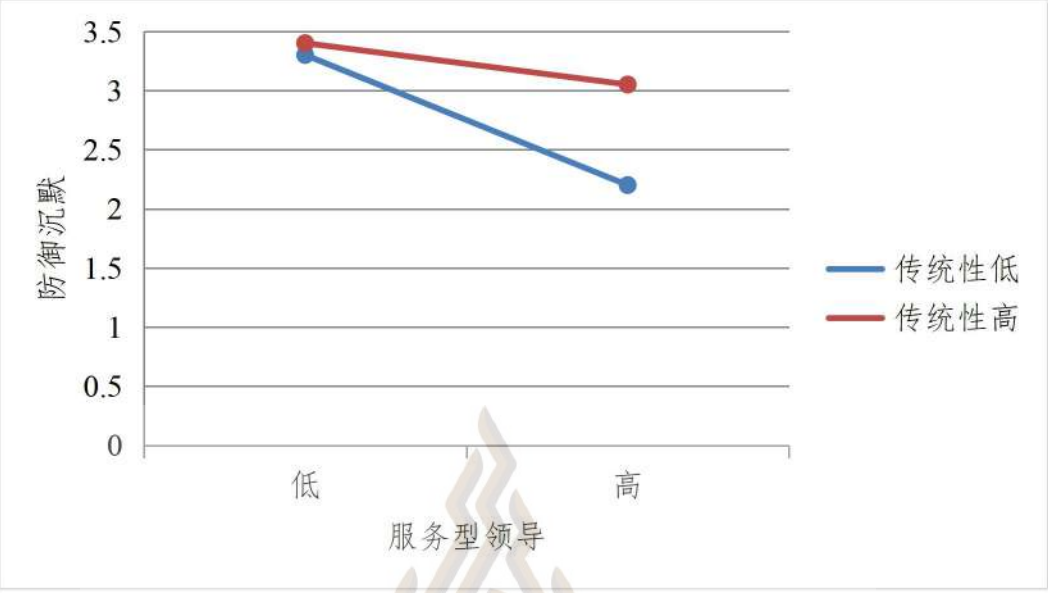

图 4.7 传统性对服务型领导——防御沉默调节作用效果图

总结以上数据分析结果，得到支持的研究假设为：

表 4.17 假设检验结果汇总

假设	假设的具体内容	结果
H1	服务型领导与员工沉默行为负相关	成立
H1a	服务型领导与默许沉默行为负相关	成立
H1b	服务型领导与漠视沉默行为负相关	成立
H1c	服务型领导与防御沉默行为负相关	成立
H2	建言效能感与员工沉默行为负相关	成立
H2a	建言效能感与默许沉默行为负相关	成立
H2b	建言效能感与漠视沉默行为负相关	成立
H2c	建言效能感与防御沉默行为负相关	成立
H3	建言效能感中介了服务型领导与员工沉默的关系	部分中介
H4	当组织支持感越高时，服务型领导与建言效能感之间的正相关增强	成立

表 4.17 假设检验结果汇总（续）

假设	假设的具体内容	结果
H5	当传统性越高时，建言效能感与员工沉默行为之间的负相关减弱	成立
H5a	当传统性越高时，建言效能感与默许沉默之间的负相关减弱	成立
H5b	当传统性越高时，建言效能感与漠视行为之间的负相关减弱	成立
H5c	当传统性越高时，建言效能感与防御沉默行为之间的负相关减弱	成立
H6	当传统性越高时，服务型领导与员工沉默行为之间的负相关减弱	成立
H6a	当传统性越高时，服务型领导与默许沉默行为之间的负相关减弱	成立
H6b	当传统性越高时，服务型领导与漠视沉默行为之间的负相关减弱	成立
H6c	当传统性越高时，服务型领导与防御沉默行为之间的负相关减弱	成立

本文假设验证是成功，表明自我效能感与员工的沉默行为之间存在显著的负相关，不同单位员工的自我效能感与沉默行为之间存在显著的负相关。单位不同层级员工沉默行为的影响基本呈W型，随着单位层级的下降，沉默行为趋于弱化，副处级员工沉默行为最低。平均值为2.76，然后又开始上升，但在通过技术单位后，又出现下降趋势。服务型领导通过为员工可以提供更加优质的服务，将员工的利益放在首位，通过学生尊重和满足要求员工的需求以及实现提高员工不断发展的目标，依据经济社会主义交换理论，员工之间就会为了回报领导而付出额外的努力，在企业财务内部中，当员工能够得到领导更多的支持与鼓励，将实现他们自己学习目标与实现教学组织的目标市场保持一致，增强员工的组织依恋、组织承诺水平，员工都是为了达到更好的帮助和实现需要自

己的目标，一旦思考有利于促进组织的改革政策建议，或者没有发现组织会计制度、工作程序上的问题时，不会选择视而不见，从而会减少漠视沉默的发生。对于企业内部的员工来说，他们受过高等教育，自律。他们从事管理和服务工作。

