

建言类型对上级采纳建言的影响研究： 感知的建言者尊重的中介作用

冯紫阳, 邱 玲

上海工程技术大学管理学院, 上海

收稿日期: 2023年7月3日; 录用日期: 2023年8月11日; 发布日期: 2023年8月18日

摘 要

基于说服理论构建了上级纳谏模型, 通过领导与员工的问卷调查, 探讨了员工建言类型、感知的建言者尊重、积极幽默水平和上级采纳建言之间的关系。研究采用问卷调查的形式, 对获取的数据进行相关统计分析后, 研究结果表明: 建言类型显著影响上级采纳建言, 相较于抑制性建言而言, 上级更多采纳促进型建言; 感知的建言者尊重在建言类型与上级采纳建言之间起到中介作用, 面对不同类型的员工建言, 领导者感知的建言者尊重程度越高, 其建言采纳的可能性就越高; 相对于抑制型建言, 领导感知的建言者尊重在促进型建言与采纳建言之间的中介效用更强; 积极幽默水平在建言类型与感知的建言者尊重之间起到调节作用, 相对于低积极幽默水平, 在高积极幽默水平下, 面对两种建言类型时, 上级感知的建言者尊重程度更高; 积极幽默水平调节了感知的建言者尊重在建言类型与采纳建言之间的中介作用, 相对于低积极幽默水平, 在高积极幽默水平下, 感知的建言者尊重起到的中介作用得到增强。

关键词

促进性建言, 抑制性建言, 采纳建言, 感知的建言者尊重, 积极幽默水平

The Influence of Voice Behavior Types on the Adoption of Voice Behavior by Superiors: The Mediating Role of Perceived Speaker Respect

Ziyang Feng, Ling Qiu

School of Management, Shanghai University of Engineering Science, Shanghai

Received: Jul. 3rd, 2023; accepted: Aug. 11th, 2023; published: Aug. 18th, 2023

Abstract

Based on the theory of persuasion, a model of superiors' acceptance of voice is constructed. Through the questionnaire survey of leaders and employees, the relationship between employees' voice behavior types, perceived speaker respect, positive humor level and superiors' acceptance of voice behavior is discussed. The research shows that the type of voice behavior significantly affects the adoption of voice behavior by superiors. Compared with inhibitive voice behavior, superiors adopt more accelerative voice behavior. The perceived respect of the speaker plays an intermediary role between the type of voice behavior and the adoption of voice behavior by superiors. Facing different types of employee voice behavior, the higher the perceived respect of the speaker, the higher the possibility of the adoption of voice behavior by the leader. Compared with inhibitive voice behavior, leader-perceived speaker respect has stronger mediating effect between accelerative voice behavior and adopted voice behavior. Positive humor level plays a moderating role between voice behavior types and perceived speaker respect. Compared with low positive humor level, in high positive humor level, perceived speaker respect level is higher when facing two types of voice behavior types. Positive humor level moderates the mediating effect of perceived speaker respect on the relationship between voice behavior type and voice adoption. Compared with low positive humor level, perceived speaker respect plays an enhanced mediating role at high positive humor level.

Keywords

Accelerative Voice Behavior, Inhibitory Voice Behavior, Adopt Suggestions, Perceived Speaker Respect, Positive Humor Level

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着社会的快速发展, 企业之间的竞争愈加激烈, 员工建言作为一种变革导向型的组织公民行为, 目的在于改变现状, 改善组织的工作流程来增强组织的绩效, 促进组织的发展[1]。建言行为作为企业发展的驱动力量, 在今天显得更加重要。对于组织而言, 员工建言有利于提高上级决策准确性[2]、促进团队创新、降低离职率、提高组织效能[3]。然而员工建言行为是员工与上级双向交流的过程[4], 只有上级能够接受员工的建议并积极推行, 员工的建言行为才会对组织起到重要的作用。相反如果员工的建议没有得到领导者的采纳, 还会导致员工的积极性受挫、离职等消极后果[5] [6]。此外国内外学者对于上级采纳建言的研究相对较少, 更多的研究关注到员工建言行为的前因变量和结果变量, 所以对上级采纳建言行为进行研究具有理论和实践意义。

