

[DOI] 10.19653/j.cnki.dbejdxxb.2023.05.003

[引用格式] 贾慧婷,李苗.泛家族主义情境下领导纳谏行为的过程机制研究[J].东北财经大学学报,2023(5):29-39.

# 泛家族主义情境下 领导纳谏行为的过程机制研究

贾慧婷<sup>1</sup>, 李苗<sup>2</sup>

(1. 东北财经大学 工商管理学院, 辽宁 大连 116025;

2. 东北财经大学 会计学院, 辽宁 大连 116025)

[摘要] 领导纳谏行为是推进数字时代企业民主管理的重要途径。本文基于领导纳谏行为的实践过程,剖析领导纳谏行为的过程机制。本文通过案例研究发现:在泛家族主义情境下,信任感知、权力调用及制度依循是领导纳谏行为实现的重要路径,其中信任感知过程包括上下级沟通频率和员工专业度,权力调用过程包括德行领导与赋权领导纳言,制度依循过程包括谏言渠道、反馈程序及激励手段。本文丰富了领导纳谏行为的过程研究,揭示了泛家族主义下领导纳谏行为的理论“黑箱”,拓展了泛家族主义下的信任、权力及制度对于个体行为影响的研究,有助于提高中国企业在不确定性环境中的决策质量和组织创新能力。

[关键词] 领导纳谏行为;泛家族主义;员工谏言;情境;案例研究

中图分类号:F272 文献标识码:A 文章编号:1008-4096(2023)05-0029-11

## 一、引言

人们及时、有效地获取有价值的信息和知识,促使个体认知水平提升,自我价值实现的期望有了很大程度的提高,由此也带来了更加频繁的员工谏言行为(Employee Voice Behavior)。员工谏言行为在组织公民行为领域中一直是重要的研究问题,现有研究在员工谏言行为的分类(如挑战型谏言、支持型谏言<sup>[1-2]</sup>)、影响员工谏言行为的心理因素<sup>[3-4]</sup>等方面取得了一定成果。事实上,在企业组织中无论以何种形式、何种内容存在的员工谏言行为,如果最终没有被领导采纳,那么对于谏言结果而言就是失败的。因此,国内外学者开始从领导纳谏方面关注员工谏言行为<sup>[5-7]</sup>。

对于领导纳谏行为,西方组织行为学定义为领导对员工的意见给予关注和认同的程度<sup>[8]</sup>,管

收稿日期:2023-05-16

基金项目:国家社会科学基金后期资助项目“儒家伦理与后现代组织”(21FGLB031);国家自然科学基金青年项目“《贞观政要》与领导纳谏行为:基于经典诠释的本土化理论建构”(71702024)

作者简介:贾慧婷(1990—),女,辽宁本溪人,博士研究生,主要从事战略管理和组织理论研究。E-mail:vicky2732@163.com

李苗(1992—),女,黑龙江鹤岗人,博士研究生,主要从事管理控制和组织理论研究。E-mail:limiao0131@126.com

理者能否采纳员工谏言直接决定了谏言能否付诸于实践。与员工谏言行为存在风险和顾虑不同,领导纳谏行为是一种更为积极主动的领导行为,领导在决策过程中主动听取员工建议,将纳谏视为决策过程的一个必要步骤,这既是对员工知识和才能的一种开发利用,也是对员工民主权利和人格尊严的一种维护。然而,在推进领导纳谏的过程中存在一系列问题和挑战。首先,领导个人拥有的权力越大,对社会环境因素的敏感度就越低,而员工谏言作为一种环境因素,常常被高权力决策者忽视<sup>[9]</sup>。其次,考虑到人情、面子、关系的原因,员工并不能将真实想法完全表达出来,还可能会出现知而不言的员工沉默行为<sup>[10]</sup>。最后,领导对员工谏言的反馈是影响员工谏言能否取得效果的关键因素,反馈行为也对员工谏言行为的再次发生产生直接影响。因此,如何推动企业中领导纳谏行为对于发挥员工谏言的积极作用至关重要。

领导纳谏行为研究本身对情境要素有着极强的依赖性。尽管已有学者关注领导纳谏行为的研究,却无助于改善当前组织内部员工谏言等积极行为不振的现状,其原因在于现有研究对领导纳谏行为的探讨未将情境要素与行为对接。一方面,领导纳谏行为研究根源于西方文化中的奠基于个体主义和以契约为规范的短暂性社会关系。现有研究将“领导”与“员工”视为相互独立的不同利益主体,这与以人缘、人情及人伦为中心,强调社会关系互赖性、长期性及非等值倾向的儒家传统价值观截然不同,但这些价值观念正是影响领导和员工心智模式的重要因素<sup>[11]</sup>,并且对其如何认识组织和是否纳言、谏言产生重要影响。另一方面,中国企业实践根植于儒家伦理和集体主义文化情境。泛家族主义作为家族主义的延伸,是儒家伦理的内核之一,在此情境下的企业领导和员工将家族中的结构形态、关系模式及处事方式扩展到企业组织中<sup>[12]</sup>,呈现出与基于个体主义和契约的西方组织不同的行为模式。

有鉴于此,本文通过案例研究将泛家族主义这一儒家伦理背景下的高情境因素纳入领导纳谏行为的研究之中,探索泛家族主义情境下领导纳谏行为的过程机制,以期打开泛家族主义下领导纳谏行为的理论“黑箱”。本文将领导纳谏行为发展为高层次情境化的组织行为理论,有助于提高中国企业在不确定性环境中的决策质量和组织创新能力,为改善数字经济环境下本土企业民主管理水平、对知识型员工进行有效激励提供必要的理论指导和实践启示。

