悖论式领导对员工建言行为的影响机制研究

秦伟平,姜　岩,吴圆圆,胡　凡

(南京财经大学 工商管理学院,江苏 南京 210023)

摘要:员工作为企业发展的关键因素,如何促进其建言行为受到学者的广泛关注,领导者及其领导风格作为影响员工建言的最直接因素成为学术界关注的焦点。近年来,悖论式领导作为一种新型领导风格,将组织中看似矛盾实则相关联的行为统一起来,为从本土视角探讨领导对员工建言行为的影响提供了新机遇。基于社会交换理论,构建悖论式领导与员工建言的理论模型,借助问卷调查法,收集苏浙粤三省 32 家企业共计 127 名团队领导者、490 名团队成员的有效问卷,采用多层线性模型对相关假设进行检验。研究结果发现,悖论式领导的部分维度对于员工建言有促进作用,同时该领导风格的部分维度与员工建言的关系被 DLMX 所调节。这些情况有重要的实践启示:领导者在面临复杂管理问题时,要用东方管理哲学的眼光看待组织内外部工作环境以及面临的机会与挑战。

关键词:悖论式领导;员工建言;领导成员交换关系差异化

中图分类号:F272.92　　文献标识码:A　　文章编号:1672-6049(2020)03-0064-09

一、引言

现有研究表明,员工建言有助于预防组织危机、提升组织绩效和推动组织创新[1]。员工对工作是否热情,是否积极主动同样是企业管理者关注的现实问题[2]。领导风格作为影响员工建言的重要因素受到学术界的广泛关注。相关研究表明,诸如真实型领导、包容型领导[3]、变革型领导[4-5]、自我牺牲型领导[6]等积极的领导方式对下属的建言行为有正向作用,而以辱虐管理[7]和排斥性领导为代表的消极型领导风格则不利于员工建言。上述领导风格大多采取非此即彼的方式处理日常管理问题,没有考虑在复杂动态环境中如何有效应对管理悖论问题。

随着 VUCA 时代到来,领导者经常面临各种复杂矛盾,如企业间的竞争与合作、股东权益和社会责任以及长远机会与眼前利益等等。西方学者将此界定为管理悖论,他们认为,矛盾双方是对立的,强调用"非此即彼"的方式处理管理悖论。与前者不同,东方管理哲学则认为阴阳两面相生相克,彼此互藏,同生共存[8]。基于此,Zhang *et al*.[9]于 2015 年首次提出悖论式领导概念,并将其定义为表面竞争实际相互联系,且同时实现组织与追随者需求的行为方式。领导者的悖论思维至关重要,它可以使

收稿日期:2020-03-13;修回日期:2020-05-08

基金项目:教育部人文社会科学研究规划基金项目"企业资源约束影响员工及团队创造力的双元机制研究——基于应急交互作用理论的视角"(16YJA630042);江苏省高校哲学社会科学研究项目"企业虚拟创新社区在线知识分享过程与创新绩效关系研究"(2018SJA0236)

作者简介:秦伟平(1976—),男,山西襄垣人,南京财经大学工商管理学院教授,博士,硕士生导师,研究方向为人力资源管理与组织行为;姜岩(1994—),女,山东菏泽人,通讯作者,南京财经大学工商管理学院硕士研究生,研究方向为人力资源管理;吴圆圆(1993—),女,安徽安庆人,南京财经大学工商管理学院硕士研究生,研究方向为人力资源管理;胡凡(1998—),男,安徽肥东人,南京财经大学工商管理学院学生,研究方向为人力资源管理。本文在写作过程中得到了南京财经大学 MBA 中心硕士研究生许亿伍的大力帮助。

(C)1994-2020 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

得成员、团队和组织更加具有灵活性，也能适时把握住机遇[10]，进而提升企业战略制定柔性化，解决组织多种需求。

现有研究证实悖论式领导对员工工作角色的熟悉程度、适应能力均有显著影响，但该领导风格影响员工行为的内在机制仍有待进一步探讨。本文基于社会交换理论和社会信息加工理论，选取领导成员交换差异化(DLMX)作为调节变量来分析悖论式领导对员工建言行为的影响机制。据此，提出以下研究框架(见图1)。

