

# 前摄性行为视角下的员工创新

## ——前摄型人格、反馈寻求与员工创新绩效\*

○ 张婕 樊耘 张旭

**摘要** 随着外部环境日渐复杂,新一代员工自我意识觉醒,信息化工作模式扩展,企业传统管理机制对员工绩效的影响越发有限。利用员工自我管理机制以及前摄性行为提升其自身创新绩效的管理路径有望成为持续增强企业创新实力的新方法。研究以国有科技型组织中的知识员工为样本,以主动反馈寻求行为为中介,探索前摄型人格对员工创新绩效的影响机制。研究表明,员工前摄型人格对其创新绩效具有正向影响;反馈寻求行为(询问与监测)完全中介前摄型人格对创新绩效的影响;主管对创新的支持正向调节直接反馈寻求行为——询问与创新绩效的关系,具有创新性同事的存在正向调节间接反馈寻求行为——监测与创新绩效的关系。

**关键词** 员工创新;前摄性行为;反馈寻求;前摄型人格

\* 本文受国家社会科学基金项目(10BGL002)、国家教育部博士点基金(20130201110020)资助

### 引言

当前国际竞争日益激烈,外在环境变化日新月异,如何保持企业的持续创新是我国企业生存与发展亟需解决的关键问题。员工是企业创新的主体与实施者,是企业创新最根本的动力源。员工创新是指员工产生新颖、实用、有益于企业发展想法的过程。<sup>[1]</sup> 以往诸多研究都致力于探索促进或阻碍员工创新的个体以及环境因素。研究表明,员工的创造性人格、学习导向、内在动机以及成长需求等都会在不同程度上影响其创新绩效;<sup>[2-5]</sup> 此外,外在环境特征,如组织的创新氛围、灵活的工作安排、授权的领导方式等亦会促进组织内员工的创新。<sup>[6-9]</sup>

虽然现有研究对员工创新的内在心理动机因素与外在环境促进因素进行了详尽的探讨,但忽略了创新作为个体认知功能的重要产物,是由识别问题、搜寻信息以

及构想解决方法等一系列认知与行为活动所构成的连续过程。<sup>[7]</sup> 而创新结果的产生,必然会受到个体主动自觉地对该过程的管理与调节的影响。然而,以往研究对于何种员工会主动自发地采取行动管理与提升自身创新,他们如何主动管理该过程,以及这种主动的管理调节行为对其创新绩效有何种贡献却知之甚少。此外,在管理实践方面,组织环境日渐复杂,新一代员工自我意识逐步觉醒,信息化工作模式的出现等外界因素的变化都在模糊传统管理边界,挑战传统领导模式,进而促使组织迫切需要员工体现出高的主动性、自发性与自我管理技巧。因此,无论是理论构建发展,还是管理实践诉求都表明,我们应站在员工自发、主动规划、管理自我行为的视角上重新审视个体创新机制。

积极心理学所提出的前摄性行为理论,正可为研究员工如何自发管理与提升自身创新提供理论基础。该理论有别于传统以员工为消极的受管理者视角所构建的研究,注重员工在工作中的主动性与自发性。<sup>[10]</sup> 具体而言,员工会自发寻求信息、找寻机会、改善现状、积极主动管理自身行为以完成工作等。<sup>[11]</sup> 因此,本文认为,以前摄性行为视角来探索员工创新问题将会进一步拓展与深化现有研究。

### 一、理论基础与假设提出

#### 1. 理论基础

前摄性是指员工在组织行为中的一种行动导向。前摄性行为理论认为员工在其工作行为中扮演着积极主动的角色,他们会主动创造环境,改善条件,主动寻求机会与信息,而非消极被动地等待被管理。<sup>[10-12]</sup> 现有研究对前摄性行为的界定主要有以下三种视角:其一,人格特质视角。Bateman 等认为,前摄性行为是一种稳定的人格特征。他们提出前摄型人格的概念,用以区分人们采取行动来影响、改善其所处环境的程度。具有高前摄

主题文章

型人格的员工不甘受到环境要素的约束，具有强烈改变环境的愿望，更善于积极主动完成工作。<sup>[13]</sup>其二，行为视角。在该视角下，前摄性行为是一种与消极、反应式行为相对应的自发、主动改善环境以提高自身处境为目的的行为模式。<sup>[10,11]</sup>其三，过程视角。Grant等指出，前摄性是一种动态的过程。它包括个体的预期、准备与具有未来导向的行动。在这一行为过程中，个体最终通过产生相应的前摄性行为而对未来产生影响。<sup>[14]</sup>Parker指出，前摄性行为的过程观可准确地捕捉到前摄性行为的发生影响过程，特别是前摄性行为对个人绩效的影响。<sup>[11]</sup>基于此，本文采用前摄性行为的过程观来研究员工创新，即探索个体如何通过前摄性行为来管理与促进自身创新绩效。

有关研究中，反馈寻求行为是典型的前摄性行为之一。<sup>[10]</sup>反馈寻求行为是指个体主动寻求有关其绩效评价信息的行为。<sup>[15]</sup>Stobbeleir等指出，反馈寻求行为与员工创新具有密切关系。<sup>[16]</sup>首先，以往研究指出，主管给予员工工作反馈可有效提升下属创新绩效。<sup>[17]</sup>然而，当今员工工作任务具有高度动态性，组织与主管无法系统、细致、精确地预定员工的工作目标。此外，创新行为本身具有较高的不确定性与模糊性。<sup>[18]</sup>这致使在管理实践中，传统上传下达的反馈模式受到挑战，主管对员工的反馈常常无法做到及时、准确，继而其对员工创新绩效所产生的影响力亦会减弱。针对这一状况，员工主动寻求反馈更能满足其自身对相关的需求，从而最大化其创新绩效。其次，员工创新是一个社会性的过程，<sup>[19]</sup>员工与组织内其他人之间的互动是成为其创新观念产生的重要来源。<sup>[20]</sup>反馈作为绩效信息的交换渠道与载体，是组织内员工之间、员工与管理层之间互动的重要方式之一。<sup>[17]</sup>员工积极主动寻求反馈不仅可以帮助其更好地适应持续变化的工作目标，更能够增加其在工作所需信息的数量及多样性。<sup>[16]</sup>而以往研究指出，工作与相关的信息输入不仅是员工提出新方法、新点子的重要驱动之一，<sup>[21]</sup>更会影响员工创新想法的实用性与可行性，从而提升员工的创新绩效。<sup>[4]</sup>因此，本研究认为员工主动的反馈寻求行为可作为以前摄性行为理论研究创新的重要机制。

根据前摄性行为理论可知，前摄型人格——主动发起改变、努力影响环境的人格倾向，可影响个体的前摄性行为，继而塑造前摄性动态过程。<sup>[11]</sup>以往研究指出，前摄型人格会影响反馈寻求行为。具体而言，高前摄型人格的员工展示出更多的反馈寻求行为。<sup>[22]</sup>因此，在前摄性行为过程视角下，本文认为具有前摄型人格的员工会主动积极寻求反馈，从而获取更为多样化与更为丰富的信息与资源，进而用以改善自身环境、创造新的工作程序、发展新的工作方法，最终可提升其创新绩效。而

这也完整展现出个体由人格特质到行为再到对未来产生影响的前摄性动态过程。

此外，在采用前摄性行为视角研究员工创新时，亦不能忽略组织情境的作用。Parker等指出，工作情境如工作控制、感知到的组织公平等可作为调节变量影响前摄性行为的动态过程。<sup>[11]</sup>结合以往对员工创新的研究，本文认为主管对创新的支持以及具有创新性同事的存在可作为情境变量调节反馈寻求行为与创新绩效之间的关系。首先，以往研究表明主管对创新的支持以及具有创新性同事的存在可以正向影响员工的创新绩效；<sup>[23,24]</sup>其次，根据上文可知，对于反馈寻求行为而言，行为主体通过该行为获得的有关自身绩效评价的信息是影响其创新的关键。绩效评价的标准、内容与方式均会影响个体对此类信息的感知，并给予员工一定的导向性。而反馈寻求行为的寻求对象主要为上级主管与周遭同事。即主管与同事作为信息输出者，可直接影响信息输出的方式、内容与质量等。

