

透过员工聆听顾客：顾客参与对员工建言影响^{*}

高维和 刘德文

(上海财经大学商学院,上海 200433)



内容提要:建言对员工的工作绩效、自我实现乃至组织和谐、变革与创新具有重要价值,但其培育机制主要集中在领导、同事和员工特质等组织内部层面,组织外部层面的培育机制实证研究较为匮乏,尤其是忽略了外部顾客参与对员工建言的重要影响。来自顾客的意见、信息和行为涉入是否能促进员工对组织的建言还尚未有研究涉及。为了探索顾客参与对员工建言的影响关系和内在机理,基于社会认知理论,本文探索构建了以建言效能感为中介变量和责任型领导为调节变量的顾客参与对建言的影响过程模型,并通过某企业 176 份工作周报(二手数据)和 271 份调研样本(一手数据)进行实证检验。本文的结果显示:(1)顾客参与积极显著地影响员工建言;(2)建言效能感是顾客参与影响员工建言的中介变量;(3)责任型领导调节了顾客参与对建言效能感的正向影响,责任型领导水平越高,顾客参与对建言效能感的积极作用也越强;(4)责任型领导还调节了建言效能感在顾客参与和员工建言之间的中介效应,责任型领导风格越强时,顾客参与通过员工建言效能感的中介作用进而对员工建言的间接影响也随之增强,反之减弱。本文的研究将员工建言的驱动因素扩展到外部环境中的顾客层面,从顾客视角出发探索了员工建言的诱发机制和影响因素,并提出增强员工建言的策略,丰富了对员工建言的研究和认识,是对目前员工建言领域研究的重要补充,对企业的管理实践具有一定指导意义。

关键词:顾客参与 建言效能感 责任型领导 员工建言

中图分类号:F272.91 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2021)03—0177—17

一、引言

作为组织战略调整和变革的重要参与主体,员工的意见和建议对组织纠正运营偏差、保持经营活力和打造竞争优势至关重要(Liu等,2017^[1];李燕萍等,2020^[2])。为了应对激荡的市场变化和加速创新效率,组织时常需要员工建言来获得最前端的产品信息和市场动态以保证组织决策的有效性和敏捷性。因此,如何激发员工向组织建言成为了管理实践者和研究者的重要命题。通过查阅文献可知,学者对员工建言的驱动因素研究大多集中于个体层面或组织内部因素。例如,已有研究探究了变革型领导(Duan等,2017)^[3]、领导诚信(Holley等,2019)^[4]、组织氛围(方志斌,2015)^[5]和核心自我评价(Aryee等,2017)^[6]等如何影响员工建言。然而,随着开源合作生产和信

收稿日期:2020-08-07

^{*} **基金项目:**国家自然科学基金面上项目“天气和空气质量影响虚拟世界中的消费者吗?基于手机游戏用户的购买和社交行为的研究”(71872106);国家自然科学基金面上项目“因‘商’生‘情’,‘商情’合一:商业性朋友关系的建构机制和平衡策略研究”(71572099);上海财经大学研究生创新基金项目“商品文本简介对商品销售的影响——基于机器学习的方法”(CXJJ-2019-325)。

作者简介:高维和,男,教授,管理学博士,博士生导师,研究方向是营销战略和新媒体与文化创新,电子邮箱:gao.weihe@mail.shufe.edu;刘德文,男,博士研究生,研究方向是顾客和员工关系,电子邮箱:dewen0731@126.com。通讯作者:刘德文。

息化趋势愈发明显, 员工往往需要跨越组织边界, 与外部顾客进行互动和交流, 并从他们身上获取对组织发展有利的信息和资源 (Cardador 和 Pratt, 2018)^[7]。事实上, 企业也发现顾客的想法和观念可以让员工的建言更“言之有物”。例如, 百思买 (Best Buy) 发起的 VOCE (Voice of the Customer through Employee) 项目就旨在鼓励员工和顾客密切交流和互动, 继而向企业传输有价值的信息^①。时任百思买资深总监的 Steve Wallin 发现, 自开启该项目以来, 尽管没有奖励机制鼓励员工建言, 但其团队每周仍可接收到来自一线员工的 3500 ~ 4000 条建议, 这些来自员工的建言帮助百思买建立起一系列以顾客为导向的产品解决方案, 从而实现了百思买的独特竞争优势。无独有偶, 小米也派遣其员工入驻小米论坛担任管理员, 使其和“米粉”充分对话, 并向企业提供有价值的反馈。可以说, 组织边界外的顾客逐渐成为了一种影响员工的重要情景因素, 得到学者们的日渐重视 (刘德文等, 2020)^[8]。

虽然在实践中, 诸如百思买和小米等龙头企业已经意识到可通过顾客参与的手段来促进员工建言, 但学术界对顾客参与驱动员工建言的影响研究较少。鉴于此, 本文欲从组织外部环境出发, 提出员工建言的全新前因变量——顾客参与。目前, 已经有学者开始探讨顾客参与对员工认知和行为的影响。例如, 有研究指出, 顾客参与可以帮助企业理解其产品和顾客的匹配 (Auh 等, 2019)^[9], 并促使员工更好地服务于顾客 (Gremier 和 Gwinner, 2000)^[10]。尽管最近的研究逐渐将顾客与员工联结到一起, 但是目前仍然缺少顾客参与对员工建言等相关变量的研究。建言是一个信息收集—预评估—决策的过程, 员工会根据问题情景与自己的工作知识、经验和技能等形成对解决问题的可能想法 (段锦云和张倩, 2012)^[11]。社会认知理论 (Social Cognitive Theory) 指出, 外部环境因素塑造着个体的认知。作为外部环境的顾客无疑是影响员工的重要方面。员工在和顾客接触的过程中接收到顾客所提供的信息。如, 顾客会就产品或服务向员工充分表达, 提出相应意见 (刘德文等, 2020)^[8]。换言之, 顾客参与会给员工足够多的识别企业问题的机会, 提高员工向组织建言的可能性。继而, 基于社会认知理论, 员工建言是否受到外部顾客参与的影响? 这是本文欲要讨论的基本问题。

那么, 顾客参与是通过何种机制来促进员工建言的? 本文认为, 建言效能感在其中扮演着重要角色。建言效能感是指员工习得的, 能堪当建言角色, 且建言可得到良好反馈的信念 (段锦云和魏秋江, 2012^[12]; Tangirala 等, 2013^[13])。建言效能感是员工自我认知的重要方面, 决定着员工是否可以真正践行建言 (Fast 等, 2014)^[14]。在员工和顾客不断“遭遇”的背景下, 顾客识别决定员工如何认知自我 (Chan 等, 2010)^[15]。当员工在组织中得到更多对于自身建言的信号或正向反馈时, 员工便会对实施建言表现出较强的胜任感和控制感, 从而更有自信和意愿去进行建言 (Tangirala 和 Ramanujam, 2008)^[16]。那么, 顾客参与是否会影响员工的建言效能感, 进而影响员工的实际建言? 因此, 本文进而讨论建言效能感在顾客参与和员工建言之间的具体中介作用机制。进一步, 领导者作为影响员工的组织情景因素一直受到理论界和实践界的关注。因此, 本文认为, 顾客参与对建言效能感及建言的影响可能受到领导风格的影响。近年来, 责任型领导风格引起了学者们广泛关注, 该领导风格超越了原有的仅关注组织内部的领导和员工二元领导范式, 将组织外其他利益相关者纳入到领导风格的范畴中。兼顾和平衡了包括顾客在内的各利益相关者的要求, 是一种新型的、可持续的领导风格 (Waldman 等, 2020)^[17]。然而, 既往相关研究仅关注责任型领导的主效应上, 忽略了其可能存在的调节效应。那么, 在顾客参与的情境中, 责任型领导对顾客和员工的利益的兼顾与组织内外利益相关者积极关系的建立、培养, 是否能够使得员工更容易形成对建言的自我信念, 进而进行实际建言? 因此, 本文在社会认知理论的基础上, 构建了以建言效能感为中介变量, 责任型

① <https://www.businesswire.com/news/home/20101119006057/en/Buy-Amplifies-Voice-Consumers>。