本文的理论贡献在于:第一,本文通过详实的案例分析,揭示了领导纳谏行为的理论“黑箱”,丰富了领导纳谏行为的过程机制研究。现阶段对领导纳谏行为的实证研究和理论研究都相对较少,主要集中在员工谏言等外部因素对领导的影响<sup>[2,4]</sup>。本文则根据案例企业的实践,对领导纳谏行为的过程机制进行了分析和探讨,深入挖掘了领导纳谏行为的过程机制,推动了中国情境下领导纳谏行为理论的本土化探索<sup>[13]</sup>。第二,进一步理解和提炼了泛家族主义的核心思想,拓展了泛家族主义情境下信任、权力及制度对于个体行为影响的研究。泛家族主义将家族内的人际关系网络扩展到家族以外的社会环境,形成了具有相似家族形式、角色关系及心理行为的非家族群体<sup>[14]</sup>,以往的研究着重从企业经营等宏观方向探讨泛家族主义对企业文化的影响<sup>[15]</sup>。本文深入探讨了基于血缘、亲缘、地缘所形成的泛家族主义情境下,信任、权力及制度在领导纳谏行为中的影响机制,有助于厘清当前领导纳谏行为问题的根源,丰富了泛家族主义这一情境因素对于个体行为影响的研究,也为未来组织行为研究提供了更为本土化的研究情境。

## 二、文献综述

### (一) 领导纳谏行为

《辞海》《辞源》等辞书对“谏”的释义为:“直言规劝,使改正错误,一般用于下对上。”可

见,“谏”是属于员工谏言中下级对于上级领导的谏言,“纳谏”则是站在领导角度关注其能否接受、采纳来自下级的谏言。与“纳谏”相对应的西方组织行为学概念是“Voice Endorsement”<sup>[5]</sup>或“Advice Taking”<sup>[16]</sup>,仅有少数学者专门关注这一问题,并将纳谏界定为管理者在多大程度上对员工的意见给予关注和认同。谏言是以改善组织环境为目的,以变化为导向的言语行为,且具有建设性和挑战性等特点<sup>[17]</sup>。从这个定义来看,谏言意在对现有的组织状态进行变革,是一项动态行为。领导是谏言接收的主体,领导的谏言反馈是影响员工谏言能否取得效果的关键因素,部分学者尝试从领导角度探讨员工谏言或直接研究领导纳谏行为问题。

学者发现领导纳谏行为受到谏言者、谏言信息、管理者特征及信息收集因素的交互作用影响<sup>[8]</sup>,根据说服理论,信息加工过程的影响因素为情绪和认知两个基本个体要素,领导对于信息处理过程会影响员工谏言的结果,即员工谏言受到领导个体思维特质影响<sup>[18]</sup>。Digman<sup>[19]</sup>认为,具有亲和力特质的领导更愿意接受建议,更为信任提供建议的对象。徐立国等<sup>[20]</sup>认为,传统文化和区域亚文化影响领导思维层面的特质,进而体现于行为。在文化的影响下,私人关系的强弱也影响领导纳谏行为的发生。领导和员工的互动频繁,关系也将更为紧密,相互承诺程度更高的员工的观点、态度及行为与领导具有更高的一致性,即便不一致,也比较容易通过讨论来加以解决。

## (二) 泛家族主义与组织行为

家族主义是中国传统儒家伦理文化的核心要素,其深深地渗透在中国社会的伦常关系、价值观念、个体行为方式及组织制度设计之中。家族主义是一套复杂且有组织的认知、情感及行为倾向的态度系统<sup>[14]</sup>,家族主义由家庭延展到企业、国家等非家族组织从而产生类家族行为的过程被称为“泛家族主义”。杨国枢<sup>[21]</sup>认为,“家”文化的泛化是一种泛家族主义文化。在这种文化下,在家庭以外的组织中,中国人仍旧按照家族主义的行为方式做事。储小平<sup>[22]</sup>认为,对比家族主义,泛家族主义在描述中国人的行为本质方面更加准确,仅仅用家族主义来描绘中国人在团队、组织及社会中的行为并不全面。从本质上讲,家族主义是可以用来描述任何社会中个人的价值取向,而泛家族主义作为家族主义的延伸概念,具有动态、开放的特征。

组织行为深受人情、面子及关系等关键性文化情境要素影响。在泛家族主义下,组织中不仅存在着正式的制度和法律基础,还存在着传统习俗和道德等非正式规则的约束。一方面,泛家族主义作为家族主义的延伸,同样强调权威和秩序。中国的家长制是家庭单元的重要整合手段,由家庭单元组合而成的社会实体也受到家长制的影响<sup>[18]</sup>。这种重视家庭的文化观念由家庭推及到企业,使组织成员受到家庭系统和经济系统两个方面的影响,人们对于领导身份的认同使其遵从于权威,并自愿服从于权力。另一方面,泛家族式组织中存在非正式规则的指导。组织中的关系模式表现为一种波动的差序格局<sup>①</sup>,成员通常分为“家人”“拟家人”“熟人”“陌生人”,依据“亲疏远近”来判断关系的方式对企业原有的制度化和原则性造成了冲击,形成以情感关系为依赖的非正式规则。对于员工,企业的核心管理者由具有血缘、亲缘及地缘关系的人掌握,“圈外”人员难以通过自身才能得到晋升,导致员工工作缺乏积极性;对于领导,由于泛家族主义下的“大家长”的氛围,领导手中的权力被无形中放大。