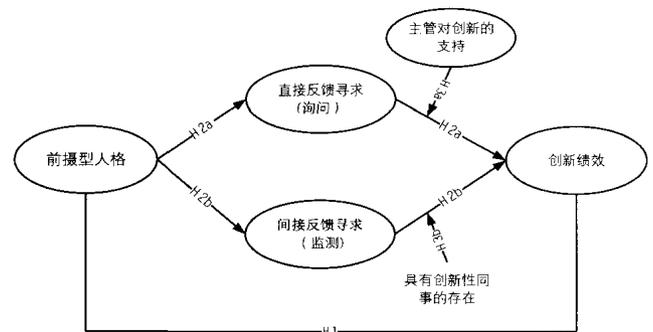


图1 理论模型

此外，Frederik等的研究指出，反馈源的特征会影响反馈者所获得的信息，进而影响反馈寻求行为对绩效的影响。<sup>[15]</sup>因此，主管对创新的态度，以及同事的典范作用均会在反馈寻求行为对创新绩效的影响过程中起到调节作用。具体而言，当主管更为支持创新时，便会更侧重给予创新绩效更高的评价，并在反馈过程中透露出更多对个体创新的支持；类似，当周边存在具有创新性的同事时，员工可通过反馈监测技巧获得有关创新绩效评价的信息，并可通过观察与模仿来学习成功的创新经验，从而提高其创新绩效。因此，本文将主管对创新的支持，以及具有创新性同事的存在纳入研究框架中，探讨其在反馈寻求行为与创新绩效关系中的调节作用，从而更好地诠释前摄性行为视角下的员工创新过程，并对作用边界加以识别（如图1）。

2. 假设提出

(1) 前摄型人格与员工创新绩效

前摄型人格是指个体主动发起改变、努力影响环境

等积极角色导向 (Actively Role Orientation) 的性情。<sup>[13]</sup> 该构念体现出个体致力于建设性改变的内在倾向。与那些被动适应环境的个体相比, 具有前摄型人格的个体善于识别机会、采取行动, 并坚持不懈直到自身目标达成。<sup>[10]</sup> 以往研究表明, 前摄型人格特质与诸多工作场所行为具有相关关系, 如工作绩效、组织公民行为等。<sup>[12]</sup> 本文认为, 前摄型人格可通过以下三种路径对员工创新绩效产生影响: 首先, Bateman 等指出, 具有前摄型人格的个体善于寻求新的信息与实践来达成自身目标或改善自身绩效。同时, 具有前摄型人格的员工更善于识别机会, 常努力完成超出其角色期望以外的工作。<sup>[13]</sup> 因此, 此类员工会倾向于主动更新自身专业知识与工作技巧——这就为他们展现出较高的创新绩效提供了知识基础; 其次, 具有前摄型人格的员工所展现出的超出普通工作要求期望的作为与主动性, 亦为其主动创新提供动机基础。而相关的知识技巧与创新动机, 正是 Ford 的研究中所指出的员工放弃习惯性行为而采取创新的两个强大推动力。<sup>[25]</sup> 此外, Thompson 指出, 前摄型个体具有更强的社会网络构建能力与社会资本。<sup>[26]</sup> 个体创新过程具有一定的社会性。当个体拥有越多社会网络纽带时, 其获得的信息与观点也越多样化, 亦会拥有更多开展主动创新、变革的资源与机会。<sup>[20,27]</sup>

在实证研究方面, Fuller 等的元分析发现前摄型人格与个体创新绩效具有正向的联系。<sup>[28]</sup> 同时, Parker 等的研究指出, 前摄型人格会正向影响个体主动解决问题的行为 (Proactive Problem Solving)。而该研究所定义的主动解决问题行为指个体自发的、为避免问题重复出现而采用独特、新颖方法去解决问题的行为。<sup>[29]</sup> 该定义与个体创新具有一定相似性。此外, Gong 等的研究指出, 前摄型人格可通过信息交换与信任等中介机制间接影响员工创新绩效。<sup>[21]</sup> 因此, 本文认为前摄型人格特质会正向影响员工的创新绩效。综上所述, 本研究提出假设 1:

H1: 前摄型人格对员工创新绩效产生正向影响

(2) 员工反馈寻求行为的中介作用

虽然前摄型人格与员工创新绩效之间的关系在学术界已受到一定关注,<sup>[8,21]</sup> 然而前摄型人格影响创新的理论机制却少有人探究。仅 Gong 等从心理安全的视角探索信任作为前摄型人格与创新绩效的中介关系。<sup>[21]</sup> 本文以前摄性行为理论为基础, 提出前摄型人格通过反馈寻求行为的中介作用促进员工创新绩效。

反馈寻求行为是指个体主动寻求绩效反馈信息的行为。Ashford 等认为, 个体可以通过两种策略寻求反馈: 其一为询问, 即直接的、口头的对于绩效评价的请求; 其二为监测, 是一种更为隐蔽的方式, 即通过观察环境

来获取他人对自己绩效评价的间接线索。<sup>[30]</sup> Grant 等以及 Parker 等研究都认为反馈寻求行为是一种积极的前摄性策略。通过这种策略员工可以了解周遭对他的工作需求与评价, 从而掌控自身在组织中的命运。<sup>[14,31]</sup> 研究表明, 虽然反馈寻求行为具有一定主观偏差, 但个体仍然可以通过此种行为提高自身工作的有效性。<sup>[32]</sup> 以往对于反馈寻求的研究, 认为反馈寻求行为可帮助个体快速响应工作目标与角色期望的持续变化, 进而更好地适应环境, 并提升其任务绩效。<sup>[33]</sup> 在此种视角下, 反馈寻求技巧被视为个体主动与环境进行匹配的一种策略, 仅与任务绩效相联系。然而, 反馈寻求行为是具有前摄性与自我决定性特征的行为技巧, 是个体用以主动设立自身目标, 并不断进行改变、创新的手段<sup>[30]</sup>, 不仅可影响员工的任务绩效, 更会对其创新绩效产生影响。

具体而言, 员工在进行询问时所得到的直接口头反馈, 可以为清晰勾勒出他人如何看待自身工作和观点的画面, 而这种反馈信息必然会促进与工作相关的观点与行为的改进和发展。当员工频繁地询问主管有关自身绩效的评价时, 会让自己与主管对工作的看法建立一种联系。随着时间的推移, 这种联系可以持续为员工输入不同的思维方式与视角。<sup>[16]</sup> Perry-Smith 等的研究表明, 不断获取不同视角的信息与观点有助于员工多样化思考, 从而促使其提出独特、新颖的观点与工作方法, 进而提升其创新绩效。<sup>[20]</sup> 此外, 频繁地询问以获得反馈, 可使员工更为准确地了解主管对其的工作要求。类似地, Grant 等的研究指出, 当员工将自身的注意力更多地放在他人的观点与要求上时, 将有可能产生更多具有创新性、实用性的工作想法与方法。<sup>[4]</sup> 这种持续对他人需求的关注, 亦会让员工在解决问题时更加具有未来导向, 从而提升员工的创新绩效。<sup>[7]</sup>

