

上级发展性反馈对员工主动变革行为的影响机理

——情绪智力调节作用

殷俊杰 邵云飞¹

【摘要】 主动变革行为在推进组织变革、增强员工绩效、提高组织效能以及维系组织可持续发展上具有重要促进作用。实现员工从被动领导到主动创新的转变，自主作出有助于组织发展的变革行为成为管理者关注的焦点。基于社会交换理论和资源保存理论，本文考察了上级发展性反馈作用于主动变革行为的机理及理论边界。通过对成都、西安、重庆、杭州等城市 335 份领导与员工配对样本进行实证分析，结果表明：上级发展性反馈对于员工主动变革行为具有积极促进效应，工作嵌入在其中起到了部分中介作用，员工情绪智力对上述中介效应具有调节作用。因此，建议企业注重上级反馈的发展性，同时着力提高员工工作嵌入水平，健全情绪培育管控体系，并充分发挥员工情绪智力的价值和效用。

【关键词】 上级发展性反馈 工作嵌入 主动变革行为 情绪智力

【中图分类号】 F272; F224 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1006-5024(2021)11-0142-10

一、引言

经济增速放缓以及新一代信息技术广泛应用等竞争环境极大地增加了组织外部风险，组织的可持续发展面临着巨大挑战。单纯依靠传统的被动管理模式已难以适应组织发展需求，在这种背景下，组织行为的研究者越来越关注能够为企业带来新思路和新变革的组织公民行为。主动变革行为正是员工为改善组织运行，通过自发、积极的努力促进组织功能性变革的建设性偏差行为。^[1]它在推进组织变革、增强员工绩效、提高组织效能以及维系组织可持续发展上具有重要促进作用。为此，如何实现员工从被动领导到主动创新的转变，进而驱动员工主动拓展自身工作角色范围，自主作出有助于组织发展的变革行为成为管理者关注的焦点。

尽管在推动组织功能性变革方面具有重大的作用，员工的主动变革行为也面临着相应的潜在风险，如变革行为失败所带来的声誉损害或者利益损失，因而来自上级的重视和支持成为员工愿意主动变革的关键。当前，员工主动变革行为的研究多倾向于考察个体特征^[1,2]、领导风格^[3,4]和组织管理^[5,6]等因素，对于领导的反馈如何影响员工主动变革行为的系统研究却比较匮乏。上级发展性反馈指领导在下属学习、工作和个人发展等方面，及时有效给予价值性的信息支持。既有研究表明，上级发展性反馈在职场环境中具有重要作用，如：增强工作满意度^[7]、提高组织承诺^[8]、促进员工组织公民行为以及提升创造力^[9]等。然而，这种反馈能否有效地促进员工的主动变革行为，目前还鲜有学者进行专门的探讨。

主动变革行为还要求员工具备较强的内部动机。社会交换理论认为，上级发展性反馈能激发员工的内在情感^[10]，并形成一种义务性的积极态度回报上级领导^[11]，在这过程中也强化了员工在工作网络中的嵌入性。从资源保存理论来看，工作嵌入则反映了

¹**作者简介**：殷俊杰，中国民用航空飞行学院经济与管理学院讲师，博士，研究方向为创新管理、组织与人力资源管理；（四川广汉 618307）；邵云飞，电子科技大学经济与管理学院教授，博士生导师，研究方向为创新管理、组织与人力资源管理。（四川成都 611731）

基金项目：国家自然科学基金面上项目“突破性创新价值共创的机理研究：跨界、演化与商业逻辑转换”（项目编号：71872027）；国家社会科学基金重大项目“‘互联网+’促进制造业创新驱动发展及其政策研究”（项目编号：17ZDA051）

员工与组织的依附关系，员工倾向于将这种依附关系转化为积极的职场行为以获取高回报率^[12]。可见，工作嵌入对员工主动变革具有重要的预测作用^[13,14]，它可能是上级发展性反馈影响员工主动变革行为的重要中介路径。因此，本研究基于社会交换和资源保存理论，探索上级发展性反馈、工作嵌入与员工主动变革行为之间的关系。