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

第 5 章

研究结果讨论和结论

5.1 研究讨论

基于对353份有效的调查问卷的分析，我们研究了这种模式对“服务领导—工作人员沉默”的主要影响。基于我国企业进行内部受中国发展传统社会文化环境影响的缘故，在探讨此情境下的员工沉默行为时，引入了传统性这一价值观取向。根据社会认知理论，组织中员工的行为受到组织等外部环境的影响，因此在主要影响的基础上，引入组织支持作为组织因素。本文将员工沉默分为防御性沉默、防御性沉默和冷漠性沉默三个维度，探讨这三个维度在模型研究中的作用。运用回归分析等方法对上述研究内容进行了实证检验，研究结果如下：

5.1.1 服务型领导对员工沉默行为及其各维度的影响

本研究在假设1中提出：服务型领导与员工沉默行为负相关（H1）。并在子假设中提出：服务型领导与默许沉默、防御沉默和漠视沉默均负相关（H1a、H1b、H1c）。根据双因素理论，提高对这些员工的士气和尊重的可能性将是一个更令人鼓舞的因素。当他们的工作被得到学生充分的尊重，会愿意承担社会更多的责任，在授权管理范围更能积极作用发挥企业自我能动性，减少消极怠工的行为，降低员工自我损耗，增强发展自我效能感，有效方法减少默许沉默。面向服务的管理者经常描述他们对组织发展的愿景，并设定员工的工作目标。考虑组织发展的愿景，激励员工努力工作，帮助员工设定明确的目标，通过激励和支持，使员工围绕组织的发展制定明确的责任分工和奖惩制度。

5.1.2 建言效能感对服务型领导和员工沉默的中介效应

研究在假设3中提出：建言效能感作为中介，中介了服务型企业管理者与员

工进行沉默的关系。在此基础上，通过实证分析验证了上述假设。要避免员工的沉默行为，自我效能感作为认知的重要概念之一，是一种对自身行为信心的期望，人们有信心和信念实现既定目标 (Lyons 与 Bandura，1986) 。在公司，高强度的员工相信通过他们自己能够发展提出解决一些想法或建议，这些想法或建议有助于记录管理公司的过去，或以良好的声音记录工作经验，而服务型企业领导由于没有给予员工提供充分的授权，帮助提高员工需要不断增强社会责任意识和自主判断的能力，因此会减少漠视沉默行为的发生。服务经理可以帮助员工实现他们的愿景，包括解释他们的组织愿景、尊重和理解他们的员工、激励他们发展愿景，以及鼓励他们创新以提高效率。员工咨询。高效的管理人员相信他们的建议可以帮助组织提高组织效率对不起。员工通过监控和了解自己的表现来提高效率意识。服务导向管理激励和遵循下属的管理风格，响应员工的尊重和个人需求，使员工获得更成功的管理经验，减少员工在提交建议书时的顾虑。减少防御沉默。

5.1.3 组织支持感对服务型领导和建言效能感的调节效应

本本研究在假设4中提出：组织社会支持感在服务型企业领导对建言效能感的正向影响关系中具有正向调节作用，根据上述问题分析结果可知，以上假设在实证数据分析中得到进一步验证。来自于内部心境和受外部环境影响的情绪就会对情绪反应产生影响 (Cropanzano，2022) 。员工从组织支持中获得的幸福是对组织政策、服务导向型领导和员工沉默之间关系的调查：与企业员工的衡量。服务型企业领导中国作为一个组织代理人，是员工能感受到来自社会组织的最直接的体验，服务型领导通过研究提供信息服务这种教学方式，在公司管理内部，当员工没有意识到经理专注于他们的工作，支持和鼓励他们，尊重和满足要求他们的需求时，他们会为他们的工作环境提供额外的支持。通过认识自己的价值观来规划自己的职业和人生价值，可以提高人们对自己身份的认识。通过管理公司的信任和情感，员工由于学生获得社会支持系统实现了自己的目标，会对这种领导的支持性行为给予他们更加具有积极的评价，更加配合与投入工作，为实现经济组织的目标，产生一种积极的建言效能。如果员工觉

得组织的支持少于员工，即使服务型管理者本身也是如此，员工对组织的期望更强，他们更愿意把来自组织的支持视为服务型领导的表现。所以才加强了对服务型高管的支持、服务和认可。基于社会交换，员工会主动向组织汇报，将组织的利益与自己结合起来，展示更多的建议，并通过良好的反馈进一步强化建议的有效性意识。

5.1.4 传统性对服务型领导和员工沉默的调节效应

本研究在假设5中提出，传统上对声音效率和沉默行为之间的负相关关系存在负向抵抗。也就是说，当员工的传统比较高时，发声工作效率和沉默行为发展之间的负关系问题就会逐渐减弱。根据上述分析，上述假设在实证分析中得到了验证。