员工不仅可以通过直接沟通交流获取信息, 亦可通过监测环境来提高自身创新绩效。社会认知理论指出, 员工可通过观察、监测周遭的创新典范 (主管、同事或其他人等) 来学习如何在思维与实践上展现出更多创造性。<sup>[34]</sup> 在工作场所, 员工可观察到其他人是如何完成工作以及他人对这些人的工作评价。这些间接的环境线索可以成为员工自身工作的一种反馈, 并成为其多元化思考的信息来源, 从而有助其提高创新绩效。Zhou 等的研究指出, 员工创新经常存在一定印象风险, 即提出创新想法的员工可能会被组织定义为离经叛道的边缘人物。<sup>[18]</sup> 而以一种隐蔽的监测方式来获取反馈信息, 可有效降低员工的这种心理风险, 在一定程度上避免所谓的“印象成本”对员工创新动机的削弱。这种对外界环境的敏感观察与监测, 亦是关注他人需求、提高创新有效

## 主题文章

性的重要手段。

因此,员工无论采用询问的技巧,还是采用监测技巧来主动寻求反馈,都可以获得有效的反馈信息,在促进自身多样性与创新性思维的同时,还可兼顾创新方法的实用性,从而达到提高其自身绩效的目的。

此外,具有前摄型人格的员工善于通过各种前摄性策略与外界沟通交流,获取多样化的信息,以识别机会,寻求改变。<sup>[11]</sup>Carnt指出,具有前摄型人格的个体会更为积极、频繁地主动寻求反馈,以改善自身绩效。<sup>[10]</sup>此外,前摄型人格员工具有更强的政治技巧,这种政治技巧也会促进员工有效的反馈寻求行为。<sup>[26]</sup>Gong等的研究指出,员工的前摄型人格可通过提高信息交流行为来促进其自身的创新绩效。<sup>[21]</sup>而反馈寻求行为亦是一种信息交流的途径与方式。因此我们可以合理假设,具有前摄型人格的员工会展现出更多的反馈寻求行为,从而产生更高的创新绩效。综上所述,本研究提出假设2a和假设2b:

H2a:直接反馈寻求行为(询问)在前摄型人格与员工创新绩效之间起中介作用

H2b:间接反馈寻求行为(监测)在前摄型人格与员工创新绩效之间起中介作用

(3)主管对创新支持和具有创造性同事的存在的调节作用

员工的创新绩效离不开组织氛围的影响与塑造。根据人与环境互动理论可知,个体特征、行为等个人因素与环境因素共同作用影响员工的创新绩效。<sup>[8]</sup>Oldham等和Zhou等的研究都为该理论提供了实证支持。<sup>[3,24]</sup>以往有关前摄型人格与创新绩效研究中,亦有学者将环境的调节作用纳入研究框架中。如Kim等人的研究验证了主管对创新的支持与工作要求共同调节前摄型人格与创新绩效的关系。<sup>[8]</sup>此类研究仍未打开前摄型人格与创新关系的中间机制,从而无法清晰梳理出环境变量调节作用的理论机制。本文在引入中介机制基础上,推理主管的创新支持与具有创新性同事的存在会调节反馈寻求行为与创新绩效的关系,从而可明确环境变量在前摄型人格与创新绩效关系中的调节作用机理。

主管对创新的支持是指主管面对下属的创新行为时,表现出的认可、支持、尊重等行为,以及给予员工与创新有关的反馈与信息。<sup>[35]</sup>在主管对创新支持较高的情况下,当员工直接、口头上对其进行询问以获得绩效评价时,主管通常会给予员工更多与创新绩效相关的反馈。此类反馈信息会让员工感受到主管对创新的认可与重视,<sup>[36]</sup>并会据此对工作目标进行调整。以往研究表明,当员工认知到主管对创新的重视与认可时,就会努力达到更高的创新绩效。<sup>[8]</sup>例如,Shalley等的研究指出,主

管对创新的认可与重视可促使员工将其工作重心更多转移到组织创新中,从而提高自身创新绩效。此外,当员工直接询问主管时,支持创新的主管在此种直接沟通与交谈中会表现出自己对员工创新的期望。<sup>[37]</sup>根据“皮格马利翁效应”可知,主管所传达的对员工创新的期望亦会促进员工的创新绩效。<sup>[38]</sup>因此,在主管对创新支持较高的情境下,直接反馈寻求行为——询问行为更有助于提升员工的创新绩效。

反之,当主管对创新的支持度较低、员工在对其进行直接询问时,主管给予的信息则更可能偏重于任务绩效,而使得员工的注意力更侧重于以传统方式完成当前任务。以往实证研究表明,注重当前任务绩效的目标导向会削弱员工的创新绩效。<sup>[6-9]</sup>此外,当主管对创新的支持度很低、对新事物的包容力不够强时,员工的主动询问行为甚至会给自身创新行为带来风险,如遭受到主管的批评等,从而阻碍员工产生新的观点与工作方法。

Zhou的研究指出,主管给予的有关创新的支持性反馈有助于打开员工学习、尝试创新的通道,从而可以调节诸如学习他人等涉及信息交换与获取的行为与其创新绩效的关系。<sup>[24]</sup>因此,本文认为主管对创新的支持可以调节直接反馈寻求行为——询问与员工创新绩效的关系。综上所述,本研究提出假设3a:

H3a:主管对创新的支持对直接反馈寻求行为(询问)与员工创新绩效之间的关系具有显著的正向调节作用,即主管对创新的支持越高,直接反馈寻求行为(询问)对员工创新绩效的正向影响越强,反之则越弱

与直接反馈寻求行为即询问不同,间接反馈寻求行为——监测不是通过直接的、口头的方式来获取信息,而是通过观察、监测他人的绩效以及环境对这种绩效的评价来寻求有关自身绩效的反馈。<sup>[30]</sup>因此,此类反馈寻求行为与创新绩效的关系将更多依赖于其他环境信息的影响,而非主管的直接反馈信息。Stobbeleri等的实证研究表明间接反馈行为——监测与员工创新绩效之间不存在显著相关关系。<sup>[16]</sup>然而,这一结论正暗示间接反馈寻求行为——监测行为所获得信息是微妙的、易变的以及模糊的。只有周遭长期存在的、与创新相关的环境因素,才能不断通过这种间接反馈寻求方式输送给员工较为稳定、清晰的信息,并有效影响、塑造员工对这些信息的解释,从而促进员工的创新绩效。而员工周遭具有创新性同事的存在,可以作为这种广泛存在的创新环境因素来促进间接反馈行为——监测与员工创新绩效的关系。社会认知理论认为,员工观察到周围同事展现出创新绩效可促进其自身对创新活动的参与。具体而言,观察周围创新榜样的行为模式、思维方法以及工作绩效

标准可以有助于观察者本身对创造性技巧与方法的学习, 从而提升其自身识别问题、产生想法、评价以及改进方案的能力。<sup>[19]</sup> 因此, 当周遭同事的创新性较强时, 员工通过监测环境所得到的信息将与创新更具相关性, 有助于其自身形成创新的目标导向, 并获得更多相关知识与技巧, 从而达到提升自身创新绩效的目的。反之, 当周遭同事都不具有创新性时, 员工无法通过间接的反馈寻求行为——监测, 从环境中摄取与创新相关的间接信息信号, 亦有碍员工对所接收到的信息做出与创新相关的解读, 从而使得此种反馈寻求方式无法起到促进创新绩效的作用。即周遭同事若较少表现出创造性时, 该情境会削弱间接反馈行为——监测与员工创新绩效的关系。因此, 本文认为员工周围具有创新性的同事的存在, 为其间接反馈寻求行为——监测对其创新绩效的正向影响提供了合理的边界条件。综上所述, 本研究提出假设 3b:

H3b: 具有创新性同事的存在对间接反馈寻求行为(监测)与员工创新绩效之间的关系具有显著的正向调节作用, 即当具有创新性同事存在时, 间接反馈寻求行为(监测)对员工创新绩效正向影响越强; 反之则越弱

