

# 感知的领导距离对员工建言行为的影响研究

## ——心理安全感的中介作用

井 辉

(郑州大学商学院, 郑州 450001)

〔摘要〕 组织中的领导因素在促进员工建言的过程中发挥着重要的作用,但员工所感知到的领导距离对其建言行为有何影响?本文基于社会认知理论,并通过对160名员工问卷调查数据的统计分析结果表明:员工感知的权力距离对促进性建言有显著的负向影响,而感知的社会距离对抑制性建言有显著的负向影响;心理安全感在感知的权力距离与促进性建言之间、感知的权力距离和抑制性建言之间有显著的中介效应。这一结论为促进和改进中国情境下的员工建言行为提供了一定的理论依据。

〔关键词〕 领导距离 心理安全感 促进性建言 抑制性建言 因子分析

DOI: 10.3969/j.issn.1004-910X.2017.07.012

〔中图分类号〕 F272.92 〔文献标识码〕 A

### 引言

经济全球化和现代科学技术的发展,在给企业带来大量发展机遇的同时,也使得其面临着更加激烈的市场竞争。为了树立和保持竞争优势,企业必须不断进行变革和创新。员工作为与企业利益最密切的群体之一,其价值不仅仅体现在出色地完成本职工作,还体现在要能够针对企业在经营发展中存在的各种问题提供合理化的改进建议,即建言行为。建言行为是指员工在工作中发现问题,主动向组织指出问题并且提出合理化改进建议的过程,也是企业进行变革与创新的重要起源。大量研究也已表明,员工的建言行为可为组织带来积极的影响。然而现实中,许多员工往往宁愿保持沉默也不轻易表达自己的建议,尤其是在中国这样一个尊重权威的社会中更是如此。因此,如何促进员工建言已成为人们关注的一个热点话题。

Van Dyne等(1998)的研究指出,个体差异、情境因素等都是影响员工是积极建言还是保持沉默的因素<sup>[1]</sup>。在这些因素中,由于领导往往是员

工建言的对象和资源的提供者,历来被认为是影响员工“知而不言”(沉默)还是“知无不言”(建言)的重要因素。大量研究也都表明,变革型领导、真实性领导、伦理领导、授权型领导等对员工建言行为都有显著的影响。在中国文化背景下,学者们的研究也发现家长式领导、变革型领导、参与型领导、授权型领导、道德领导、真实型领导、权威/威权领导等对员工建言也具有较强的解释力。

由此观之,领导是影响员工建言行为的重要因素,但目前研究中所探讨的领导因素通常是领导者自身主动表现出来的行为风格或特质及其对员工建言的影响。现实中,员工表达建议可能会感受到来自上级的权力压力(担心冒犯权威),如Botero和Van Dyne(2009)的研究指出,员工所感知的领导权力距离与建言行为负相关<sup>[2]</sup>;Liu和Liao(2013)的研究也指出,权力距离和结构距离对变革型领导和员工建言行为之间的关系具有调节效应<sup>[3]</sup>。然而,无论权力距离还是结构距离,都是员工所感知到的领导距离的一个方面或维

收稿日期:2017-03-23

基金项目:国家自然科学基金(NSFC)-河南人才联合基金(项目编号:U1404704);河南省高等学校青年骨干教师资助计划(项目编号:2015GGJS-165);河南省高校科技创新人才支持计划(人文社科类)(项目编号:2017-cxrc-026)资助。

作者简介:井辉,郑州大学商学院副教授,管理学博士,硕士生导师。研究方向:组织行为与人力资源管理。

度,领导距离作为一个整体变量对员工建言有什么样的影响?目前还缺乏相关的研究。论文基于社会认知理论,指出员工感知的领导距离对员工建言具有显著的影响,而且员工心理安全感在二者的关系中具有中介作用,并运用中国情境下的问卷调查数据对三者之间的关系进行实证检验。

