

学校编码：10384

分类号密级

学号：17620101151228

UDC

廈門大學

硕士学位论文

组织政治知觉对员工沉默行为的影响研究
——以组织公平为调节变量

The Effect of Perceptions of Organizational Politics on
Employee Silence
——Organizational Justice as the Moderator Variable

李琪

指导教师姓名：林志扬教授

专业名称：企业管理

论文提交日期：2013 年 06 月

论文答辩时间：2013 年 05 月

学位授予日期：2013 年 月

答辩委员会主席：

评阅人：

2013 年 06 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年月日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

() 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

() 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年月日

摘要

员工沉默行为是指员工本可以基于自己的经验和知识提出想法、建议，从而改善企业的工作，但却因为种种原因选择保留观点的行为，是组织中普遍存在的一种现象。员工沉默行为会影响组织决策机制，阻碍组织改革、发展、创新，给企业和员工自身带来诸多负面影响。因此，员工沉默行为受到越来越多学者们的关注，成为了一个新的研究热点。

本文基于对国内外研究的回顾和综述，根据 Lewin 的场理论、社会交换理论等提出假设：组织政治知觉是员工沉默行为的重要前因变量，并加入了组织公平为调节变量，更加深层次的探讨他们之间的作用机制。最后，本文运用实证研究的方法对他们之间的关系做了验证，得出以下结论：

- (1) 组织政治知觉对员工沉默行为以及其三个子维度均有显著的正向影响。
- (2) 组织公平对组织政治知觉与员工沉默行为的关系具有负向调节作用。
- (3) 分配公平对组织政治知觉与员工沉默行为的关系具有负向调节作用。
- (4) 信息公平对组织政治知觉与员工沉默行为的关系具有负向调节作用。

本文是首次就组织政治知觉、组织公平和员工沉默三者之间的关系进行实证研究，是对员工沉默和组织政治知觉研究领域的拓展，希望研究结果能为企业提供一定的实践指导意义。

关键词：组织政治知觉；员工沉默行为；组织公平

Abstract

Employee silence is defined as the behavior that employees can propose their ideas and suggestions to improve the performance of the organization based on their experience and knowledge. But for certain reasons, they may choose to retain their views. Nowadays, it is a very pervasive phenomenon in organizations. Employee silence will affect organizational decision-making mechanism, impeding the reform, development and innovation of organizations as well as bringing many negative consequences to the enterprises and employees themselves. Therefore, it has attracted more and more attention of many scholars and become a new hot research issue.

Based on the review of domestic and overseas studies about employee silence and social exchange theory and “field” theory of Lewin, this article puts forward the hypothesis that perceptions of organizational politics is one of the important antecedent variables of employee silence and that organizational justice is the moderator variable between perceptions of organizational politics and employee silence. The results are as follows:

(1) Perceptions of organizational politics have a significantly positive effect upon employee silence and its three dimensions.

(2) Organizational justice negatively moderates the relationship between perceptions of organizational politics and employee silence.

(3) Distributive justice negatively moderates the relationship between perceptions of organizational politics and employee silence.

(4) Information justice negatively moderates the relationship between perceptions of organizational politics and employee silence.

This is the first time that researcher has made an important study on the relationships among perceptions of organizational politics, employee silence and organizational justice. Those findings may broaden the field of previous research. And hopefully, it will provide some practical guidance for enterprises.

Keywords: Perceptions of organizational politics; Employee silence; Organizational justice.

