

doi: 10. 3969/j issn 1008-6439. 2009. 05. 016

员工沉默行为的产生与应对策略实证分析*

王麒凯,曹姬娜,黄邵繁

(重庆大学 贸易与行政学院,重庆 400030)

摘要:调查表明,员工沉默行为产生的动机是多方面的,其中大部分原因与领导有关,性别、年龄、学历、所在企业属性、管理层级不同的员工的沉默动机存在差异;员工沉默行为的发生不利于领导的决策,也会导致员工积极性降低,还会损坏组织的判断能力和纠错能力。减少员工沉默行为是一个系统工程,涉及诸多方面、诸多环节,要求组织管理者树立全局思想,调动一切可以利用的资源,创造有利条件,减少员工沉默行为的发生和再发生。

关键词:沉默行为;默许性沉默;防御性沉默;漠视性沉默

中图分类号: F272.92 **文献标志码:** A **文章编号:** 1008-6439(2009)05-0103-06

Empirical Analysis of Silent Acts of Employees and Its Coping Strategies

WANG Qi-kai, CAO Ji-na, HUANG Shao-fan

(College of Trade and Public Administration, Chongqing University, Chongqing 400030, China)

Abstract: Survey shows that the motive of silent acts of employees is multiple and most causes refer to leaders, sex, age, education background, enterprise property, management level and so on. The silent acts are not beneficial to leaders' decision and can lead to low working initiation and can break organizational judgment ability and correcting ability. Reduction of silent acts of the employees is a systematic engineering and involves in many aspects and links and requires organization managers to set up all-rounded thought and to use all resources and to create beneficial condition so as to reduce silent acts of the employees.

Key words: acts of silence; acquiescence and silence; defensive silence; indifference and silence

根据《工业周刊》(《Industry Week》)1991年对845名直线经理的调查,仅仅29名基层主管认为他们的组织鼓励员工公开表达自己的观点。同时期,

研究者 Ryan^[1]和 Oestreich^[2]对来自美国22个组织的260名员工进行了访谈,发现超过70%员工很不愿讲出他们在工作中遇到的问题,并且认为讲与不

* 收稿日期:2009-06-02

作者简介:王麒凯(1985—),男,四川阆中人,硕士,在重庆大学贸易与行政学院学习,主要从事管理心理学、人力资源开发与管理研究;

曹姬娜(1983—),女,山西人,硕士,在重庆大学贸易与行政学院学习,主要从事管理心理学、人力资源开发与管理研究;

黄邵繁(1985—),女,湖南人,硕士,在重庆大学贸易与行政学院学习,主要从事人力资源开发与管理研究。

讲并没有什么区别。事实上,员工本可以基于自己的经验和知识提出想法、建议和观点,从而改善所在部门或组织的某些工作,但却因为种种原因而选择沉默并保留观点,或者提炼和过滤自己的观点意见。管理学上把这种现象称为“员工沉默行为”。员工意见往往被很多组织视为可获取一手信息的重要沟通渠道,而员工出于某种考虑的沉默又会阻碍这种可能。在组织中,如果人人都以沉默寻求自保,那么组织发展所需的活力将无从谈起。

一、研究方法

本研究通过文献分析并结合开放式问卷收集指标,最后通过专家评价归纳出员工沉默的动机 12 项、员工沉默行为的影响 8 项、减少员工沉默行为的措施 12 项,试测后,形成正式的封闭式问卷。问卷调查采用分层抽样方法,调查时间为 2008 年 12 到 2009 年 4 月,对中国联通北京市分公司、重庆高速公路有限公司、重庆建设集团、重庆长安集团、重庆力帆集团、重庆银行、煤炭科学研究总院重庆分院、贵州长信天鹰科贸有限公司、深圳硕丰包装有限公司等各种性质的企业进行调查,共发放问卷 500 份,有效回收 486 份,有效回收率为 97% (见表 1)。问卷中要求研究对象对员工沉默的动机、影响、措施的重要性(从很符合到很不符合)、或者强弱(从很重要到很不重要)的 likert 五点量表上作唯一回答,统计时均按照 5、4、3、2、1 计分。为了使研究更加深入,研究者与部分研究对象代表进行了多次座谈。数据统计采用 Spss for windows 17.0 进行。

