

上级发展性反馈对员工创新绩效的双路径影响研究

戴钰婷, 余敬*

中国地质大学(武汉)经济与管理学院, 湖北 武汉

收稿日期: 2021年10月1日; 录用日期: 2021年11月1日; 发布日期: 2021年11月11日

摘要

上级发展性反馈是员工创新的重要信息来源之一。现有文献多从上级发展性反馈的单维度来探讨对员工创新的作用机制。基于资源保存、社会交换以及社会认知理论, 以领导成员交换和自我效能感为中介变量, 将上级发展性反馈分为积极与消极两个维度, 构建了上级发展性反馈对员工创新绩效的双路径模型, 统计分析459位企业员工调查数据的结果表明, 上级发展性反馈对领导成员交换、自我效能感以及创新绩效均有显著的正向作用, 其中上级积极发展性反馈对各个变量的促进作用明显大于消极发展性反馈, 领导成员交换和自我效能感在上级发展性反馈与创新绩效之间发挥部分中介作用。其研究成果不仅拓展了基于积极与消极两个维度的上级发展性反馈双路径影响研究视角, 还对组织中管理者如何更有效地进行上级发展性反馈具有重要的指导意义。

关键词

上级发展性反馈, 自我效能感, 领导成员交换, 创新绩效

The Dual Path Influence Analysis of Supervisor Developmental Feedback on Employees' Innovation Performance

Yuting Dai, Jing Yu*

School of Economics and Management, China University of Geosciences, Wuhan Hubei

Received: Oct. 1st, 2021; accepted: Nov. 1st, 2021; published: Nov. 11th, 2021

Abstract

Supervisor developmental feedback is one of the important sources of information for employee

*通讯作者。

innovation. The existing literature mostly discusses the mechanism of supervisor developmental feedback on employee innovation from a single dimension. Based on the theories of resource conservation, social exchange and social cognition, with the leader-member exchange and self-efficacy as mediators, supervisor developmental feedback is divided into positive and negative dimensions, and the two-path model of supervisor developmental feedback on employees' innovation performance is constructed. According to the statistical analysis of the survey data from 459 employees, the results indicate that superior developmental feedback has a significant positive impact on the leader-member exchange, self-efficacy and innovative performance. Among them, the positive supervisor developmental feedback has obviously greater influence than that of the negative one, and the leader-member exchange and the self-efficacy play a part of the mediating role between the supervisor developmental feedback and the innovative performance. The findings of this research not only expand the perspective of research on two-path of supervisor developmental feedback, from positive and negative dimensions, but also provide important guidance for managers in the organization to conduct superior developmental feedback more effectively.

Keywords

Supervisor Developmental Feedback, Self-Efficacy, Leader-Member Exchange, Innovative Performance

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

21 世纪互联网时代瞬息万变, 创新已然是世界大势所趋, 也是企业命运所系。在组织中, 创新不仅仅应该依靠中高层领导以及科研人员, 更应该集中所有员工的思考力量。创新绩效是指在个体水平上产生的新颖、切实可行的, 对组织而言具有价值的产品、过程、方法与思想(韩翼, 杨百寅, 张鹏程, 2011), 包含创新意愿、创新行为以及创新结果三个维度的内涵(韩翼, 廖建桥, 龙立荣, 2007)。员工创新是个人主观内在特质与客观外在环境共同作用的结果, 员工想要在组织中变革与创新需要有主动打破常规(张振刚, 李云健, 余传鹏, 2014)、敢于变革的思维和勇气, 同时也需要他人的成功经验借鉴(张振刚, 李云健, 余传鹏, 2014)和组织的资源与情感支持(刘智强等, 2015)。阿什福德(Ashford & Tsui, 1991)发现, 员工更加关注并相信具有合法权力影响其成就的反馈来源, 例如领导的反馈, 说明来自上级的反馈对于员工来说感知价值更高。领导有效的反馈和互动是保证下属快速发展和组织流程效率的核心要素, 与员工的创新绩效存在着密切联系。

上级发展性反馈(Supervisor Developmental Feedback, 以下简称 SDF)由 Zhou (2003)第一次提出, 它是指组织中直接上级向员工提供的, 对员工在工作中学习、发展进步等方面有帮助、有价值的反馈。Zheng 等(2015)将上级发展性反馈分为积极(Positive Supervisor Developmental Feedback, 以下简称 PSDF)与消极(Negative Supervisor Developmental Feedback, 以下简称 NSDF)两个维度, 其中积极维度旨在加强可取的绩效行为, 消极维度旨在纠正不可取或无效的绩效行为。首先, 与创新工作内容相关的技能和策略反馈是推动创新的必要工作资源, 同时传达了对员工鼓励、尊重和认可(崔杨, 于桂兰, 2019)的积极态度; 其次, 过去的成功经验使员工在创新的过程中更有信心, 面对难题和挫折敢于挑战与坚持; 最后, 上级发展性反馈让员工感受到上级的关注与重视, 因此建立起高质量的领导成员交换关系, 员工自愿做出相应的回馈行为, 如创新变革(张振刚, 余传鹏, 李云健, 2016)、组织公民行为(尹晶, 郑兴山, 2011), 建言(苏伟琳, 林新奇, 2020), 下属

