

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741



硕士学位论文

论文题目 组态视角下员工主动变革行为前因构型研究

研究生姓名: 孙柏鹏

指导教师姓名、职称: 郝金磊 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: 2021年5月15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： 孙柏鹏 签字日期： 2021年5月15日

导师签名： 胡金磊 签字日期： 2021年5月15日

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： 孙柏鹏 签字日期： 2021年5月15日

导师签名： 胡金磊 签字日期： 2021年5月15日

Research on the influencing factors configuration of employees' taking charge behavior from the Perspective of Configuration

Candidate : Sun Baipeng

Supervisor: Hao Jinlei

摘要

随着环境复杂性提高和不确定性凸显,企业不得不通过“顺势而变”来获得竞争优势,持续变革愈来愈成为企业生存与发展的关键。组织变革不仅需要宏观层面的战略变革,更依赖于微观层面发起的变革行为,员工作为组织变革的微观主体,其是否积极、主动参与变革能够对组织变革成败产生重要影响。以往研究主要探讨了员工主动变革行为与其影响因素间的单向线性关系,为员工何以主动产生变革行为提供了必要的理论依据。而根据系统科学的观点,导致结果产生的前因是“多重并发”的,这意味着自变量不能独自作用于因变量,而是以组合的方式共同影响结果,但尚未有学者基于此考察主动变革行为形成的因果复杂性问题。本文以此为切入点,探究了组织差错管理氛围、二元领导和员工工作调节焦点对员工主动变革行为的多重并发影响效应和因果非对称性,为员工何以产生主动变革行为提供了进一步的理论依据。

本文主要开展了以下工作:首先,利用文献研究法以及科学知识图谱的技术和方法系统回顾了员工主动变革行为的发文情况、测量、影响因素和作用后果等方面的研究现状;其次,基于相关理论与已有文献,构建了组态视角下组织差错管理氛围、二元领导和员工工作调节焦点对员工主动变革行为产生组态影响的研究框架;最后,通过发放调查问卷的形式收集研究数据,采用统计分析和模糊集定性比较分析法实证分析了组织差错管理氛围、二元领导和员工工作调节焦点对员工主动变革行为的复杂影响机理。

本文得出如下结论:(1)员工主动变革行为受组织差错管理氛围(开放导向、责备导向)、二元领导(关系导向、任务导向)和员工工作调节焦点(促进焦点、防御焦点)的共同影响,不同影响因素产生了多重并发影响效应。(2)产生高员工主动变革行为的条件组态有六种,单项条件高促进型工作调节焦点的作用最为关键;导致低主动变革行为的条件组态有四种,单项条件高防御型工作调节焦点的影响最为明显,表明员工主动变革行为与其前因构型间具有因果非对称性。本文基于研究内容系统总结了三点理论贡献,并围绕“非对称性”研究结论提出了具体的管理建议。

关键词: 主动变革行为 组态视角 前因构型 定性比较分析

Abstract

The improvement of environmental complexity and the prominence of uncertainty require enterprises to gain competitive advantage by "taking advantage of the trend", so taking charge has increasingly become the core element of the survival and development of enterprises. Organizational change not only needs the strategic change at the macro level, but also depends on the change behavior initiated by the micro-subjects. As the micro-subjects of organizational change, whether employees actively participate in the change can have an important impact on the success or failure of organizational change. Existing researches mainly discuss the one-way linear relationship between employees' taking charge behavior and its influencing factors, which provides necessary theoretical basis for employees' taking charge behavior. However, according to the viewpoint of system science, the antecedent of the result is "multiple concurrency", which means that the independent variable cannot act on the dependent variable alone, but influences the result together in a combined way, but no scholars have investigated the causal complexity of the taking charge behavior. Taking this as a breakthrough point, this paper explores the multiple concurrent effects and causal asymmetry of organizational error management climate, dual leadership and adjustment focus on employees' taking charge behavior, in order to provide a further theoretical basis for employees to

produce taking charge behavior.

The following work is mainly carried out in this paper: firstly, the paper reviews the status quo of the research on the issue, measurement, influencing factors and effect of employees' taking charge behavior by using the literature research method and the technology and method of scientific knowledge map; secondly, Based on relevant theories and existing literature, this paper constructs a research framework of the influence of error management climate, dual leadership and regulatory focus on employees' taking charge behavior from the perspective of configuration; finally, the paper collects the research data by issuing questionnaire, and empirically analyzes the complex influence mechanism of error management climate, dual leadership and adjustment focus on the behavior of employee's main change by statistical analysis and fuzzy set qualitative comparative analysis.

This paper draws the following conclusions: (1) Employees' taking charge behavior is influenced by organizational error management climate (open orientation, blame orientation), dual leadership (relationship orientation, task orientation) and adjustment focus (promotion focus, defense focus), and different influencing factors have multiple concurrent effects. (2) There are six kinds of condition configurations that produce high employees' taking charge behavior, and the role of high single condition in promoting focus is the most critical;

there are four conditional configurations that lead to low taking charge behavior, and the single conditional high defense focus has the most obvious influence, which indicates that there is causal asymmetry between employees' taking charge behavior and its antecedent configuration. Based on the research content, this paper systematically summarizes three theoretical contributions, and puts forward specific management suggestions around the research conclusion of "asymmetry".

Keywords: Taking Charge Behavior; Configuration Perspective; Influencing Factor Configuration; Qualitative Comparative Analysis

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的.....	2
1.3 研究意义.....	2
1.4 研究方法与技术路线.....	3
1.4.1 研究方法.....	3
1.4.2 技术路线.....	4
2 员工主动变革行为研究现状述评	5
2.1 员工主动变革行为研究文献计量分析.....	5
2.1.1 发文量年度分布及趋势.....	5
2.1.2 发文期刊分布.....	6
2.1.3 作者合作网络.....	8
2.2 员工主动变革行为测量研究.....	9
2.3 员工主动变革行为前因研究.....	10
2.3.1 个体因素对员工主动变革行为的影响.....	10
2.3.2 领导因素对员工主动变革行为的影响.....	12
2.3.3 组织因素对员工主动变革行为的影响.....	15
2.4 员工主动变革行为后果研究.....	16
3 组态视角下员工主动变革行为前因构型研究设计	19
3.1 员工主动变革行为前因条件界定.....	19
3.1.1 组织差错管理氛围.....	19
3.1.2 双元领导.....	20
3.1.3 员工工作调节焦点.....	21
3.2 理论依据.....	21
3.2.1 个人-环境匹配理论.....	21
3.2.2 调节焦点理论.....	22

3.3 组态模型构建.....	22
3.4 员工主动变革行为前因构型研究设计.....	25
3.4.1 被试与取样.....	25
3.4.2 变量测量.....	26
3.4.3 同源方差检验.....	27
3.4.4 量表信效度分析.....	27
4 员工主动变革行为前因构型模糊集定性比较分析.....	30
4.1 变量模糊集校准.....	30
4.2 条件必要性检验.....	31
4.3 真值表构建.....	32
4.4 组态视角下员工主动变革行为前因构型分析.....	33
4.4.1 高员工主动变革行为前因构型分析.....	33
4.4.2 低员工主动变革行为前因构型分析.....	36
5 研究结论与启示.....	39
5.1 研究结论.....	39
5.2 理论贡献.....	40
5.3 实践启示.....	41
5.3.1 规避低员工主动变革行为的条件组态.....	41
5.3.2 构建高员工主动变革行为的条件组态.....	42
5.4 研究不足与展望.....	44
参考文献.....	45
附录一 调查问卷.....	53
附录二 攻读学位期间所发表的论文.....	56
后 记.....	57

1 绪论

1.1 研究背景

新冠肺炎疫情全球交迭爆发使得变幻莫测的 VUCA 时代^①更加贴近现实。在万物互联的一体化世界中，任何一次突发的“黑天鹅”事件都可能引起蝴蝶效应，给企业带来灭顶之灾。企业只有持续变革，才能不断“逢凶化吉”，提高适应性和长期生存能力（Moon 等，2008）。组织变革不仅体现在宏观层面的战略变革，更依赖于微观层面员工发起的内部变革（李绍龙，龙立荣和朱其权，2015），员工是否积极、主动参与变革是组织变革成败的关键因素（Oreg 等，2018）。尽管如此，在中国组织情境下，变革行为的挑战性和风险性等特征与强调“人情”、“面子”、“和谐”的儒家文化相悖，员工更倾向于维持现状，而不愿主动发起变革（曾颢和赵李晶，2019）。为此，如何让员工“心甘情愿”地主动发起变革，成为管理者关注的焦点（蒿坡和龙立荣，2020）。

员工主动变革行为（Taking Charge）是指员工为了促进组织发展和良性变化而自愿做出的建设性行为，具有前瞻性、变革导向和挑战性的特点（Morrison 和 Phelps，1999）。与组织中传统的创新行为不同，主动变革行为既要求员工自主尝试发起以变革为导向的改进，又要求员工意图使组织而不是自己受益（Morrison 和 Phelps，1999；Moon 等，2008），因此属于员工主动做出的建设性和风险性并存的组织公民行为（Mc Allister 等，2007）。目前，学术界对主动变革行为的研究仍囿于传统定量研究思维，探讨了组织、领导和个体因素对员工主动变革行为的独立“净效应”（杨陈，唐明凤和景熠，2019；张若勇，刘光建和刘新梅，2018）。毋庸讳言，传统定量回归分析为员工何以主动产生变革行为提供了必要的理论依据，但难以有效解释因果复杂性问题。根据系统科学的观点，组织要素间经常相互依赖并共同作用导致结果产生，前因是“多重并发”的（杜运周和贾良定，2017），因此解释社会现象发生的原因需要采取整体的、组合的方式（Ragin，2000）。另外，传统回归研究遵循因果对称性假设，如前瞻

^① VUCA 时代指的是变幻莫测的时代。VUCA 是 volatility（易变性）、uncertainty（不确定性）、complexity（复杂性）和 ambiguity（模糊性）的缩写。

性人格正向影响员工变革行为,便可推论得出高前瞻性人格促进员工变革,其反面,低前瞻性人格抑制员工变革也成立。然而,管理实践发生的条件间相互依赖而非独立是普遍现象(杜运周和贾良定,2017),某一条件的效应取决于它与其他条件的组态关系,这就意味着因果统一对称的关系并不存在(Rihoux 和 Ragin, 2009)。因此,如何基于组态视角揭示员工主动变革行为与其影响因素间的复杂因果关系,是现有研究亟待解决的问题。

1.2 研究目的

本文通过探讨组织、领导及员工自身对员工主动变革行为的复杂影响机理,以期实现以下研究目的:第一,依托文献回顾与理论基础,构建组态视角下员工主动变革行为的影响因素模型;第二,基于模糊集定性比较分析,探究多因素联动匹配对员工主动变革行为的影响效应,采用 fsQCA 软件测算出员工主动变革行为的影响因素组态,在此基础上分析员工主动变革行为的“多重并发”形成路径,并识别员工主动变革行为与其前因构型间的因果“非对称性”。第三,基于理论研究结果,提出具体的理论贡献,以及管理实践中如何有效激发员工主动变革行为的建议对策。

1.3 研究意义

本文基于组态视角,从组织、领导和个体三个层面构建条件变量,探讨多因素联动效应下员工主动变革行为的前因构型。

本文的理论意义在于:第一,丰富了员工主动变革行为的影响因素研究。员工主动变革概念提出后,学者们对其影响因素展开了广泛探究。但总体来看,目前关于员工主动变革行为影响因素的研究成果仍较匮乏。本文同时探讨了组织、领导和个体层面因素对员工主动变革行为的影响效应,丰富了员工主动变革行为的影响因素,对现有研究成果是一个有益的补充。第二,为员工主动变革行为领域提供了新的研究视角和方法。已有研究侧重于分析单个变量对主动变革行为的影响,忽视了前因条件间因相互依赖、共同作用而产生的多重并发影响效应。本文在已有研究基础上,采用定性比较分析法构建了多因素联动匹配对员工主动变革行为影响的理论模型,为员工主动变革行为领域提供了新的研究视角和方法。

本文的实践意义在于：第一，为组织正确管理和引导员工主动变革提供启示。如何正确管理和引导员工主动变革以适应动荡复杂的外部环境，是当前企业强化适应性和长期生存能力的关键。本文探讨了员工主动变革行为在组织层面上的影响因素，为组织如何正确管理和引导员工主动变革行为提供了启示。第二，为领导有效鼓励和激发员工主动变革行为提供启示。领导作为企业管理和变革的主要推动者，在鼓励和激发员工主动变革行为方面发挥重要作用。本文探讨了员工主动变革行为在领导层面上的影响因素，为领导如何有效鼓励和激发员工主动变革行为提供启示。第三，为员工自身识别变革机遇并快速变革提供启示。员工自身作为主动变革行为的实施主体，其如何有效识别变革机遇并快速实施变革行为是变革成败的核心。本文探讨了组织、领导和员工自身共同作用时对员工主动变革行为的影响效应，为员工有效识别变革机遇并快速实施变革行为提供启示。

1.4 研究方法与技术路线

1.4.1 研究方法

(1) 文献研究法。对现有文献的掌握在一定程度上决定了本文的研究深度和广度。本文通过国内外知名数据库中国知网和 Web of Science 等平台收集与本文相关的研究文献，并使用 CiteSpace 文献计量软件对研究员工主动变革行为的文献进行计量和比较分析。通过文献的梳理和分析，透析员工主动变革行为研究现状，以寻找需要拓展的理论缺口，为后续理论模型构建和实证检验奠定基础。

(2) 问卷调查法。通过问卷调查能够快速有效地收集并了解被试信息。本文通过小样本预调研和正式调研两个阶段，主要对被试基本信息以及本文中的员工主动变革行为、开放导向差错管理氛围、责备导向差错管理氛围、关系导向型领导、任务导向型领导、促进焦点、防御焦点七个关键研究变量进行数据收集。

(3) 统计分析法。本文按照实证研究的一般范式，使用统计软件 SPSS 20.0 检验是否有同源偏差，并对各变量的信效度进行分析。

(4) 定性比较分析法。定性比较分析 (QCA) 是美国社会学家 Ragin (1987) 提出的集合分析方法，具有质性分析和定量分析的双重属性。该方法最早应用于政治学、社会学等相关领域，聚焦于对宏观现象的实证分析，因而被当作针对小