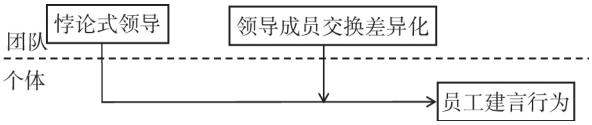

图1　理论框架

二、文献回顾与研究假设

(一) 悖论式领导与员工建言

东方管理哲学认为，阴阳双方表面相互分离，本质上彼此互藏，同生共存[8,11]。据此，Zhang *et al.*[9]将悖论式领导定义为看似存在竞争，实则相互联系，并且随着时间推移同时满足组织和追随者需求的领导方式，包括五个维度：(1)以自我为中心与兼顾他人相结合；(2)与下属既亲密又保持距离感；(3)领导者同等对待下属同时尊重其差异化；(4)要求下属严格遵守工作规范同时给予适当弹性；(5)领导者拥有决策控制权同时给予下属适当自主灵活。研究表明悖论式领导风格对员工工作角色的熟练性、主动性以及适应性均有显著影响，并对企业创新产生一定的影响。

建言是员工为了促进企业变革，改进管理模式，解决企业面临难题而采用的对企业有益的员工进谏行为[12]。Dyne and Lepine[13]将建言界定为员工基于对目前工作的不满或期望改变组织导向而采取的与组织相关的进谏行为。Liang and Tang[14]依据员工建言行为的动机将其划分为促进性建言和抑制性建言两个维度。促进性建言是员工为督促企业按期完成目标并且提升企业竞争实力而做出主动性提议的行为，抑制性建言是员工为避免发生对组织不利的事件而做出的建言行为。悖论式领导对员工促进性建言和抑制性建言的正向影响可以从悖论式领导的五个维度分别论述。

悖论式领导以自我为中心与兼顾他人相结合对员工建言的影响。领导者所拥有的权利和地位会赋予他们更多自信，他们一方面满足于自己的观念和想法，另一方面也希望其他人对这些想法和建议同样认可，以便于领导者按照自己的想法行事。尽管自信的领导者能够通过魅力影响员工，但管理者过度自信也容易诱发公司冒险行为[15]。此外，管理者自信过度则会出现自负、无视他人而只考虑自己的行为，并不利于员工建言的产生[16]。悖论式领导以自我为中心同时以他人为中心的行为能有效缓冲领导者行为所带来的消极影响。

首先，下属为了展现自我能力或寻求更好的发展前景会倾向于选择高难度工作，Deci and Ryan[17]认为每个人都具有自我成长和自我实现的需要，当悖论式领导做到考虑他人、给予他人发展空间时，员工们会倾向于完成自身目标，满足其自身需要，进而提高自身工作积极性，促进建言行为；领导者也可以鼓励下属表达各自观点，提升建言效率。其次，领导者以自我为中心有利于其发挥自信，提高自我效能感[18]。因此，悖论式领导的第一个维度会促进员工建言。综上，提出以下假说：

H1a：当领导将以自我为中心与兼顾他人相结合时，有利于激发促进性建言。

H2a：当领导将以自我为中心与兼顾他人相结合时，有利于激发抑制性建言。

其次，领导与下属既保持亲密又维持距离对员工建言具有正向作用。领导与员工之间适当缩短距离，与他们亲近则会表达对下属的关怀。如果领导者经常漠视下属的需求，对下属提供很少的指导或支持，将导致下属认为领导不重视自己对问题的看法，进而减少建言行为，打击员工建言的积极性。而领导者与下属适当缩小距离感则便于及时了解下属需求，培养积极的工作态度，换取员工信任，促进员工积极主动思考[19]。领导者与下属适当保持距离有利于组织奖惩措施的实施，进而增加建言的真实性与可靠性，增进彼此之间相互尊重，提高员工参与度，促进建言行为产生。因此，悖论式领导的第二个维度可以促进员工建言。综上，提出以下假说：

(C)1994-2020 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

H1b: 领导与下属既维持亲密同时保持距离时,有利于激发促进性建言。

H2b: 领导与下属既维持亲密同时保持距离时,有利于激发抑制性建言。

第三,就领导者将下属同等对待同时尊重其差异化对员工建言的影响而言,领导者对待下属一视同仁有利于组织公平氛围的产生。段锦云等人[20]的研究表明,组织公平有助于员工建言行为;也有学者认为,人是存在于社会的独立个体,他们的人格特质存在很大差异,对工作、任务的理解能力与完成情况各不相同,领导者应尊重这些差异,并针对不同的职工做出差异化任务安排,满足下属的个性化需求,这种允许下属个性化存在的领导者更能提高下属对其的忠诚度,下属也会为了组织的发展付出自身的努力,也愿意做出员工建言这种高风险高成本的行为。因此,悖论式领导的第三个维度会促进员工建言。综上,提出以下假说:

H1c: 当领导将下属同等对待同时尊重其差异化时,有利于激发促进性建言。

H2c: 当领导将下属同等对待同时尊重其差异化时,有利于激发抑制性建言。

第四,领导者要求下属严格执行工作要求的同时允许下属对工作保持灵活性有助于员工建言行为的产生。研究表明,领导的一言一行直接影响员工建言[21],若领导者对工作要求严格并对下属施加一定的工作压力能够促进建言行为的产生,但是若长期给员工施压,高强度、高压力的工作环境会极大地阻碍员工的积极性行为,容易产生倦怠感。对此,领导者需要适时调整工作目标,对工作要求保持一定的灵活性,让员工通过付出努力完成目标,进而激发其工作积极性以及对组织的忠心,激励建言行为的产生。因此,领导严格执行工作要求同时保持灵活性可以激发员工工作积极性与忠诚度,提高为组织贡献力量的能力,促进员工建言的产生。综上,提出以下假说:

H1d: 当领导要求下属严格遵守工作规范同时给予适当弹性,有利于激发促进性建言。

H2d: 当领导要求下属严格遵守工作规范同时给予适当弹性,有利于激发抑制性建言。

第五,领导者维护决策控制同时允许下属自主性使得领导者一方面将决策控制权掌握在自身手中,随时把握企业的经营方向,下属感受到一个有界的工作环境,在这一环境中,下属为了企业发展,更愿意多做建言;另一方面,若领导者过度集权则会极大地打击下属的工作积极性,他们会感受到领导者对自身不够信任,阻碍建言行为的产生,而悖论式领导允许下属自主性则将部分权利分配给下属,有效提高下属的工作积极性,增强他们所感知到的被信任感,下属会更加倾向于付出自身努力来完成相应任务甚至超额完成,同时员工也会为了企业发展产生更多的建言行为。因此,悖论式领导的第五个维度对员工建言起到正向影响作用。综上,提出以下假说:

H1e: 当领导维护自身决策控制权,且给下属一定自主决策权,有利于激发促进性建言。

H2e: 当领导维护自身决策控制权,且给下属一定自主决策权,有利于激发抑制性建言。

综上所述,本文提出如下假说:

H1: 悖论式领导有助于激发员工促进性建言行为。

H2: 悖论式领导有助于激发员工抑制性建言行为。

(二) 领导成员交换差异化的调节作用

Henderson *et al.*[22]认为领导成员交换差异化是领导者通过与下属采用不同种类的交换方式与下属建立起由低到高的交换关系质量的过程,Boies and Howell[23]认为,DLMX 是团队中领导与成员交换关系质量的差异化程度。本文假设 DLMX 在悖论式领导与员工建言之间起调节作用。DLMX 表示团队间关系质量的差别程度[24]。在高 DLMX 团队中,领导与下属之间亲疏程度有异,他们会与部分下属关系密切并提供更多的资源与支持,而与其他人维持利益关系,通过领导者自身权威或企业规章制度进行管理。

悖论式领导以自我为中心与兼顾他人相结合在领导成员交换关系差异化的调节下强化了对员工建言的影响。首先,在高 DLMX 的团队中,成员之间差异化明显,他们会更加倾向于寻找更多的证据来证明领导差异化对待他们的原因,而悖论式领导以自我为中心,对自己的高度自信会激励下属为满足其自我实现的需要而更加努力工作,同时领导者又考虑到以他人为中心,给予下属充分的自我发挥

(C)1994-2020 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

的机会，下属感知到更多的信任与支持，有利于成员做出更多的积极行为[22,25]。综上，提出以下假说：

H3a：悖论式领导以自我为中心与兼顾他人相结合的维度与促进性建言之间的关系受到 DLMX 的正向调节作用，即 DLMX 程度越高，悖论式领导此维度对促进性建言的激发作用越大。

H4a：悖论式领导以自我为中心与兼顾他人相结合的维度与抑制性建言之间的关系受到 DLMX 的正向调节作用，即 DLMX 程度越高，悖论式领导此维度对抑制性建言的激发作用越大。

DLMX 对悖论式领导与下属既亲密又保持距离感与员工建言的关系起到促进影响。领导成员交换差异化程度相对较高的企业员工会获得更多的物质支持，他们同样可以基于领导－成员之间的稳定关系获取信任与尊重，进而两者之间会获得更多的依赖性。首先，领导者与下属保持亲密关系有助于了解下属的真实需求与工作能力，进而有针对性的分配任务，保证他们自我需要的实现，作为回报，员工更愿意做出建言行为；其次，领导者与员工保持距离感，有利于对下属实施管理，保证其领导权威，更有利于督促下属按时完成任务，下属出于对领导者的尊重与敬畏，也会给予领导者更高评价，表现更多的建言行为。综上，提出以下假说：