知识共享(苏伟琳, 林新奇, 2019)等。上级发展性反馈尚属于一个较新的构念, 国内关于上级发展性反馈研究主要集中在探讨单维度反馈对员工行为(刘兵, 刘培琪, 2020)影响, 但对上级提供反馈的不同方式对员工创新绩效的影响关注较少。在中国语境中, 人们的沟通方式较为含蓄(耿紫珍, 赵佳佳, 丁琳, 2020), 上级不同的反馈方式会对员工造成不同程度的影响(Dimotakis, Mitchell, & Maurer, 2017)。目前关于反馈方式对员工创新影响机理还缺乏系统地探索与阐释, 因此有必要探究不同方式的反馈对员工行为的影响。

综上, 本文将聚焦在组织和个体两个层面, 选取领导成员交换和自我效能感为中介变量, 从资源保存、社会认知、社会交换三个理论视角来探讨积极与消极的上级发展性反馈方式对员工创新绩效的不同影响。本文结合韩翼、廖建桥、龙立荣(2007)对员工创新绩效的三维度内涵, 对 Zheng 等(2015)编制的上级发展性反馈的双维度量表进行了关键词修订, 拓展了上级发展性反馈量表, 以期丰富上级发展性反馈和员工创新影响关系的理论研究视角, 并为企业管理者的反馈行为提供可行性建议。

2. 文献回顾与假设提出

2.1. 上级发展性反馈与创新绩效——基于资源保存理论

根据 Hobfoll (2001)资源保存理论, 人们总是在积极努力地维持、保护和构建他们认为的宝贵资源, 拥有较多资源的个体更有能力获得资源。上级提供的建设性意见对于员工来说是一种有实质性帮助的工作资源, 当领导对员工提供积极的发展性反馈时, 不仅说明了领导认为员工的工作表现是高于理想水平(Zhou, 1998)提高了员工的成就感, 还说明了领导对员工的工作和发展关注度高, 给员工带来积极的情绪资源, 这些资源不仅会有助于缓解工作压力(穆滢潭, 2020), 也会有助于提高创新想法诞生的可能性(田贵贤, 陶永朝, 2021), 并激励员工进行将其付诸实践; 此外, 过度的工作要求和压力会降低员工的幸福体验(李爱梅等, 2015), 造成工作倦怠(赵简, 张西超, 2010)、对员工创新产生不利影响(何奇兵, 2021)。SDF 不会给员工设定强制绩效目标, 而是以学习和进步为导向, 员工没有与任务相关的担忧和恐惧, 更能集中精力于实现创新想法的任务本身(Zhou, 1998)。在中国语境下, 人们偏好用委婉方式去反馈, 避免直接正面冲突和尴尬(耿紫珍, 赵佳佳, 丁琳, 2020), 接收到积极反馈的人会比得到消极反馈的人更有创造力(Zhou, 1998)。当上级给员工提供消极发展性反馈的时候, 虽然会打击员工的自信, 但是其提出的发展性反馈会给员工指引正确的方向, 削弱了消极反馈的负面影响。由此提出本文的假设 1:

假设 1: SDF 对员工创新绩效有显著促进作用, 上级积极发展性反馈比上级消极发展性反馈对创新绩效促进作用更大。

2.2. 领导成员交换的中介效应——基于社会交换理论

领导 - 成员交换是指由于管理人员的资源限制会将下属区别对待, 由此形成“圈内人”和“圈外人”两种不同亲疏的上下级关系(Graen & Uhl-Bien, 1995)。

积极发展性反馈旨在加强和鼓励支持员工的积极或可取的行为, 让员工有意识地朝着正确的方向发展; 而消极的发展性反馈旨在要求员工识别自身工作表现的不足之处并纠正, 虽然上级消极发展性反馈内容包括负面信息和批评, 有时会让下属感到沮丧(Zheng et al., 2015), 但其提供的建议对员工来说更有价值。一方面, SDF 中包含了对员工的工作学习发展等内容, 员工在得到上级的建设性建议之后, 能够在未来的工作学习中进一步改进, 并感知自己被领导视为自己的“圈内人”(苏伟琳, 林新奇, 2019); 另一方面, SDF 在不要求员工完成特定的绩效目标基础之上给予指导, 不带其他目的性, 从而使员工更加信任并遵从上级领导的决策, 形成高质量的上下级关系。由此提出如下假设 2:

假设 2: SDF 对领导成员交换有正向促进作用, 上级积极发展性反馈比上级消极发展性反馈对领导成员交换的促进作用更大。

基于社会交换理论中的“互惠”原则：即一方为另一方提供帮助或给予其某种资源时，后者有义务回报(邹文簏, 田青, 刘佳, 2012)。SDF 对员工的工作学习发展有所助益，因此接收到 SDF 的员工，会感知到自己被领导优待与重视，员工会以积极行为回报领导者和组织(余嘉禾, 王碧英, 2017)，例如提供更多的创新的点子，投入自己的精力去思考优化改良的细节，在工作中遇到难题愿意克服，承担更多超越工作要求的任务(张银普等, 2020; 苏伟琳, 林新奇, 2019)为领导分忧解难等。员工有赖于领导提供的资源、信息与支持，它们是影响员工创造力的重要因素(江静, 杨百寅, 2014)，通过已有研究也可以看出 SDF 通过领导成员交换正向影响员工的创造力(尹晶, 郑兴山, 2011; 江静, 杨百寅, 2014)。由此提出如下假设 3:

假设 3: 领导成员交换在 SDF 与创新绩效之间有显著正向中介作用。

2.3. 自我效能感的中介效应——基于社会认知理论

自我效能感是指人们对自己能达到既定水平能力的相信程度(Bandura, 1994)。自我效能感是动态的概念，随获得的新的信息而变化，而来自上级的信息型反馈则是影响员工可行性判断的重要因素。高自我效能感的个体面对失败，很快恢复并加强自身的信心；相反对自己没有信心的个体会回避困难的任务，更容易放弃。根据社会认知理论，自我效能感的来源有以下四种：过往的成功经验、模仿或替代的经验、劝说和生理与情绪状态(姚凯, 2008)。领导提出的建设性意见是根据过往的成功经验总结出来，能给员工提供详细的指引，提高目标的可实现性。接受更多积极反馈的员工的自我效能感会有更大的提高(Karl et al., 1993)，虽然 PSDF 在沟通方式上可能会打压员工的信心从而削弱对员工的自我效能感的促进作用(姚凯, 2008; Daniels & Larson, 2001)，但是由于 SDF 是属于信息型反馈，即便是消极的反馈也会聚焦引导个体关注与分析自己与目标之间的差异，令员工意识到自己的不足并改正，能给员工在创新过程中有价值的指导，从而增强员工的自我效能感，对工作提供的反馈越多，给员工带来的进步越大(Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979)。因此提出如下假设 4:

假设 4: 上级发展性对自我效能感有正向促进作用，且积极的反馈比消极的反馈更有可能提高自我效能感。

自我效能感是个体衡量判断自身能力大小的结果，它又会影响到个体未来的行为与决策以及投入努力的程度，进而决定其未来的工作表现(姚凯, 2008)。员工创新是思维产生、行为促进和实现想法的复杂组合(Hu & Zhao, 2016)。个体感知困难存在解决的办法时，就会获得自信，从而全心全意投入工作，更有可能产生有创意的想法(卢小君, 张国梁, 2007)。信息型反馈内容本身会激励员工努力提高未来的绩效(Li et al., 2011)，员工在接收到 SDF 后，会借鉴过往的成功经验来解决自己工作中的难题，调整自己的工作方向，受到以往成功经验的激励与启示，员工更愿意相信自己可以达到目标，将想法落到实处。已有研究证明员工的自我效能感对创新绩效的正向促进作用(赵燕梅, 张正堂, 2020; 王辉, 聂巧媛, 2021)。由此提出如下假设 5:

假设 5: 自我效能感在 SDF 和创新绩效之间有显著正向中介效应。

综上所述，本文从资源保存、社会交换、社会认知理论整合视角出发，提出 SDF 对员工的创新绩效行为影响的双路径模型，如图 1。

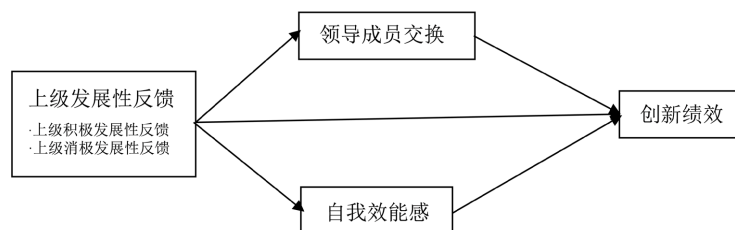


Figure 1. Dual path model
图 1. 双路径模型

3. 研究方法

3.1. 研究样本

本研究主要以企业员工为调查对象, 样本主要涉及金融服务业、互联网电子通信行业、物流行业等不同行业的企业员工。本调查一共回收样本 459 份, 有效问卷 411 份, 有效回收率 89%。