此外，由于个体特质会影响到自身对外部信息和领导行为的感知^[15]，考察上级发展性反馈与员工行为的关系同样要重视个体因素。以情绪智力为代表的个体因素，在员工个人对外部信息认知和反应中有重要的调控性作用。可见，情绪智力的差异造就了员工对于上级行为的认知偏差，进而致使员工在工作态度及行为方式上呈现明显区别，情绪智力可能是上级发展性反馈影响员工主动变革行为中的重要情景因素。因此，本研究进一步考察情绪智力在上级发展性反馈影响员工主动变革行为中的调节效应，以明确该作用路径的理论边界。

综上所述，本研究目的在于解读上级发展性反馈作用于主动变革行为的机理及理论边界。理论贡献在于：综合领导行为、工作情景和个体特质三方面因素，构建了激发员工主动变革的研究框架，揭示了领导行为影响员工主动变革的个体特质调节机理，拓展了社会交换理论和资源保存理论在员工主动变革行为研究领域中的应用，为本土情境下管理者通过反馈方式加速和完善组织变革提供了有益启示。

二、理论基础与研究假设

（一）上级发展性反馈与员工主动变革行为

员工主动变革行为源于自身内在的建设性心理动机，其目的在于完善组织运营方式，促进组织功能性变革，它也是组织变革的重要组成部分。但变革往往意味着需要重构既有工作流程、日常惯例以及工作中的关系网络，由此必然会给部分部门和员工造成不便。在整个组织的变革中，出于对维持既有工作角色和内容的考虑，以及对变革在个人经济利益、心理与行为等方面的不稳定影响，部分员工对变革保持中立或观望态度，甚或出现消极抵触和拒绝行为。^[16]尽管从自身而言，个人的主动变革行为会为自身营造良好的形象，并产生可能的正向收益，但伴随而来的还有难以预知的变革风险。在面临变革选择时，员工通常会权衡变革中蕴含的不确定性收益。因此，如何引导员工从组织利益出发，积极实践组织变革就变得非常重要。

作为一种积极的信息交流方式，上级发展性反馈体现了来自组织的关注和支持。^[17,18]当组织中的上级以一种支持关爱的方式对待下属时，下属会更倾向于表现出对组织的积极态度。^[19]通过上级发展性反馈获得的工作指导及建议，员工能够更加清晰地对工作角色和内容进行反思，突破自身固化的学习能力和业务技能，同时在心理上强化工作的责任感和使命感。社会交换理论认为，员工在学习、发展和个人成长获得组织支持性帮助后，为了维系、巩固和强化这种社会交换关系，员工会相应地提高自身回馈上级和组织的积极性，由此激发更多的组织公民行为以回报组织，而员工主动变革行为正是这种维持社会交换关系最佳的回馈形式。另外，上级发展性反馈能够促进组织承诺的产生^[19]，并形成上下级相互尊重和认同的工作氛围，由此削弱员工的工作压力以及对于风险的担忧。在这种轻松愉悦的工作环境中，员工也更容易产生新想法，自发地采取建设性行为参与组织变革。可见，上级发展性反馈的本质就是推动员工主动变革行为的组织因素，可以调动和满足员工成长需求，鼓舞员工主动寻求挑战，积极在组织内部开展有益变革。^[20]基于以上分析，本文提出如下假设：

假设 1：上级发展性反馈正向促进员工主动变革行为。

（二）上级发展性反馈与工作嵌入

工作嵌入指束缚员工留任于现有工作的所有要素总和^[21]，由联结、匹配和牺牲 3 个维度构成。联结指员工同职场同事或工作内容建立的关联，反映了相互间的依赖程度；匹配是指员工的价值观、目标、技能等与职场环境的融合度；牺牲指员工离职所造成的精神或者物质损失。根据工作嵌入的内涵，本文认为上级发展性反馈可以从以下方面影响工作嵌入。