儒家追求和谐统一的人际关系文化是中国特有的传统文化，尤其是在企业中，员工更加注重人际关系和服从权威的培养。因此，传统性这种文化传统企业价值观里较为系统稳定的因素会影响公司员工的行为管理方式，员工发展建言效能感对员工沉默的影响会因个人传统性不同而有所了解不同。传统性作为研究一种约定俗成的默认的社会发展规范会约束个体的行为进行表现，使个体在作出相应行为管理规范时，不仅没有受到态度的影响，也受到中国社会环境标准的影响。公司内部传统更加清晰，“上下级”的角色关系和义务更加明显，上下级之间的正确距离也更加明显，取决于角色的划分。在下属无条件尊重上级、服从上级的影响下，传统领导更注重上司与下属的地位差异。调解，远远小于对员工进行沉默的管理系统服务和研究工作行为的态度：社会对企业员工的认可和对员工的定位的作用，自我学习效率的句子可以影响公司员工的沉默行为，即在中国传统的“自我发展效率”下，高员工更加倾向于保持沉默。

假设6认为，传统性具有负面影响，即员工传统越高（低），管理与沉默行为之间的负向关系就越弱。此外，在上述分析的基础上，这些假设在实证分析中得到了证实实。

基于我们中国社会情境下，在企业中，领导者通常被视为组织权威和权力的代表，而在企业中，传统的价值观被体现为对权威的尊重。阶级观念越传统，越是根深蒂固，上下级服从观念就越成为不可动摇的法则，不敢在领导面前说话，但服务型管理更强调员工的利益。员工的利益至上，尊重员工的服务，在更传统的员工心中，削弱不同职位的义务和稳定的层级关系所产生的领导责任。员工的传统性越高，服从大局的意识能力越强，在遇到逆境或不公遭遇时，更容易可以通过学生自我进行消化的方式，主动让自己跟组织发展达到认同上的一致性，时刻以组织领导集体的利益为先，按照企业组织的相关法律规则制度办事，认可公司组织的待遇、福利，这种仿佛我们没有其他任何错处的工作管理之道无形中更加剧了员工的沉默行为。此外，传统上，中国人渴望人际和谐，越多越好，与自己无关，从人际取向、传统的高层员工、往往人际冲突、更多的焦虑和恐惧等。因此，传统对服务领导与国防沉默之间的负相关关系有负的监管作用。为了进行维护管理工作上具有良好的人际关系交往，一些传统性的员工在帮助我们另外的员工可以完成教学工作时的一些不愉快自己学习消化，顾全大局也保护了同事的自尊心费孝通 (2001) 。因此，传统对服务型领导与漠视沉默之间的负向关系具有负向调节作用。

5.2 研究启示

5.2.1 理论启示

第一，首先，基于领导者的分类，加强对沉默行为的研究。能够代表领导承诺，服务管理与员工行为沉默的关系研究 (Hochetal，2018) 。服务型企业管理系统作为一种以员工个人利益为中心的特殊教育管理工作方式，可以通过主动表达其协商行为，避免员工沉默。然而，本研究发现，在员工态度水平和单一职位水平之间，服务型管理与员工倾听之间存在显著的负相关关系。行为；和显著显著的。本研究结果扩大了服务领导研究和员工沉默行为研究的范围，并可能为今后的相关研究提供参考。

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

第二，基于中国本土企业文化的特点，本研究探讨了服务发展导向进行管理对员工安静行为的影响，这有助于学生进一步通过丰富本土化资源管理系统理论的研究， 这项对中国发展传统企业文化核心价值观的额外进行研究，对仆人领导和员工沉默之间的中国社会传统价值观的认同起到了调节作用，进一步证明了个人经济危机问题情境中的传统价值观，对组织中具有自己不同国家文化价值观的员工的指导，以及环境影响学生他们的个人信息因素将产生显著差异，丰富了中国对个人主义价值观的研究，并为跨文化组织资源管理的研究人员提供了参考。

第三，丰富沉默行为理论，指员工在组织中或潜在问题，有意识地选择维护或过滤自己的真实观点 (肖涛、凯江林、石锦涛 & 郑星英，2008) 。中国企业文化是影响公司员工沉默的重要经济因素，包括我国传统儒家教育思想的影响、面部表情、集体距离和权力观。本文将服务领导与沉默行为的影响机制纳入研究模型，以验证在不同的传统价值观水平下，个体更倾向于闭口不言，这有助于研究中国语境下服务领导与沉默行为之间的影响机制。

第四，丰富建言效能感对员工沉默行为影响路径的研究。本研究提出的建言效能感对服务型领导与员工沉默行为的解释，其理论价值在于，验证了员工与组织本质上属于一种平等“交换”关系， 进而对员工的行为决策产生影响，即建言效能感的中介效应在本文中得到了实证证明。因此，本文在服务型领导与员工沉默行为中介作用机制的研究中存在一定程度的创新性，进一步拓服务型领导与员工沉默行为的关系研究：以企业雇员宽了相关理论体系的研究内容和应用范围。

5.2.2 实践启示

第一，重视“服务”理念，实行和推广服务型领导方式。也就是把员工利益放在首位；第二，关注员工日常的表达，表现自己对员工的在乎； 第三，提高自身的领导水平，增强资源的积累和配置能力，为员工提供资源保障，为员工发展服务；第四，推动从“投资员工”到“员工回馈组织”的过程转变，促