H3b：DLMX 可以正向调节悖论式领导与下属既维持亲密同时保持距离维度对促进性建言的作用过程，即高 DLMX 对上述两者间关系的调节作用更大。

H4b：DLMX 可以正向调节悖论式领导与下属既维持亲密同时保持距离维度对抑制性建言的作用过程，即高 DLMX 对上述两者间关系的调节作用更大。

DLMX 强化了悖论式领导将下属一视同仁对待同时保证其个性化对员工建言的影响。在 DLMX 相对较高的团队中，领导与成员间存在明显的差异，根据组织公平理论，未能得到公平对待的员工会降低工作积极性。因此，学者建议，适度的公平有助于提升员工工作积极性，提高工作效率[26-27]。悖论式领导对待下属一视同仁的方式会削弱这种消极作用，使员工感知到组织的公正立场，激励建言行为[20]；同时，悖论式领导基于员工的差异化表现，针对不同的能力与特点给予员工相应的任务安排与资源支持，给予特定关怀，基于互惠原则，作为回报，下属愿为企业提供更多建言。综上，提出以下假说：

H3c：悖论式领导将下属一视同仁对待同时保证其个性化与促进性建言的关系受到 DLMX 的正向调节作用，即在高 DLMX 下，悖论式领导此维度越能激发员工促进性建言。

H4c：悖论式领导将下属一视同仁对待同时保证其个性化与抑制性建言的关系受到 DLMX 的正向调节作用，即在高 DLMX 下，悖论式领导此维度越能激发员工抑制性建言。

悖论式领导要求下属严格遵守工作规范同时给予适当弹性对员工建言的影响受到 DLMX 的正向调节作用。在高 DLMX 团队中，领导与员工会有更多有价值的资源互换，员工感知到领导者对待工作的严谨性也会刺激他们为获得更多有效资源并赢得领导认可而做出更多的积极性行为。同时领导者对于工作要求保持适当的灵活性会让员工不必为了高强度的工作目标而长期保持紧张感，导致员工工作积极性下降。研究表明，在高 DLMX 的团队中，员工会产生攀比行为，而悖论式领导采用一致性要求对待下属，用统一的目标来衡量下属，激发员工通过完成目标展示其工作能力，减少攀比行为；同时，领导者对目标给予一定的灵活性，允许因人而异承担不同的任务强度，也允许下属犯错误，让下属自觉改正，有助于员工更积极地调动自身的资源与情绪，促进建言行为的产生。综上，提出以下假说：

H3d：悖论式领导要求下属严格遵守工作规范同时给予适当弹性维度对促进性建言的作用过程中受到 DLMX 的正向调节作用，即 DLMX 越高，悖论式领导此维度对促进性建言的激励作用越大。

H4d：悖论式领导要求下属严格遵守工作规范同时给予适当弹性维度对抑制性建言的作用过程中受到 DLMX 的正向调节作用，即 DLMX 越高，悖论式领导此维度对抑制性建言的激励作用越大。

DLMX 强化了悖论式领导拥有决策控制权同时给予下属适当自主对员工建言的影响。一方面，领导者维持决策控制权使得下属感知到领导者的专权作风，下属不易与他们接近进而影响领导与成员之间的资源交换；另一方面，领导者对下属适当放权的行为则有效削弱了这种专权作风。在高 DLMX 团队中，员工更加重视团队公平氛围以及组织对自己的重视，他们会在工作过程中投入更多的激情，产生更多的建言行为。领导者给予下属一定的权利，下属拥有更多的自主决策权，他们会付出

(C)1994-2020 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

更多的努力完成工作，也会感受到更多地被信任感，促进员工建言行为的产生[28-29]。综上，提出以下假说：

H3e：悖论式领导拥有决策控制权同时给予下属适当自主维度对促进性建言的作用过程中受到领导成员交换差异化的正向调节作用，即 DLMX 越高，悖论式领导此维度对促进性建言的正向作用越大。

H4e：悖论式领导拥有决策控制权同时给予下属适当自主维度对抑制性建言的作用过程中受到领导成员交换差异化的正向调节作用，即在高 DLMX 下，悖论式领导此维度越能激发员工抑制性建言。

据此，提出以下两点假说：

H3：悖论式领导对促进性建言的影响受到 DLMX 的正向调节的作用，即 DLMX 越高，越能对模型起到正向促进作用。

H4：悖论式领导对抑制性建言的影响受到 DLMX 的正向调节的作用，即 DLMX 越高，越能对模型起到正向促进作用。

三、研究方法与研究结果

（一）研究方法

本文以苏浙粤三省 32 家企业、共计 127 个团队作为考察对象发放调查问卷，收集相关数据。运用 SPSS19.0 和 HLM6.08 统计软件对获取的有效数据进行分析。