领导为调节变量的概念模型,试图回答第三个问题“在何种情境下,顾客参与更容易促进员工的积极行为结果”。

本文的边际贡献如下:第一,本文从顾客方提出了员工建言的诱发机制,丰富了员工建言的顾客层面驱动因素研究,为后续员工和顾客关系的研究提供了新视角。第二,将责任型领导方式纳入到顾客参与驱动员工建言的研究,阐述了员工的认知机制可以桥接顾客参与和建言的关系,并解释了责任型领导发挥的调节作用,有助于揭开顾客参与对员工建言的理论“黑箱”,拓展了责任型领导的研究框架。

二、文献回顾及研究假设

1. 相关文献回顾

顾客参与指在产品或服务的设计、开发、生产和传递过程中顾客的信息及行为涉入(Auh等,2019)^[9],存在于员工和顾客的持续接触和互动过程中(Li和Hsu,2017)^[18]。顾客参与通常包含两个维度:信息提供,即顾客将自己的需求信息、产品偏好、乃至进一步的市场信息进行传递;共同开发,即顾客进入到实际的生产领域,进行实际的新产品和服务开发(Fang,2008)^[19]。

在顾客参与的理论研究中,大量的研究聚焦于顾客参与对顾客层面或企业层面结果变量的影响,而顾客参与如何影响员工的研究并不多见。比如,实践者们都将顾客纳入到内部人力资源管理的范畴,邀请顾客参与组织的创造和传递过程(Bowen,2006)^[20],并将其视为提高生产服务效率和改善服务运作的手段(Lovelock和Young,1979)^[21]。然而,员工如何受到顾客参与的影响的研究尚不足。从关系网络的视角来看,员工可在包括顾客在内的更大网络结构中获取资源,并和员工已有资源形成协同效应。同时,顾客通过向员工提供多种异质性的信息和反馈,提供给员工独特的审视视角(Madjar和Ortiz-Walters,2008)^[22],这些都可帮助员工取得更好的工作结果(Jha等,2019)^[23]。顾客参与也有效促进了双方的社会互动,加深了彼此的认识和理解(Chen等,2015)^[24],赋予员工观察学习的机会,进而提升了员工工作满意度,并降低离职倾向(Yoo,2017)^[25]。此外,也有研究指出,顾客参与会导致员工的服务主权剥离(Reynolds和Harris,2009)^[26]。

与此同时,在明确员工建言的积极作用后,大量研究从员工个体层面、团队层面和组织层面对员工建言的前因进行探讨(Morrison,2011)^[27],旨在了解什么样的员工在怎样的组织情境中会更多地表现出建言行为,却忽略了与员工工作情境中顾客参与的特点,鲜有研究关注顾客这一外部因素如何影响员工建言。在顾客存在的外部工作环境中,相比于同事和领导,顾客与员工之间有着更频繁的接触,顾客已经成为影响员工行为最直接的推动力(Rank等,2007)^[28]。尽管目前的研究更多地将顾客看作员工的对立面,探讨了顾客不当对待、顾客霸凌等对员工认知、情绪和行为等方面的消极影响,但研究者逐渐认识到顾客也可能成为员工服务过程的合作者,并开始探讨顾客参与对员工所产生的影响(Auh等,2019)^[9]。顾客参与作为工作情境中的重要外部组织环境受到了学者的广泛关注。对于直接接触顾客的员工来说,他们是否会建设性地向组织反馈顾客在工作中提出的信息和内容?继而,本文试图厘清顾客参与和员工建言的关系与机制,从而为理论完整性提供有益补充。

2. 顾客参与和员工建言

顾客参与意味着员工与顾客有一定水平的来往、交流和协作(Kim和Yoon,2012)^[29]。在此背景下,顾客提供给员工差异化的信息资源必然会塑造和改变员工的视野、认识与行为。建言则被定义为员工为改善组织现状而表达与工作相关的建议、想法和意见等(Dyne和Lepine,1998^[30];Morrison,2014^[31])。作为一种亲社会行为,建言更多地是起到对于组织整体提升的作用(Morrison,2011^[27];Xu等,2019^[32])。作为重要的外部环境刺激,顾客通过向员工提供持续性的信息或资源

输入或实际参与到产品或服务的开发及传递过程中,可用来评估员工所言是否符合顾客利益和组织发展(Madjar和Ortiz-Walters,2008)^[22],进而影响员工践行建言。

根据社会认知理论,员工通过接受、评估和转化顾客所提供的内容,继而向组织进行建言。之所以顾客参与正向影响员工建言,可从顾客参与的两个构成维度分析(Auh等,2019^[9];Fang,2008^[19]):(1)从顾客参与的信息提供维度来看,一方面,顾客的参与意味着对员工异质性信息/知识的输入。这些内容可以成为员工建言的最直接信息来源,员工可以将这些信息反馈给组织;另一方面,员工会就顾客提出的信息进行加工整合,反思组织存在的问题后进一步向组织建言。这是由于顾客和员工存在着结构性知识差异(Joshi和Sharma,2004)^[33],顾客所提供的关于产品或服务的反馈大多基于结果导向。而建言则要求从组织的现状出发,从问题导向入手(Garner,2009)^[34]。(2)从顾客参与具有的共同开发这一维度来看。一方面,当顾客以共同开发者的角色参与到产品和服务的传递和发展时,会强化与所接触员工的联结(Auh等,2019^[9];Gruner和Power,2017^[35])。这种更加深入的合作关系使得员工会产生回报式的回应方式来回馈共同合作的顾客(Dong和Sivakumar,2017)^[36],继而因为向组织建言可能会帮助提高产品或者服务质量以增强顾客体验,就成为员工维持、发展和回馈顾客的重要方式。另一方面,共同开发代表了顾客承担了员工的部分工作,解放出员工的时间和精力(Loi等,2020)^[37]。研究表明,这些个体资源也能够对员工建言起促进作用(Ng和Feldman,2012)^[38]。员工可以利用结余的时间和精力将建言想法概念化、明晰化并加以实施。因此,本文提出如下假设:

H_{1a}:顾客参与对员工建言有正向影响。

3. 建言效能感的中介作用

建言效能感由Kish-Gephart等(2009)^[39]首次提出,是对班杜拉所提的个体一般效能感在建言领域的延伸和拓展。之后段锦云和魏秋江(2012)^[12]就这一概念继续进行扩展和丰富。建言效能感所基于的理论假设前提是组织内的员工进行建言的决策取决于个体对建言行为的认知状态,而员工对于建言效能的感知描述了员工对于该认知状态的心理模拟结果(王永跃和段锦云,2015)^[40]。作为员工外部组织环境的重要构成,顾客能够对员工如何进行建言的认知模拟产生影响。因此,本文从认知视角出发,并基于社会认知理论继续深入探讨建言效能感在顾客参与和建言之间的中介作用。

根据社会认知理论,自我效能感并不是个体与生俱来的本能,而是个体后天通过言语劝导、亲身经历、替代经验和身心状态来逐步习得(Bandura,2011)^[41]。遵循以上逻辑,本文认为,顾客参与也可通过以下四个方面对建言效能感产生影响:第一,顾客是一线员工在日常工作中最频繁的接触者,他们对员工的认知状态具有重大影响,尤其是顾客给员工提供的反馈体现了顾客对员工服务能力的认可和肯定(Zimmermann等,2011)^[42]。虽然顾客没有对员工进行直接的建言劝服,但是他们在参与的过程中对员工的建言起到了间接的说服效果。例如,当教练(员工)在给学员(顾客)定制化健身课程时,学员可能会接受教练的定制并就自己的健身计划进行结构性微调,如更改私教课频率以适应自己身体状态。员工籍此感受到自己拥有足够的能力来为顾客提供服务,并更有意愿将此结构性微调的原因汇报给组织。第二,作为来自市场最前端的顾客,其参与的过程能够不断反映并暴露产品或服务的痛点和改进点(Madjar和Ortiz-Walters,2008)^[22]。虽然顾客并不是建言的亲自实践者,但顾客参与的过程能够使得员工对其“感同身受”。因此,遵循顾客参与所进行的建言更加“师出有名”,并让员工体会到建言所带来的积极效果。第三,由于在顾客参与过程中,员工会产生学习与经验积累的效果(Sobrero和Roberts,2001)^[43],并可以作为员工进行学习和参照的范本。这种遵循“观察—模仿”的过程可帮助员工更加全面地认识到自身工作的相关内容,并强化员工胜任建言角色的信念与信心。第四,在和顾客持续“交锋”中,员工会意识并感受到来自顾客的