综上所述,虽然已有研究关注了泛家族主义下的组织行为以及文化和关系等要素对员工谏言的影响,为本文探讨泛家族主义下中国本土企业的领导纳谏行为提供了理论基础,但缺乏泛家族主义对领导纳谏行为作用机理的深入探讨。泛家族主义作为儒家伦理运作的核心逻辑,对比奠基于西方的个体主义和以契约为规范的短暂性社会关系的组织行为理论,是中西文化对比的基本点,

<sup>①</sup> 差序格局概念由费孝通在《乡土中国》一书中提出。费孝通认为,中国的社会结构是传统且稳定的农业社会结构,人际交往主要是基于亲属的亲属关系来判断他人自己的社交网络中的地位,从而形成各种亲疏不同的差序格局关系。

也是解释中国本土企业领导纳谏行为的重要视角。为此，本文将儒家伦理和本土实践经验等高情境因素纳入研究体系之中，打开伦理价值观影响下领导纳谏行为的理论“黑箱”，基于泛家族主义情境视角，解释与探索领导纳谏行为的过程机制。

### 三、研究设计

#### (一) 研究方法

本文旨在探讨泛家族主义情境下领导纳谏行为的过程机制问题，将采取探索性单案例研究方法。一方面，探索性单案例研究方法适用于解决机制的生成路径和运作逻辑这种极为复杂的问题，通过对企业实践的调查与研究，更为深入地探究复杂现象的本质与机理，并基于相关概念的情境化操作等具体方法展示案例的过程和机制。另一方面，对领导如何进行纳谏的研究属于典型的“*How*”问题范畴，探索性单案例研究方法适用于本文关注的领导纳谏行为的过程机制问题<sup>[23]</sup>。

#### (二) 研究样本

本文遵循案例典型性、可获取性等原则，选择D企业作为研究对象。基于案例典型性，D企业领导和员工的配备大多以血缘、亲缘、地缘为基础而建立起来，具有典型的泛家族主义特征。泛家族主义在D企业组织行为中得到了充分体现，员工在这一文化情境的基础上形成了一定程度的组织认同感和文化自信。D企业具有典型的领导纳谏行为，打造了良好的“谏言—纳谏”氛围，有效加强了领导和员工之间的互动，优化了组织行为并推动了企业长远发展。基于数据可获得性，D企业作为一家在规范生产基础上对创新发展有着强烈追求的大型制造企业，在领导纳谏行为及相关活动中有着极为丰富的案例素材，同时本文研究团队成员多次到D企业参观考察，与该企业领导和员工保持了持续的学习与交流关系，为本文获取详实的案例材料奠定基础。

#### (三) 数据收集与整理

本文的数据类型以一手数据为主，辅以二手数据，表1显示了两种数据的具体获得方式。

表1 数据分类和数据收集方式

数据分类		数据收集方式
一手数据	半结构化访谈	对案例企业领导、员工中的代表人员进行单独访谈
	实地观察	采取驻扎办公现场和旁听会议的形式，对案例企业进行实地观察，并记录领导纳谏行为相关数据
	其他方式	领导和员工之间的往来电子邮件、近年来的历次会议记录、企业档案
二手数据	新闻报道等公开数据	公众号、网页信息

本文获得了可信和有效的案例数据，具体的数据收集与整理工作包括以下三个步骤：(1) 调研前的准备工作。研究团队由具有丰富案例研究经验和基础的教授、管理学研究领域的博士研究生及MBA学生组成。为了确保研究过程的顺利进行并获得详细的数据，在正式数据收集之前，研究团队对相关研究文献、新闻报道、权威公众号等公开数据进行收集和整理，并反复讨论，形成了较为完善的研究计划书，提前与案例企业进行沟通，进一步确定了访谈提纲。(2) 具体的调研过程。调研分为实地调研和后续的补充调研。根据访谈提纲，与案例企业的领导和员工等访谈对象进行深入交流和后续多次实地调研，获得了大量的一手数据和内部档案材料，对案例企业的领导纳谏行为进行了详细记录，并持续挖掘领导纳谏行为的深层次原因和具体过程。(3) 调研后的数据整理。在访谈和调研结束后，研究团队对所有录音和收集到的数据进行整理。为本文通过采

取多元化的数据来源,与案例企业保持持续的沟通,对分析结果进行反复印证,通过对案例企业数据的三角验证,保证了数据的真实性、完整性及丰富性,为本文的进一步案例分析奠定基础。

## 四、案例分析

### (一) 基于信任感知的领导纳谏行为实现路径

在泛家族主义情境下,企业组织成员的关系模式大体由“家人”“拟家人”“熟人”“陌生人”四个圈子构成<sup>[12]</sup>。四个圈子的信任程度存在着由高到低层层递减的关系。这种“亲疏远近”的关系划分将影响领导和员工之间的情感互动,进而对领导纳谏行为产生影响。泛家族主义的文化特征使人们在参与企业活动时,往往将家族的生活经验和习惯带入其中,将家族中的关系模式、结构形态及处事方式进行推广和应用。在泛家族主义情境下,信任成为影响领导纳谏行为的关键要素,信任作为人情交换法则,通过在领导和员工之间形成以彼此情感为基础的认同原则,有利于员工敢于表达自己的想法,领导也不会将员工谏言视为对权威的挑战。案例企业正是由于对上下级关系进行“家人化”“熟人化”,推进彼此之间的信任感知实现领导纳谏行为,具体路径体现在上下级沟通频率和员工专业度两个方面。