样本的“宏观比较法”。随着 QCA 的进一步发展，又逐渐衍生出清晰集定性比较分析、多值集定性比较分析和模糊集定性比较分析等多种分析技术，并被广泛应用于组织、团队及个人层面的大样本研究设计中。模糊集定性比较分析法可以将变量隶属度校准为 0 到 1 之间的任何值，从而避免了清晰集分析只局限于简单的二元划分可能带来的结论误差，极大拓展了定性比较分析法的适用范围。本文主要采用模糊集定性比较分析法分析组态视角下员工主动变革行为前因构型。

1.4.2 技术路线

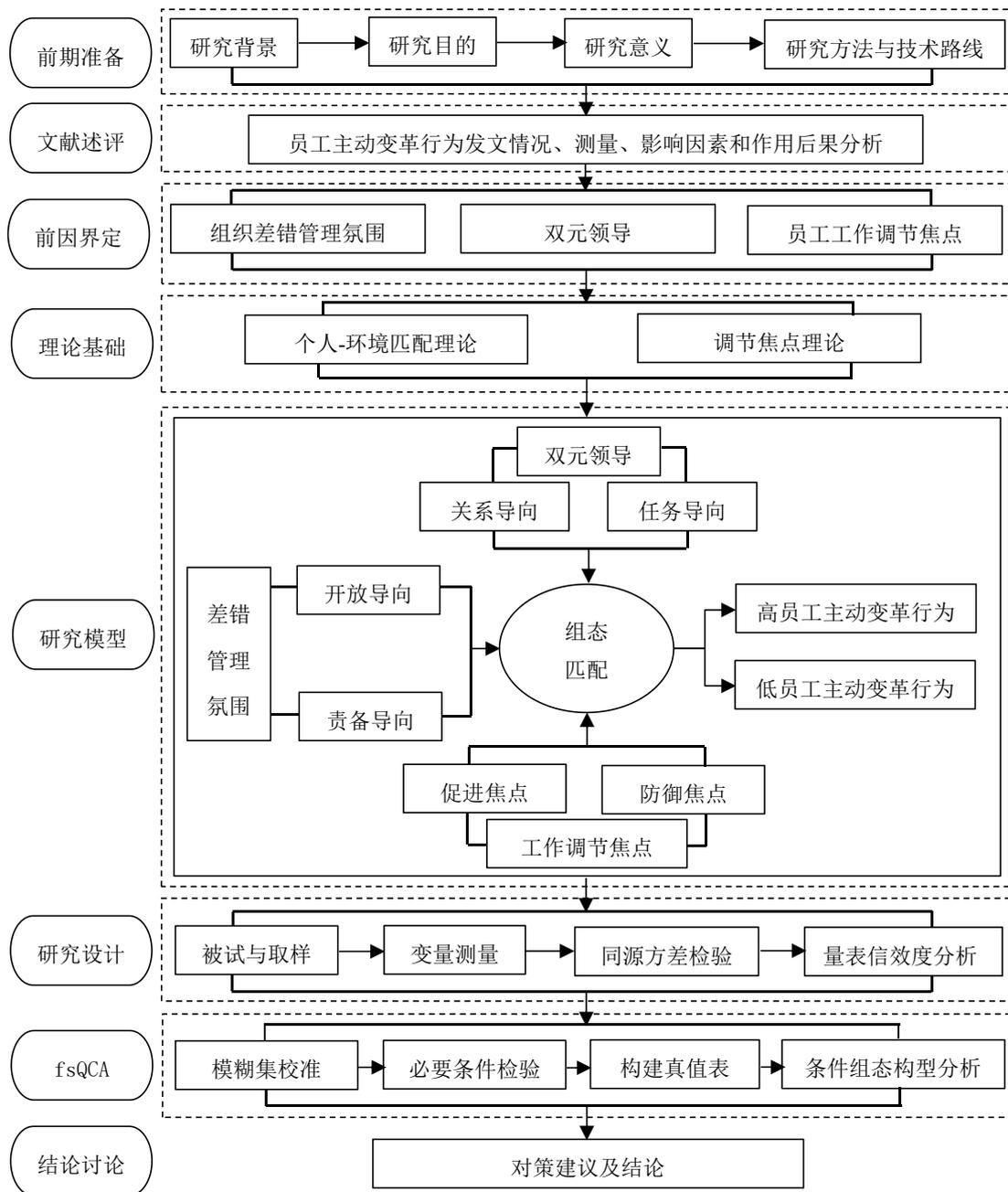


图 1.1 技术路线图

2 员工主动变革行为研究现状述评

基于文章研究主题，本文将从员工主动变革行为的发文情况、测量、影响因素和作用后果四个方面对该领域的研究现状进行回顾，并在此基础上做出分析与评价。

2.1 员工主动变革行为研究文献计量分析

本文首先对员工主动变革行为研究进行文献计量分析。国内数据源于中国知网（CNKI）数据库。检索条件中将主题设置为“主动变革行为”，文献类型选择学术期刊，时间范围设置为1999-2020（因为该概念是Morrison和Phelps于1999年在《Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change》一文中提出的，该文发表于1999年8月1日，故本文将起始时间设为1999年），共获得数据20条。手动剔除了3篇与员工主动变革行为领域不相关的文献（有2篇探讨的是其他主体的主动变革行为，还有1篇文献的内容与主动变革行为不符，故将其剔除），最终获得有效数据17条。

国外数据源于Web of Science（WOS）数据库。数据库选择“Web of Science核心合集”，检索条件中将主题设置为“Taking Charge Behavior”，文献类型选择Article，时间跨度设置为1999-2020年，共获得数据5899条。通过阅读文献的标题和摘要，排除与员工主动变革行为领域不相关的文献（如有的文献中“Taking Charge”意为“负责”、“掌控”或“主持”等，此类文献与员工主动变革行为主题不符，故将其剔除），最终获得74条有效数据。

2.1.1 发文量年度分布及趋势

本文根据筛选得到的91篇文献绘制了国内外员工主动变革行为研究发文量的年度分布图，如图2.1所示。由图2.1可知，自1999年以来关于员工主动变革行为的研究经历了三个发展阶段：（1）初始发展阶段（1999-2009）。该阶段，仅有零星研究对员工主动变革行为进行了探讨，且相关研究主要集中于国外，说明员工主动变革行为概念提出初期并未引起学界（尤其是国内学界）的广泛关注。

（2）波动增长阶段（2010-2017）。该阶段，国外率先对员工主动变革行为研究

进行了普遍关注，国内对其的研究起步较晚（在此之前，国内主要探讨了宏观层面的组织变革，尚未深入考察微观层面由员工主动发起的变革行为）。此外，图 2.1 直观显示出该领域的发文量在 2017 年有下降趋势，是由于国内外发文量分别仅少了两篇所致，因此总体上而言，员工主动变革行为研究在该阶段呈现波动增长的态势。（3）快速增长阶段（2018-2020）。2018 年，国内外学者对员工主动变革行为产生了更为普遍的关注（大量探讨了员工主动变革行为产生的原因及其机制），发文量较此之前骤增，且此后一直保持高增长态势，表明员工主动变革行为研究进入了快速增长的阶段。



图2.1 国内外员工主动变革行为研究发文量年度分布及趋势（1999-2020）

资料来源：作者根据相关文献整理并经 Excel 软件绘制所得

综上，国内外关于员工主动变革行为的研究愈来愈受到关注，尤其自 2018 年以来进入快速增长的阶段，这在一定程度上反应出其成为当下的研究热点。但从总体来看，员工主动变革行为的文献总量和年发文量仍相对较少，表明该领域的研究尚处于起步阶段，还有很大的研究空间。这为本文为何关注员工主动变革行为提供了初步依据。

2.1.2 发文期刊分布

本文筛选了发文量在 2 篇及以上的期刊，绘制了 1999-2020 年间国内外员工

主动变革行为研究发文期刊分布图，如图 2.2 所示。

由图 2.2 可知，国内关于员工主动变革行为研究的文章主要发表在《中国人力资源开发》、《科研管理》和《企业经济》等期刊上。以上期刊是我国经济与管理科学领域较为权威的期刊，为国内员工主动变革行为研究提供了很好的发文平台。国外关于员工主动变革行为研究的文章主要发表在《Frontiers In Psychology》、《International Journal of Human Resource Management》、《Journal of Management》、《Human Relations》、《Journal of Organizational Behavior》、《Social Behavior and Personality》、《European Journal of Work and Organizational Psychology》、《Journal of Applied Psychology》、《Journal of Managerial Psychology》、《Journal of Occupational and Organizational Psychology》、《Personnel Psychology》和《Public Administration》等期刊上。查阅各载文期刊的影响因子和美国 ISI 公司出版的《Journal Citation Reports》可知，以上多数期刊的 JCR 分区为 Q1、Q2，属于其学科领域影响因子较高的期刊，期刊影响力相对较大，为国外员工主动变革行为研究提供了很好的发文平台。

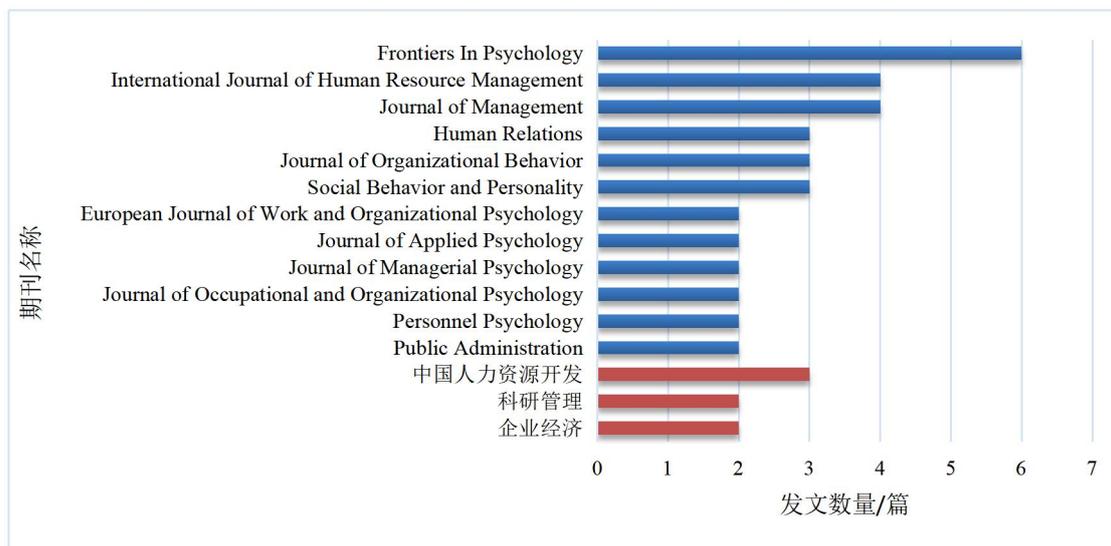


图 2.2 国内外员工主动变革行为研究发文期刊分布（1999-2020）

资料来源：作者根据相关文献整理并经 Excel 软件绘制所得

综上，员工主动变革行为研究得到了学术界的高度重视，相关研究成果在

《Frontiers In Psychology》、《International Journal of Human Resource Management》、《Journal of Management》、《Human Relations》、《Journal of Organizational Behavior》等权威期刊上得以发表。但较之于国外研究而言，国内对其的重视程度尚待提高。这为本文为何关注员工主动变革行为提供了进一步依据。

2.1.3 作者合作网络

运用 CiteSpace5.7.R4 软件对员工主动变革行为研究领域的作者进行图谱可视化分析，结果如图 2.3 所示。

由图 2.3 可知，发文数量方面，国内文献中发文数量较多的学者有赵李晶、高群、吴真玮和龙立荣等（根据 Citespace 的图形特征，图中节点处文字越大，表明相关研究的数量越多）。国外文献中发文数量较多的学者有 Henry Moon、Chen Fleisher、Jing Qian、Bin Wang、Xiaohu Zhou、Ismael Diaz、Zhiqiang Liu、Mingze Li 和 Kim Hester 等。以上学者构成了国内外员工主动变革行为领域的主要研究群体，其相应的研究奠定了这一领域的学科基础。

合作情况方面，国内外员工主动变革行为研究领域已形成了部分研究团队。其中，国内研究领域较有代表性的是由颜爱民、郭好、谢菊兰、郝迎春和马浩组成的研究团队，由赵李晶、张正堂、丁明智和曾颢组成的研究团队，由龙立荣、李绍龙、朱其权和蒿坡组成的研究团队，由张若勇、刘光建和刘新梅组成的研究团队，由刘明伟、王华英和李铭泽组成的研究团队，以及由杨陈、唐明凤和景熠组成的研究团队。国外研究领域较有代表性的是由 Li、Yang、Fu、Jin、Sun、Li、Long、Yam 和 He 组成的研究团队，以及由 Fleisher、Braoudi 和 Khapova 组成的研究团队。



图 2.3 国内外员工主动变革行为研究作者共现图谱（1999—2020）

资料来源：作者根据相关文献整理并经 CiteSpace 软件绘制所得

综上，从发文数量来看，国内外均仅有个别学者发文数量较多，总的发文量仍相对较少。从合作情况来看，虽然国内外分别已经形成了部分团队，但总体而言，该研究领域尚未形成系统的合作网络。现有合作网络的形成主要由学者的学缘关系主导，呈现出“部分集中、整体分散”的状态，多数学者仍处于独立研究的状态，不同学术团队及个体间的合作交流亟待加强。

2.2 员工主动变革行为测量研究

现有研究普遍采用 Morrison 和 Phelps（1999）编制的单维度量表对员工主动变革行为进行测量，该量表共包含 10 个题项（表 2.1），内容上主要强调对工作程序和方法以及组织制度、政策和策略的优化和变革等。后续研究中，学者们根据具体的研究情境，对 Morrison 和 Phelps（1999）编制的员工主动变革行为量表进行了修正。例如，Harrison, Sluss 和 Ashforth（2011）为了更好地适应样本，删除了原量表中涉及大规模变更的三个项目，并通过将“组织问题”改为“问题”，以及将“引入新的结构、技术或方法”改为“引入新的方法”改变了另外两个题项，最终形成了包含 7 个题项的员工主动变革行为量表。Fuller, Marler 和 Hester（2012）以及 Li, Zhang 和 Tian（2016）均从原量表中选择了 7 个因子载荷最高的题项来测量员工主动变革行为。Zheng 等（2017）、Xu 等（2018）