表 1 整体样本结构

项目	分类	人数	所占百分比/%	项目	分类	人数	所占百分比/%
性别	男	312	64.2	年龄	45岁及以上	127	26.1
	女	174	35.8		36~45岁	23	4.7
					26~35岁	120	24.7
					25岁及以下	216	44.4
学历	研究生	167	34.4	性质	国有企业	114	22.8
	本科	193	39.7		民营企业	166	33.3
	大专	113	23.3		外资企业	159	31.9
	高中	13	2.7		其他	47	9.4
管理层次	高层管理	161	32.3	工作年限	10年以上	138	27.7
	中层管理	113	22.6		5—10年	44	8.8
	基层管理	126	25.3		3—5年	49	9.8
	一般员工	86	17.2		1—3年	248	49.7

二、员工沉默的动机分析

1. 员工沉默的主要动机

国外的某个研究机构曾对员工沉默的问题进行过专门的调查和研究。他们发现,职业自豪感、企业忠诚度、企业公平的个人认知度和管理者状态等个体层面的变量以及职场的公平气氛等团体层面的变量,都会对员工是否保持沉默发生作用。郑晓涛等^[3](2008)通过对 928 名被试的调查,对中国背景下员工沉默行为的结构维度进行探讨,分析结果表明,员工沉默的动机由三个因素构成:默许沉默、漠视沉默、防御沉默。本研究对员工沉默行为的调查主要通过运用郑晓涛等编制的中国背景下员工沉默行为的量表来进行的,对于“您认为员工沉默行为产生的动机有哪些?”的问题进行从非常符合到非常不符合的唯一选择。

默许性沉默^[4]是员工预期自己没有能力改变现状而被动、消极地保留观点,意味着消极的顺从,这方面沉默行为主要来自于领导的因素,包括了问卷中的前四项。

防御性沉默是员工为了避免因发表意见而产生人际隔阂,这种隔阂可以是同事间,也可以是上级和下级间的,这方面沉默行为主要来自于组织的因素,包括了问卷中的中间 4 项。

漠视性沉默是员工对现有工作或组织低水平的承诺和卷入而消极地保留观点,意味着漠视组织的利益,这方面沉默行为主要来自个人,包括了问卷中的最后 4 项。

调查结果表明,员工对沉默行为动机的评价中,评价“一般”(3.00 M < 4.00)的项目有 5 项,其余评价皆低于三分。可见,影响员工沉默行为产生的动机是多方面的,不能从单一的指标或几个指标加以考虑。通过内容分析发现,5 项中排名第一的是“可能影响同事间的人际关系,对于他人工作中的欠缺和疏忽选择沉默”,员工碍于得罪同事,怕自己提出的意见和建议损害同事的利益而选择沉默;其余 4 项都是来自领导的因素。这在一定程度上说明员工不愿意分享自己的观点保持沉默大部分原因还是跟领导有关,主要体现在两个方面:一是认为领导基本决定了,自己的意见不会起多大作用而选择沉默;二是领导本身不够开明,员工怕提出意见或建议后得罪领导。

表 2 员工沉默行为动机的调查统计

项目	N	均值	排序	标准差
1. 领导基本已经决定了,自己的意见不会起多大的作用	486	3.695 5	2	0.857 87
2. 害怕领导不够开明,提出建议,会对自己产生不好的印象	486	3.397 1	4	1.140 05
3. 领导采纳我建议的可能性很小	486	2.816 9	8	0.983 05
4. 给领导留面子,讨得领导喜欢	486	3.201 6	5	1.396 7
5. 可能影响同事间的人际关系,对于他人工作中的欠缺和疏忽选择沉默	486	3.732 5	1	0.207 62
6. 还是收敛一下,不要提出我的看法,以免成为众矢之的	486	2.960 9	7	0.866 63
7. 没有必要得罪领导和同事	486	3.442 4	3	0.804 48
8. 我和大家关系都不错,碍于面子,还是不要提意见	486	2.963 0	6	1.109 78
9. 别人的事情和我没关系,没必要讲	486	2.240 7	9	1.151 27
10. 我和企业感情不深,对企业的事情不关心,无所谓	486	1.689 3	12	1.688 5
11. 采用中庸之道,不多说也就没有太多责任	486	2.209 9	10	1.110 95
12. 我准备在不久的将来离开企业,没必要说	486	2.205 8	11	1.173 09