目录

第 1 章绪论	1
1.1 研究的背景与问题提出	1
1.2 研究的目的与意义	1
1.3 研究思路与框架	2
第 2 章文献综述	4
2.1 员工沉默行为相关研究回顾	4
2.2 组织政治知觉相关研究回顾	11
2.3 组织公平相关研究回顾	20
2.4 现有研究评述	26
第 3 章研究设计	28
3.1 研究变量的界定	28
3.2 研究假设与模型	28
3.3 研究工具	32
3.4 研究方法与步骤	32
第 4 章预测试及测试结果分析	34
4.1 研究目的	34
4.2 研究工具	34
4.3 调查实施	34
4.4 研究方法	34
4.5 预测试样本特征	35
4.6 预测试结果分析	36
4.7 预测试分析小结	43
第 5 章正式测试及测试结果分析	44
5.1 研究目的	44
5.2 研究工具	44
5.3 调查实施	44

5.4 研究方法	44
5.5 问卷效度及信度检验	44
5.6 描述性统计分析	47
5.7 个人背景特征方差分析	49
5.8 相关分析	55
5.9 回归分析	56
5.10 实证研究小结	63
第 6 章研究结果讨论与政策建议	64
6.1 主要研究结果及讨论	64
6.2 政策建议	67
第 7 章本研究的创新、局限和未来研究展望	70
7.1 本研究的创新点	70
7.2 本研究的局限	70
7.3 未来研究展望	71
参考文献.....	73
附录 1 预测试问卷	80
附录 2 正式测试问卷	83
致谢.....	86

Contents

Chapter 1 Introduction.....	1
1.1 Background and Questions	1
1.2 Purpose and Significance of Research.....	1
1.3 Process and Framework of Research	2
Chapter 2 Literature Review	4
2.1 Review on Employee Silence.....	4
2.2 Review on Perceptions of Organizational Politics.....	11
2.3 Review on Organizational Justice.....	20
2.4 Summary and Commentary	26
Chapter 3 Research Design.....	28
3.1 Definitions of Research Variables.....	28
3.2 Research Model and Hypothesis.....	28
3.3 Research Tools	32
3.4 Procedure and Methods of Research.....	32
Chapter 4 Pre-test and Results Analysis.....	34
4.1 Purpose of Research.....	34
4.2 Research Tools	34
4.3 Survey Implementation.....	34
4.4 Research Methods.....	34
4.5 Sample Characteristics of Pre-test	35
4.6 Results Analysis of Pre-test	36
4.7 Summary of Pre-test Analysis.....	43
Chapter 5 Official Test and Results Analysis.....	44
5.1 Purpose of Research.....	44
5.2 Research Tools	44
5.3 Survey Implementation.....	44

5.4 Research Methods.....	44
5.5 Validity and Reliability Testing of Questionnaire.....	44
5.6 Descriptive Statistics Analysis.....	47
5.7Variance Analysis of Personal Background Characteristics	49
5.8 Correlation Analysis.....	55
5.9 Regression analysis.....	56
5.10 Summary of Empirical Research	63
Charpter 6 Conclusions and Suggestions	64
6.1 The Main Conclusions	64
6.2 Suggestions	67
Charpter 7 Innovation, limitations and Future Research	70
7.1 Innovation	70
7.2 limitations	70
7.3 Future Research	71
Reference	73
Appendix 1 Pre-test Questionnaire	80
Appendix 2 Official Test Questionnaire	83
Acknowledgements	86

第 1 章绪论

1.1 研究的背景与问题提出

在当今社会，企业面临着越来越激烈的竞争，要求员工具有首创精神、勇于发言和承担责任（Quinn & Spreitzer, 1977）^[1]。但是，员工隐瞒真实想法和意见，对于事关企业发展的问题选择保持沉默的现象屡见不鲜。大量的研究表明，员工沉默行为已经成为企业中的普遍现象。

美国《工业周刊》1991 年对来自不同组织的 845 名生产线管理人员所做的调查显示，只有 29% 的基层主管认为他们的组织鼓励员工公开发表意见。也有学者对美国不同地区的 22 家组织中的 260 名员工进行了访谈，发现 70% 多的员工都提出他们不敢讲出在工作中遇到的问题。在中国历史发展的长河中，受传统文化的影响，沉默一直是谦虚、谨慎、稳重等的代名词，遇事讲面子、讲人情是最常见的“中国特色”。在组织中，员工不敢指出领导者的错误，因为害怕领导会因此没面子，同时又顾忌自己提出意见会不被上级采纳，还会给自己带来麻烦。再者，为了维护同事间和谐的关系，当发现同事的错误时，却不愿指出（刘朋朋，2011）。^[2]所以，沉默现象越来越普遍和严重。