## 1 假设提出

### 1.1 领导距离与员工建言行为

领导距离的概念通常被归入到领导理论中, Napier 和 Ferris (1993) 的研究较早将领导距离定义为:主管和直接下属之间在心理、结构、功能等方面的不同或不一致的一种多维结果体现<sup>[4]</sup>,即领导距离包括心理、结构和功能距离三个维度。其中,心理距离是指管理者和下属间的心理差异,既包括人口统计学意义上的距离、下属对自己与领导间权力差异的接受程度,还包括下属认为自己与领导的信仰、价值或态度的相似程度等;结构距离是指下属与领导间的空间距离、接触频率等;职能距离是指管理者和下属间功能性工作关系的质量和紧密程度。后来的研究大都沿袭这一框架考察领导距离的前因和结果变量(Shamir, 1995; Waldman 和 Yammarino, 1999; Antonakisa 和 Atwater, 2002)<sup>[5]</sup>。

而建言一词最早由 Hirschman 于 1970 年提出<sup>[6]</sup>,并随着组织公民行为和周边绩效等角色外行为的研究的兴起而得到广泛关注。Motowildo 等(1997)将建言定义为:以改善环境为目的,以变化为导向的、富有建设性的人际交流行为<sup>[7]</sup>; Lepine 和 Van Dyne (2001)将建言定义为:个体为改进组织现状而提出的非个人责任范围内富有建设性意见的一种促进性、挑战性的行为,并带有创新性导向,强调改进而非仅仅是批评,是一种挑战——促进性的角色外行为<sup>[8]</sup>; Van Dyne 和 Botero (2003)认为,建言行为是以合作动机为基础的、有关工作想法、信息及意见的表达,是一种创新导向的组织公民行为<sup>[9]</sup>; Premeaux 和 Bedeian (2003)认为,建言行为是员工公开的表达自己对于工作场所问题的建议,包括对他人的行动和观念的看法,并提出缓解或解决问题的方

法和思路<sup>[10]</sup>; Detert 和 Burris (2007)认为,建言行为是员工为了提高组织绩效而向管理者提供建议的一种自发的主动性行为<sup>[11]</sup>; Tangirala 和 Ramanujam (2008)认为,建言主要是指员工“表达那些具有挑战性和建设性”的想法和意见的行为<sup>[12]</sup>; Morrison (2011)认为,建言是以改善组织或单位运作效率为目的、针对所在组织的相关问题、自由地表达自己的建议和忧虑的行为<sup>[13]</sup>。

与此同时,许多研究也发现,特定的组织情境因素也会影响员工的建言行为,如前文所述的领导因素等在预测员工建言行为的过程中具有重要的作用(Detert 和 Burris, 2007)<sup>[11]</sup>,尤其是在中国情境下的组织中,受中国传统文化的影响,尊重权威且具有较高的权力距离,员工是否建言以及在什么情况会积极建言,也会受到领导因素的影响<sup>[14]</sup>。社会认知理论指出,组织中个体的认知因素对行为决策具有重要作用,个体行为的形成和维系是个体行为及环境间持续相互作用的结果,个体的内在认知和外部环境共同决定了个体的行为(Bandura, 1977)。换言之,组织中的员工个体是否产生建言行为,取决于其内在认知活动和外部环境因素的共同作用,当员工感知到的领导距离较小时,会面临着更小的权力压力与与领导的更多的沟通交流机会,因而会表现出积极的建言行为;反之,则会面临着更大的权力压力和更少的沟通交流机会,就会表现出消极的建言行为。为此,可推出假设 1。

假设 1: 员工感知的领导距离对其建言行为有负向的影响。

### 1.2 员工心理安全感的中介作用

心理安全感是由 Schein 和 Bennis (1965) 率先提出的,是指为了变革的顺利推进,组织需要为员工提供一个安全的环境,使他们能够“发自内心去承担某些任务”。Kahn (1990) 的研究指出,心理安全感是“员工在组织中表达自我时不用担心给自身形象、地位和职业生涯带来负面影响和打击”的感受<sup>[15]</sup>; Edmondson (1999) 的研究也指出,心理安全感是指“员工个体在工作环境中感知到的人际风险”<sup>[16]</sup>; Tynan (2005)

的研究将心理安全感分为自我心理安全感和他人心理安全感,前者是指“个体可以感知到的他人对自身安全的影响程度”,后者是指“个体在与他人的互动过程中感知到的他人安全程度”<sup>[17]</sup>; Brown 和 Leigh (1996) 的研究将心理安全感定义为,组织成员从心理上感知到的组织环境的安全程度,具体包括对灵活性和支持性的管理方式、清晰的角色界定、允许充分表达的组织氛围的感知<sup>[18]</sup>; Markus 和 Michael (2003) 将心理安全感看作是一种组织制度程序或规范,它可以指导组织内个人相互之间信任地交流互动,有效降低组织环境中存在的风险<sup>[19]</sup>。