首先，对于各主要变量的信度效应进行检验，运用 SPSS19.0 进行检验，结果表示：悖论式领导的 *UI* 维度的 α 系数值为 0.863，*KMO* 为 0.847；*SO* 维度的 α 系数值为 0.827，*KMO* 为 0.828；*CA* 维度的 α 系数值为 0.822，*KMO* 为 0.776；*RF* 维度的 α 系数值为 0.857，*KMO* 为 0.798；*DC* 维度的 α 系数值为 0.851，*KMO* 为 0.785；*CJ* 维度的 α 系数值为 0.903，*KMO* 为 0.829；*YZ* 维度的 α 系数值为 0.946，*KMO* 为 0.872。①由此可见，各变量的克伦巴赫系数值均在 0.7 以上，表明量表具有较好的信度水平。

其次，本文对悖论式领导的五个维度以及领导成员交换关系、促进性建言和抑制性建言八个因素进行验证性因子分析，结果表明，八个因子模型的拟合度指标最为理想。

（二）研究结果

1. 悖论式领导与员工建言之间关系的检验

本文采用层级回归方法对各项假说进行验证。在此检验悖论式领导的五个维度对员工建言的影响。假说 1 与假说 2 都认为悖论式领导的各个维度与员工建言之间是正向促进作用，为了验证这些假设，本文将员工建言作为因变量，加入个体层面的性别、年龄、下属学历以及团队层面的领导学历、性别、年龄以及团队规模作为控制变量，最后将自变量悖论式领导放入回归方程。

表 1　悖论式领导各维度对促进性建言的回归分析结果

变量	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
性别	0.017	0.017	0.017	0.017	0.017	0.017
学历	−0.069	−0.069	−0.069	−0.069	−0.069	−0.069
年龄	−0.290**	−0.290**	−0.290**	−0.290**	−0.290**	−0.290**
领导学历	−0.251*	−0.134	−0.128	−0.204*	−0.286**	−0.119
领导年龄	0.143	−0.029	−0.017	−0.034	−0.169	0.111
团队规模	0.025	−0.003	0.013	−0.015	0.030	−0.019
UI		0.554**				
SO			0.621**			
CA				0.566**		
RF					0.120	
DC						0.533**

注：$n=490$，** 表示 $p<0.01$，* 表示 $p<0.05$。

结果如表 1 所示。模型 2 的 $\beta=0.554$，模型 3 的 $\beta=0.621$，模型 4 的 $\beta=0.566$，模型 5 的 $\beta=0.120$，模型 6 的 $\beta=0.533$，且上述五

①*UI* 表示领导者以自我为中心与兼顾他人相结合，*SO* 表示领导者与下属既亲密又保持距离感，*CA* 表示领导者将下属一视同仁对待同时保证其个性化，*RF* 表示领导者要求下属严格遵守工作规范同时给予适当弹性，*DC* 表示领导者拥有决策控制权同时给予下属适当自主，*CJ* 代表促进性建言，*YZ* 代表抑制性建言。

(C)1994-2020 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

个模型检验结果除了模型5以外其余模型的 p 值均小于0.01，因此，我们认为假说1a、1b、1c、1e均通过检验。

同理，表2结果表示悖论式领导的五个维度。模型2的 $\beta = 0.834$，模型3的 $\beta = 0.706$，模型4的 $\beta = 0.834$，模型5的 $\beta = 0.038$，模型6的 $\beta = 0.675$，且模型2～模型4与模型6的检验结果的 p 值均小于0.01，因此，我们认为假说2a、2b、2c、2e通过检验。

表2　悖论式领导各维度对抑制性建言的回归分析结果

变量	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6
性别	-0.004	-0.004	-0.004	-0.004	-0.004	-0.004
学历	-0.012	-0.012	-0.012	-0.012	-0.012	-0.012
年龄	-0.164*	-0.164*	-0.164*	-0.164*	-0.164*	-0.164*
领导学历	-0.265*	-0.094	-0.129	-0.202*	-0.277*	-0.101
领导年龄	0.294	0.041	0.113	0.039	0.302	0.257
团队规模	0.066	0.028	0.054	0.055	0.068	0.012
UI		0.834**				
SO			0.706**			
CA				0.834**		
RF					0.038	
DC						0.675**

