

组织中的权力分配与组织沉默

——组织政治知觉的中介作用

王颖, 梁婷

(北京师范大学政府管理学院, 北京 100875)

内容提要: 本文探究组织的权力分配模式和结果对组织沉默的影响及其过程。以 863 位员工为样本, 采用结构方程模型等统计分析方法, 分析了以工作自主权、组织集权度为代表的组织权力分配对组织沉默的影响和组织政治知觉在此过程中的中介作用。结果表明, 工作自主权和组织沉默存在显著的负相关关系; 组织集权度与组织沉默存在显著的正相关关系; 工作自主权和组织政治知觉为显著的负相关关系, 组织集权度和组织政治知觉为显著的正相关关系; 组织政治知觉在权力分配模式影响组织沉默的过程中起中介作用。最后, 针对企业如何减少员工的组织沉默提出了对策和建议。

关键词: 组织沉默; 组织政治知觉; 工作自主权; 组织集权度

中图分类号: C963 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002—5766(2016)06—0100—11

组织沉默是指个体根据自身经验、知识和能力, 本可以提出改善组织内工作的建议和设想, 却选择了沉默(Dyne, 2003)。“沉默是金”是中国人口口相传的一句俗语, 意思是保持沉默比发表意见更好。在很多情况下, 沉默确实能带来收益和好处, 如减少冲突、保持和谐、迅速决策等, 因而这种做法备受推崇。在现实中, 组织沉默也确实非常普遍(Frances 等, 2003; Mengenci, 2015), 尤其在推崇“儒家”文化和中庸之道的中国, 更是如此(王圆圆, 2011; 陈文平, 2013; Lu, 2013)。

但是, 从组织管理的角度, “沉默不是金”。组织沉默会使员工感到不被重视、失去控制并产生认知失调(Dundon, 2004), 最终导致员工的工作倦怠和离职意愿等退缩反应。组织沉默还会阻碍组织的信息交流和沟通, 对组织决策(March, 1991)、组织创新(Nemeth, 1997)、组织内部氛围(Morrison, 2003)产生不利影响, 由于组织沉默具有无语言的特征, 因此, 从管理者的角度, 清楚地了解组织沉默现象、特别是组织沉默的产生过程, 对于管理者如

何管理、控制组织沉默就显得更为重要, 这反过来对学术层面的研究提出要求, 即对组织沉默的形成机制进行系统的理论探讨, 以揭示其产生的过程(Morrison, 2014; 何丽红, 2010)。已有的研究探讨了个体因素、领导因素以及组织信任氛围等对组织沉默产生的影响(吴隆增, 2011; 贾良定, 2006; 段锦云, 2011; Zhu, 2010; Morrison, 2003; 吴维库, 2012), 但是, 对于组织沉默的形成过程的解释还远远不够, 由于组织沉默是在特定的组织环境下形成的, 因此, 更多的组织因素的甄别也许是揭示其产生过程的关键。

权力是组织中最基础性的概念, 渗透到组织中的每一个角落(Galinsky, 2003)。Conge(1992)将组织中的权力定义为正式的、为组织所赋予的权力或对组织内部资源的分配权, 既包括职位权力, 即与员工分享信息、权威及配置资源等, 也包括员工的自我管理的能力以及培养相关技能等。根据授权理论, 组织内的权力分配不但决定着组织的运作方式, 也从根本上塑造着组织文化, 影响着员工对组

收稿日期: 2016-03-15

作者简介: 王颖(1973-), 女, 河北唐山人, 副教授, 管理学博士, 研究领域是人力资源管理, E-mail: xjtuwy@bnu.edu.cn; 梁婷(1989-), 河北沧州人, 硕士研究生, 研究方向是人力资源管理, E-mail: liangting@bnu.edu.cn。

织的感知,从而进一步决定了员工的行为方式(Nahm,2003)。Lee认为,权力距离大的组织中,下属表现出更大的服从倾向,因此,更倾向于沉默(Lee,2000);Edmondson(2003)也认为,与有领导者的团队比起来,自我管理团队的组织沉默行为相对较少,这很可能是权力距离的原因。他进一步指出,中国员工沉默的原因包含集体主义的、人情面子、儒家中庸文化和权力距离四方面的影响,这可能具体反映在组织的管理模式和授权程度上。一些中国本土的研究也显示,由于高权力距离的组织环境,使得组织内员工倾向于言行谨慎,保持沉默(郑晓涛,2006;李扬颖,2007)。

政治和权力似乎从来是相伴而生的。政治围绕着权力而展开,是对权力的追求、运用和维护等有关的一系列活动,哈罗德·拉斯维尔定义政治即权力的形成和分配;马克思·韦伯则认为,政治是分享权力和影响权力的分配(张西虎,2006)。“组织是政治的‘竞技场’,只要有组织,政治活动便会产生”(Mintzberg,1985)。资源保存理论认为,本能驱使着个体去尽可能地去获取、保持和维护自身的资源,资源的减少、资源的丧失、资源的难以获得,会引起工作目标难以达成或预期的回报无法得到,而这就会带来一系列的压力感、不适感和不安全感(Hobfoll,2001)。根据资源保护理论,个体之所以沉默,是由于自我保护的需要,因此,就像建言一样,个体的组织沉默行为本身就是个体为了自保而产生的一种组织内的政治行为(王永跃,2014)。另外,权力的情境聚焦理论(Guinoite,2007)认为,权力的赋予使个体对与需要、目标、期望相关的信息采集和加工更加灵活和有效,从而增加了与情境匹配、适应环境的控制能力。因此,从权力的视角来看,组织中的权力分配的模式和结果决定了个体在工作中获得的授权,以及与组织内其他成员相处的权力距离和方式,会营造出相应的组织政治行为的氛围和环境,而员工对组织政治的感知可能是导致员工产生组织沉默的主要因素之一。