支持,并形成和顾客的亲密关系及服务顾客的成就感(Zhang等,2020)^[44],这使得员工形成了更加积极主动的心理状态,并提出建设性和发展性的问题看待自己的工作,从而更加愿意为员工和组织进行额外付出,从而提高自己的建言效能感。因此,本文提出如下假设:

H_{1b}:顾客参与对员工的建言效能感有正向影响。

借鉴社会认知理论的核心观点,自我效能感是预测个体行为的最直接认知因素。大量研究也将该变量作为外部刺激和个体行为的重要桥梁变量(Bandura,1999)^[45]。具体到建言效能感对建言行为的预测作用也得到大量研究证实(段锦云和魏秋江,2012^[12];王永跃和段锦云,2015^[40])。建言效能感高的员工坚信自己能够提出有利于组织的建议,并且有较高概率被采纳;而建言效能感低的员工认为自己缺乏相应的知识、技巧以及能力提出有益于组织的意见,抑或即便提出也不太可能被采纳。此外,高水平的自我效能的员工也会聚焦于工作上能力的提升和扩展(Gong等,2009)^[46],这也使得建言更有可能发生。综上所述,顾客参与积极影响员工的建言效能,通过员工建言效能感的中介对其建言行为产生积极影响。因此,本文提出第三个子假设和基于三个子假设的中介效应主假设:

H_{1c}:员工的建言效能感对员工建言有正向影响。

H₁:员工的建言效能感在顾客参与和员工建言之间起中介作用。

4. 责任型领导的调节作用

领导风格会影响员工对外界应激的认知评估(Maruping等,2015)^[47]。责任型领导表现为领导者在管理过程中充分重视组织内外部利益相关者的诉求,进而构建和维护相互信任和合作的关系,并促进组织可持续发展与合作共赢(Maak和Pless,2006)^[48]。该领导理论超越了原有的仅关注组织内部的领导和下属员工二元关系的领导方式,将组织外其他利益相关者纳入到领导风格的范畴中来(Miska和Mendenhall,2018)^[49]。本文认为,相比于其他二元关系的领导方式,兼顾组织内外的责任型领导更有可能影响员工对顾客信息和资源的判断和评价。尽管责任型领导近几年才得到学者们的关注,但事实上这种领导风格在我国儒家思想盛行、责任担当意识浓厚的文化背景下早已有所体现。所以,这种领导方式的意义更加凸显(文鹏和夏玲,2015)^[50]。社会认知理论指出,建言是一种具有意识性、目标性的自我调节系统行为(Chiaburu等,2008)^[51],是个体、环境、行为三者交互作用的综合决定结果,以使得个体保持行为结果和目标动机的一致(Bandura,1999)^[45]。领导的不同风格可改变员工对外部应激的认知评价,并使得员工调整和修正最终行为。本文认为,责任型领导调节了顾客参与和建言效能感的关系,主要基于下述原因:

首先,如果组织中的领导者频繁展现出责任型领导风格时,其行为(如兼顾各利益相关者等)会向员工传递出重视顾客利益的工作准则(Miska和Mendenhall,2018)^[49],员工会认为顾客参与于组织是重要的和有意义的,于是员工也会形成类似的兼顾各利益相关者利益的工作方式,继而在认知顾客参与的重要性时,会将其放置在一个更具影响力的位置,从而形成强化高水平建言效能感的形式。相反,当领导展现的责任型领导水平较低时,领导表现出较少地关注利益相关者行为,这使得员工也将工作视角进一步缩窄,从而将组织外部的顾客参与视为“可有可无”,从而弱化建言效能感的形成。

其次,责任型领导强调和外部利益伙伴建立起长期的、可持续性的发展合作关系(Haque等,2019)^[52],他们会通过领导与塑造正式、非正式的工作体系和行为控制来指导和规划员工的实际工作。例如,领导会在非正式场合询问员工顾客的意见。高水平责任型的领导者在处理顾客关系时,会建立起更多长效反馈机制来保留、维护和发展现有的顾客关系。而让员工积极向组织报告顾客动态无疑包含在这种机制之内。所以,以长期导向的关系机制会使得员工可以更加相信反馈顾客的建言之必要性、有效性和及时性,从而让员工形成建言的自信心。因此,顾客参与会巩固员工

建言效能感的形成。

最后,责任型领导在组织内部营造出了关心和激励员工的工作环境和氛围,并给予员工充分的信任和支持(文鹏等,2016^[53];Voegtlin等,2020^[54])。故而,员工在处理和顾客的互动关系时,会拥有更多的自主权。这不仅使得员工能够更多地学习和吸收来自顾客方的信息知识,为建言效能感的形成增加更多的“替代经验”;同时,这种丰富的组织支持也让员工在认知顾客参与时保持更加愉悦和舒畅的身心状态,继而通过“身心状态”这一路径强化建言效能感。反之,员工若没有来自领导的信任和组织的支持时,会更加疲倦地处理和顾客的交流 and 互动,从而不利于建言效能感的形成。

同时,本文认为责任型领导能够调节建言效能感的中介作用。具体而言,当领导者频繁地展现出责任型领导风格时,员工更容易感受到组织和领导对自己的支持,从而影响到顾客参与对员工建言效能感的影响,并同时影响到顾客参与通过建言效能感对建言行为的间接影响(文鹏和夏玲,2015^[50];Voegtlin等,2020^[54])。基于此,本文分析,当员工感受到领导的责任型领导风格时,顾客参与对建言效能感的正向影响会增强,进一步强化顾客参与通过建言效能感对建言行为的间接影响。因此,整合上述假设,本文提出以下有调节的中介效应假设及包含在该主假设中责任型领导调节顾客参与和建言效能感关系的子假设:

H₂:责任型领导调节建言效能感在顾客参与和员工建言关系间的中介作用。当责任型领导程度高时,建言效能感的中介作用也更高。

H_{2a}:责任型领导正向调节顾客参与和员工的建言效能感的关系。

综上,本文提出一个顾客参与和责任型领导的带调节的中介效应模型,并拟检验顾客参与通过建言效能感对员工建言的影响,如图1所示:

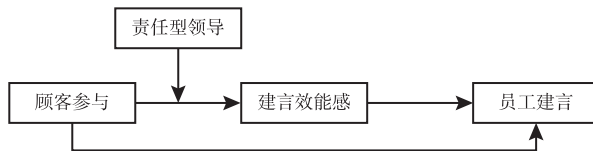


图1 理论模型

注:虚线表示非本文研究重点

资料来源:作者整理

三、预研究:二手数据的主效应验证

1. 数据收集和处理

为了检验所提的基本假设的有效性和正确性,本文通过与某大型跨国电力设备的企业合作,获取了该企业2018年7月和8月共22名外派员工工作周报。这份数据主要由本周工作记录(具体到天)、工作输出成果、未完成工作事项及原因、工作问题和拟解决措施、工作思考及建议和下周工作计划等组成。本文选取这一数据基于以下原因:一是选取同一公司作为研究对象可以控制不同企业文化、领导风格等因素的混淆;二是这两个月属于北半球的夏天,是大部分国家正在进行电力施工建设的时期,这其中涉及到外派员工和顾客的一些合作和互动。由于顾客参与反映了员工在工作过程中顾客的信息参与和行为涉入的程度(Auh等,2019^[9];Fang,2008^[19]),所以本文利用工作周报中所提及的本周工作记录中有关顾客的内容来刻画顾客参与的强度。该项工作由两名研究助手编码完成,一致率达到93.75%,对于不一致的地方本文询问了该企业的负责人,根据其意见作为最终的评价标准。同时,员工建言反映了员工自由和组织沟通与工作有关的想法、建议或意见等(Morrison,2011)^[27]。所以,本文利用员工周报中工作思考及建议的字符数来作为建言的替代变

量。出于相关保密协议,本文仅展现顾客参与、员工建言和基本的人口统计学信息的描述性统计结果,如表1所示。

表1 预研究的描述性统计

变量	观测值	平均值	标准差	最小值	中位值	最大值
员工建言	176	137.3	17.33	90	137	166
顾客参与	176	4.440	2.890	0	5	9
性别	176	0.450	0.500	0	0	1
年龄	176	28.27	3.010	24	28	35
司龄	176	2.910	1.710	1	3	7
总周工作内容	176	19.11	3.190	14	18	27
工作质量	176	91.688	3.566	85	91	99