3.2. 变量测量

3.2.1. 模型变量

本文分别选取了 Schwarzer 等人(1997)、Graen 和 Uhl-Bien (1995)以及韩翼、廖建桥、龙立荣(2007)的量表来测量自我效能感、领导成员交换、创新绩效三个变量。以上量表均在中国的组管理研究中得以广泛应用, 并被证实具有较高的信效度(徐本华等, 2021; 楚啸原等, 2021; 李金龙, 2021; 凌淼等, 2021), 其中自我效能感与领导成员交换在本研究中的 Cronbach's α 值分别为 0.895 和 0.859。关于上级发展性反馈的测量国内使用较多的是 Zhou (2003)的单维度三题项量表, 本文针对其题项较少, 在中国情境下测量并不完全的问题[9], 结合本研究测量需求, 选取了 Zheng 等(2015)编制的双维度 8 题项量表, 由于该量表聚焦任务绩效测量, 本文根据学者韩翼、廖建桥、龙立荣(2007)的创新绩效三维度划分, 从创新意愿、创新行为以及创新结果三方面重新设计了题项, 同时添加了 Zhou 提到的员工学习与发展两个要素的相关题项, 修订后一共 10 个题项, 其中描述积极、消极反馈的各 5 项。具体如表 1 所示。

Table 1. Variables measure the question and reliability

表 1. 变量测量题项及信度

变量	维度	题项	Cronbach's α
上级发展性反馈 Zheng 等(2015)	积极	1) 我的上司认可我的创新成果, 并在此基础上, 就如何将想法转化为实际应用提供有用信息。	0.873
		2) 我的上司通过表扬我的一些想法和点子来启发我思考如何去改进和完善该想法。	
		3) 在给我反馈时上司认可我创新行动的重要性, 并帮助我学习与提高。	
		4) 在给我反馈的时候, 我的上司将我与其他员工比较并认可我的能力, 并就如何将想法转化为实际应用提供有用信息。	
		5) 添加项: 我的上司会先认可或表扬我的工作能力, 并给我的未来发展提供建议。	
	消极	6) 我的上司否定和批评我的创新成果, 并就如何将想法化为实际应用提供有用信息。	
		7) 我的上司通过否定或批评我的点子或思维来启发我思考如何去改进和完善。	
		8) 在给我反馈的时候, 我的上司会批评我与其他员工相比能力不足, 并就如何将想法转化为实际应用提供有用信息。	
		9) 在给我反馈的时候, 上司批评/否定我的创新行动的重要性, 并帮助我学习与提高。	
		10) 添加项: 我的上司会先批评和否定的我的工作能力并给我的未来发展提出建议。	

Continued

创新绩效 韩翼, 廖建桥, 龙立荣(2007)	创新意愿	1) 为了改善现有状况我会提供新想法。 2) 我会主动提供具有创新性的思想。 3) 我愿意通过学习, 寻找新的工作方法, 技能或工具。	0.9
	创新结果	4) 我曾因提供创新性建议而获得奖励。 5) 我曾把创新性想法转化成实际应用。	
	创新行为	6) 我曾通过学习, 提出一些独创性的解决方案。 7) 我能系统的介绍创新性的思想。 8) 我曾使企业的重要组织成员关注创新性思维。	

3.2.2. 控制变量

根据以往员工创新行为的研究, 本研究选取性别、年龄、受教育程度、工作年限作为控制变量, 来探讨上级发展性反馈不同维度下对员工创新绩效的影响。

4. 研究结果

4.1. 共同方法偏差检验

首先将测评量表导入在 SPSS 25.0 中进行探索性因子分析, 采用 Harman 单因子检验, 结果表明, 在未经旋转的情况下, 首个主成分占总方差解释的 38.71% (<50%), 说明本研究数据样本同源偏差符合要求。

4.2. 验证性因子分析

本研究在 Amos 23.0 软件中进行验证性因子分析, 并对各变量间的区分效度进行检验, 由表 2 可知, 四因子模型的各项拟合指标最好($\chi^2/df = 2.47$ 、RMR = 0.04、PGFI = 0.73、IFI = 0.91、TLI = 0.9、CFI = 0.91、RMSEA = 0.06)。

Table 2. Confirmatory factor analysis

表 2. 验证性因子分析——CFA

	χ^2/df	RMR	RMSEA	PGFI	IFI	TLI	CFI
四因子模型(SDF, LMX, SE, IP)	2.47	0.04	0.06	0.73	0.91	0.90	0.91
三因子模型 c (SDF + LMX, SE, IP)	5.43	0.11	0.10	0.56	0.72	0.69	0.71
三因子模型 b (SDF, LMX + SE, IP)	4.73	0.09	0.58	0.58	0.76	0.74	0.76
三因子模型 a (SDF, LMX, SE + IP)	4.89	0.09	0.10	0.57	0.75	0.73	0.75
二因子模型(SDF + LMX, SE + IP)	6.06	0.11	0.11	0.53	0.67	0.65	0.67
单因子模型(SDF + LMX + SE + IP)	6.46	0.12	0.12	0.53	0.65	0.62	0.64