上级发展性反馈往往被员工解读为一种组织支持，影响着员工的地位和角色认同。资源保存理论认为，组织的这种支持会被员工视为自身的资源价值，并将其投入到现有工作角色中以期未来额外收益。认同度高的员工具有强烈的集体观念，将自己视为组织不可分割的一部分，并时刻维系与职场成员的关系连接，以便使自己的社会网络变得更加紧密。同时，上级发展性反馈可以营造宽松、自由的职场氛围，进而员工也会感知到与组织有更多的相容性和舒适度，强化组织依附。此外，上级发展性反馈有助于员工实现和提升自我价值，由此强化员工对离职损失的认知，提高了“牺牲”产生的经济、社会、心理的屏障。基于以上分析，本文提出如下假设：

假设 2：上级发展性反馈正向促进工作嵌入。

（三）工作嵌入的中介作用

现有研究将工作嵌入视为员工在组织内的资源投入，它体现了约束员工离职的要素集合。^[13]从其本质来看，工作嵌入反映了员工与组织间的链接关系，工作嵌入程度高的员工与组织目标和价值观匹配性亦更强，也更容易表现出组织公民行为。

依据资源保存理论，组织中的员工会充分利用自身资源来构建社会网络，使其更好地嵌入到工作当中。工作嵌入程度较高的员工出于提高自身资源存量的目的，会倾向于将资源投入到回报率高的职场行为中（如主动变革行为）^[14]，以体现出自身对组织的价值，稳固目前来自组织的利益并确保未来长期的任职保障。特别是员工的这种投资行为一旦被领导认同时，就能够获得许多额外的资源。随着工作嵌入的加强，员工在业务技能和工作流程上更为熟练，能够也更善于对组织内变革的问题提出新颖和有价值的看法，并积极进行实践探索，这将会对组织的效能提升和变革创新产生重要影响，而组织的积极运营生产又能够给员工带来更多的利益。基于以上分析，本文提出如下假设：

假设 3：工作嵌入能够激发员工的主动变革行为。

综合上述文献回顾及分析，本文就上级发展性反馈、工作嵌入及员工主动变革之间的关系进行深层次的探究，认为上级发展性反馈作为一种支持行为，将有助于员工工作嵌入程度的提升，而工作嵌入是决定员工工作态度和行为决策的关键。在领导的信任、支持和理解下，员工与当前工作产生了更高的联结程度，并嵌入到组织工作环境中后，员工会对组织生成高度的信任感和依赖感，并自发从事更多积极行为来回报组织。由此可见，上级发展性反馈能够显著促进工作嵌入，并通过工作嵌入对员工主动变革产生显著的积极影响。基于以上分析，本文提出如下假设：

假设 4：工作嵌入在上级发展性反馈对员工主动变革行为的影响中起中介作用。

（四）情绪智力的调节作用

组织内的变革不是独立凭空产生的，从个体特质与外部情景的交互视角可以更深入地阐释职场中的员工行为方式。因此，在构建起领导行为与客观情景对员工主动变革行为影响的中介效应模型后，还要考虑个体特质与外部情景的交互效应，以更全面地解释员工主动变革行为的内在激发机制。作为员工个体特质差异的体现，情绪智力正是这样一个重要的个体调节因素。

社会交换理论认为，个体差异会影响到上级与员工间社会交换的过程和质量^[15]，情绪智力的差异性会表现在员工对上级发展性反馈的认知中，进而形成不同的行为表现。上级发展性反馈并不等同于组织给予员工的绩效或表彰等奖励性反馈，更多的在于对一些有价值的想法、观点和信息的交流，所以员工并不一定能够完全领会领导的意图。高情绪智力员工具有更强的情绪认知和调控能力，可以敏锐地感知到上级发展性反馈中的情绪信息和线索，能更准确地理解接收到的信息并转化。也就是说，上级发展性反馈的效果取决于员工对这种反馈信息的理解和认知程度。员工的情绪智力越高，就越能领会好领导的潜在意图，并分析出领导反馈中蕴含的领导重视和信任等情感要素。因此，在获得该反馈后，员工更加明晰自身内部人身份认知，并激发回馈性心理