分别从原量表选择了9个、3个因子载荷最高的题项来测量员工主动变革行为。

表 2.1 员工主动变革行为测量量表

研究者	维度数	题项
Morrison 和 Phelps (1999)	单维度	<ol style="list-style-type: none"> 1. 该员工经常采用改进的方法完成工作。 2. 该员工经常试图改变工作方法，以提高效率。 3. 该员工经常试图为组织或部门改进工作流程。 4. 该员工经常尝试采用对组织更有效的新工作方法。 5. 该员工经常试图改变组织中阻碍生产力的规章制度或政策。 6. 该员工经常提出建设性建议，以改进组织内部运作方式。 7. 该员工经常试图纠正错误的程序或做法。 8. 该员工经常试图消除多余或不必要的程序。 9. 该员工经常尝试实施解决紧迫的组织问题的方法。 10. 该员工经常尝试引入新的结构、技术或方法来提高效率。

资料来源：作者根据相关文献整理所得

综上，由于研究情境的差异，学者们采用不同的量表对员工主动变革行为进行了测量，但基本都是在 Morrison 和 Phelps（1999）开发的单维度量表基础上进行了调整或删减。一方面，修改后的量表虽然在当时的研究情境中得到了有效的应用，但其信度大多未经过后续研究的检验，因此其可靠性程度尚待进一步论证；另一方面，由于修改后每个量表的侧重均有所不同，因此较难对员工主动变革行为提供准确和有效的解释。基于此，本文将继续采用 Morrison 和 Phelps（1999）开发的量表来测量员工主动变革行为。

2.3 员工主动变革行为前因研究

2.3.1 个体因素对员工主动变革行为的影响

现有研究主要从认知因素、动机因素、情感因素、个性特征和工作因素五个方面探讨了个体因素对员工主动变革行为的影响效应。认知因素方面，主要探讨了源自员工自身的认知（如责任感、效能感和资质过剩感）（Morrison 和 Phelps，

1999; 张若勇, 刘光建和刘新梅, 2018; 李荣艳, 2019)和源自组织的认知(如公平感、支持感、发展投入感和安全感)(Moon等, 2008; Burnett等, 2015; Dysvik, Kuvaas 和 Buch, 2016; Yang等, 2019)的影响效应。动机因素方面, 主要探讨了员工亲社会动机的影响效应(Lebel和Patil, 2018; Cai等, 2019)。情感因素方面, 主要探讨了员工心理契约(Bal, Chiaburu和Diaz, 2011)和组织承诺(Yan等, 2019)的影响效应。个性特征方面, 主要探讨了员工好奇心(Harrison, Sluss和Ashforth, 2011)、自恋程度(Zhou等, 2020; 刘明伟, 王华英和李铭泽, 2020)和差错取向(苏磊和徐碧琳, 2020)的影响效应。工作因素方面, 主要探讨了员工职业抱负(Baroudi等, 2017; Baroudi等, 2018)、角色冲突(Maden-Eyiusta, 2019)和非正式地位(Deng等, 2020)的影响效应。具体研究成果如表 2.2 所示。

表 2.2 个体因素对员工主动变革行为的影响研究

类别	研究者	理论/模型	研究结论
认知因素	Morrison 和 Phelps (1999)	/	感知的变革责任和一般自我效能感对员工主动变革行为有正向影响。
	Moon 等 (2008)	公平理论	分配公平和程序公平对员工主动变革行为有正向影响, 成就追求对员工主动变革行为有负向影响。
	Burnett 等 (2015)	社会交换理论	组织支持感对员工主动变革行为有倒 U 型影响。
	Dysvik, Kuvaas 和 Buch (2016)	社会交换理论	组织发展投入感对员工主动变革行为有正向影响, 工作自主性正向调节员工组织发展投入感与员工主动变革行为之间的关系。
	张若勇, 刘光建和刘新梅 (2018)	计划行为理论	创造力效能感对员工主动变革行为有正向影响, 创新奖赏感知和心理所有权均正向调节创造力效能感和主动变革行为之间的关系。
	Yang 等 (2019)	社会交换理论	员工的定量工作不安全感与员工主动变革行为之间呈 U 型关系, 定性工作不安全感对员工主动变革行为有负向影响, 工作嵌入负向调节定性工作不安全感与员工主动变革行为之间的关系。
动机因素	李荣艳 (2019)	自我决定理论	资质过剩感通过和谐型感知激情对员工主动变革行为产生负向影响。
	Lebel 和 Patil (2018)	动机性信息加工理论	亲社会动机对员工主动变革行为有正向影响。
	Cai 等 (2019)	特质激活理论	亲社会动机对员工主动变革行为有正向影响, 工作自主性正向调节亲社会动机与员工主动变革行为之间的关系。

情感因素	Bal, Chiaburu 和 Diaz (2011)	心理契约理论	心理契约违背对员工主动变革行为有负向影响, 情绪调节正向调节心理契约违背与员工主动变革行为之间的关系。
	Yan 等 (2019)	资源保存理论	组织承诺对员工主动变革行为有正向影响, 人力资源管理系统强度正向调节承诺组织与员工主动变革行为之间的关系。
个性特征	Harrison, Sluss 和 Ashforth (2011)	/	多样性好奇心通过正向框架对员工主动变革行为产生正向影响。
	Zhou 等 (2020)	/	员工自恋通过工作精力对员工主动变革行为产生正向影响, 员工在组织中的层级正向调节工作精力在员工自恋与员工主动变革行为之间的关系。
	苏磊和徐碧琳 (2020)	计划行为理论	差错取向通过风险倾向对员工主动变革行为产生正向影响, 支持性组织氛围正向调节差错取向与员工主动变革行为之间的关系以及风险倾向在差错取向和员工主动变革行为之间的中介作用。
	刘明伟, 王华英 和李铭泽 (2020)	权力的促进-抑制理论	员工自恋通过权力感知对员工主动变革行为产生正向影响, 性别会调节权力感知在员工自恋和主动变革行为之间的中介作用, 男性员工自恋比女性员工自恋更容易通过权力感知对主动变革行为产生正向影响。
工作因素	Baroudi 等 (2017)	自我决定理论	职业抱负对员工主动变革行为有正向影响, 薪酬正向调节个人抱负与员工主动变革行为之间的关系。
	Baroudi 等 (2018)	社会交换理论	职业抱负对员工主动变革行为有正向影响。
	Maden-Eyiusta (2019)	行为塑造理论	角色冲突通过工作投入对员工主动变革行为产生负向影响, 灵活角色定位负向调节工作投入在角色冲突和员工主动变革行为之间的中介作用。
	Deng 等 (2020)	自我一致性理论	非正式地位通过组织自尊对员工主动变革行为产生正向影响, 人-环境匹配和人-职匹配正向调节组织自尊在非正式地位与员工主动变革行为之间的中介作用。

资料来源: 作者根据相关文献整理所得

2.3.2 领导因素对员工主动变革行为的影响

现有研究主要从领导风格、领导个性和领导-成员关系三个方面探讨了领导因素对员工主动变革行为的影响。领导风格方面, 主要探讨了授权型 (Li 等,

2015; Qian 等, 2018; 张正堂, 赵李晶和丁明智, 2020)、参与型(李绍龙, 龙立荣和朱其权, 2015)、自我牺牲型(Li, Zhang 和 Tian, 2016)、变革型(Li 等, 2018)、精神型(张光磊, 周金帆和张亚军, 2018)、包容型(Li, Guo 和 Wan, 2019)、仁慈型(Xu 等, 2018)、威权型(Li 等, 2019)、服务型(曾颢和赵李晶, 2019)、伦理型(颜爱民等, 2020)和共享型(蒿坡和龙立荣, 2020)等多种领导风格的影响效应。领导个性方面, 主要探讨了领导管理开放性(Morrison 和 Phelps, 1999)、谦逊(Zhang 和 Liu, 2019)和自恋程度(Chen 等, 2020)的影响效应。领导-成员关系方面, 主要探讨了领导-成员交换(Kim, Liu 和 Diefendorff, 2015; Lin 等, 2016; Han, Sears 和 Zhang, 2018)和领导-员工深层相似性(Zheng 等, 2017)的影响效应。具体研究成果如表 2.3 所示。

表 2.3 领导因素对员工主动变革行为的影响研究

类别	研究者	理论/模型	研究结论
领导风格	Li 等 (2015)	文化自我表征模型	授权型领导通过角色宽度自我效能对员工主动变革行为产生正向影响, 高差异化授权型领导和低个人权力距离导向负向调节角色宽度自我效能对授权型领导与员工主动变革行为之间的中介作用。
	李绍龙, 龙立荣和朱其权 (2015)	情境领导理论	参与型领导通过心理授权对员工主动变革行为产生正向影响, 权力距离导向正向调节心理授权在参与型领导和员工主动变革行为之间的关系, 自我牺牲型领导通过组织认同对员工主动变革行为产生正向影响, 风险厌恶负向调节自我牺牲型领导与员工主动变革行为之间的关系以及组织认同在自我牺牲型领导与员工主动变革行为之间的中介作用。
	Li, Zhang 和 Tian (2016)	自我决定理论	授权型领导通过反馈寻求对员工主动变革行为产生正向影响。
	Qian 等 (2018)	社会交换理论	仁慈领导通过工作投入对员工主动变革行为产生正向影响, 角色宽度自我效能负向调节工作投入在仁慈领导与员工主动变革行为之间的中介作用。
	Xu 等 (2018)	情感事件理论	变革型领导通过领导认同对员工主动变革行为产生正向影响。
	Li 等 (2018)	社会交换理论、自我概念理论	精神型领导通过内部人身份感知对员工主动变革行为产生正向影响, 关系型人力资源管理实践负
	张光磊, 周金帆和张亚军	社会认同理论	

	(2018)		向调节内部人身份感知在精神型领导和员工主动变革行为之间的中介作用, 角色宽度自我效能正向调节内部人身份感知在精神型领导和员工主动变革行为之间的中介作用。
	Li, Guo 和 Wan (2019)	自我决定理论	包容型领导通过工作繁荣对员工主动变革行为产生正向影响, 晋升焦点正向调节工作繁荣在包容型领导和员工主动变革行为之间的中介作用。
	Li 等 (2019)	基于控制的模型	威权领导和滥用监督的交互对员工主动变革行为产生负向影响, 威权领导和滥用监督以及二者的交互通过员工无能为力感对员工主动变革行为产生负向影响。
	曾颢和赵李晶 (2019)	工作中个人成长整合模型	服务型领导通过工作繁荣对员工主动变革行为产生正向影响, 高水平的心理安全氛围正向调节工作繁荣与员工主动变革行为之间的关系。
	Zeng, Zhao 和 Zhao (2020)	自我决定理论、社会信息加工理论	包容型领导分别通过心理安全感和工作繁荣对员工主动变革行为产生正向影响。
	颜爱民等 (2020)	社会信息加工理论	伦理型领导通过建设性责任知觉对员工主动变革行为产生正向影响, 员工职业召唤正向调节建设性责任知觉在伦理型领导和员工主动变革行为之间的中介作用。
	张正堂, 赵李晶和丁明智 (2020)	自我决定理论	授权型领导通过员工内在动机对员工主动变革行为产生正向影响, 任务重要性正向调节员工内在动机在授权型领导和员工主动变革行为之间的中介作用。
	蒿坡和龙立荣 (2020)	自我决定理论	共享型领导分别通过角色宽度自我效能、主动变革行为的角色定义与和谐工作激情对员工主动变革行为产生正向影响, 领导-成员交换质量正向调节角色宽度自我效能在共享型领导和员工主动变革行为之间的中介作用。
领导- 个性	Morrison 和 Phelps(1999)	/	高层管理开放性对员工主动变革行为有正向影响。
	Zhang 和 Liu (2019)	自我概念理论	领导谦逊通过组织自尊对员工主动变革行为产生正向影响, 领导原型化正向调节组织自尊在领导谦逊和员工主动变革行为之间的关系。
	Chen 等 (2020)	情感事件理论	领导自恋通过员工工作投入对员工主动变革行为产生负面影响, 主动性人格负向调节工作投入在领导自恋和员工主动变革行为之间的中介作用。
领导- 成员 关系	Kim, Liu 和 Diefendorff (2015)	领导-成员交换理论	领导-成员交换通过心理授权对员工主动变革行为产生正向影响。
	Lin 等 (2016)	拓延-建构理论	领导-成员交换通过积极情感和心理资本对员工主动变革行为产生正向影响。
	Zheng 等	情感事件理论	领导-员工深层相似性对员工主动变革行为产生

(2017)		正向影响，员工面子意识和领导包容性管理能力调节领导-员工深层相似性与员工主动变革行为之间的关系。
Han, Sears 和 Zhang (2018)	社会交换理论、公平理论	当员工的公平敏感性较高时，领导-成员交换对员工主动变革行为有正向影响。

资料来源：作者根据相关文献整理所得

2.3.3 组织因素对员工主动变革行为的影响

现有研究主要从组织氛围、管理实践和组织-成员关系三个方面探讨了组织因素对员工主动变革行为的影响。组织氛围方面，主要探讨了组织差错管理氛围（张佳，2019）的影响效应。管理实践方面，主要探讨了人力资源管理实践（刘伟利，2016；杨陈，唐明凤和景熠，2019）、高承诺工作系统（Li, Sun 和 Li, 2019）和变革管理策略（骆元静，李燕萍和杜旌，2019）的影响效应。组织-成员关系方面，主要探讨了交换关系（Love 和 Dustin, 2014）、雇佣关系（张璇，2017；王桃林，2018）、个性化契约（Wang 和 Long, 2018）和交互记忆系统（Liu 等，2019）的影响效应。具体研究成果如表 2.4 所示。

表 2.4 组织因素对员工主动变革行为的影响研究

类别	研究者	理论/模型	研究结论
组织氛围	张佳 (2019)	计划行为理论、社会认知理论	差错管理氛围分别通过上级包容行为和失败恐惧对员工主动变革行为产生正向影响，上级创新期望正向调节上级包容行为和员工主动变革行为之间的关系。
管理实践	刘伟利(2016)	自我决定理论	承诺导向人力资源管理实践通过和谐工作激情实践对员工主动变革行为产生正向影响。
	Li, Sun 和 Li (2019)	工作要求-资源模型、主动激励模型	高承诺工作系统通过工作投入对员工主动变革行为产生正向影响。
	杨陈, 唐明凤和景熠(2019)	相对剥夺理论	关系型人力资源管理实践通过心理安全感对员工主动变革行为产生负向影响，心理权利和内部人身份认知正向调节心理安全感在关系型人力资源管理实践和员工主动变革行为之间的中介作用。
	骆元静, 李燕萍和杜旌 (2019)	社会信息处理理论	合理化变革管理策略对员工主动变革行为有正向影响，处罚变革管理策略对员工主动变革行为有负向影响，性别会调节合理化策略与员工主动变