建言本质上是一种说服行为, 是员工向上级提出建议尝试说服上级采纳建议的行为。根据说服理论, 主要有四类因素影响说服效果: 信息来源、信息、情境和接收者[7]。信息来源是指信息的来源或建言者的特征; 信息是指员工向上级传递信息的特点; 情境是指传递信息时所处环境的特点或传递信息的途径; 接收者是指接收者个人特征, 对员工建议具有决定性作用[7], 而在复杂的组织中, 想更好地理解采纳建言还需要综合考虑这四类因素[8]。因此本研究以领导为研究对象, 关注建言类型和感知的建言者尊重这

两个来自信息来源和接收者方面的因素对采纳建言的影响。此外, 建言行为作为一种交流形式, 交流方式的选择是本研究值得考虑的因素。高幽默水平的交流方式会让沟通氛围更加和谐、提高沟通效率以及提高工作的完成效率等。所以本研究探究高积极幽默水平在建言类型、感知的建言者尊重和采纳建言三者之间的关系。

2. 理论与假设

2.1. 建言类型对采纳建言的影响

建言采纳是指上级对员工提出的建议接受和认可程度[9]。目前国内外学者大多认为建言类型是一个包含多维度的变量, 诸多学者根据具体的情况将建言行为划分不同维度, 其中 Liang 和 Farch [10]基于中国具体管理情境, 把员工建言行为划分成两个维度: 促进型建言和抑制型建言, 得到了许多学者的支持。因此本文将员工建言类型分为促进型建言和抑制型建言。

促进型建言着眼于未来发展, 聚焦于如何提高组织效率和绩效, 改善组织现状和 workflows, 帮助公司完成相应的工作目标。从信息框架上来看, 促进型建言属于积极信息框架, 效用一致性表明积极框架有利于唤起积极的联想, 决策者将分配更多的资源在促进型建言上[11]。促进型建言关注未来的发展, 侧重于提出具体的改善现状的方法, 直接受益的是管理者。上级会将其视为员工真心实意为企业发展考虑, 是员工对企业拥有归属感的体现[12]。而抑制型建言关注组织存在的问题, 直接提出疑问, 可能会被上级视为质疑其能力的体现。抑制型建言只是提出问题而没有提供相应的解决方案, 上级在对员工建言行为归因时, 可能会认为是员工考虑不成熟或对上级有怨言的表现而不采纳建言[11]。抑制型建言关注组织存在的问题, 可能会在同事和上级之间引起冲突, 破坏组合的人际氛围, 上级对抑制性建言有着消极的理解[13]。因此提出以下假设:

H1: 建言类型对上级采纳建言产生正向影响。对于抑制性建言而言, 上级更多采纳促进型建言。

2.2. 感知的建言者尊重的中介作用

尊重是指咨询师在价值、尊严、人格等方面与求助者平等, 体现为对求助者现状、价值观、人格和权益的接纳、关注和爱护[14]。促进型建言关注组织未来的发展方向, 向上级提供建设性意见和解决措施, 是对上级和组织负责的表现, 领导者容易做出积极的解读: 在促进型建言中感知到建言者对上级和组织持有尊重的态度, 是站在领导者的立场上对组织存在的问题和未来发展前景进行思考并积极建言。抑制型建言以问题为导向, 关注组织的消极方面, 含有挑战和批评的意味, 可能会得罪领导且使其难堪, 传达出不尊重上级权威的信号[5]。当领导面对员工的抑制型建言时, 会认为其没有顾及领导的脸面, 没有考虑到其所处的位置, 并没有尊重领导在组织的地位和其在公司所做出的决策。因此当领导者面对消极型建言时, 认为是员工表达不尊重的表现, 这样容易加剧个人情绪的不平衡, 从而影响对建言的采纳[15]。因此提出以下假设:

H2a: 感知的建言者尊重在建言类型和上级采纳建言之间起到中介作用, 即面对不同类型的员工建言, 领导者感知的建言者尊重程度越高, 其建言采纳的可能性就越高。

H2b: 相对于抑制型建言, 领导感知的建言者尊重在促进型建言与采纳建言之间的中介效用更强。

2.3. 积极幽默水平的调节作用

幽默是一种良好的沟通策略, 有利于缓解冲突, 提高人际关系的质量[16]。Decker 将幽默划分为积极幽默和消极幽默, 积极幽默是一种良性的、非冲突的幽默, 是指运用幽默的表达方式, 以开善意的玩笑和讲笑话来促进人们之间的交流; 而消极幽默是指用侮辱性的语言进行调侃, 是一种不尊重别人的行