来维系、稳固和深化这种社会交换关系，在心理需求和情感认同满足的过程中，员工的工作嵌入也得到加强。与此相反，低情绪智力的员工不仅无法良好管理自己行为，同时还可能对领导的行为产生误解，并且对这些反馈信息的重视程度也越低。此时上级发展性反馈对员工情感、行为和价值观的塑造效果减弱甚或无济于事。^[22]基于以上分析，本文提出如下假设：

假设 5：情绪智力在上级发展性反馈与工作嵌入的关系中起到正向的调节作用。

工作嵌入凸显了员工对于组织环境的依赖，也是激发员工变革行为的内在动机。情绪智力则体现了员工在组织环境中，对各种情绪信息的甄别、领悟和调控能力。这些能力可以帮助员工准确把握工作情境中的各种情绪信息，有助于员工抓住变革时机并采取合理变革方式。因此，情绪智力在一定程度上也意味着员工对组织的主观情感“嵌入”。综合主观情感与组织情景的交互效应分析员工职场行为，有助于深入理解员工主动变革行为的产生机制。一方面，员工工作嵌入的程度是其对组织认同感和归属感的体现，高情绪智力的员工更善于感知和领悟上级的情绪与观点，并能敏锐地察觉组织中的激励导向和积极氛围，这种个体认识能够强化员工对组织的情感依附，倾向于把组织看作个体的延伸，做出与组织发展立场更为一致的变革行为，即工作嵌入的影响效应得到加强。另一方面，情绪智力这一特质有利于团队成员间的信息共享和沟通，并能够帮助员工洞察组织需求，领会他人对自己的期许，主动开展符合组织期望的工作活动。因此，高情绪智力的员工会更加重视个人与组织的共同进步，也即员工为了组织的良性发展，会努力开展角色外行为，进而从实际层面推动组织变革。基于以上分析，本文提出如下假设：

假设 6：情绪智力对工作嵌入和员工主动变革行为的关系具有正向调节作用。

综合上述有关中介作用和调节作用的分析 and 假设，本文认为情绪智力还能进一步调节工作嵌入在上级发展性反馈与员工主动变革之间的中介作用。上级发展性反馈能够通过增强组织成员的工作嵌入促进员工主动变革行为，这一中介作用的大小可能会受到组织成员情绪智力的影响。具体来说，当组织成员情绪智力高时，他们重视自己与组织的关系，进而可能更加重视来自领导的反馈。面对领导的引导和激励反馈，组织成员更能够更充分地感知和理解，产生强烈的工作责任感和自我控制能力，将其转化为积极的心理和行动变化，并进一步带动群体效应引导团队成员追求共同的组织目标，由此表现出更高效的变革行为。而当组织成员情绪智力低时，对于情绪的理解、表达和控制能力亦处于较低水平，对上级发展性反馈中蕴含的丰富信息无法充分吸收和利用，难以转化为职场中的积极态度和自我发展行为。此时组织成员可能会忽视外部某些重要信息，强调学习、改进而非评价的上级发展性反馈也难以通过影响组织成员工作嵌入而影响其主动变革行为，也即工作嵌入的中介作用被削弱了。因此，本文提出如下假设：

假设 7：情绪智力调节工作嵌入在上级发展性反馈与员工主动变革之间的中介作用。

本研究构建的上级发展性反馈对员工主动变革行为作用机制模型如图所示。



图理论模型

三、研究方法

(一) 研究样本

本研究调研企业分布于成都、西安、重庆、杭州等城市，为确保领导与员工的数据配对，问卷在发放前都进行了编码标记。同时，为了避免共同方法偏差，研究采用分阶段的方式采集数据。先由员工对上级发展性反馈、工作嵌入和情绪智力作出评价（阶段1）；在间隔半个月后，再由领导报告对员工主动变革行为的评价（阶段2）。

自2020年7月至12月，调研共发放问卷700套，回收526套（回收率75.14%），删除了空白及不匹配的数据，最终得到有效问卷335套（有效率63.69%），包括72个主管和335名员工，样本涵盖了生物医药业、机械制造业、电子信息产业和政府部门等多个领域。样本中，男性占比较大（占比57.91%），年龄多集中在20至30岁（占比43.28%），工作年限主要集中在5年及以下（占比50.75%）；在受教育程度方面，高职占12.83%、专科占30.75%、本科占47.46%、硕士及以上占8.96%。