Milliken 等人 (2003) 指出,现实工作中,大多数员工经常并不愿意自由公开地表达自己的建议或观点,主要是因为建言行为经常涉及到对组织现状的挑战或批评,存在较大的风险。Liang 和 Farh (2008) 的研究也指出,员工不愿意表达自己的建议和观点的现象在中国情境下更为突出,因为中国传统文化历来强调团结和谐与领导权威,当员工提出对组织现状的挑战或批评时,常常被看作是破坏团结和挑战领导权威的行为,因此只有员工有较高的可以自由表达建议的安全信念时,才有可能对建言抱以积极的态度<sup>[20]</sup>。其他一些研究也表明,心理安全感可以促进员工个人观点的表达 (Edmondson, 2003)、增加员工建言行为的发生 (Walumbwa 和 Schaubroeck, 2009; Detert 和 Burris, 2007)。反之,当员工感到表达自己的观点有可能会给自己带来麻烦或造成损失时,他们将会尽量避免表达真实意见,更多地选择保持沉默,心理安全感的高低会影响员工提出新想法或表达个人意见的意愿或动机。

Edmondson (2003) 的研究指出,组织情境也会通过影响员工的心理安全认知,影响其建言行为,因此员工可能会视特定组织或工作情境来确定建言是否安全或值得。李锐等人 (2009) 的研究则指出,员工之所以不愿建言,是由于其所处的工作环境无法让他们毫无顾虑地说出自己的建议或想法,或者是觉得建言的风险大于收益。Edmondson (2003) 的研究还指出,领导因素能

够通过促进员工心理安全的方式创设员工建言的环境,激发员工建言行为。换言之,当员工感知到的领导距离越近时,其有更强的心理安全感,因而也就能大胆地就组织中存在的问题表达自己的想法和建议;反之,员工心理安全感越低,就越不会轻易地就组织中存在的问题表达自己的想法和建议。由此,可推出假设 2。

假设 2: 心理安全感对员工感知的领导距离和建言行为间的关系有中介作用。

## 2 研究设计

### 2.1 变量的测量

对感知的领导距离变量的测量,当前的研究中并没有较为成熟完整的问卷量表,大多数研究采用权力距离 (周建涛, 廖建桥, 2012)<sup>[3][21]</sup>、社会距离 (Cole 等, 2009)<sup>[22]</sup> 或上下级关系质量 (Law 等, 2000)<sup>[23]</sup> 的某一方面来测量。本文综合使用 Earley 和 Erez (1997) 的权力距离问卷 (包括 8 个题项) 和 Law 等人 (2000) 的上下级关系质量问卷 (包括 6 个题项) 作为感知的领导距离测量工具。

对建言行为变量,测量方式有多种,其中尤以 Liang 和 Farh (2008) 开发的二维度建言行为量表 (包括 11 个题目,促进性建言 5 个题项,抑制性建言 6 个题项) 具有良好的中国情景适用性,且有良好的信度和效度<sup>[20]</sup>,本文也采用这一测量方式。

对心理安全感变量进行测量的量表也有许多版本,Edmondson (1999)、Deter 和 Burris (2007) 和 May (2004) 等人开发的量表在国外的研究中应用较为广泛,而李宁和严进 (2007) 等人开发的量表在国内的研究中得到了较为广泛的应用<sup>[24]</sup>,本文也采用该问卷作为员工心理安全感的测量工具。

对上述问卷量表,均采用 Likert 5 点方式,由被调查者根据自己工作中感受到的情况,从 1 (完全不符合) 到 5 (完全符合) 填写。

### 2.2 数据来源与分布

为验证提出的假设关系,面向河南省内的不同行业、不同层次的员工,实行匿名问卷调查,共发放 300 份问卷,收回 201 份,剔除填写不完

整的部分,共产生160份有效问卷。其中,男性占46.3%,女性占53.7%,年龄在20~30岁之间的占比90%,31~40岁的占3.1%,大专及以上学历的占99.4%,工作年限1~3年的占60.6%,3年以上的占36.3%,一般员工占47.5%,基层管理人员占40%,中层及以上人员占12.6%,来自国有企事业单位的人员占68.1%,民营企业的占23.8%,外资或合资企业的占8.1%。样本数据分布具有较好的代表性。