资料来源:作者整理

2. 数据分析

本文首先通过豪斯曼检验以确定固定效应和随机效应的选择问题。将员工建言作为因变量,顾客参与作为自变量,人口统计学变量、员工外派区域等作为控制变量建立面板回归模型。上述检验的结果显示 $\chi^2(4) = 2.17, p = 0.7044$, 即应用随机效应模型(REM)估计。随机效应的结果如表2的模型1所示。顾客参与对员工建言的正向作用显著($\beta = 1.289, p < 0.01$),初步证明了假设 H_{1a} 。此外,本文选取两个变量作为顾客参与的工具变量以排除内生性解释:一是上周工作周报的工作计划;二是员工外驻城市的周最高气温。本文认为,当温度过高时,顾客会选择减少与其对接员工会晤频率(高维和和张婕琼,2020)^[55]。两阶段最小二乘法的回归结果见表2的模型2和模型3所示,第二阶段的回归结果显示,顾客参与的回归系数为1.697($p < 0.01$),该结果进一步支持了本文的主要结论^①。

表2 预研究的回归结果

因变量	员工建言	顾客参与	员工建言
	模型1	模型2(一阶段)	模型3(二阶段)
常数项	15.73 (46.33)	5.384 (5.008)	21.82 (46.68)
顾客参与	1.289** (0.434)		1.697** (0.534)
上周计划		4.648*** (0.271)	
最高气温		-0.113** (0.039)	
控制变量	控制	控制	控制
组内 R^2	0.168	—	0.166
组间 R^2	0.785	—	0.761
总体 R^2	0.240	—	0.237
观测值	176	176	176

注: * $p < 0.05$ (双侧), ** $p < 0.01$ (双侧), *** $p < 0.001$ (双侧),下同

资料来源:作者整理

① 限于版面,本文控制变量的回归系数省略,备索(下同)。

3. 结果讨论

本文与某大型企业合作,通过分析所获得的工作周报,并对其进行编码和分析。研究发现:当周工作计划中提及顾客越多,就越会在工作周报中撰写更多的工作思考和建议。即,顾客参与对员工建言有积极的促进作用。并且这种结果在纳入工具变量(上周工作计划和当周最高气温)控制住顾客参与的内生性后依然成立。该部分的预研究证明主效应确实存在。但是,顾客参与对员工建言的影响机制和边界条件尚未明确。为了确定顾客参与通过何种路径,在何种情况下影响员工建言,并进一步夯实顾客参与和员工建言的关系,本文将通过一手数据的问卷调查进一步检验相关假设,以及顾客参与对员工建言的内在作用机制,进一步增强结果的稳健性和普适性。

四、正式研究:实证设计

1. 数据收集和样本描述

在正式研究部分,考虑到高新技术制造业的中基层员工经常起到“传话筒”作用(刘德文和高维和,2019)^[56],本文将调研对象锁定在该行业。企业主要分布在电子信息技术、新材料技术和能源及节能技术等行业。考虑到企业高层较少与顾客进行直接接触,故将研究对象限定为企业的中基层员工,问卷全部由员工自己填写。同时,为了消除和降低共同方法偏差,本文采取程序控制的收集方法(Podsakoff等,2003)^[57]。通过每个企业负责人的协调,首先在第一阶段收集了员工的人口统计学信息、控制变量、顾客参与和责任型领导的题项;10个工作日后,本文再次邀请这些员工填写第二次问卷,包括建言效能感和员工建言的题项。之后剔除掉填写不完整和答案呈现一定规律的问卷。最终,本文共得到有效问卷271份。样本性质分布统计如表3所示。

表3 样本性质分布统计

统计内容	类别	频次	频率(%)	统计内容	类别	频次	频率(%)
性别	男	149	55	教育程度	专科以下	13	4.8
	女	122	45		专科	36	13.3
年龄	≤25岁	42	15.5		本科	130	48.0
	26~35岁	142	52.4		本科以上	92	33.9
	36~45岁	25	9.2	工作年限	≤5年	85	31.4
	46~55岁	16	5.9		6~10年	105	38.7
≥56岁	46	17.0	11~15年		42	15.5	
职位	普通员工	108	39.9		16~20年	28	10.3
	基层管理	118	43.5	≥21年	11	4.1	
	中层管理	45	16.6	岗位	研发岗	80	29.5
企业性质	国有企业	46	17.0		营销岗	82	30.3
	民营企业	123	45.4		行政岗	35	12.9
	三资企业	88	32.5		生产岗	45	16.6
	其他	14	5.1		财务岗	17	6.6
					其他	12	4.1

资料来源:作者整理

2. 变量测量

本文的量表均参考较为成熟的研究,具有一定的信效度,且在中文环境下进行了运用。此外,为了使得被调研的员工更好理解相关题项,本文也修正了题项的措辞和语句,例如将双重否定句改

为肯定句,删除从句等。所有量表采用李克特七点量表设计,从1(非常不同意)到7(非常同意)。

(1)顾客参与。借鉴了Li和Hsu(2017)^[18]及Fang(2008)^[19]的研究,本文为该变量设计了面向员工的四题项量表,代表性题目为“在工作中,顾客经常给我提供相关信息”“在工作中,顾客的参与或者介入对我来说起到一定作用”等。该量表信度系数 Cronbach's α 是 0.834,组合信度系数 ρ_c 为 0.841。

(2)责任型领导。责任型领导采用了 Voegtlin(2011)^[58]所使用的五题项量表。考虑到本文聚焦于领导对于顾客利益的重视。根据预调研的结果和相关专家的建议,本文将该量表中的“利益相关者”改写为“顾客”。代表性题项为“我的领导会充分考虑决策结果对顾客的影响”“我的领导会让顾客尽可能参与到决策过程中来”等。责任型领导量表信度系数 Cronbach's α 为 0.940,组合信度系数 ρ_c 为 0.940。

(3)建言效能感。建言效能感采用了段锦云和魏秋江(2012)^[12]所开发的七题项量表。代表性题项为“管理者会听取我所提出的建议”“我的看法能引起上司的关注”等。建言效能感量表的信度系数 Cronbach's α 为 0.920,组合信度系数 ρ_c 为 0.922。

(4)员工建言。员工建言参考 Dyne 和 LePine(1998)^[30]、Burris(2012)^[59]的研究,共六题项。其代表性题项为“我经常‘挑战’领导,提出一些解决问题的措施”“即使别人反对,我也会向组织提出一些建议”等。量表的信度系数 Cronbach's α 为 0.920,组合信度系数 ρ_c 为 0.920。

(5)控制变量。借鉴以往文献的做法(Morrison,2011)^[27],本文将四个人口统计学变量(性别、年龄、学历和工龄)作为控制变量引入。此外,参照 Auh 等(2019)^[9]的研究,本文将参与正式化和顾客导向作为控制变量引入。其中,参与正式化为三题项量表,其代表性题项为“顾客参与有一套正式的规章体系”“我遵循有关顾客参与的正式程序”等,反映了组织是否有关于顾客如何参与的规章制度、服务流程等。顾客导向为五题项量表,其代表性题项为“我必须理解顾客的需求”“对我来说为顾客创造价值是重要的”,该变量反映了员工是否以顾客为中心开展服务。

五、正式研究:实证结果分析

1. 验证性因子分析

首先,本文进行验证性因子分析,结果如表4所示。可知,四因子模型的多项拟合指标($\chi^2(203) = 247.458, NFI = 0.943, RFI = 0.935, TLI = 0.988, CFI = 0.989, SRMR = 0.0399, RMSEA = 0.028$)均好过其他模型,这说明各变量之间的结构效度通过。其次,各变量的标化荷载显示,各测量变量的荷载都显著高于0.45。相应的CR值和Cronbach's α 系数都超过0.7。据此,量表信度较好。最后,各变量的AVE值也都高于0.5。各变量的相关系数如表5所示。对比相关系数和AVE的平方根,AVE值的平方根均大于该变量与其他变量的相关系数。这说明,各变量具有良好的区分效度。