从组织层面的、显见的权力分配到个体层面的、隐蔽的组织沉默行为,这一影响过程势必是复杂而长链的,本文尝试从权力的角度探索这一过程。本文提出,组织中的权力分配会通过组织政治知觉在个体组织沉默形成过程中起着中介作用的理

论模型,并使用结构方程模型的方法对假设模型进行验证和分析,最后,提出减少组织沉默的对策和建议。

一、文献回顾和研究假设

1. 组织中的权力分配

组织中的权力分配似乎是“形而上”的,虽然能够被感知到,但是,却难以观察和界定。本文尝试从工作自主权、组织集权度的角度来表征组织中的权力分配。首先,从组织结构的角度来看,组织集权度是直接反映组织权力分布特征的组织结构变量,工作自主权则反映了组织结构中的自治程度,二者同属于影响组织权力分配的维度(Hall,2004),前者代表了组织结构中权力流动的模式,而后者则反映了组织结构中权力的负载的结果。其次,从授权的角度来看,授权即是赋予组织内不同级别成员职权并提高其能力的管理过程,既包括职位权力即配置资源以及与成员分享权威、信息等,也包括提升组织成员的能力如培养各项相关的技能等,组织集权度和工作自主权分别从两个方面反映了管理者的授权行为(Nahm,2003),组织集权度反映了授权行为的方式;工作自主权则反映了授权行为的最终结果。因此,组织集权度和工作自主权分别代表了权力分配的模式和结果。

具体来看,组织集权度是组织内权力的集中程度,集权度高是指权力过分集中在高层(Pfeffer,J,1992),其对应的两级分别是集权与分权。集权是指把经营决策权集中在组织的最高领导层,下属单元组织只拥有一定的业务决策权限和具体的执行权限(哈罗德·孔茨等,1999)。组织集权度不但影响管理者的授权行为,也是直接反映组织权力分布模式的变量(Nahm,2003),其最终结果包含两个方面:决策的参与度,即员工在生产经营、人事决策等方面的重大的决策中所参与和决定的程度;权利等级,即员工在企业生产生活中拥有多大的自主权利。这两个方面都最终可以通过员工的工作自主权来体现。

工作自主权是指员工自主安排工作内容、工具和方法等的自主和自由程度,既包括独立安排工作的内容的自由裁量权,也包括自主决定工作程序的实质性自由(Beehr,1976;才国伟,2013)。员工的工作情景实际上也包含了所有的工作控制因素,强控制的工作情境意味着个体的行为受到更多的来自

制度、上级或其他要素的监控、安排和限制;弱控制的工作情境则表明,个体对自己的行为具有较高的自主裁量和自我控制权。因此,工作自主权反映了工作提供给个体可以自主安排工作程序、决定工作进程的权力的程度,也是组织内权力分配的最终体现(Jackson,1993;Frese,1996)。

2. 组织中的权力分配与组织沉默

组织集权度作为组织内权力分配的一种结果,将增加员工的参与度,因此,有可能对员工的组织沉默行为产生重要影响。这种影响主要有三个方面:首先,在集权程度高的组织中,参与决策的个体集中于组织的高层,而处于基层的单位与成员则较少或根本无权参与决策,员工难以有机会主动承担职责,不利于员工提出自己的观点(Ferris,1992);其次,集权型的组织所具有的权威型的组织文化进一步强化了相应的管理风格,将会加剧员工提出建议和意见的风险(Seibert,S.E等,2004);第三,组织的高度集权化会使沟通的方式、频率和有效性大打折扣(Cardinal,2001),员工的反馈无法得到积极、及时的响应,会降低其建言的自信和意愿(Cardinal L B,2003)。因此,如果组织集权度高,则会严重阻碍组织内成员的建言的积极性(Milliken等,2003)。反之,组织集权度低,则使成员可以得到更多的组织决策参与权。此外,宽松的气氛也有利于成员提出自己的观点和意见(Kanter R.,1996;Cardinal L B,2001;Kanter,1996)。

已有实证研究指出,组织集权度越高,权力差距越大,员工就会感知到更多的负面行为和等级制度,上下级的官僚关系强化了员工沉默行为的出现(Milliken,2003)。Bea等(2010)通过实证研究证明,集权性低的组织中,成员在决策过程中获得更多的信任与机会,会表现出更积极的建言行为,因而沉默的现象较少;Milliken等(2003)通过对40名员工进行访问和调查得出结论,如果组织结构表现出等级制、集中决策的特征,组织的正式反馈渠道欠缺,成员的建言积极性则会受到严重影响。此外,Dyne(2001)、Baer等(2003)等的研究也得出了相似的结论。因此,本文提出如下假设:

H₁:组织集权度和组织沉默正相关,即员工感知到的组织集权化程度越高,其更可能产生沉默

行为。

Hackman等(1975)提出的工作特征理论认为,当工作特征表现出较高水平的工作自主权时,员工能感知到对工作的责任,能够激起组织内员工较高的内在工作激励、较高的工作满意度,进而影响个人与工作结果。因此,工作自主权对员工的心理和行为均会产生影响,并可能与组织沉默相关。例如,受到工作内在激励的员工会具有良好的心理体验,从而表现出积极的工作态度和行为,如组织公民行为(Hackman等,1971),而组织沉默恰好是组织公民行为的反面行为之一(Melda等,2014;郑晓涛,2006)。另外,根据影响组织沉默的结构模型(Milliken,2005),员工个体的心理知觉是影响个体产生沉默的变量之一,工作自主权不仅是组织内权力分配的结果,也反映了组织对个体的信任程度,而来自组织的信任是个体职业目标和组织目标实现的主要影响因素之一,因此,工作自主权影响到员工的工作满意度(Nguyen等,2003;张伶、张正堂,2009)。因此,工作自主权会通过员工的对工作的责任感影响员工内在动机、工作满意度及工作绩效,这也会进一步减少组织沉默行为(Hackman J R,1975)。