			革行为之间的关系，男性员工比女性员工更容易受到合理化策略对主动变革行为的正向影响；变革频率正向调节处罚策略与员工主动变革行为之间的关系，且性别会调节变革频率在处罚策略与员工主动变革行为之间的调节作用，男性员工比女性员工更容易受到变革频率的负向调节作用。
组织- 成员 关系	Love 和 Dustin(2014)	社会交换理论	团队-成员交换和心理集体主义对员工主动变革行为有正向影响。
	张璇 (2017)	主动行为激励 模型	相互投资型雇佣关系通过心理所有权对员工主动变革行为产生正向影响，类亲情交换关系正向调节心理所有权在相互投资型雇佣关系和员工主动变革行为之间的关系。
	Wang 和 Long (2018)	主动动机模 型、人力资本 理论	个性化契约通过心理授权对员工主动变革行为产生正向影响，组织任期正向调节心理授权在个性化契约与员工主动变革行为之间的中介作用。
	王桃林(2018)	社会交换理论	投资不足型员工组织关系通过建设性变革责任感正向影响员工主动变革行为。
	Liu 等 (2019)	资源保存理论	交互记忆系统对员工主动变革行为有正向影响。

资料来源：作者根据相关文献整理所得

综上，现有研究分别从个体、领导和组织三个层面挖掘了员工主动变革行为的影响因素和具体的机制，为探究员工主动变革行为如何产生提供了良好的指导。但以上研究仅探讨了员工主动变革行为与其影响因素间的单向线性关系，忽视了不同因素间的系统关联。从系统科学的视角来看，组织要素间经常相互依赖并共同作用导致结果产生，前因是“多重并发”的（杜运周和贾良定，2017）。换言之，在真实的管理情境中，员工、领导和组织之间形成了一个相互影响的复杂系统。因此，员工主动变革行为是其自身、领导和组织等多因素相互依赖和共同作用的结果，而非单一因素的独立“净”效应。基于此，亟需基于系统科学的组态视角，考察多种因素系统联动作用时如何对员工主动变革行为产生影响，从而使得研究结果更加贴近真实的管理实践情境，这催生了本文为何关注组态视角下员工主动变革行为前因构型的研究初衷。

2.4 员工主动变革行为后果研究

现有研究聚焦于员工主动变革行为在个体层面的作用后果。具体而言，主要剖析了员工主动变革行为对个人绩效、个人能力、个人感知、他人评价和社会交

往五个方面的作用效果。工作绩效方面，主要探讨了员工主动变革行为对其工作绩效(Thomas, Whitman 和 Viswesvaran, 2010; Fuller, Marler 和 Hester, 2012; Kim, Liu 和 Diefendorff, 2015; Kim 和 Liu, 2017; Zhang 等, 2020)和创新绩效(Baradarani 和 Kilic, 2018)的积极作用。个人能力方面，主要探讨了员工主动变革行为对其创造力(Zhang 等, 2020)的积极作用。个人感知方面，主要探讨了员工主动变革行为对其工作满意度(Thomas, Whitman 和 Viswesvaran, 2010; Baroudi 等, 2017; Kim 和 Liu, 2017)和对组织的情感承诺(Thomas, Whitman 和 Viswesvaran, 2010; Kim 和 Liu, 2017)的积极作用。他人评价方面，主要探讨了员工主动变革行为如何影响领导对其绩效的评价(Grant, Parker 和 Collins, 2009; Fuller 等, 2015)和同事对其能力的评价(Zhang 等, 2020)。社会交往方面，主要探讨了员工主动变革行为对其社交网络(Thomas, Whitman 和 Viswesvaran, 2010)的积极作用。具体研究成果如表 2.5 所示。

表 2.5 员工主动变革行为的作用后果研究

类别	研究者	理论/模型	研究结论
个人 绩效	Thomas, Whitman 和 Viswesvaran (2010)	工作适应理论	员工主动变革行为对工作绩效有正向影响。
	Fuller, Marler 和 Hester(2012)	自我决定理 论、期望价值 理论	员工主动变革行为对工作绩效有正向影响，领导对主动行为的重视程度正向调节员工主动变革行为与工作绩效之间的关系。
	Kim, Liu 和 Diefendorff (2015)	领导-成员交 换理论	员工主动变革行为对工作绩效有正向影响，组织任期负向调节员工主动变革行为与工作绩效之间的关系。
	Kim 和 Liu (2017)	/	情绪能力正向调节员工主动变革行为与工作绩效之间的关系，即只有当情绪能力较高时，员工主动变革行为才与工作绩效正相关。
	Baradarani 和 Kilic (2018)	人-职匹配理 论	员工主动变革行为对创新绩效有正向影响。
	Zhang 等 (2020)	自我决定理论	员工主动变革行为对工作绩效有正向影响。
个人 能力	Zhang 等 (2020)	自我决定理论	员工主动变革行为对创造力有正向影响。

个人感知	Thomas, Whitman 和 Viswesvaran (2010)	工作适应理论	员工主动变革行为对工作满意度和情感组织承诺有正向影响。
	Baroudi 等 (2017)	自我决定理论	员工主动变革行为对工作满意度有正向影响。
	Kim 和 Liu (2017)	/	员工主动变革行为对工作满意度和情感承诺有正向影响。
他人评价	Grant, Parker 和 Collins (2009)	归因理论	当员工表现出较强的亲社会价值观或较低的负面影响时, 员工主动变革行为更有可能提高主管的绩效评估。
	Fuller 等 (2015)	自我决定理论	领导者对建设性变革的责任感正向调节主动变革行为与绩效评价之间的关系, 即只有当领导者对建设性变革的责任感较高时, 主动变革的员工才会得到更高的绩效评价。
	Zhang 等 (2020)	热情-胜任框架	主动变革行为较多的员工往往被团队成员认为更有能力, 更可能成为非正式领导; 然而, 他们也可能被视为不那么热情, 得到的同事支持较少, 尤其是在缺乏主动性的团队中。
社会交往	Thomas, Whitman 和 Viswesvaran (2010)	工作适应理论	员工主动变革行为对社交网络有正向影响。

资料来源: 作者根据相关文献整理所得

综上, 现有研究主要从个体层面剖析了员工主动变革行为的作用后果和具体的机制, 为探究员工主动变革行为会带来何种影响提供了良好的指导。但总的来看, 关于员工主动变革行为的作用后果研究仍有较多不足之处。一方面, 现有研究主要考察了员工主动变革行为在个体层面的作用后果, 作用主体单一且缺乏系统的理论视角, 因此有必要从多主体 (如团队和组织等) 的角度建立员工主动变革行为作用后果的系统理论框架。另一方面, 现有研究主要探讨了员工主动变革行为的积极效应, 而主动变革行为作为个体挑战现状的角色外行为, 其行为本身可能触及领导或者同事的利益, 进而引发消极后果 (张征和李锦, 2019)。因此, 后续研究不仅可以关注员工主动变革行为的消极效应, 还可以从积极和消极两条路径出发, 深入剖析员工主动变革行为作用后果的“双刃剑”效应。但鉴于研究内容和研究精力等方面的限制, 本文主要关注员工主动变革行为的影响因素, 而将其作用后果留在后续研究中进行考察。

3 组态视角下员工主动变革行为前因构型研究设计

3.1 员工主动变革行为前因条件界定

3.1.1 组织差错管理氛围

差错管理氛围(Error Management Climate)是由 Klein、Dansereau 和 Hall (1994) 引出, 并由 Van Dyck 等 (2005) 正式明确提出的概念, 是指员工关于组织应对差错时的知识分享、环境改善以及差错侦测、沟通和处理等管理实践的共同感知, 反映了组织的差错管理文化和员工的差错取向。由于组织应对差错的态度、程序和方式不同, 差错管理氛围又分为开放导向和责备导向两个维度。在开放导向差错管理氛围下, 组织对员工的差错持开放和包容态度, 认为差错在所难免, 并鼓励员工在工作实践中勇于试错; 反之, 在责备导向差错管理氛围下, 组织对员工的差错持零容忍态度, 认为差错是员工自身工作能力不足的表现, 并会对员工进行问责和处罚 (Van Dyck 等, 2005)。

在具体的组织情境中, 组织并非严格表现出开放导向或责备导向, 由于程度差异, 可能会产生低开放导向-低责备导向、高开放导向-低责备导向、低开放导向-高责备导向、高开放导向-高责备导向四种不同的组合情形 (图 3.1)。

差错管理氛围		开放导向	
		低	高
责备导向	低	低开放导向- 低责备导向	高开放导向- 低责备导向
	高	低开放导向- 高责备导向	高开放导向- 高责备导向

图 3.1 差错管理氛围组合情况

3.1.2 双元领导

双元理论源于环境适应学说和组织学习学说,为了解决管理实践中出现的矛盾和困境,学者将双元理论引入组织管理研究领域(Duncan, 1976),双元领导(Ambidextrous Leadership)作为新型悖论式领导行为应运而生(Zacher 和 Rosing, 2015)。目前,学者们对于双元领导的概念尚未形成统一认识,持能力观的学者认为双元领导是用“既/又”矛盾思维培养管理者处理冲突的能力(Smith 和 Tushman, 2005),而持行为观的学者则认为双元领导是整合“领导控制”与“员工参与”两种相悖领导方式的领导行为(Martin, Liao 和 Campbell, 2013)。从权变领导理论的视角出发,双元领导可分为关系导向型和任务导向型两个维度。关系导向型领导既强调对员工的包容和关怀,倡导在组织内部建立起彼此联系的情感纽带,同时也强调对工作的重视,使组织内部始终保持一种宽松的工作氛围(Carifio, 2002)。任务导向型领导则强调在组织内部建立明确的奖惩机制,并将工作完成情况作为对员工绩效考核、薪酬激励和职位晋升的标准(Yukl, 1999)。

在具体的管理实践中,领导者并非严格表现出关系导向或任务导向,由于程度差异,可能会产生低关系导向-低任务导向、高关系导向-低任务导向、低关系导向-高任务导向、高关系导向-高任务导向四种不同的组合情形(图 3.2)。

双元领导		关系导向	
		低	高
任务导向	低	低关系导向- 低任务导向	高关系导向- 低任务导向
	高	低关系导向- 高任务导向	高关系导向- 高任务导向

图 3.2 双元领导组合情况

3.1.3 员工工作调节焦点

调节焦点 (Regulatory Focus) 是由 Higgins (1997) 提出的概念, 是指个体通过努力使自我认知或行为与合适的目标和标准相一致, 用于解释个体趋利避害的特性。从调节焦点理论的视角出发, 工作调节焦点可分为促进焦点和防御焦点两个维度。促进焦点的个体追求成长和发展的趋利需要, 因而主动性工作动机较高, 敢于承担风险, 倾向于执行具有挑战性的工作任务; 防御焦点的个体则追求自我安全和稳定的避害需要, 为了避免挑战性工作带来的潜在威胁和损失, 其通常会采取保守策略维持原有的状态 (Pham 和 Avnet, 2004)。

在具体的工作场景中, 员工并非严格表现出促进焦点或防御焦点, 由于程度差异, 可能会产生低促进聚焦-低防御聚焦、高促进聚焦-低防御聚焦、低促进聚焦-高防御聚焦、高促进聚焦-高防御聚焦四种不同的组合情形 (图 3.3)。

工作调节焦点		促进焦点	
		低	高
防御焦点	低	低促进导向- 低防御导向	高促进导向- 低防御导向
	高	低促进导向- 高防御导向	高促进导向- 高防御导向

图 3.3 工作调节焦点组合情况

3.2 理论依据

3.2.1 个人-环境匹配理论

人与环境匹配 (Person Environment fit) 作为组织管理研究的核心研究主题, 因其在提高组织竞争力方面发挥的独特作用而受到社会各界的广泛重视, 被认为是组织获取持续性竞争优势最重要的人力资源管理措施。个人-环境匹配理论 (Person-Environment Fit Theory) 认为个体的行为和态度是人与环境相互

作用的结果 (Pervin, 1968)。换言之, 个体的态度、行为和其他个体层面变量不单取决于个体本身或者其所在环境, 而是取决于这两者之间的互动关系 (Edwards, 1996)。公式表示为 $B=F(P \cdot E)$, 其中, B 代表个体行为表现, P 代表个体自身的因素, E 代表环境因素。该理论自提出以来, 众多学者对其进行了不断开发和再定义, 逐步成为解释个体行为和态度最重要的理论之一。

基于环境的不同层面, 个人-环境匹配可以分为个人-组织匹配 (Person-Organization Fit)、人-人匹配 (Person-Organization Fit) 等。其中, 个人-组织匹配认为个体在工作场所的态度、行为受个体与组织的互动影响 (Lewin, 1951), 组织方面的因素包括组织氛围、组织目标和组织规范等, 个人方面的因素包括人格特点、价值观和态度等 (Kristof, 1996); 人-人匹配中较为典型的是个人-上级匹配, 个人-上级匹配是指个体的组织公民行为等受个体与上级在价值观、个性和目标之间匹配程度的影响。

3.2.2 调节焦点理论

随着心理学研究领域对个体动机的关注度日趋增长, 学者们逐渐开始从动机视角探究个体行为的形成机制, 调节焦点理论 (Regulatory Focus Theory) 由此产生。该理论认为, 人们追求的期望终极状态不同, 其目标的实现方式亦有所不同。具体而言, 个体在追求期望终极状态的过程中存在促进聚焦与防御聚焦两种不同的工作调节焦点, 不同调节焦点的个体会根据情境因素调节自身的工作动机 (Brockner 和 Higgins, 2001; 曹元坤和徐红丹, 2017), 进而表现出截然不同的态度或行为 (段锦云等, 2016)。促进型焦点的个体聚焦于任务带来的积极结果, 在情境因素的引导下, 可能产生主动变革和承担风险的倾向, 表现出探索式创新等组织公民行为; 防御型焦点的个体聚焦于任务带来的消极结果, 在情境因素的引导下, 可能产生谨慎性和保守倾向, 通常仅完成常规性的活动以规避风险。