表4 验证性因子分析比较

模型组合	χ^2	df	χ^2/df	NFI	RFI	TLI	CFI	SRMR	RMSEA
四因子(CP、RL、VE、EV)	247.458	203	1.219	0.943	0.935	0.988	0.989	0.040	0.028
三因子(CP+RL、VE、EV)	785.669	206	3.814	0.818	0.796	0.841	0.858	0.169	0.102
三因子(CP、RL+VE、EV)	1412.860	206	6.859	0.673	0.633	0.669	0.705	0.154	0.147
三因子(CP、RL、VE+EV)	1132.397	206	5.497	0.738	0.706	0.746	0.733	0.131	0.129

续表 4

模型组合	χ^2	<i>df</i>	χ^2/df	<i>NFI</i>	<i>RFI</i>	<i>TLI</i>	<i>CFI</i>	<i>SRMR</i>	<i>RMSEA</i>
两因子(<i>CP + RL, VE + EV</i>)	1642.113	208	7.895	0.620	0.578	0.610	0.649	0.205	0.160
两因子(<i>CP + VE, RL + EV</i>)	1803.328	208	8.670	0.582	0.536	0.567	0.610	0.182	0.169
单因子(<i>CP + RL + VE + EV</i>)	2589.139	209	12.388	0.401	0.339	0.356	0.418	0.198	0.205
衡量标准	—	—	<3	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	<0.05	<0.08

注: $N=271$; *CP* 代表顾客参与, *RL* 代表责任型领导, *VE* 代表建言效能感, *EV* 代表员工建言, 下同; 本文未报告所有拟合模型, 但四因子模型拟合效果最好

资料来源:作者整理

2. 共同方法偏差检验

本文采取以下几种方法测试该问题。第一, 采取哈曼单因子检验。结果显示, 第一个主成分解释占 22.68%, 远小于 50%。第二, 各潜变量的相关系数法。由表 5 知, 各潜变量的相关系数均低于 0.5。第三, 据 Podsakoff 等(2003)^[57] 的观点, 单因子模型拟合效果最劣, 四因子拟合效果最优且好于其他模型。第四, 控制未测单一方法潜因子法。相较于四因子模型, 负载共同模型的拟合指数较好($\chi^2(182) = 195.449$, $NFI = 0.955$, $RFI = 0.943$, $TLI = 0.996$, $CFI = 0.997$, $SRMR = 0.0399$, $RMSEA = 0.017$)。两模型的 *SRMR* 和 *RMSEA* 的差异少于 0.01, *CFI* 和 *TLI* 的差异亦少于 0.02。控制共同方法偏差的模型并没有显著优于原模型。第五, 在上述四步检验的基础上, 本文进一步采取“标签变量法”进行共同方法偏差检验, 本文采用了一个跟本文模型中四个实质变量在理论上都不相关的变量(知识付费产品购买意愿)作为标签变量。遵循汤丹丹和温忠麟(2020)^[60] 的检验步骤, 本文发现: 基准模型的卡方为 307.220 ($df = 271$), 控制模型的卡方为 307.216 ($df = 270$), 两者的差异值为 0.004 ($\Delta df = 1$) 且不显著 ($p = 0.950$)。综上, 共同方法偏差可忽略。

3. 描述性统计

表 5 列出了主要变量的相关系数、均值和标准差。从表 5 中可得, 顾客参与和建言效能感 ($r = 0.434$, $p < 0.01$) 和建言行为 ($r = 0.497$, $p < 0.01$) 都显著正相关; 建言效能感和建言行为也显著正相关 ($r = 0.386$, $p < 0.01$) 显著正相关。这为本文的几个假设验证提供了基础。此外, 根据 Tsui 等(1995)^[61] 的观点, 变量之间相关性水平高于 0.75, 则表明多重共线性问题严重。故本文主要变量几乎不存在多重共线性问题。

表 5 变量的相关系数和描述性统计

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 性别	—									
2. 年龄	-0.062	—								
3. 教育程度	-0.069	-0.042	—							
4. 工作年限	0.116	0.167**	-0.178**	—						
5. 参与正式化	0.077	0.039	-0.031	0.033	—					
6. 顾客导向	-0.068	0.059	0.097	-0.020	0.063	—				
7. 顾客参与	-0.080	0.109	0.181**	0.018	0.161**	0.032	0.759			
8. 责任型领导	-0.046	-0.069	0.070	-0.093	0.036	-0.103	0.086	0.871		

续表 5

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. 建言效能感	-0.038	0.045	0.080	-0.048	0.077	0.161**	0.434**	0.129*	0.794	
10. 员工建言	-0.102	0.081	0.122*	-0.046	0.183**	0.176**	0.497**	-0.026	0.386**	0.811
平均值	0.450	2.565	3.111	2.170	3.893	4.303	4.512	3.720	4.259	4.568
标准差	0.498	1.303	0.809	1.106	1.138	1.372	1.328	1.512	1.334	1.215

注:皮尔逊相关系数在矩阵下三角;主变量 AVE 值的平方根在对角线上

资料来源:作者整理

4. 假设检验

(1)主效应和中介效应检验。本文的主效应检验如表 6 所示,在控制了四个人口统计学变量及顾客导向、参与正式化之后。首先,进行主效应检验,将员工建言作为因变量,在模型 1 中加入性别、年龄、教育程度、工作年限、顾客导向和参与正式化作为控制变量,模型 2 在模型 1 的基础上加入了顾客参与作为自变量。结果发现,顾客参与积极显著地影响建言($\beta = 0.428, p < 0.001$),假设 H_{1a} 得证。其次,在模型 6 中,顾客参与对建言效能感的正向影响显著($\beta = 0.437, p < 0.001$),假设 H_{1b} 得证。在模型 3 中,建言效能感对员工建言的正向影响显著($\beta = 0.315, p < 0.001$),假设 H_{1c} 得证。继而,在上述三个子假设的条件下都成立的条件下,本文继续进行中介效应的主假设检验。在模型 4 中,以员工建言作为因变量,将顾客参与和建言效能感作为自变量纳入,顾客参与($\beta = 0.354, p < 0.001$)和建言效能感($\beta = 0.168, p < 0.01$)对员工建言的正向影响均显著。结合上文三个子假设的分析结果,可判定建言效能感在顾客参与和员工建言的关系中起到了部分中介作用。进一步,表 6 的下半部分显示了利用 Bootstrap 检验的结果,从表 6 中可得建言效能感在顾客参与和员工建言的关系中存在部分中介效应(中介效应的置信区间均不包含 0,且自变量对因变量的直接效应依然存在)。综上,假设 H_1 得证。

表 6 回归分析结果

因变量	员工建言				建言效能感			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8
常数项	2.784*** (0.477)	1.705*** (0.440)	1.827*** (0.473)	1.380** (0.444)	3.036*** (0.537)	1.932*** (0.508)	7.448*** (0.763)	6.367*** (1.226)
顾客参与		0.428*** (0.050)		0.354*** (0.054)		0.437*** (0.057)	-0.767*** (0.133)	-0.770*** (0.133)
建言效能感			0.315*** (0.051)	0.168** (0.053)				
责任型领导							-1.417*** (0.162)	-1.121*** (0.314)
顾客参与 × 责任型领导							0.319*** (0.033)	0.321*** (0.037)
<i>Incdf_RL</i>								-0.474 (0.382)
控制变量	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制
R^2	0.088	0.289	0.203	0.316	0.039	0.213	0.429	0.433

续表 6

因变量	员工建言				建言效能感			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8
调整的 R ²	0.067	0.270	0.182	0.295	0.017	0.192	0.410	0.412
F 值	4.23***	15.25***	9.56***	15.10***	1.77***	10.18***	21.82***	—

中介效应的 Bootstrap 分析

	效应值	标准误	95% 置信区间下限	95% 置信区间上限
直接效应	0.354	0.054	0.248	0.460
间接效应	0.074	0.027	0.025	0.130

注:Incdf_RL 代表责任型领导的累积分布函数的逆正态函数值,模型 8 中的括号内是 Bootstrap 标准误

资料来源:作者整理

(2)调节效应和有调节的中介效应检验。本文采用层级回归的方法验证上述效应。如表 6 所示,首先引入控制变量(模型 5);继而依次引入顾客参与、责任型领导及中心化后的交互项。结果显示,顾客参与对建言效能感的影响为负且显著($\beta = -0.767, p < 0.001$)、责任型领导对建言效能感的影响为负且显著($\beta = -1.417, p < 0.001$)、顾客参与和责任型领导中心化后的交互项对建言效能感有显著的正向影响($\beta = 0.319, p < 0.001$),说明责任型领导对顾客参与和建言效能感的调节作用显著为正,假设 H_{2a}得证。同时,其他领导方式可能会影响顾客参与对建言效能感的影响。为解决该问题,本文遵循 Park 和 Gupta(2012)^[62]提出的方法。在模型 8 中,当加入了责任型领导的累积分布函数的逆正态函数值后,顾客参与和责任型领导的交互项依然显著($\beta = 0.321, p < 0.001$)。这说明结果较为稳健。