实证研究方面,Lepine(1998)的研究也表明,组织成员在工作中所负的责任越多,则其选择沉默的可能性越小。另一项研究表明,当组织成员的心理安全感处于较低水平时,其对行为风险进行评估时,会提高检验行为所带来的负面性,从而引发防御性沉默(Walumbwa,2009)。Lepine(2001)通过对276个样本进行实证分析,证实了低工作自主权的员工在工作中容易产生更多的压力和不安全的心理,更可能选择沉默。此外,国内的实证研究还表明,自主权高的员工将表现出更合意的态度与行为,工作满意度和对组织的承诺水平都高,有利于减少员工的沉默行为(张一弛,2005)。因此,本文提出如下假设:

H₂:工作自主权和组织沉默呈负相关关系,即员工的工作自主权越高,其组织沉默行为发生的可能性越低。

3. 组织政治知觉的中介作用

组织政治知觉是指个体对组织环境中存在政治行为(主要是自利行为)的感知(Ferris,2000)。

这表明,组织政治知觉是员工个体的一种主观感受,是对自利行为归因进行总结而形成的,其产生的原因是为追求某种利益(孙汉银,2014)。组织政治知觉的前因变量包含组织、工作环境和个人因素。同时,员工的对组织政治的感知也会影响员工的行为(Ferris,1998)。

工作自主权表明了某职位的任务特性和工作自主性,工作自主权较低意味着个体在组织中的权力小,自我控制程度低,这可能导致其较高的组织政治感知(Ferris,2000)。较高的工作自主权意味着员工开展工作较少受到别人权力的制约,工作的自主性越高,则政治知觉程度越低(Ferris,1992)。同时,员工拥有的工作自主权越高,则通过组织政治等非组织化手段谋取利益的需求越小;反之,员工对工作的控制感越强,则更易于对自己的薪酬回报产生合理的预算和期望。因此,对薪酬与晋升的政治认知就越低(Christopher等,2006)。因此,工作自主权和组织政治知觉呈负相关关系,即工作自主权越高,员工感知到的组织政治行为越低。

组织集权程度高,意味着组织架构越偏向金字塔形状,组织中的权力集中于组织中的高层。同样地,这会使较低阶层的员工产生对组织决策的结果的无力感,也会使员工放弃正式渠道转而寻求使用政治手段去影响决策的可能性增加,从而感知到较高的组织政治行为(Ferris,1996;valle,2000)。因此,集权化程度越高,员工的组织政治知觉也越高(Ferris,1996,1998;Kacmar,1999;Alle,2000)。在Ferris构建的组织政治知觉模型中,组织集权性是其前因变量中的组织因素之一(Ferris,1989)。Ferris(2000)进行的实证研究也证明,组织集权性和组织政治知觉呈正相关关系。马超(2009)的实证研究也表明,高度集权化的组织内,组织成员对与工作有关决策的控制能力较小,组织集权化与组织政治知觉有较强的正向相关关系。组织的集权化程度越高,员工的组织政治知觉越高。

反过来,员工对组织中存在的政治行为的感知,会进一步影响员工的工作态度和行为,从而对组织沉默产生影响(Dyne等,2003;刘志强,2008)。从员工个体的角度来看,组织政治知觉一方面可引发员工的消极的心理感知和负向的工作态度,使员

工的自我保护意识增强,从而产生防御性沉默(Lepine,2001);另一方面,通过影响员工满意度而降低了员工对组织的关心,强化了员工的不作为动机,或觉得无能力改变现状而变得消极顺从,而引发默许性沉默(Dyne,2001;Azeem,2010)。从组织情境的角度来看,由于资源的稀缺性,以及人们对私利的追逐,必然引发激烈的竞争,而为了在竞争中取胜,则组织内必然会出现基于共同利益的结盟以及利益集团的动态博弈,这也是组织政治行为的产生过程(Farren,1982)。而这一过程必然降低组织成员间相互信任的水平,引发员工的自我保护意识和行为,产生防御性沉默(Dyne,2003)。此外,组织政治行为通过增强利己主义文化来影响组织沉默(Ferris,2003),员工感知到这种组织行为后降低了对组织整体的关心,提高了对个人利益的关注,引发默许性沉默(Kacmar,2001)。从已有的实证研究的结论看,Kacmar等(2001)在其研究中证明了组织沉默是组织政治知觉的一个结果。国内学者刘智强(2008)、康晓然(2012)的研究均表明,组织政治知觉对组织沉默具有显著的正向预测作用,员工对组织政治行为的感知越多,越容易产生组织沉默。本文的假设模型如图1所示。

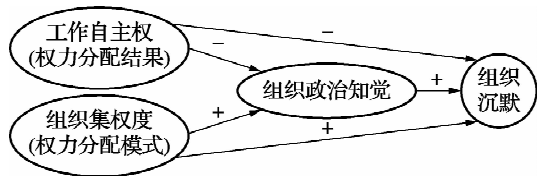


图1 假设模型图

注: +代表变量之间正相关;-代表变量之间负相关

资料来源:本文绘制

二、研究方法

1. 样本

本研究以北京市、天津市、河北省、山东省、山西省五个省市的六家企业的员工为样本,共发放1407份问卷,回收1003份,其中有效问卷863份。为保证问卷的真实性,在每一家企业都采用集中发放问卷的形式,并现场由研究助理回收,每一份问卷都附上一个信封,并要求员工座位分开、独立作答。样本的总体特征为,男性占53.46%,30岁以下