为表现[17]。根据说服理论,当信息以轻松愉快的方式传达时更具有说服力,从而促进个体进行积极的思考[18]。积极幽默所营造的轻松愉快的氛围能够影响接收者的积极情绪,促进个体的思维方式更加开放、包容,倾向于信任建言者并采纳建言[19]。因此,当积极幽默水平高时,领导者更加开放、包容。在面对促进型建言时,上级会感受到建言者表达的高度尊重,建言采纳的程度越高。虽然抑制型建言会表现出质疑、挑战等意味,但建言者在向上级进行建言时所表现出的高积极幽默水平,在一定程度上有利于改善状况,促进建言的采纳。因此提出以下假设:

H3a: 积极幽默水平在建言类型与建言采纳之间起到调节作用,相对于低积极幽默,在高积极幽默水平下,两种建言类型的建言采纳程度更高。

H3b: 积极幽默水平在建言类型与感知的建言者尊重之间起到调节作用,相对于低积极幽默水平,在高积极幽默水平下,面对两种建言类型时,上级感知的建言者尊重程度更高。

H3c: 积极幽默水平调节了感知的建言者尊重在建言类型与采纳建言之间的中介作用,相对于低积极幽默水平,在高积极幽默水平下,感知的建言者尊重起到的中介作用得到增强。因此本文构建的理论模型见图1研究理论模型:

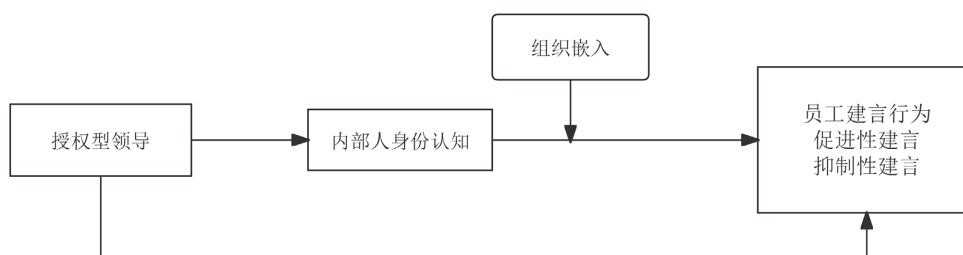


Figure 1. Research theoretical model

图1. 研究理论模型

3. 研究方法

3.1. 数据的收集和样本的选择

本研究采用问卷星平台来获取数据。同时为了防止同一被试主体而造成数据出现偏差,本研究采用领导者-员工的配对样本方式进行实证分析。领导者评估建议类型、积极幽默水平和感知的建言者尊重,以及下属对采纳建言进行评价。首先从参与者收集电子邮件地址和其他信息,匹配数字,然后分享编号的问卷,参与者在填写问卷后直接将其发送到调查邮箱。调查结束时,本研究对所获得的问卷进行了过滤和分类。

Table 1. Sample basic statistics

表1. 样本基本情况统计

变量	特征	领导样本		员工样本	
		频数	百分比(%)	频数	百分比(%)
性别	男	50	71.5	134	42.3
	女	20	28.5	186	57.7
文化程度	大专及以下	15	21.4	32	10.2
	本科	35	50.4	208	65.3
	研究生及以上	20	28.2	80	24.5
平均任职年限		12.24 年		2.3 年	

研究通过利用在企业实习和参与导师课题研究的机会, 邀请员工以及领导参与本次调研。研究对象主要集中在上海地区, 共发放 358 份员工问卷, 90 份领导问卷, 平均每位领导者评价 4 位员工。最终回收 340 份员工问卷, 80 份领导问卷, 删去无效信息问卷和匹配不一致的问卷后, 共获得 320 份员工问卷和 70 份领导问卷。所获样本的基本情况见表 1 样本基本情况统计表。