员工沉默行为极大的危害了企业的长远发展，它使得企业组织内部沟通不畅，妨碍了企业组织的健康发展，也使组织难以有效地进行决策。鉴于其消极影响，越来越多的研究者开始关注沉默行为，企业也急待于改善员工沉默行为。对于员工沉默行为的研究，探索其前因变量一直是研究的热点，越来越多的观点被提出和证明，从而添加到了沉默行为的框架中。

本文通过回顾国内外对员工沉默行为的研究发现，组织政治知觉可能是员工沉默行为的一个重要前因变量。组织政治知觉是指组织成员对其他成员的政治行为的主观反映和知觉评价。当组织成员了解到一些竞争背后的真相而形成组织政治知觉时，由于害怕负面反馈或被同事边缘化等原因，就会选择沉默的方式应对。本文在上述背景下提出了研究的问题，组织政治知觉与员工沉默行为之间有什么样的关系？他们之间的作用机制又受到什么样的因素影响？本文试图通过相关实证研究来回答上述问题。

1.2 研究的目的与意义

由于组织政治知觉和员工沉默行为现象的普遍性和对组织目标实现影响的重要性，国内外学者已分别就这两个问题展开了较深入的探讨。在国内，由于这两个问题具有高度隐蔽性，少有学者将其综合起来讨论。目前实证研究和理论研究数量非常有限，且研究成果发表的期刊影响力也不高。本文借鉴国内外先进的技术路线与调研方法，从实证的角度将两个问题整合起来。并加入组织公平作为调节变量，试图探索前者对后者的影响机制，填补此领域的研究缺陷，具有理论意义。

同时，研究员工沉默的问题具有重要的实践意义。沉默使得员工因为各种顺从和放弃行为逐渐产生失落感，进而影响员工的工作积极性和组织忠诚度，进而损害了企业长期发展。因此，如何有效地改善组织沟通情况，降低员工沉默的负面影响是当今企业需要高度重视的问题，本文通过探讨和拓展员工沉默行为的前因变量，试图为找到降低员工沉默行为的方法提供一些建议。期望研究成果对中国企业能起到参考作用。

1.3 研究思路与框架

本文在文献综述的基础上，构建理论模型，并提出相关假设、设计问卷、组织调查，根据调查数据进行实证分析，以检验概念模型及假设的合理性，最后得出研究结论。本文的研究思路如下图所示：