## 二、研究方法

### 1. 研究样本

本文采用问卷调查的方法收集数据。在正式调研之前, 为对量表进行改进, 研究团队先进行了试调研工作。试调研样本主要来源于陕西与广州两地高校的研究生与博士生。试调研阶段共发放问卷 200 份, 回收 167 份, 有效问卷 134 份, 有效回收率为 80.2%。

表1 正式调研有效样本构成情况一览表 (N=334)

| 名称   | 类别      | 样本数 | 百分比   | 名称   | 类别    | 样本数   | 百分比   |
|------|---------|-----|-------|------|-------|-------|-------|
| 学历   | 大专      | 31  | 9.2%  | 年龄   | 26以下  | 123   | 36.8% |
|      | 本科      | 100 | 29.9% |      | 27-35 | 184   | 55.9% |
|      | 硕士及以上学历 | 203 | 60.8% |      | 35以上  | 27    | 10.5% |
| 工作性质 | 生产与技术   | 117 | 35.3% | 组织类别 | 企业    | 131   | 39.2% |
|      | 研发与设计   | 131 | 39.2% |      | 事业    | 106   | 31.7% |
|      | 研究员     | 79  | 23.7% |      | 高校    | 97    | 29.0% |
|      | 其他      | 7   | 2.1%  |      | 性别    | 男     | 176   |
|      |         |     |       | 女    | 158   | 47.3% |       |

正式调研样本来自陕西、吉林、广东与云南四省的部分国有科技型组织与高等院校, 涉及水电、石油、勘探、航天等行业。调研对象主要为科技型组织中知识型员工, 包括技术员、工程师以及科研单位与高校的研究人员等。正式调研样本的人口统计学资料见表 1。

该阶段样本选择主要采用以下两个标准: 其一, 样本公司内部的调研对象与研究团队有较好的社会关系, 从而保证较高的问卷有效回收率; 其二, 公司的类型与规模。由于本文调查对象为国有科技型组织与高等院校, 该类组织员工数一般均大于 50 人, 这就可以保证此类组

织具有完备的管理系统。该阶段调研, 共发放问卷 460 份, 回收 422 份, 有效问卷 334 份, 有效回收率为 79.2%。

### 2. 测量工具

为了保证测量工具的信度与效度, 本研究在国内外现有文献使用量表基础上, 结合企业实际情况, 通过与部分企业的半结构化访谈, 以及与相关领域专家学者讨论, 对研究量表进行修订和完善。并根据试调研结果对问卷题项的措辞以及数量等进行适当修订, 从而保证测量工具的科学性与规范性。问卷采用 Likert 七级量表, 从“非常不同意”到“非常同意”。测量工具具体如下:

(1) 前摄型人格: 采用 Parke 等所改编的 Batemanan 等前摄型人格量表, 共 6 个题项。<sup>[31]</sup> 包括“如果遇到我不喜欢的事, 我会改变它”, “我经常寻找更好的方法去做事情”等。本研究表明该测量工具有较好的信度与效度 ( $\alpha=0.73$ )。

(2) 反馈寻求行为: 直接反馈寻求行为——询问行为, 采用 Callister 等的量表。<sup>[39]</sup> 该量表通过对 Ashford<sup>[40]</sup> 最原始的反馈寻求行为量表进行修订, 明确地区分出对主管的直接反馈寻求行为, 共三个题项, 包括: “我经常直接向主管询问有关我工作的反馈” “我经常直接向我的主管寻求其对我工作的非正式评价”等。本研究表明该测量工具有较好的信度与效度 ( $\alpha=0.78$ )。

间接反馈寻求行为——监测行为, 采用 Ashford 等人所开发的监测行为量表,<sup>[32]</sup> 共 4 个题项, 包括“我经常通过注意我的老板(主管、同事)是如何对待我的, 来判断他如何评价我工作的好坏与创新性”、“我经常将自己与处在同一层级的同事进行比较”等。本研究表明该测量工具有较好的信度与效度 ( $\alpha=0.78$ )。

(3) 创新绩效: 采用 Zhou 等所开发的量表。<sup>[41]</sup> 原量表共 13 个题项。对试调研结果进行探索性因子分析后, 根据 Hatcher 的建议, 本文剔除掉因子载荷小于 0.5 的 4 个题项, 这 4 个题项包括“我会寻求机会展现我的创造性”、“在企业/团队中, 我是创造性想法或方案的重要来源”、“我不怕承担风险”等。在正式调研前的半结构访谈中, 研究者根据访谈员工的建议, 剔除掉其中 4 项不符合国有科技型企业工作模式、企业文化以及反映创新过程而非创新结果的题项, 如“我会为新想法的实施制定合适的计划和规划”, “我经常主动向同事或上级推销自己的新想法”、“我经常寻求与众不同的技术、流程、方法”等。最终, 本文选取该量表中的 5 个题项, 包括“我经常提出一些可达成目标的新方法和建议”, “我经常提出一些新的方法与建议来增加产品质量, 或改善组织效率”等。这 5 个题项均强调创新的结果而非参与创新的过程, 从而更符合本研究对员工创新绩效的定义。根据 Zhou 等人的研究意见, 该量表更适用于自

主题文章

报告的测量方式,这种方式可以更准确、全面地捕捉到员工参与创新过程中微妙、细致的思维与内容。<sup>[42]</sup>此外,Ng等对自报告创新绩效与他评创新绩效的元分析也表明,当研究问题与理论模型更多关注外在环境、人格特征等较为客观因素时,自评创新绩效与他评绩效在效应值上无显著差异。<sup>[43]</sup>本研究表明该量表具有较好的信度与效度( $\alpha=0.85$ )。

(4) 主管对创新的支持:采用Madjar等的4个题项量表,<sup>[44]</sup>题项内容如“主管通常支持和鼓励下属表述自己的新观点”等。本研究表明该量表具有较好的信度与效度( $\alpha=0.88$ )。

(5) 具有创新性同事的存在:采用Zhou所开发量的3个题项表,<sup>[24]</sup>如“我经常看到我的同事在工作中表现出创新性”,“我认为我的同事们在工作上是一个很好的创新榜样”等。本研究表明该测量工具有较好的信度与效度( $\alpha=0.83$ )。

三、数据结果分析

1. 信效度分析

(1) 同源方差检验

由于本研究问卷调查在完成时均采用自报告形式,故可能存在同源方差问题(CMV)。利用SPSS13.0采用Harman的单因子分析法对本研究的CMV进行检测。将本研究所有题项进行因子分析,未旋转时析出6个因子,解释力度最强的因子占总载荷量的26.61%,未占到总解释方差的一半。因此,可认为本研究并不存在严重的同源方差问题。

(2) 测量模型的效度分析

聚合效度:采用LISREL8.70软件进行验证性因子分析,利用最大似然估计法,得出各变量平均萃取变异量(AVE)的值分别为:0.657(前摄型人格)、0.537(询问)、0.554(监测)、0.535(创新绩效)、0.613(主管对创新的支持)、0.541(具有创新性同事的存在)。以上AVE值均大于0.5,因此说明本研究设计的六个变量具有较好的聚合效度。

区分效度:采用LISREL8.70软件对前摄型人格、直接反馈寻求行为——询问、间接反馈寻求行为——监测、创新绩效、主管对创新的支持、具有创新性同事的存在进行验证性因子分析,采用 $\chi^2$ 、RMSEA、CFI和NNFI这四个拟合指标来判断模型的拟合效果。如表2所示,假设的六因子模型拟合度最高。此外,本研究6个变量,其AVE的平方根大于其他维度之间相关系数的绝对值(见表3)。以上两条均说明测量模型具有良好的区分效度。