的员工占比 60.67%,51.51% 为未婚,大学本科学历占 47.07%;在工龄方面,以 1~6 年以内为主,占比 79.93%。

2. 测量

组织沉默的测量采用郑晓涛等(2008)编制的量表,共 12 题,该量表结合我国文化背景,在已有的研究中信度和效度较高(郑晓涛等,2008);组织政治知觉的测量采用马超等(2006)设计的本土化量表。马超等(2006)整合了 Ferris(1992)的 pops 量表和 Kacmar(1997)修订的量表,该量表在很多实证研究中被采用,并具有较高的信度和效度(凌文轮等,2006)。工作自主权的量表来自 Sims 等(1976)编制的工作特征调查表,采用其中用来测量工作自主性的题目;组织集权度的测量采用杨晶照(2012)基于 Pugh(1973)的量表编制的组织机构量表,采用其中用来测量组织集权度的部分,经已有研究检验,该量表组织结构的测量具备了良好的信度与效度(孙汉银,2014)。对以上变量的测量全部量表采用里克特 5 级刻度。

3. 分析策略

本文设计了一系列的验证性因子分析模型,检验工作自主权、组织集权度、组织政治知觉和组织沉默的区分度,通过比较多个拟合度指标,来检验五个概念是否可以相区分的独立概念;对于每一个量表,进行了验证性分析,考察其结构效度;在结构模型的设置上,本文重点关注模型的中介作用。第一步,验证组织政治知觉与组织沉默的直接作用模型,通过比较整体拟合度指标来判断引入的中介变量的必要性;第二步,验证中介变量模型,观察模型的整体拟合指数以及路径系数的显著性,该中介模型的卡方值作为之后模型卡方值比较的基础值;第三步,依次在中介模型中逐步加入自变量到因变量的直接作用路径。与研究假设相对应,本文设计了 11 个模型,本文首先进行描述性统计和相关分析,然后对测量表进行验证性因素分析以及对提出

的假设进行路径分析,采用的软件是通过 LIS-REL8.7。

4. 共同方法偏差

本研究对共同方法偏差进行检验。对于共同方法偏差的检验采用了两种方法(Podsakoff 等,2003;周浩、龙立荣,2004)。首先,采用 Harman 单因素检验方法,把所有变量的测量项目放在一起进行探索性因素分析,结果表明,这一个因素解释变异的 45.37%。在未旋转的因素结构中也未出现一个共同因素。其次,使用潜在误差变量控制法,在结构方程模型中,将共同方法偏差作为一个潜在变量,如果在包含方法偏差潜在变量情况下模型的显著拟合度优于不包含的情况,共同方法偏差效应就得到了检验,验证性因素分析结果表明,一因素结构模型的拟合指标都达不到必须的拟合优度,因此,共同方法偏差在本研究中通过了检验。

三、研究结果

1. 验证性因素分析和变量间的相关

表 1 是量表的验证性因素分析结果,各变量各项拟合指标均达到可接受水平,说明各变量整体测量模型的拟合度符合要求。表 2 提供了变量的测量项目的因子负荷值和 Cronbach's α 系数,可以看出,所有的变量的因子负荷值均在 0.70 以上,绝大部分的因子负荷值高于 0.80,说明具有较好的结构效度;各变量的 α 系数都大于 0.80,说明量表具有良好的内部一致性信度。表 3 展示了变量间的相关系数。工作自主权和组织政治知觉之间呈现显著的负相关关系,组织集权度和组织政治知觉呈现显著的正相关关系。而组织政治知觉和组织沉默表现出正相关关系,工作自主权与组织沉默表现出负相关关系,组织集权度和组织沉默之间表现为正相关关系。这意味着工作自主权、组织集权度对个体的组织沉默的影响可能存在着中介变量,而组织政治知觉则可能是中介变量。

表 1 量表验证性分析(N=863)

变量	χ^2/df	RMSEA	NFI	CFI	IFI	GFI
工作自主性	1.12	0.020	0.96	0.98	0.91	0.91
组织集权度	2.32	0.019	0.97	0.97	0.97	0.96

变量	χ^2/df	RMSEA	NFI	CFI	IFI	GFI
组织政治知觉	2.40	0.017	0.95	0.96	0.96	0.81
组织沉默	2.77	0.017	0.94	0.95	0.95	0.78

资料来源:本文整理

表2 测量项目的因子载荷值及系数(N=863)

变量	因子载荷											α 系数
工作自主权	0.85	0.86	0.92	0.89	0.91	0.84						0.878
组织集权性	0.78	0.82	0.87	0.83	0.84	0.87						0.864
组织政治知觉	0.78	0.79	0.80	0.81	0.84	0.85	0.84	0.73	0.77	0.83	0.79	0.940
组织沉默	0.76	0.79	0.83	0.85	0.85	0.87	0.79	0.84	0.82	0.70	0.77	0.946

资料来源:本文整理

表3 变量间相关系数(N=863)

	工作自主权	组织集权化	组织政治知觉	组织沉默
工作自主性	1			
组织集权性	-0.207*	1		
组织政治知觉	-0.380*	0.392**	1	
组织沉默	-0.442**	0.399*	0.496**	1