#### 1. 上下级沟通频率

上下级关系被视为影响领导纳谏行为的一个独特情境要素。领导和员工的上下级关系融洽意味着双方具有长期互惠关系,员工有责任和义务帮助和提醒领导,共同为企业提出高质量建议。领导和员工的关系融洽体现了二者具有一定的信任基础,领导对员工的信任感知使其作为决策者不会怀疑谏言者的动机而选择积极纳谏<sup>[7]</sup>。在组织中,领导和员工的沟通行为作为传递信息的载体对上下级关系有着重要的影响<sup>[24]</sup>。汪林等<sup>[25]</sup>认为,领导和员工的上下级关系越密切,他们之间的相互承诺水平越高,这一点在以关系为背景的中国企业中尤为明显。以儒家伦理为基础的泛家族主义中的信任有别于西方以制度为基础的信任,其更注重非正式的关系网络<sup>[12]</sup>。案例企业的员工部分是随着厂址跨省搬迁而来,员工之间普遍存在着亲属、同乡等“家人化”“熟人化”关系,以血缘、亲缘、地缘为基础建立信任,其具有典型的泛家族主义特征。领导和员工除了正式的上下级关系,还存在有别于层级关系的非正式关系。在这种非正式关系的前提下,更加强调领导和员工之间的上下级关系。保持较高的上下级沟通频率增进了领导和员工之间的认识和了解,加强了领导对员工谏言判断的根据,从而增加了领导纳谏行为的发生。

案例企业中领导和员工的沟通方式以例会、电话的形式为主,鉴于员工数量较大的实际情况,员工在正式的例会中难以与领导有互相交流的机会。员工还可选择通过邮件与领导交流,汇报工作进展和工作中遇到的问题等,使领导对员工的实时动态和观点意见有更全面的了解。邮件的优点在于员工对沟通时间的选择更具有自主性,邮件的正式书面形式也有助于领导更为清晰准确地获取员工想要传递的信息。对于不方便使用邮件的基层工人以车间或班组为单位建立了微信群组,利用非正式的媒介提供领导和员工更多的沟通平台以增加其相互沟通的机会。员工也可以借助微信平台及时了解企业信息,加强和领导的交流,互相分享工作经验,营造和谐的上下级关系。另外,企业每年组织的篮球比赛、徒步等为各层级员工提供了良好的沟通机会,弥补了在正式的工作环境中上下级缺乏情感交流的缺陷。总之,案例企业多样化的沟通方式提高了上下级沟通频率,在一定程度上增强了领导和员工之间的信任,使领导深入了解员工意见并积极纳谏。

#### 2. 员工专业度

员工专业度作为谏言说服力的重要方面,是领导对员工谏言更为信服进而纳谏的有效途径之

一。员工谏言既是为了改善组织现状而发生的促进性行为，也是具有质疑意蕴的挑战性表达。因此，领导纳谏行为是具有一定风险的行动，领导既要科学判断员工谏言的正确性，也要面临一旦接受错误信息就要承担一定损失的风险。员工作为谏言信息的来源和发送者，其自身特征对于领导是否纳谏具有一定的影响作用。员工提出建议时表现出较高的专业知识储备、科学的改进方案等专业素养，与非专业的信息来源相比，将会对领导更有说服效果<sup>[26]</sup>，领导对于专业性较强的员工所提出的建议往往也会给予较为正面的回应。因此，员工较高的专业度可增加谏言可信度，进而使领导更容易采纳员工谏言。

案例企业根据岗位职能类型划分出研发人员、生产人员及行政人员三类员工，并有针对性地提高各类员工的专业度，推进了领导纳谏行为的实现。首先，对于研发人员，普遍具备高学历，案例企业注重创新性训练，并且有针对性地聘请外部专家进行指导，有计划地参加国内外产品展会，使员工更为直接地获取行业的一手信息。员工以自身学习的专业知识为基础，辅以企业更具针对性的产品知识，使员工在提出建议时能有的放矢，也为企业的技术革新、产品研发等提供了强有力的支撑。其次，对于生产人员，低技能人员比例较高，以年轻员工为主，对自身提升与发展具有一定的关注度，而且学习能力较强，有较大的专业提升空间。案例企业定期开展技能培训，包括对员工进行技能测评，对员工整体的专业技能水平有大致了解后，根据员工的岗位要求并结合个人意向进行有针对性的培训，重视培训的持续性，并保证培训的有效性。最后，对于行政人员，为了提高员工对企业生产加工活动的辅助作用，案例企业结合行政岗位特点有针对性地提升员工专业度。例如财务部门是企业整体业务流程的核算部门，预算、结算、成本控制等业务均需要对原材料来源、产品生产及销售等一系列业务有较为详细的了解，员工才能有效地提出和解决问题。案例企业的财务部门员工定期到车间熟悉产品品类和生产流程，以便在处理财务业务的同时与生产的实际相结合，在做好基础核算工作的基础上，为企业经营管理决策提供更有价值的专业性建议。总之，案例企业通过提高员工专业度，提升信息的可靠性，使得领导和员工感知信任程度增强，促进领导纳谏行为的实现。

