

分类号 F27/197
U D C 0004252

密级 _____
编号 10741



硕士学位论文

论文题目 高绩效工作系统感知对抑制性建言的“双刃剑”效应研究

研究生姓名: 李璐

指导教师姓名、职称: 廉志端 教授

学科、专业名称: 工商管理 企业管理

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2022年5月20日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 李璐 签字日期： 2022.5.20

导师签名： 康志瑞 签字日期： 2022.5.20

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 李璐 签字日期： 2022.5.20

导师签名： 康志瑞 签字日期： 2022.5.20

**Research on the “Double-edged Sword”
Effect of High-Performance Work System
Perception on Prohibitive Voice**

Candidate : Li Lu

Supervisor: Lian Zhiduan

摘要

抑制性建言在纠正组织运行偏差、增强组织活性和提高企业决策质量等方面具有重要意义。然而，在“言多必失”的中国传统背景下，员工知而不言的现象普遍存在，对企业的生存和可持续发展构成了严重威胁。目前已有研究认为高绩效工作系统能较好地促进员工抑制性建言。但是，随着高绩效工作系统潜在“阴暗面”的提出，至今还未有研究关注它是否会对抑制性建言产生负向影响的问题。基于此，本文在员工层面上研究高绩效工作系统感知对抑制性建言的“双刃剑”效应，并引入心理安全和情绪耗竭作为中介变量，权力距离和工作自主权作为调节变量，有突出的理论和实践意义。

本文基于资源保存理论、工作要求——资源模型和工作要求——控制模型，以 266 名企业基层员工为样本，运用 SPSS24.0 和 Mplus8.3 进行统计检验。研究表明：（1）高绩效工作系统感知对抑制性建言具有“双刃剑”式的作用。当员工感知到高绩效工作系统所提供的工作资源多于工作要求时，高绩效工作系统感知通过心理安全正向影响抑制性建言；当员工感知到高绩效工作系统所提供的工作要求多于工作资源时，高绩效工作系统感知通过情绪耗竭负向影响抑制性建言。（2）权力距离负向调节了心理安全对抑制性建言的影响，以及 HPWS 感知通过心理安全进而正向影响抑制性建言的整个中介机制。（3）工作自主权负向调节了高绩效工作系统感知对情绪耗竭的影响，以及高绩效工作系统感知通过情绪耗竭进而负向影响抑制性建言的整个中介机制。（4）心理安全与情绪耗竭作为多重中介影响了高绩效工作系统感知与抑制性建言之间的关系，且中介作用存在差异性。

最后，本文基于研究结论从五个方面提出了具体化的管理建议：（1）营造良好的建言氛围。（2）重视员工的压力管理。（3）注重高绩效工作系统中工作资源和工作要求的平衡。（4）注重工作自主权的“权才匹配”。（5）培育积极开放的领导方式。

关键词：高绩效工作系统感知 抑制性建言 心理安全 情绪耗竭 权力距离
工作自主权

Abstract

Prohibitive voice is of great significance in correcting the deviation of organizational operation and enhancing organizational activity. However, under the traditional Chinese background of "talking too much must be lost", the phenomenon that employees do not speak up is prevalent. Current studies have found that high-performance work systems can better promote employees' prohibitive voice. However, with the potential "dark side" of the high-performance work system raised, no research has focused on whether it has a negative impact on prohibitive voice. Based on this, this paper studies the "double-edged sword" effect of high-performance work system perception on prohibitive voice at the employee level, and introduces psychological safety and emotional exhaustion as mediating variables, power distance and work autonomy as moderator variables. The business management practice under the situation provides useful ideas and has outstanding theoretical and practical significance.

This article is based on conservation of resources theory, job demands-resources model, and job demand-control model. It takes 266 enterprise employees as a sample and uses SPSS24.0 and Mplus8.3 to conduct statistical tests. The research results show that: (1) High-performance work system perception has a "double-edged sword" effect on prohibitive voice. When employees perceive that high-performance work system provides more work resources than job requirements, the high-performance work system perception positively affects prohibitive voice through psychological safety; when employees perceive that high-performance work system provides more work requirements than work requirements resource, high-performance work system perception negatively affects prohibitive voice through emotional exhaustion. (2)

Power distance negatively regulates the influence of psychological safety on prohibitive voice, and the entire mediating mechanism of high-performance work system perception positively affects prohibitive voice through psychological safety. (3) Work autonomy negatively modulates the impact of high-performance work system perception on emotional exhaustion, and the entire mediating mechanism that high-performance work system perception negatively affects prohibitive voice through emotional exhaustion. (4) Psychological safety and emotional exhaustion, as multiple mediators, affected the relationship between high-performance work system perception and prohibitive voice and the mediating effects were different.

Finally, according to the research conclusions, this paper puts forward specific management suggestions from five aspects: (1) Create a good atmosphere of advice. (2) Pay attention to the stress management of employees. (3) Take notice of the balance of work resources and work requirements in the high-performance work system. (4) Pay attention to the "matching of power and talent" of work autonomy. (5) Cultivate an active and open leadership style.

Keywords: High-Performance Work System Perception; Prohibitive Voice; Psychological Safety; Emotional Exhaustion; Power Distance; Work Autonomy

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.1.1 员工“知而不言”的现象普遍存在.....	1
1.1.2 高绩效工作系统对抑制性建言的影响研究较为匮乏.....	1
1.1.3 高绩效工作系统与抑制性建言之间的关系亟需验证.....	2
1.2 研究目的及意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	3
1.3 国内外研究现状.....	4
1.3.1 抑制性建言的前因变量研究.....	4
1.3.2 高绩效工作系统相关研究.....	5
1.3.3 高绩效工作系统感知相关研究.....	7
1.3.4 变量间的相关性研究.....	7
1.3.5 文献评述.....	9
1.4 研究方法与技术路线.....	10
1.4.1 研究方法.....	11
1.4.2 技术路线.....	12
2 概念界定与理论基础	13
2.1 概念界定.....	13
2.1.1 高绩效工作系统感知.....	13
2.1.2 抑制性建言.....	13
2.1.3 心理安全.....	14
2.1.4 情绪耗竭.....	14
2.1.5 权力距离.....	15
2.1.6 工作自主权.....	15
2.2 理论基础.....	15

2.2.1 资源保存理论.....	16
2.2.2 工作要求——资源模型.....	18
2.2.3 工作要求——控制模型.....	17
3 理论模型与研究假设.....	18
3.1 理论模型.....	18
3.2 研究假设.....	19
3.2.1 高绩效工作系统感知对抑制性建言的“双刃剑”式作用.....	19
3.2.2 心理安全的中介作用.....	20
3.2.3 情绪耗竭的中介作用.....	21
3.2.4 权力距离的调节作用.....	22
3.2.5 工作自主权的调节作用.....	22
3.2.6 被调节的中介作用.....	23
3.2.7 心理安全与情绪耗竭的多重中介作用.....	23
4 高绩效工作系统感知对抑制性建言影响的实证研究.....	25
4.1 被试与取样.....	25
4.2 变量测量.....	26
4.3 验证性因子分析与共同方法偏差检验.....	28
4.4 描述性统计与相关分析.....	28
4.5 假设检验.....	29
4.5.1 心理安全和情绪耗竭的中介作用检验.....	29
4.5.2 “双刃剑”效应检验.....	30
4.5.3 权力距离和工作自主权的调节作用检验.....	30
4.5.4 被调节的中介作用检验.....	32
4.5.5 多重中介作用检验.....	33
5 研究结论讨论.....	34
5.1 研究结论.....	34
5.1.1 高绩效工作系统感知对抑制性建言具有“双刃剑”式的作用.....	34

5.1.2 权力距离具有负向调节作用.....	35
5.1.3 工作自主权具有负向调节作用.....	35
5.1.4 心理安全和情绪耗竭的中介作用存在差异性.....	36
5.2 研究贡献.....	36
5.2.1 丰富了高绩效工作系统感知对抑制性建言的影响研究.....	36
5.2.2 整合了高绩效工作系统感知影响抑制性建言的作用机制.....	37
5.3.3 界定了高绩效工作系统感知影响抑制性建言的边界条件.....	37
5.3 管理启示.....	38
5.4 研究不足与展望.....	40
参考文献.....	41
附录一 调查问卷.....	49
附录二 攻读学位期间所发表的论文.....	53
后记.....	54

1 绪论

1.1 研究背景

1.1.1 员工“知而不言”的现象普遍存在

抑制性建言在纠正组织运行偏差、增强组织活性和提高企业决策质量等方面具有重要意义^[69]。虽然抑制性建言的重要性得到了学术界的普遍认可和强调，但是在“言多必失”的中国传统背景下，员工的抑制性建言行为却经常被当作是挑战领导权威的表现^[88]，员工即使发现了问题所在也常常“知而不言”，导致组织中的许多问题无法得到及时地纠正，对企业的生存和可持续发展造成了极大影响^[71]。与此同时，在企业管理实践中经常困扰管理者的问题是，为什么有的员工发现问题后愿意表达真实想法，而有的员工却倾向于保持沉默？为什么即使提供了良好的建言环境和渠道，有的员工仍不愿意进行抑制性建言？因此，在中国传统背景下，员工的抑制性建言行为有其独特和复杂之处。理解组织中的员工为什么愿意或不愿意进行抑制性建言以及如何采取有效的措施以促进员工抑制性建言，是企业和学术界亟需解决的一项重要课题。

1.1.2 高绩效工作系统对抑制性建言的影响研究较为匮乏

高绩效工作系统（以下简称为 HPWS）是由一系列相互补充的人力资源管理实践组合而成的，它能够通过提升员工知识与技能、激发员工工作动机以及增加员工参与决策机会来提升组织绩效并帮助组织获得竞争优势^[1]。由于 HPWS 建立了建言激励和奖赏机制^[66]，且为员工提供了相应的建言渠道和参与组织决策的机会，因而会对抑制性建言产生重要影响^[65]。但遗憾的是，现阶段学术界较多关注了领导等相关因素对抑制性建言的影响，却对 HPWS 这一组织因素没有给予足够关注，在国内仅有三篇文章探讨了部门或员工层面的 HPWS 对抑制性建言的影响^{[65][69][74]}。因此，本文在研究设计上将 HPWS 看作是一个可感知的变量，在员工层面上探讨 HPWS 感知对抑制性建言的影响，以丰富相关研究。

1.1.3 高绩效工作系统与抑制性建言之间的关系亟需验证

已有研究基于不同视角探讨了 HPWS 对抑制性建言的促进作用。但是，随着 HPWS 潜在“阴暗面”的提出，即 HPWS 旨在为组织创造竞争优势，由于其过于强调组织绩效目标的实现，员工被当做提升组织绩效的“工具”^[27]，从而降低了员工的情感承诺和对组织的信任，也给员工带来了一系列的负面影响，比如焦虑和角色超载等^[20]。然而，当员工的情感承诺水平较低时，员工与企业之间的情感纽带会受到破坏，此时员工并不关心组织的发展，即便发现了组织中存在的问题，也不愿意参与具有较高风险的抑制性建言^[62]。由此，虽然现有研究并没有明确提出 HPWS 负向影响抑制性建言，但是通过 HPWS 潜在“阴暗面”的相关研究，间接表示了 HPWS 可能会对抑制性建言产生负面影响。但遗憾的是，学术界并没有对此给出比较清晰的解释，导致理论难以有效指导实践。基于此，本文在员工层面上探讨 HPWS 感知对抑制性建言的“双刃剑”效应，以完善相关研究。

1.2 研究目的及意义

1.2.1 研究目的

本文结合中国传统文化背景和企业管理实际，在员工层面上探讨 HPWS 感知对抑制性建言的“双刃剑”效应，以期达到以下两个目的：

(1) 探究 HPWS 感知影响抑制性建言的作用机制和边界条件。具体来说，主要探讨以下四个问题：第一，HPWS 感知是否会对抑制性建言产生“双刃剑”式的作用，即 HPWS 感知是否会通过增强员工心理安全（或增强员工情绪耗竭）进而促进（或降低）员工抑制性建言；第二，权力距离是否会负向调节心理安全对抑制性建言的影响，以及 HPWS 感知——心理安全——抑制性建言这一中介机制。第三，工作自主权是否会负向调节 HPWS 感知对情绪耗竭的影响，以及 HPWS 感知——情绪耗竭——抑制性建言这一中介机制。第四，心理安全和情绪耗竭的中介作用是否具有差异性。通过明晰以上问题，可以更加深入地解释

HPWS 感知是如何促进或降低员工抑制性建言的。

(2) 根据实证研究结果, 提供有效的对策建议。讨论在中国情境下企业如何运用 HPWS, 增强员工心理安全、降低员工情绪耗竭, 进而改善员工“知而不言”的现状和企业管理实践, 并提升管理有效性。

1.2.2 研究意义

(1) 理论意义

第一, 本文为有关 HPWS 感知对抑制性建言的影响研究提供了一个新的研究视角。现阶段有关 HPWS 对抑制性建言的影响研究较为匮乏, 且都关注 HPWS 对抑制性建言的促进作用。但是, 随着 HPWS 潜在“阴暗面”的提出, 迄今为止还未有研究关注 HPWS 是否会负面影响员工抑制性建言这一问题。与此同时, 虽然已有研究运用了跨层次分析, 但是组织实施的 HPWS 并不一定能被员工感知到。因此, 本文在员工层面上探讨 HPWS 感知对抑制性建言的“双刃剑”效应, 不仅丰富了相关研究, 而且能更好地预测员工的态度和行为。

第二, 本文整合了 HPWS 感知影响抑制性建言的作用机制。现有关于 HPWS 的研究主要围绕它给员工带来的系列工作资源方面展开。但是, HPWS 也相应提高了对员工的工作要求, 基于员工感知的差异性, 单独考虑其中一个方面都是片面的。因此, 本文从 HPWS 所带来的工作资源和要求两个视角出发, 引入心理安全和情绪耗竭为中介变量, 并基于资源保存理论系统探究 HPWS 感知对抑制性建言的“双刃剑”式影响。其中心理安全体现了个人认知上的“敢不敢言”, 情绪耗竭则体现了个人情感上的“想不想言”, 不仅丰富和拓展了理论解释视角, 而且也澄清了 HPWS 感知究竟以何种方式促进或降低了员工抑制性建言。

第三, 本文界定了 HPWS 感知影响抑制性建言的边界条件。已有研究探讨了心理安全对抑制性建言的促进作用, 但是在注重等级制度和强调严格上下级关系的中国情境下, 心理安全对抑制性建言的促进作用还有待进一步探讨。与此同时, HPWS 感知(工作要求的来源)对情绪耗竭(压力相关结果)的影响还会受到工作自主权的影响。因此, 本文基于中国传统文化背景和工作要求——控制模型, 选取权力距离和工作自主权作为调节变量, 并构建了被调节的中介作用模型,