注：$n = 490$，** 表示 $p < 0.01$，* 表示 $p < 0.05$。

2. 领导成员交换差异化的调节作用检验

在此对假说3与假说4进行检验。利用多层线性模型，首先检验调节变量对于悖论式领导与员工建言之间关系的影响，然后加入自变量与调节变量的乘积项作进一步检测。

根据表3所示，领导成员交换差异化对悖论式领导的五个维度的影响结果：模型2的 $\beta = -0.247$，模型3的 $\beta = 1.350$，模型4的 $\beta = 0.394$，模型5的 $\beta = 1.717$，模型6的 $\beta = -1.462$，且上述五个模型的检验结果的 p 值只有模型5、6小于0.05，但由表1可知，悖论式领导的 *RF* 维度与促进性建言没有关系，因此，可以排除；此外，结果表明DLMX在DC维度与促进性建言之间是负向调节的作用。因此，我们认为悖论式领导的五个维度与促进性建言之间的关系不受DLMX的正向调节的作用，假说3a－3e并未得到验证。

表3　DLMX在悖论式领导和促进性建言之间的调节作用

变量	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6
性别	0.017	0.017	0.017	0.017	0.017	0.017
学历	-0.069	-0.069	-0.069	-0.069	-0.069	-0.069
年龄	-0.290**	-0.290**	-0.290**	-0.290**	-0.290**	-0.290**
领导学历	-0.264**	-0.136	-0.123	-0.222**	-0.309**	-0.138
领导年龄	0.150	-0.027	-0.052	-0.033	0.164	0.113
团队规模	0.018	-0.005	-0.002	0.007	0.016	-0.027
UI		0.663*				
SO			0.191			
CA				0.397		
RF					-0.578	
DC						1.219**
DLMX	-0.815	1.052	-9.091**	-2.940	-6.466	6.060
UI 和 *DLMX* 的跨层交互项		-0.247				
SO 和 *DLMX* 的跨层交互项			1.350			
CA 和 *DLMX* 的跨层交互项				0.394		
RF 和 *DLMX* 的跨层交互项					1.717*	
DC 和 *DLMX* 的跨层交互项						-1.462*

注：$n = 490$，** 表示 $p < 0.01$，* 表示 $p < 0.05$；*DLMX* 为领导成员交换差异化。

同理，根据表4所示，领导成员交换差异化对悖论式领导的五个维度的影响结果：模型2的 $\beta = 1.645$，模型3的 $\beta = 0.915$，模型4的 $\beta = 0.902$，模型5的 $\beta = 3.556$，模型6的 $\beta = -1.977$，且模型2的检验结果的 p 值小于0.05，模型5的检验结果的 p 值小于0.01，但由表2可知悖论式领导的 *RF* 维度与抑制性建言没有关系，因此，可以排除。其他模型的检验结果的 p 值均大于0.05，因此，我们认为悖论式领导的 *UI* 维度与抑制性建言的关系会受到 *DLMX* 的正向调节作用，但悖论式领导的 *CA*、*SO*、*RF* 与 *DC* 维度与抑制性建言的关系没有受到DLMX的调节作用。综上所述，假说4a通过检验，其余假设并未通过检验。

(C)1994-2020 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

表 4　DLMX 在悖论式领导和抑制性建言之间的调节作用

变量	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7
性别	-0.004	-0.004	-0.004	-0.004	-0.004	-0.004
学历	-0.012	-0.012	-0.012	-0.012	-0.012	-0.012
年龄	-0.164*	-0.164*	-0.164*	-0.164*	-0.164*	-0.164*
领导学历	-0.292**	-0.102	-0.136	-0.236**	-0.325**	-0.130
领导年龄	0.307	0.037	0.083	0.039	0.292	0.263
团队规模	0.051	0.030	0.029	0.039	0.036	-0.004
UI		0.085				
SO			0.493			
CA				0.444		
RF					-1.428**	
DC						1.625**
DLMX	-1.751	-7.775**	-7.810	-6.450*	-13.919**	7.590
UI 和 *DLMX* 的跨层交互项		1.645*				
SO 和 *DLMX* 的跨层交互项			0.915			
CA 和 *DLMX* 的跨层交互项				0.902		
RF 和 *DLMX* 的跨层交互项					3.556**	
DC 和 *DLMX* 的跨层交互项						-1.977

注：$n=490$，** 表示 $p<0.01$，* 表示 $p<0.05$；*DLMX* 为领导成员交换差异化。

四、结论与启示

正如罗瑾琏等人[30]研究所示，悖论式领导行为作为解决管理悖论的行为方式，能够在有限时间与资源内有效解决复杂矛盾，进而促进员工建言。本文从领导成员交换这一视角揭示悖论式领导与员工建言之间的关系，为深入理解悖论式领导对员工建言行为的影响提供了依据，也为领导行为的研究提供了新的视角。最后，本文发现团队中 *DLMX* 程度越高，悖论式领导的部分维度对抑制性建言的正向影响越大，而对于促进性建言没有起到调节作用。本文将 *DLMX* 引入模型之中，丰富了领导成员交换差异化的研究范畴。