## （二）基于权力调用的领导纳谏行为实现路径

权力大小、权力感知及权力距离也会对领导纳谏行为产生影响。领导作为决策者拥有的权力越大，对其所做判断的信心越强，相应地，采用的谏言越少。不同于一般情境，在泛家族主义情境下，企业组织的权力形态更具有伦理特色，即除了领导拥有组织赋予的行政、职务等正式权力，也强调按组织中辈分、资历及威望所形成的非正式权力。案例企业通过正式权力与非正式权力的有效平衡，推动领导纳谏行为的实现，主要体现为德行领导和赋权领导纳言。

### 1. 德行领导

具有“以德治下”思想的领导将表现出更高的个人操守或修养，以赢得员工的景仰和效法。领导的德行操守含有多种美德，但公私分明和以身作则是其最突出的两个方面，并且对员工谏言具有促进作用<sup>[1, 18]</sup>。领导作为谏言的直接接收者，决定着员工谏言是否能真正地发挥价值。因此，权力运用方式对领导纳谏行为具有重要影响，领导通过建立“以德治下”的领导方式，提升领导力，实现“从善如流”“虚心纳谏”的领导行为。

案例企业德行领导的领导方式，为领导纳谏行为提供了重要契机。一方面，领导具有公私分明的道德品质，重视发挥表率作用。领导这一德行特质使员工体会到组织支持感和心理安全感，对领导保持忠诚信任和认同感激，从而促使员工乐于进谏。在此基础上，领导不片面地依靠权力和命令迫使员工服从，而是尊重员工建议，包容员工的差异化表达，将员工谏言视作对组织发展有益的行为，客观、理智地基于组织发展角度考虑纳谏，及时给予积极的反馈和公平的评价，促

成领导纳谏行为。另一方面,领导以身作则,对组织拥有主人翁意识和高度的责任感,重视组织的荣誉和利益,具有推动企业发展和壮大的强烈意愿,以平易近人的方式与员工形成亲密联系,不断提升领导力,勇于承担风险和积极创新,包容、采纳员工谏言。

## 2. 赋权领导纳言

领导纳言权是领导履行纳谏职责的必备条件,是企业赋予领导的影响力,正确使用领导纳言权并使其效用最大化可以有效促进领导纳谏行为。员工谏言是对企业现有的制度、技术等提出变革性的建议,在一定程度上,领导纳谏行为发生后所采取的措施会打破现有的工作秩序。因此,领导在接收员工谏言时规范运用企业赋予的领导纳言权,权衡员工提出的建议在施行之后所产生的效益与施行成本的方式,进而实现领导纳谏行为。

案例企业处于基层的领导数量较大,部分领导权力感知较低,在接收员工谏言时会主观认为自己没有能力应对员工谏言实施的风险,没有责任作出促进组织发展的行为,也就不会纳谏或将其转达给上级领导,对此,案例企业赋予领导适度的领导纳言权,在一定程度上提高领导的自主性,使其专注于企业的发展,主动承担起促进企业创新、变革的责任。具体来说,案例企业在一定范围内给予领导纳言权,安排人事部门配合领导的工作,将获取的员工谏言按重要性分为一般建议、重大建议及特别重大建议,对于一般建议,领导将结合员工谏言内容的实际情况直接给予审核,以书面形式提交人事部门进行报备;对于重大建议及特别重大建议,领导将提交管理层会议进行评估。领导在运用领导纳言权时,也承担起与权力相对应的责任和义务,运用多种手段改变员工谏言接收的被动状态,主动向员工征询意见和建议。

### (三) 基于制度依循的领导纳谏行为实现路径

制度是人们在不明确状况下的行为指南,不仅规制了人们在组织中的行为,也规范了对组织运作框架的认知。泛家族主义情境下的企业组织是一种松散型组织,组织内部更强调“情与理”。在没有制度约束的情况下,领导和员工的行为完全依赖于情感联系,对组织的经营管理将产生负面影响,因而必须采用一定的制度来规范组织的行为和管理,使领导纳谏行为具有规范性、稳定性及可预测性的理性色彩。案例企业通过谏言渠道、反馈程序及激励手段三种制度机制,使领导在接收员工谏言时有据可依,而不是完全依靠经验和个人认知行事,在一定程度上降低了领导纳谏行为的不确定性,保障领导纳谏行为的实现。

#### 1. 谏言渠道

领导纳谏行为的关键在于渠道保障,企业为员工提供能够畅所欲言的谏言渠道,以获取对企业发展有价值的建议。案例企业着力完善企业管理体系,拓宽谏言渠道,规范意见管理工作,搭建领导纳谏与员工谏言的交互平台。具体来说,基于案例企业员工数量较大,且管理层级较多的情况,企业提供了意见箱、电话及邮件等多种谏言渠道。例如员工可通过“董事长信箱”投递纸质信件或向企业公共邮箱发送电子邮件来谏言,办公室负责严格为提供意见者保密,其姓名只限董事长知晓。除此之外,企业内部网站提供员工论坛板块,员工可以通过论坛提出生产管理意见和需要企业解决的问题等。