3.3 组态模型构建

员工主动变革行为本质是一种旨在完善组织功能的角色外行为, 根据个人-环境匹配理论, 其产生必然受组织、领导和个体层面因素的综合影响 (杨陈, 唐

明凤和景熠，2019）。

组织层面上，既有研究主要探讨了管理实践和组织-成员关系等对员工主动变革行为的影响效应，而根据个人-组织匹配理论，组织氛围也是员工行为的重要预测因素（Kristof, 1996），但学者们鲜少关注组织氛围与员工主动变革行为之间的关系。员工主动变革行为是对现状的挑战，其结果具有不可预知性和风险性，难免会遭遇挫折与失败，差错的发生更是“家常便饭”。因此，组织对待差错的程序、态度和实践对员工主动变革行为会产生重要影响。组织差错管理氛围反映了与组织处理差错有关的程序、态度和实践，即组织处理差错的方式方法（Van Dyck 等，2005）。由于组织处理差错的程序、态度和实践不同，组织差错管理氛围可分为开放导向和责备导向两个维度，在不同维度的差错管理氛围下，员工的主动变革行为程度亦会有所不同。

领导是企业管理和创新的主要推动者，在鼓励和激发员工主动性行为方面发挥重要作用（Wu 和 Parker, 2017）。既有研究从单一视角出发，探究了特定领导风格对员工主动变革行为的绝对有效性（谢清伦和郝涛，2018；张光磊，周金帆和张亚军，2018），但此类研究忽视了领导行为的相对有效性，并可能导致理论研究与企业实践脱离（Zacher 和 Rosing, 2015）。为此，越来越多的学者将“双元领导”引入到对组织相关问题的探讨，认为结合互补领导行为并依据情境变换的双元领导行为更加契合变动情景的需求（管建世，罗瑾琏和钟竞，2016）。基于此，双元领导可能会更有效地解决员工在主动变革过程中面临的矛盾和张力的对抗。

主动变革行为是个体超越工作角色要求的角色外行为，具有较大的风险性（Morrison 和 Phelps, 1999），因而不能被强制执行，只能通过激发主动性工作动机加以引导和强化（蒿坡和龙立荣，2020）。然而，鲜有学者从动机视角出发，更加深入地理解员工主动变革行为背后的心理过程。调节焦点理论基于行为“趋利—避害”的二维角度，深刻阐释了个体行为动机（李圭泉等，2014）。该理论认为不同调节焦点的个体会根据组织情境因素（如组织氛围和领导风格）调节自身的工作动机（Brockner 和 Higgins, 2001；曹元坤和徐红丹，2017），进而表现出截然不同的态度或行为（段锦云等，2016）。由此，工作调节焦点可能是员工主动变革行为的重要预测因素，并通过与组织氛围和双元领导协同联动，

进而与员工主动变革行为形成复杂因果关系。

综上所述，组织差错管理氛围、双元领导和员工工作调节焦点均可能是员工主动变革行为的重要预测因素。根据个人-环境匹配理论，员工主动变革行为并非仅受员工自身或其所在组织情境的独立影响，而是员工与组织情境协同作用的结果。由此，差错管理氛围和双元领导作为影响员工主动变革行为的重要环境要素，其是否会与通过与员工工作调节焦点产生联动匹配，进而对员工主动变革行为产生预测作用？现有研究对此尚未给出明确的回答。基于此，本文在依托已有的理论和实证研究并综合考虑指标代表性的基础上，主要探究组织差错管理氛围、双元领导和员工工作调节焦点等多因素联动匹配对员工主动变革行为的复杂影响效应。

本文采用模糊集定性比较分析法探究组织差错管理氛围、双元领导和员工工作调节焦点等多因素联动匹配对员工主动变革行为的复杂影响效应。与传统定量研究只关注单一要素的独立“净效应”相比较，定性比较分析法具有以下优势：一是定性比较分析法可以识别条件变量与结果变量之间的“多重并发”因果关系。定性比较分析法认为社会现象发生的因果关系兼具“复杂性”和“可替代性”，产生结果的条件不能独立作用，而是以组态的方式共同对结果产生影响，即因果“并发性”。此外，区别于主流统计方法只关注数据拟合最好的单一因果模型，定性比较分析法认为某一结果的产生可由多条路径实现，且不同路径之间具有等效性，即因果“多重性”。二是定性比较分析法可以解释因果“非对称性”。传统统计方法推崇对称性假设：条件存在时，结果产生，条件不存在时，结果便不会产生，而这一假设对多种社会现象均难以提供合理的解释。由此，定性比较分析法认为，导致结果产生和不产生往往受完全不同的条件组态影响，产生结果的条件组态的“非”运算未必导致结果不产生。换言之，不能简单运用某结果产生的原因反面解释某结果为何没有产生，需要分别分析。因此，该方法能更好地契合本文的研究内容和目的。基于以上分析，本文构建了如图 3.4 所示的理论模型：

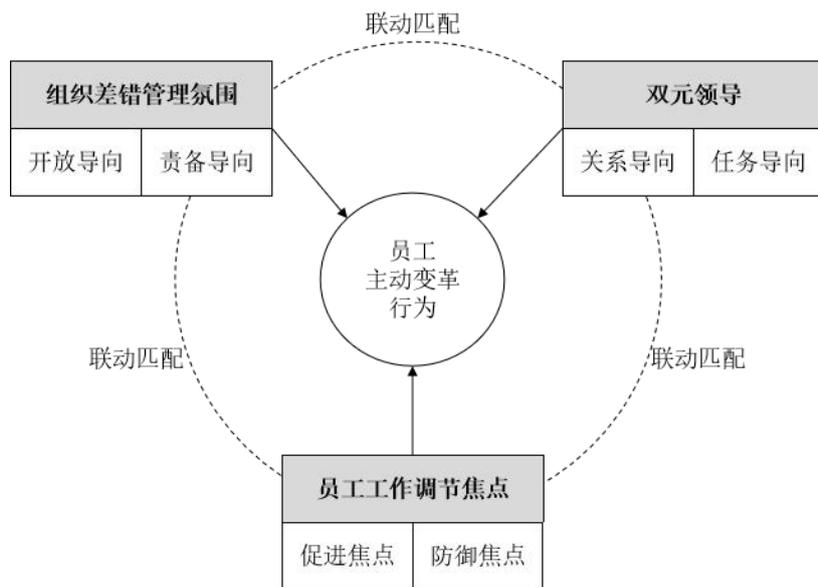


图 3.4 理论模型

3.4 员工主动变革行为前因构型研究设计

3.4.1 被试与取样

本文采用问卷调查的方式获取数据，在正式调研之前，先在甘肃省随机选取了 30 名企业员工进行了小样本预调研，对问卷设计的合理性进行了检验。继而通过大样本正式调研来收集数据，调查对象为来自甘肃、山西、江苏等地的企业员工，受访企业经历过或正在经历组织变革，能够较好地契合研究需求。问卷调查以线上为主、线下为辅，在调查前先通过熟人关系，联系受访企业负责人并取得支持，然后委托各负责人通过相关的社交软件向其工作群推送问卷链接来收集网络问卷，并通过调研人员或受访企业负责人现场发放纸质问卷的方式收集纸质问卷。所有问卷均采用匿名形式进行填写，并向被试传达了严格保密的信息，请员工认真配合填写，保证问卷填写的真实性。

调查共获得问卷 324 份，剔除了诸如空白、漏选、连续性答案一致等存在明显错误和回答不实的问卷，最终得到有效问卷 278 份，有效回收率为 85.80%。具体样本结构如表 3.1 所示。

表 3.1 样本人口统计特征

统计项目		样本数	百分比
性别	男	153	55.04%
	女	125	44.96%
年龄	25岁及以下	83	29.86%
	26-35岁	165	59.35%
	36-45岁	23	8.27%
	46岁及以上	7	2.52%
学历	高中及以下	25	8.99%
	大专	42	15.12%
	本科	164	58.99%
	硕士及以上	47	16.91%
工作年限	1年以内	14	5.04%
	1-2年	67	24.10%
	3-5年	164	58.99%
	6-10年	25	8.99%
	10年以上	8	2.88%
企业性质	国有企业	62	23.02%
	民营企业	117	42.09%
	外资企业	31	11.15%
	其他类型企业	68	24.46%

3.4.2 变量测量

本文中的测量工具均为国外成熟量表。对英文量表的翻译采用了“翻译—回译”程序，采用李克特 5 点计分法进行计分，1 代表“非常不符合”，5 代表“非常符合”。

主动变革行为：采用 Morrison 和 Phelps（1999）开发的单维度量表，该量表共包含 10 个测量条目，例题如“我经常试图改变工作方法，以提高效率”。

差错管理氛围：采用 Gold, Gronewold 和 Salterio（2014）开发的两维度量表，开放导向差错管理氛围包含 4 个测量条目，例题如“当出现差错后，我会获得专业性指导或者公司同事的帮助”；责备导向差错管理氛围包含 4 个测量条目，例题如“如果在工作中出现差错就会面临降职降薪等处罚”。

双元领导：采用 Yukl（1999）开发的两维度量表，关系导向型领导包含 5 个测量条目，例题如“领导重视人际沟通，与每个人建立良好的关系”；任务导

向型领导包含 5 个测量条目，例题如“领导根据计划检查工作进度，看是否达到目标”。

工作调节焦点：采用 Lockwood, Jordan 和 Kunda (2002) 开发的两维度量表，促进聚焦包含 9 个测量条目，例题如“总体说来，我更倾向于实现成功，而不倾向于防止失败”；防御聚焦包含 9 个测量条目，例题如“我更倾向于预防损失，而不倾向于实现收获”。

3.4.3 同源方差检验

因问卷中所有变量数据均来自同一受访者，故而可能存在共同方法偏差问题，有必要对其进行进一步检验。本文采用 Harman 单因素检验法检验共同方法偏差问题，用 SPSS 20.0 软件做全部数据的主成分分析得出，解释的总方差量为 65.63%，高于 60%的基准线；第一个主成分的解释方差量为 26.18%，未超过 50%的基准线，表明本文的共同方法偏差并不严重。

3.4.4 量表信效度分析

本文通过测算各量表的 Cronbach's α 系数来检验各量表的信度（一般情况下，Cronbach's α 大于 0.7 表示量表信度良好）。利用 SPSS 20.0 统计软件对数据进行分析，结果如表 3.2 所示。由表 3.2 可知，员工主动变革行为、开放导向差错管理氛围、责备导向差错管理氛围、关系导向型领导、任务导向型领导、促进焦点、防御焦点的 Cronbach's α 值介于 0.833-0.937 之间，超过 0.7 的临界值，表明各量表具有良好的信度。此外，为了确保各个题项的信度，本文还运用 SPSS 软件测算了各题项的 CITC 系数（一般情况下，CITC 大于 0.5 表示题项信度良好），结果如表 3.2 所示。由表 3.2 可知，所有题项的 CITC 介于 0.587-0.795 之间，超过 0.5 的标准，再次表明各量表具有良好的信度。

基于调查问卷的量表效度分析通常需要检验内容效度和结构效度。内容效度旨在揭示测量工具能否反映出研究内容的真实情况。由于本文所用量表均为国外成熟量表，且已得到国内外研究的广泛使用，因此具有较高的内容效度。结构效度是对量表结构的合理性和稳定性的反映。本文采用 SPSS20.0 统计软件，主要对各量表的结构效度进行分析，结果如表 3.2 所示。由表 3.2 可知，各量表的

KMO 值介于 0.707-0.953 之间, 超过 0.8 的临界值, 且 Bartlett 球形度检验结果显著 (Sig=0.000<0.01), 表明可以通过 EFA 来进一步判定各量表的结构效度。对各量表进行 EFA, 分别提取了 1 个因子, 与各量表的维度划分一致, 且量表各题项的因子载荷均大于 0.7, 累积方差贡献率均超过 60%, 表明各量表具有良好的结构效度。

表 3.2 量表信效度分析

变量	题项	CITC	Alpha if item deleted	Cronbach's α	KMO	成分	解释量
员工主动变革行为	EPCB1	0.745	0.918	0.927	0.940	0.843	60.349%
	EPCB2	0.641	0.923			0.812	
	EPCB3	0.795	0.915			0.804	
	EPCB4	0.727	0.919			0.802	
	EPCB5	0.687	0.921			0.785	
	EPCB6	0.683	0.921			0.784	
	EPCB7	0.757	0.917			0.751	
	EPCB8	0.749	0.918			0.746	
	EPCB9	0.725	0.919			0.723	
	EPCB10	0.658	0.922			0.708	
开放导向 差错管理 氛围	OEMC1	0.734	0.791	0.851	0.812	0.861	69.118%
	OEMC2	0.699	0.807			0.841	
	OEMC3	0.627	0.836			0.838	
	OEMC4	0.704	0.805			0.784	
责备导向 差错管理 氛围	BEMC1	0.682	0.782	0.833	0.707	0.846	66.910%
	BEMC2	0.587	0.821			0.834	
	BEMC3	0.708	0.768			0.827	
	BEMC4	0.685	0.782			0.763	
关系导向 型领导	ROL1	0.733	0.815	0.860	0.817	0.847	64.114%
	ROL2	0.718	0.819			0.836	
	ROL3	0.604	0.848			0.835	
	ROL4	0.716	0.820			0.743	
	ROL5	0.612	0.846			0.736	
任务导向 型领导	TOL1	0.668	0.814	0.848	0.858	0.840	62.231%
	TOL2	0.616	0.827			0.799	
	TOL3	0.606	0.830			0.799	
	TOL4	0.725	0.798			0.756	
	TOL5	0.669	0.813			0.747	
促进焦点	PROF1	0.711	0.914	0.922	0.938	0.827	61.661%
	PROF2	0.719	0.913			0.818	
	PROF3	0.743	0.912			0.804	

	PROF4	0.685	0.916			0.785	
	PROF5	0.721	0.913			0.783	
	PROF6	0.674	0.916			0.777	
	PROF7	0.769	0.910			0.771	
	PROF8	0.704	0.914			0.754	
	PROF9	0.759	0.911			0.744	
	PREF1	0.739	0.931			0.841	
	PREF2	0.791	0.928			0.840	
	PREF3	0.762	0.929			0.837	
	PREF4	0.757	0.930			0.817	
防御焦点	PREF5	0.718	0.932	0.937	0.953	0.813	66.476%
	PREF6	0.787	0.928			0.812	
	PREF7	0.758	0.930			0.800	
	PREF8	0.743	0.931			0.797	
	PREF9	0.791	0.928			0.778	