2 各样本群体的差异性检验

(1) 不同性别员工沉默行为的动机差异

通过对男性员工与女性员工在沉默行为动机的 T 检验后,分析统计结果(表 3)表明,两者在防御性沉默上认识一致,不存在显著性差异,而在默许性沉默($P=0.001 < 0.05$)和漠视性沉默($P=0.000 < 0.05$)上存在着显著性差异。男性员工比女性员工更倾向于默许性沉默,是导致员工沉默行为的最主要动机。根据期望理论,员工发表意见的程度主

要取决于员工感到意见被采纳的强度,如果员工感到意见被采纳的强度越大,员工发表意见的积极性也会越高。当员工发表意见书前,如果预感到企业已经确定解决此问题的方案,而自己的言论和建议对决定的影响微乎其微,那么员工发表意见的积极性也会大大降低,自然会选择沉默并保留观点。而女性员工相比男性员工更认为漠视性沉默是导致员工沉默行为的主要动机,员工的沉默更多源于对企业利益的漠视、事不关己、即将离开等思想。

表 3 不同性别员工沉默行为的动机差异

项目	总体		男		女		t值及显著性
	M	S	M	S	M	S	
默许性沉默	3.277 8	0.600 0	3.346 2	0.6123 5	3.155 2	0.555 1	3.407, $P=0.001 < 0.05$
防御性沉默	3.274 7	1.706 3	3.375 0	2.048 8	3.094 8	0.752 4	1.739, $P=0.083 > 0.05$
漠视性沉默	2.086 4	0.858 0	1.874 2	0.787 0	2.467 0	0.850 4	-7.732, $P=0.000 < 0.05$

(2) 其他不同群体员工沉默行为的动机差异

一是青年员工和中年员工沉默行为动机的比较分析。青年员工指年龄在 18~45 岁之间的员工,中年员工指年龄在 46~60 岁之间的员工。通过对青年员工和中年员工的 T 检验后,分析统计结果(表 2)表明,两者在防御性沉默(P 值 = $0.000 < 0.005$)、漠视性沉默(P 值 = $0.000 < 0.005$)均存在着显著性差异。青年员工比中年员工更相信防御性沉默是沉默行为发生的主要动机,同时青年员工对于漠视性沉默引起员工沉默行为更加赞同。中年员工在企业工作时间比较长,相对来说,在人际沟通方面有丰富的经验,对同事的防御心理较小,防御性沉默产生的可能性相对较少;同时,中年员

工的忠诚度比青年员工好,他们产生漠视性沉默的可能性也较小。

二是不同学历的员工沉默行为动机的比较分析。将具有研究生学历的员工与研究生以下学历的员工进行 T 检验后发现,两者在防御性沉默(P 值 = $0.000 < 0.005$)、漠视性沉默(P 值 = $0.000 < 0.005$)均存在着极其显著性差异。而且学历越高,默许性沉默和防御性沉默产生的可能性越大;学历越低,产生漠视性沉默的可能性越大。研究生曾经或多或少参与过课题或项目的研究,对于问题更倾向于系统着手和全盘考虑,这使得他们在面对领导和组织决策时前瞻后顾,产生更多的默许性沉默和防御性沉默。

三是不同企业属性员工沉默行为动机的比较分析。将国有企业、民营企业、外资企业的员工对沉默行为动机进行 T 检验发现,三者只在防御性沉默 (P 值 = 0.003 < 0.005) 上存在显著性差异,国有企业 ($M = 2.97$) 对于防御性沉默的认可小于外资企业 ($M = 3.12$),远小于民营企业 ($M = 3.75$)。通过对重庆高速集团有限公司员工的访谈中得知,国有企业的员工之间的竞争性较小,相对比较稳定,他们之间的人际关系比较和谐,在工作中基本能做到互敬互爱、相互合作、和和气气地将工作完成好,所以员工产生防御性沉默的可能性小得多。而外资企业和民营企业员工之间竞争较激烈,使得其防御性沉默产生的可能性更高。