注:**表示在.01水平(双侧)上显著相关,*表示在0.05水平(双侧)上显著相关

资料来源:本文整理

2. 结构模型

首先比较直接作用模型,由于模型之间不是嵌套模型,因此,不能通过比较两个嵌套模型拟合卡方值的差异检验,来判断两个模型的优劣。从其他的拟合优度指标来看,直接作用模型具有一般的拟

合优度;假设模型是加入了中介变量“组织政治知觉”之后的中介模型,各项拟合指数显示,其拟合优度较为理想,各条路径系数均显著,且和假设的方向相一致。模型结构的拟合结果如表4所示。

表4 模型结构的拟合指标(N=863)

模型	χ/df	RMSEA	NFI	NNFI	CFI	IFI	GFI
模型1	2.26	0.21	0.96	0.96	0.97	0.97	0.87
模型2	2.30	0.27	0.97	0.96	0.97	0.97	0.87
模型3	2.90	0.187	0.97	0.97	0.98	0.98	0.89
模型4	2.88	0.179	0.98	0.98	0.98	0.98	0.89
模型5	2.54	0.175	0.97	0.98	0.98	0.98	0.82
模型6	2.93	0.081	0.97	0.98	0.98	0.98	0.82
模型7	2.05	0.081	0.97	0.98	0.98	0.98	0.81
模型8	2.16	0.053	0.97	0.97	0.97	0.97	0.79
模型9	1.21	0.055	0.91	0.93	0.76	0.91	0.81

模型	χ^2/df	RMSEA	NFI	NNFI	CFI	IFI	GFI
模型 10	1.22	0.054	0.82	0.98	0.96	0.89	0.79
模型 11	1.16	0.035	0.97	0.97	0.97	0.96	0.91

注:模型 1、模型 2 分别为工作自主权、组织集权度对组织政治知觉的直接作用模型;模型 3 和模型 4 分别为工作自主权、组织集权度对组织沉默的直接作用模型;模型 5 为组织政治知觉对组织沉默的直接作用模型;模型 6、模型 7 分别在模型 3 和模型 4 的基础上加上了中间变量组织政治知觉;模型 8 为模型 6 和模型 7 的合并;模型 9 在模型 8 的基础上增加工作自主权到组织沉默的路径;模型 10 在模型 8 的基础上添加组织集权度到组织沉默的路径;模型 11 是假设模型

资料来源:本文整理

如果检验模型 A 正确后,在模型 A 的基础上加一些限制条件可得到模型 B,称模型 B 为模型 A 的嵌套模型,那么,模型 A 与模型 B 拟合卡方值的差异近似服从自由度为两个模型自由度之差的卡方分布,从而可以通过比较两个嵌套模型拟合卡方值的差异检验,来判断两个模型的优劣。根据嵌套模型的这一特性,表 4 中的模型 9、模型 10 加入了组织政治知觉作为中介变量,与模型 11 构成了嵌套关系。考察嵌套模型的优劣,如果两个嵌套模型之间的卡方值的差为 $\Delta\chi^2$,自由度之间的差为 Δdf 。如果 $\Delta\chi^2$ 相对 Δdf 于在某一置信水平上不显著,那么,根据简单性和省化原则,就可以选择参数较少的模型;反之,如果 $\Delta\chi^2$ 相对 Δdf 于在某一置信水平上达到显著性水平,则应选择参数较多的模型,因其能更好拟和数据(柳恒超,2007)。本文对嵌套模型拟合卡方值进行差异检验并进行了两两比较,来判断两个模型的优劣,由于模型 11 具有最多的参数,与模型 9、模型 10 比较, $\Delta\chi^2/\Delta df$ (3.71; 3.97) 均在 0.01 水平上显著,且所有系数都在 0.01 水平上显著,因此,模型 11 是可接受的模型,同时,检视模型修饰指数,当 MI 值大于 5 时,表示该变量的存在具有统计意义,建议纳入模型,模型 11 的 MI 值均未超过 5,因此,模型 11 作为最终选择及路径系数,如图 2 所示:

3. 中介效应的检验

为了进一步对中介效应进行检验,本文通过一系列回归分析对中介变量的中介效应进行检验(MacKinnon 等,2002),首先,对工作自主权和组织集权度两个自变量分别建立回归模型:(1) $Y = cX + e_1$; (2) $M_i = a_iX + e_2$ (Y 代表因变量, X 代表自变量, C 代表没有中介变量时 X 对 Y 的影响, CI 代表引入中介变量后 X 对 Y 的影响, e_1, e_2 代表残差, M 代表

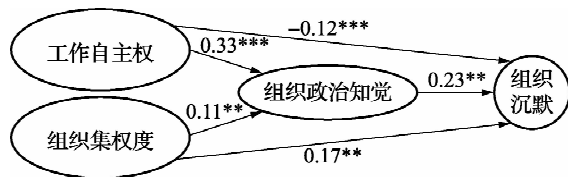


图 2 模型路径图

注:图中数字代表路径系数,括号内数字代表显著性(显著性绝对值均大于 2,代表在 5% 的水平上显著相关)

资料来源:本文绘制

中介变量)。具体程序为:第一步:检验回归系数 c , 如果显著,则继续,否则停止分析;第二步:做 Baron & Kenny 部分中介检验,即依次检验系数 a, b , 如果都显著,意味着 X 对 Y 的影响至少有一部分是通过中介变量实现的,如果至少有一个不显著,则转到第四步;第三步:做 Judd & Kenny 完全中介检验的第三个检验,即检验系数 c' , 如果不显著,说明是完全中介过程,即 X 对 Y 的影响都是通过中介变量 M_i 实现的;如果显著,说明只是部分中介过程,即 X 对 Y 的影响只有一部分是通过中介变量 M_i 实现的,检验结束;第四步:做 Sobel 检验,如果显著,意味着 M_i 的中介效应显著;否则,中介效应不显著。作为中介检验的预处理阶段,本文将所有变量取均值后中心化,然后分别对三个自变量进行中介效应检验。