### 2.3 共同方法偏差检验

在问卷调查中,由于所有题项均由同一被试人员填写,可能会导致同源偏差的存在,除了选取不同行业不同类型企业组织的员工对问卷进行匿名填写以控制同源偏差之外,还采用Harman单因子检测法检验数据的同质性,即将问卷所有题项放在一起做因子分析,如果抽取出的因子数量不止一个,且第一个因子的方差贡献率不超过40%,通常认为共同方法偏差不严重。分析结果发现,不进行旋转的第一个因子仅解释24.88%的方差,表明不存在严重的共同方法偏差。

## 3 统计分析

### 3.1 可靠性分析

其次,对问卷量表的信度进行分析。Cronbach's  $\alpha$  系数通常是判别量表信度高低的指标。一般情况下,当  $\alpha > 0.7$  时表明量表的信度达到较好的水

由于采用的问卷均为已有研究中广为使用的量表,本身已经具有较好的信度和效度,为确保数据的有效性,再次对其进行信度和效度分析。

首先,对各问卷量表进行效度分析。一般情况下,如果量表KMO值大于0.5,Bartlett球形检验结果的卡方值达显著水平,各因子的解释总变异大于60%,就表明量表具有较好的结构效度,且适宜进行因素分析(Kaiser,1974)。

数据分析结果表明(表1):建言行为量表的KMO值为0.5,Bartlett球形检验显著,适合作因子分析,且可以抽取两个因子(促进性建言和抑制性建言),累计方差解释率达62.7%,因子载荷也都在0.7以上;感知的领导距离量表的KMO值为0.773,Bartlett球形检验显著,适合作因子分析,且可以抽取两个因子(感知的权力距离和感知的社会距离),累计方差解释率达67.047%,因子载荷也都在0.7以上;心理安全感量表的KMO值为0.818,Bartlett球形检验显著,适合作因子分析,且可以抽取一个因子,累计方差解释率达62.343%,因子载荷也都在0.7以上;这说明研究所采用的量表都具有较好的结构效度。

表1 量表信度和效度检验结果

变量	KMO	$\chi^2$	df	P	因子解释量 %
员工建言行为	0.887	873.861	55	0.000	62.700
感知的领导距离	0.773	402.064	21	0.000	67.047
心理安全感	0.818	330.298	10	0.000	62.343

平。从表2可知,感知的领导距离、员工建言行为和心理安全感量表及其各因子Cronbach's  $\alpha$  系数均超过0.7,说明各量表均具有较高的信度。

表2 各量表信度检验结果汇总表

量表	因子	题项数	Cronbach's $\alpha$ 系数
员工建言行为	促进性建言行为	6	0.840
	抑制性建言行为	5	0.888
感知的领导距离	感知的权力距离	3	0.736
	感知的社会距离	5	0.754
心理安全感		5	0.848

### 3.2 相关性分析

对问卷调查数据进行相关性分析的结果表明(表3),感知的领导距离与心理安全感和建言

行为都显著负相关,心理安全感与建言行为显著正相关,表明可对变量之间的关系做进一步的分析。

表3 相关分析

	V1	V2	P	L1
V2	0.000			
P	0.333**	0.486**		
L1	-0.219**	-0.018	-0.108	
L2	-0.232**	-0.322**	-0.350**	-0.230**

注:\*\*在.01水平(双侧)上显著相关。V1-促进性建言, V2-抑制性建言, L1-感知的权力距离, L2-感知的社会距离, P-心理安全感。

### 3.3 假设关系检验

为检验变量之间的关系,一般采用Baron和Kenny(1986)提出的方法,即构建4类回归方程:

①构建中介量对自变量的方程,检验自变量对中介变量的影响;②构建因变量对自变量的方程,验证自变量对因变量的影响;③构建中介变量对因变量的影响;④检验自变量和中介变量对因变量的共同影响。当3类变量同时出现在回归模型中时,自变量对因变量的作用减弱或消失。

根据上述方法:(1)进行心理安全感对感知的领导距离(感知的权力距离和社会距离)的回归;(2)进行建言行为(促进性和抑制性建言)对感知的领导距离(感知的权力距离和社会距离)