4.3. 描述性统计

本研究中各变量均值、标准差及变量间的相关系数如表 3 所示。结果显示, SDF 与 IP ($\gamma = 0.498, p < 0.01$), LMX ($\gamma = 0.501, p < 0.01$)以及 SE ($\gamma = 0.517, p < 0.01$)均显著正相关; LMX 与 IP 显著正相关($\gamma = 0.704, p < 0.01$); SE 与 IP 显著正相关($\gamma = 0.688, p < 0.01$)。相关性结果基本符合假设预期, 并为进一步的假设检验提供了支持。

Table 3. Descriptive statistics and correlation analysis
表 3. 描述性统计及相关分析

	M 均值	D 标准差	SDF	SE	LMX	IP
SDF	3.89	0.690	1			
SE	3.93	0.597	0.517**	1		
LMX	3.91	0.632	0.501**	0.669**	1	
IP	4.06	0.607	0.498**	0.688**	0.704**	1

**在 0.01 级别(双尾), 相关性显著。

4.4. 假设检验

本文采用层次分析法, 首先通过多元线性回归分析来验证主效应和中介效应, 回归分析结果见表 4 和表 5。

Table 4. Regression analysis of SDF
表 4. 上级发展性反馈回归分析结果

变量	领导成员交换		自我效能感		创新绩效				
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9
性别	-0.071	-0.020	-0.087	-0.031	-0.102*	-0.049	-0.045	-0.038	-0.037
年龄	0.092	0.086	0.097	0.092	0.057	0.052	0.000	-0.001	-0.012
教育程度	-0.137**	-0.010	-0.066	0.071	-0.093	0.035	0.029	-0.004	0.010
工作	0.064	0.063	0.035	0.034	0.089	0.088	0.022	0.030	0.022
上级发展性反馈		0.488***		0.525***		0.494***	0.178***	0.169***	0.098**
中介变量									
领导成员交换							0.575***		0.391***
自我效能感								0.587***	0.359***
R 方	0.054	0.273	0.032	0.286	0.045	0.270	0.530	0.508	0.592
ΔR 方		0.219		0.254		0.225	0.26	0.238	0.322
F	5.749***	30.359***	3.377*	32.383***	4.75**	29.913***	75.873***	69.436***	83.608***

注: ***表示 $p < 0.001$, **表示 $p < 0.01$, *表示 $p < 0.05$ 。

Table 5. Regression analysis of PSDF and NSDF
表 5. PSDF 与 NSDF 回归分析结果

变量	领导成员交换		自我效能感		创新绩效			
	Model 10	Model 11	Model 12	Model 13	Model 14	Model 15	Model 16	Model 17
性别	-0.062	-0.048	-0.076	-0.057	-0.0921	-0.047	-0.087	-0.044
年龄	0.051	0.074	0.052	0.075	0.0213	-0.013	0.045	-0.015
教育程度	-0.012	-0.055	0.038	0.004	0.0289	0.021	-0.027	-0.005
工作	0.025	0.031	0.010	0.017	0.0339	0.022	0.041	0.021

Continued

PSDF	0.545 ^{***}		0.519 ^{***}		0.586 ^{***}	0.237 ^{***}		
NSDF		0.178 ^{***}		0.194 ^{***}			0.154 ^{***}	0.0026 [*]
中介变量								
领导成员交换						0.316 ^{***}		0.396 ^{***}
自我效能感						0.340 ^{***}		0.418 ^{***}
R 方	0.335	0.136	0.318	0.142	0.3965	0.621	0.111	0.584
F	40.767 ^{***}	12.789 ^{***}	37.734 ^{***}	13.387 ^{***}	53.217 ^{***}	94.434 ^{***}	10.143 ^{***}	80.925

注: ***表示 $p < 0.001$, **表示 $p < 0.01$, *表示 $p < 0.05$, PSDF 为上级积极发展性反馈, NSDF 是指上级消极发展性反馈。

4.4.1. 直接效应检验

由表 4 中的 Model6 可知, 在控制了性别、年龄、教育程度等人口统计学变量以后, SDF 与 IP 之间呈显著正相关关系($\beta = 0.494, p < 0.001$), 由表 5 中的 Model14 和 Model16 中可以看出, PSDF 对 IP 的回归系数($\beta = 0.586, p < 0.001$)大于 NSDF 对 IP 的回归系数($\beta = 0.154, p < 0.001$), 表明 PSDF 对 IP 的促进作用更大, 假设 H1 得到验证; 由表 4 中的 Model2 可知, SDF 与 LMX 显著正相关($\beta = 0.488, p < 0.001$), 再由表 5 中的 Model10 和 Model11 得到 PSDF 对 LMX 的回归系数($\beta = 0.545, p < 0.001$)大于 NSDF 对 LMX 的回归系数($\beta = 0.178, p < 0.001$), PSDF 对 LMX 的促进作用更大, 假设 H2 得到验证; 由表 4 中的 Model4 可知, SDF 与 SE 显著正相关($\beta = 0.525, p < 0.001$), 再由表 5 中的 Model12 和 Model13 得到 PSDF 对 SE 的回归系数($\beta = 0.519, p < 0.001$)大于 NSDF 对 SE 的回归系数是($\beta = 0.194, p < 0.001$), PSDF 的促进作用更大, 假设 H4 得到验证。