从管理实践角度而言，东方管理哲学视角拓展了领导理论研究范畴。悖论式领导与积极型领导（魅力型领导[31]、伦理型领导[32]或消极型领导（辱虐管理等）此类非此即彼的领导方式不同，其着重于处理组织悖论，对企业发展的重要性不容忽略。在现今 VUCA 时代，员工需求增多，管理者也要面临更加复杂的问题，传统的领导方式在应对这些新情况时常常显得捉襟见肘。企业应借鉴悖论思维，培养领导者的全局意识，增强他们对于复杂环境的适应能力。此外，本文指出领导者在以自我为中心的同时还要兼顾到其他人，为有效促进员工建言行为，领导者不仅要充分发挥自身的领导优势，还要重视与内部成员之间的合作，在面对问题时可以结合多方面的建议，充分发挥“1 + 1 > 2”的效果，以全局的眼光看待周边事物，以长远的战略目光对待组织内外部工作环境以及面临的机会与挑战。同时，增强组织结构的有机性，结合员工特点开展管理工作，为员工提供一个安全性和支持性的工作环境，关注职工们的内心想法，多加鼓舞与支持，最大化施展其才能。

本文仍存在局限性。首先，由于存在很多限制因素，在进行问卷调查时没有设定样本的地区和团队等相关因素，因此，样本数据在测量变量时会存在一定的误差，对员工的自我认知和实际情况的检查可能存在偏差；第二，在探讨领导行为对员工建言的影响时，未对其他诸如服务型领导等领导风格对员工结果变量的影响做相关把控，因此，调查过程中会受到其他因素的干扰；最后，本文的量表更多的是采用 Zhang *et al.*[9] 提出的已有的量表，并没有在此基础上做相应的、适时的调整，所以实际量表并不一定完全符合企业的现状，缺少对该量表的进一步检验。

为了进一步丰富对悖论式领导风格的研究，未来研究可以考虑其它调节变量，如组织认同等。前文中虽提到悖论式领导与员工建言之间的关系会受到多种因素的影响，但本文仅选取 *DLMX* 作为调节变量，探究二者之间的影响，因此，在未来的研究我们可以考虑引入其他的相关变量进一步探究悖论式领导与员工建言之间关系的影响因素。其次，从研究的数据分析结果来看，*DLMX* 在该领导行为的部分维度对员工抑制性建言中有影响，而对于员工的促进性建言没有调节作用。这说明还会存在其他因素对员工的促进性建言起到影响作用，因此，我们可以进一步探讨这些因素，对其做相关分析与研究。

(C)1994-2020 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

参考文献:

[1] LAM C F, MAYER D M. When do employees speak up for their customers? a model of voice in a customer service context [J]. Personnel psychology,2014,67(3):637-666.

[2] 侯立军. 我国小微企业管理创新问题研究 [J]. 南京财经大学学报,2013(4):82-86.

[3] 齐蕾,刘冰,魏鑫. 包容型领导对员工建言行为的双重作用机制研究 [J]. 商业经济与管理,2019(10):40-48.

[4] 吴隆增,曹昆鹏,陈苑仪,等. 变革型领导行为对员工建言行为的影响研究 [J]. 管理学报,2011(1):61-66.

[5] 段锦云,黄彩云. 变革型领导对员工建言的影响机制再探:自我决定的视角 [J]. 南开管理评论,2014(4):98-109.

[6] 姚楠,张亚军,周芳芳. 自我牺牲型领导对员工建言的影响:有调节的中介效应 [J]. 科研管理,2019(9):221-230.

[7] 吴维库,王未,刘军,吴隆增. 辱虐管理、心理安全感知与员工建言 [J]. 管理学报,2012(1):57-63.

[8] 李锡元,闫冬,王琳. 悖论式领导对员工建言行为的影响:心理安全感和调节焦点的作用 [J]. 企业经济,2018(3):102-109.

[9] ZHANG Y, WALDMAN D A, HAN Y L,et al. Paradoxical leader behaviors in people management: antecedents and consequences [J]. Academy of management journal, 2015, 58(2): 538-566.

[10] LEWIS M W, ANDRIOPOULOS C,SMITH W K. Paradoxical leadership to enable strategic agility [J]. California management review,2014,56(3):58-77.

[11] MING-JER CHEN. Transcending paradox: the Chinese "Middle Way" perspective [J]. Asia pacific journal of management,2002.