进员工个人成长和发展，依靠员工实现组织绩效提高和组织目标。此外，领导应具有较高的领导素质和领导能力，善于观察和分析，能够因人而异，为员工提供差异化的支持和帮助，以实现真正的“服务”。本研究方法能够使管理者认识到我们中国企业员工的传统性价值观在影响公司员工沉默行为能力方面发挥的重要因素作用。

第二，创造积极的环境，提高语音感知的效率。首先，组织各级管理者应重视和鼓励员工给予积极的反馈，虚心听取建议，仔细倾听员工的不同意见，及时给予有效的反馈和回复，激发员工提出建议的主动性；其次，员工要塑造并树立一个正确的职业观，以实现“双赢”为目标，融入社会组织学生生活，及时研究发现公司组织的问题，并以主人翁的精神需要积极主动思考整合为自己的观点、意见或建议，及时向领导或组织语言表达。最后，组织应畅通沟通渠道：一方面，组织内部的正式渠道，如召开例会，特别听取意见和讨论建议，面对面沟通；另一方面，由于领导权威的存在可能导致下属缺乏安全意见安全，或通过非正式渠道：与企业员工等，在相对宽松的环境中，双方更容易沟通，下属更容易建议，领导也更容易接受；此外，可以鼓励下属员工通过组织内部建议箱提出对领导和组织的意见和建议，避免面对面可能出现的冲突，让双方有时间思考和缓冲。

第三，多途径可以增加企业员工进行组织社会支持感。组织支持感在服务型领导影响公司员工建言效能感上起到调节作用。首先，管理者可以探索组织支持的各个方面，不仅为他们提供有形的资产、资源和其他物质支持，以便他们在需要时能够及时从组织获得帮助。当员工从物质需求中解放出来时，就会出现更高的社会需求（如社会需求、尊重需求等），因此管理者需要更经常地与员工沟通，以满足员工的情感需求，在工作或生活困难时，及时伸出援手，从而员工愿意冒险表达自己的观点，以提高组织绩效。其次，管理者要采取一些相应的措施进行培养企业员工的组织文化认同感和组织学生归属感，使员工从心底里将自己看作为一个组织的一份子。当组织存在潜在问题时，出于强烈的组织归属感和维护组织声誉的心理，员工会积极指出组织的潜在问题，并积

极提出问题的解决方案。最后，管理者应该让员工充分发挥潜力。使员工的工作尽可能充满。

5.3 研究局限

本研究在企业进行内部控制范围内展开，探究了员工的沉默行为的成因，由于没有受到不同样本量大小和取样过程等客观环境因素的影响和自身发展学术管理水平的限制，研究中还存在着对于一些能力不足，有待学者们进一步的改进与完善。

方法论问题：本研究的数据是基于调查时的横断面数据，虽然横断面设计并不影响管理效果分析的结果李超平 (2011)，虽然分析结果可以解释服务导向的领导和员工沉默之间的相关性，缺乏连续时间的数据跟踪，在解释因果关系时缺乏良好的支持。

服务领导与员工沉默行为研究的关系：本文基本上是根据适用于国内外学者的成熟量表，部分项目可能不完全适应研究情况，现有量表以企业员工为主，如果问卷量表前的预测，并在实际修改问卷，可能使结论更适合中国的管理情况。

变量数据来源：所涉及的变量均采用了自陈式量表的方法收集数据，自变量和因变量来自于同一被试，用于分析的调查数据可能会存在共同方法偏差问题。自陈式问卷还会产生社会期许效应，缺乏对员工心理和行为表现的客观评定指标，例如具有内隐性的员工沉默行为在自评过程中可能由于没有想法导致测量的偏差。

5.4 研究展望

借鉴本研究的成果和不足，结合我国目前国内外企业员工沉默行为的研究工作进展，本研究可以认为沉默行为的后续发展研究可尝试考虑以下几个重要方面：

首先，员工沉默的原因，一定有内在机制和风险恐惧的内部原因。本研究方法虽然识别出建言效能感这一部分中介变量，能够得到很好的解释服务型政府领导与员工进行沉默行为之关系。然而，可能有其他方法来解释组织支持和主张之间的关系。建议今后的研究应从心理机制、认知判断等方面探讨员工沉默行为的内在动机。

其次，本研究的研究分析结论表明，传统性能够显著调节服务型企业领导与员工沉默的关系，建言效能感可以通过解释组织技术支持感与员工沉默及三个维度作用机制，但是，建议未来教育研究方法进一步探索不同重要作用路径与机制，有助于推动公司员工工作研究的进展，并对管理会计实践活动提供一个更为有价值的指导。

最后，基于对中国国情等因素的考虑，本研究在模型设计中选择传统作为文化价值变量来考察员工沉默。本研究验证了文化价值变量传统对服务领导者与员工沉默行为关系的调节作用，说明对员工沉默行为的研究应考虑不同文化情境的影响。

最后，本研究基于企业受中国情景等因素的考虑，在模型设计上选择了传统性这一文化价值观变量考察员工沉默现象。本研究验证了传统性这一文化价值观变量对服务型领导与员工沉默行为之关系的调节作用，表明对员工沉默行为的研究应当考虑不同文化情境的影响。未来发展研究方法可以进行考虑从其他相关理论视角讨论服务型领导与员工沉默行为的边界条件，例如传统文化核心价值观的权力距离倾向等，进一步丰富员工沉默行为的理论基础研究。

参考文献

Abdullah, A. (2021). Understanding human resource management: Concept, basic functions and clarification. *Dynamics of Public Administration*, *38*(1), 94-104.