3.2. 测量工具

变量采用 Likert 5 分量表进行测量, 所采用的均为国内外较为成熟的量表, 同时遵循“翻译 - 回叙”程序, 力求将国外的量表变得更符合中国的实际情况。

建言类型的量表采用 Liang [10]开发的量表, 共 10 个题项: 促进型建言有 5 个题项, 如: “员工积极向我提供创新点”等, Cronbach's α 系数为 0.85; 抑制型建言有 5 个题项, 如: “即使存在争议, 员工也向我反映出组织存在的问题”等, Cronbach's α 系数为 0.82。

采纳建言的量表采用 Saunders 等[20]开发的量表, 共有 6 个题项, 如“上级能将我的建议付诸实践”等, Cronbach's α 系数为 0.88。

积极幽默水平的量表采用 Decker [17]等人开发的量表, 共有 4 个题项, 如: “员工能够以积极幽默的方式和别人沟通”等, Cronbach's α 系数为 0.78。

感知的建言者尊重的量表采用 Ciasullo M V [21]等人开发的量表, 共有 4 个题项, 如“工作时下级是否客客气气的”等, Cronbach's α 系数为 0.86。

已有学者证实了领导和员工的性别和文化程度因素可能会影响领导对员工建言行为的认可和采纳程度[5], 所以本研究把领导者和员工的性别、文化程度和工作任期作为控制变量。

4. 数据分析和研究结果

4.1. 共同方法偏差检验

虽然本研究采用领导 - 员工匹配的方法来获取问卷, 在一定程度上缓解了同源误差, 但由于采用问卷调查法, 还是可能存在共同方法偏差的可能。所以本研究采用 Harman 单因素检测方法来进行共同方法偏差检验。研究结果表明: 第一个主成分解释的总方差占比 28.92%, 远远低于 50%的临界标准, 可以表明本研究数据不受共同方法偏差的影响。

4.2. 验证性因子分析

本研究采用 Mplus 7.0 软件进行验证性因子分析, 主要涉及建言类型、采纳建言、感知的建言者尊重和积极幽默水平四个核心变量, 探究各研究变量之间的区分度。研究结果见表 2 验证性因子分析结果表。从中可以看到四因子模型的拟合效果($\chi^2 = 879.13$, $df = 347$, $RMSEA = 0.04$, $CFI = 0.92$, $TLI = 0.34$, $SRMR = 0.07$)优于其他三个模型, 说明本研究的四个变量之间具有较强的区分度。

Table 2. Confirmatory factor analysis results

表 2. 验证性因子分析结果

模型	因子结构	χ^2	df	df/χ^2	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
四因子模型	C; D; E; F	879.13	347	2.53	0.07	0.92	0.34	0.07
三因子模型	C + D; E; F	1247.69	351	3.55	0.09	0.78	0.47	0.09
两因子模型	C + D + E; F	1745.67	348	5.01	0.13	0.61	0.59	0.13
单因子模型	C + D + E + F	2173.32	352	6.17	0.18	0.52	0.76	0.17

注: C 表示建言类型, D 表示采纳建言, E 表示感知的建言者尊重, F 表示积极幽默水平。

4.3. 描述性统计分析

本研究运用 SPSS 26.0 软件对人口统计变量、促进型建言、抑制型建言、感知的建言者尊重、积极幽默水平和采纳建言等研究变量的均值、标准差及相关系数进行描述性统计和相关性分析, 结果见表 3 各变量的均值、标准差和相关关系表。从中可知, 促进型建言与感知到建言者尊重呈正相关($r = 0.84, p < 0.01$), 抑制型建言和感知的建言者尊重之间负相关($r = -0.71, p < 0.05$); 感知的建言者尊重和上级采纳建言之间呈正相关($r = 0.87, p < 0.01$), 促进型建言与上级采纳建言之间呈正相关($r = 0.81, p < 0.01$), 抑制型建言和上级采纳建言有负向关系($r = -0.73, p < 0.05$); 积极幽默水平和感知的建言者尊重之间呈正相关($r = 0.66, p < 0.01$); 积极幽默水平和上级采纳建言之间存在正向关系($r = 0.89, p < 0.01$)。研究假设初步得到验证。