[12] LAM C F, MAYER D M. When do employees speak up for their customers? a model of voice in a customer service context [J]. Personnel psychology,2014,67(3):637-666.

[13] DYNE L V, 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.

[14] LIANG J, TANG J. A multi-level study on employee voice: evidence from a chain of retail stores [J]. Frontiers of business research in China,2010,4(4):541-561.

[15] 王曼,丁秀玲. 管理者过度自信与公司冒险行为的研究 [J]. 南京财经大学学报,2015(6):43-50.

[16] MOWBRAY P K, WILKINSON A, TSE H M. An integrative review of employee voice: identifying a common conceptualization and research agenda [J]. International journal of management reviews, 2015, 17(3):382-400.

[17] DECI E L, RYAN R M. The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior [J]. Psychological inquiry,2000,11(4):227-268.

[18] HANNAH S T, AVOLIO B J, LUTHANS F,et al. Leadership efficacy: review and future directions [J]. Leadership quarterly,2008,19(6):0-692.

[19] 张燕,王辉,樊景立. 组织支持对人力资源措施和员工绩效的影响 [J]. 管理科学学报,2008(2):120-131.

[20] 段锦云,王重鸣,钟建安. 大五和组织公平感对进谏行为的影响研究 [J]. 心理科学,2007(1):19-22.

[21] 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(6):1537-1562.

[22] HENDERSON D J, WAYNE S J, SHORE L M, et al. Leader-member exchange,differentiation,and psychological contract fulfillment: a multilevel examination [J]. Journal of applied psychology,2008,93(6):1208-1219.

[23] BOIES K, HOWELL J M. Leader-member exchange in teams: an examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in explaining team-level outcomes [J]. Leadership quarterly,2006,17(3):246-257.

[24] 吴圆圆. 悖论式领导对员工建言行为的影响机制研究 [D]. 南京:南京财经大学,2018.

[25] SALANCIK G R, PFEFFER J. A social information processing approach to job attitudes and task design [J]. Administrative science quarterly,1978,23(2):224-253.

[26] 江敏. 公平理论视角下的组织管理 [J]. 经营与管理,2009(12):59-60.

[27] 樊耘,陈倩倩,吕霄. LMX 对员工反馈寻求行为的影响机制研究——基于分配公平和权力感知的视角 [J]. 科学学

(C)1994-2020 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

与科学技术管理,2015(10):160-170.

[28] LIDEN R C, WAYNE S J, ZHAO H, et al. Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment [J]. Leadership quarterly, 2008, 19(2): 161-177.

[29] MOWBRAY P, WILKINSON A J, TSE H M. An integrative review of employee voice: identifying a common conceptualization and research agenda [J]. International journal of management reviews, 2015, 17(3): 382-400.

[30] 罗瑾琏,花常花,钟竞. 悖论式领导对知识团队创新的影响及作用机制研究 [J]. 科技进步与对策,2015(11):121-125.

[31] 胡爱媛. 伦理型领导对员工建言行为影响的实证研究 [D]. 广州: 华南理工大学,2013.

[32] 李万明,鲁春洋,程豹. 魅力型领导与员工建言行为的关系: 领导—成员交换的中介作用 [J]. 领导科学,2016(8):30-33.

(责任编辑: 黄明晴; 英文校对: 葛秋颖)

A Study on the Influence Mechanism of Paradoxical Leadership on Employee Voice Behavior

QIN Weiping, JIANG Yan, WU Yuanyuan, HU Fan

(School of Business Administration, Nanjing University of Finance and Economics, Nanjing 210023, China)

Abstract: Employees, a key factor in the development of enterprises, have been widely concerned by scholars on how to promote their advocacy. Leaders and their leadership styles have become the focus of academic attention as the most direct factor affecting employees' voice. In recent years, paradoxical leadership, a new style of leadership, unifies the behaviors that seem to be contradictory in the organization, providing a new opportunity to explore the impact of leadership on employees' voice from a local perspective. Based on the social exchange theory, this paper builds a theoretical model of paradoxical leadership and employees' voice. With effective questionnaires of a total of 127 team leaders and 490 team members from 32 companies in Jiangsu, Zhejiang and Guangdong, multi-layer linear model is used to test related hypotheses. The results have found that some of the dimensions of paradoxical leadership have contributed to employees' voice, and at the same time, the relationship between some dimensions of the leadership style and employees' voice is moderated by DLMX. This study has important practical implications: when faced with complex management issues, leaders should look at the internal and external working environment of the organization and the opportunities and challenges they face with a balanced view of Yin and Yang.

Key words: paradoxical leadership; employees' voice; differentiation of leader-member exchange

(C)1994-2020 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net