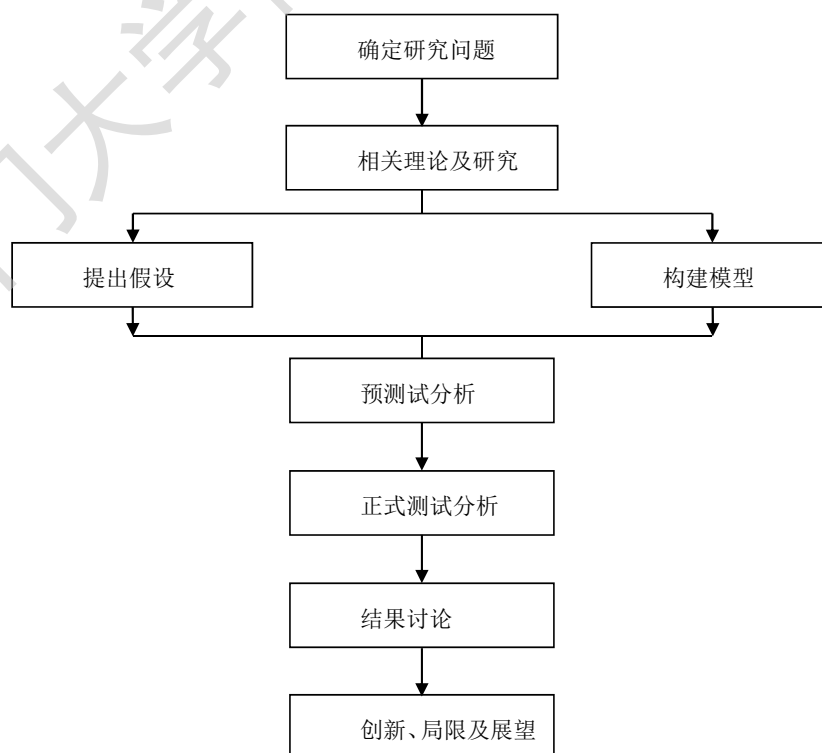


图 1-1 本文研究框架

本文正文共分为七章：

第一章为绪论，主要介绍研究背景、问题的提出、研究目的和意义，并对研究架构进行说明。

第二章为文献综述，该部分对国内外有关员工沉默行为、组织政治知觉、组织公平的相关文献进行了综述，为本文的实证研究提供了理论基础。

第三章为研究设计，在第二章相关研究综述的基础上提出研究假设，构建模型并建立了研究总体设计。

第四章为预测试，通过检验量表的信度和效度，为正式测试打下基础。

第五章为正式测试，运用统计软件对测验结果进行数据统计分析，验证假设。

第六章为研究结果讨论和政策建议，对实证研究结果进行分析与讨论，得出本文的研究结论。并在此基础上，提出改善组织管理的相关建议。

第七章为研究总结，主要提出本文的创新点和不足之处，并通过展望为后续研究提供线索。

第 2 章文献综述

2.1 员工沉默行为相关研究回顾

2.1.1 员工沉默行为概念

学术界对员工沉默现象的研究始于 1970 年, Rosen 和 Tesser 发现员工有时会对自己所关心的事情保持沉默, 个体不愿意告知负面消息是因为他们会为自己成为“坏消息”的传播者而感到不安, 因此他们尽量减少传达坏消息给上级领导或者干脆选择保持沉默, 他们将导致这一现象出现的原因归结为“沉默效应”。

[3]Argyris (1977) 提出: 组织中存在某种强有力的规范, 会阻止员工说出他们所感觉到的公司问题。[4]Redding (1985) 的研究也表明, 很多组织会含蓄地暗示其员工, 不要做“制造麻烦者”去挑战公司的某些制度和管理特权。[5]

Morrison 和 Milliken (2000) 首次基于组织层面提出“组织沉默”这一概念, 他认为组织沉默指的是员工对组织潜在的问题保留个人观点的行为。员工保持沉默是因为担心负面的结果或认为他想要表达的观点对组织可能并不重要。

[6]Pinder 和 Harlos (2001) 则基于个人层面将员工沉默定义为当员工自身有能力改进组织当前的情况时却保留了对组织的行为的知觉或感情的评价。[7]Dyne

(2003) 在界定沉默的定义前首先界定了其边界, 他认为沉默是一种有目的、有意识的且经过深思熟虑后的行为, 不包含没有思考的无意识行为, 是员工有意识选择的结果。他强调沉默不是发言的反面, 沉默与发言不是同一维度的两个极端。其前提是对事件有所认识, 那些对事件没有认识而产生的不发言现象不能称作为员工沉默。[8]

国内比较权威的定义来自郑晓涛 (2008) 等人, 他们将员工沉默定义为员工本可以基于自己的经验和知识提出想法、建议和观点, 从而改善所在部门或组织的某些方面的工作, 但却因为种种原因, 而选择保留观点或者提炼和过滤自己的观点。[9]

综上所述, 学者们对员工沉默行为的定义虽然不同, 但都认为沉默是有意识的行为结果, 是对工作或组织中的问题保留自己的观点。本文赞同并采用郑晓涛 (2008) 的定义。