的回归;(3)将感知的领导距离(感知的权力距离和社会距离)与心理安全感同时进入回归方程。

首先,对感知的领导距离、员工心理安全感和促进性建言之间的关系进行回归分析的结果表明(表4):感知的社会距离和权力距离对员工的促进性建言都有显著的负向影响,而感知的社会距离则对员工心理安全感有显著的负向影响,且当感知的领导距离和心理安全感一起进入回归方程时,可以解释员工促进性建言13.4%的变质量,其中感知的权力距离的回归系数由0.175调整为0.313,仍然显著,这说明心理安全感在感知的权力距离与员工促进性建言的关系中起着部分中介作用。

表4 感知的领导距离、心理安全感与促进性建言的关系

自变量	因变量		
	第一步:心理安全感	第二步:促进性建言行为	第三步:促进性建言行为
感知的权力距离		-0.175*	-0.185*
感知的社会距离	-0.350**	-0.192*	
心理安全感			0.313**
调整后的R <sup>2</sup>	0.117	0.071	0.134
F值	22.046**	7.089**	13.269**

注:\*表示在0.05水平上显著,\*\*表示在0.01水平上显著。

其次,对感知的领导距离、员工心理安全感和抑制性建言之间的关系进行回归分析的结果表明(表5):仅有感知的社会距离对员工的抑制性建言和员工心理安全感有显著的负向影响,且当感知的领导距离和心理安全感一起进入回归方

程时,可以解释员工抑制性建言25.3%的变质量,其中感知的社会距离的回归系数由0.350调整为0.425,仍然显著,这说明心理安全感在感知的社会距离与员工抑制性建言的关系中起着部分中介作用。

表5 感知的领导距离、心理安全感和抑制性建言的关系

自变量	因变量		
	第一步: 心理安全感	第二步: 抑制性建言行为	第三步: 抑制性建言行为
感知的权力距离			
感知的社会距离	-0.350**	-0.322**	-0.425**
心理安全感			0.173*
调整后的 R <sup>2</sup>	0.117	0.098	0.253
F 值	22.046**	18.237**	27.875**

注: \* 表示在 0.05 水平上显著, \*\* 表示在 0.01 水平上显著。

由上述分析结果可知:感知的权力距离对员工的促进性建言有直接的负向影响,而感知的社会距离则通过员工心理安全感有间接的影响;感知的社会距离不仅对员工的抑制性建言有直接的负向影响,而且还通过员工心理安全感对员工的抑制性建言有间接的影响,感知的权力距离对员工抑制性建言行为的影响并不显著。由此,假设1和假设2都得到部分验证。

#### 4 结论

随着科学技术和外部环境的复杂多变,越来越多的组织开始把关注焦点转移到企业内部,依靠创新和应对变革的能力的提升来树立和保持竞争优势。员工建言作为组织中的一种角色外行为,对组织能力的提升具有重要的作用。论文基于社会认知理论,并利用中国文化情境下企业组织中员工的问卷调查数据的实证研究表明:员工所感知到的领导距离对员工的建言行为有显著的负向影响,尤其是感知到的领导距离中的权力距离对促进性建言有显著的负向影响,而社会距离维度则对抑制性建言有显著的负向影响;此外,感知到的领导距离还能通过心理安全感间接影响员工建言行为。这一研究结论为促进和改进员工的建言行为,尤其是具有高权力距离的中国文化传统下的员工建言行为提供了一定的理论支持。

#### 参 考 文 献

[1] Van Dyne, L. & LePine, J. A. Helping and Voice Extra-role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity [J]. Academy of Management Journal, 1998, 41 (1), 108 ~ 119.  
[2] Botero, I. C. & Van Dyne, L. Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia [J]. Management Communication Quarterly, 2009, 23 (1): 84 ~ 104.