4.4.2. 中介效应检验

对于 LMX 的中介作用的检验, 将其加入 SDF 与 IP 的回归方程中, 对比可以看出 Model7 比 Model6 对模型的解释力度增强($\Delta R^2 = 0.26, p < 0.001$)。由表 4 中的 Model7 可以看出: LMX 的回归系数是 0.575, 并且 SDF 的回归系数由 0.494 下降到 0.178, 仍然在 0.001 水平上显著, 表明 LMX 在 SDF 与 IP 关系中是部分中介作用, 假设 H3 得到验证。

对于 SE 的中介作用, 将其加入 SDF 与 IP 的回归方程中, 对比可以看出 Model8 比 Model6 对模型的解释力度增强($\Delta R^2 = 0.238, p < 0.001$)。由表 4 中的 Model8 可以看出: SE 的回归系数是 0.587, 并且 SDF 的回归系数由 0.494 下降到 0.169, 仍然在 0.001 水平上显著, 表明 SE 在 SDF 与 IP 关系中是部分中介作用, 假设 H5 得到验证。

4.4.3. 多重平行中介效应检验

对于 LMX 以及 SE 两个平行中介的效用, 由表 4 可以看到, Model9 的解释力度比 Model7 和 Model8 都增强($\Delta R^2 = 0.322, p < 0.001$)。在 Model9 中, SDF 的系数下降到 0.098, LMX 的回归系数由 0.575 下降到 0.391, SE 的回归系数由 0.587 下降到 0.359, 三个变量仍然在 0.001 水平上显著, 进一步说明双平行中介模型拟合情况比单个中介变量解释度更高。LMX (H3)和 SE (H5)在 SDF 和 IP 之间的中介效应显著。

进一步借助 SPSS 软件中的 Process 插件, 选取“Bootstrap”法进行了 5000 次放回抽样, 来进一步补充说明 LMX 和 SE 在 SDF 与 IP 间的中介效应, 分析结果见表 6。

由表 6 可知, 在单中介变量的 Model1 和 Model2 中, 分别以 LMX 以及 SE 为中介变量时, SDF 对员工 IP 的直接效应的置信区间分别是[0.097, 0.266]和[0.083, 0.260], 且在双中介模型即 Model3 中, SDF 对员工 IP 的直接效应的置信区间为[0.029, 0.166], 均不包含“0”, 说明了 LMX 和 SE 在 SDF 和员工 IP 之间有部分中介的作用, 进一步支持验证了假设 H3 和 H5。

Table 6. Bootstrap analysis
表 6. Bootstrap 分析

	Effect	BootLLCI	BootULCI	效应占比	
总效应	0.435	0.359	0.512		
直接效应: 上级发展性反馈 - 创新绩效	0.169	0.083	0.260	38.74%	Model1
间接效应: 上级发展性反馈 - 自我效能感 - 创新绩效	0.267	0.206	0.332	61.26%	
直接效应: 上级发展性反馈 - 创新绩效	0.178	0.097	0.266	40.99%	Model2
间接效应: 上级发展性反馈 - 领导成员交换 - 创新绩效	0.257	0.198	0.320	59.01%	
直接效应: 上级发展性反馈 - 创新绩效	0.098	0.029	0.166	22.50%	Model3
间接效应: 上级发展性反馈 - 领导成员交换 - 创新绩效	0.174	0.1219	0.2314	40.03%	
间接效应: 上级发展性反馈 - 自我效能感 - 创新绩效	0.163	0.107	0.2226	37.47%	

注: Model 1 和 Model 2 是单中介模型, Model 3 是双中介模型。

5. 结论与启示

5.1. 研究结论

本研究旨在探讨 SDF 对员工创新绩效的双路径影响机制, 研究结果表明: SDF 对领导成员交换以及自我效能感、创新绩效均有显著的正向影响, 领导成员交换以及自我效能感在 SDF 于创新绩效间起部分中介作用, 验证了本文的假设, 证实了在组织中上级若提供发展性反馈能从员工个人角度增强员工的信心, 从而提高员工的自我效能感; 从组织互动角度给予员工积极情绪以及工作上的资源支持, 从而创造良好的上下级交换关系, 从而促进员工的创新绩效。另外, 研究数据还发现, 积极的上级发展性反馈对各变量的促进作用均大于消极反馈, 这表明反馈态度在不同程度上影响了后续的变量, 相对于积极态度来说, 消极反馈所起到的积极作用会被削弱。