4 员工主动变革行为前因构型模糊集定性比较分析

4.1 变量模糊集校准

在进行模糊集定性比较分析之前，首先要对原始数据进行校准，以使其符合布尔逻辑分析的条件。本文采用 fs QCA3.0 软件进行校准，重点是确定三个校准锚点：完全隶属（模糊评分=0.95）、交叉点（模糊评分=0.5）以及完全不隶属（模糊评分=0.05）。本文采用连续赋值方案进行校准，在此之前，对员工主动变革行为、开放导向差错管理氛围、责备导向差错管理氛围、关系导向型领导、任务导向型领导、促进焦点、防御焦点共 7 个连续变量先取平均值（根据古典测量模型，在估计效果指标的真分数时，取所有效果指标的平均值是可以接受的方法。换言之，构念的真实值可通过题项的平均值获得）。在此基础上，参考 Wu 等（2014）的研究，对各变量的校准采用数据的最大值、平均值和最小值设定锚点，从而将各衡量指标的原始数据校准至 $[0, 1]$ 区间。1 表示“完全隶属”，0 表示“完全不隶属”，0 到 1 之间的数值表示指标变量在连续模糊集中的隶属程度。各变量校准锚点设置具体如表 4.1 所示。

表 4.1 各变量校准锚点

变量	隶属度=0.95	隶属度=0.5	隶属度=0.05
EPCD	4.90	3.47	1.10
OEMC	5.00	3.38	1.00
BEMC	5.00	2.52	1.00
ROL	5.00	3.36	1.00
TOL	5.00	2.48	1.00
PROF	4.78	3.51	1.22
PREF	4.89	3.12	1.00

注：EPCD 表示员工主动变革行为，OEMC 表示开放导向差错管理氛围，BEMC 表示责备导向差错管理氛围，ROL 表示关系导向型领导，TOL 表示任务导向型领导，PROF 表示促进焦点，PREF 表示防御焦点。

4.2 条件必要性检验

数据校准完后,需要进行条件必要性检验。条件必要性检验通过检测不同条件变量对结果的一致性(Consistency)和覆盖度(Coverage)来判断它们之间的关系。一致性可表明其在多大程度上满足结果变量是条件变量的子集。现有研究中,多数学者将一致性得分阈值设为0.9,即若一致性得分大于0.9,则认为该条件变量是结果的必要条件;若一致性得分介于0.8与0.9之间,则将该条件变量视为结果的充分条件。覆盖度则代表了条件变量对于总体结果的解释程度。检验出的必要条件在得出模糊集定性比较分析的简约解时会被消去,但该条件本身对于结果的出现有着非常重要的影响,是结果产生的核心条件。因此,条件必要性检验对于模糊集定性比较分析是必要的。

本文的必要条件分析结果如表4.2所示。由表4.2可知,当结果变量为高员工主动变革行为时,单项条件变量促进焦点的一致性得分高于临界值0.9,说明促进焦点是产生高员工主动变革行为的必要条件;单项条件变量高关系导向型领导和低防御焦点的一致性得分均介于0.8与0.9之间,说明高关系导向型领导和低防御焦点是产生高员工主动变革行为的充分条件。当结果变量为低员工主动变革行为时,单项条件变量低促进焦点和高防御焦点的一致性得分均高于临界值0.9,说明低促进焦点和高防御焦点是产生低员工主动变革行为的必要条件;单项条件变量低关系导向型领导的一致性得分介于0.8与0.9之间,说明低关系导向型领导是产生低员工主动变革行为的充分条件。但总的来讲,以上条件变量的一致性和覆盖度仍小于1,根据王三银、刘洪和林彦梅(2019)的观点,说明这些条件并不能完全解释员工主动变革行为,需要将多个前因条件组合起来进行构型分析。

表 4.2 单项条件变量必要性检验

变量	高员工主动变革行为 (EPCD)		低员工主动变革行为 (~EPCD)	
	一致性	覆盖度	一致性	覆盖度
OEMC	0.733472	0.747014	0.672626	0.509551
~OEMC	0.518441	0.680415	0.666047	0.650201
BEMC	0.509284	0.672382	0.672542	0.660456
~BEMC	0.742818	0.753067	0.666386	0.502511
ROL	0.828127	0.859672	0.576573	0.445204
~ROL	0.465563	0.596481	0.818267	0.779797
TOL	0.518002	0.709816	0.622280	0.634262
~TOL	0.733095	0.722936	0.715298	0.524681
PROF	0.985823	0.970662	0.480098	0.351615
~PROF	0.341488	0.468947	0.959942	0.980532
PREF	0.432254	0.471890	0.993169	0.806478
~PREF	0.822733	0.993862	0.349637	0.314162

注：EPCD 表示员工主动变革行为，OEMC 表示开放导向差错管理氛围，BEMC 表示责备导向差错管理氛围，ROL 表示关系导向型领导，TOL 表示任务导向型领导，PROF 表示促进焦点，PREF 表示防御焦点；“~”表示“非”。

4.3 真值表构建

真值表是对原始数据的首次合成，其将模糊集属分数介于 0.5 至 1 的变量取值赋值为 1，将模糊集属分数介于 0 至 0.5 的变量取值赋值为 0，并详细列举了不同的因果论断，代表了逻辑上可能的条件组态。本文将高员工主动变革行为作为结果变量，将开放导向差错管理氛围、责备导向差错管理氛围、关系导向型领导、任务导向型领导、促进焦点和防御焦作为条件变量，同时鉴于本文研究案例数量较多，将案例频数阈值设为 3，一致性阈值设定为默认值 0.8，排除极端个别值，构建了如表 5.3 所示的真值表。由于本文包含 6 个条件变量和 1 个结果变量，根据条件变量的不同组合，最终会构成结果产生的 $2^6=64$ 个前因构型。但本文所收集的数据难以将全部组态均呈现出来，通过 fs QCA3.0 软件处理，最终将 278 个案例简化成如表 4.3 所示的 12 个组态。其中，能够产生高员工主动变革行为的条件组态有 8 种，能够产生低员工主动变革行为的条件组态有 4 种，为条件组态构型分析提供了初步依据。

表 4.3 真值表 (EPCD)

OEMC	BEMC	ROL	TOL	PROF	PREF	EPCD
1	0	1	0	1	0	1
1	0	0	1	1	0	1
0	1	1	0	1	0	1
0	1	1	1	1	0	1
0	1	1	1	1	1	1
1	0	1	0	1	1	1
1	0	0	0	1	1	1
1	1	1	0	0	1	1
1	0	1	0	0	1	0
1	1	0	1	0	1	0
1	0	0	0	0	1	0
0	1	0	1	0	1	0

注：EPCD 表示员工主动变革行为，OEMC 表示开放导向差错管理氛围，BEMC 表示责备导向差错管理氛围，ROL 表示关系导向型领导，TOL 表示任务导向型领导，PROF 表示促进焦点，PREF 表示防御焦点。

4.4 组态视角下员工主动变革行为前因构型分析

本文利用 fs QCA3.0 软件的“Standard Analyses”选项，以高员工主动变革行为和低员工主动变革行为为结果变量运行标准分析，得出了包括复杂解、中间解和简约解在内的三种解决方案。其中，复杂解过于复杂，普适性不强；简约解过于简化，启示性不足；中间解介于复杂解与简约解之间，有着较强的普适性和启示性，相对优于复杂解和简约解。本文参考多数研究的做法，采用中间解所提供的条件组态进行分析。在该过程中，本文借鉴 Fiss (2011) 的做法，将简约解中出现的前因条件定义为核心条件，将仅出现在中间解且被简约解剔除的条件定义为边缘条件。

4.4.1 高员工主动变革行为前因构型分析

如表 4.4 所示，条件组态分析共得出 6 组产生高员工主动变革行为的条件组态。解的一致性 (SCS) 为 0.94，意味着在所有满足这 6 类条件组态的案例中，有 94% 的员工均产生了较高水平的主动变革行为。解的覆盖度 (SCV) 为 0.98，

意味着这 6 类条件组态可以解释 98% 的高员工主动变革行为案例。基于条件组态，我们可以进一步识别出差错管理氛围、二元领导和工作调节焦点在产生高员工主动变革行为中的差异化适配关系。

表 4.4 高员工主动变革行为的条件组态（中间解）

变量	高员工主动变革行为（EPCD）					
	A1	A2	A3	A4	A5	A6
OEMC	●	⊗	●	●	⊗	●
BEMC	⊗	●	⊗	●	●	⊗
ROL	●	●		●	●	⊗
TOL	⊗		⊗	⊗	●	●
PROF	●	●	●		●	●
PREF		⊗	●	●		⊗
CS	0.98	0.99	0.95	0.80	0.97	0.99
RCV	0.55	0.40	0.32	0.24	0.34	0.33
UCV	0.25	0.12	0.02	0.01	0.04	0.14
SCV	0.98					
SCS	0.94					

注：●表示某条件出现，⊗表示某条件缺乏，大圈表示核心条件，小圈表示边缘条件，空白表示没有影响的条件；EPCD 表示员工主动变革行为，OEMC 表示开放导向差错管理氛围，BEMC 表示责备导向差错管理氛围，ROL 表示关系导向型领导，TOL 表示任务导向型领导，PROF 表示促进焦点，PREF 表示防御焦点；CS 表示一致性，RCV 表示原始覆盖度，UCV 表示唯一覆盖度，SCV 表示解的覆盖度，SCS 表示解的一致性；“~”表示“非”。

组态 A1：前因构型为 OEMC*~BEMC*ROL*~TOL*PROF，高促进焦点为核心条件，高开放导向差错管理氛围、低责备导向差错管理氛围、高关系导向型领导、低任务导向型领导为边缘条件。该组态表明，当组织差错管理氛围为高开放导向-低责备导向，领导风格为高关系导向-低任务导向，员工工作调节焦点为高促进焦点时，能够促使员工产生高主动变革行为。该路径能够解释约 55% 的高员工主动变革行为案例，且约 25% 的高员工主动变革行为案例仅能被这条路径所解释。

组态 A2：前因构型为~OEMC*BEMC*ROL*PROF*~PREF，高责备导向差错管理氛围、高关系导向型领导、高促进焦点为核心条件，低开放导向差错管理氛围、低防御焦点为边缘条件。该组态表明，当组织差错管理氛围为低开放导向-高责备导向，领导风格为高关系导向，员工工作调节焦点为高促进焦点-低防御焦点

时，能够促使员工产生高主动变革行为。该路径能够解释约 40%的高员工主动变革行为案例，且约 12%的高员工主动变革行为案例仅能被这条路径所解释。

组态 A3：前因构型为 OEMC*~BEMC*~TOL*PROF*PREF，高促进焦点为核心条件，高开放导向差错管理氛围、低责备导向差错管理氛围、低任务导向型领导、高防御焦点为边缘条件。该组态表明，当组织差错管理氛围为高开放导向-低责备导向，领导风格为低任务导向，员工工作调节焦点为高促进焦点-高防御焦点时，能够促使员工产生高主动变革行为。该路径能够解释约 32%的高员工主动变革行为案例，且约 2%的高员工主动变革行为案例仅能被这条路径所解释。

组态 A4：前因构型为 OEMC*BEMC*ROL*~TOL*PREF，高责备导向差错管理氛围、高关系导向型领导、低任务导向型领导为核心条件，高开放导向差错管理氛围、高防御焦点为边缘条件。该组态表明，当组织差错管理氛围为高开放导向-高责备导向，领导风格为高关系导向-低任务导向，员工工作调节焦点为高防御焦点时，能够促使员工产生高主动变革行为。该路径能够解释约 24%的高员工主动变革行为案例，且仅有约 1%的高员工主动变革行为案例仅能被这条路径所解释。

组态 A5：前因构型为~OEMC*BEMC*ROL*TOL*PROF，高责备导向差错管理氛围、高关系导向型领导、高促进焦点为核心条件，低开放导向差错管理氛围、高任务导向型领导为边缘条件。该组态表明，当组织差错管理氛围为低开放导向-高责备导向，领导风格为高关系导向-高任务导向，员工工作调节焦点为高促进焦点时，能够促使员工产生高主动变革行为。该路径能够解释约 34%的高员工主动变革行为案例，且约 4%的高员工主动变革行为案例仅能被这条路径所解释。

组态 A6：前因构型为 OEMC*~BEMC*~ROL*TOL*PROF*~PREF，高促进焦点为核心条件，高开放导向差错管理氛围、低责备导向差错管理氛围、低关系导向型领导、高任务导向型领导、低防御焦点为边缘条件。该组态表明，当组织差错管理氛围为高开放导向-低责备导向，领导风格为低关系导向-高任务导向，员工工作调节焦点为高促进焦点-低防御焦点时，能够促使员工产生高主动变革行为。该路径能够解释约 33%的高员工主动变革行为案例，且约 14%的高员工主动变革行为案例仅能被这条路径所解释。

基于高员工主动变革行为前因构型的六个条件组态发现，在产生高员工主动

变革行为的前因构型中，高促进焦点始终作为核心条件存在，同时在必要条件分析时也发现该条件变量为结果出现的必要条件，充分说明高促进焦点是高员工主动变革行为前因构型中最为关键的因素。高责备导向差错管理氛围、高关系导向型领导在组态 A2、A4、A5 中均作为核心条件出现，但由于这两个条件变量在组态 A1 至 A6 中均出现了矛盾的状态（在有的组态中出现，有的组态中缺失），根据王海英和屈宝香（2018）的观点，说明其是高员工主动变革行为前因构型中的重要因素，但不是最关键的因素。其他条件变量通常仅作为边缘条件出现在组态 A1 至 A6 中，说明其也不是高员工主动变革行为前因构型中的关键因素。

4.4.2 低员工主动变革行为前因构型分析

如表 4.5 所示，条件组态分析共得出 4 组产生低员工主动变革行为的条件组态。解的一致性（SCS）为 0.79（接近 0.8 的阈值，基本满足一致性条件要求），意味着在所有满足这 4 类条件组态的案例中，有近 80% 的员工均产生了较高水平的主动变革行为。解的覆盖度（SCV）为 0.84，意味着这 4 类条件组态可以解释 84% 的低员工主动变革行为案例。基于条件组态，我们可以进一步识别出差错管理氛围、双元领导和工作调节焦点在产生低员工主动变革行为中的差异化适配关系。