四是不同管理层级员工沉默行为动机的比较分析。将样本中的 274 名中高层员工和 212 名一般员工进行 T 检验可知,两者在默许性沉默 (P 值 = 0.001 < 0.005)、防御性沉默 (P 值 = 0.000 < 0.005) 和漠视性沉默 (P 值 = 0.000 < 0.005) 上都存在极其显著性差异,这说明中高层员工与一般员工在沉默动机上差异很大。同时我们发现一般员工对于三种沉默行为的评分都远远高于中高层的评分,这说明一般员工产生沉默行为的可能性大于中高层员工。中高层由于在公司或其他组织中具有一定的

地位,发表意见或建议相对来说具有较重的分量,他们的一些想法能够得到实现,这样能够刺激中高层员工积极表达自己对问题的看法,再加之有些问题本身事关中高层员工的切身利益,让他们很难保持沉默。

三、员工沉默行为的影响

国内外文献研究和管理实践表明,员工沉默的弊端是显而易见的。问卷调查中,通过让被调查者对于“员工沉默行为产生的影响是什么”进行从“非常赞同”到“非常不赞同”的唯一选择,其中共归纳出 8 个项目,前七个项目是对员工沉默行为的消极描述,最后一个项目是对员工沉默行为的积极描述。调查结果显示,“沉默行为是一种积极现象”的得分仅为 1.796 3 分,这说明绝对数目的员工认为员工沉默行为对公司会产生不利的影响。在具体的消极影响 7 个项目中平均分在 4.00 分及以上的占了 5 项,最低分得数为 3.456 8 分,说明问卷调查的项目基本上属于员工沉默行为的主要影响。同时,我们发现,数据显示得分最高的第一和第二项都是针对领导,得分排名第三是针对员工,其次是针对组织,这说明员工沉默行为发生首先受到影响的是领导,其次是员工本人和组织。

表 4 员工沉默影响的调查表

项目	N	均值	排序	标准差
1. 导致领导决策信息不对称,决策正确率下降	486	4.356 0	2	0.790 95
2. 信息的过滤和扭曲	466	4.107 0	5	0.613 37
3. 会损坏组织的判断能力和纠正错误的的能力	486	4.412 0	4	0.539 52
4. 导致员工对工作不满、愤世嫉俗、对企业漠不关心以及混日子等消极态度的不良后果产生,造成员工的矛盾和人才流失	486	3.456 8	7	0.895 11
5. 导致员工的工作积极性降低	486	3.835 4	6	0.747 27
6. 导致领导听不到员工的真心话,工作施行中得不到员工的支持与配合	486	4.397 1	1	0.827 81
7. 不利于员工讲真话	486	4.244 9	3	0.965 23
8. 员工沉默有利于企业重要信息的保密,是一种积极行为	486	1.796 3	8	1.319 82

四、减少员工沉默行为的应对策略

1. 调查结果分析

既然员工沉默行为会给组织带来危害,如何有效减少员工沉默行为成为我们不得不面对的问题。调查问卷中共涉及 12 项减少员工沉默行为的措施,各项措施得分统计见表 5。在 12 个项目中平均分在 4.00 分及以上的占了 10 项,最低分得数为

2.510 3 分,说明问卷调查的项目绝大部分属于减少员工沉默行为的主要措施。

从均数分析看,项目 7 和项目 8 中关于招聘、绩效的相关措施得分较低,都列于“较不重要”的层级,是因为员工认为,通过招聘中淘汰具有沉默倾向的应聘者不一定准确,而通过设置绩效指标遏制员工沉默行为有失偏颇,难以设定指标且不一定能达到相应效果。