不仅界定了 HPWS 感知影响抑制性建言的边界条件，而且在中国情境下探讨这一关系，丰富了相关研究。

(2) 实践意义

本文对企业如何利用 HPWS 促进员工抑制性建言提供了独特见解，并在一定程度上改善员工“知而不言”的现状，进而增强组织活性和提升企业决策质量。由于中国企业的 HPWS 由承诺型和控制型人力资源管理实践共同构成，所以 HPWS 给员工提供工作资源的同时也提高了对员工的工作要求，如何促进 HPWS “积极面”的发挥并抑制其“消极面”是企业界亟需解决的重要问题。本文通过研究 HPWS 感知对抑制性建言的“双刃剑”效应，将有助于帮助企业认识到：第一，在企业内营造良好的建言氛围，能够在一定程度上增强员工的心理安全，从而激发员工“知而敢言”；第二，重视员工的压力管理，并重新审视 HPWS 中工作资源和工作要求的平衡，注重工作自主权的“权才匹配”，将能够有效抑制 HPWS 的负面作用，降低员工“知而不想言”现象的产生；第三，培育积极开放的领导方式，主动向高权力距离导向的员工征询意见，并运用灵活的沟通方式和技巧，能够在一定程度上促进其抑制性建言。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 抑制性建言的前因变量研究

本文通过对文献的分析和梳理，发现以往关于抑制性建言前因变量的研究主要体现在以下三大方面：

(1) 个体因素中关于员工特质、心理状态以及价值观的研究

第一，在员工特质与行为倾向方面，大五人格是员工特质中被检验最多的前因变量。周琰喆和李原（2021）认为，大五人格中的三个维度对抑制性建言具有显著影响：其中尽责性和外倾性促进了员工抑制性建言，而神经质却降低了员工抑制性建言^[90]。第二，在心理状态方面，Wei 等人（2015）认为员工的风险感知会因其对风险的敏感性大小而影响其抑制性建言行为^[42]。赵继新和王文娣（2020）认为心理安全感会增强员工的抗干扰能力，进而促进其进行抑制性建言^[87]。第三，

在价值观方面，魏昕和张志学（2010）认为高权力距离导向下，员工越容易顾及领导权威，越不愿意进行抑制性建言^[71]。

（2）领导因素中关于领导风格以及领导——成员交换的研究

近几年有关抑制性建言前因变量的研究，学者们较多关注不同的领导风格以及领导——成员交换对抑制性建言的影响。第一，在领导风格方面，贾明媚等人（2020）基于社会交换理论，发现交易型和变革型领导都促进了员工抑制性建言^[54]。龙立荣和陈琇霖（2021）研究发现分享型领导增强了员工的内部人身份感知，员工发现问题后更愿意及时建言^[63]。与此同时，也有研究发现真实型领导^[61]、服务型领导^[73]以及谦卑型领导^[85]等对抑制性建言具有正向影响。第二，在领导成员——交换方面，戚玉觉和杨东涛（2018）认为领导——成员交换是影响员工判断抑制性建言风险的重要情境因素之一。在高领导——成员交换关系下，员工会感受到较多的信任和支持，进而会促进其抑制性建言^[66]。

（3）组织因素中关于工会实践以及高绩效工作系统的研究

以往有关组织因素对抑制性建言的影响研究，较多地关注了组织建言支持^[49]、组织气氛^[50]、组织结构和支持性组织氛围^[91]等对抑制性建言的影响，并得出了相应结论。近年来，开始有研究关注工会实践以及 HPWS 对抑制性建言的影响。第一，在工会实践方面，胡恩华等人（2018）研究发现，由于工会为员工提供了系列资源支持，所以工会承诺正向影响员工抑制性建言^[52]。第二，在 HPWS 方面，苗仁涛等人（2015）认为组织实施的 HPWS 增强了员工的组织支持感，出于个人回报发现问题后会及时建言^[65]。王凌云等人（2019）研究发现，HPWS 增强了员工对组织的情感承诺以及自身的心理安全感，员工的资源得到保障的前提下，更容易进行抑制性建言^[69]。许龙和孟华兴（2021）研究发现，当员工能较好感知到组织实施的 HPWS 时，会提升其工作幸福感和人力资本，从而促进抑制性建言^[74]。

1.3.2 高绩效工作系统相关研究

（1）高绩效工作系统的内容结构

首先，国外关于 HPWS 内容结构的研究起步较早。Pfeffer（1998）最早认为

HPWS 包括就业保障、严格挑选工人、自我管理团队、基于企业绩效的薪酬、广泛的培训、减少等级差别和信息共享七项内容^[35]。Huselid (1995) 认为 HPWS 包括工作分析、严格的员工选聘程序、员工培训、绩效考核、激励薪酬、晋升、员工参与、信息分享八项内容^[18]，其开发的 HPWS 量表在国内也被学者们广泛应用于相关实证研究中。其次，国内关于 HPWS 内容结构的研究起步较晚，其中最具代表性的是苏中兴 (2010) 提出的中国企业的 HPWS 由承诺型和控制型人力资源管理实践共同组成，得到了学术界的广泛认可。其中，控制型实践包括员工竞争流动和纪律管理、结果导向的绩效考核两项内容；承诺型实践包括内部劳动力市场、严格招聘、信息分享、广泛培训、薪酬管理和员工参与六项内容^[68]。

(2) 高绩效工作系统的影响结果

目前关于 HPWS 影响结果的研究主要集中在 HPWS 给组织和员工所带来的积极影响和消极影响两大方面：

第一，HPWS 给组织和员工所带来的积极影响。早期关于 HPWS 影响结果的研究主要聚焦于组织层面的变量。苏中兴等人 (2016) 研究发现，HPWS 能够通过增强员工的集体投入，进而促进组织绩效的提升^[67]。Jeong and Shin (2017) 研究发现，当企业进行组织变革时，员工会利用 HPWS 所提供的平台，参与社会互动以适应组织的变化，员工通过这种集体学习的方式，将会增加组织的创造力^[21]。随着研究的发展，学者们开始关注 HPWS 对员工绩效、态度和行为的影响。骆正清和钱楚 (2018) 认为 HPWS 通过提升员工敬业度，进而促进了员工创新绩效的提升^[64]。张军伟等人 (2019) 认为，HPWS 的实施使得个人与企业在变革型领导下形成一种社会交换的关系，进而提高了个人的工作绩效^[83]。曹曼等人 (2019) 研究发现 HPWS 能够使员工的心理需求得到较大的满足，进而增强员工的工作幸福感^[44]。颜爱民等人 (2016) 认为 HPWS 不仅提升了员工的角色内行为，而且对其组织公民行为也有积极影响^[76]。曹曼等人 (2020) 基于社会情境理论，发现 HPWS 通过雇佣关系氛围正向影响员工主动性行为^[45]。

第二，HPWS 给组织和员工所带来的消极影响。Jensen 等人 (2013) 认为，HPWS 降低了员工对组织的信任以及情感承诺，并给员工带来了一系列的负面影响，比如焦虑和角色超载等，进而增强了员工的离职倾向^[20]。Van De Voorde and

Beijer (2015) 认为, HPWS 增加了员工的工作压力, 增强了对组织的负面归因, 并进一步验证了 HPWS 负向影响员工幸福感和员工健康^[40]。Marescaux 等人(2018) 认为 HPWS 增加了员工的压力, 并降低其工作幸福感^[31]。Ogbonnaya 等人(2017) 认为 HPWS 促使员工付出更多的努力来工作, 让员工面对更高的工作强度, 体验到更大的工作压力, 进而影响了他们的健康和幸福感^[34]。然而, 国内关于 HPWS 负面影响的研究却相对较少。臧志和王维镭(2019) 研究发现 HPWS 给予了员工更高地工作标准和要求, 增强了员工的角色超载^[79]。黄勇等人(2020) 构建了 HPWS 对员工负面影响的理论分析框架, 并阐述了 HPWS 负向影响员工幸福感、健康和工作——家庭冲突的中介机制^[53]。魏巍等人(2020) 研究发现 HPWS 会激发员工进行资源保护, 形成绩效目标导向, 降低了员工的突破式创造力^[70]。

1.3.3 高绩效工作系统感知相关研究

在研究之初, 学者们普遍基于管理者的视角, 聚焦于组织或部门实施的 HPWS 带来的影响, 关注管理者对 HPWS 的执行情况^[43]。随着研究的深入, 关于 HPWS 感知的文献开始出现, 学者们开始将 HPWS 看作是一个可感知的变量。张军伟和龙立荣(2016) 认为尽管 HPWS 感知与组织/部门层面的 HPWS 存在一定的差异, 但 HPWS 感知依旧在一定程度上反映了组织/部门层面 HPWS 的实施情况, 并且更关注员工的主观感受, 能更好地预测员工态度和行为^[81]。与此同时, 颜爱民等人(2016) 也认为组织或部门实施的 HPWS 要让员工感知到, 才能对企业绩效以及员工的态度和行为产生积极影响, 并研究了新生代员工感知的高绩效工作系统对工作幸福感的影响^[77]。阎亮等人(2016) 基于个人感知视角, 认为 HPWS 感知能够促进员工的创新行为^[75]。颜爱民等人(2018) 也研究了 HPWS 感知对员工亲社会性违规行为的影响^[78]。与此同时, 许龙和孟华兴(2021) 研究发现 HPWS 感知能促进员工建言行为^[74]。这些研究为本文在员工层面上探讨 HPWS 感知对抑制性建言的“双刃剑”效应提供了参考和借鉴。

1.3.4 变量间的相关性研究

(1) HPWS 对抑制性建言的影响研究

现阶段，国内仅有三篇文献探讨了 HPWS 对抑制性建言的促进作用。首先，苗仁涛等人（2015）基于社会交换理论，认为组织层面的 HPWS 是企业对员工提供支持的表现，员工会认为帮助企业达成目标是个人的义务所在，出于对组织提供有益资源的回报，更愿意进行抑制性建言。与此同时，企业还可以通过良好的程序公平和互动公平氛围更好地激发员工抑制性建言^[65]。其次，王凌云等人（2019）基于资源保存理论，认为 HPWS 增强了员工的情感承诺和心理安全，此时员工会遵循“资源获取”的原则，发现问题后更愿意建言^[69]。最后，许龙和孟华兴（2021）基于信号理论和行为计划理论，认为当员工能较好感知到组织实施的 HPWS 时，会提升其工作幸福感和人力资本，从而促进抑制性建言^[74]。

（2）HPWS 对心理安全、心理安全对抑制性建言的影响研究

首先，在 HPWS 对心理安全的影响研究方面，HPWS 在员工心理安全的形成和变化过程中起到了重要作用。张军伟和龙立荣（2016）认为组织实施的 HPWS，鼓励员工参与决策并分享彼此的经验，员工感知到 HPWS 提供的资源后，不仅增加了员工间的互动、沟通和交流，使员工更好地参与组织管理过程，还会进一步增强自身的心理安全^[81]。胡斌和毛艳华（2017）认为 HPWS 中严格的招聘、基于贡献的绩效考评制度等实践，能够让个人感受到公平的组织氛围，从而增强了自身的心理安全^[51]。王凌云等人（2019）认为 HPWS 能为员工提供一个具有支持性的工作环境，当员工感知到 HPWS 所提供的有益资源时，提升了员工心理安全^[69]。其次，在心理安全对抑制性建言的影响研究方面，心理安全也一直被当作抑制性建言的前因变量被学者们广泛研究。Liang 等人（2012）认为心理安全是员工进行抑制性建言的前提条件之一^[29]。刘敏等人（2018）研究发现高心理安全感会降低员工抑制性建言的人际风险，员工发现问题时更敢于及时指出^[60]。与此同时，张炳涛等人（2019）也研究发现，心理安全是员工对抑制性建言风险的自我认知，员工是否抑制性建言取决于自身心理安全感的高低^[80]。

（3）HPWS 对情绪耗竭、情绪耗竭对抑制性建言的影响研究

首先，在 HPWS 对情绪耗竭的影响研究方面，Jenson 等人（2013）研究发现 HPWS 的目标是为组织创造竞争优势，但是它却以牺牲员工的利益为代价，从而增强了员工的焦虑和情绪耗竭感^[20]。Huang 等人（2016）认为 HPWS 增加

了对员工的工作要求,导致员工情绪衰竭和较低的幸福感和[17]。张军伟等人(2019)研究发现,HPWS 的实施导致个人与企业 在交易型领导下形成一种经济交换的关系,增加了员工的情绪耗竭感;并且 HPWS 会使员工与组织在变革型领导下形成一种社会交换的关系,降低员工情绪耗竭感[83]。与此同时,周礼和沈康(2021)研究发现,HPWS 可以减少员工资源损耗,降低了情绪耗竭的可能性[89]。其次,在情绪耗竭对抑制性建言的影响研究方面,Qin 等人(2014)认为当公平氛围较低时,情绪耗竭感的增强使得员工发现问题后更不想且不敢进行抑制性建言[37]。然而,陈戈等人(2020)研究发现,当抑制性建言的预期收益小于预期成本时,情绪耗竭会减少了员工的抑制性建言行为;当抑制性建言的预期收益将超过预期成本,情绪耗竭促进了员工的抑制性建言行为[47]。

1.3.5 文献评述

本文通过对抑制性建言的前因变量研究、HPWS 相关研究、HPWS 感知相关研究以及变量间的相关性研究进行文献回顾后,将从以下四个方面进行文献评述:

(1) HPWS 感知对抑制性建言的影响研究仍较为匮乏

第一,现有关于抑制性建言前因变量的研究非常丰富。但遗憾的是,近年来学术界较多关注领导相关因素对抑制性建言的影响,对 HPWS 这一组织情境因素并没有给予足够关注,在国内仅有三篇文献探讨了 HPWS 对抑制性建言的影响[65][69][74]。由于 HPWS 鼓励员工参与决策并提供了相应的建言渠道[66],因此本文将 HPWS 作为影响抑制性建言的前因变量进行研究,能够丰富相关研究。第二,虽然已有研究运用了跨层次分析,探讨了部门层面的 HPWS 对抑制性建言的影响[65]。但是,相对于部门实施的 HPWS,员工感知的 HPWS 对抑制性建言有更强的预测力[81]。因此,本文在研究设计上在将 HPWS 看作是一个可感知的变量,在员工层面上探讨 HPWS 感知对抑制性建言的影响,能更好地预测员工的态度和行为。

(2) 还未有研究关注 HPWS 感知对抑制性建言的“双刃剑”效应

第一,国内针对 HPWS 负面作用效果的研究仍较为匮乏[53]。现有关于 HPWS 影响结果的研究非常丰富,学者们基于不同视角探讨了 HPWS 对组织和员工所

带来的积极或消极影响。但是，国内研究的关注点仍在 HPWS 的“积极面”上，对“消极面”的关注度不够。第二，现有研究都探讨了 HPWS 对抑制性建言的促进作用。但遗憾的是，随着 HPWS 潜在“阴暗面”的提出^[27]，至今还未有研究关注 HPWS 是否会负向影响抑制性建言这一问题。事实上，现有关于 HPWS 的研究主要围绕它给员工带来的系列工作资源方面展开。但是，HPWS 也相应提高了对员工的工作要求，基于员工感知的差异性，单独考虑其中一个方面都是片面的^[70]。因此，本文通过 HPWS 给员工带来的工作资源和要求两个角度出发，探讨 HPWS 感知对抑制性建言的“双刃剑”效应，引入心理安全和情绪耗竭作为中介变量，以更好地解释 HPWS 以何种方式促进或抑制了员工的抑制性建言行为，以丰富相关研究。