表 4.5 低员工主动变革行为的条件组态（中间解）

变量	低员工主动变革行为（ \sim EPCD）			
	B1	B2	B3	B4
OEMC	●	●		⊗
BEMC	⊗		●	●
ROL		●	⊗	●
TOL	⊗	⊗	●	●
PROF		⊗	⊗	●
PREF	●	●	●	
CS	0.87	1.00	1.00	0.72
RCV	0.62	0.49	0.55	0.34
UCV	0.10	0.01	0.15	0.02
SCV	0.84			
SCS	0.79			

注：●表示某条件出现，⊗表示某条件缺乏，大圈表示核心条件，小圈表示边缘条件，

空白表示没有影响的条件；EPCD 表示员工主动变革行为，OEMC 表示开放导向差错管理氛围，BEMC 表示责备导向差错管理氛围，ROL 表示关系导向型领导，TOL 表示任务导向型领导，PROF 表示促进焦点，PREF 表示防御焦点；CS 表示一致性，RCV 表示原始覆盖度，UCV 表示唯一覆盖度，SCV 表示解的覆盖度，SCS 表示解的一致性；“~”表示“非”。

组态 B1：前因构型为 OEMC*~BEMC*~TOL*PREF，高防御焦点为核心条件，高开放导向差错管理氛围、低责备导向差错管理氛围、低任务导向型领导为边缘条件。该组态表明，当组织差错管理氛围为高开放导向-低责备导向，领导风格为低任务导向，员工工作调节焦点为高防御焦点时，能够导致员工产生低主动变革行为。该路径能够解释约 62%的低员工主动变革行为案例，且约 10%的低员工主动变革行为案例仅能被这条路径所解释。

组态 B2：前因构型为 OEMC*ROL*~TOL*~PROF*PREF，低促进焦点、高防御焦点为核心条件，高开放导向差错管理氛围、高关系导向型领导、低任务导向型领导为边缘条件。该组态表明，当组织差错管理氛围为高开放导向，领导风格为高关系导向-低任务导向，员工工作调节焦点为低促进焦点-高防御焦点时，能够导致员工产生低主动变革行为。该路径能够解释约 49%的低员工主动变革行为案例，且仅有约 1%的低员工主动变革行为案例仅能被这条路径所解释。

组态 B3：前因构型为 BEMC*~ROL*TOL*~PROF*PREF，低促进焦点、高防御焦点为核心条件，高责备导向差错管理氛围、低关系导向型领导、高任务导向型领导为边缘条件。该组态表明，当组织差错管理氛围为高责备导向，领导风格为低关系导向-高任务导向，员工工作调节焦点为低促进焦点-高防御焦点时，能够导致员工产生低主动变革行为。该路径能够解释约 55%的低员工主动变革行为案例，且约 15%的低员工主动变革行为案例仅能被这条路径所解释。

组态 B4：前因构型为~OEMC*BEMC*ROL*TOL*PROF，低开放导向差错管理氛围、高任务导向型领导为核心条件，高责备导向差错管理氛围、高关系导向型领导、高促进焦点为边缘条件。该组态表明，当组织差错管理氛围为低开放导向-高责备导向，领导风格为高关系导向-高任务导向，员工工作调节焦点为高促进焦点时，能够导致员工产生低主动变革行为。该路径能够解释约 34%的低员工主动变革行为案例，且约 2%的低员工主动变革行为案例仅能被这条路径所解释。

另外，该组态的一致性（CS）仅为 0.72，低于 0.8 的阈值，意味着在所有满足该条件组态的案例中，仅有较少数员工产生了低水平的主动变革行为。

基于低员工主动变革行为的前因构型的四个条件组态发现，在产生低员工主动变革行为的前因构型中，高防御焦点始终作为核心条件存在，同时在必要条件分析时也发现该条件变量为结果出现的必要条件，充分说明高防御焦点是低员工主动变革行为前因构型中最为关键的因素。同样的，低开放导向差错管理氛围、高任务导向型领导、低促进焦点分别在组态 B4、B5 以及 B2 和 B3 中作为核心条件出现，但由于这三个条件变量在组态 B1 至 B4 中均出现了矛盾的状态，说明其是低员工主动变革行为前因构型中的重要因素，但不是最关键的因素。其他条件变量仅作为边缘条件出现在组态 B1 至 B4 中，说明其也不是低员工主动变革行为前因构型中的关键因素。

5 研究结论与启示

5.1 研究结论

本文基于组态分析的视角,利用模糊集定性比较分析法探讨了员工主动变革行为的前因条件及其组态构型。研究表明,员工主动变革行为受组织层面的开放导向差错管理氛围和责备导向差错管理氛围、领导层面的关系导向型领导和任务导向型领导、个体层面的促进型工作调节焦点和防御型工作调节焦点的综合影响。

从要素组合效应来看,高员工主动变革行为的前因构型有六个,分别为:高开放导向-低责备导向差错管理氛围、高关系导向-低任务导向型领导、高促进型员工工作调节焦点构成的条件组态,低开放导向-高责备导向差错管理氛围、高关系导向型领导、高促进-低防御型员工工作调节焦点构成的条件组态,高开放导向-低责备导向差错管理氛围、低任务导向型领导、高促进-高防御型员工工作调节焦点构成的条件组态,高开放导向-高责备导向差错管理氛围、高关系导向-低任务导向型领导、高防御型员工工作调节焦点构成的条件组态,低开放导向-高责备导向差错管理氛围、高关系导向-高任务导向型领导、高促进型员工工作调节焦点构成的条件组态,高开放导向-低责备导向差错管理氛围、低关系导向-高任务导向型领导、高促进-低防御型员工工作调节焦点构成的条件组态。

低员工主动变革行为的前因构型有四个,分别为:高开放导向-低责备导向差错管理氛围、低任务导向型领导、高防御型员工工作调节焦点构成的条件组态,高开放导向差错管理氛围、高关系导向-低任务导向型领导、低促进-高防御型员工工作调节焦点构成的条件组态,高责备导向差错管理氛围、低关系导向-高任务导向型领导、低促进-高防御型员工工作调节焦点构成的条件组态,低开放导向-高责备导向差错管理氛围、高关系导向-高任务导向型领导、高促进型员工工作调节焦点构成的条件组态。

从单一要素来看,高促进型工作调节焦点是高员工主动变革行为前因构型中最为关键的因素,高防御型工作调节焦点是低员工主动变革行为前因构型中最为关键的因素。

研究结果一方面表明员工主动变革行为受“多重并发”条件组态的影响，各条件组态能够产生“殊途同归”的影响效应；另一方面也表明员工主动变革行为与其前因构型间具有“非对称性”因果关系，即高员工主动变革行为的前因构型与低员工主动变革行为的前因构型互相独立，二者间不存在非此即彼的关系。

5.2 理论贡献

本文分别基于组织、领导和个体三个层面，引入组织差错管理氛围、二元领导、员工工作调节焦点作为条件变量，探索多因素联动效应下员工主动变革行为产生的条件组态，解答员工主动变革行为与其影响因素间的多重并发因果关系、因果非对称性等因果复杂性问题。本文的理论贡献在于：

第一，通过考察多因素联动匹配对员工主动变革行为的影响效应，有助于从理论上探清员工主动变革行为的复杂形成机理。以往研究主要在统计回归的路径下考察组织、领导、个体等单一条件对员工主动变革行为的独立“净效应”，忽视了组织要素间由于相互依赖和共同作用而产生的复杂因果关系。本文从组织、领导和个体三个层面出发，考察了多因素联动匹配对员工主动变革行为的影响效应，更加符合组织现象的相互依赖性和因果复杂性，为深入理解真实组织情境下员工主动变革行为的复杂形成机理提供了理论依据。

第二，通过构建员工主动变革行为的“多重并发”形成路径，有助于厘清员工主动变革行为的等效形成机制和条件替代关系。以往基于统计回归的研究只关注数据拟合最好的单一因果模型，而定性比较分析法认为某一结果的产生可由多条路径实现，且不同路径之间具有等效性，这一推论更加符合现实情境。本文采用该方法，剖析了产生高员工主动变革行为的六条等效路径，以及导致低员工主动变革行为的四条等效路径，验证了等价性的推论，即存在多条产生高（或低）员工主动变革行为的路径，这些路径具有“殊途同归”的替代功效。

第三，通过揭示员工主动变革行为与其影响路径间的因果“非对称性”关系，有助于突破传统回归方法对因果对称性假设的理论囿限。传统回归研究遵循因果对称性假设（即若 $X \rightarrow Y$ ，则 $\sim X \rightarrow \sim Y$ 也成立），然而，管理实践发生的条件间相互依赖而非独立是普遍现象，某一条件的效应取决于它与其他条件的组态关系，这就意味着因果统一对称的关系并不存在。本文通过模糊集定性比较分析，

剖析了高、低员工主动变革行为前因构型的差异性，揭示了员工主动变革行为与其影响路径具有因果“非对称性”，即产生高员工主动变革行为的路径与产生低员工主动变革行为的路径互相独立，二者间不存在非此即彼的关系，从而有助于突破传统回归方法遵循因果对称性假设的理论囿限。

5.3 实践启示

环境动荡和竞争加剧对组织变革提出了更高要求，促使员工产生主动变革对推动组织变革意义重大。然而，目前理论界和实务界对员工主动变革行为的重视程度仍有待进一步提升。本文探究了组态视角下的员工主动变革行为前因构型，对企业实践也具有重要意义：

5.3.1 规避低员工主动变革行为的条件组态

(1) 规避高开放导向-低责备导向组织差错管理氛围，低任务导向型领导风格以及高防御型员工工作调节焦点匹配的情形。当组织差错管理氛围为高开放导向-低责备导向，领导风格为低任务导向，员工工作调节焦点为高防御焦点时，可通过提升领导对员工的个性化关怀以及引导员工形成高促进型工作调节焦点等方式改变该组态的条件构型，以规避该组态导致的低员工主动变革行为情形。

(2) 规避高开放导向组织差错管理氛围，高关系导向-低任务导向型领导风格以及低促进-高防御型员工工作调节焦点匹配的情形。当组织差错管理氛围为高开放导向，领导风格为高关系导向-低任务导向，员工工作调节焦点为低促进焦点-高防御焦点时，可通过引导员工形成高促进-低防御型工作调节焦点等方式改变该组态的条件构型，以规避该组态导致的低员工主动变革行为情形。

(3) 规避高责备导向组织差错管理氛围，低关系导向-高任务导向型领导风格以及低促进-高防御型员工工作调节焦点匹配的情形。当组织差错管理氛围为高责备导向，领导风格为低关系导向-高任务导向，员工工作调节焦点为低促进焦点-高防御焦点时，可通过营造开放导向组织差错管理氛围、提升领导对员工的个性化关怀以及引导员工形成高促进-低防御型工作调节焦点等方式改变该组态的条件构型，以规避该组态导致的低员工主动变革行为情形。

(4) 规避低开放导向-高责备导向组织差错管理氛围，高关系导向-高任务

导向型领导风格以及高促进型员工工作调节焦点匹配的情形。当组织差错管理氛围为低开放导向-高责备导向，领导风格为高关系导向-高任务导向，员工工作调节焦点为高促进焦点时，可通过营造高开放导向-低责备导向组织差错管理氛围等方式改变该组态的条件构型，以规避该组态导致的低员工主动变革行为情形。

然而，根据因果非对称性原则，规避以上条件组态的发生只能防止员工主动变革行为被阻抑，但难以保证会对员工主动变革行为产生正向激发作用。

5.3.2 构建高员工主动变革行为的条件组态

(1) 构建高开放导向-低责备导向组织差错管理氛围、高关系导向-低任务导向型领导风格以及高促进型员工工作调节焦点匹配的情形。一方面，企业和管理者要鼓励员工在工作中勇于试错、减少对员工试错失败的问责和处罚，营造高开放导向-低责备导向的差错管理氛围，管理者还要注重对员工给予较多的包容和关怀，减少对员工的强制性工作安排，在领导风格上表现出较高的关系导向；另一方面，企业和管理者可通过积极语言和行为等方式唤醒员工对未来理想和成功的愿景，驱动其发挥敢于探索和冒险的积极品质，引导员工形成高促进型工作调节焦点。

(2) 构建低开放导向-高责备导向差错管理氛围、高关系导向型领导风格以及高促进-低防御型员工工作调节焦点匹配的情形。一方面，企业在招聘过程中，可通过行为事件访谈法和心理测评等方式甄选高促进-低防御型工作调节焦点的员工，使其从事风险性大、挑战性高的变革性工作；另一方面，企业和管理者要制定严格的管控措施，尽量减少员工在变革过程中的偏差行为，引导变革行为朝着有利于组织的方向发展，同时管理者要对员工给予较多的包容和关怀，弱化员工在主动变革过程中产生的心理压力。

(3) 构建高开放导向-低责备导向差错管理氛围、低任务导向型领导风格以及高促进-高防御型员工工作调节焦点匹配的情形。一方面，企业和管理者要鼓励员工试错、包容员工失败，在组织内部营造高开放导向-低责备导向的差错管理氛围，同时管理者要弱化将工作任务作为考核员工绩效和激励员工唯一标准的任务导向型领导方式，为员工主动变革提供开放、包容、轻松的组织环境；另一方面，还要积极培养和发掘员工的挑战和冒险精神，并通过工作培训等方式提高

员工工作的严谨性，促使员工形成高促进-高防御型的工作调节焦点，引导此类员工积极参与组织变革活动。

(4) 构建高开放导向-高责备导向差错管理氛围、高关系导向-低任务导向型领导风格以及高防御型员工工作调节焦点匹配的情形。一方面，企业和管理者要通过鼓励员工勇于试错激发其产生主动变革行为，同时要制定严格的管控措施，并通过引导员工形成高防御型工作调节焦点来培养员工工作的严谨性，尽量减少员工在变革过程中的偏差行为，引导变革行为朝着有利于组织的方向发展；另一方面，管理者还要注重对员工给予较多的包容和关怀，减少对工作任务的强制性要求，弱化员工在主动变革过程中产生的心理压力。