“培养组织相互信任和开放性的文化”、“通过建设合理的职业生涯制度,将员工的个人理想、奋斗目标与企业的整体利益结合起来”、“加强培训,增强员工的自身素质和能力”、“管理者应该改变自己的观念和态度,多一点宽容和理解”、“领导要正确对待员工意见”以及“通过奖励员工提

出的积极建议,激励员工多提意见”是减少员工沉默行为的主要措施。在一定程度上说明,减少员工沉默行为是一个系统工程,其涉及诸多方面,诸多环节,这就要求组织管理者应树立全局思想,调动一切可以利用的资源,创造有利条件,减少员工沉默行为的发生和再发生。

表5 减少员工沉默行为的措施统计

项 目	N	均值	排序	标准差
1. 培养组织相互信任和开放性的文化	486	4.6708	1	0.63785
2. 构建科学合理的沟通和意见收集系统	486	4.3786	7	0.87854
3. 管理者应该改变自己的观念和态度,多一点宽容和理解	486	4.5041	4	0.78055
4. 领导要正确对待员工意见	486	4.4362	5	0.90761
5. 采取必要的手段保护那些提供和反映敏感信息的员工	486	4.1317	10	0.87293
6. 培养员工的归属感和职业热爱感	486	4.3621	8	0.90162
7. 在招聘过程中,利用面试技术、心理测评技术等淘汰具有沉默倾向应聘者	486	2.5103	12	0.92997
8. 针对员工沉默行为设计相关的绩效考评指标,遏制此行为的发生	486	2.8951	11	1.16800
9. 通过奖励员工提出的积极建议,激励员工多提意见,增强参与意识	486	4.4177	6	0.80745
10. 通过建设合理的职业生涯制度,将员工的个人理想、奋斗目标与企业的整体利益结合起来	486	4.5988	2	1.91724
11. 加强培训,让员工更加关心、热爱、忠诚自己的组织	486	4.2572	9	0.81841
12. 加强培训,增强员工的自身素质和能力	486	4.5185	3	0.71123

2 减少员工沉默行为的建议

(1) 理念的宣传贯彻是减少员工沉默行为的前提

培养组织相互信任和开放性的文化,创建良好的人际关系和开放的沟通环境,增强企业内部同事之间、上下级之间的开放和信任程度,这是一个组织减少员工沉默行为的核心理念。通过员工对组织、对上级和对同事信任的培养,来维系员工和组织的感情依恋,保护员工的内在积极性,降低同事间和上下级间的潜在人际冲突。组织可以通过开展各种文娱、游戏、拓展训练等活动宣传和贯彻企业相互信任和开放的组织文化,通过文化的内化作用使员工感觉到企业是自己的大家庭,自己是组织的主人,使其愿意为企业或组织献计献策,竭尽全力。^[5]

(2) 制度的创新是减少员工沉默行为的保障

制度是要求大家共同遵守的办事规程或行动准则。要减少员工沉默行为,最直接的方法就是组织沟通制度的重新构建。组织应该根据外部环境的改变和内部结构的调整构建科学合理的沟通和意见收集系统,保持沟通渠道畅通。对于企业来

讲,为提高沟通效率,鼓励员工多提意见,可以设置一些如接待日、意见信箱、总经理邮箱等方式,让员工的意见或建议及时快捷地报送到决策者手中。很难想象索尼公司的高级主管没有自己的办公室,甚至连分厂厂长也没有办公室,这是索尼公司期望大家消除等级隔阂、融为一体、互相接受和尊重的一种沟通制度。

(3) 领导的重视是减少员工沉默行为的关键

领导应该改变自己的观念和态度,多一点宽容和理解,虚心接受员工的建议,甚至把听取抱怨当作自己的一项职责,换位思考,不要当即批驳员工的怨言,应该让他们一说为快;领导要正直诚实,海纳百川。^[6]正确对待员工意见,对于未采纳的意见,要对员工做出合理的解释,积极维护员工利益;采取必要的手段保护那些提供和反映敏感信息(如上级的能力、工作失误、营私舞弊等问题)的人。

(4) 员工的配合是减少组织沉默行为的基础

日本松下电器公司有一句名言:“出产品之前先出人才”,拥有强大人力资源的松下公司值得任何企业向它学习,其创始人松下幸之助更是强调:“一个天才的企业家总是不失时机地把对职员的培