(3) 亟需在中国情境下探讨 HPWS 感知对抑制性建言的影响

第一，基于不同的国家文化背景，HPWS 的内容结构具有差异性^[86]。目前国内有关 HPWS 的研究多基于国外成熟量表开展实证研究，忽视了不同国家文化背景下 HPWS 的差异性问题^[68]。因此，本文参考了苏中兴（2010）基于本土化的 HPWS 内容结构研究^[68]，立足中国情境探究 HPWS 感知对抑制性建言的影响。第二，虽然已有研究验证了心理安全正向影响抑制性建言^[69]。但是在中国情境下，我国是高权利距离导向国家的一个典型代表，具有高权利距离导向的员工即使心理安全较高，也有可能不愿意抑制性建言。因此，本文在员工层面上引入权力距离作为调节变量，可以解释 HPWS 感知通过心理安全进而正向影响抑制性建言的整个中介机制在何时能够得到增强或削弱。

(4) HPWS 产生负面影响应具有严格的边界条件

现有研究虽然关注了 HPWS 有可能会对员工态度和行为产生一系列的负面影响，比如焦虑、角色超载和员工离职等^[20]。但是，HPWS 产生负面影响应具有严格的边界条件。基于工作要求——控制模型，HPWS 感知（工作要求的来源）对情绪耗竭（压力相关结果）的影响将取决于员工对工作控制的多少^[24]。因此，本文引入工作自主权作为调节变量，可以解释 HPWS 感知通过情绪耗竭进而负向影响抑制性建言的整个中介机制在何时能够得到增强或削弱。

1.4 研究方法与技术路线

1.4.1 研究方法

(1) 文献研究法

本文通过国内外数据库，检索 HPWS、HPWS 感知、抑制性建言、心理安全、权力距离、情绪耗竭和工作自主权的相关文献资料。在文献梳理的基础上进行整理、归纳和总结，厘清变量间的相互关系，建立本文的研究框架。

(2) 问卷调查法

本文结合中国情境，进一步完善已有成熟量表，形成涉及个人信息、HPWS 感知、抑制性建言、心理安全、情绪耗竭、权力距离和工作自主权的调查问卷，发放回收问卷后，用相关统计分析方法对搜集到的数据进行处理。

(3) 统计分析法

本文主要使用 SPSS24.0 和 Mplus8.3 软件进行实证分析，并采用 Bootstrap 中介检验法、结构方程模型、潜调节结构模型和简单斜率检验等方法对本文所提出的八个研究假设进行验证。

1.4.2 技术路线

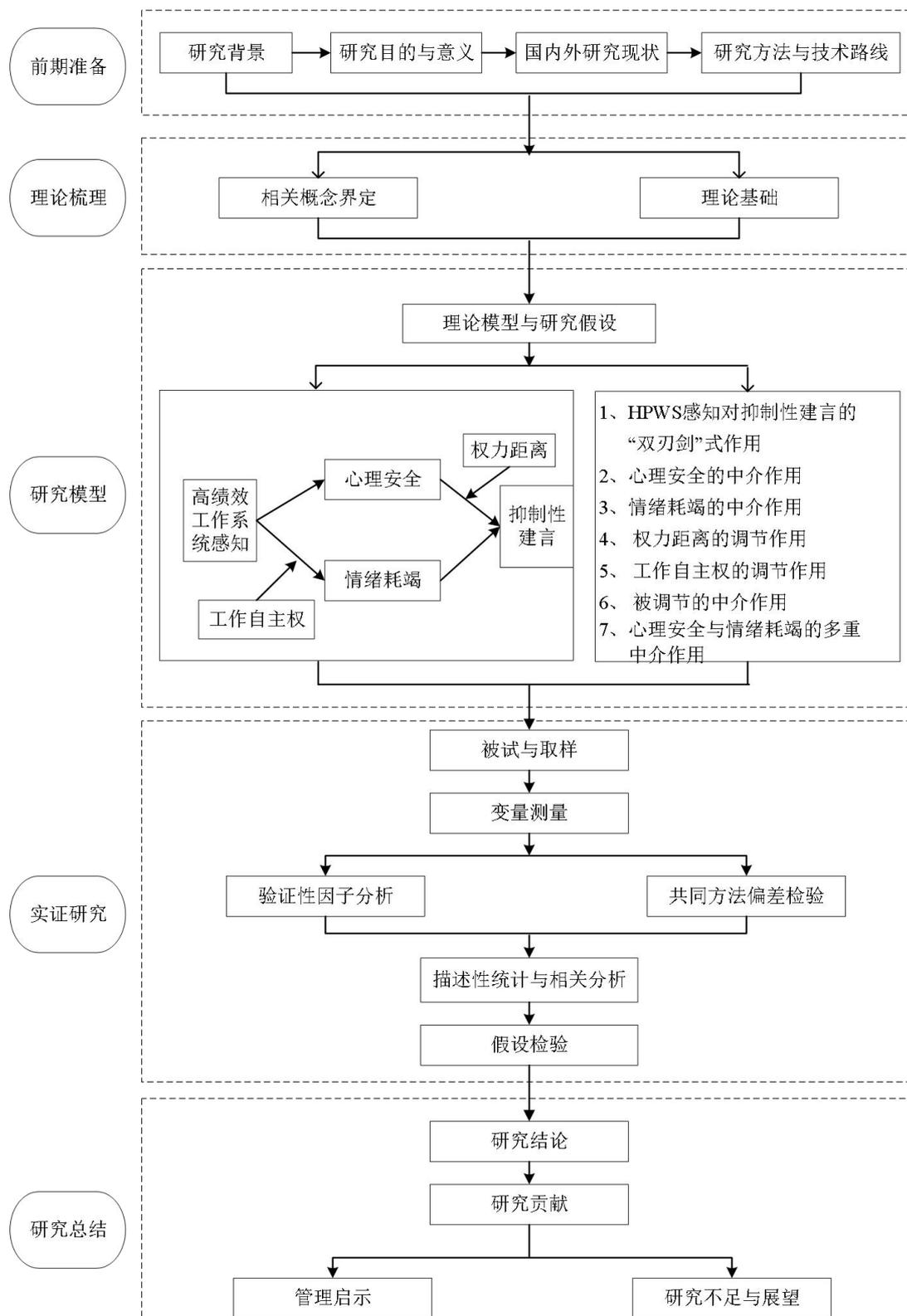


图 1.1 技术路线图

2 概念界定与理论基础

2.1 概念界定

2.1.1 高绩效工作系统感知

最初, Pfeffer (1994) 认为 HPWS 是由一些最佳人力资源实践的组合而成的, 不仅能提升组织绩效, 而且适用于所有组织^[36]。后来, Huselid 等人 (1997) 指出, HPWS 是一组与企业战略相匹配的且能够达到组织预期绩效目标的人力资源管理实践组成的系统^[19]。Appelbaum 等人 (2000) 基于 AMO 模型, 认为 HPWS 是由一些相互补充的人力资源管理实践组合而成的, 它能够通过提升员工知识与技能、激发员工工作动机以及增加员工参与决策机会来提升组织绩效并帮助组织获得竞争优势^[1], 该定义在学术界获得了广泛认同。近年来, 从员工感知的角度研究 HPWS 文献在逐渐增多。其中 Liao 等人 (2009) 认为 HPWS 感知是员工结合自身的体验对组织或部门实施的 HPWS 的主动理解和评估^[30], 可以指导其认知、情感和行为^[84]。因此, 本文将借鉴 Appelbaum 等人 (2000) 和 Liao 等人 (2009) 的观点, 认为 HPWS 感知是员工结合自身体验对组织或部门实施的 HPWS (由一系列相互协调的人力资源管理实践组合而成, 它能够通过提升员工知识与技能、激发员工工作动机以及增加员工参与决策机会来提升组织绩效并帮助组织获得竞争优势) 的思考、理解和评估, 具有主观性和动态性。

2.1.2 抑制性建言

Hirschman (1970) 最早认为建言是指员工出于对现状的不满, 希望通过发表建议来改善现状^[44]。随后, Van Dyne and Lepine (1998) 又强调了意见和建议的“建设性”特征^[41]。与此同时, 学者们开始探索不同维度或类型的员工建言行为。其中最具代表性的是 Liang and Farh (2012) 对建言维度的划分, 将其分为促进性/抑制性两种建言方式, 得到了学术界的广泛认同。其中, 促进性建言是指员工主动提出的建设性想法, 以更好地改善工作流程并提高工作效率; 抑制性

建言则是员工针对工作中存在的问题而表达的预防性建议，以纠正组织运行偏差^[29]。因此，本文将借鉴 Liang and Farh（2012）的观点，重点关注抑制性建言这一更具风险性的建言行为，认为抑制性建言是针对工作中存在的问题，而表达的预防性建议。

2.1.3 心理安全

学术界对心理安全的关注起源于对组织变革的研究。现阶段，学术界从个体、群体和组织三个层面对心理安全的概念进行了界定。在个体层面上，Kahn（1990）最先认为心理安全是个人在表现自己的过程中，并不担心此行为会对个人形象和地位产生影响的心理状态^[23]。李召敏和赵曙明（2017）认为心理安全是指员工在组织中表达真实自我时，对个人是否感到安全的一种心理状态。并且个人行为 and 角色定位会受到心理安全的影响，当员工的心理安全感较高时，会更积极地参与组织管理^[57]。由于本文仅关注员工个体层面的心理安全，因此本文将借鉴 Kahn（1990）的观点，从员工个体层面考察心理安全，认为心理安全是个人在表现自己的过程中，并不担心此行为会对个人的形象和地位产生影响的心理状态。

2.1.4 情绪耗竭

学术界对情绪耗竭的关注起源于对工作倦怠的研究。Maslach and Jackson（1981）认为情绪耗竭是个体情感资源的过度消耗感与过度付出感该定义被采用过多^[33]。李超平和时勘（2003）认为情绪耗竭是指情绪资源消耗殆尽的感觉，会对工作产生紧张感以及挫败感^[55]。李永鑫和吴明证（2005）认为情绪耗竭是情绪资源被过度消耗后所产生的悲伤、萎靡、颓废，身心抱怨的状态^[56]。与此同时，当员工工作压力过大或没有达到预期绩效目标时，都会在一定程度上产生情绪耗竭感^[13]。由此可见，学者们对该定义的界定并没有本质的区别。因此，本文将借鉴李超平和时勘（2003）的观点，认为情绪耗竭是指情绪资源消耗殆尽的感觉，是一种负面情感体验。

2.1.5 权力距离

Hofstede (1980) 最初认为权力距离是指社会所能接受权力分配不平等的程度^[16]。随后, 学者们开始关注个体层面的权力距离。Clugston 等人 (2000) 将权力距离定义为个体对组织中权力分配不平等的接受程度^[6]。与此同时, Kirkman 等人 (2009) 认为高权利距离导向的员工往往会对上级表现出尊敬, 会在领导面前扮演一个“好下属”的角色, 为了规避冲突发现问题后而不愿意进行抑制性建言^[26]。然而, 低权利距离导向的员工希望彼此之间的关系是平等的, 并忽视彼此间的权力差异, 发现问题后更愿意提出相关建议^[2]。因此, 本文将采用个体层面上对权力距离的界定, 借鉴 Clugston 等人 (2000) 的观点, 认为权力距离是个人对组织中权力分配不平等的接受程度。

2.1.6 工作自主权

Hackman and Oldham (1975) 首次提出了工作自主权是员工可以自由决定工作内容、工作任务顺序以及工作完成方式的程度^[12]。在随后的研究中, 学者们基于不同的角度对工作自主权进行了不同界定, 但并没有太大区别。例如, Breugh (1985) 认为工作自主权主要是指个人在工作完成的方法、工作标准以及工作时间安排上能够进行自主决定的程度^[4]。Frese (1996) 认为工作自主权是个人在组织内部被赋予的可以在工作进度和工作内容等方面上进行自主决策的程度^[10]。因此, 虽然学者们通过基于不同对象对工作自主权的界定并不相同, 但都衡量了员工对与工作相关的某一领域的控制, 例如工作内容、方式、任务顺序、进度、时间等。因此, 本文将工作自主权定义为员工在工作内容、方式、任务顺序、进度和时间方面能进行自由安排的程度。

2.2 理论基础

2.2.1 资源保存理论

Hobfoll (1989) 提出了资源保存理论, 并将资源定义为“使个人感到有价值

的事物^[15]”，并且这些资源可以较好地满足个人需求^[28]。其核心观点是：当个人拥有较多资源时，降低了其资源损失的可能性，并且会促使个人去获取更多资源，进而揭示了资源的丧失螺旋和增值螺旋效应。丧失螺旋意味着当个人缺少资源时，会受到资源损失的压力并加速资源的损失；然而，增值螺旋却意味着当个人有充足资源时，会更有能力去获得资源并产生更大的资源增量。基于此，当个人面临资源损失时，人们首先会遵循“资源保存”的原则，避免陷入丧失螺旋，以防止资源的进一步减少；当不存在较大的压力时，人们会努力积攒资源，遵循“资源获取”的原则，培育增值螺旋^[15]。由此可见，该理论揭示了个人对资源的保存和获取动机，并会对个人的态度和行为产生不同的影响。

2.2.2 工作要求——资源模型

Demerouti 等人（2001）提出了工作要求——资源模型，其中工作要求是指在工作过程中需要做出身体或心理消耗的因素，比如严格的纪律管理、绩效要求等，可能会增强员工焦虑或角色超载；工作资源是给予员工支撑或帮助的相关因素，比如工作报酬、绩效反馈等，有助于增强员工知识技能，减轻工作倦怠感，使其更好地完成绩效目标^[7]。Bakker and Demerouti（2007）提出了该模型的初始形态^[3]，如图 2.1 所示。首先，工作要求能较好地预测个体的身体健康损耗状况，过高的工作要求会使个人产生工作倦怠感并影响身体健康；然而，工作资源却能够促进个人较高的工作投入，并增强工作动力。其次，工作资源在一定程度上也能够缓冲工作要求所产生的焦虑、角色超载等负面情绪反应。

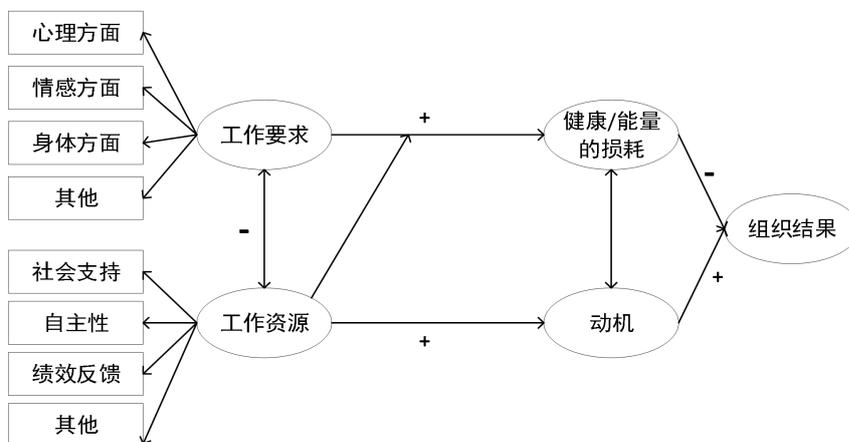


图 2.1 工作要求——资源模型的初始形态

2.2.3 工作要求——控制模型

Karasek (1979) 构建了工作要求——控制模型。该模型认为面临相同工作要求的两名员工, 在决定如何完成工作和履行职责时, 其控制权的大小会导致员工产生不同的反应。其中, 工作要求是一种重要的心理压力源, 例如对快速、努力工作和完成大量工作的期望、任务压力和与工作相关的个人冲突; 工作控制既包括工作中的决策权, 也包括掌握技能的多样性^[24]。Karasek 等人 (1990) 将此模型按照工作要求和控制水平不同水平的组合划分为四种类型, 如图 2.2 所示。第一, 高工作要求、低工作控制组合下, 会产生焦虑和抑郁等负面心理反应; 第二, 高工作要求、高控制组合下, 增强了员工学习动机; 第三, 低工作要求、高工作控制组合下会形成低紧张工作; 第四, 低要求、低控制组合下, 员工会形成消极工作的状态^[25]。