为了更直观地考察责任型领导的调节作用。本文继续对责任型领导的均值加减一个标准差,把样本分为高责任型领导组 and 低责任型领导组,继而根据结果绘制了责任型领导对顾客参与和建言效能感关系的调节作用示意图。如图 2 左半部分所示,高责任型领导会强化顾客参与对建言效能感的积极作用,而低责任型领导水平线,顾客参与对建言效能感的作用弱化。本文以责任型领导的中位数进行切割,当责任型领导水平较低时,顾客参与和建言效能感的影响较弱,并不显著($\beta = 0.116, NS$);当责任型领导水平较高时,顾客参与对建言效能感的正向影响较强($\beta = 0.794, p < 0.001$),SUEST 检验亦显示两子组中,顾客参与的回归系数差异显著 $[\chi^2(1) = 70.53, p < 0.001]$ 。进一步,为了解责任型领导的调节作用的水平差异问题,本文遵循 Hayes 和 Matthes(2009)^[63]的建议,利用 Johnson-Neyman 法,绘制了调节效应的作用 J-N 图。如图 2 右半部分所示,责任型领导调节作用显著性的差异值为 2.768,即当责任型领导高于该水平时,顾客参与对建言效能感才开始有显著的影响。综上,上述的分析进一步证明假设 H_{2a}成立。

进一步,本文继续对主假设 H₂ 进行检验。方法上,本文采用 Bootstrapping 的有调节中介效应检验的系数乘法。Process 宏程序中加入 Index 指标对有调节的中介效应进行检验,本文运用 Process 运算直接得到调节变量分别为低值、中值和高值时的间接效应,并将控制变量作为协变量引入。检验结果如表 7 所示。当责任型领导水平较高时,顾客参与通过建言效能感对建言行为产生的间接效应为 0.150,其 95% 置信区间为 [0.054, 0.253],不包含 0,说明责任型领导水平较高时,顾客参与通过建言效能感对建言行为产生的间接效应显著;同理可得,在责任型领导水平低和中时,顾客参与通过建言效能感对建言行为产生的间接效应亦显著。随着责任型领导水平的不断升高,建言效能感的条件间接效应逐渐增大(-0.033→0.075→0.150)。另外,从表 7 的右半部分可知,责任型领导对顾客参与影响员工的间接关系存在调节作用的判定指标为 0.054,其 95% 置信

区间为[0.009,0.020],不包含0。此时,有调节的中介效应显著,结合假设 H_{2a} 成立的前提,假设 H₂ 得证。

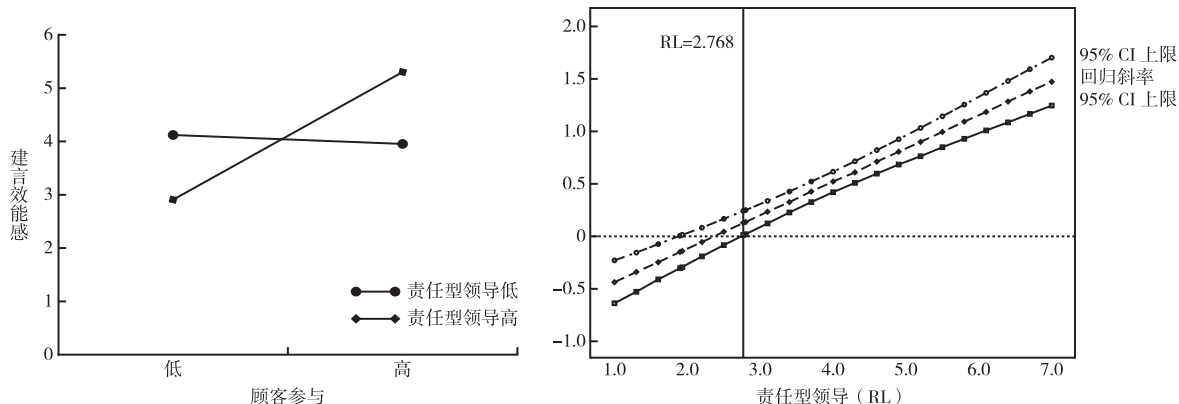


图2 调节作用示意图

资料来源:作者整理

表7 有调节的中介效应检验

中介变量	条件间接效应					有调节的中介效应			
	调节变量	效应值	标准误	95% 置信 区间下限	95% 置信 区间上限	效应值	标准误	95% 置信 区间下限	95% 置信 区间上限
建言效能感	责任型领导低	-0.033	0.015	-0.064	-0.006	0.054	0.018	0.009	0.020
	责任型领导中	0.075	0.026	0.027	0.129				
	责任型领导高	0.150	0.051	0.054	0.253				

资料来源:作者整理

六、研究结论与启示

1. 主要结论

从顾客方出发,基于社会认知理论,本文引入了建言效能感和责任型领导两个变量,深入探讨了顾客参与如何以及何时影响员工建言,同时分析了建言效能感和责任型领导的综合作用过程。本文利用某公司员工的工作周报(二手数据)和一手调研数据进行实证检验,研究发现,顾客参与正向影响员工建言,而且通过建言效能感的中介作用促进员工建言。同时,责任型领导在顾客参与正向影响效能感的作用中具有调节作用。当责任型领导水平较高时,顾客参与对建言效能感的正向影响将会增强,而当责任型领导水平较低时,顾客参与甚至会负向影响建言效能感。这一发现为顾客参与引发建言效能感建立了一个边界条件,即顾客参与对建言效能感的影响作用依赖于领导是否可以展现出一定水平的责任型领导风格。研究结果进一步说明,责任型领导还对顾客参与通过建言效能感作用于建言的整个中介机制起到显著的正向调节作用。当责任型领导水平高时,建言效能感的作用在整个中介过程中更为明显。这进一步说明责任型领导是顾客参与通过员工建言效能感更有效地激发员工建言的边界条件。

2. 管理启示

本文也同样具有如下几点管理实践启示:(1)本文发现顾客参与会对员工建言行为具有显著的正向影响,而且可通过增强其建言效能感,进而促进员工的建言行为。企业管理人员需充分认识到员工会受到组织外部顾客的影响,了解如何有效开展和外部顾客的合作关系,邀请其参与到企业

产品或服务的开发及传递过程中来,这有利于员工向组织积极进行建言。故而,企业管理人员应当考虑采取适当措施激发顾客参与的积极性和意愿,鼓励顾客以合适的方式与员工开展合作,并进行良好的互动,以加强员工对建言的效能感知。同时,企业管理者应当适当加强对员工建言的认可和鼓励,以突出组织外顾客参与的重要性。(2)如同以往的研究一样(段锦云和魏秋江,2012)^[12],本文也发现建言效能感在推动员工建言中的重要作用。据此,企业管理人员可以制定相应工作制度或措施来强化员工在工作中感受到的建言效能感。此外,在工作岗位设计过程中,可注意识别建言效能感高的员工,将其安排在需要积极进行建言的部门,或者让其参与到企业的对接顾客工作岗位中,这些都会有助于增强员工的建言效能感,并实现员工的个人发展。(3)本文的结果亦表明,责任型领导对顾客参与通过建言效能感进而影响员工建言行为的整个中介机制有调节作用,并会调节顾客参与对建言效能感的正向影响。责任型领导不仅可以直接影响下属的工作行为(Haque等,2019)^[52],并且有利于企业和包括顾客在内的各方利益相关者建立、培养和维持良性发展关系,从而实现多方的共赢发展。进而,责任型领导风格也会影响员工如何看待和评估企业的各利益相关者,从而塑造员工的认知和行为。企业在选拔部门经理时,也应该注意识别和培育具有长期战略眼光和兼顾思维的领导人,努力提高其责任型意识。