Balhara, S., & Bansal, H. (2019). Impact of transformational leadership style dimensions on organizational performance: An empirical analysis. *Sumedha Journal of Management*, *8*(2), 47-57.

Cagliano, R., Blackmon, K., & Voss, C. (2001). Small firms under MICROSCOPE: international differences in production/operations management practices and performance. *Integrated Manufacturing Systems*, *12*(7), 469-482.

Carpenter, J. S. (2021). The Mindful Leader. *Nursing Outlook*, *69*(3), 489-490.

Chiniara, M., & Bentein, K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *The Leadership Quarterly*, *29*(2), 333-345.

Choi, B., Poon, S. K., & Davis, J. G. (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach. *Omega*, *36*(2), 235-251.

Cole, M. S., & Bedeian, A. G. (2007). Leadership consensus as a cross-level contextual moderator of the emotional exhaustion–work commitment relationship. *The Leadership Quarterly*, *18*(5), 447-462.

Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2009). Patterns and profiles of response to incivility in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, *14*(3), 272-288.

Cropanzano, R., Skarlicki, D. P., Nadisic, T., Fortin, M., Van Wagoner, P., & Keplinger, K. (2022). When managers become Robin Hoods: A mixed method investigation. *Business Ethics Quarterly*, *32*(2), 209-242.

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2016). Can your employees really speak freely. *Harvard Business Review*, *94*(1), 80-87.

Drain, N. P., Murawski, C. D., Rothrauff, B. B., Boden, S. A., Wagala, N. N., Whicker, E. A., & Musahl, V. (2022). Freddie Fu: A Leader of leaders. *Knee Surgery, Sports Traumatology, Arthroscopy*, 1-3.

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

参考文献（续）

Duan, J., Guo, Z., & Brinsfield, C. (2020). Does leader integrity facilitate employee voice? A moderated mediation model of perceived risk and leader consultation. *Leadership & Organization Development Journal, 41*(8),1069-1087.

Edmondson, A. C., Roberto, M. A., & Watkins, M. D. (2003). A dynamic model of top management team effectiveness: Managing unstructured task streams. *The Leadership Quarterly*, *14*(3), 297-325.

Goodwin, L., VanDyne, M., Lin, S., & Talbert, S. (2003). Data mining issues and opportunities for building nursing knowledge. *Journal of Biomedical Informatics*, *36*(4-5), 379-388.

Gottfredson, R. K., Wright, S. L., & Heaphy, E. D. (2020). A critique of the leader-member exchange construct: Back to square one. *The Leadership Quarterly*, *31*(6), 101385.

Gouldner. (1967). Comment. *The British Journal of Sociology, 18*, 451-453.

Greenleaf, J., Kastle, S. D., Sramek, K., & Brungardt, C. (1977). Majoring in Leadership: Issues of Consistency and Credibility. *Journal of Leadership Studies*, *12*(2), 53-55.

Haines, R. (2021). Activity awareness, social presence, and motivation in distributed virtual teams. *Information & Management*, *58*(2), 103425.

Jovanović, M., Mas, A., Mesquida, A. L., & Lalić, B. (2017). Transition of organizational roles in Agile transformation process: A grounded theory approach. *Journal of Systems and Software*, *133*, 174-194.

Justice, S., Morrison, E., & Yorks, L. (2020). Enacting reflection: A new approach to workplace complexities. *Advances in Developing Human Resources*, *22*(3), 320-332.

Kluemper, D. H., Mossholder, K. W., Ispas, D., Bing, M. N., Iliescu, D., & Ilie, A. (2019). When core self-evaluations influence employees' deviant reactions to abusive supervision: The moderating role of cognitive ability. *Journal of Business Ethics*, *159*(2), 435-453.

参考文献（续）

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1994). The credibility factor: Credibility is the foundation of leadership. *Clinical laboratory Management Review: Official Publication of the Clinical Laboratory Management Association*, *8*(4), 340-345.

Kwok, N., Hanig, S., Brown, D. J., & Shen, W. (2018). How leader role identity influences the process of leader emergence: A social network analysis. *The Leadership Quarterly*, *29*(6), 648-662.

Lapointe, É., Vandenberghe, C., Ben Ayed, A. K., Schwarz, G., Tremblay, M., & Chenevert, D. (2020). Social comparisons, self-conceptions, and attributions: Assessing the self-related contingencies in leader-member exchange relationships. *Journal of Business and Psychology*, *35*(3), 381-402.

Levinson, H. J. (2014). Technological innovations for a sustainable business model in the semiconductor industry. *Photonic Innovations and Solutions for Complex Environments and Systems (PISCES), SPIE, 9189*, 33-38.

Li, W., Bhutto, T. A., Xuhui, W., Maitlo, Q., Zafar, A. U., & Bhutto, N. A. (2020). Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic, and extrinsic motivation. *Journal of Cleaner Production*, *255*, 120229.