#### 2. 反馈程序

领导反馈对员工谏言动机、工作满意度及绩效等均有直接影响,积极的反馈评价对个体创造力有显著的正向影响。领导及时将谏言行为的反馈信息传达给员工,将有效增加员工谏言,进而增加领导纳谏行为。通过领导对员工谏言的及时反馈,员工认为他们的建议或同事的建议可以得到领导的高度重视和有效实施,自我的主人翁意识将得到进一步强化,并激励员工继续为组织提供意见和建议<sup>[27]</sup>。反之,员工谏言没有得到领导反馈时,虽然员工不会产生明显的负面情绪,但

继续提出建议的概率会大大降低。由于员工谏言伴随着对企业现状的“挑战”，该建议可能被视为威胁企业和谐或挑战领导权威，因为它被误解为“批评”或“抱怨”组织。在这种情况下，如果员工未能从企业或领导获得反馈，上级或组织的沉默也可能导致员工的沉默，将导致员工的负面情绪并阻碍其继续谏言。案例企业设置与反馈程序相关的制度规定，以确保领导纳谏过程中进行必要反馈，要求领导对员工谏言进行及时回应，对于有可能付诸于实践、具有一定价值的员工谏言在领导权力范围内及时与员工沟通，并讨论建议的可行性、制定实施计划。案例企业通过及时有效的反馈意见实现领导和员工的互动，满足员工的心理需求，提高员工在谏言中的兴趣和热情，也促使领导更为规范地进行纳谏。

### 3. 激励手段

激励手段是企业为鼓励员工向领导谏言而制定的一系列制度安排，以激励方式来提高员工谏言的主动性，使员工的目标与企业利益保持一致，进而实现领导纳谏行为。随着员工知识、文化水平及自我意识的不断提高，领导和员工不再是单纯的管理者和被管理者的关系，靠传统的指挥方式不能满足员工的自我实现需求。因此，领导有必要通过激励手段来形成制度约束，从而有效调动员工的积极性和创造性。

案例企业实行制度明确的激励方式，即鼓励员工与企业建立共同利益，积极参与企业决策，在对员工谏言进行科学评价的基础上，领导根据员工谏言的互惠互利程度和被采纳的程度，实施精神和物质奖励。首先，企业成立评审小组，小组成员对员工谏言进行收集和分类，进行专项核定和评定。企业决定采纳的员工谏言，由办公室通知本人，经本人同意后予以公布。其次，奖励办法分为两大类：一是根据贡献给予的现金奖金；二是在选拔任用时对谏言的员工予以优先考虑。具体的奖励措施设置清晰、明确，避免因奖励明细设置模糊带来问题。最后，明确规定不属于奖励范围的情况以划清奖励界限，避免因制度不明确造成的员工谏言没有得到奖励，反而打消员工谏言的积极性。不属于奖励范围的情况如下：企业指派或聘用专职从事某方面研究所提出的建议；各级主管人员在其本身职责范围内所提出的建议；部门主管指派的专人对本部门业务、管理、技术的改进或工作、程序、报表等工作的改进；同一建议事项已由他人提出并获得奖励的。激励手段的制度安排，提高了员工谏言的可获得性和科学性，增强了领导纳谏行为的严谨性。