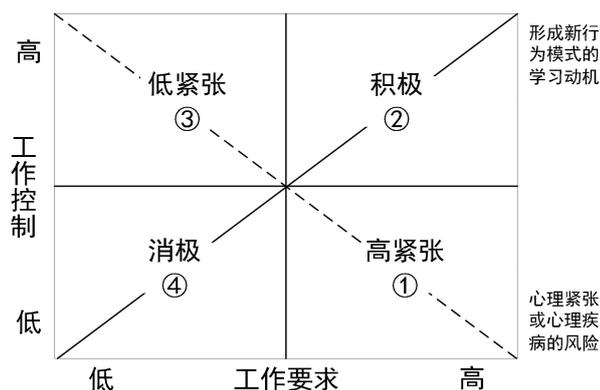


图 2.2 工作要求——控制模型

3 理论模型与研究假设

3.1 理论模型

工作要求—资源模型视角下, Bakker and Demerouti (2007) 将工作场所的特征划分为工作要求和资源, 其中过高的工作要求会使个人产生工作倦怠感并影响身体健康, 而较多的工作资源却能够增强其工作动力, 进而对员工个体行为产生影响^[3]。该模型也是学者们常用以解释 HPWS 产生积极或消极影响的理论^[70]。与此同时, 中国情境下的 HPWS 不仅给员工提供了一系列承诺型工作资源, 而且也提升了工作标准和要求, 比如严格的纪律管理和基于结果的考核等^[68]。因此, 基于员工对 HPWS 中工作资源和工作要求的差异性感知, 其会对员工抑制性建言行为产生差异化影响。

基于以上考虑, 为更好地解释 HPWS 感知是如何促进或降低员工抑制性建言行为的, 本文引入心理安全和情绪耗竭作为中介变量, 基于资源保存理论探究 HPWS 感知影响抑制性建言的作用机制。由于资源保存理论解释了员工进行“资源获取”和“资源保存”的动机^[15], 因此当员工感知到 HPWS 中更多的有益资源时, 会增强其心理安全, 为了增加自身资源存量, 会遵循“资源获取”原则, 对现有资源进行投资, 比如增加抑制性建言行为; 然而, 当员工感知到 HPWS 中更多的工作要求时, 会增强员工的情绪耗竭, 进而遵循“资源保存”的原则, 为了避免自身资源的进一步损耗, 会减少抑制性建言行为。

基于工作要求—控制模型, 工作要求是一种重要的心理压力源, 面临相同工作要求的两名员工, 在决定如何完成工作和履行职责时, 工作自主权的大小会让员工产生不同的反应^[24]。比如, 高工作要求与低工作自主权相结合, 会增强员工焦虑等负面心理反应; 而高工作要求与高工作自主权组合下, 却增强了员工学习动机, 降低了一系列负面反应^[25]。因此, 本文在分析 HPWS 感知通过情绪耗竭进而影响抑制性建言的同时, 需要进一步分析工作自主权在其中的调节作用。与此同时, 基于文化价值观视角, 权力距离是个体文化价值观的一个重要维度, 会对员工的自我定位和沟通方式的选择产生影响^[88], 受“上尊下卑”等中国传统文化背景的影响, 员工往往会对上级表现出尊敬, 并回避冲突且扮演“好下属”

的角色，不愿意冒犯领导权威。但是，随着我国国际化进程的加快，具有低权力距离导向的员工，却认为彼此之间的关系是平等的，发现问题后愿意表达自己的看法^[71]。因此，本文在分析 HPWS 感知通过心理安全进而影响抑制性建言的同时，需要进一步分析权力距离在其中的调节作用。

综上所述，本文已初步明确了 HPWS 感知对抑制性建言影响的作用机制和边界条件，在中国情境下探讨 HPWS 感知对抑制性建言的“双刃剑”效应，并构建了如图 3.1 所示的理论模型。其中，心理安全体现了个人认知上的“敢不敢言”，情绪耗竭则侧重于个人情感上的“想不想言”。与此同时，探讨权力距离对心理安全与抑制性建言间关系的调节作用，以期在一定程度上更好地促进员工“知而敢言”；并探讨工作自主权对 HPWS 感知与情绪耗竭之间关系的调节作用，以期在一定程度上缓和 HPWS 感知对抑制性建言的负面影响，减少员工“知而不想言”的现象。接下来，本文将再结合其他相关文献，进一步推导各变量间的关系的，并提出本文的研究假设。

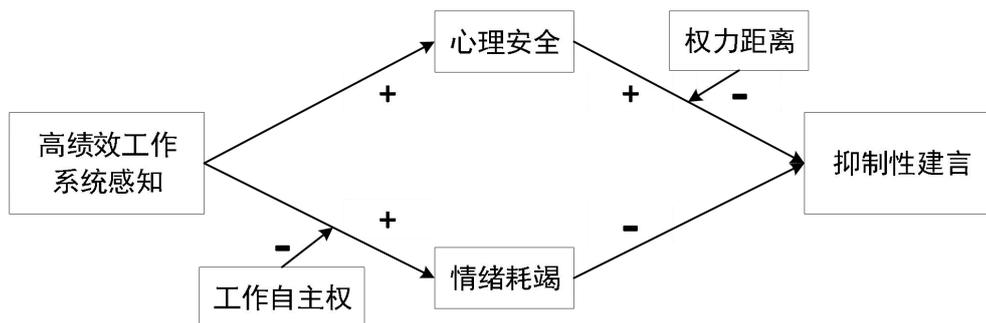


图 3.1 理论模型

3.2 研究假设

3.2.1 高绩效工作系统感知对抑制性建言的“双刃剑”式作用

一方面，HPWS 被视为资源池，给员工提供了一系列的工作资源^[70]。HPWS 中的员工培训、工作轮换等实践有利于提升员工的知识和技能。当员工感知到组织为其提供的一系列资源时，发现问题后更愿意进行建言，以当作对组织给予其资源的回报^[39]；HPWS 为员工提供建言渠道，比如 HPWS 中的鼓励员工参与管理、经验交流以及设置建言系统等实践，给员工提供了参与管理和建言的渠道，

当员工感知到这些渠道资源时,减少了因抑制性建言行为而遭遇领导打击报复的忧虑,发现问题后更愿意及时建言^[65];与此同时,HPWS也建立了相应的建言激励和奖赏机制,营造了良好的建言氛围^[66]。因此,根据资源保存理论,当员工感知到HPWS提供的有益资源时,为了增加自身资源存量,会遵循“资源获取”原则,对现有资源进行投资,比如增加抑制性建言行为。

另一方面,HPWS中基于结果的考核、严格的纪律管理、员工参与管理等实践,在为员工提供多种资源的同时,也相应提高了对员工的工作要求^[27],进而会对员工的态度和行为产生负向影响,一些学者称之为“高绩效工作系统的潜在阴暗面”,即HPWS过于强调“组织绩效”,旨在为组织创造竞争优势,却以牺牲员工利益为代价^[27],从而给员工提出了较高的工作要求,也给个人带来了一系列的负面影响,比如焦虑和角色超载等^[20]。工作要求是一种重要的心理压力源,比如对快速、努力工作和完成大量工作的期望、任务压力和与工作相关的个人冲突。较高的工作要求增强了员工完成工作任务的难度及强度,进而引发员工焦虑^[15]。因此,根据资源保存理论,随着员工对HPWS感知的增加,对提高绩效和工作要求的认知也在不断增加,员工面对压力性情境,为了避免资源进一步损耗,会遵循“资源保存”的原则,减少情感资源付出,比如减少抑制性建言行为。鉴于此,本研究提出如下假设:

H1: HPWS感知对抑制性建言具有“双刃剑”式的作用。当员工感知到HPWS提供的工作资源多于工作要求时,HPWS感知正向影响抑制性建言;当员工感知到HPWS提供的工作要求多于工作资源时,HPWS感知负向影响抑制性建言。

3.2.2 心理安全的中介作用

从工作资源的角度看,有益的资源能够增加个体的心理安全感。HPWS增加了员工之间的互动机会,有助于彼此之间建立较高质量的人际关系,增强其心理安全感^[5]。HPWS鼓励员工参与决策、分享彼此的经验,当员工感知到HPWS提供的资源后,不仅增加了员工间的互动、沟通和交流,使员工更好地参与组织管理过程,还会进一步增强自身的心理安全^[81];HPWS中严格的招聘以及基于贡献的绩效考评制度等实践使个人能够感受到公平的组织氛围,从而提升了个人的

心理安全感^[51]。与此同时，HPWS建立了相应的建言激励和奖赏机制，降低了工作过程中的人际风险，增强了其心理安全感^[66]。由此可见，员工感知到的HPWS中的有益资源有助于员工心理安全的形成，即HPWS感知正向影响心理安全。

由于抑制性建言行为会增强员工的人际风险，所以心理安全一直被视为员工抑制性建言的前提条件之一^[29]。通常来说，高心理安全感会降低建言的人际风险，员工发现问题时更敢于指出^[60]。并且心理安全是员工对抑制性建言风险的自我认知，员工是否抑制性建言取决于自身心理安全感的高低^[80]。因此，基于资源保存理论，当员工心理安全感较低时，抑制性建言会导致资源进一步损耗，为了保存现有资源，会减少抑制性建言行为；当员工心理安全感较高时，有益的资源降低了抑制性建言可能带来的人际风险，发现问题后愿意提出建议，以增加自身资源的存量^[59]。由此可见，当员工心理安全感较高时，会遵循“资源获取”的原则，对敢于对组织中存在的问题进行建言，即心理安全反映了个人认知上的“敢不敢言”，正向影响抑制性建言。基于上，本文提出如下假设：

H2：心理安全中介了HPWS感知对抑制性建言的正向影响。

3.2.3 情绪耗竭的中介作用

情绪耗竭反映了情绪资源被消耗殆尽的感觉，它会令个人产生焦虑和抱怨等负面情绪^[55]。当员工工作压力过大或没有达到预期绩效目标时就产生情绪耗竭^[6]。近年来，学者们对HPWS的有效性提出了质疑，认为对企业绩效结果的关注在很大程度上忽略了对员工个人的潜在负面影响。HPWS的目标是为组织创造竞争优势，但是它却以牺牲员工的利益为代价，从而会导致员工的角色超载、情绪耗竭和压力增加。从这个角度看，HPWS可能会给员工个人带来一些有害的结果^[11]。与此同时，随着员工对HPWS感知的增加，对提高绩效和工作要求的认知也在不断增加^[27]，工作要求作为一种重要的心理压力源，例如对快速、努力工作和完成大量工作的期望、任务压力和与工作相关的个人冲突，会进一步导致员工的情绪耗竭^[24]。由此可见，HPWS感知正向影响情绪耗竭。

资源保存理论认为，个体在工作和生活中会拥有各种资源，当个人缺少资源或面临资源损失时，会感受到资源损失的压力以及可能进一步损失的威胁感，为

防止有益资源的进一步损失,个人会尽可能的保存现有资源,避免现有资源的持续流失^[15]。与此同时,在较高的工作压力下,会引起个人资源的流失,使得个人遵循“资源保存”的原则,以防止资源的进一步减少,并减少自身资源的付出^[13]。因此,基于资源保存理论,当员工情绪耗竭感较强时,会激发员工资源保存的动机,为防止资源的进一步损失,会减少抑制性建言行为,即情绪耗竭反映了员工情感上的“想不想言”,且情绪耗竭负向影响抑制性建言。基于上,本文提出如下假设:

H3: 情绪耗竭中介了 HPWS 感知对抑制性建言的负向影响。

3.2.4 权力距离的调节作用

权力距离是个体文化价值观的一个重要维度,会对员工的自我定位和沟通方式的选择产生影响^[88]。高权利距离导向的员工往往会对上级表现出尊敬,并扮演“好下属”的角色,为了规避冲突发现问题后而不愿意进行抑制性建言^[26]。然而,低权利距离导向的员工却认为彼此之间的关系是平等的,发现问题后更愿意提出相关建议^[2]。由此,在中国传统背景下,高权力距离导向的员工若要进行抑制性建言行为,就意味着挑战领导的权威,即使在较高的自身的心理安全感下,由于与其个人价值观不符,也会为了规避冲突而不愿意进行抑制性建言。相反,抑制性建言对低权利距离导向的员工而言,意味着可以对企业决策施加影响,并且随着自身心理安全感的提高,更愿意发现问题后提出建议^[71]。因此,本文在员工层面上引入权力距离作为调节变量,以解释心理安全对抑制性建言的正向影响在何时能够得到增强或削弱。基于此,本文提出如下假设:

H4: 权力距离负向调节了心理安全对抑制性建言的影响。具体来说,员工权力距离越低,心理安全对抑制性建言的正向影响越强,反之越弱。

3.2.5 工作自主权的调节作用

HPWS 不仅给员工提供了巨大的工作机会,还对员工提出了一系列较高的工作要求,在增加其工作压力的基础上给员工带来了一系列的负面影响,比如精神紧张^[27]、焦虑和角色超载,员工离职意愿的增强等^[20]。工作要求——控制模型,

由工作要求、工作控制和精神紧张三个部分组成。其中，面临相同工作要求的两名员工，在决定如何完成工作和履行职责时，工作自主权的大小会让员工产生不同的反应：对决策的方式、时间和工作任务有更多自主权的员工，可能更能应对工作要求，体验较少的精神紧张；当工作自主权较低时，员工会产生较高的精神紧张感^[25]。与此同时，组织内部较高的工作自主权可以增加员工工作投入，并给予员工较好的心理状态^[12]。因此，本文基于工作要求——控制理论，认为 HPWS 感知（工作要求的来源）对情绪耗竭（压力相关结果）的影响取决于员工的工作自主权大小。基于此，本文提出如下假设：