2.1.2 员工沉默行为的维度

关于员工沉默行为的维度划分, 学者们大多集中在二维、三维的研究上。

Pinder 和 Harlos (2001) 主要关注由于组织中的不公平现象产生个体沉默现象, 将沉默分为两个维度: 默许沉默、无作为沉默。默许沉默指的是消极地保留观点, 意味着消极地顺从; 无作为沉默指的是较积极地保留观点, 目的是由于担心发表意见会产生人际隔阂而保护自己。^[7]

Dyne 等 (2003) 在 Pinder (2001) 的框架上, 基于员工保持沉默的内在动机将沉默划分三个维度: 默许性沉默、防御性沉默、亲社会性沉默。默许性沉默就是由于顺从而保留自己的观点和信息, 是一种相对消极的顺从行为。防御性沉默是出于自我保护保留相关观点, 是保护自我的有意的和主动的行为。而亲社会性沉默是从组织公民行为研究出发, 基于利他或合作的动机, 为了他人和组织的利益而保留相关的信息和观点的行为。^[8]

国内学者在国外研究基础上对员工沉默的维度划分做了进一步拓展。曾晓 (2007) 将员工沉默划分为自卫性沉默、默许性沉默、道德性沉默, 依据的是员工不同的沉默动机。^[10]其中, 自卫性和防御性沉默是主动和有目的的行为, 不同点在于, 前者是为了自我保护、避免承担责任, 后者是基于人际关系的角度考虑, 为了避免因发表意见而产生人际隔阂; 而道德性沉默目的都是为了保护组织和他人。张敏 (2009) 将员工沉默行为划分为制度性沉默、文化性沉默和结构性沉默三类, 其标准是导致员工沉默行为的不同宏观因素。^[11]梁颖 (2009) 通过分析得出了员工沉默的四维模型, 她的研究结果表明员工沉默包括: 亲社会性沉默、退缩性沉默、回避性沉默和防御性沉默。^[12]

通过上述分析可以看出, 虽然学者们对员工沉默的维度划分有所不同, 但并没有显著的差异。如梁颖 (2009) 提出的回避性沉默与 Harlos (2001) 和 Dyne (2003) 的默许性沉默相似。曾晓 (2007) 提出的自卫性沉默与 Dyne (2003) 的防御性沉默类似, 道德性沉默则与亲社会性沉默类似。

郑晓涛等 (2006) 在中国情境下研究沉默行为, 提出了漠视性沉默。漠视性沉默指员工由于对现有工作或组织低水平的承诺和卷入而消极的保留观点, 意味着漠视组织的利益。此观点在他随后所做的实证研究中得到了证实。而赵冰 (2007) 在中国情境下进行的实证研究发现, 在我国企业中, 默许性沉默现象最为严重, 防御性沉默次之, 亲社会性沉默程度最低。换言之, 亲社会性沉默在中国情境中不显著, 默许性沉默现象最为显著, 支持了郑晓涛的理论。^[13]目前为止, 在中

国情景下被引用和采纳最多的也是郑晓涛的三维理论，其中，默许性沉默指的是员工无力改变现状的消极顺从；防御性沉默指的是员工为避免人际隔阂和他人攻击的自我保护，而选择保持沉默；漠视性沉默指的是员工对现在工作或所属组织的认同不够而消极保留观点。本文的研究也将采用郑晓涛的三维观点。

2.1.3 员工沉默行为的前因变量

Lepine 和 Van Dyne (1998)^[14]认为预测行为的变量可以分为两类：一是以个体为中心（例如：性别、个性）；二是以情境为中心（例如：工作特征、社会背景）。本文根据文献回顾整理也将影响员工沉默行为的变量分为此两类。具体分析如下：