3. 研究局限与展望

本文的局限性如下:(1)从数据来看,本文虽然试图采用一手数据和二手数据结合的方式来提高研究的可靠性,但是并不能完全确定几个主要变量间的动态影响,尤其是二手数据维度较为有限。未来研究可考虑采用多时段、多来源、多维度的更精确的面板数据,更加严谨地证明变量之间是否在动态视角下存在稳健的因果关系。(2)在探讨顾客参与对建言效能感的边界条件时,本文选取了责任型领导这一领导风格并在一定程度上控制了内生性问题。虽然责任型领导可以兼顾利益相关者和组织员工,对于达成顾客和员工的合作意义重大。但未来研究亦可更加深入探讨其他类型的领导风格是否可以调节顾客参与对员工认知或者行为的影响。(3)本文在探讨顾客参与对员工建言的影响机制时,仅从建言效能感这一影响路径出发进行了探讨,证明了建言效能感在这一影响机制中起到的部分中介作用。在未来研究中,可以关注顾客参与和员工建言关系中的其他中介变量,进一步扩展人们对于顾客影响员工认知及行为的具体路径机制的了解。

参考文献

- [1] Liu, D., Y. Gong, J. Zhou, and J. C. Huang. Human Resource Systems, Employee Creativity, and Firm Innovation: The Moderating Role of Firm Ownership [J]. *Academy of Management Journal*, 2017, 60, (3): 1164 - 1188.
- [2] 李燕萍, 骆元静, 穆慧娜. 变革中多渠道信息传递对员工绩效的影响机制 [J]. 北京: 经济管理, 2020, (4): 93 - 107.
- [3] Duan, J., C. Li, Y. Xu, and C. Wu. Transformational Leadership and Employee Voice Behavior: A Pygmalion Mechanism [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2017, 38, (5): 650 - 670.
- [4] Holley, E. C., K. Wu, and J. B. Avey. The Impact of Leader Trustworthiness on Employee Voice and Performance in China [J]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2019, 26, (2): 179 - 189.
- [5] 方志斌. 组织气氛会影响员工建言行为吗? [J]. 北京: 经济管理, 2015, (5): 160 - 170.
- [6] Aryee, S., F. O. Walumbwa, R. Mondejar, and C. W. L. Chu. Core Self-evaluations and Employee Voice Behavior: Test of a Dual-Motivational Pathway [J]. *Journal of Management*, 2017, 43, (3): 946 - 966.
- [7] Cardador, M. T., and M. G. Pratt. Becoming Who We Serve: A Model of Multi-Layered Employee-Customer Identification [J]. *Academy of Management Journal*, 2018, 61, (6): 2053 - 2080.
- [8] 刘德文, 高维和, 闵凉宇. 挑战还是阻断? 顾客参与对员工双元创新行为的影响 [J]. 上海: 外国经济与管理, 2020, (7): 3 - 20.
- [9] Auh, S., B. Menguc, C. S. Katsikeas, and Y. S. Jung. When Does Customer Participation Matter? An Empirical Investigation of the Role of Customer Empowerment in the Customer Participation-Performance Link [J]. *Journal of Marketing Research*, 2019, 56, (3): 1012 - 1033.
- [10] Gremler, D. D., and K. P. Gwinner. Customer-Employee Rapport in Service Relationships [J]. *Journal of Service Research*, 2000, 3, (1): 82 - 104.

- [11] 段锦云, 张倩. 建言行为的认知影响因素、理论基础及发生机制[J]. 北京: 心理科学进展, 2012, (1): 115 - 126.
- [12] 段锦云, 魏秋江. 建言效能感结构及其在员工建言行为发生中的作用[J]. 北京: 心理学报, 2012, (7): 972 - 985.
- [13] Tangirala, S., D. Kamdar, V. Venkataramani, and M. R. Parke. Doing Right versus Getting Ahead: The Effects of Duty and Achievement Orientations on Employees' Voice[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2013, 98, (6): 1040 - 1050.
- [14] Fast, N. J., E. R. Burris, and C. A. Bartel. Managing to Stay in the Dark: Managerial Self-Efficacy, Ego Defensiveness, and the Aversion to Employee Voice[J]. *Academy of Management Journal*, 2014, 57, (4): 1013 - 1034.
- [15] Chan, K. W., K. Y. Chi, and S. S. K. Lam. Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services across Cultures[J]. *Journal of Marketing*, 2010, 74, (3): 48 - 64.
- [16] Tangirala, S., and R. Ramanujam. Exploring Nonlinearity in Employee Voice: The Effects of Personal Control and Organizational Identification[J]. *Academy of Management Journal*, 2008, 51, (6): 1189 - 1203.
- [17] Waldman, D. A., D. S. Siegel, and G. K. Stahl. Defining the Socially Responsible Leader: Revisiting Issues in Responsible Leadership[J]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2020, 27, (1): 5 - 20.
- [18] Li, M., and C. H. C. Hsu. Customer Participation in Services and Its Effect on Employee Innovative Behavior[J]. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 2017, 26, (2): 164 - 185.
- [19] Fang, E. Customer Participation and the Trade-off Between New Product Innovativeness and Speed to Market[J]. *Journal of Marketing*, 2008, 72, (4): 90 - 104.
- [20] Bowen, D. E. Managing Customers as Human Resources in Service Organizations[J]. *Human Resource Management*, 2006, 25, (3): 371 - 383.
- [21] Lovelock, C. H., and R. F. Young. Look to Consumers to Increase Productivity[J]. *Harvard Business Review*, 1979, 57, (5): 168 - 178.
- [22] Madjar, N., and R. Ortiz-Walters. Customers as Contributors and Reliable Evaluators of Creativity in the Service Industry[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2008, 29, (7): 949 - 966.
- [23] Jha, S., M. S. Balaji, K. R. Ranjan, and A. Sharma. Effect of Service-Related Resources on Employee and Customer Outcomes in Trade Shows[J]. *Industrial Marketing Management*, 2019, 76, (1): 48 - 59.
- [24] Chen, S. C., C. Raab, and S. Tanford. Antecedents of Mandatory Customer Participation in Service Encounters: An Empirical Study[J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2015, 46, (4): 65 - 75.
- [25] Yoo, J. Customer Power and Frontline Employee Voice Behavior[J]. *European Journal of Marketing*, 2017, 51, (1): 238 - 256.
- [26] Reynolds, K. L., and L. C. Harris. Dysfunctional Customer Behavior Severity: An Empirical Examination[J]. *Journal of Retailing*, 2009, 85, (3): 321 - 335.
- [27] Morrison, E. W. Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research[J]. *Academy of Management Annals*, 2011, 5, (1): 373 - 412.
- [28] Rank, J., J. M. Carsten, J. M. Unger, and P. E. Spector. Proactive Customer Service Performance: Relationships with Individual, Task, and Leadership Variables[J]. *Human Performance*, 2007, 20, (4): 363 - 390.
- [29] Kim, E., and D. J. Yoon. Why Does Service with a Smile Make Employees Happy? A Social Interaction Model[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2012, 97, (5): 1059 - 1067.
- [30] Dyne, V. L., and J. A. Lepine. Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity[J]. *Academy of Management Journal*, 1998, 41, (1): 108 - 119.
- [31] Morrison, E. W. Employee Voice and Silence[J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014, 1, (1): 173 - 197.
- [32] Xu, M., X. Qin, S. Dust, and M. Drenzo. Supervisor-Subordinate Proactive Personality Congruence and Psychological Safety: A Signaling Theory Approach to Employee Voice Behavior[J]. *The Leadership Quarterly*, 2019, 30, (4): 440 - 453.
- [33] Joshi, A. W., and S. Sharma. Customer Knowledge Development: Antecedents and Impact on New Product Performance[J]. *Journal of Marketing*, 2004, 68, (4): 47 - 59.
- [34] Garner, J. T. When Things Go Wrong at Work: An Exploration of Organizational Dissent Messages[J]. *Communication Studies*, 2009, 60, (2): 197 - 218.
- [35] Gruner, R. L., and D. Power. What's in a Crowd? Exploring Crowdsourced versus Traditional Customer Participation in the Innovation Process[J]. *Journal of Marketing Management*, 2017, 33, (13/14): 1060 - 1092.
- [36] Dong, B., and K. Sivakumar. Customer Participation in Services: Domain, Scope, and Boundaries[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2017, 45, (6): 1 - 22.
- [37] Loi, R., A. J. Xu, C. W. C. Chow, and W. W. H. Chan. Linking Customer Participation to Service Employees' Work-to-Family