表2 变量区分效度验证性因子分析结果

| 模型   | 所含因子                    | $\chi^2$ | df  | $\chi^2/df$ | RMSEA | CFI  | NNFI |
|------|-------------------------|----------|-----|-------------|-------|------|------|
| 基本模型 | 六因子: PP,CP,LS,COP,FI,FM | 449.21   | 215 | 2.09        | 0.079 | 0.93 | 0.91 |
| 模型1  | 五因子: PP,CP,LS,COP,FI+FM | 563.52   | 220 | 2.56        | 0.093 | 0.88 | 0.86 |
| 模型2  | 五因子: PP,CP,LS,FI,COP+FM | 632.81   | 220 | 2.87        | 0.096 | 0.83 | 0.81 |
| 模型3  | 四因子: PP,CP,LS+FM,COP+FI | 1958.30  | 224 | 8.74        | 0.188 | 0.74 | 0.70 |
| 模型4  | 四因子: PP,CP,LS+COP,FI+FM | 778.55   | 224 | 3.47        | 0.106 | 0.88 | 0.86 |
| 模型5  | 三因子: CP,FI+FM+PP,LS+COP | 840.62   | 227 | 3.70        | 0.111 | 0.86 | 0.85 |
| 模型6  | 三因子: CP+LS,PP+FI,FM+COP | 1106.41  | 227 | 4.87        | 0.133 | 0.80 | 0.78 |
| 模型7  | 两因子: PP+LS+COP,CP+FI+FM | 1431.91  | 229 | 6.25        | 0.155 | 0.77 | 0.74 |
| 模型8  | 两因子: PP+LS,CP+FI+FM+COP | 2134.15  | 229 | 9.31        | 0.195 | 0.72 | 0.69 |
| 模型9  | 单因子: PP+CP+FI+FM+LS+COP | 2177.95  | 230 | 9.46        | 0.197 | 0.71 | 0.69 |

注: PP: 前摄型人格, CP: 创新绩效; LS: 主管对创新的支持; COP: 创新性同事的存在; FI: 询问; FM: 监测

2. 描述性统计分析

表3为所有变量的均值、标准差、相关系数,以及平均提取变异量。结果表明,前摄型人格和直接反馈寻求行为——询问、间接反馈寻求行为——监测、创新绩效显著正相关;直接反馈寻求行为——询问和间接反馈寻求行为——监测均与创新绩效显著正相关。这些结果为中介效应的检验提供了必要的前提。

3. 中介作用的结构方程模型检验

Baron指出,中介效应成立需要满足以下条件:<sup>[45]</sup>自变量前摄型人格与因变量创新绩效显著正相关;自变量前摄型人格与中介变量直接反馈寻求行为——询问、间接反馈寻求行为——监测显著正相关。表3的结果已证明了以上关系;此外,需考虑在前摄型人格与创新绩效的模型中带入直接反馈寻求行为——询问、间接反馈寻求行为——监测后,前摄型人格与创新绩效之间关系的变化。因此,本研究构建了自变量前摄型人格与因变量创新绩效的直接作用模型(模型1)、前摄型人格与创新绩效的完全中介模型(模型2)以及部分中介模型(模型3)。

表3 变量的均值、标准差与相关系数

| 变量      | 1      | 2      | 3    | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      |
|---------|--------|--------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1.性别    |        |        |      |        |        |        |        |        |        |
| 2.年龄    | -0.05  |        |      |        |        |        |        |        |        |
| 3.学历    | -0.15* | 0.27** |      |        |        |        |        |        |        |
| 4.前摄型人格 | 0.05   | 0.13*  | 0.01 | {0.66} |        |        |        |        |        |
| 5.询问    | 0.02   | -0.01  | 0.06 | 0.11*  | {0.54} |        |        |        |        |
| 6.监测    | 0.02*  | -0.02  | 0.05 | 0.17** | 0.41** | {0.55} |        |        |        |
| 7.创新绩效  | -0.01  | -0.07  | 0.03 | 0.49** | 0.32** | 0.36** | {0.53} |        |        |
| 8.主管支持  | 0.01   | 0.06   | 0.05 | 0.15** | 0.34** | 0.19** | 0.43*  | {0.61} |        |
| 9.创新同事  | 0.12*  | 0.14*  | 0.01 | 0.11*  | 0.22** | 0.11*  | 0.24** | 0.39** | {0.54} |
| 平均数     | 1.51   | 29.43  | 2.56 | 4.92   | 4.16   | 4.68   | 4.63   | 4.61   | 4.46   |
| 标准差     | 0.5    | 6.71   | 0.53 | 0.84   | 1.12   | 1.00   | 0.98   | 1.15   | 1.09   |

注: 矩阵对角线为AVE值。\*表示在p<0.05水平显著,\*\*表示在p<0.01水平显著,下同

表4 中介作用的结构方程模型比较

| 结构方程模型                                  | $\chi^2$ | df | $\chi^2/df$ | RMSEA | CFI  | NNFI |
|---|----------|----|-------------|-------|------|------|
| 1.直接作用模型: PP-CP                         | 65.91    | 33 | 2.276       | 0.067 | 0.95 | 0.93 |
| 2.完全中介模型: PP-FI/PP-FM/FI-CP/FM-CP       | 182.83   | 84 | 2.950       | 0.073 | 0.93 | 0.92 |
| 3.部分中介模型: PP-FI/PP-FM/FI-CP/FM-CP/PP-CP | 181.84   | 83 | 2.919       | 0.074 | 0.93 | 0.92 |

注: PP: 前摄型人格, CP: 创新绩效; LS: 主管对创新的支持; COP: 创新性同事的存在; FI: 询问; FM: 监测

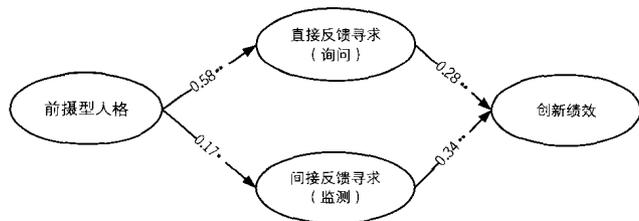


图2a 完全中介结构模型图

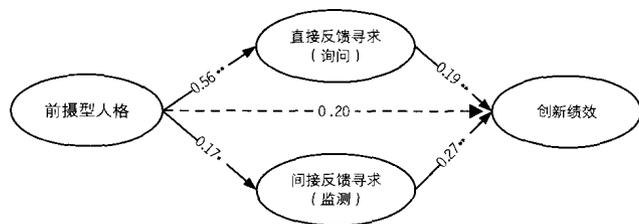


图2b 部分中介结构模型图

结果表明,在完全不考虑反馈寻求行为中介作用的情形下,模型1中前摄型人格对员工创新绩效有着显著的正向影响( $\beta = 0.34, p < 0.01$ ),假设1得到支持。由于模型2与模型3为嵌套模型,因此可以根据 $\Delta \chi^2$ 与 $\Delta df$ 的差异来比较两个模型的优劣,即 $\Delta \chi^2$ 差异不显著时,选择路径简洁模型,而 $\Delta \chi^2$ 差异显著时则选择路径复杂模型。如表4所示,模型3在模型2的基础上增加了前摄型人格对创新绩效的路径,但其拟合程度的改善并不显著( $\Delta \chi^2 = 0.99, \Delta df = 1$ ),因此根据简洁原则,应选择模型2即完全中介模型。此外,根据图2b可以看出,模型3所增加的前摄型人格对创新绩效的路径并不显著(虚线表示不显著),这进一步证明,反馈寻求行为在前摄型人格与创新绩效关系中起到完全中介作用。因此,假设2a与假设2b得到支持。

#### 4. 调节作用的检验

本研究采用层次回归法通过SPSS13.0分别检验主管对创新的支持在直接反馈寻求行为——询问与创新绩效之间的调节作用,及具有创新性同事的存在对间接反馈寻求行为——监测与创新绩效之间的调节作用。在