(二) 变量测量

本文主要采用国内外已有文献的成熟量表，以确保量表的效度与信度。除控制变量外，所有主要变量均采用李克特5级打分法衡量。

上级发展性反馈(SDF)采用Zhou^[7]编制的量表，共3个题项，本研究中该变量的Cronbach's α 值为0.816；工作嵌入(JE)量表采用Crossley等^[23]的量表。该量表有7个题项，本研究中该变量的Cronbach's α 值为0.842；情绪智力(EI)量表借鉴Wong和Law^[24]的16个测量题项，本研究中该变量的Cronbach's α 值为0.850；主动变革行为(TCB)采用Morrison和Phelps's^[1]开发的10条目量表，本研究中该变量的Cronbach's α 值为0.895。

四、数据分析及结果

(一) 验证性因子分析

为考察本研究中上级发展性反馈、工作嵌入、情绪智力和主动变革行为4个关键变量之间的效度，本研究用Mplus进行验证性因子分析。分析结果显示，四因子模型的模型拟合指数显著优于其他备选模型， $\chi^2/df=2.651$, CFI=0.976, GFI=0.872, IFI=0.953, TLI=0.936, RMSEA=0.062，表明这四个构念具有良好的区分效度。

(二) 描述性统计

变量的描述性统计其中，上级发展性反馈与主动变革行为($r=0.177, p<0.01$)显著正相关，上级发展性反馈与工作嵌入($r=0.283, p<0.01$)显著正相关，工作嵌入与主动变革行为($r=0.269, p<0.01$)显著正相关。通过对数据分析还可发现：各变量的相关系数均未大于0.7，即变量之间不存在潜在的共线性问题。上述这些相关关系与理论预期一致。

(三) 假设检验

本研究采用层级回归模型。

1. 主效应检验

将主动变革行为作为因变量，模型 5 中加入控制变量，模型 6 中加入自变量上级发展性反馈。由分析结果可知，上级发展性反馈回归系数显著为正（ $\beta = 0.432, p < 0.01$ ），假设 1 得到支持。

2. 中介效应检验

将工作嵌入作为因变量，模型 1 中加入控制变量，模型 2 中加入自变量上级发展性反馈。上级发展性反馈的回归系数显著为正（ $\beta = 0.359, p < 0.01$ ），假设 2 得到支持。

模型 7 在模型 6 的基础上加入中介变量工作嵌入后，工作嵌入的回归系数显著为正（ $\beta = 0.374, p < 0.001$ ），假设 3 得到支持。另外，上级发展性反馈的回归系数从 $\beta = 0.432 (p < 0.01)$ 减少到 $\beta = 0.259 (p < 0.05)$ 。根据 Baron 等提出的中介作用检验方法可知，工作嵌入部分中介上级发展性反馈对员工主动变革行为的正向影响，假设 4 得到支持。

3. 调节效应检验

模型 4 在模型 3 的基础上加入自变量与调节变量的交互项后，回归方程显著（ $\Delta R^2 = 0.031, p < 0.05$ ），模型 4 有效。上级发展性反馈与情绪智力交互项的回归系数正向显著（ $\beta = 0.120, p < 0.05$ ），这说明情绪智力正向调节上级发展性反馈与工作嵌入的关系，假设 5 得到支持。

工作嵌入到主动变革行为的调节效应。模型 9 在模型 8 的基础上加入中介变量与调节变量的交互项后，回归方程显著（ $\Delta R^2 = 0.055, p < 0.01$ ），模型有效。工作嵌入与情绪智力交互项的回归系数正向显著（ $\beta = 0.254, p < 0.01$ ），说明情绪智力正向调节工作嵌入与主动变革行为的关系，假设 6 得到验证。