Table 3. The mean, standard deviation and correlation of each variable

表 3. 各变量的均值、标准差和相关关系

变量	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 领导性别	0.71	0.75										
2. 领导任期	12.24	5.79	0.03									
3. 领导文化程度	2.71	0.84	0.13	0.45								
4. 员工性别	0.42	0.53	0.16	-0.04	-0.27							
5. 员工任期	2.30	2.18	-0.02	-0.04	-0.52	-0.01						
6. 员工文化程度	3.57	0.76	-0.01	-0.33	0.43	-0.03	-0.11					
7. 促进型建言	3.63	0.76	0.11	0.38	0.54	-0.17	0.58	0.76				
8. 抑制型建言	3.21	0.72	-0.07	0.17	0.47	-0.13	0.32	0.67	0.73*			
9. 感知的建言者尊重	3.34	0.64	0.21	0.12	0.59	-0.21	-0.15	0.29	0.84**	-0.71*		
10. 积极幽默水平	3.56	0.81	-0.16	-0.34	-0.12	0.49	-0.21	0.30	0.77	0.69	0.66**	
11. 采纳建言	3.51	0.69	0.23	0.56	0.73	0.67	0.78	0.83	0.81**	-0.73*	0.87**	0.89**

注: *、**分别表示 $p < 0.05$, $p < 0.01$ 。

5. 假设检验

5.1. 回归系数差异显著性检验

本研究采用 Cohen [22]等提出的回归系数的差异显著性检测方法, 探究促进型建言和抑制型建言对上级采纳建言的回归系数有何不同。研究结果表明, 相对于抑制型建言, 上级在面对促进型建言时更有可能采纳建言($t = 3.02, p < 0.01$), H1 得到验证。进一步比较两种建言类型在感知的建言者尊重上的差异, 研究结果表明, 二者的差异性显著, 感知的建言者尊重在促进型领导和上级采纳建言之间的效用更高($t = 2.71, p < 0.05$), H2b 得到验证。

5.2. 感知的建言者尊重的中介作用检验

本研究借助 PROCESS 插件对中介作用进行回归分析[23], 研究结果表明: 促进型建言正向影响上级采纳建言($\beta = 0.28, p < 0.001$), 抑制型建言负向影响采纳建言($\beta = -0.17, p < 0.001$); 促进型建言正向影响感知的建言者尊重($\beta = 0.18, p < 0.001$), 抑制型建言负向影响感知的建言者尊重($\beta = -0.21, p < 0.001$); 感知的建言者尊重正向影响上级采纳建言($\beta = 0.32, p < 0.001$)。同时对中介作用进行 Bootstrap 检验, 结果见

表 4 促进型建言和采纳建言的中介效应检验和表 5 抑制型建言和采纳建言的中介效应检验。感知的建言者尊重在促进型建言和采纳建言之间的间接效应为 0.13, Bootstrap 95% 置信区间为[0.05, 0.29], 不包括 0, 相对效应为 46.53%; 感知的建言者尊重在抑制型建言和采纳建言之间的间接效应为-0.21, Bootstrap 95% 置信区间为[-0.27, -0.07], 说明感知的建言者尊重在两者建言类型与上级采纳建言之间起到中介作用, H2a 得到验证。

Table 4. Testing the mediating effect of promoting voice behavior and adopting voice behavior

表 4. 促进型建言和采纳建言的中介效应检验

效应类型	效应值	Boot 标准误	Boot 95% CI		相对效应百分比
			下限	上限	
总效应	0.27	0.07	0.17	0.32	
直接效应	0.19	0.05	0.04	0.27	53.47
间接效应	0.13	0.04	0.05	0.29	46.53

Table 5. Testing the mediating effect of restraining voice behavior and adopting voice behavior

表 5. 抑制型建言和采纳建言的中介效应检验

效应类型	效应值	Boot 标准误	Boot 95% CI		相对效应百分比
			下限	上限	
总效应	-0.17	-0.05	-0.45	-0.12	
直接效应	-0.14	-0.10	-0.24	-0.03	51.58
间接效应	-0.21	-0.03	-0.27	-0.07	48.42