首先,检验工作自主权—组织政治知觉—组织沉默这一路径,方程 $Y = c'_iX + b_iM_i + e_3$ 中 c' 值为 -0.164, 其 p 值 $< .001$, 因此,是部分中介效应,自变量对因变量的中介效应不完全通过中介变量来达到其影响,工作自主权对组织沉默有直接效应,中介效应解释了因变量的方差变异为 63%。接着,检验组织集权度—组织政治知觉—组织沉默这一路径,方程 $Y = c'_iX + b_iM_i + e_3$ 中 c' 值为 0.044, 其 p 值 $< .001$, 因此,是部分中介效应,自变量对因变量的

中介效应不完全通过中介变量来达到,中介效应解释了因变量的方差变异为47%。

四、讨论

1. 工作自主权、组织集权化和组织沉默

本文的研究表明,组织内的权力分配对组织沉默有显著影响,其中,工作自主权和组织沉默有显著的负相关关系,组织集权化和组织沉默有显著的正相关关系,此结论和先前的研究假设一致。对于组织的管理实践来说,当组织中的集权度较高时,上下级的权力差距大,权力集中在高层且等级制度明显,这就导致处于基层的成员在组织决策的过程中较少参与,使得基层成员没有动力或者必要提出自己的看法和建议。此外,集权程度高的组织中往往缺少正式的上行反馈机制,沟通渠道的缺少和低效,也会使员工感觉到自己的建议和意见对于企业和高层决策者并不重要,因此,挫伤员工建言的积极性,形成沉默的现象(魏昕,2010)。而在现实的组织中,拥有更高工作自主权的员工容易感知到个体和组织间的信任关系,拥有更多责任感。而工作自主性差的员工对自己工作的控制感和话语权低,因此,降低了工作满意度,低的工作满意度带来员工的一系列负面行为,如对企业漠不关心,造成了默许性沉默(汪林,2010)。如果在实践中,组织能给予员工工作过程中更多的决策权和自主权,员工对工作的控制感加强,不确定和模糊性降低,则有利于鼓励员工进谏,提出改善组织状况的合理化建议。

2. 工作自主权、组织集权化和组织政治知觉

本文的研究发现,组织内的权力分配对组织政治知觉有显著影响。其中,工作自主权与组织政治知觉有显著的负相关关系,组织集权度和组织政治知觉有显著的正相关关系,此结论与本文的研究假设一致。在组织管理的现实中,当工作特征表现出较高水平的工作自主权时,员工能感知到对工作的责任,能够激起组织内员工较高的内在工作激励、较高的工作满意度以及较高的工作绩效。较高的工作自主权可以增加员工的能动性,降低工作环境的模糊性和工作过程的不确定性,进而减少员工在工作中感知到的组织政治行为。一个高度集权化组织中,组织的决定权高度集中于组织内高层,决策和指令由上而下传达,下属员工处于执行链条的

底端,只是上层管理者命令的执行人(Parker, 1995),那么,较低阶层的员工就会认为对组织决策的结果无法加以控制,从而感知到较高的组织政治行为。

3. 组织政治知觉的中介作用

本研究发现,在组织沉默的形成过程中,组织政治知觉发挥了中介作用。在组织的管理实践中,权力高度集中,则导致组织缺乏信息的反馈机制,员工容易感知到更多的组织政治行为,觉得自己的意见和建议不重要,建言的积极性低,引发组织沉默。因此,当工作自主权少、组织集权程度高时,员工更容易感知到组织中存在的政治行为。员工较高的组织政治知觉会降低其工作满意度(Witt, 1993; Anderson, 1994; Kaemar, 1999),引发员工的工作焦虑(Anderson, 1994; Perrewe, 2000)及退缩行为(如保留观点)。工作满意度的降低使员工对组织漠不关心,产生默许性沉默,不安全的组织氛围使员工产生焦虑感和恐惧感,增强自我保护意识,引发防御性沉默。

五、结论和建议

首先,从管理的角度,组织应构建良好的沟通渠道和公平的氛围,以降低员工的组织政治知觉。本文的研究表明,在组织沉默的形成中,组织政治知觉起着重要的作用。因此,必须关注组织政治知觉产生的环境。组织员工产生组织政治知觉的根源是组织政治行为所依存的环境,因此,组织可以建立良好的沟通渠道和氛围来减少组织政治行为,降低组织政治行为对员工的负面影响,进而有利于提高员工满意度和心理安全感;通过高效的人力资源管理体系来培养和提升中级管理人员的管理能力和沟通能力,塑造出信任的氛围,鼓励广大员工的民主参与,能够使员工感觉到自己不会因为提意见而受到上级的打击报复,并相信自己的意见能够得到重视,能被采纳;建立公平的组织制度和组织环境,在考评和培训制度上体现过程公平,在薪酬和晋升制度上体现结果公平。利用机制的“阳光”力量,减少员工的组织政治知觉。

其次,从权力分配的角度,推动企业管理方式的转变,避免权力过度集中于高层,使得员工有更大的工作自主权。通过合理授权,使权力下放,给

予员工更多的工作自主权和决策权,让他们自主决定与工作相关的、与职责相匹配的决策,促使员工承担更多的责任和风险,减少盲目顺从和权力崇拜。推进学习型组织建设,鼓励员工进行学习和创新,营造员工自我管理、高度放权的组织氛围,通过制度使决策权下沉到基层,在工作环境中增加员工自主决定的权力,这也可以通过激发员工的内驱力和自豪感,来减少员工的沉默行为。