H5：工作自主权负向调节了 HPWS 感知对情绪耗竭的影响。具体来说，员工工作自主权程度越低，HPWS 感知对情绪耗竭的正向影响越强，反之越弱。

3.2.6 被调节的中介作用

基于上述假设推导，本文将提出两个被调节的中介模型。首先，HPWS 感知能够增强员工的心理安全进而间接影响员工抑制性建言，并且这一间接过程的强度会受到权力距离的影响。具体而言，低权力距离下，HPWS 感知通过心理安全的中介作用对抑制性建言的正向影响更强，反之越弱。其次，HPWS 感知能够增强员工的情绪耗竭进而间接影响员工抑制性建言，且这一间接过程的强度会受到工作自主权的影响。具体而言，低工作自主权下，HPWS 感知通过情绪耗竭的中介作用对抑制性建言的负向影响更强，反之越弱。据此，本研究提出如下假设：

H6：权力距离负向调节了心理安全在 HPWS 感知与抑制性建言之间的中介作用。具体来说，权力距离越低，心理安全的中介作用越强，反之越弱。

H7：工作自主权负向调节了情绪耗竭在 HPWS 感知与抑制性建言之间的中介作用。具体来说，工作自主权越低，情绪耗竭的中介作用越强，反之越弱。

3.2.7 心理安全与情绪耗竭的多重中介作用

已有研究关注了 HPWS 对抑制性建言的正向影响，本文则系统探究了 HPWS 感知对抑制性建言的“双刃剑”效应，研究模型更加复杂。根据上述的假设推导，心理安全中介了 HPWS 感知对抑制性建言的正向影响，且情绪耗竭中介了 HPWS

感知对抑制性建言的负向影响。温忠麟（2012）指出，当中介变量不止一个时，相应的模型成为多重中介模型^[76]。由于本文同时考虑了 HPWS 感知对抑制性建言产生的积极和消极影响，因此应形成并行中介模型。基于此，本文提出以下假设：

H8：心理安全与情绪耗竭作为并行中介影响了 HPWS 感知与抑制性建言之间的关系，且中介效应具有差异性。

4 高绩效工作系统感知对抑制性建言影响的实证研究

4.1 被试与取样

本文通过发放网络问卷和现场回收问卷两种方式进行数据收集，并向河南、甘肃、北京、陕西等地区的多家企业的基层员工发放调查问卷，包括个人基本信息、HPWS 感知、抑制性建言、心理安全、情绪耗竭、权力距离和工作自主权七部分。这些样本企业涉及制造、能源、房地产等行业，并且均不同程度地实施了 HPWS。截至调查结束，本文共发放问卷 305 份，其中有 39 份问卷的完成度较低被排除。最终经过收集筛选后，最终得到有效问卷 266 份，回收率为 87.21%。有效样本的个体特征情况统计如表 4.1 所示。从性别角度看，女性员工的占最高，达 57.89%；从年龄构成看，26-35 岁的员工占比最高，达 35.34%；从学历层次看，具有本科学历的员工占比最高，达 34.96%；从工作年限上看，工作 5 年以上的员工占比最高，达 38.35%。

表 4.1 样本个体特征情况

个人特征	分类标准	人数	百分比
性别	男	112	42.11%
	女	154	57.89%
年龄	25 岁及以下	88	33.08%
	26-35 岁	94	35.34%
	36-45 岁	56	21.05%
	45 岁及以上	28	10.53%
学历	高中/中专及以下	43	16.17%
	大专	64	24.06%
	本科	93	34.96%
	研究生及以上	66	24.81%
工作年限	1 年以下	29	10.90%
	1-3 年	56	21.05%
	3-5 年	79	29.70%
	5 年以上	102	38.35%

4.2 变量测量

本文量表在文献回顾基础上,均采用国内外权威期刊已发表的成熟量表。除人口统计学变量外,本文其他变量均采用李克特 5 分制量表进行计分,1 表示“非常不同意”,5 表示“非常同意”。

(1) 高绩效工作系统感知

首先,不同国家文化背景下的 HPWS 具有差异性,在中国情境下对 HPWS 进行测量时应首先考虑宏观政策和文化背景的影响^[86]。因此,本文将采用苏中兴(2010)针对中国情境编制的 HPWS 量表,该量表共包含“企业有系统的培训内容”等 27 个题项^[68]。其次,现阶段学者们在对 HPWS 感知进行测量时,普遍依据 HPWS 测量量表,仅从员工角度对量表进行简单修订。比如张军伟和龙立荣(2017)针对员工层次的 HPWS,选择“我”为参照点,对员工进行问卷调查^[82]。因此,参考以往学者们对 HPWS 感知的测量方法,本文将采用苏中兴(2010)编制的量表,并将 HPWS 量表的参照点设置为“我”。比如“我认为企业有系统的培训内容”等。该量表的 KMO 值为 0.874, Cronbach's alpha = 0.834、C.R.= 0.835、AVE = 0.46,这说明 HPWS 感知量表的信度和效度较好。

(2) 抑制性建言

现阶段,国内有关抑制性建言的研究基本上都采用 Liang and Farh (2012)开发的量表^[29]。由于此量表是在中国情境中编制的,并且以中国企业员工为研究对象,所以更适合研究中国员工的抑制性建言行为。该量表由 10 个题项构成,其中促进性和抑制性建言行为的测量题目各 5 个。本文仅选取针对抑制性建言测量的 5 个题项。该量表的 KMO 值为 0.837, Cronbach's alpha = 0.850、C.R.= 0.853、AVE = 0.54,这说明抑制性建言量表的信度和效度较好。

(3) 心理安全

现阶段,国内学者在对个体层面的心理安全进行测量时,大多采用 Liang 等人(2012)在员工建言行为的研究中开发的量表,共 5 个题项^[29]。由于本文将抑制性建言作为结果变量,因此本文拟使用 Liang 等人(2012)开发的心理安全感量表,以更好地反映个人在建言过程中的心理安全感知程度。该量表的 KMO 值为 0.754, Cronbach's alpha = 0.859、C.R.= 0.859、AVE = 0.55,这说明心理安全

量表的信度和效度较好。

(4) 情绪耗竭

Maslach and Jackson (1996) 编制了第三版工作倦怠量表, 其中包括了对情绪耗竭的测量, 普适性更强^[32]。2003 年国内学者李超平等人对 Maslach and Jackson (1996) 编制的第三版工作倦怠量表进行了翻译, 该问卷被应用较多且质量较高。因此, 本文将选用李超平等人 (2003) 编制的情绪耗竭量表, 共包括 5 个题项^[55]。该量表的 KMO 值为 0.774, Cronbach's alpha = 0.870、C.R.= 0.870、AVE = 0.57, 这说明情绪耗竭量表的信度和效度较好。

(5) 权力距离

基于权力距离国家、组织和个体层面的不同定义, 学者们在测量不同层面的权力距离时也采用了不同的测量方式。由于本文的研究问题是聚焦于员工个体层面展开的, 所以在这里仅关注个体层面上权力距离的测量。其中有代表性且在国内研究中应用较多的是 Dorfman and Howell (1988) 在台湾开发的量表, 共包括 6 个题项^[8]。因此, 本文拟使用 Dorfman and Howell (1988) 开发的量表来测量个体层面的权力距离。该量表的 KMO 值为 0.863, Cronbach's alpha = 0.869、C.R.= 0.870、AVE = 0.53, 这说明权力距离量表的信度和效度较好。

(6) 工作自主权

以往的研究编制开发了大量的成熟量表, 并具有很好的信效度。学者 Hackman 和 Oldham (1975) 编制了工作调查问卷, 其中采用“工作内容、方法和进度”3 个题项来测量工作自主权^[12]。Jonge (1995) 用工作内容、方式、任务顺序、进度、目标和评价六个方面来测量工作自主权^[22]。由于本文将工作自主权定义为员工在工作内容、方式、任务顺序、进度和时间方面够进行自由安排的程度。所以, 本文拟采用 Jonge (1995) 开发的测量量表, 共包括 6 个题项。该量表的 KMO 值为 0.804, Cronbach's alpha = 0.871、C.R.= 0.870、AVE = 0.53, 这说明工作自主权量表的信度和效度较好。

(7) 控制变量

Dyne 等人 (2003) 指出性别、年龄等人口统计学特征是影响建言的潜在影响因素^[9]。因此, 本文选取性别、年龄、教育程度、工作年限作为控制变量。

4.3 验证性因子分析与共同方法偏差检验

首先, 本文通过 Mplus8.3 软件进行验证性因子分析, 结果如表 4.2 所示。其中, 六因子模型的拟合值为 $\chi^2/df=2.24$, $RMSEA=0.080$, $SRMR=0.063$ 均优于拟合标准, 且六因子模型拟合效果显著地优于其他模型。因此, 各变量之间具有良好的区分效度。其次, 本文采用 Harman 的单因素检验法和 Podsakoff 等学者总结的潜在误差变量法来检验本文可能产生的同源偏差问题。本文使用 SPSS24.0 软件, 通过探索性因子分析提取单一因子对所有题项进行测量, 未旋转时得到的第一个主成分, 解释了总方差的 28.03%, 未超过建议值 50%。与此同时, 本文使用 Mplus8.0 软件, 在六因子模型的基础上, 构建包含共同方法因子的七因子模型, 比较六因子模型和七因子模型的主要拟合指数得: $\Delta\chi^2/df=0.01$, $\Delta CFI=0.029$, $\Delta TLI=0.020$, $\Delta RMSEA=0.003$, $\Delta SRMR=0.001$, 六因子模型并未得到明显改善。由此可见, 本文的同源偏差并不严重, 不影响正常实证研究结果。

表 4.2 验证性因子分析

模型	所含因素	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
七因子	HPWS;AD;SE;EX;DI;AU;CMV	2.34	0.741	0.728	0.083	0.064
六因子	HPWS;AD;SE;EX;DI;AU	2.24	0.770	0.748	0.080	0.063
五因子	HPWS+AD;SE;EX;DI;AU	2.63	0.691	0.673	0.091	0.079
四因子	HPWS+AD+SE;EX;DI;AU	2.85	0.642	0.635	0.097	0.088
三因子	HPWS+AD+SE+EX;DI;AU	3.16	0.582	0.564	0.105	0.101
二因子	HPWS+AD+SE+EX+DI;AU	3.50	0.525	0.508	0.113	0.113
单因子	HPWS+AD+SE+EX+DI+AU	3.84	0.457	0.433	0.122	0.121

注:HPWS 为高绩效工作系统感知; AD 为抑制性建言; SE 为心理安全; EX 为情绪耗竭; DI 为权力距离; AU 为工作自主权; CMV 为共同方法因子

4.4 描述性统计与相关分析

由表 4.3 可知, HPWS 感知与心理安全正向相关性显著($r=0.647, p<0.01$), 心理安全与抑制性建言正向相关性显著 ($r=0.157, p<0.05$), HPWS 感知与情绪耗竭正向相关性显著 ($r=0.378, p<0.01$), 情绪耗竭与抑制性建言负向相关性显著 ($r=-0.292, p<0.01$)。结果表明数据结构较为合理, 为假设的进一步检验提供了初步的证据。同时, 各变量的 AVE 平方根均大于该变量与其他变量的相关系

数,说明变量之间具有较好的区分效度。由于相关性分析仅能反映各变量间的密切程度,因此本文选择构建结构方程模型来进行实证研究,以真实反映本文变量间的关系。

表 4.3 描述性统计与相关分析

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6
1 HPWS 感知	3.61	0.392	0.700					
2 心理安全	3.70	0.451	0.647***	0.742				
3 情绪耗竭	3.77	0.398	0.378***	0.188***	0.755			
4 权力距离	3.43	0.707	0.161**	0.351***	0.352***	0.728		
5 工作自主权	3.28	0.530	-0.031	0.021	-0.202***	-0.165**	0.728	
6 抑制性建言	3.53	0.568	0.090	0.157**	-0.292***	-0.613***	0.281***	0.735

注: 对角线上粗体字为 AVE 平方根, 对角线下为各变量的 Person 相关系数; N=266; **, ***分别表示在 5%和 1%的统计水平下显著。

4.5 假设检验

4.5.1 心理安全和情绪耗竭的中介作用检验

本文运用结构方程模型,并基于 Bootstrap 法来验证 HPWS 感知通过心理安全和情绪耗竭对抑制性建言的影响,使用 Mplus8.3 检验各路径系数的显著性,其中再抽样样本为 5000,置信区间为 95%,结果如表 4.4 所示:

表 4.4 中介效应检验

路径效应	估计值	标准差	Z 值	P 值	95%置信区间	
					下限	上限
高绩效工作系统感知→心理安全(a ₁)	0.745***	0.070	10.692	0.000	0.594	0.866
心理安全→抑制性建言(a ₂)	0.276***	0.093	2.961	0.003	0.103	0.474
心理安全中介效应	0.206***	0.072	2.85	0.004	0.081	0.366
高绩效工作系统感知→情绪耗竭(b ₁)	0.385***	0.081	4.728	0.000	0.214	0.531
情绪耗竭→抑制性建言(b ₂)	-0.475***	0.096	-4.935	0.000	-0.673	-0.298
情绪耗竭中介效应	-0.183***	0.053	-3.418	0.001	-0.393	-0.102
总间接效应	0.023	0.083	0.277	0.781	-0.135	0.190

注: ***表示在 1%的统计水平下显著。

从 HPWS 感知到心理安全和情绪耗竭的两条路径都是显著的(路径系数分别为 a₁=0.745, p<0.01; b₁=0.385, p<0.01)。并且从心理安全和情绪耗竭到抑制

性建言的两条路径也是显著的（路径系数分别为 $a_2=0.276$, $p<0.01$; $b_2=-0.475$, $p<0.01$ ）。与此同时,HPWS 感知通过心理安全影响抑制性建言的间接效应为0.206, 95%置信水平上的置信区间为[0.081, 0.336], 不包含 0, 表明心理安全中介了 HPWS 感知对抑制性建言的正向影响, 假设 2 得到支持; HPWS 感知通过情绪耗竭影响抑制性建言的间接效应为-0.183, 95%置信水平上的置信区间为[-0.393, -0.102], 不包含 0, 表明情绪耗竭中介了 HPWS 感知对抑制性建言的负向影响, 假设 3 得到支持。

4.5.2 “双刃剑”效应检验

综合假设 2 和假设 3 的检验结果, 如图 4.1 所示: 一方面, HPWS 感知能够通过心理安全的中介作用对抑制性建言具有显著的正向影响; 另一方面, HPWS 感知通过情绪耗竭的中介作用对抑制性建言具有显著的负向影响。因此, HPWS 感知对抑制性建言存在一正一负的“双刃剑”式影响, 即当员工感知到 HPWS 所提供的工作资源多于工作要求时, HPWS 感知能够增强其心理安全感, 进而促进抑制性建言; 当员工感知到 HPWS 所提供的工作要求多于工作资源时, HPWS 感知通过增强其情绪耗竭感, 进而降低抑制性建言, 假设 1 得到支持。