5.3. 积极幽默水平的调节作用检验

为了探究积极幽默水平在建言类型与感知的建言者尊重和采纳建言之间所起到的调节作用, 使用有调节的中介模型进行检验[24]。研究结果显示, 对于感知的建言者尊重, 促进型建言与积极幽默水平的交互效应为 0.19, 在 95% CI 上显著[0.03, 0.24]; 抑制型建言与积极幽默水平的交互效应为 0.13, 在 95% CI 上显著[0.07, 0.23], H3b 得到验证。同时积极幽默水平在建言类型与上级采纳建言之前起到的调节作用不显著, 不能验证 H3a。

对被调节的中介模型进行检验, 使用 Bootstrap 来检验直接和间接效应的效应量。结果表明, 在促进型建言条件下, 当积极幽默水平较低时(低于一个标准差), 在 95% CI 上不显著[-0.03, 0.14]; 当积极幽默水平较高时(高于一个标准差), 在 95% CI 上显著[0.11, 0.18]; 被调节的中介效应为 0.13, 在 95% CI 上显著[0.09, 0.21]。这表明, 在高积极幽默水平下, 领导者在面对促进型建言时更容易感受到建言者的尊重, 进而促进员工建言的采纳。对于抑制型建言来说, 当积极幽默水平较低时(低于一个标准差), 在 95% CI 上不显著[-0.13, 0.23]; 当积极幽默水平较高时(高于一个标准差), 在 95% CI 上显著[0.09, 0.28], 被调节的中介效应为 0.19, 在 95% CI 上显著[0.07, 0.26]。这说明, 高积极幽默水平使领导者在面对抑制型建言时, 更易感受到建言者的尊重, 从而促进建言的采纳, 验证了 H3c。

6. 结论

本研究的创新点在于: 首先丰富了采纳建言的相关研究, 关注了建言行为本身的特点对采纳建言的影响。其次拓宽了建言采纳行为的中介机制: 从领导者角度出发, 探究领导者感知到建言者表达出的尊重在建言类型与采纳建言之间的中介效应。最后本研究从幽默视角出发, 创新性地选择积极幽默水平作

为其中的调节作用, 丰富了建言采纳行为的边界条件。

本研究的管理启示在于: 对于领导者来说, 在面对抑制型建言时要仔细考虑其他条件, 积极采纳员工的抑制型建言。此外, 要提升自身的开放性, 营造出轻松愉快的组织氛围和建言氛围, 拓宽员工向上级反映情况、提供措施的渠道, 打造多样化的交流平台[25]。对于组织而言, 要使员工觉得自己被包含在组织之中, 使员工具有高度的内部人身份认知; 同时要让员工觉得自己与公司关系紧密, 提升员工的组织嵌入水平。

本研究也存在一些不足之处: 首先, 本文通过发放问卷对各变量之间的关系进行研究, 属于横断面研究, 后续研究可以通过纵向研究探究各变量之间更深层次的关系。其次, 建言类型有很多种如: 众利型建言和自利型建言[26]等, 未来研究可以探寻其他建言类型与感知的建言者尊重、积极幽默水平和上级采纳建言之间的关系。最后, 上级在员工建言的过程中有多种心理活动, 所以未来研究可以选择领导者获得的情感支持、信任感和依赖感等作为中介变量, 进一步探究领导者的心理活动机制。