综上所述，本文得到泛家族主义情境下领导纳谏行为的过程机制（如图1所示）。

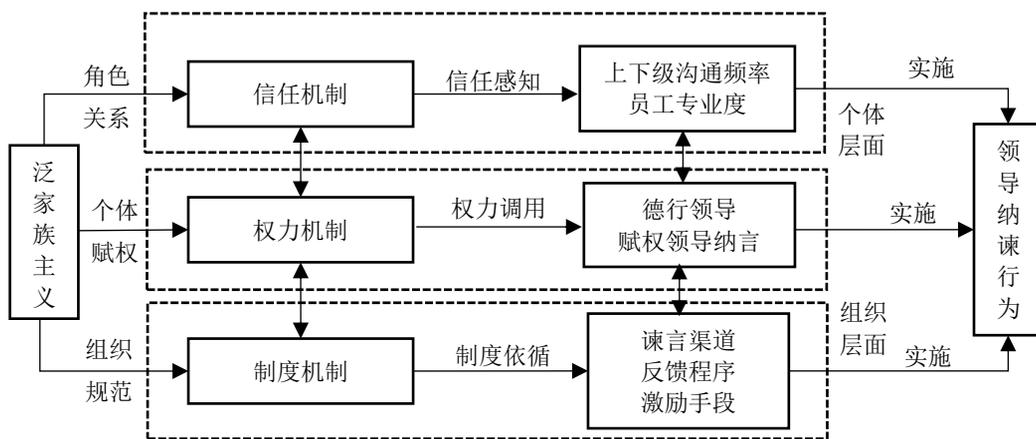


图1 泛家族主义情境下领导纳谏行为的过程机制

## 五、研究结论与讨论

本文探讨了在泛家族主义情境领导纳谏行为的过程机制,通过对案例企业的分析发现,泛家族主义已经内化到组织成员的文化与心理结构之中,成为成员共同心智模式的重要组成部分,企业中的信任感知、权力调用及制度依循是领导纳谏行为的重要机制,具体研究结论如下:第一,在泛家族主义情境下,信任是影响领导纳谏行为的关键要素,包括上下级沟通频率和员工专业度两个维度。以儒家伦理为基础的泛家族主义信任有别于西方以制度为基础的信任,其更注重非正式的关系网络,通过在领导和员工之间形成以彼此情感和认同为基础的人情交换法则,将有利于员工敢于表达自己的想法,领导也不会将员工谏言视为对权威的挑战。信任感知具体体现在:一方面,与员工保持较高沟通频率的领导在接收员工谏言时,领导对员工行为有较多的判断根据,增加了领导纳谏行为的发生。另一方面,员工具备较高的专业知识水平,在一定程度上可以保证谏言信息来源的可靠性,使谏言更具有说服效果并促使领导给予适当反馈。第二,在泛家族主义情境下,权力要素将影响领导纳谏行为,体现于以德行领导削弱非正式权力并赋予领导纳言权两个方面。泛家族式组织中的权力形态具有伦理特色,领导的权力不仅来源于组织赋予的正式权力,如职务权力,也来源于家族企业中“家长制”所形成的家庭成员对家长服从关系的非正式权力,与组织中辈分、资历及威望相关。企业通过进行合理的权力分配,使领导接收员工谏言时拥有一定的决定权是促进领导纳谏行为的因素之一。同时,德行领导建立“以德治下”的领导思想,削弱服从关系中非正式权力的作用,使领导通过自身素质的提升来影响员工行为,以增强领导的包容性和员工的自主性。第三,在泛家族主义情境下,正式组织通过规范制度以减弱关系、人情等带来的效应,提供谏言渠道、反馈程序及激励手段等制度方式影响领导纳谏行为。泛家族式组织内部采取一定的制度手段用以平衡管理过程中强调“情与理”的管理矛盾,企业通过增设良好谏言渠道、制定谏言反馈及谏言激励手段等一系列措施不断完善企业管理制度,使领导纳谏行为有规范可循,进一步激发员工创造力,使其主动参与到企业经营管理活动中。

随着员工对个体价值实现需求的日益增高,企业发展也越来越需要员工提出一些富有实践价值的意见和建议。因此,如何促进员工谏言和领导纳谏行为的实现是企业面临的重要问题。一方面,本文的研究结论有助于指导中国企业在不确定性环境中提高决策质量和组织创新能力,更好地适应市场竞争。员工谏言都是针对组织的生产经营所提出的变革性建议,对企业发展具有一定的促进作用。本文通过分析领导纳谏行为的过程机制,有助于指导领导纳谏行为的实现,从而增强员工的创新性,为企业提供更优质的生产和经营管理建议,有助于企业更好更快发展。另一方面,领导纳谏行为的研究有助于改善数字经济环境下本土企业的民主管理水平,对知识型员工进行有效激励。现代企业员工对于自身价值实现有着更高的追求,领导纳谏行为可以促进企业员工自身发展,吸引更多优秀人才。因此,如何将员工的个人目标和企业目标有效结合是企业应该着重考虑的问题。通过建立良好的纳谏机制,为员工提供表达想法的机会与平台,鼓励创新与学习,为企业经营管理经营献计献策的同时还实现了员工自我价值,这样既发挥了员工个体的知识力量,也为企业更好地发展提供了可能。随着企业对技术型人才需求的增加,提升企业的人力资源管理水平,构建良好的组织文化和个人发展平台对吸引人才、留住人才有着至关重要的作用。

### 参考文献:

- [1] 魏昕,张志学.上级何时采纳促进性或抑制性进言?——上级地位和下属专业度的影响[J].管理世界,2014(1):