- Enrichment; The Role of Job Crafting and OBSE[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2020, 93, (2): 381 – 404.
- [38] Ng, T. W. H., and C. D. Feldman. Employee Voice Behavior: A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Framework[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 33, (2): 216 – 234.
- [39] Kish-Gephart, J. J., J. R. Detert, L. K. Treviño, and A. C. Edmondson. Silenced by Fear: The Nature, Sources, and Consequences of Fear at Work[J]. *Research in Organizational Behavior*, 2009, (29): 163 – 193.
- [40] 王永跃, 段锦云. 政治技能如何影响员工建言: 关系及绩效的作用[J]. *北京: 管理世界*, 2015, (3): 102 – 112.
- [41] Bandura, A. The Explanatory and Predictive Scope of Self-Efficacy Theory[J]. *Journal of Social & Clinical Psychology*, 2011, 4, (3): 359 – 373.
- [42] Zimmermann, B. K., C. Dorman, and M. F. Dollard. On the Positive Aspects of Customers: Customer-Initiated Support and Affective Crossover in Employee-Customer Dyads[J]. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 2011, 84, (1): 31 – 57.
- [43] Sobrero, M., and E. B. Roberts. The Trade-off Between Efficiency and Learning in Interorganizational Relationships for Product Development[J]. *Management Science*, 2001, 47, (4): 493 – 511.
- [44] Zhang, H., Z. E. Zhou, H. Ma, and H. Tang. Customer-Initiated Support and Employees' Proactive Customer Service Performance: A Multilevel Examination of Proactive Motivation as the Mediator[J]. *Applied Psychology*, 2020, DOI:10.1111/apps.12268.
- [45] Bandura, A. Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective[J]. *Asian Journal of Social Psychology*, 1999, 2, (1): 21 – 41.
- [46] Gong, Y., J. C. Huang, and J. L. Farh. Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy[J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52, (4): 765 – 778.
- [47] Maruping, L. M., V. Venkatesh, S. M. B. Thatcher, and P. C. Patel. Folding under Pressure or Rising to the Occasion? Perceived Time Pressure and the Moderating Role of Team Temporal Leadership[J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58, (5): 1313 – 1333.
- [48] Maak, T., and N. M. Pless. Responsible Leadership in a Stakeholder Society: A Relational Perspective[J]. *Journal of Business Ethics*, 2006, 66, (1): 99 – 115.
- [49] Miska, C., and M. E. Mendenhall. Responsible Leadership: A Mapping of Extant Research and Future Directions[J]. *Journal of Business Ethics*, 2018, 148, (1): 117 – 134.
- [50] 文鹏, 夏玲. 责任型领导研究述评与展望[J]. *上海: 外国经济与管理*, 2015, (11): 38 – 49.
- [51] Chiaburu, D. S., S. V. Marinova, and L. V. Dyne. Should I Do It or Not? An Initial Model of Cognitive Processes Predicting Voice Behaviors[J]. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2008, (1): 127 – 153.
- [52] Haque, A., M. Fernando, and P. Caputi. The Relationship between Responsible Leadership and Organisational Commitment and the Mediating Affect of Employee Turnover Intentions: An Empirical Study with Australian Employees[J]. *Journal of Business Ethics*, 2019, 156, (3): 759 – 774.
- [53] 文鹏, 夏玲, 陈诚. 责任型领导对员工揭发意愿与非伦理行为的影响[J]. *北京: 经济管理*, 2016, (7): 82 – 93.
- [54] Voegtlin, C., C. Frisch, A. Walther, and P. Schwab. Theoretical Development and Empirical Examination of a Three-Roles Model of Responsible Leadership[EB/OL]. *Journal of Business Ethics*, 2020, DOI:10.1007/s10551-019-04155-2.
- [55] 高维和, 张婼琼. 天气如何影响个体行为和企业活动? ——对天气要素影响机制的文献综述[J]. *北京: 经济管理*, 2020, (1): 196 – 210.
- [56] 刘德文, 高维和. 顾客参与对员工创新意愿的影响机制研究[J]. *武汉: 管理学报*, 2019, (1): 96 – 103.
- [57] Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. Y. Lee, and N. P. Podsakoff. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88, (5): 879 – 903.
- [58] Voegtlin, C. Development of a Scale Measuring Discursive Responsible Leadership[J]. *Journal of Business Ethics*, 2011, 98, (9): 57 – 73.
- [59] 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.
- [60] 汤丹丹, 温忠麟. 共同方法偏差检验: 问题与建议[J]. *上海: 心理科学*, 2020, (1): 215 – 223.
- [61] Tsui, A. S., S. J. Ashford, and C. K. R. Xin. Dealing with Discrepant Expectations: Response Strategies and Managerial Effectiveness[J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38, (6): 1515 – 1543.
- [62] Park, S., and S. Gupta. Handling Endogenous Regressors by Joint Estimation Using Copulas[J]. *Marketing Science*, 2012, 31, (4): 567 – 586.
- [63] Hayes, A. F., and J. Matthes. Computational Procedures for Probing Interactions in OLS and Logistic Regression: SPSS and SAS Implementations[J]. *Behavior Research Methods*, 2009, 41, (3): 924 – 936.

Hearing the Customer Through Employee: The Impact of Customer Participation on Voice

GAO Wei-he, LIU De-wen

(College of Business, Shanghai University of Finance and Economics, Shanghai, 200433, China)

Abstract: Voice is of great value to employees' work performance, self-realization, and even more valuable to organizational harmony, change, and innovation, but its cultivation mechanism is mainly concentrated on the internal level of the organization such as leadership, colleagues and employee characteristics, and empirical research on the external level of the organization is relatively scarce. Especially scholars ignore the important role the customer plays in shaping employees' voice behavior. Voice behavior is a process of information collection, pre-evaluation, and decision making. Employees will form ideas about possible solutions to problems according to problem scenarios and their knowledge, working experience, and skills. Social cognition theory holds that individual cognition and behavior are affected by external environmental factors and customers are undoubtedly the important factor that affects employees' cognition and behavior. Employees receive information provided by customers in the process of contact with them constantly. For example, customers will fully express their opinions on products or services to employees. In other words, customer participation will give employees enough opportunities to identify organizational problems and improve the possibility of employees voice. To explore the influence relationship and internal mechanism of customer participation on employee voice, based on social cognition theory, this paper constructs a model of the influence process of customer participation on employees' voice and takes the voice efficacy as the mediating variable and responsible leadership as the moderator variable.

An empirical test is conducted on 176 weekly work reports (second-hand data) of a large power equipment company in China and 271 survey samples (first-hand data) from employees of high-tech enterprises. The results show that: (1) customer participation has a significant positive effect on employee voice; (2) voice efficacy plays a mediating role in the relationship between customer participation and employee voice; (3) responsible leadership moderates the relationship between customer participation and voice efficacy. The higher the level of responsible leadership is, the stronger the positive effect of customer participation on voice efficacy is; (4) responsible leadership also moderates the intermediary between voice efficacy and customer participation. As a result, the stronger the responsible leadership is, the bigger the indirect impact of customer participation on employee voice through the intermediary of employee voice efficacy is, and vice versa. In consideration of the possible endogeneity, in the pre-study of secondary data, this paper uses the work schedule of last week and the maximum temperature of this week as instrumental variables of customer participation. In the primary data study, this paper uses the copula method to control for the confounding effects of other leadership styles within the organization. After these steps, the result of this paper remains robust.

This paper has several contributions: First, this paper proposes the inducing mechanism of voice from the customer side for the first time, which enriches the research on the driving factors of employee voice behavior at the customer level and provides a new perspective for the follow-up research on the relationship between employees and customers. Second, to include responsible leadership in the research model, this paper expounds that the cognitive mechanism of employees can bridge the relationship between customer participation and voice, and explains the moderate role that responsible leadership plays, which helps to reveal "the theory's black box" of customer participation on employees and expands the research framework of responsible leadership. Third, in terms of methods, this paper also tries to use secondary data and primary data to verify the corresponding research problems, which provides a useful reference for future research.

Key Words: customer participation; voice efficiency; responsible leadership; employee voice

JEL Classification: D23, M30

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2021.03.011

(责任编辑:张任之)