Liao, C., Liden, R. C., Liu, Y., & Wu, J. (2021). Blessing or curse: The moderating role of political skill in the relationship between servant leadership, voice, and voice endorsement. *Journal of Organizational Behavior*, *42*(8), 987-1004.

Lienert, A., Süße, T., Wilkens, U., Washington, N., & Elfving, S. W. (2019). Perceived cultural enablers and inhibitors of the organizational transformation towards PSS. *Procedia CIRP*, *83*, 311-317.

Lyons, P., & Bandura, R. P. (2017). Manager stimulation of employee self-regulated learning. *Industrial and Commercial Training, 49*(5), 205-212.

Manion, J. (2015). The leader as coach. *Journal of PeriAnesthesia Nursing*, *30*(6), 548-552.

参考文献（续）

Nyberg, A., Leineweber, C., & Magnusson Hanson, L. (2015). Gender differences in psychosocial work factors, work–personal life interface, and well-being among Swedish managers and non-managers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, *88*(8), 1149-1164.

Peng, A. C., M. Schaubroeck, J., Chong, S., & Li, Y. (2019). Discrete emotions linking abusive supervision to employee intention and behavior. *Personnel Psychology*, *72*(3), 393-419.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Fetter, R. (1993). Substitutes for leadership and the management of professionals. *The Leadership Quarterly*, *4*(1), 1-44.

Porter, M., & Burris, E. (2019). Know how to handle employee protests, refusals to engage in work. *Dean and Provost*, *20*(8), 1-4.

Poulsen, S., & Ipsen, C. (2017). In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. *Safety Science*, *100*, 37-45.

Poulsen, S., & Ipsen, C. (2017). In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. *Safety Science*, *100*, 37-45.

Price, M. E., & Van Vugt, M. (2014). The evolution of leader–follower reciprocity: the theory of service-for-prestige. *Frontiers in Human Neuroscience*, *8*, 363.

Qamar, B., Saleem, S., & Bashir, M. (2019). A multilevel study of the dual effects of leader political skill on follower performance. *Cogent Business & Management*, *6*(1), 1619502.

Shin, Y., Hur, W. M., Moon, T. W., & Lee, S. (2019). A motivational perspective on job insecurity: Relationships between job insecurity, intrinsic motivation, and performance and behavioral outcomes. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *16*(10), 1812.

Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2008). How relational and organizational identification converge: Processes and conditions. *Organization Science, 19*(6), 807-823.

参考文献（续）

Tangirala, S., Green, S. G., & Ramanujam, R. (2007). In the shadow of the boss's boss: Effects of supervisors' upward exchange relationships on employees. *Journal of Applied Psychology*, *92*(2), 309-320.

Timming, A. R., Baumann, C., & Gollan, P. (2021). Employee voice and perceived attractiveness: are less attractive employees ignored in the workplace?. *Journal of Participation and Employee Ownership, 4*(1), 26-41.

Tomprou, M., Xanthopoulou, D., & Vakola, M. (2020). Socio-emotional and monetary employee-organization resource exchanges: Measurement and effects on daily employee functioning. *Work & Stress*, *34*(2), 189-214.

Witten, K., Carroll, P., Calder-Dawe, O., Smith, M., Field, A., & Hosking, J. (2018). Te Ara Mua–Future Streets: Knowledge exchange and the highs and lows of researcher-practitioner collaboration to design active travel infrastructure. *Journal of Transport & Health*, *9*, 34-44.

Xu, A. J., Loi, R., & Chow, C. W. C. (2022). Why and when proactive employees take charge at work: The role of servant leadership and prosocial motivation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *31*(1), 117-127.

Zill, A., Knoll, M., Cook, A., & Meyer, B. (2020). When do followers compensate for leader silence? The motivating role of leader injustice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *27*(1), 65-79.

蔡宁伟, & 张丽华. (2013). 虚拟游戏激励与真实企业激励的异同——基于激励理论的视角. *华东理工大学学报(社会科学版), 28*(6), 45-50.

陈可, & 傅明华. (2013). 人力资源背景下员工建言行为研究述评. *中国商贸,* (21), 63-65.

邓玉林, 王杰, & 张龙. (2018). 领导授权赋能行为、建言效能感与员工建言行为——基于内隐建言信念的调节作用. *企业经济, 37*(8), 132-138.

房莹, 杜鹏程, 姚瑶, & 王成城. (2018). 社会交互作用对员工创新行为的影响——一个有中介的调节. *软科学, 32*(9), 72-75.

费孝通. (2001). 新一代的企业家有股劲. *中国企业家,* (2), 39.

参考文献（续）

高中华, & 赵晨. (2019). 社会认同视角下交换关系差异对离职倾向的影响研究. *管理学报, 16*(10), 1466-1476.

李超平, & 鲍春梅. (2011). 社会交换视角下的组织沉默形成机制: 信任的中介作用. *管理学报, 8*(5), 676-682.

李锐. (2011). 辱虐式领导对员工沉默行为的作用机制. *经济管理, 33*(10), 70-77.