养和训练摆上重要的议事日程。海尔首席执行官张瑞敏也说:“人,是企业之本”、“相马不如赛马,赛马不如养马”,这充分说明了培训对于现代企业发展的重要作用。通过培训,可以让员工的人力资本实现增值,为企业的持续发展提供足够的动力。通过加强培训,一是增强员工的自身素质和能力,让员工感觉企业对他们的重视;二是让员工更加关心、热爱、忠心自己的组织,在企业管理中积极献言献策;三是培养员工的归属感和职业热爱感,通过增强员工的企业满意度来提升他们的企业自豪感。同时,通过奖励员工提出的积极建议,激励员工多提意见,提高参与的积极性;通过建设合理的职业生涯规划制度,将员工的个人理想、奋斗目标与企业的整体利益结合起来。

参考文献:

- [1] Dyne L V, Ang S, Botero I C. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs [J]. Journal of Managerial Studies, 2003 (9): 1359-1392.
- [2] Edmondson A C. Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams [J]. Journal of Management Studies, 2003, 40 (6): 1419-1452.
- [3] 郑晓涛,等. 中国背景下员工沉默的测量以及信任对其的影响 [J]. 心理科学, 2008, 40 (2): 219-227.
- [4] 何铨,马剑虹. 沉默的声音:组织中的沉默行为. 心理学进展 [J]. 2006, 14 (3): 413-417.
- [5] 曾国平,王鸣. 员工心理契约违背的现实原因及其规避 [J]. 重庆工学院学报(社会科学版), 2008 (7): 44-45.
- [6] 曾仕强. 人性管理 [M]. 北京:东方出版社, 2006.

(编辑:南 北;校对:段文娟)

(上接第 18 页)

(1)大尺度范围的长江上游地区包括了四川、重庆、云南和贵州四省市的全部,这保持了省级行政区划的完整性,有利于在整省市的范围研究区域经济问题并组织经济协作。这一区域可界定为人们所说的“长江上游地区”的范围。

(2)中尺度范围的长江上游流域经济带(区)保持了县级(市、区)行政单元的完整性,且各行政区均处在长江上游流域区,突出了流域区与经济区的结合。它的范围比大尺度范围的长江上游地区要小,而区域内的经济联系性更加紧密。

(3)小尺度范围的长江上游经济区的划分,是以区域经济增长极的概念为主导因素划分的,它是区域的经济核心,是带动区域或更大范围经济增长的引擎。

所以,以上两类共四个层次区域的划分可以满足不同目标的需要。

致谢:王崇举教授、廖元和研究员、刘昌用博士、骆东奇博士、文传浩博士、邹璇博士、吴华安硕士等学者参加了长江上游经济带范围界定的讨论;赵伟博士协助制图,谨致谢忱!

参考文献:

- [1] 胡欣. 中国经济地理 [M]. 立信会计出版社, 2003.
- [2] 潘树荣. 自然地理学 [M]. 北京:高等教育出版社, 1985.
- [3] 刘盛佳. 长江流域经济发展的上、中、下游比较研究 [M]. 武汉:华中师范大学出版社, 1998.
- [4] 伍新木,张秀生. 长江地区城乡建设与可持续发展 [M]. 武汉:武汉出版社, 1999.
- [5] 夏国政,等. 21世纪长江中游发展的突破口 [M]. 武汉:武汉大学出版社, 1998.
- [6] 李敏纳. 国内流域经济研究述评 [J]. 湖北社会科学, 2008 (7).
- [7] 王静雯. 中国地理教程 [M]. 北京:高等教育出版社, 2007.
- [8] 水利部长江水利委员会. 长江流域地图集 [Z]. 北京:中国地图出版社, 1999.
- [9] 中华人民共和国民政部. 中华人民共和国行政区划简册 (2009) [Z]. 北京:中国社会科学出版社, 2009.
- [10] 周婷. 长江上游经济带与生态共建研究 [M]. 北京:经济科学出版社, 2008.

(编辑:夏 东;校对:段文娟)