5.2. 理论意义

本文的理论意义在于呼应了学者 Zheng 等人(2015)关于探讨上级积极与消极反馈对员工额外角色绩效相关的工作表现, 丰富了上级发展性反馈和员工创新影响关系的研究, 同时为未来关于上级发展性反馈对员工行为影响的分类讨论研究提供了借鉴, 深入阐明了 SDF 对员工创新绩效解释的理论视角, 并在研究需求基础上对量表进行改编, 克服了原量表存在的不足。

5.3. 实践意义

企业管理者应当将反馈作为与员工沟通的重要途径, 企业应该鼓励领导者帮助员工发展与规划。在企业人力资源实践中可以推广“导师制”, 并将导师绩效纳入到 KPI 考核当中, 设立奖金和奖赏政策。此外, 管理者应多用积极反馈给予员工鼓励, 慎用消极反馈。最后企业管理者应当把握好反馈的“道”与“度”, 避免员工过度依赖反馈而丧失自主能动性。

5.4. 研究局限与展望

首先, 虽然本研究数据结果中同源方差在标准范围内, 但是由于测试题均由同一个体填写, 且自变量的测量依靠员工可感知的上级发展性反馈, 与真正的领导反馈可能存在偏差, 今后可以尝试从员工和领导两个方面来收集数据, 使结果更加客观真实。

其次, 本研究虽然验证了领导成员交换与自我效能感的中介效应, 但未能考虑其他因素可能存在的影响, 例如, 不同人格特质员工在接受上级发展性反馈中会做出不同反应, 今后可以考虑将人格特质作为调节变量来讨论。

最后, 本研究的理论基于社会交换、资源保存与社会认知理论三个角度解释其中关系, 今后还可以探索其他可以解释的理论模型来解释上级发展性反馈的相关影响变量。例如, 不同目标导向的个体对于上级发展性反馈的接受程度也会有所区别。所有这些, 都有待今后作更深入的研究。

参考文献

- 楚啸原, 曾攀, 许俏, 赵惜雨, 雷雳(2021). 朋友支持与大学生幸福感: 自我效能感的中介与社会比较倾向的调节. *心理科学*, 44(2), 426-432.
- 崔杨, 于桂兰(2019). 上级发展性反馈对员工创新绩效的影响机制研究. *管理现代化*, 39(1), 37-40.
- 耿紫珍, 赵佳佳, 丁琳(2020). 中庸的智慧: 上级发展性反馈影响员工创造力的机理研究. *南开管理评论*, 23(1), 75-86.
- 韩翼, 廖建桥, 龙立荣(2007). 雇员工作绩效结构模型构建与实证研究. *管理科学学报*, (5), 62-77.
- 韩翼, 杨百寅, 张鹏程(2011). 组织承诺会导致创新: 目标定向的调节作用. *科学学研究*, 29(1), 127-137.
- 何奇兵(2021). 二元压力与员工创新力的关系——有调节的中介模型. *技术与创新管理*, 42(2), 170-176.
- 江静, 杨百寅(2014). 领导-成员交换、内部动机与员工创造力——工作多样性的调节作用. *科学学与科学技术管理*, 35(1), 165-172.
- 李爱梅, 王笑天, 熊冠星, 李斌, 凌文铨(2015). 工作影响员工幸福体验的“双路径模型”探讨——基于工作要求-资源模型的视角. *心理学报*, 47(5), 624-636.
- 李金龙(2021). 员工组织包容性感知对创新绩效的影响. *统计与决策*, 37(7), 181-184.
- 凌淼, 余璇, 张芸子(2021). 人力资源管理强度对科技企业知识型员工创新绩效的影响. *科技进步与对策*, 38(8), 153-160.
- 刘兵, 刘培琪(2020). 角色认同视角下上级发展性反馈对员工创新行为的影响机制. *财贸研究*, 31(8), 77-86.
- 刘智强, 邓传军, 廖建桥, 龙立荣(2015). 组织支持、地位认知与员工创新: 雇佣多样性视角. *管理科学学报*, 18(10), 80-94.
- 卢小君, 张国梁(2007). 工作动机对个人创新行为的影响研究. *软科学*, (6), 124-127.
- 穆滢潭(2020). 家庭工作冲突与个人生活福祉——强化与支持非正式工作资源的观点. *财经研究*, 46(10), 123-138.
- 苏伟琳, 林新奇(2019). 上级发展性反馈对员工建言行为影响的双路径分析——基于社会交换理论与社会认知理论的视角. *经济经纬*, 36(5), 112-119.
- 苏伟琳, 林新奇(2020). 上级发展性反馈对下属知识共享的影响机制: 一个有调节的中介模型. *商业经济与管理*, (10), 29-38.
- 田贵贤, 陶永朝(2021). 魅力型领导与新生代员工创新绩效关系研究——基于多重认同的链式中介模型. *萍乡学院学报*, 38(1), 26-32.
- 王辉, 聂巧媛(2021). 包容性领导对员工创新行为的影响——员工信任和创新自我效能感的作用. *重庆工商大学学报(社会科学版)*, 14(29), 1-12.
- 徐本华, 邓传军, 武恒岳(2021). 领导成员交换与员工主动创新行为: 一个被中介的调节模型. *管理科学*, 34(2), 44-55.
- 姚凯(2008). 自我效能感研究综述——组织行为学发展的新趋势. *管理学报*, (3), 463-468.
- 尹晶, 郑兴山(2011). 上级反馈对员工创造力和组织公民行为的影响——领导-成员交换的中介作用. *科学学与科学技术管理*, 32(12), 153-159.
- 余嘉禾, 王碧英(2017). 谦卑型领导为何能提高员工绩效?领导-成员交换和组织自尊的多重中介作用. *中国人力资源开发*, (10), 52-63.
- 张银普, 骆南峰, 石伟, 万金, 张译方, 杨小进(2020). 中国情境下领导-成员交换与绩效关系的元分析. *南开管理评论*, 23(3), 177-187.
- 张振刚, 李云健, 余传鹏(2014). 员工的主动性人格与创新行为关系研究——心理安全感与知识分享能力的调节作用. *科学学与科学技术管理*, 35(7), 171-180.