- 132-143, 175.
- [2] LIANG J, FARH C I C, FARH J L. Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination[J]. *Academy of management journal*, 2012, 55(1): 71-92.
- [3] 梁建. 道德领导与员工建言: 一个调节-中介模型的构建与检验[J]. *心理学报*, 2014,46(2):252-264.
- [4] BAE K S, CHUMA H, KATO T, et al. High performance work practices and employee voice: a comparison of Japanese and Korean workers[J]. *Industrial relations: a journal of economy and society*, 2011, 50(1): 1-29.
- [5] 周浩. 管理者权力对采纳建言的影响: 管理者自我效能与权力距离的作用[J]. *四川大学学报(哲学社会科学版)*, 2016(3): 123-131.
- [6] BURRIS E R, DETERT J R, ROMNEY A C. Speaking up vs. being heard: the disagreement around and outcomes of employee voice[J]. *Organization science*, 2013, 24(1): 22-38.
- [7] BURRIS E R. The risks and rewards of speaking up: managerial responses to employee voice[J]. *Academy of management journal*, 2012, 55(4): 851-875.
- [8] 张龙, 李想. 管理者为什么纳言?——基于说服理论的研究[J]. *外国经济与管理*, 2016, 38(9): 80-92.
- [9] GALINSKY A D, MAGEE J C, GRUENFELD D H, et al. Power reduces the press of the situation: implications for creativity, conformity, and dissonance[J]. *Journal of personality and social psychology*, 2008, 95(6): 1450-1466.
- [10] 李锐, 凌文铨, 柳士顺. 传统价值观、上下属关系与员工沉默行为——一项本土文化情境下的实证探索[J]. *管理世界*, 2012(3):127-140, 150.
- [11] 胡国栋, 李文昊. 儒家文化视域下德性领导与家庭式组织的机理研究[J]. *财经问题研究*, 2022(11): 27-37.
- [12] 胡国栋. 中国本土组织的家庭隐喻及网络治理机制——基于泛家族主义的视角[J]. *中国工业经济*, 2014(10): 97-109.
- [13] 胡国栋, 王天娇. 后现代主义视域下管理学的本土化研究[J]. *财经问题研究*, 2019(4): 21-29.
- [14] 叶明华, 杨国枢. 中国人的家族主义: 概念分析与实证衡鉴[J]. *中央研究院民族学研究所集刊*, 1998 (83): 165-225.
- [15] 陈宏辉. 民营企业经营中的泛家族主义文化情结[J]. *商业经济与管理*, 2005(9): 38-42.
- [16] BONACCIO S, DALAL R S. Advice taking and decision-making: an integrative literature review, and implications for the organizational sciences[J]. *Organizational behavior and human decision processes*, 2006, 101(2):127-151.
- [17] 李方君, 钟旭朋. 促进型和抑制型建言的差异[J]. *心理科学进展*, 2020, 28(11): 1939-1952.
- [18] 樊景立, 郑伯壘. 华人组织的家长式领导: 一项文化观点的分析[J]. *本土心理学研究*, 2000 (13): 126-180.
- [19] DIGMAN J M. Personality structure: emergence of the five-factor model[J]. *Annual review of psychology*, 1990, 41: 417-440.
- [20] 徐立国, 席酉民, 郭菊娥, 等. 社会化过程中领导特质的类型及其形成与关系研究[J]. *南开管理评论*, 2016, 19 (3): 51-63.
- [21] 杨国枢. 中国人的心理与行为: 本土化研究[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2004: 92-93, 95-108.
- [22] 储小平. 中国“家文化”泛化的机制与文化资本[J]. *学术研究*, 2003(11): 15-19.
- [23] YIN R K. 案例研究方法的应用[M]. 周海涛, 等, 译. 重庆: 重庆大学出版社, 2009: 34-56.
- [24] JOHLKE M C, DUHAN D F, HOWELL R D, et al. An integrated model of sales managers' communication practices [J]. *Journal of the academy of marketing science*, 2000, 28(2): 263-277.
- [25] 汪林, 储小平, 黄嘉欣, 等. 高层领导的关系对经理人“谏言”的影响机制——来自本土家族企业的经验证据[J]. *管理世界*, 2010(5):108-117,140.
- [26] BRYKMAN K M, RAVER J L. To speak up effectively or often? The effects of voice quality and voice frequency on peers' and managers' evaluations[J]. *Journal of organizational behavior*, 2021, 42(4):504-526.
- [27] SATTERSTROM P, KERRISSEY M, DIBENIGNO J. The voice cultivation process: how team members can help upward voice live on to implementation[J]. *Administrative science quarterly*, 2021, 66(2): 380-425.

## A Study on the Process Mechanism of Leaders' Voice Endorsement in the Context of Pan-Familialism

JIA Hui-ting<sup>1</sup>, LI Miao<sup>2</sup>

(1. School of Business Administration, Dongbei University of Finance and Economics, Dalian 116025, China;

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

**Summary:** Unlike employee voice behavior, which carries risks and concerns, leaders' voice endorsement is a more proactive leadership behavior. Leaders actively listen to employee suggestions during the decision-making process and consider it a necessary step in this process. This is not only the development and utilization of employee knowledge and talent, but also the maintenance of employee democratic rights and personal dignity. Therefore, how to promote the leaders' voice endorsement in enterprises is crucial for playing the positive role of employee voice. However, the study of leaders' voice endorsement itself has a strong dependence on situational factors. Although scholars have paid attention to the study of leaders' voice endorsement, it has not improved negative workplace behaviors such as inactive employee voice, and there has been a lack of in-depth exploration of how situational factors and behaviors are connected through leaders' voice endorsement.

This paper, based on the practical process of enterprise leaders' voice endorsement, analyzes the internal mechanism of leaders' voice endorsement behavior. The research results are as follows. Firstly, in a pan-familialism organization, trust is a key factor that affects leaders' voice endorsement. The frequency of communication between superiors and subordinates increases the understanding between them, deepening the basis for leaders' judgments of voice behavior. Employee professionalism ensures the reliability of information sources, making advice more persuasive and prompting leaders to provide appropriate feedback. Secondly, in the context of pan-familialism, power transfer will affect the leaders' voice endorsement, which is reflected in two aspects: granting leaders the power to accept advice and weakening informal power through moral leadership. Enterprises reasonably allocate power to give leaders a certain degree of decision-making power when receiving advice and establish a leadership ideology of "rule of virtue" to reduce the use of informal power in obedience relationships, which enables leaders to influence employee behavior through self-improvement. Finally, in the context of pan-familialism, formal organizations use certain normative systems to weaken the effects of particularism such as relationships, and provide channels for voice, feedback procedures, and incentive methods to influence leaders' voice endorsement.

This paper has expanded the existing literature in the following two aspects. Firstly, through detailed case analysis, this paper reveals the mechanism "black box" of leaders' voice endorsement, enriching related research. Secondly, further understanding and refining the core ideas of pan-familialism culture have expanded the research on the impact of trust, power, and institutional factors on individual behaviors under the influence of pan-familialism cultural factors. Unlike employee voice, leaders' voice endorsement is a more proactive leadership behavior.

The paper to some extent reveals the process mechanism of leaders' voice endorsement in the context of pan-familialism, which helps guide Chinese enterprises to improve decision-making quality and organizational innovation ability in uncertain environments and better adapt to market competition, and the research on leaders' voice endorsement helps to improve the democratic management level of local enterprises in the digital economy environment, and effectively motivate knowledge-based employees.

**Key words:** leaders' voice endorsement; Pan-Familialism; employee voice behavior; context; case study

(责任编辑: 韩淑丽)