回归分析前对自变量以及调节变量均进行标准化转化。表5a模型3回归结果表明,直接反馈寻求行为——询问与主管对创新支持的交互项回归系数为0.178,且在 $p < 0.05$ 水平上显著。此外,图3也可以看出,当主管对创新的支持程度越高时,直接反馈寻求行为——询问与创新绩效之间的关系越强。因此假设3a得到验证。

表5a 主管对创新支持调节作用的回归分析

| 变量                 | 创新绩效   |         |         |
|--------------------|--------|---------|---------|
|                    | 模型1    | 模型2     | 模型3     |
| 第一步(控制变量)          |        |         |         |
| 性别                 | -0.003 | -0.028  | -0.023  |
| 年龄                 | 0.069  | 0.738   | 0.045   |
| 学历                 | 0.16   | 0.795   | 0.006   |
| 调整后的R <sup>2</sup> | 0.005  |         |         |
| 模型匹配度(F)           | 0.486  |         |         |
| 第二步(主效应)           |        |         |         |
| 询问                 |        | 0.260** | 0.257** |
| 主管对创新的支持           |        | 0.172** | 0.192** |
| 调整后的R <sup>2</sup> |        | 0.109   |         |
| 模型匹配度(F)           |        | 9.107** |         |
| 第三步(调节效应)          |        |         |         |
| 询问×主管对创新的支持        |        |         | 0.178*  |
| 调整后的R <sup>2</sup> |        |         | 0.110   |
| 模型匹配度(F)           |        |         | 7.887** |

注: \*表示在 $p < 0.05$ 水平显著, \*\*表示在 $p < 0.01$ 水平显著

同理,表5b模型3回归结果表明,间接反馈行为——监测与具有创新性同事的存在的交互项回归系数为0.114,且在 $p < 0.05$ 水平上显著。此外,图4可以看出,当周遭同事展现出更高的创新性时,间接反馈寻求行为——监测与创新绩效之间的关系越强。因此假设3b得到验证。

表5b 具有创新性同事的存在调节作用的回归分析

| 变量                 | 创新绩效   |         |         |
|--------------------|--------|---------|---------|
|                    | 模型1    | 模型2     | 模型3     |
| 第一步(控制变量)          |        |         |         |
| 性别                 | -0.003 | -0.007  | -0.003  |
| 年龄                 | 0.069  | 0.041   | 0.034   |
| 学历                 | 0.16   | 0.025   | 0.026   |
| 调整后的R <sup>2</sup> | 0.004  |         |         |
| 模型匹配度(F)           | 0.486  |         |         |
| 第二步(主效应)           |        |         |         |
| 监测                 |        | 0.288** | 0.287** |
| 具有创新性同事的存在         |        | 0.075** | 0.071** |
| 调整后的R <sup>2</sup> |        | 0.255   |         |
| 模型匹配度(F)           |        | 23.80** |         |
| 第三步(调节效应)          |        |         |         |
| 监测×创新同事存在          |        |         | 0.114*  |
| 调整后的R <sup>2</sup> |        |         | 0.256   |
| 模型匹配度(F)           |        |         | 20.07** |

主题文章

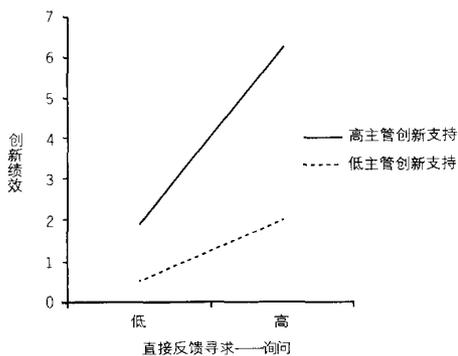


图3 主管对创新的支持调节询问与创新绩效关系示意图

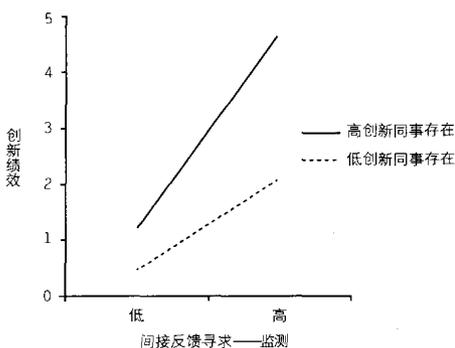


图4 创新同事的存在调节监测与创新绩效关系示意图

## 四、研究结论与讨论

### 1. 理论意义

首先，以往对微观层面个体创新的研究大多聚焦于管理者如何积极促进、激发员工的创新绩效。此类研究仍基于传统的员工被动化反应假设，即在创新过程中，员工是相对被动的客体，需要外在因素去激发其创新动机。然而，近年来诸多研究表明，员工在工作场所与组织情境中是具有前摄性、主动性的主体，而非单纯的被动性、反应性的客体。<sup>[46]</sup> 对此，Stobbeleri 等学者指出，未来研究应更多从员工前摄性自我管理行为入手，为激发员工能力、突破创新困境提供有效的途径。<sup>[16]</sup> 据此，本文正是基于前摄性行为视角，采用全国四个省份的部分国有科技型组织知识型员工样本，将前摄型人格、前摄性行为（反馈寻求行为）以及组织创新氛围等纳入研究范围内，探讨员工创新绩效的前因与影响机制，这对现有员工创新行为领域研究是一种补充与拓展。

其次，本文从前摄型人格入手，假设并验证了前摄型人格与创新绩效的正向关系。虽然，Kim 等的研究已验证了前摄型人格对员工绩效的影响作用，然而该研究是在西方情境下进行。<sup>[18]</sup> 一些学者指出中国传统文化注重“中庸”与“和谐”，员工在工作场所中更倾向于顺从、从众的行为倾向等。这些文化因素都会深刻地影响员工

前摄型人格的表现，并可能得出与西方情境不同的结论。<sup>[46]</sup> 本文在中国本土情境下验证了前摄型人格对创新的促进作用。该结论表明前摄型人格对员工创新的促进作用具有一定的跨文化普适性。同时也暗示西方情境下的前摄性行为研究对本土情境下的前摄性行为研究具有一定的参考与指导意义。

再次，本文探索了前摄型人格对员工创新绩效的影响机制，打开了人格特质到员工创新的“黑箱”，验证了反馈寻求行为在前摄型人格与员工创新关系中的完全中介效应。如前文所述，反馈寻求行为是典型的前摄性行为，其与前摄型人格以及创新绩效具有密切联系。Stobbeleri 等的研究表明，间接反馈寻求行为——监测与员工创新绩效之间的正向关系不显著。<sup>[16]</sup> 但本文的结论却与之相反：间接反馈寻求行为——监测可显著提升员工的创新绩效，且其影响作用高于直接反馈寻求行为对创新绩效的影响。这表明，虽然前摄型人格对个体创新的正向促进作用具有普适性，但前摄行为过程机制在不同文化情境下却存在差异。与西方情境相比，中国情境中员工更易受同事及上级对其看法的影响，更在意反馈寻求行为中的“印象成本”。此外，华人组织向来强调交流双方在身份地位上的匹配，员工与领导在地位、身份上的差距，使得员工对于直接向领导寻求反馈信息存在一定的畏惧心理，<sup>[46]</sup> 从而更依赖于间接反馈所获得的信息。这些文化因素均导致间接反馈寻求行为——监测行为在本土情境下的现实性与实用性要高于其在西方文化情境下的作用，同时亦高于直接反馈行为对创新绩效的影响。因此，本研究结论在验证了前摄型人格研究跨文化普适性的同时，亦清晰地指出了中国情境下前摄型人格对员工创新影响内在机理的独特性。