为了识别进一步验证有调节的中介效应，根据 Edwards 和 Lambert^[26]提出的 Bootstrapping 方法进行检验。从中可以看出，在员工低情绪智力情境下，工作嵌入在上级发展性反馈与主动变革行为关系间的间接效应（ $\beta = 0.030, ns$ ）不显著，而在具有高情绪智力的员工中，工作嵌入在上级发展性反馈与主动变革行为关系间的间接效应（ $\beta = 0.238, p < 0.05$ ）显著，两者间具有显著差异（ $\Delta \beta = 0.208, p < 0.05$ ），说明员工情绪智力越强，工作嵌入的中介效应就越大，模型存在有调节的中介效应，假设 7 得到验证。

五、研究结论与实践启示

（一）研究结论

本研究基于社会交换理论和资源保存理论，提出了一个有中介的调节模型，探索了上级发展性反馈对员工主动变革行为的作用机制，得到如下结论：

1. 上级发展性反馈对于员工主动变革行为具有积极的促进效应

同现有关于领导方式对员工变革影响的研究结果类似^[26,27]，本研究表明上级为员工提供有利于成长的资源可以引导其主动变革行为，激发员工积极参与、顺应和适应组织变革。研究结论丰富和完善了员工主动变革行为产生的机制研究，为组织变革管理提供了本土化的理论解释。

2. 工作嵌入是上级发展性反馈影响员工主动变革行为的路径之一

从社会交换理论和资源保存理论来看，员工通过上级发展性反馈获取了嵌入性资源，进而内嵌于当前工作情景；为丰富自身资源存量，高工作嵌入的员工更倾向积极主动地表现出变革行为。研究结果支持了“上级发展性反馈—工作嵌入—员工主动变革行为”这一作用路径，为揭开领导方式与员工行为之间的“黑箱”提供了一种新视角，扩展了领导行为的作用机制研究。

3. 情绪智力能够正向调节上级发展性反馈与工作嵌入、工作嵌入与员工主动变革行为之间的关系

现有研究显示，情绪智力在塑造个体态度和行为方面效果显著，它有助于削弱职场工作中负面要素（如工作不安全感、领导下属冲突等）造成的消极效应。本研究结论延伸了该领域的理论视角，情绪智力不仅会强化组织中领导行为对于员工工作的影响，也有助于提升和深化员工对组织变革发展情景的认知。可以看出，下属在接受管理者反馈时，差异化的个体特质会形成不同的效果，这为组织中的权变管理提供了理论支撑。另外，工作嵌入对员工主动变革的积极影响，有可能要建立在员工的情绪机制上来实现。这在一定程度上解释了既有研究结果存在不一致的现象。如 Sekiguchi 等人^[28]研究指出，工作嵌入并非能完全提升员工绩效。由此，研究结论加深了对工作嵌入的认识和理解，深化了变革管理中的社会交换理论和资源保存理论，对后续研究从关注工作场景转向关注个体特征有重要启示。

4. 情绪智力赋予了员工不同的个体特质，工作嵌入的中介效用在具有高情绪智力的员工中更加明显

上级发展性反馈通过工作嵌入传递的效应大小，会在不同情绪智力的员工中体现出差异。若员工的情绪智力水平较高，则上级发展性反馈更容易通过工作嵌入促进其主动变革行为，即更好地利用工作嵌入这种依附关系向员工传达信息，表达期望，激发员工活力进而促进其主动变革行为。反之，如果员工的情绪智力水平较低，工作嵌入的中介效用亦会减弱，甚至难以产生效果。该调节作用的发现，有助于解释同一管理者下属的不同部门表现出差异性行为和绩效的现象：个体化差异影响了管理者作用的发挥。研究结论深刻地揭示了工作嵌入中介效用的边界条件，进一步丰富了组织变革管理的研究视角。

（二）实践启示

1. 注重反馈的发展性，科学引导下属工作

管理者需要改变传统单一以绩效为主的反馈形式，重视与下级的互动和科学引导，经常给予有助于员工发展成长的职业信息和学习机会等。在组织管理活动中，利用自身反馈方式中的积极成分加强员工学习、开发和制造的能力，让员工在潜移默化中强化对于企业的归属感，满足员工实现其自我发展的需要，从而促进员工主动变革行为产生。