(1) 个体变量

影响员工沉默行为的个体变量的包括性别、个性。

表 2-1 影响员工沉默行为的个体变量研究汇总

个体变量	研究者	观点
性别	Gilligan (1982)	女性相对男性会表现出更多的沉默行为。
	Buzzanell (1994)	女性由于其关系导向的价值观而在组织中被边缘化，使得其沉默行为较为普遍。
	White (1997)	女性大学生常常因为担心观点不被承认多选择沉默。
	段锦云 (2007)	由于中国传统文化中女性隐忍的角色，女性相对男性会有较多的沉默行为。
个性	Near & Miceli (1985)	低自尊者相对高自尊者在矛盾环境中更可能收回自己的观点，而选择沉默。
	Lepine & Van Dyne (1998)	员工的自尊水平将影响他的沉默行为。
	Lepine & Van Dyne (2001)	负责任的员工更倾向选择表达观点，外向性的员工提出建议的可能性大，情绪稳定性较低的员工更倾向于沉默。
	Pinder & Harlos (2001)	员工的控制感、自尊以及对交流的认识会影响员工的沉默行为。

资料来源：笔者整理。

第一，性别。Gilligan (1982) 认为女性在提出观点时常常考虑社会接受和与他人的社会关系，并且其行为会表现出更多的关系导向。因此，相对男性会表现出更多的沉默行为。^[15]White (1997) 的研究也发现，女性大学生往往可能因为担心观点不被认同而选择沉默。^[16]此外，Buzzanell (1994) 则认为由于来自

于泰勒主义的影响，即强调独立、控制、竞争等更符合男性的价值观，而使得组织更多被男性控制，女性由于价值观多为关系导向，而在组织中容易被边缘化，使得其沉默行为较为普遍。^[17]国内学者段锦云（2007）等以中国女性为对象研究发现，因为中国传统文化中，女性往往扮演着隐忍的角色，相对男性会有较多的沉默行为。^[18]

第二，个性。Lepine 和 Van Dyne（2001）在对大五性格和进谏行为的实证研究中发现：负责任的员工更倾向选择表达观点，外向性的员工提出建议的可能性大，情绪稳定性较低的员工由于不安全感并且更容易体会尴尬，更倾向于沉默。^[19]Near 和 Miceli（1985）研究认为低自尊者在矛盾环境中更可能收回自己的观点，而选择沉默。^[20]Lepine 和 Van Dyne（1998）认为由于提出建议涉及到组织不同意和其他人不服从的风险，从而对群体的凝聚力产生威胁，因此，员工的自尊水平将影响他的沉默行为。^[14]Pinder 和 Harlos（2001）认为员工的控制感、对交流的认识、自尊等会影响员工的沉默行为^[7]。

（2）情境变量

影响员工沉默行为的情境变量包括组织规范和实践、群体规模与管理模式、同事、管理者、民族文化等。

表 2-2 影响员工沉默行为的情境变量研究汇总

情境变量	研究者	观点
组织规范 和实践	Argyris (1977)	组织中会有一些游戏规则和规范会阻碍雇员说出他们知道的关于技术和政治的问题。
	Redding (1985)	许多组织经常不能容忍批评和不满，他们会暗示员工不要通过挑战公司政策或者管理特权。
	Ashford (1998)	影响员工沉默行为的环境因素应该包括组织支持、规范、个人和高层管理者的关系质量。
群体规模和 管理模式	Hackman & Vidmar (1970)	群体规模越大，员工选择沉默行为的可能性越大。
	Lepine & Van Dyne (1998)	采用自我管理的方式比采用以控制为主的传统管理方式表现出更多的决策参与和更少的沉默行为。
同事	Moorhead & Monranari (1986)	当个体和同事之间的关系很好，群体内部凝聚力高时，员工会倾向于表达自己的观点。
	Ashforth & Humphrey (1995)	组织中存在“标签”的影响，标签会影响同事的认知，则会阻碍员工提出观点。
	Bowen & Blackmon (2003)	感知到其他同事的观点会影响员工自己决定是否发表意见。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库