最后，研究证实了主管对创新支持在直接反馈寻求行为——询问与员工创新绩效关系中的正向调节作用，以及具有创新性同事的存在对间接反馈寻求行为——监测与员工创新绩效关系中的正向调节作用。Zhou 等强调在员工创新研究中唯有考虑个体因素与工作情境的交换作用，才能得出更为有价值的结论。<sup>[47]</sup> 本研究正是秉承这一思想选取主管对创新的支持与具有创新性同事的存在作为环境因素的表征，一方面验证了环境因素对促进和提升员工创新绩效的重要意义，另一方面也探索员工作为环境中的主体，利用现有环境资源与信息，通过自身行为，不断改善实践，进而达到提升、塑造环境目的的全过程，从而拓展了以往对创新情境的研究，并深化了员工前摄性行为的影响研究。此外，调节效应的验证，亦表明反馈寻求行为与创新绩效关系的复杂性，意味着信息摄取方式的区别。本研究表明不同的信息摄取方式——不同反馈寻求行为对环境因素具有不同的敏感性，而这种对环境敏感性的差异致使不同的反馈寻求行

为唯有在特定的环境促进下才可产生对创新最强的影响作用。该结论对反馈寻求行为研究亦具有一定的拓展意义。

## 2. 实践意义

本文的研究不仅有助于深入理解前摄性行为视角下的员工创新行为,也为今后在实践中探索员工创新管理提供了新视角。当前企业界主要强调通过改善外部环境、给予物质激励等方式激发员工创新动机,却忽略了员工前摄行为以及自我调节这一主要的自我管理机制。在外部竞争日益激烈化、内部情境复杂化、员工自我意识高度觉醒化情境下,组织正式的管理机制往往很难对员工的工作目标、工作内容与工作动机进行管理、激励与约束。此时,企业能否通过一系列措施激发、调整员工的自我管理意识与前摄性行为将是企业提高人力资源配套、实现持续成长的关键要素。具体而言,本文研究结论主要有以下实践意义:首先,企业在选拔人才、培养人才时不应只注重员工的忠诚度与顺从,更应注重员工的主动进取、坚持以及承担责任的勇气等品质。此类具有主动性、善于发现机遇、改善环境的员工有助于企业创新能力的提升;其次,企业应为员工创造支持性的环境,从而鼓励员工积极主动寻求反馈。具体而言,企业可采取行动逐步帮助员工消除对主动寻求反馈行为所造成的印象风险的担忧,建立一种积极的信息交流氛围与良好的信息交流平台;最后,组织还应更好地将自身对创新的支持理念传达给中层管理者,提升中层管理者对新观点的容忍度与对创新的支持度。同时,组织还可通过招聘一些具有较高创新绩效的员工作为组织中的创新楷模,促进同事间的相互学习,培养员工有创意的模仿能力,提升人员整体的创新绩效,以协助组织创新路径的开创与完善。

## 3. 局限性及未来研究方向

其一,本文采用的样本为国有科技型企业知识员工,此类员工一般工作主动性较高、创新能力较强、自我调节与自我管理能力均良好。因此,本研究样本具有一定局限性,未来关于前摄型人格、前摄性行为以及创新关系研究可以采用不同行业、不同企业性质的样本,以增加研究结论的普适性;其二,本文在以前摄性行为视角研究创新时,选取了前摄性行为理论中所包含的前摄型人格和反馈寻求行为等变量,未来研究可以将研究机制与变量进一步扩大,探求其他前摄性自我管理行为,如建言、主动社会化等行为对创新的影响;其三,反馈寻求行为,特别是间接反馈寻求行为——询问与创新的关系还存在一定争议,未来研究可以进一步探索二者之间的影响关系。

## 参考文献

- [1] Amabile, T. M.. Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. California

- Management Review, 1997, 40(1): 39-58.
- [2] Shalley, C. E., Gilson, L. L., Blum, T. C.. Interactive Effects of Grow the Need Strength, Work Context, and Job Complexity on Self-reported Creative Performance. *Academy of Management Journal*, 2009, 52(3): 489-505.
- [3] Oldham, G. R., Cummings, A.. Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(3): 607-634.
- [4] Grant, A. M., Berry, J. W.. The Necessity of Others is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity. *Academy of Management Journal*, 2011, 54(1): 73-96.
- [5] 顾远东, 彭纪生. 创新自我效能感对员工创新行为的影响机制研究. *科研管理*, 2011, 32(9): 63-73.
- [6] Tierney, P., Farmer, S. M.. Creative Self-efficacy Development and Creative Performance over Time. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 98(2): 277-293.
- [7] Zhang, X., Bartol, K. M.. Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 2010, 53(1): 107-128.
- [8] Kim, T., Hon, A. H. Y., Lee, D.. Proactive Personality and Employee Creativity: The Effects of Job Creativity Requirement and Supervisor Support for Creativity. *Creativity Research Journal*, 2010, 22(1): 37-45.
- [9] 王士红, 彪徐, 彭纪生. 组织氛围感知对员工创新行为的影响——基于知识共享意愿的中介效应. *科研管理*, 2013, 34(5): 130-135.
- [10] Crant, J. M.. Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 2000, 26(3): 435-46.
- [11] Parker, S. K., Bindl, U. K., Strauss, K.. Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation. *Journal of Management*, 2010, 36(4): 827-856.
- [12] Li, N., Liang, J., Crant, J. M.. The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95(2): 395-404.
- [13] Bateman, T. S., Crant, J. M.. The Proactive Component of Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 1993, 14(3): 103-118.
- [14] Grant, A. M., Ashford, S. J.. The Dynamics of Proactivity at Work. *Research in Organizational Behavior*, 2008, 28(1): 3-34.
- [15] Frederik, A., Beatty, A. S., Shen, W., et al. How Are We Doing after 30 Years? A Metaanalytic Review of the Antecedents and Outcomes of Feedback-seeking Behavior. *Journal of Management*, in press.
- [16] Stobbeleir, K. E. M., Ashford, S. J., Buyens, D.. Self-regulation of Creativity at Work: The Role of Feedback-seeking Behavior in Creative Performance. *Academy of Management Journal*, 2011, 54(4): 811-831.