参考文献

- [1] Van Dyne, L., Cummings, L.L. and Parks, J.M. (1995) Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (Abridge over Muddied Waters). *Research in Organizational Behavior*, **17**, 215-190.
- [2] Snizek, J.A., Schrah, G.E. and Dalal, R.S. (2004) Improving Judgment with Prepaid Expert Advice. *Journal of Behavioral Decision Making*, **17**, 173-190. <https://doi.org/10.1002/bdm.468>
- [3] Chen, S.Y. and Hou, Y.H. (2016) The Effects of Ethical Leadership, Voice Behavior and Climates for Innovation on Creativity: A Moderated Mediation Examination. *The Leadership Quarterly*, **27**, 1-13.
- [4] 王凯, 韩翼, 余涵烟. 基于权力感知调节作用的领导对员工谏言反应研究[J]. *管理学报*, 2018, 15(2): 209-216.
- [5] Burris, E.R. (2012) The Risks and Rewards of Speaking up: Managerial Responses to Employee Voice. *Academy of Management Journal*, **55**, 851-875. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0562>
- [6] Mcclean, E.J., Burris, E.R. and Dete, R.T. (2013) When Does Voice Lead to Exit? It Depends on Leadership. *Academy of Management Journal*, **56**, 525-548. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0041>
- [7] O'Keefe, D.J. (2022) *Persuasion: Theory and Research*. Sage, Newbury Park.
- [8] 魏珍珍. 员工建言类型与管理者调节焦点对管理者建言采纳的交互影响[D]: [硕士学位论文]. 广州: 暨南大学, 2022.
- [9] Whiting, S.W., Maynes, T.D., Podsakoff, N.P. and Podsakoff, P.M. (2012) Effects of Message, Source, and Context on Evaluations of Employee Voice Behavior. *Journal of Applied Psychology*, **97**, 159-182. <https://doi.org/10.1037/a0024871>
- [10] Liang, B. and Gu, Q.X. (2016) Shared Leadership and Creativity in Knowledge-Worker Teams: A Multilevel Motivational Perspective. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.13189abstract>
- [11] Levin, I.P. and Gaeth, G.J. (1988) How Consumers Are Affected by the Framing of Attribute Information before and after Consuming the Product. *Journal of Consumer Research*, **15**, 374-378. <https://doi.org/10.1086/209174>
- [12] Detert, J.R. and Edmondson, A.C. (2011) Implicit Voice Theories: Taken-for-Granted Rules of Self-Censorship at Work. *Academy of Management Journal*, **54**, 461-488. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>
- [13] 周浩. 有话好好说: 建言者情绪、建言类型对上级采纳建言的影响及其内在机制[J]. *管理评论*, 2022, 34(10): 170-179.
- [14] BIO 国际组织教材编写组. *心理咨询与治疗基础*[M]. 北京: 人民日报出版社, 2007.
- [15] Chun, J.U., Lee, D. and Sosik, J.J. (2018) Leader Negative Feedback-Seeking and Leader Effectiveness in Leader-Subordinate Relationships: The Paradoxical Role of Subordinate Expertise. *The Leadership Quarterly*, **29**, 501-512. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.001>
- [16] Cann, A., Watson, A.J. and Bridgewater, E.A. (2014) Assessing Humor at Work: The Humor Climate Questionnaire. *Humor*, **27**, 307-323. <https://doi.org/10.1515/humor-2014-0019>
- [17] Decker, W.H. and Rotondo, D.M. (2001) Relationships among Gender, Type of Humor, and Perceived Leader Effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, **13**, 450-465.
- [18] Janis, I.L., Kaye, D. and Kirschner, P. (1965) Facilitating Effects of "Eating While-Reading" on Responsiveness to Persuasive Communications. *Journal of Personality and Social Psychology*, **1**, 181-186.

- <https://doi.org/10.1037/h0021644>
- [19] Fredrickson, B.L. (2013) Positive Emotions Broaden and Build. In: *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 47, Elsevier, Amsterdam, 1-53. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-407236-7.00001-2>
- [20] Saunders, D.M., Sheppard, B.H., Knight, V., et al. (1992) Employee Voice to Supervisors. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 241-259. <https://doi.org/10.1007/BF01385051>
- [21] Ciasullo, M.V. and Troisi, O. (2013) Sustainable Value Creation in SMEs: A Case Study. *The TQM Journal*, 25, 44-61. <https://doi.org/10.1108/17542731311286423>
- [22] Cohen, J., Cohen, P., West, S.G. and Aiken, L.S. (2013) *Applied Multiple Regression Correlation Analysis for the Behavioral Science*. Routledge, London. <https://doi.org/10.4324/9781410606266>
- [23] 屠兴勇, 张怡萍, 王沂. 个人主义倾向对员工角色内行为的作用机制[J]. 管理学报, 2021, 18(4): 531-538.
- [24] Hayes, A.F. (2013) *An Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. Guilford Press, New York.
- [25] Mayfield, J.R. and Mayfield, M. (2017) Raise Their Voices: The Link between Motivating Language and Employee Voice. *Academy of Management Proceedings*, 2017, 13015. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.13015abstract>
- [26] 段锦云, 凌斌. 中国背景下员工建言行为结构及中庸思维对其的影响[J]. 心理学报, 2011, 43(10): 1185-1197.