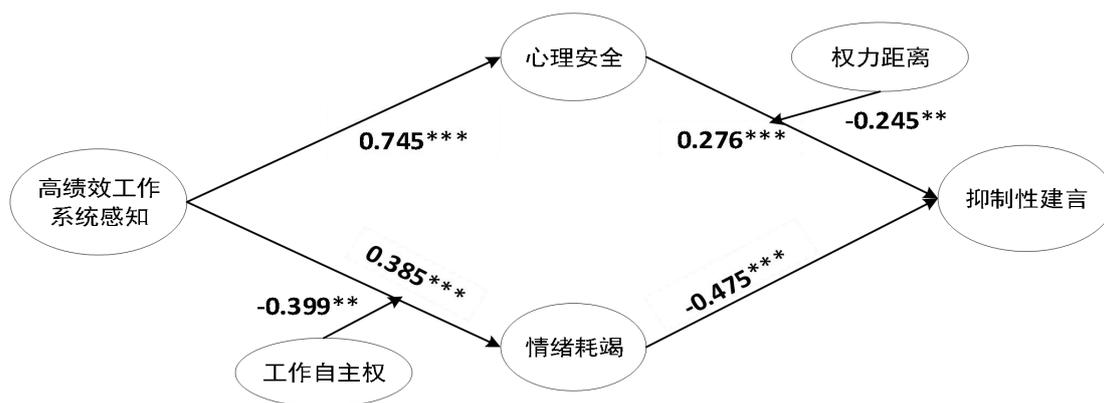


图 4.1: 结构方程模型检验结果

4.5.3 权力距离和工作自主权的调节作用检验

首先, 本文采用潜调节结构方程法对权力距离在心理安全对抑制性建言影响中的调节作用以及工作自主权在 HPWS 感知对情绪耗竭影响中的调节作用进行

检验。潜调节结构方程法解决了乘积项非正态产生的估计偏差问题^[72]，且可以在 Mplus8.3 软件中实现。如图 4.1 所示，心理安全和权力距离的交互项与抑制性建言呈负相关 ($\beta = -0.245, p < 0.05$)，这表明权力距离负向调节了心理安全对抑制性建言的影响，假设 4 得到支持。同时，HPWS 感知和工作自主权的交互项与情绪耗竭呈负相关 ($\beta = -0.399, p < 0.05$)，这表明工作自主权负向调节了 HPWS 感知对情绪耗竭的影响，假设 5 得到支持。

其次，为了更直观地表现调节作用，本文采用简单斜率检验 (Simple Slope Test)，以均值加减一个标准差作为分组标准，将心理安全和权力距离以及 HPWS 感知和工作自主权均分为高、低两组，并绘制了相应的调节效应图，具体如图 4.2 和图 4.3 所示。由图 4.2 可知，当权力距离较低时，心理安全增强了对抑制性建言的正向影响 ($\beta = 0.594, p < 0.01$)；当权力距离较高时，心理安全削弱了对抑制性建言的正向影响 ($\beta = 0.249, p < 0.1$)；同时，不同权力距离之间的差异是显著的 ($\beta = 0.346, p < 0.05$)，这说明权力距离在心理安全与抑制性建言之间发挥负向调节作用，且心理安全对抑制性建言的正向影响在权力距离较低时比权力距离更高时更显著，假设 4 得到了进一步的支持。

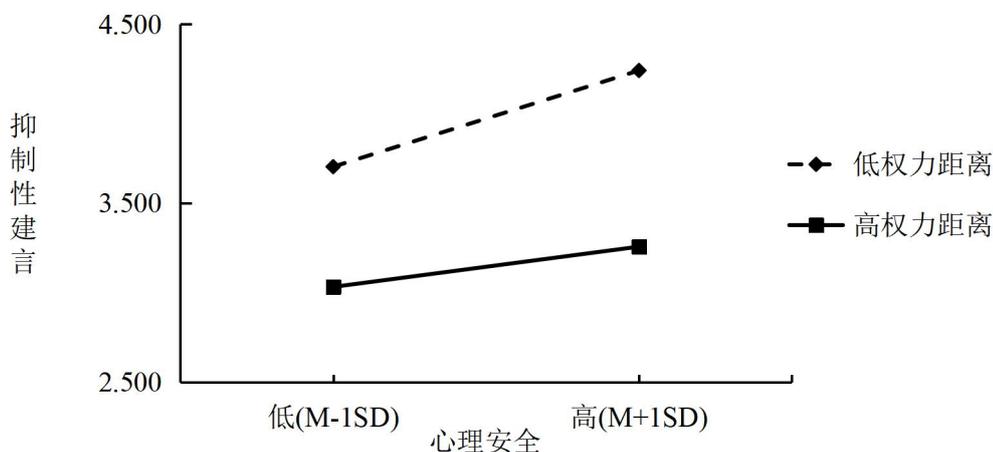


图 4.2 调节效应——权力距离

由图 4.3 可知，当工作自主权较低时，HPWS 感知增强了对情绪耗竭的正向影响 ($\beta = 0.580, p < 0.01$)；当工作自主权较高时，HPWS 感知对情绪耗竭的正向影响不显著 ($\beta = 0.157, p = 0.197$)；然而，不同权力距离之间的差异是显著的 ($\beta = 0.423, p < 0.05$)，这说明工作自主权在 HPWS 感知与情绪耗竭之间发挥负向调节

作用，即工作自主权程度越低，HPWS 感知对情绪耗竭的正向影响越强，假设 5 得到了进一步的支持。

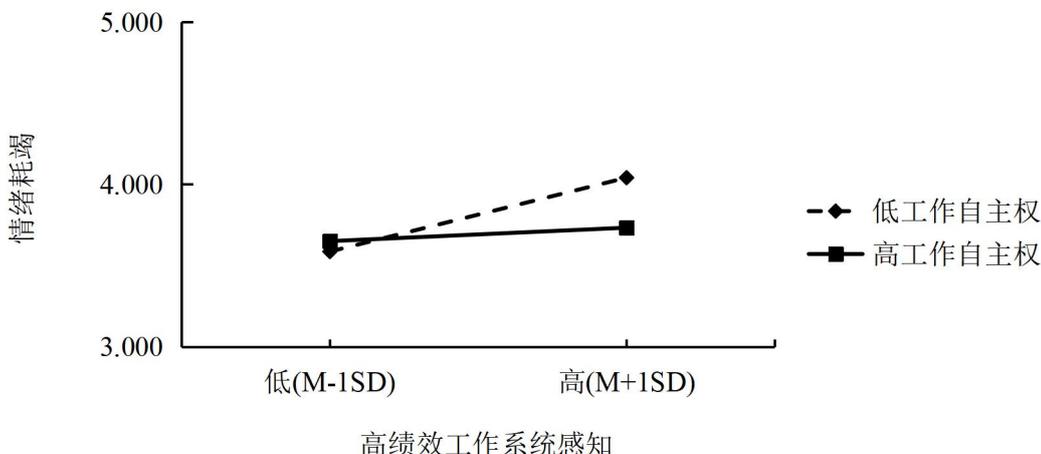


图 4.3 调节效应——工作自主权

4.5.4 被调节的中介作用检验

本文借助 Mplus8.3 软件，运用 Bootstrap 间接效应检验方法检验第一阶段和第二阶段被调节的中介作用，再抽样样本为 5000，结果如表 4.5 所示：

表 4.5 被调节的中介作用分析结果

中介变量路径	调节变量	间接效应	标准误差	95%置信区间	
				下限	上限
HPWS 感知→心理安全 →抑制性建言	高权利距离	0.221	0.115	-0.017	0.434
	低权力距离	0.464**	0.083	0.331	0.660
	组间差异 (高-低)	0.243**	0.122	0.017	0.490
HPWS 感知→情绪耗竭 →抑制性建言	高工作自主权	-0.074	0.064	-0.219	0.044
	低工作自主权	-0.274**	0.102	-0.487	-0.106
	组间差异 (高-低)	-0.200*	0.116	-0.458	-0.018

注：调节变量水平的高 / 低是指高于 / 低于均值的一个标准差；*，**分别表示在 10% 和 5% 的统计水平下显著。

首先，在低权利距离下，HPWS 感知通过心理安全对抑制性建言的间接效应为 0.464，95% 的置信区间为 [0.331, 0.660]，不包含 0，这说明低权力距离下，HPWS 感知通过心理安全对抑制性建言有显著的正向影响；在高权利距离下，HPWS 感知通过心理安全对抑制性建言的间接效应为 0.221，95% 的置信区间为 [-0.017, 0.434]，包含 0，这说明高权力距离下，HPWS 感知通过心理安全对抑

制性建言的正向影响不显著。但是，不同权力距离之间的差异显著 ($\beta=0.243$, $p<0.05$)，这表明权力距离越低，心理安全在 HPWS 感知和抑制性建言之间的中介作用越强，假设 6 得到支持。

其次，在低工作自主权下，HPWS 感知通过情绪耗竭对抑制性建言的间接效应为-0.274，95%的置信区间为[-0.487, -0.106]，不包含 0，这说明低工作自主权下，HPWS 感知通过情绪耗竭对抑制性建言有显著的负向影响；在高权利距离下，HPWS 感知通过情绪耗竭对抑制性建言的间接效应为-0.074，95%的置信区间为[-0.219, 0.044]，包含 0，这说明高工作自主权下，HPWS 感知通过情绪耗竭对抑制性建言的负向影响不显著。但是，不同权力距离之间的差异显著 ($\beta=-0.200$, $p<0.1$)，这表明工作自主权越低，情绪耗竭在 HPWS 感知和抑制性建言之间的中介作用越强，假设 7 得到支持。

4.5.5 多重中介作用检验

根据本文的理论模型与研究假设，需要进一步验证心理安全与情绪耗竭作为并行中介时，对 HPWS 感知与抑制性建言间关系影响的差异性。因此，本文以 HPWS 感知作为自变量，心理安全和情绪耗竭作为多重中介变量，抑制性建言作为因变量，运用 Mplus8.3 软件采用 Bootstrap 法抽样 5000 次，进行多重中介作用检验，分析结果如表 4.6 所示：

表 4.6 多重中介检验结果

路径	估计值	标准差	Z 值	P 值	99%置信区间
IND1	0.206***	0.072	2.85	0.004	[0.049, 0.401]
IND2	-0.183***	0.053	-3.418	0.001	[-0.393, -0.081]
IND1-IND2	0.389***	0.096	4.032	0.000	[0.170, 0.690]

注：IND1 为高绩效工作系统感知→心理安全→抑制性建言；IND2 为高绩效工作系统感知→情绪耗竭→抑制性建言；IND1-IND2 为中介效应差值；***表示在 1%统计水平下显著。

由表 4.6 可知，HPWS 感知通过心理安全影响抑制性建言的间接效应显著 ($\beta=0.206$, $p<0.01$)；HPWS 感知通过情绪耗竭影响抑制性建言的间接效应显著 ($\beta=-0.183$, $p<0.01$)；同时，IND1-IND2 为 0.389，99%置信区间区间为[0.170, 0.690]，不包含 0，这说明两个中介效应之间存在显著差异，假设 8 得到支持。

5 研究结论讨论

5.1 研究结论

本文在中国情境下探讨 HPWS 感知对抑制性建言的“双刃剑”效应，引入心理安全和情绪耗竭作为中介变量，权力距离和工作自主权作为调节变量，通过实证分析后，主要研究结论如下：

5.1.1 高绩效工作系统感知对抑制性建言具有“双刃剑”式的作用

本文的实证结果表明：当员工感知到 HPWS 所提供的工作资源多于工作要求时，HPWS 感知通过心理安全正向影响抑制性建言；当员工感知到 HPWS 所提供的工作要求多于工作资源时，HPWS 感知通过情绪耗竭负向影响抑制性建言。目前已有研究基于不同视角探讨了 HPWS 与抑制性建言之间的关系^{[65][69][74]}。但是现有研究主要围绕 HPWS 给员工提供的有益工作资源方面展开，比如提升了员工知识技能和能力^[39]，鼓励员工参与管理、经验交流及构建建言系统^[65]，并建立了相应建言激励和奖赏机制^[66]，这些承诺型资源增强了员工组织支持感、情感承诺或工作幸福感，进而促进了员工抑制性建言。这与本文的其中一个研究结论保持一致，即当员工感知到 HPWS 所提供的工作资源多于工作要求时，能够增强员工心理安全，促进其抑制性建言。然而，近年来随着 HPWS 潜在阴暗面的提出，即 HPWS 过于强调“组织绩效”，旨在为组织创造竞争优势，却以牺牲员工利益为代价^[27]，从而给员工提出了较高的工作要求，也给个人带来了一系列的负面影响，比如焦虑和角色超载等^[20]。由于在不同的国家文化背景下，HPWS 的内容结构具有差异性^[86]。苏中兴（2010）基于本土化的 HPWS 内容结构的研究也证实了中国情境下的 HPWS 不仅给员工提供了一系列承诺型工作资源，而且也提升了工作标准和要求，比如严格的纪律管理和基于结果的考核等^[68]，工作标准 and 要求的提升可能引发员工的焦虑，进而对员工态度和行为产生影响^[15]。现有关于 HPWS 的研究主要围绕它给员工带来的系列工作资源方面展开。但是，HPWS 也相应提高了对员工的工作要求，基于员工感知的差异性，单独考虑其中

任一方面都是片面的^[70]。因此，本文基于工作要求——资源模型，并结合资源保存理论，整合了 HPWS 感知影响抑制性建言的作用机制，为相关研究提供了一个新的研究视角。

5.1.2 权力距离具有负向调节作用

本文实证结果表明：权力距离负向调节了心理安全对抑制性建言的影响，以及 HPWS 感知通过心理安全进而正向影响抑制性建言的整个中介作用。以往研究表明高权利距离导向的员工会在领导面前扮演一个“好下属”的角色，会为了规避冲突而不愿意进行抑制性建言^[26]。然而，低权利距离导向的员工希望彼此之间的关系是平等的，并忽视彼此间的权力差异，发现问题后更愿意提出相关建议^[2]。但是，本文则系统分析了 HPWS 感知通过增强员工心理安全进而促进抑制性建言这一过程中的边界条件，并发现心理安全中介作用的大小在不同权力距离之间有显著差异，即低权利距离导向的员工更有效，而对高权力距离导向的员工作用效果不明显。本文认为原因可能在于，当员工能较好感知 HPWS 为其提供的一系列工作资源，且 HPWS 提供了建言渠道和相关制度保障时，较高的心理安全感知使得即便是高权力距离导向的员工，出于对 HPWS 所提供工作资源的良好反馈，也可能进行抑制性建言。这一发现进一步丰富了 HPWS 感知对抑制性建言的影响，厘清了 HPWS 感知通过心理安全进而影响抑制性建言的边界条件。

5.1.3 工作自主权具有负向调节作用

本文实证结果表明：工作自主权负向调节了 HPWS 感知对情绪耗竭的影响，以及 HPWS 感知通过情绪耗竭进而负向影响抑制性建言的整个中介作用。以往研究表明当员工的工作自主权较低时，由于无法较好应对——快速并努力完成大量工作的期望、任务压力以及与工作相关的个人冲突，HPWS 感知实质上加剧了员工的焦虑和工作倦怠，而对工作内容、方式、时间等有更多自主权的员工，更能从容应对工作要求，会产生较低的精神紧张感，进而降低其情绪耗竭感^[20]。但是，本文则系统分析了 HPWS 感知通过增强员工情绪耗竭进而降低员工抑制性建言这一过程中的边界条件，并发现情绪耗竭中介作用的大小在不同工作自主权