- 张振刚, 余传鹏, 李云健(2016). 主动性人格、知识分享与员工创新行为关系研究. *管理评论*, 28(4), 123-133.
- 赵简, 张西超(2010). 工作压力与工作倦怠的关系——心理资本的调节作用. *河南师范大学学报(自然科学版)*, 38(3), 139-143.
- 赵燕梅, 张正堂(2020). 服务型领导在组织创新氛围影响员工创新行为动力机制中的调节效应. *华南师范大学学报(社会科学版)*, (6), 127-141+191-192.
- 邹文麓, 田青, 刘佳(2012). “投桃报李”——互惠理论的组织行为学研究述评. *心理科学进展*, 20(11), 1879-1888.
- Ashford, S. J., & Tsui, A. S. (1991). Self-Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking. *Academy of Management Journal*, 34, 251-280. <https://doi.org/10.5465/256442>
- Bandura, A. (1994). Self-Efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of Human Behavior* (Vol. 4, pp. 71-81). Academic Press.
- Daniels, J. A., & Larson, L. M. (2001). The Impact of Performance Feedback on Counseling Self-Efficacy and Counselor Anxiety. *Counselor Education and Supervision*, 41, 120-130. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6978.2001.tb01276.x>
- Dimotakis, N., Mitchell, D., & Maurer, T. (2017). Positive and Negative Assessment Center Feedback in Relation to Development Self-Efficacy, Feedback Seeking, and Promotion. *Journal of Applied Psychology*, 102, 1514-1527. <https://doi.org/10.1037/apl0000228>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, 50, 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hu, B., & Zhao, Y. (2016). Creative Self-Efficacy Mediates the Relationship between Knowledge Sharing and Employee Innovation. *Social Behavior and Personality*, 44, 815-826. <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.5.815>
- Ilgel, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64, 349-371. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.4.349>
- Karl, K. A., O'Leary-Kelly, A. M., & Martocchio, J. J. (1993). The Impact of Feedback and Self-Efficacy on Performance in Training. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 379-394. <https://doi.org/10.1002/job.4030140409>
- Li, N., Harris, T. B., Boswell, W. R., & Xie, Z. (2011). The Role of Organizational Insiders' Developmental Feedback and Proactive Personality on New Comers' Performance: An Interactionist Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1317-1327. <https://doi.org/10.1037/a0024029>
- Schwarzer, R., Babler, J., Kwiatek, P., Schroder, K., & Zhang, J. X. (1997). The Assessment of Optimistic Self-Beliefs: Comparison of the German, Spanish, and Chinese Versions of the General Self-Efficacy Scale. *Psychologia: An International Journal of Psychology in the Orient*, 46, 69-88. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1997.tb01096.x>
- Zheng, X., Ismael, D., Yin, J., & Dan, S. C. (2015). Positive and Negative Supervisor Developmental Feedback and Task-Performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 36, 212-232. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2013-0039>
- Zhou, J. (1998). Feedback Valence, Feedback Style, Task Autonomy, and Achievement Orientation: Interactive Effects on Creative Performance. *Journal of Applied Psychology*, 83, 261-276.
- Zhou, J. (2003). When the Presence of Creative Co-Workers Is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality. *The Journal of Applied Psychology*, 88, 413-422. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.413>