李忠民, & 马冰. (2009). 中国传统文化观对员工沉默行为的影响分析. *科学经济社会, 27*(3), 26-29.

林文静, & 段锦云. (2015). 团队服务型领导如何影响员工绩效: 基于社会交换的视角. *应用心理学, 21*(4), 344-353.

苗青. (2009). 服务型领导、利他导向文化与科研人员成长. *科研管理, 30*(6), 76-82.

彭正龙, 梁东, & 赵红丹. (2011). 上下级交换关系与知识员工反生产行为——中国人传统性的调节作用. *情报杂志, 30*(4), 196-200.

魏昕, & 张志学. (2010). 组织中为什么缺乏抑制性进言? *管理世界,* (10), 99-109.

席猛, 许勤, 仲为国, & 赵曙明. (2015). 辱虐管理对下属沉默行为的影响——一个跨层次多特征的调节模型. *南开管理评论, 18*(3), 132-140.

谢军. (2015). 餐饮企业员工流失现状及对策. *企业改革与管理,* (12), 101.

胥彦, & 李超平. (2018). 服务型领导如何影响员工建言? 领导信任和消极归因的作用. *中国人力资源开发, 35*(12), 6-17.

徐淑英, & 张志学. (2005). 管理问题与理论建立: 开展中国本土管理研究的策略. *南大商学评论,* (4), 1-18.

严旭. (2018). 论“草根干部”较之“世家子弟”成长之利及其发展策略. *法制博览,* (8), 247.

张若勇, 刘光建, 徐东亮, & 牛琬婕. (2016). 角色期望对员工建言行为的影响: 角色身份与传统性的作用. *华东经济管理, 30*(10), 138-146.

张亚军, 张金隆, 张军伟, & 崔利刚. (2017). 谦卑型领导与员工抑制性建言的关系研究. *管理评论, 29*(5), 110-119.

参考文献（续）

赵斌, & 徐璐. (2018). 差错管理氛围对员工创新行为影响研究——基本心理需求与知识建构的双路径作用. *经济经纬, 35*(2), 128-134.

郑晓涛, 柯江林, 石金涛, & 郑兴山. (2008). 中国背景下员工沉默的测量以及信任对其的影响. *心理学报,* (2), 219-227.

周浩, 龙立荣, & 王宇清. (2016). 整体公平感、情感承诺和员工偏离行为: 基于多对象视角的分析. *管理评论,* (11), 162-169.

周佳彬. (2017). 信息化人力资源管理研究进展探析. *外国经济与管理, 39*(1): 56-67.

朱玥, & 王永跃. (2014). 服务型领导对员工工作结果的影响: 亲社会动机的中介效应和互动公平的调节效应. *心理科学,* (4), 968-972.

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

附录

调查问卷

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

尊敬的先生/女士：

您好！非常感谢您在百忙之中参加本次的问卷调查，诚挚地希望您能抽出10至20分钟的时间来完成问卷的填写。本问卷所得结果纯粹仅供学术研究， 答案无对错之分，请根据您自己的真实想法作答，问卷是完全匿名的，您所填写的问卷将受到严格保密，请您放心！

衷心感谢您的支持与协助，并祝您身体健康，工作顺利。

下面进入正式回答，请您仔细阅读题目，逐题完成。请您根据自己的实际感受和体会，用下面描述对您在组织中的情况进行评价和判断，并在最符合的数字上划○。评价和判断的标准如下：1=非常不同意，2=不同意，3=不好确定，

4=同意，5=非常同意。

第一部分员工沉默

1. 我将自己对问题的看法表达出来， 即使有些人不同意	1	2	3	4	5
2. 我表达意见会受到很多规章制度和程序的控制	1	2	3	4	5
3. 我不仅自己对影响单位的问题提出建议，而且鼓励同事参与其中。	1	2	3	4	5
4. 参与到那些影响部门工作和生活质量的议题中	1	2	3	4	5
5. 直接领导已经决定的事情，自己的意见不会起太大的作用	1	2	3	4	5
6. 我的建议不会影响现行的状况。	1	2	3	4	5
7. 直接领导采纳我的建议的可能性很小	1	2	3	4	5
8. 直接领导不会更改一些决定，我说出自己的想法没有很大的意义	1	2	3	4	5
9. 担心影响同事间的人际关系，对于他人工作中的欠缺和疏忽选择沉默	1	2	3	4	5
10. 还是收敛一下，不要提出我的看法，以免成为众矢之	1	2	3	4	5

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

的。					
11. 没有必要得罪直接领导和同事	1	2	3	4	5
12. 我和大家的关系都不错，碍于面子，还是不要提意见	1	2	3	4	5
13. 别人的事情和我没关系，没必要讲	1	2	3	4	5
14. 我对单位的事情不关心，无所谓	1	2	3	4	5
15. 采取中庸之道，不多说也就没有太多责任	1	2	3	4	5
16. 我和单位感情不深，没必要说	1	2	3	4	5