本研究存在以下不足:在研究方法上,本研究通过自陈式的主观评价方式测量员工的沉默行为,

但是,员工沉默行为是负面行为,具有一定的敏感性,因此,在填写问卷时,与本人的真实的沉默行为可能存在着偏差。在研究对象上,本研究没有对员工这一对象进行明确划分,“员工”既指基层员工,又涵盖了中高层员工。但是,基层员工和中层员工的沉默动机可能不同,因此,有必要分别探讨以中层管理者和基层员工为研究对象的沉默行为。在研究深度上,本文并没有对变量分维度检验相互之间的路径关系,而进一步地细化可能对组织沉默的形成机制过程描述更为细致。

参考文献:

- [1] Andrew, B, Whitford. Decentralization and Political Control of the Bureaucracy[J]. Journal of Theoretical Politics, 2002, 14, (2): 167 - 193.
- [2] Baer, M. & M, Fay. Innovation is not Enough; Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations and Firm Performance[J]. Journal of Organizational Behavior, 2003, 24, (1): 45 - 68.
- [3] Cardinal L B. Technological Innovation in the Pharmaceutical Industry: The use of Organizational Control in Managing Research and Development[J]. Organization Science, 2001, 12, (1): 19 - 36.
- [4] Christopher C Rosen, Paul E Levy, Rosalie J Hall. Placing Perceptions of Politics in the Context of the Feedback Environment, Employee Attitudes, and Job Performance[J]. Journal of Applied Psychology, 2006, 91, (1): 211 - 220.
- [5] Dundon, T. , A. Wilkinson, M. Marchington and Ackers P. The Meanings and Purpose of Employee Voice[J]. International Journal of Human Resource Management, 2004, 15, (6): 1149 - 1170.
- [6] Dyne LV, Ang S, Botero I C. Conceptualizing Employee Silence and Employee Voices Constructs[J]. Journal of Management Studies, 2003, 40, (6): 1359 - 1392.
- [7] Elizabeth, Wolfe, Morrison, Frances, J, Milliken. Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations[J]. Journal of Management Studies, 2003, 40, (6): 1563 - 1568.
- [8] Ferris, Harrell-Cook, Dulebohn. Organizational politics: The Nature of the Relationship Between Politics Perceptions and Political Behavior[J]. Research in the Sociology of Organizations, 2000, (17): 89 - 130.
- [9] Gerald, R, Ferris, K, Michele, Kacmar. Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and Construct Validation[J]. Educational & Psychological Measurement, 1991, 51, (1): 193 - 205.
- [10] GR, Ferris, G, Adams, RW, Kolodinsky. Perceptions of Organizational Politics: Theory and Research Directions[J]. Research in Multi Level Issues, 2002, (12): 179 - 254.
- [11] Hackman J R, Oldham G R. Development of The Job Diagnostic Survey[J]. Journal of Applied Psychology, 1975, (60): 159 - 170.
- [12] Hackman JR, Lawler E E. Employee's Reactions to Job Characteristics[J]. Journal of Applied Psychology, 1971, (55): 25 - 55.
- [13] Hall. R H. Organizations: Structures, Processes, and Outcomes[M]. 9th Ed. Englewood Cliffs, N J: Prentice Hall, 2004.
- [14] HUANG, Yao, ming. Study of Characteristics of Long Distance Compensative Power Transmission Line[J]. East China Electric Power, 2003, (5): 722 - 732.
- [15] Judge, T. A. , Locke, E. A. and Durham, C. C. The Dispositional Causes of Job Satisfaction: A Core Evaluations Approach[J]. Research in Organizational Behavior, 1997, (19): 151 - 188.