2. 重视员工目标、愿景和价值观，提高工作嵌入水平

企业可以从战略角度制定和实施相应的人员管理政策。例如：员工发展规划、人力资源流动计划、工作-家庭平衡计划等，加强员工对组织的依附感，并根据员工的职业发展需要，提供多种成长通道，使员工与组织之间建立起共同成长的模式，提高离职的机会成本并降低离职意愿，进而提高员工的工作嵌入水平。

3. 考量和培育员工个人特质，发挥情绪智力的价值和效用

在组织员工深造和进行人才储备时，管理者既要注重员工的业务技能和专业知识的提升，更要在职位设置、工作分析和研发活动中考虑任务本身对员工情绪智力水平的基本要求，优化企业培训的投入产出比，系统地建立人员情绪培育管控体系，阶段性和针对性地强化员工情绪管控能力，使员工情绪与嵌入的工作角色和工作内容完美契合，进而通过情绪智力的提升，达到推动员工积极实施主动变革行为的目的。

（三）局限性与未来研究方向

本研究打开了上级发展性反馈与员工主动变革行为之间的黑箱。但囿于研究设计及方法上的局限，本研究尚有改进之处。首先，研究所收集样本涵盖数个行业及不同类型的团队成员，但样本量及行业覆盖面仍存在一定局限，研究结论的普适性有待考证。其次，研究考察了情绪智力的调节作用，但该作用路径中还可能还存在其他调节因素，后续研究需进一步探索相关情境因素（如组织氛围、环境制度等）的影响，以更加深入地对上级发展性反馈对员工主动变革行为影响关系的边界条件展开讨论。最后，本研究主要聚焦于个体层次的讨论，忽视了上级发展性反馈对团队层面的效应，未来研究可以从跨层次视角探讨上述结论在团队层面的适用性。

参考文献:

[1]Morrison E. W.,Phelps C. C..Taking Charge at Work:Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change[J].Academy of Management Journal,1999,42(4):403-419.

[2]Love M.S.,Dustin S.L..An Investigation of Coworker Relationships And Psychological Collectivism on Employee Propensity to Take Charge[J].The International Journal of Human Resource Management,2014,25(9):1208-1226.

[3]Kim T. Y.,Liu Z.,Diefendor Ff J.M..Leader - member Exchange And Job Performance:The Effects of Taking Charge And Organizational Tenure[J].Journal of Organizational Behavior,2015,36(2):216-231.

[4]Li R.,Zhang Z.Y.,Tian X.M..Can Self-sacrificial Leadership Promote Subordinate Taking Charge? The Mediating Role of organizational Identification And the Moderating Role of Risk Aversion[J].Journal of Organizational Behavior,2016,37(5):214-216.

[5]Dysvik A.,Kuva S.B.,Buch R..Perceived Investment in Employee Development and Taking Charge[J].Journal of Managerial Psychology,2016,31(1):1-12.

[6]Mcallister D.J.,Kamdar D.,Morrison E.W.,et al.Disentangling Role Perceptions:How Perceived Role Breadth,Discretion,Instrumentality,And Efficacy Relate to Helping And Taking Charge[J].The Journal of Applied Psychology,2007,92(5):1200-1211.

[7]Zhou Jing.When The Presence of Creative Coworkers is Related to Creativity:Role of Supervisor Close Monitoring,Developmental Feedback,And Creative Personality[J].Journal of Applied Psychology,2003,88(3):413-22.

[8]Joo B.,Park S..Career Satisfaction,Organizational Commitment,And Turnover Intention:The Effects of Goal Orientation,Organizational Learning Culture And Developmental Feedback[J].Leadership&Organization Development Journal,2010,31(6):482-500.

[9]Vadera A.K.,Pratt M.G.,Mishra P..Constructive Deviance in Organizations:Integrating And Moving Forward[J].Journal of Management,2013,39(5):1221-1276.

[10]郭云, 廖建桥. 上级发展性反馈对员工工作绩效的作用机理研究[J]. 管理科学, 2014, (1):99-108.