主题文章

- [17] Zhou, J.. Promoting Creativity through Feedback. Handbook of Organizational Creativity, Zhou, J., Shalley, C. E., New York: Erlbaum, 2008, 125-145.
- [18] Zhou, J., Su, Y.. A Missing Piece of the Puzzle: The Organizational Context in Cultural Patterns of Creativity. Management and Organization Review, 2010, 6(3): 391-413.
- [19] Liao, H., Liu, D., Loi, R.. Looking at Both Sides of the Social Exchange Coin: A Social Cognitive Perspective on the Joint Effects of Relationship Quality and Differentiation on Creativity. Academy of Management Journal, 2010, 53(5): 1090-1109.
- [20] Perry-Smith, J. E., Shalley, C. E.. The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective. Academy of Management Review, 2003, 28(1): 89-106.
- [21] Gong, Y., Cheung, S., Wang, M.. Unfolding the Proactive Process for Creativity: Integration of the Employee Proactivity, Information Exchange, and Psychological Safety Perspectives. Journal of Management, 2012, 38(5): 1611-1633.
- [22] Scotte, S. M., Crant, J. M.. What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success. Personnel Psychology, 2001, 54(4): 23-41.
- [23] Madjar, N., Greenberg, E., Chen, Z.. Factors for Radical Creativity, Incremental Creativity, and Routine, Noncreative Performance. Journal of Applied Psychology, 2011, 96(4): 730-743.
- [24] Zhou, J.. When the Presence of Creative Coworkers is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality. Journal of Applied Psychology, 2003, 88(3): 413-422.
- [25] Unsworth, K. L., Clegg, C. W.. Why Do Employees Under Take Creative Action? Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2010, 83(2): 77-99.
- [26] Thompson, J. A.. Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective. Journal of Applied Psychology, 2005, 90(5): 1011-1017.
- [27] Ohly, S., Robert, K., Miha Škerlavaj. Networks for Generating and for Validating Ideas: The Social Side of Creativity. Innovation: Management, Policy & Practice, 2010, 12(1): 41-52.
- [28] Fuller, Jr. B., Marler, L. E.. Change Driven by Nature: A Meta-analytic Review of the Proactive. Journal of Vocational Behavior, 2009, 75(3): 329-345.
- [29] Parke, S. K., Williams, H. M., Turner, N.. Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work. Journal of Applied Psychology, 2006, 91(3): 207-229.
- [30] Ashford, S. J., Blatt, R. V.. Reflection on the Looking Glass: A Review of Research on Feedback Seeking Behavior in Organizations. Journal of Management, 2003, 29(3): 773-799.
- [31] Parker, S. K., Collins, C. G.. Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. Journal of Management, 2010, 36(2): 633-662.
- [32] Ashford, S. J., Tsui, A. S.. Self-regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking. Academy of Management Journal, 1991, 34(1): 251-280.
- [33] Chen, Z., Lam, W., Zhong, J. A.. Leader-Member Exchange and Member Performance: A New Look at Individual-level Negative Feedback-seeking Behavior and Team-level Empowerment Climate. Journal of Applied Psychology, 2007, 92(1): 202-212.
- [34] Bandura, A.. Self-efficacy Mechanism in Human Agency. American Psychologist, 1982, 37(2): 122-147.
- [35] Madjar, N., Oldham, G.. There's No Place like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance. Academy of Management Journal, 2002, 45(4): 757-767.
- [36] George, J. M., Zhou, J.. Dual Tuning in a Supportive Context: Joint Contributions of Positive Mood, Negative Mood, and Supervisory Behaviors to Employee Creativity. Academy of Management Journal, 2007, 50(3): 201-239.
- [37] Shalley, C. E., Zhou, J.. The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where should We Go from Here? Journal of Management, 2004, 30(6): 933-958.
- [38] Tierney, P., Farmer, S. M.. The Pygmalion Process and Employee Creativity. Journal of Management, 2004, 30(3): 413-432.
- [39] Callister, R., Kramer, M. W., Turban, D. B.. Feedback Seeking Following Career Transitions. Academy of Management Journal, 1999, 42(2): 429-438.
- [40] Ashford, S. J.. Feedback Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective. Academy of Management Journal, 1986, 29(2): 465-487.
- [41] Zhou, J., George, J. M.. When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. Academy of Management Journal, 2001, 44(2): 682-696.
- [42] Zhou, J., Shin, S. J., Cannella, A. A.. Employee Self-perceived Creativity after Mergers and Acquisitions: Interactive Effects of Threat-Opportunity Perception, Access to Resources, and Support for creativity. Journal of Applied Behavioral Science, 2008, 44(4): 397-421.
- [43] Ng, T. W., Feldman, D. C.. A Comparison of Self-ratings and Non-self-report Measures of Employee. Human Relations, 2012, 65(8): 1021-1047.
- [44] Baron, R. K. D.. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 1986, 51(6): 1173-1182.
- [45] 郑伯坝. 差序格局与华人组织行为. 本土心理学研究, 1995, 3: 142-219
- [46] Zhou, J., Hoever, I. J.. Research on Workplace Creativity: A Review and Redirection. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, in Press

作者简介 张婕, 西安交通大学管理学院博士研究生, 研究方向为员工创新、组织变革; 樊耘, 西安交通大学管理学院教授、博士生导师、博士, 研究方向为组织变革与人力资源管理; 张旭, 西安交通大学管理学院博士研究生, 研究方向为组织行为

## Individual Creativity under the Proactive Behavior Perspective: Proactive Personality, Feedback Seeking and Creative Performance

Zhang Jie, Fan Yun, Zhang Xu

School of Management, Xi'an Jiaotong University

**Abstract** The increasing complexity of environment, the awakening of modern employees 'conscious of themselves and the development of the information technology in workplace make the impact of traditional management on employee performance become more and more limited. How to encourage individuals' initiative and enhance employees' creativity through their own self-regulation processes and proactive behaviors could be a new path for organizations on continuously improving their soft power in competition. Synthesizing theories of proactivity, self-regulation and creativity, this research built and tested a theoretical model linking proactive personality with creativity via one proactive behavior, feedback seeking, to investigate how individual use proactive behavior as a strategy to enhance their own creativity during different creative environment. Using sample from national-owned tech-oriented organizations, this study examined how proactive personality would affect creativity through the feedback seeking behaviors. The results showed: first, proactive personality positively affects employees' creative performance; Second, two patterns of feedback seeking: the propensity to inquire for feedback and the propensity to monitor the environment for indirect feedback mediate the relationship between proactive personality and creative performance; Third, two different context variables can moderate the relationship between the two patterns of feedback seeking and employees' creative performance respectively. Specifically, supervisor support for creativity can strength the relationship between direct feedback inquire and employees' creative performance ; The presence of creative coworkers strength the relationship between indirect feedback monitor and employees' creative performance. To developed and tested a model that integrates and extends previous creativity research by considering proactive individual traits as antecedents of creative performance, by testing whether feedback-seeking behavior is an underlying mechanism through which this antecedent affects creative performance and by examining how different organizational context factors influence the relationship between the underlying mechanism and employees' creative performance, this study contributes to both the creativity and proactivity literatures by emphasizing how feedback seeking can help proactive individuals to attain outcomes beyond adaptation that promote creativity and innovation in organizations and by showing how individuals can enhance their creative performance through their self-regulatory efforts.

**Key Words** Creativity; Proactive Behavior; Feedback Seeking; Proactive personality

( 上接第 12 页 )

## Where Dose Abusive Supervision Come from? The Explanation from Expectancy Theory

Mao Jianghua<sup>1</sup>, Liao Jianqiao<sup>1</sup>, Liu Wenxing<sup>2</sup>, Wang Xingdong<sup>3</sup>

1. School of Management, Huazhong University of Science and Technology; 2. School of Business Administration, Zhongnan University of Economics and Law; 3. School of Economics and Management, Jiangxi Agriculture University

**Abstract** Although the studies on abusive supervision have been conducted many years, the majority focused on the negative results that it brought. As a negative leadership behavior, it will be more significant to explore its producing causes than to study its aftermath. To respond these calls, the main purpose of this study is to explore the impact factors of abusive supervision. With the constant changes of external environment, Chinese enterprises has been facing growing competitive pressures, to be survival and earn profits, enterprises continuously increase supervisors' task difficulties to relieve the pressure, which may induce supervisors' abusive supervision behavior. Following expectation theory, we argue that task difficulty and task valence will produce abusive supervision, and this process is mediated by supervisors' negative emotions. When task difficulty is high, the supervisor may perceive that he cannot fulfill the task and may produce negative emotions, which will easily induce supervisor's abusive supervision behavior in the process of transferring and venting these emotions. During this process, task valence plays the role of a moderator. From six large manufacturing companies in Changsha as a sample source, we used structured matching questionnaire and matched 303 employees and 92 managers. The hierarchical regression results showed that: (1) task difficulty had positive effects on abusive supervision; (2) task difficulty had positive effects on negative emotions; (3) the relationship between task difficulty and abusive supervision is mediated by negative emotions, and negative emotions also mediates the relationship between the interaction of task difficulty and task valence on abusive supervision; (4) the relationship between task difficulty and negative emotions is moderated by task valence and the relationship between task difficulty and abusive supervision is also moderated by task valence. In the aspect of theoretical contribution, expectation theory is originally used to explain the extent of individual's motivation. This research applies the idea of expectation theory to explaining individual's negative behavior, which expands the range of expectation theory's application. In terms of practical significance, the research result of this paper helps enterprises to understand the causes of supervisors' abusive supervision, and provides referable basis for enterprises to eliminate abusive supervision.

**Key Words** Abusive Supervision; Task Difficulty; Task Valence; Negative Emotions