- [16] Kacmar KM, Ferris G R. Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and Construct Validation[J]. Educational & Psychological Measurement, 1991, 51, (1): 193 - 205.
- [17] Kanter R. When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations[J]. Knowledge Management and Organisational Design, 1996, (10): 93 - 131.
- [18] Lee, Monica. The Art of Silence[J]. Human Resource Development International, 2000, 3, (3): 271 - 272.
- [19] LePine, Jeffrey, A, Van, Dyne, Linn. 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.
- [20] MacKinnon D P, Lockwood C M, Hoffman J M, West S G, Sheets V. A Comparison of Methods to Test Mediation and other Intervening Variable Effects[J]. Psychological Methods, 2002, (1): 83 - 104.
- [21] Martha C, Andrews, K Michele Kacmar. Discriminating Among Organizational Politics, Justice, and Support[J]. Journal of Organizational Behavior, 2001, 22, (4): 347 - 366.
- [22] Melda. Organizational Citizenship Behavior[J]. International Journal of Advances in Management and Economics, 2014, (5): 153 - 164.
- [23] Milliken F J, Morrison E W, Hewlin P F. An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why[J]. Journal of Management Studies, 2003, 40, (6): 1453 - 1476.
- [24] Morrison, E. W., Milliken, F. J. Organizational silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World[J]. Academy of Management Review, 2000, 25, (4): 706 - 725.
- [25] Morrison, Elizabeth Wolfe. Employee Voice and Silence[J]. Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior, 2014, 1, (1): 173 - 197.
- [26] Pfeffer, J. Managing with Power[M]. Boston: HBS Press, 1992.
- [27] Podsakoff P M, MacKenzie S B, Lee J Y. Common Method Biases in Behavioral Research: a Critical Review of the Literature and Recommended Remedies[J]. Journal of Applied Psychology, 2003, (5): 879 - 903.
- [28] Pugh, D, S. The Measurement of Organization Structures[J]. Organizational Dynamics, 1973, 1, (4): 19 - 23.
- [29] Robert, C, Liden, John, M, Maslyn. Multidimensionality of Leader-member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development[J]. Journal of Management, 1998, 24, (1): 43 - 72.
- [30] Seibert, S. E., Silver, S. R. & Randolph, W. A. Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-level Model of Empowerment Performance, and Satisfaction[J]. Academy of Management Journal, 2004, (47): 332 - 349.
- [31] Vakola, M., Bouradas, D. Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation[J]. Employee Relations, 2005, (27): 441 - 458.
- [32] 才国伟, 刘剑雄. 归因、自主权与工作满意度[J]. 北京: 管理世界, 2013, (1).
- [33] 陈礼林, 杨东涛, 秦晓蕾. 国有企业员工组织政治知觉与自愿离职[J]. 上海: 华东经济管理, 2012, (6).
- [34] 崔勋, 瞿皎皎. 组织政治知觉对组织公民行为的影响辨析[J]. 天津: 南开管理评论, 2014, (2).
- [35] 段锦云, 钟建安. 工作满意感与建言行为的关系探索: 组织承诺的缓冲影响[J]. 天津: 管理工程学报, 2012, (1).
- [36] 刘智强, 荆波. 组织政治行为对组织沉默的影响实证研究[J]. 合肥: 预测, 2008, (3).
- [37] 马超, 凌文铨, 方俐洛. 企业员工组织政治认知量表的构建[J]. 北京: 心理学报, 2006, (1).
- [38] 孙汉银. 论组织行为学中的组织政治知觉[J]. 北京师范大学学报(社会科学版), 2014, (1).
- [39] 约瑟夫·M·普蒂, 海茵茨·韦里奇, 哈罗德·孔茨. 管理学精要——亚洲篇[M]. 北京: 机械工业出版社, 1999.
- [40] 张一弛, 刘鹏, 尹劲桦, 邓建修. 工作特征模型: 一项基于中国样本的检验[J]. 北京: 经济科学, 2005, (4).
- [41] 郑晓涛, 柯江林, 石金涛, 等. 中国背景下员工沉默的测量以及信任对其的影响[J]. 北京: 心理学报, 2008, (2).
- [42] 郑晓涛, 石金涛, 郑兴山. 员工沉默的研究综述[J]. 北京: 经济管理, 2009, (3).

The Power Distribution and the Organizational Silence: the Intermediary Role of Organizational Political Consciousness

WANG Ying, LIANG Ting

(School of Government, Beijing Normal University, Beijing, 100875, China)

Abstract: Organizational silence is defined as when Employees have ideas, information, and opinions for constructive ways to improve work and work organizations. but they engage in silence and withhold their ideas, information, and opinions. "Silence is gold" is an widely known Chinese common saying, In many cases, silence can bring benefits, such as reducing conflict, maintaining harmony, rapid decision-making. In general, the organizational silence is very common, especially in Chinese culture, in which the Confucian and the doctrine of the mean are valued and respected.

But from the perspective of organizational management, "silence is not gold". Organizational silence can make employees feel neglected and cognitive disorders and ultimately lead to job burnout and other withdrawal reactions. Organizational silence may also hinder the organization of information exchange and communication process of organizational decision making, obstruct the organizational innovation and destroy the organization atmosphere. Due to the non-language features of the organizational silence, clearly understanding of organizational silence phenomenon, especially its generation process become more and more important to manage and control the organizational silence, which in turn put forward the demand for the academic field of organizational silence formation (Morrison, 2014, 2010). The existing research have explored the influence of individual factors, leadership factors and organizational trust atmosphere on Organizational Silence, but the process of organization silence formation is still deficient, due to organizational silence is formed under the specific circumstances, more organizational factors are necessary to be brought in to reveal the processes.

Power is the most fundamental concept in the organization, and it is infiltrated into every corner of the organization. Power in an organization was defined as the resources control of official power, including the share of information, authority and allocation of resources, and also consist of helping staff develop relevant skills and self-management ability. According to the authorization theory, the distribution of power within the organization not only determines the mode of operation of the organization, fundamentally shape organizational culture, influence the employees' perception of organizational, so as to further determine the behavior of employees. Politics and power seem to have been born. in the west, the Italian political scientist Machiavelli defined political essence as to acquire and maintain power in 16th century. Max Weber argued that politics is to share the power and influence of the power distribution (Zhang Xihu, 2006). "The organization is the political arena, as long as there are organizations, political activities will be generated" (Mintzberg, 1985). Based on the theory of resource protection, individual's silence is due to the need to protect themselves, therefore, organizational silence itself is some kind of organizational political behavior (Yong Yue Wang, 2014). The situated focus theory of power (Guinote, 2007) points out that the power increases the variability in different situations in people's cognition and behavior, make the individual more flexible and effective adaptation. these findings suggest that from the perspective of power, mode and result of distribution of power will produce a corresponding political behavior in organizations, and the perception of organizational politics may be the main cause of being organizational silence.

This paper explored the organization silence and its process in the specific organizational climate and organizational environment of state-owned enterprise. using the data of 863 employees, structural equation model was constructed to analyze the impact of job autonomy, centralization on the organizational silence and the mediation role of political consciousness in the process. The results showed that there is significant negative correlation between the work autonomy and the organizational silence; political consciousness played an intermediary role in the formation mechanism of organizational silence.

Key Words: organizational silence; organizational politics consciousness; job autonomy; organization centralization