-
- [11]宋萌,王震.领导发展性反馈对下属反馈规避行为的影响[J].管理学报,2015,(12):1773-1779.
- [12]Bibi A..The Mediating Effect of Exploitative And Explorative Learning on the Relationship Between Job Embeddedness And Innovative Work Behavior[J].Science Journal of Business and Management,2018,6(1):1-8.
- [13]Harris K. J.,Wheeler A. R.,Kacmar K. M..The Mediating Role of Organizational Job Embeddedness in the Lmx - Outcomes Relationships[J].Leadership Quarterly,2011,22(2):271-281.
- [14]Ng T.,De Feldman.Changes in Perceived Supervisor Embeddedness:Effects on Employees'Embeddedness, Organizational Trust,And Voice Behavior[J].Personnel Psychology,2013,66(3):645-685.
- [15]Taylor S. G.,Bedeian A. G.,Kluemper D. H..Linking Workplace Incivility to Citizenship Performance:the Combined Effects of Affective Commitment And Conscientiousness[J].Journal of Organizational Behavior,2012,33(7):878-893.
- [16]Yao X.,Yang Q.,Dong N. N.,et al.Moderating Effect of Zhong Yong on The Relationship Between Creativity And Innovation Behaviour[J].Asian Journal of Social Psychology,2010,13(1):53-57.
- [17]Belschak F. D.,Hartog D. N. D..Consequences of Positive and Negative Feedback:the Impact on Emotions And Extra-role Behaviors[J].Applied Psychology,2010,58(2):274-303.
- [18]Rasheed A.,Khan S. U. R.,Rasheed M. F.,et al.The Impact of Feedback Orientation And the Effect of Satisfaction With Feedback on In-Role Job Performance[J].Human Resource Development Quarterly,2015,26(1):31-51.
- [19]Dirks K. T.,Ferrin D. L..Trust in Leadership:Meta-Analytic Findings And Implications for Research And Practice[J].Journal of Applied Psychology,2002,87(4):611-628.
- [20]Joo B. K.,Park S.,Oh J. R..The Effects of Learning Goal Orientation,Developmental Needs Awareness And Self-Directed Learning on Career Satisfaction in the Korean Public Sector[J].Human Resource Development International,2013,16(3):313-329.
- [21]Mitchell T. R.,Holtom B. C.,Lee T. W.,et al.Why People Stay:Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover[J].Academy of Management Journal,2001,44(6):1102-1121.
- [22]张璇,龙立荣,夏冉.心理契约破裂与破坏性建言行为:自我损耗的视角[J].管理科学,2017,(3):3-13.
- [23]Crossley C.,Bennett R. J.,Jex S. M.,et al.Development of a Global Measure of Job Embeddedness And Integration into a Traditional Model of Voluntary Turnover[J].The Journal of Applied Psychology,2007,92(4):1031-1042.
- [24]Wong C. S.,Law K. S..The Effects of Leader And Follower Emotional Intelligence on Performance And Attitude:An Exploratory Study[J].Leadership Quarterly,2002,13(3):243-274.

[25]Edwards J. R., Lambert L. S..Methods for Integrating Moderation And Mediation:A General Analytical Framework Using Moderated Path Analysis[J].Psychological methods,2007, 12(1):1-22.

[26]Herold D.M.,Fedor D.B.,Caldwell S.,et al.The Effects of Transformational And Change Leadership on Employees' Commitment to a Change:A Multilevel Study[J]. Journal of Applied Psychology,2008, 93(2):346-57.

[27]Michaelis B.,Stegmaier R.,Sonntag K..Affective Commitment to Change And Innovation Implementation Behavior:The Role of Charismatic Leadership And Employees' Trust in Top Management[J].Journal of Change Management,2009, 9(4):399-417.

[28]Sekiguchi T.,Burton J.P.,Sablinski C.J..The Role of Job Embeddedness on Employee Performance:The Interactive Effects With Leader - Member Exchange And Organization-Based Self-Esteem[J].Personnel Psychology,2008, 61(4):761-792.