[3] Liu, S. M., & Liao, J. Q. Transformational Leadership and Speaking Up: Power Distance and Structural Distance as Moderators [J]. Social Behavior and Personality, 2013, 41 (10): 1747 ~ 1756.  
[4] Napier, B. J., & Ferris, G. R. Distance in organizations [J]. Human Resource Management Review, 1993, 3 (4), 321 ~ 357.  
[5] Antonakisa, J. & Atwater, L. Leader Distance: a Review and a Proposed Theory [J]. The Leadership Quarterly, 2002, 13 (6), 673 ~ 704.  
[6] 阿尔伯特·O·赫希曼.退出、呼吁与忠诚:对企业、组织和国家衰退的回应[M].北京:经济科学出版社.2001.  
[7] Motowidlo, S. J., Borrmann, W. C., Schmit, M. J. A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance [J]. Human Performance, 1997, 10 (2), 71 ~ 83.  
[8] Lepine, J. A., & Dyne, L. V. 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.  
[9] Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. C. Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs [J]. Journal of Management Studies, 2003, 40 (6), 1359 ~ 1392.  
[10] Premeaux, S. F., Bedeian, A. G. Breaking the Silence: the Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace [J]. Journal of Management Studies, 2003, 40 (40): 1537 ~ 1562.  
[11] 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.  
[12] Tangirala, S., Ramanujam, R. Exploring Nonlinearity In Employee Voice: The Effects of Personal Control and Organizational Identification [J]. Academy of Management Journal, 2008, 51 (6): 1189 ~ 1203.  
[13] Morrison, E. W. Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research [J]. The Academy of

- Management Annals, 2011, 5 (1) : 373 ~ 412.
- [14] 周建涛, 廖建桥. 为何中国员工偏好沉默: 威权领导对员工建言的消极影响 [J]. 商业经济与管理, 2012, 253 (11) : 71 ~ 81.
- [15] Kahn, W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work [J]. Academy of Management Journal, 1990, 33 (4) , 692 ~ 724.
- [16] Edmondson, A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams [J]. Administrative Science Quarterly, 1999, 44 (2) , 350 ~ 383.
- [17] Tynan, R. The Effect of Threat Sentient and Face Give on Dyadic Psychology and Upward Communication [J]. Journal of Applied Social Psychology, 2005, 36 (1) , 224 ~ 248.
- [18] Brown, S. P., Leigh, T. W. A New Look at Psychological Climate and its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance [J]. Journal of Applied Psychology, 1996, 81(4) , 358 ~ 368.
- [19] Markus, B., Michael, F. Innovation is Not Enough: Climates for Initiative Psychology Safety, Process Innovations, and Firm Performance [J]. Journal of Organizational Behavior, 2003, 24 (1) , 45 ~ 68.
- [20] Liang, J., Farh, J. L. Promotive and Prohibitive Voice Behavior in Organizations: A Two-wave Longitudinal Examination [C]. Third International Association of Chinese Management Research Conference, Guangzhou, China, 2008.
- [21] 周建涛, 廖建桥. 权力距离导向与员工建言: 组织地位感知的影响 [J]. 管理科学, 2012, 25 (1) : 35 ~ 44.
- [22] Cole, M. S., Bruch, H., & Shamir, B. Social Distance as a Moderator of the Effects of Transformational Leadership: Both Neutralizer and Enhancer [J]. Human Relations, 2009, 62(11) : 1697 ~ 1733.
- [23] Law, K. S., Wong, C. S., Wang, D., & Wang, L. Effect of Supervisor-subordinate Guanxi on Supervisory Decisions in China: an Empirical Investigation [J]. The International Journal of Human Resource Management, 2000, 11 (4) , 751 ~ 765.
- [24] 李宁, 严进. 组织信任氛围对任务绩效的作用途径 [J]. 心理学报, 2007, 39 (6) : 1111 ~ 1121.
- [25] Baron, R. M., Kenny, D. A. The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1986, 51 (6) : 1173 ~ 1182.

## Influence of Leadership Distance on Employee Voice

——the Moderating Effect of Psychological Safety

Jing Hui

(School of Business, Zhengzhou University, Zhengzhou 450001, China)

[ Abstract ] Many researches have pointed out that leadership behavior in organization plays an important role in the process of promoting the employee's voice behavior, but what is the influence of the perceived leadership distance on this behavior? The findings based on social cognitive theory and statistical analysis to 160 survey data in Chinese context show that perceived power distance of leadership distance has significant negative impact on employee's promotive voice, and perceived social distance has significant negative impact on prohibitive voice behavior. And psychological safety has significant moderating effect on the relationship between power distance and promotive voice behavior, between power distance and prohibitive voice behavior. This conclusion provides a theoretical basis for the promotion and improvement of employee voice behavior in all kinds of organizations in Chinese context.

[ Key words ] leadership distance; psychological safety; promotive voice; prohibitive voice; factor analysis

(责任编辑: 史琳)