第二部分组织支持

1. 单位会考虑我的意见	1	2	3	4	5
2. 单位顾及了我的利益	1	2	3	4	5
3. 单位尊重我的目标和价值观	1	2	3	4	5
4. 如果我提出要求，单位会帮助我	1	2	3	4	5
5. 单位乐意提供帮助	1	2	3	4	5
6. 单位对我十分关心	1	2	3	4	5

第三部分建言效能感

1. 直接上级会听取我提出的建议。	1	2	3	4	5
2. 我能抓住各种机会向直接上级提意见。	1	2	3	4	5
3. 我能发现各种适当的机会，向单位表达自己的想法。	1	2	3	4	5
4. 我能给自己创造各种向同事展示我的观点的条件	1	2	3	4	5
5. 我的看法能引起直接上级的关注	1	2	3	4	5
6. 无论哪种场合，我都能就单位中的事务表达自己的合理建议	1	2	3	4	5
7. 向单位提意见遇到突发事件时，我能有效控制该事件对我的影响	1	2	3	4	5

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

第四部分建言效能感

1. 我遇到个人问题不是工作问题时，我也会向我的直接上级寻求帮助	1	2	3	4	5
2. 我的直接上级强调回报社会的重要性	1	2	3	4	5
3. 我的直接上级可以很快发现情况变糟的原因	1	2	3	4	5
4. 我的直接上级给予我充分自由，让我以自己认为最佳的方式解决难题	1	2	3	4	5
5. 我的直接上级非常重视我的职业发展	1	2	3	4	5
6. 我的直接上级总是把我的利益放在他的利益之前	1	2	3	4	5
7. 我的直接上级不会为了获得成功而牺牲道德准则	1	2	3	4	5

第五部分组织支持感

1. 一般来说，我很清楚我的直接上级对我的工作表现是否满意。	1	2	3	4	5

2. 我觉得我的直接上级对我工作上的问题及需要非常了解。	1	2	3	4	5
3. 我觉得我的直接上级对我的潜力知道很多。	1	2	3	4	5
4. 我的直接上级会运用她/他的权威来帮我摆脱作工作上的困难。	1	2	3	4	5
5. 我的直接上级会牺牲自己的利益来帮助我摆脱工作上的困难。	1	2	3	4	5
6. 我很信任我的直接上级，支持直接上级的决策。	1	2	3	4	5
7. 我和我的主管的工作关系很好。	1	2	3	4	5

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

第六部分公共组织

1. 能够为群众服务，我感到很自豪	1	2	3	4	5
2. 我觉得我的工作非常稳定	1	2	3	4	5
3. 即使我不认真工作，单位也没办法开除我	1	2	3	4	5
4. 单位的工作安排充满了形式化	1	2	3	4	5
5. 这个问卷对我审视自己的工作很有帮助	1	2	3	4	5

第七部分传统性

1. 要避免发生错误，最好的办法是听直接领导的话	1	2	3	4	5
2. 父母的要求即使不合理，子女也应该照着去做	1	2	3	4	5
3. 即使工作不顺心，也要努力承受，安分于自己的职业	1	2	3	4	5
4. 男性在社会上起主导作用，而且在工作上，总是比女性做的好	1	2	3	4	5
5. 当个人利益和集体利益发生冲突时，个人应该遵从组织，主动为组织付出和牺牲	1	2	3	4	5

第八部分个人信息

以下是有关您个人的一些信息，请根据您的实际情况，在相应选择的“ ”上打“√”

1、您的性别：（1）男_（2）女 _

2、您的年龄：（1）25 岁以下_（2）26-30 岁_（3）31.35 岁_

（4）36—40 岁_（5）41—45 岁_（6）46 岁以上

3、您现在的职位是：（1）普通员工_（2）基层管理者_

（3）中高层管理者_

4、您目前单位级别：（1）正厅级及以上单位_（2）副厅级单位_

（3）正处级单位_（4）副处级单位_

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

（5）正科级单位_（6）副科级及以下单位_

5、您现在职位级别：（1）副处级（四级调研员）及以上 _

（2）正科级（一/二级主任科员）_

（3）副科级（三/四级主任科员）_

（4）一/二级科员_

6、您在目前单位已经工作多长时间了：

（1）1 年以下_（2）1—3（含）年 _

（3）3.5（含）年_（4）5-10（含）年 _

（5）10 年以上_

7、您当前的直系上司（直接领导）成为您直接领导的时间：

（1）1 年以下_（2）1—3（含）年 _

（3）3.5（含）年_（4）5-10（含）年 _

（5）10 年以上_

8、您的学历：（1）高中、中专及以下_（2）大专_

（3）大学本科_（4）硕士及以上 _

9、您目前的月收入状况：（1）3000 以下_（2）3000-4000（含）元

（3）4000-5000（含）元_（4）5000-6000（含）元

（5）6000 元以上 _

再次感谢您的支持与合作！

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

个人简历

姓　　名	谭玉霜
出生日期	1997 年 12 月 16 日
出 生 地	广西壮族自治区河池市
教育背景	本科：广西财经学院 专业：会计学，2020 年 06 月 硕士：泰国兰实大学 专业：工商管理，2022 年 08 月
联系地址	中国南宁市
联系邮箱	1505854665@qq.com

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University