之间有显著差异,即对低工作自主权下的影响更大,而对高工作自主权下的作用效果不明显,即高工作自主权并不能降低 HPWS 所带来的情绪耗竭感,进而也不能削弱对抑制性建言的负向影响。本文认为原因可能在于,针对拥有不同能力、知识的员工,高工作自主权对其而言是一种工作资源还是工作要求并不完一致。对于有知识且有能力处理工作内容的员工而言,高工作自主权意味着高工作灵活性,对其而言更是一种工作资源,可能会降低其情绪耗竭感;然而,对于解决工作问题需要领导的安排,领导不给予相关指导其工作就不能顺利开展的员工而言,高工作自主权对其而言更是一种工作要求,反而有可能会增强其情绪耗竭。这一发现也进一步丰富了 HPWS 感知对抑制性建言的影响,厘清了 HPWS 感知通过情绪耗竭进而影响抑制性建言的边界条件。

5.1.4 心理安全和情绪耗竭的中介作用存在差异性

心理安全与情绪耗竭作为多重中介影响了 HPWS 感知与抑制性建言之间的关系,且中介作用存在差异性。研究结果表明:HPWS 感知通过心理安全影响抑制性建言的间接效应显著,效应值为 0.206;HPWS 感知通过情绪耗竭影响抑制性建言的间接效应显著,效应值为-0.183;同时,两个中介效应之间存在显著差异。因此,HPWS 感知通过心理安全对抑制性建言所产生的积极影响强于 HPWS 感知通过情绪耗竭对抑制性建言所产生的消极影响,这也间接验证了 Bakker and Demerouti (2007) 对工作资源——要求模型的初始形态做出的相关论述“工作资源在一定程度上能够降低工作要求所产生的焦虑、角色超载等负面情绪反应”^[3]。因此,HPWS 的“积极面”大于其“阴暗面”。

5.2 研究贡献

5.2.1 丰富了高绩效工作系统感知对抑制性建言的影响研究

近几年关于抑制性建言的前因变量研究多集中在领导因素方面,有关 HPWS 对抑制性建言的影响研究却较为匮乏,且都证实了部门或员工层面的 HPWS 对抑制性建言具有促进作用^{[65][69][74]}。但遗憾的是,随着 HPWS 潜在“阴暗面”的

提出，至今还未有研究关注 HPWS 是否会负向影响抑制性建言这一问题，本文则系统探究了 HPWS 感知对抑制性建言的影响。本文研究发现，HPWS 感知对抑制性建言具有“双刃剑”式的作用，HPWS 感知通过心理安全对抑制性建言产生正向影响，并通过情绪耗竭对抑制性建言产生负向影响。这一结果意味着 HPWS 感知对抑制性建言存在“有正有负”的双重影响。因此，本文不仅丰富了相关研究，而且为有关 HPWS 感知对抑制性建言的影响研究提供了一个新的研究视角。

5.2.2 整合了高绩效工作系统感知影响抑制性建言的作用机制

以往研究主要探讨了 HPWS 对抑制性建言的正向影响，且主要是围绕工作资源方面展开的，却忽视了 HPWS 也相应提高了对员工的工作要求^[27]，会给员工带来一系列的负面影响，比如焦虑和角色超载等^[20]。然而，单独考虑其中任一方面都是片面的^[70]。因此，本文基于资源保存理论，并结合资源和要求两个方面，研究 HPWS 感知影响抑制性建言的作用机制。本文研究发现，当员工感知到 HPWS 提供的工作资源多于工作要求时，会增强员工的心理安全，进而遵循“资源获取”的原则，增加其抑制性建言行为；当员工感知到 HPWS 提供的工作要求多于工作资源时，会增强员工的情绪耗竭，进而遵循“资源保存”的原则，为了避免自身资源的进一步损耗，会减少抑制性建言行为。因此，本文不仅丰富和拓展了理论解释视角，而且也具体分析了 HPWS 感知究竟以何种方式促进或降低了员工的抑制性建言行为。

5.2.3 界定了高绩效工作系统感知影响抑制性建言的边界条件

以往研究虽然探讨了心理安全对抑制性建言的促进作用^[69]，但是在中国传统文化背景下，即使员工心理安全感较高，也不一定会促进其抑制性建言。据此，本文结合中国情境，在员工层面上引入权力距离作为调节变量，解释了 HPWS 感知通过心理安全进而正向影响抑制性建言的整个中介机制在何时能够得到增强或削弱。与此同时，以往研究较少探讨 HPWS 产生负面影响的边界条件。据此，本文基于工作要求——控制模型，引入工作自主权作为调节变量，解释了

HPWS 感知通过情绪耗竭进而负向影响抑制性建言的整个中介机制在何时能够得到增强或削弱。因此，本文基于中国传统文化背景和工作要求——控制模型，引入权力距离和情绪耗竭作为调节变量，并构建了被调节的中介作用模型，不仅界定了 HPWS 感知影响抑制性建言的边界条件，而且在中国情境下探讨这一关系，丰富了相关研究。

5.3 管理启示

第一，营造良好的建言氛围。研究结论表明，心理安全中介了 HPWS 感知对抑制性建言的正向影响。因此，企业管理者应关注员工心理状态上的变化，为其营造良好的建言氛围，增强其心理安全感，更好促进员工抑制性建言。首先，要给予员工参与组织管理、经验分享和信息沟通的机会，通过加强彼此间的互动、交流和沟通，构建高质量的人际关系，可以降低由于抑制性建言可能产生的人际风险；其次，要构建完善的建言渠道，并在制度上设置建言激励奖励机制，给予员工心理保障的同时增强员工的组织支持感知，更好激发员工知而敢言；最后，企业的相关程序和制度的构建要公平公正，让员工能感受到公平的组织氛围，增强其心理安全感。因此，企业应构建好 HPWS，并在企业内部营造良好的建言氛围，加强员工间的交流和互动，增强其心理安全感，进而促进员工抑制性建言。

第二，重视员工的压力管理。研究结论表明，情绪耗竭中介了 HPWS 感知对抑制性建言的负向影响，因此，企业应重视员工的压力管理，降低其情绪耗竭感。首先，应针对不同员工个人能力的差异性，给予员工符合自身知识技能和特点的工作任务，且应避免设置过高的绩效目标，并定期进行绩效辅导，对绩效未达标的员工进行面谈，适当调整其工作任务额。其次，要实施人性化管理。企业实施严格的纪律管理和坚决处理违纪员工等举措虽然可以让员工更好地完成本职工作，提升企业绩效，但也间接提高了对员工的工作要求，间接强化了竞争氛围，进而增强了员工工作压力。因此，企业要遵循“以人为本”的管理理念，实施人性化管理，比如可以给员工制定休闲计划，或给员工安排下午茶时间适当的放松自己，并引导员工做好工作上的时间管理，使其在放松和压力之间达到平衡，这在很大程度上能降低由于高工作要求而给员工带来的情绪耗竭问题。

第三，注重 HPWS 中工作资源和工作要求的平衡。研究结论表明，HPWS 感知对抑制性建言具有“双刃剑”式的影响，且 HPWS 的“积极面”大于其“阴暗面”。实际上，当企业实施 HPWS 后，员工会结合自身体验对组织实施的 HPWS 进行评价，因此承诺导向的人力资源管理实践也并不一定是员工所认为的工作资源。因此，首先应开展本企业的 HPWS 满意度调查，采用问卷调查与访谈相结合的方式了解 HPWS 的实施情况以及实施过程中出现的问题。不仅可以帮助企业获悉组织所实施的 HPWS 是否能够被员工较好地感知，也可以帮助企业找到目前人力资源管理中存在的问题，更好地帮助企业寻求 HPWS 中工作资源和工作要求的平衡，在提升组织绩效的同时，降低员工情绪耗竭感并积极影响员工的态度和行为，促进 HPWS “积极面”的发挥。

第四，注重工作自主权的“权才匹配”。研究结论表明，工作自主权越低，HPWS 感知通过情绪耗竭对抑制性建言的负向影响越强。但是，工作自主权越高，HPWS 感知通过情绪耗竭对抑制性建言的负向影响越弱的假设并未验证通过。比如，对于有知识且有能力解决问题的员工，应该给予其较高的工作自主权，增强员工工作的积极性，一定程度上能够降低高工作压力下所带来的情绪耗竭感；然而，对于解决工作问题需要领导的安排，领导不给予相关指导其工作就不能顺利开展的员工而言，给予其较高的工作自主权反而可能进一步增加其情绪耗竭感。因此，企业在给予员工工作自主权时，应综合考虑员工的个人能力、职位和知识技能等方面的因素，做到“权才匹配”。

第五，培育积极开放的领导方式。研究结论表明：权力距离越低，心理安全对抑制性建言的正向影响更强，反之越弱，并且权力距离越低，HPWS 感知通过心理安全对抑制性建言的正向影响越强。由于员工的权力距离导向在一段时间内很难发生改变，因此领导者更应培育积极开放的领导方式，以促进员工更好地进行抑制性建言。首先，领导者要转变自身的管理理念，支持并鼓励员工的抑制性建言行为，为员工的积极参与创造一个安全、轻松的建言环境，减少其抑制性建言的后顾之忧。其次，领导者要善于运用灵活的沟通技巧，主动向高权力距离导向的员工征求意见，更好地促进员工抑制性建言。

5.4 研究不足与展望

本文仍存在以下三方面的不足之处，未来还需进一步完善：第一，本文将 HPWS 作为一个整体构念进行研究，可能会忽略不同实践内容对抑制性建言的差异性影响。未来可以研究不同类型的实践内容对抑制性建言影响的差异性，提出有效促进员工抑制性建言的针对性措施。第二，本文采用数据获取均来自员工且为横截面数据，检验分析结果可能存在共同方法偏差，未来可使用纵向方法获取数据并采用比如领导评价员工抑制性建言等方式，减少可能出现的同源问题；第三，本文基于员工层面研究了 HPWS 的“内容视角”对抑制性建言的影响，缺乏从“过程视角”即 HPWS 的实施过程方面的探讨。在今后的研究中，学者们可以开展基于 HPWS 的“内容视角”和“过程视角”对抑制性建言影响的整合研究，既关注其实施过程，也对其所产生的影响效果进行分析。

参考文献

- [1] Appelbaum E, Bailey T, Berg P, Kalleberg A L. Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off [M]. Ithaca, NY: Cornell University Press, 2000.
- [2] Atwater L E, Wang M, Smither J W, Fleenor J W. Are Cultural Characteristics Associated with a Relationship between Self and Others' Ratings of Leadership? [J]. Journal of Applied Psychology, 2009, 94(4): 876-886.
- [3] Bakker A B, Demerouti E. The Job Demands-Resources model: State of the art [J]. Journal of Managerial Psychology, 2007, 22(3), 309-328.
- [4] Breugh J A. The Measurement of Work Autonomy [J]. Human Relations, 1985, 38(6): 551-570.
- [5] Carmeli A, Gittell G H. High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations [J]. Journal of Organizational Behavior, 2009, 36(6), 709-729.
- [6] Clugston M, Howell J P, Dorfman P W. Does Cultural Socializations Predict Multiple Bases and Foci of Commitment? [J]. Journal of Management, 2000, 26(1):5-30.
- [7] Demerouti E, Bakker A B. The Job Demands-Resources Model: Challenges for future research [J]. Journal of Industrial Psychology, 2011, 37(2), 1-9.
- [8] Dorfman P W, Howell J P. Dimensions of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited [J]. Advances in International Comparative Management, 1988, 10(3):127-150.
- [9] Dyne L V, Ang S, Botero I C. Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs [J]. Journal of Management Studies, 2003, 40(6): 1359-1392.
- [10] Frese M, Kring W, Soose A. Personal initiative at work: Differences between East and West Germany [J]. Academy of Management Journal, 1996, 39(1):37-63.
- [11] Godard J. A critical assessment of high-performance paradigm [J]. British Journal

- of Industrial Relations, 2004, 42: 349-378.
- [12]Hackman J R, Oldham G R. Development of the Job Diagnostic Survey [J]. Journal of Applied psychology, 1975, 60(2):159-170.
- [13]Halbesleben J R B, Buckley M R. Burnout in organizational life [J]. Journal of management, 2004, 30(6):859-857.
- [14]Hirschman A O. Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States [M].Harvard University Press, 1970.
- [15]Hobfoll S E. Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress [J]. American Psychologist, 1989, 44(3):513-524.
- [16]Hofstede G. Culture's consequences: International differences in work-related values [M]. London: Sage Publications, 1980.
- [17]Huang Q, Xing Y, Camble J. Job Demands-Resources: A Gender Perspective on Employee Well-Being and Resilience in Retail Stores in China [J]. The International Journal of Human Resource Management, 2016,30(8):1323-1341.
- [18]Huselid M A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance [J]. Academy of Management Journal, 1995, 38(3): 635-672.
- [19]Huselid M, Jackson S E, Schuler R S. Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance [J]. Academy of Management Journal, 1997, 40(1), 949-969.
- [20]Jensen J M, Patel P C, Messersmith J G. High-Performance Work Systems and Job Control: Consequences for Anxiety, Role Overload, and Turnover Intentions [J].Journal of Management, 2013, 39(6):1966-1724.
- [21]Jeong I, Shin S J. High-performance work practices and organizational creativity during organizational change: A collective learning perspective [J]. Journal of management, 2019, 45(3):909-925.
- [22]Jonge J D.Job autonomy, well-being,and health[D].Datawyse B.V.I Universitaire Pers Maastricht, 1995.

- [23] Kahn W A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work [J]. *The Academy of Management Journal*, 1990, 33 (4):692-724.
- [24] Karasek R A. Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1979, 24(2): 285-308.
- [25] Karasek R, Theorell T. *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life* [M]. New York: Basic Books Inc, 1990.
- [26] Kirkman B L, Chen G, Farh J L. Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions to Transformational Leaders: A Cross-Level. Cross-Cultural Examination [J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52(4):744-764.
- [27] Kroon B, van de Voorde K, van Veldhoven M. Cross-level effects of high-performance work practices and burnout: Two counteracting mediating mechanisms compared [J]. *Personnel Review*, 2009, 38(5): 509-525.
- [28] Lee R, Ashforth B E. A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81(2): 123-133.
- [29] 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.
- [30] Liao H, Toya K, Lepak D P, Hong Y. Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(2), 371-391.
- [31] Marescaux E, De Winne S, Forrier A. Developmental HRM, Employee Well-Being and Performance: The Moderating Role of Developing Leadership [J]. *European Management Review*, 2018,16(2):317-331.
- [32] Maslach C, Jackson S E, Leiter MP. *Maslach Burnout Inventory Manual* [M]. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1996.
- [33] Maslach C, Jackson S E. The measurement of experienced burnout [J]. *Journal of Occupational Behavior*, 1981, 2(2):99-113.

- [34]Ogbonnaya C, Daniels K, Connolly S. Integrated and Isolated Impact of High-Performance Work Practices on Employee Health and Well-Being: A Comparative Study [J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2017, 22(1):98-114.
- [35]Pfeffer J. “Seven Practices of Successful Organization” [J]. *California Management Review*, 1998, 40(2), 96-124.
- [36]Pfeffer J. *Competitive advantage of people: Unleashing the power of the workplace* [M]. Cambridge city: Harvard business school Press, 1994.
- [37]Qin X, DiRenzo M S, Xu M Y, Duan Y L. When do emotionally exhausted employees speak up? Exploring the potential curvilinear relationship between emotional exhaustion and voice [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2014, 35(7), 1018-1041.
- [38]Rau P L P, Liu J, Juzek C. Fostering Job Satisfaction and Motivation through Power Distance: A Study of German Expatriates’ Leadership in China [J]. *Global Business and Management Research*, 2013, 5(4):161-170.
- [39]Sun L, Aryee S, Law K S. High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(3), 558-577.
- [40]Van De Voorde K, Beijer S. The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes [J]. *Human Resource Management Journal*, 2015, 25(1):62-78.
- [41]Van Dyne L, Lepine J. Helping and Voice Extra-Role Behavior: Evidence of Construct and Predictive Validity [J]. *Academy of Management Journal*, 1998, 41(1): 108-119.
- [42]Wei X, Zhang Z X, Chen X P. I will speak up if my voice is socially desirable: A moderated mediating process of promotive versus prohibitive voice [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(5), 1641-1652.
- [43]Youndt M A, Snell S A, Dean J W, Lepak D P. *Human Resource Management*,

- Manufacturing Strategy, and Firm Performance[J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(4):836-866.
- [44] 曹曼,席猛,赵曙明.高绩效工作系统对员工幸福感的影响——基于自我决定理论的跨层次模型[J].*南开管理评论*,2019,22(02):176-185.
- [45] 曹曼,席猛,赵曙明.高绩效工作系统对员工主动性行为的影响机制研究——基于社会情境理论视角的跨层次模型[J].*管理评论*,2020,32(06):244-254.
- [46] 陈笃升.高绩效工作系统研究述评与展望:整合内容和过程范式[J].*外国经济与管理*,2014,36(05):50-60.
- [47] 陈戈,陆冠文,谢俊.情绪耗竭对建言行为的U型影响——内在动机的调节作用[J].*心理科学*,2020,43(03):689-696.
- [48] 邓琪,万华,吴志成,薛真真.上下级权力距离对员工的建言献策有消极影响吗?——人际关系压力和组织创新氛围的作用[J].*郑州航空工业管理学院学报*,2019,37(05):66-77.
- [49] 杜旌,穆慧娜,冉曼曼.员工建言行为:前因和中介机制研究[J].*武汉大学学报(哲学社会科学版)*,2014,67(06):33-41.
- [50] 方志斌.组织气氛会影响员工建言行为吗?[J].*经济管理*,2015,37(05):160-170.
- [51] 胡斌,毛艳华.中国情境下高绩效人力资源实践对工作幸福感的跨层影响[J].*管理评论*,2017,29(07):163-173.
- [52] 胡恩华,章燕,单红梅,张龙.企业承诺和工会承诺对员工建言行为的影响研究[J].*管理学报*,2018,15(08):1153-1160.
- [53] 黄勇,田刘燕,李文莉,李华.高绩效工作系统对员工的负面影响:理论视角与过程机制[J].*南大商学评论*,2020(03):120-142.
- [54] 贾明媚,张靓婷,王琼.领导风格与员工建言:基于双向信任的视角[J].*科研管理*,2020,41(03):238-246.
- [55] 李超平,时勘.分配公平与程序公平对工作倦怠的影响[J].*心理学报*,2003(05):677-684.
- [56] 李永鑫,吴明证.工作倦怠的结构研究[J].*心理科学*,2005(02):454-457.
- [57] 李召敏,赵曙明.劳资关系氛围五维度对员工心理安全和工作嵌入的影响——

- 基于中国广东和山东两地民营企业的实证研究[J].管理评论,2017,29(4):108-121.
- [58]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(02):252-264.
- [59]凌斌,段锦云,朱月龙.工作场所中的心理安全:概念构思、影响因素和结果[J].心理科学进展,2010,18(10):1580-1589.
- [60]刘敏,余江龙,黄勇.感知被上级信任如何促进员工建言行为:心理安全感、自我效能感和权力距离的作用[J].中国人力资源开发,2018,35(12):18-27.
- [61]刘生敏,廖建桥.“禽”中纳谏:多层次真实型领导对员工和团队抑制性建言的影响[J].管理工程学报,2016,30(02):142-151.
- [62]刘远,周祖城.员工感知的企业社会责任、情感承诺与组织公民行为的关系——承诺型人力资源实践的跨层调节作用[J].管理评论,2015,27(10):118-127.
- [63]龙立荣,陈琇霖.分享型领导对员工感知组织和谐的影响与机制研究[J].管理学报,2021,18(02):213-222.
- [64]骆正清,钱楚.高绩效工作系统对新生代员工创新绩效影响[J].华东经济管理,2018,32(08):163-168.
- [65]苗仁涛,周文霞,刘丽,潘静洲,刘军.HPWS有助于员工建言?一个被中介的调节作用模型[J].管理评论,2015,27(07):105-115+126.
- [66]戚玉觉,杨东涛.高绩效工作系统与员工建言的关系:价值观匹配的中介作用与领导成员交换的调节作用[J].商业经济与管理,2018(08):36-46
- [67]苏中兴,杨姣.让员工更加投入的工作:对高绩效工作系统影响组织绩效内在机制的检验[J].中国人力资源开发,2016(01):67-72+79.
- [68]苏中兴.转型期中国企业的高绩效人力资源管理系统:一个本土化的实证研究[J].南开管理评论,2010,13(04):99-108
- [69]王凌云,胡彩红,胡恩华,单红梅,张龙.高绩效工作系统对抑制性建言的影响研究:工会实践的调节作用[J].南大商学评论,2019(03):211-230.
- [70]魏巍,彭纪生,华斌.资源保存视角下高绩效人力资源系统对员工突破式创造力的双刃剑效应[J].管理评论,2020,32(08):215-227.

- [71]魏昕,张志学.组织中为什么缺乏抑制性进言?[J].管理世界,2010(10):99-109.
- [72]温忠麟,刘红云,侯杰泰.调节效应和中介效应分析[M].北京:教育科学出版社,2012.
- [73]胥彦,李超平.服务型领导如何影响员工建言?领导信任和消极归因的作用[J].中国人力资源开发,2018,35(12):6-17.
- [74]许龙,孟华兴.高绩效工作系统感知促进员工建言行为:链式中介效应分析[J].经济与管理,2021,35(04):84-92.
- [75]阎亮,白少君.高绩效工作系统与员工创新行为——个人感知视角的影响机制[J].科技进步与对策,2016,33(20):134-139.
- [76]颜爱民,陈丽.高绩效工作系统对员工行为的影响——以心理授权为中介[J].中南大学学报(社会科学版),2016,22(03):107-113.
- [77]颜爱民,胡仁泽,徐婷.新生代员工感知的高绩效工作系统与工作幸福感关系研究[J].管理学报,2016,13(04):542-550.
- [78]颜爱民,杨玲玲,胡仁泽,李莹.员工感知的高绩效工作系统对员工亲社会性违规行为的影响:组织支持感和组织道德气氛的作用[J].中国人力资源开发,2018,35(04):6-20.
- [79]臧志,王维镭.高绩效工作系统对员工工作的双重影响[J].知识经济,2019(16):113-115.
- [80]张炳涛,卿涛,杨付,张友欣.抑制性建言:影响因素与实施效果[J].心理科学,2019,42(05):1180-1185.
- [81]张军伟,龙立荣.HPWS一定能提高绩效吗?——一个跨层次多特征的调节模型[J].经济管理,2016,38(10):87-99.
- [82]张军伟,龙立荣.不同层次高绩效工作系统的差距效应:一个被调节的中介模型[J].南开管理评论,2017,20(02):180-190.
- [83]张军伟,肖小虹,张亚军,周芳芳.高绩效工作系统对员工工作绩效与情绪衰竭的差异化影响机制[J].管理评论,2019,31(10):178-190.
- [84]张佳蕾,王雪,席猛,赵曙明.多层次高绩效工作系统的感知差异研究:现状述评与研究展望[J].管理现代化,2021,41(01):125-129.

- [85]张亚军,张金隆,张军伟,崔利刚.谦卑型领导与员工抑制性建言的关系研究[J].管理评论,2017,29(05):110-119.
- [86]张正堂,李瑞.企业高绩效工作系统的内容结构与测量[J].管理世界,2015,(05):100-116.
- [87]赵继新,王文娣.感知上级信任对员工建言行为的“双刃剑”效应[J].北方工业大学学报,2020,32(05):30-36+42.
- [88]周建涛,廖建桥.权力距离导向与员工建言:组织地位感知的影响[J].管理科学,2012,25(01):35-44.
- [89]周礼,沈康.员工感知的高绩效工作系统对员工绩效的影响——基于链式中介模型的分析[J].科技与经济,2021,34(01):76-80.
- [90]周琰喆,李原.基于人格特质视角的员工建言行为研究:回顾与展望[J].中国人力资源开发,2020,37(10):33-51.
- [91]朱一文,王安民.组织结构、支持性组织氛围对员工建言行为的影响[J].中国人力资源开发,2013(15):25-30.

附录一 调查问卷

尊敬的先生/女士：

您好！感谢您在百忙之中抽出时间参与本调查！本问卷调查采取不记名方式并严格保密个人信息，仅作学术研究之用，问卷中答案没有对错之分，您只需根据个人真实感受作答，再次感谢您的合作！

兰州财经大学

第一部分 个人信息

- 1.您的性别为：（ ）
A.男 B.女
- 2.您的年龄为：（ ）
A.25岁及以下 B.26-35岁 C.36-45岁 D.46岁及以上
- 3.您的学历为：（ ）
A.高中/中专及以下 B.大专 C.本科 D.研究生及以上
- 4.您的在本企业的工作年限为：（ ）
A.1年以下 B.1-3年 C.3-5年 D.5年以上

第二部分 调研内容

一、高绩效工作系统感知测量问卷

问题表述	非常不同意	比较不同意	不确定	比较同意	非常同意
1、我认为企业有系统的培训内容					
2、我认为企业在培训方面比竞争对手投入更多的时间或金钱					
3、企业为我提供了规范的培训流程					
4、如果我违纪，企业坚决处理我					
5、我认为企业实行比竞争对手更严格的纪律管理					
6、我认为管理者根据业绩能上能下					
7、我认为企业重要岗位实行竞争上岗					
8、企业向我反馈企业的生产和财务信息					
9、我能及时了解部门的工作目标和进度					

问题表述	非常不同意	比较不同意	不确定	比较同意	非常同意
10、企业经常向我宣传企业的发展战略					
11、在招聘中，注重考查我对企业价值观的认可					
12、与技能相比，招聘中更看重我的基本素质/发展潜力					
13、我认为企业招聘由严格的选拔流程					
14、我认为企业会从大量候选人中选拔优秀的员工					
15、我认为企业考核以结果为导向					
16、我认为企业严格根据考核结果实施奖惩					
17、我的薪酬和绩效考核结果挂钩					
18、我认为企业有具体明确的考核指标					
19、企业为我提供短期激励性薪酬，如绩效奖金					
20、我认为企业为关键人才提供优厚待遇					
21、我认为企业的整体薪酬水平，具有竞争力					
22、企业为我提供了清晰的职业发展规划					
23、根据我的表现，给予内部提升机会					
24、根据我的表现，给予工作轮换机会					
25、我认为企业有建议系统					
26、企业给我提供了参与管理的机会					
27、企业定期对我的态度和意见进行调查					

二、抑制性建言测量问卷

问题描述	非常不同意	比较不同意	不确定	比较同意	非常同意
1、当公司内的工作出问题，我敢于指出，不怕得罪人					
2、对可能会造成公司损失的严重问题，我实话实说，即使其他人有不同意见					
3、我积极向公司领导反映工作中出现的不协调问题					
4、我敢于对公司影响效率的现象发表意见					
5、我会及时劝阻其他同事做出影响他们工作效率的不良行为					

三、心理安全测量问卷

问题描述	非常不同意	比较不同意	不确定	比较同意	非常同意
1、我在工作中表达的想法是自己的真实感受					
2、我担心在工作场所表达真实想法会对自己不利					
3、在工作中，表达真实想法是受欢迎的					
4、在工作中，我可以表达自己的想法					
5、在工作中，即使我有不同的意见，也没有人会指责我					

四、情绪耗竭测量问卷

问题描述	非常不同意	比较不同意	不确定	比较同意	非常同意
1、工作过程中，我感觉身心疲惫					
2、下班时，我感觉筋疲力尽					
3、每天早上想到即将开始一天的工作，我就感觉非常累					
4、我每天的工作压力很大					
5、面对工作，我有快要崩溃的感觉					

五、权力距离测量问卷

问题描述	非常不同意	比较不同意	不确定	比较同意	非常同意
1、领导在做决策时，并不需要询问员工的意见					
2、领导与员工打交道时，经常需要运用职权					
3、领导不需要经常咨询员工意见					
4、领导应该避免与员工有非工作时间外的社交活动					
5、对于领导的决策，员工不应该有所质疑					
6、对于重要任务，领导不应该将其授权给员工自行处理					

六、工作自主权测量问卷

问题描述	非常不同意	比较不同意	不确定	比较同意	非常同意
1、对于每天的工作内容，我可以自己进行安排和规划					
2、对于完成工作的方式，我可以自主选择					
3、对于工作任务的先后顺序，我可以自主决定					
4、对于工作进度，我可以自由调整					
5、我在工作过程中可以随时休息					
6、对于工作外的时间，我可以自主安排					

附录二 攻读学位期间所发表的论文

- [1]李璐.竞争性国有企业经理人激励对策研究[J].中国管理信息化,2021,24(07):119-120.

后记

时光荏苒，我在兰州财经大学求学已有七年，四年本科教育和三年硕士研究生教育，我对兰州财经大学以及兰州这个城市也产生了深厚的情感。

首先，感谢我的导师廉志端教授。在论文选题上，自2020年9月明确了论文选题方向后，每次与老师见面都会提及大论文的写作想法，在与老师的交流中，是您给予了我很多的写作灵感。开题及论文写作过程中，老师对论文设计的合理性和逻辑的严谨性提出了宝贵的建议，并进行了细致的修改，没有老师及时的意见和建议，就没有我现在的论文；在生活中，您一直和我们强调锻炼身体和培养兴趣爱好的重要性，可惜研究生三年忙于学业，没有很好地坚持跑步锻炼。与此同时，让我记忆最深刻的便是研一刚入学的那次通话，刚听到您说话的时候，我从未听过如此亲切和温柔的语气，就像父亲对自己的女儿一样，以及疫情期间对我无微不至的关怀，在这里我想再次对廉老师说声“谢谢您”。

其次，感谢沈秋辉师妹对我学习生活中的帮助，以及耐心细致地帮助我修改论文；感谢我的舍友张艳钰、袁媛和李雅梦，朋友赵佳琳以及班级同学，能包容我的缺点。最后，感谢父母，在我迷茫时，给予我最清晰的规划指导；当看到我备考公务员期间的疲惫神情时，给予我最有力的开导和激励。还有我五岁的妹妹，虽然你还小，但是每次你的笑容总是能在我最心烦意乱的时候，让我开怀大笑。感谢我的男朋友侯见博在四年里默默地陪伴着我，给予我依靠。与此同时，也要感谢在校曾教导过我的老师们，你们辛苦了！