(5) 构建低开放导向-高责备导向差错管理氛围、高关系导向-高任务导向型领导风格以及高促进型员工工作调节焦点匹配的情形。一方面，要积极培养和发掘员工的挑战和冒险精神，引导员工形成高防御型工作调节焦点，进而激发其主动变革，在此过程中企业和管理者要制定严格的管控措施，减少员工在变革过程中的偏差行为，引导变革行为朝着有利于组织的方向发展；另一方面，管理者不仅要给员工安排具有挑战性的工作任务，提高员工的变革责任感，也要给员工提供必要的关怀和帮助，提高员工在变革过程中的情感体验，减少员工的心理压力和变革阻力。

(6) 构建高开放导向-低责备导向差错管理氛围、低关系导向-高任务导向型领导风格以及高促进-低防御型员工工作调节焦点匹配的情形。一方面，企业和管理者要积极培养和发掘员工的挑战和冒险精神，并通过给员工安排挑战性和风险性并存的变革性工作任务来提高员工的变革责任感，激发其主动变革行为动机；另一方面，还要鼓励员工在工作中勇于试错，并减少对员工试错失败的问责和处罚，在组织内部营造高开放导向-低责备导向的差错管理氛围，为员工主动变革行为提供良好的组织环境。

管理实践中，应根据具体的组织情境，甄选或构建最适宜的途径，有效规避组织中导致低员工主动变革行为的条件组态，以防员工主动变革行为被阻抑；或积极构建组织中产生高员工主动变革行为的前因构型，激发员工产生主动变革行为。

5.4 研究不足与展望

本文为组织激发员工主动变革行为提供了一定的启示和理论借鉴,但受各种主客观条件限制,不可避免地存在一些不足和局限,需后续研究加以改进。

第一,同多数采用定性比较分析方法的研究一样,本文在研究过程中难以将所有影响员工主动变革行为的因素都涉及到,原因在于定性比较分析对条件变量的选择具有一定要求,条件数量过多会导致案例的“个体化”,不利于获得能够对跨案例进行规律性和综合性解释的结果。

第二,在模糊集校准的过程中,由于缺乏可供参考的理论和实践知识,本文采用了一般学者常用的样本描述性统计数值来确定校准锚点,虽符合一般研究要求,但可能存在更为合理的校准方式,未来研究有待进一步探究。

第三,本文数据获取采用员工自评法,即使同源方差检验结果表明本文的共同方法偏差并不严重,但未来研究仍可采取员工自评与领导评价配对等方法进一步降低共同方法偏差。

第四,本文是基于横断面的研究设计,这限制了研究结论在历时维度上的解释力度,未来研究可采用纵向追踪研究,更深入地分析员工主动变革行为与其影响因素之间的复杂因果关系和动态过程,为理论模型提供更具说服力的解释。

参考文献

- [1] Bal, P. M., Chiaburu, D. S., Diaz, I. Does psychological contract breach decrease proactive behaviors? The moderating effect of emotion regulation[J]. *Group & Organization Management*, 2011, 36(6): 722-758.
- [2] Baradarani, S., Kilic, H.. Service innovation in the hotel industry: culture, behavior, performance[J]. *Service Industries Journal*, 2017, 38(3): 1-28.
- [3] Baroudi, S. E., Fleisher, C., Khapova, S. N., et al. Ambition at work and career satisfaction: the mediating role of taking charge behavior and the moderating role of pay Article information[J]. *Career Development International*, 2017, 22(1): 87-102.
- [4] Baroudi, S. E., Khapova, S. N., Fleisher, C., et al. How do career aspirations benefit organizations? The mediating roles of the proactive and relational aspects of contemporary work[J]. *Frontiers in Psychology*, 2018, 9: 2150.
- [5] Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., et al. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(2): 207-218.
- [6] Brockner, J., Higgins, E. T.. Regulatory focus theory: implications for the study of emotions at work[J]. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 2001, 86(1): 35-66.
- [7] Burnett, M. F., Chiaburu, D. S., Shapiro, D. L., et al. Revisiting how and when perceived organizational support enhances taking charge: an inverted u-shaped perspective[J]. *Journal of Management*, 2015, 41(7): 1805-1826.
- [8] Cai, Z. Y., Huo, Y. Y., Lan, J. B., et al. When do frontline hospitality employees take charge? Prosocial motivation, taking charge, and job performance: the moderating role of job autonomy[J]. *Cornell Hospitality Quarterly*, 2018, 60(3): 1-12.
- [9] Chen, J. T., Cheng, Z. H., Wang, H. Q., et al. Does leader narcissism hinder employees taking charge? An affective events theory perspective[J]. *Social Behavior and Personality*, 2020, 48(10): 1-13.
- [10] Deng, C. J., Liao, S. D., Liu, Z. Q., et al. Informal status and taking charge: the

- different roles of OBSE, P-J fit, and P-S fit[J]. *Frontiers in Psychology*, 2020, 11: 1-11.
- [11]Duncan, R. B.. The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation[J]. *The Management of Organization*, 1976(1): 167-188.
- [12]Fiss, P. C.. Building better causal theories: a fuzzy set approach to typologies in organization research[J]. *Academy of Management Journal*, 2011(54): 393-420.
- [13]Fuller, B., Marler, L. E., Hester, K., et al. Leader reactions to follower proactive behavior: giving credit when credit is due[J]. *Human Relations*, 2015, 68(6): 879-898.
- [14]Fuller, J. B., Marler, L. E., Hester, K.. Bridge building within the province of proactivity[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 33: 1053-1070.
- [15]Gold, A., Gronewold, U., Salterio, S.. Error management in audit firms: error climate, type and originator[J]. *The Accounting Review*, 2014, 89(1): 303-330.
- [16]Grant, A. M., Parker, S., Collins, C.. Getting credit for proactive behavior: supervisor reactions depend on what you value and how you feel[J]. *Personnel Psychology*, 2010, 62(1): 31-55.
- [17]Han, Y., Sears, G., Zhang, H. Y.. Revisiting the "give and take" in LMX: exploring equity sensitivity as a moderator of the influence of LMX on affiliative and change-oriented OCB[J]. *Personnel Review*, 2018, 47(2): 555-571.
- [18]Harrison, S. H., Sluss, D. M., Ashforth, B. E.. Curiosity adapted the cat: the role of trait curiosity in newcomer adaptation[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(1): 211-220.
- [19]Higgins, E. T.. Beyond pleasure and pain[J]. *American Psychologist*, 1997, 52(12): 1280-1300.
- [20]Kim, T. Y., Liu, Z. Q., Diefendorff, 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.
- [21]Kim, T. Y., Liu, Z. Q.. Taking charge and employee outcomes: the moderating effect of emotional competence[C]// *International Association for Chinese Management Research*, 2012.
- [22]Klein, K. J., Dansereau, F., Hall, R. J.. Levels issues in theory development, data

- collection, and analysis[J]. *Academy of Management Review*, 1994, 19: 195-229.
- [23] Kristof, A. L.. Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications [J]. *Personnel Psychology* 1996, 49(1): 1-49.
- [24] Lebel, R. D., Patil, S. V.. Proactivity despite discouraging supervisors: the powerful role of prosocial motivation. [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2018, 103(7): 724-737.
- [25] Li, J., Furst-Holloway, S., Masterson, S. S., et al. Leader-member exchange and leader identification: comparison and integration[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2018, 33(2): 122-141.
- [26] Li, N., Guo, Q. Y., Wan, H.. Leader inclusiveness and taking charge: the role of thriving at work and regulatory focus[J]. *Frontiers in Psychology*, 2019, 10: 2393.
- [27] Li, R., Chen, Z. J, Zhang, H. H, et al. How do authoritarian leadership and abusive supervision jointly thwart follower proactivity? A social control perspective[J]. *Journal of Management*, 2019, 47(4): 1-27.
- [28] 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.
- [29] Li, S. L., He, W., Yam, K. C., et al. When and why empowering leadership increases followers' taking charge: a multilevel examination in China[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2015, 32(3): 645-670.
- [30] Li, S. L., Sun, F., Li, M. Z.. Sustainable human resource management nurtures change-oriented employees: relationship between high-commitment work systems and employees' taking charge behaviors[J]. *Sustainability*, 2019, 11(13): 1-15.
- [31] Lin, C. C., Kao, Y. T., Chen, Y. L., et al. Fostering change-oriented behaviors: a broaden-and-build model[J]. *Journal of Business & Psychology*, 2016, 31: 399-414.
- [32] Liu, Y. H., Zhou, X. C., Liao, S. D., et al. The influence of transactive memory system on individual career resilience: the role of taking charge and self-promotion[J]. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2019, 16(18):

1-17.

[33]Lockwood, P., Jordan, C. H., Kunda, Z.. Motivation by positive or negative role models: regulatory focus determines who will best inspire us[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2002, 83(4): 854-864.

[34]Love, M. S., Dustin, S. L.. An investigation of coworker relationships and psychological collectivism on employee propensity to take charge[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2014, 25(9): 1208-1226.

[35]Maden-Eyiusta, C.. Role conflict, role ambiguity, and proactive behaviors: does flexible role orientation moderate the mediating impact of engagement?[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2019: 1-27.

[36]Martin, S. L., Liao, H., Campbell, E. M.. Directive versus empowering leadership: a field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity[J]. *Academy of Management Journal*, 2013, 56(5): 1372-1395.

[37]Mc Allister, 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]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(5): 1200-1211.

[38]Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D. M., et al. Me or we? The role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations. [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(1): 84-94.

[39]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.

[40]Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, J., et al. An affect-based model of recipients' responses to organizational change events[J]. *Academy of Management Review*, 2018, 43(1): 65-86.

[41]Pervin, L. A.. Performance and satisfaction as a function of individual-environment fit[J]. *Psychological Bulletin*, 1968, 69(1): 56-85.

[42]Pham, T. M., Avnet, T.. Ideals and oughts and the reliance on affect versus substance in persuasion[J]. *Journal of Consumer Research*, 2004, 30(4): 503-510.

[43]Ragin, C. C.. *Fuzzy-set social science*[M]. Chicago: University of Chicago Press,

2000.

[44]Rihoux, B., Ragin, C. C.. Configurational comparative methods: qualitative comparative analysis(QCA)and related techniques[M]. Thousand Oaks: Sage, 2009.

[45]Smith, W. K., Tushman, M. L.. Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams[J]. Organization Science, 2005, 16(5): 522-536.

[46]Thomas, J. P., Whitman, D. S., Viswesvaran, C.. Employee proactivity in organizations: a comparative meta-analysis of emergent proactive constructs[J]. 2010, 83(2): 275-300.

[47]Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., et al. Organizational error management culture and its impact on performance: a two-study replication. [J]. Journal of Applied Psychology, 2005, 90(6): 1228-1240.

[48]Wang, L. L., Long, L. R.. Idiosyncratic deals and taking charge: the roles of psychological empowerment and organizational tenure[J]. Social Behavior and Personality, 2018, 46(9): 1437-1448.

[49]Wu, C. H., Parker, S. K.. The role of leader support in facilitating proactive work behavior: a perspective from attachment theory[J]. Journal of Management, 2017, 43(4): 1025-1049.

[50]Wu, P. L., Yeh, S. S., Huan, T. C., et al. Applying complexity theory to deepen service dominant logic: configural analysis of customer experience-and-outcome assessments of professional services for personal transformations [J]. Journal of Business Research, 2014, (67): 1647-1670.

[51]Xu, Q., Zhao, Y. X., Xi, M., et al. Impact of benevolent leadership on follower taking charge: roles of work engagement and role-breadth self-efficacy[J]. Chinese Management Studies, 2018, 12(4): 741-755.

[52]Yan, J. Q., Luo, J. L., Jia, J. F., et al. High-commitment organization and employees' job performance: the roles of the strength of the HRM system and taking charge[J]. International Journal of Manpower, 2019, 40(7): 1305-1318.

[53]Yang, Q., Jin, G. H., Fu, J. T., et al. Job insecurity and employees taking charge: the role of global job embeddedness[J]. Social Behavior and Personality, 2019, 47(4):

1-12.

[54] Yukl, G.. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories[J]. *Leadership Quarterly*, 1999, 10(2): 285-305.

[55] Zacher, H., Rosing, K.. Ambidextrous leadership and team innovation[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2015, 36(1): 54-68.

[56] Zeng, H., Zhao, L. J., Zhao, Y. X.. Inclusive leadership and taking-charge behavior: roles of psychological safety and thriving at work[J]. *Frontiers in Psychology*, 2020, 11: 1-11.

[57] Zhang, M. J., Law, K. S., Wang, L.. The risks and benefits of initiating change at work: social consequences for proactive employees who take charge[J]. *Personnel Psychology*, 2020: 1-65.

[58] Zhang, W. W., Liu, W. X.. Leader humility and taking charge: the role of obse and leader prototypicality[J]. *Frontiers in Psychology*, 2019: 1-32.

[59] Zhang, X. Y., Qian, J., Wang, B., et al. The role of reward omission in empowering leadership and employee outcomes: A moderated mediation model[J]. *Human Resource Management Journal*, 2020, 30(2): 226-243.

[60] Zheng, X S, Diaz, I., Tang, X. T., et al. From deep-level similarity to taking charge: the moderating role of face consciousness and managerial competency of inclusion[J]. *The Leadership & Organization Development Journal*, 2017, 38(1): 89-104.

[61] Zhou, K., Liu, W. X., Li, M. Z., et al. The relationship between narcissism and taking charge: the role of energy at work and hierarchical level[J]. *Psychological Reports*, 2018, 123(4): 1-16.

[62] 曹元坤, 徐红丹. 调节焦点理论在组织管理中的应用述评[J]. *管理学报*, 2017, 14(08): 1254-1262.

[63] 段锦云, 孙建群, 简丹丹, 等. 创业特征框架对创业意向的影响——创业认知的视角[J]. *南开管理评论*, 2016, 19(05): 182-192.

[64] 杜运周, 贾良定. 组态视角与定性比较分析(QCA): 管理学研究的一条新道路[J]. *管理世界*, 2017(06): 155-167.

- [65]管建世, 罗瑾琰, 钟竞. 动态环境下二元领导对团队创造力影响研究——基于团队目标取向视角[J]. 科学学与科学技术管理, 2016, 37(08): 159-169.
- [66]蒿坡, 龙立荣. 化被动为主动: 共享型领导对员工主动变革行为的影响及作用机制研究[J]. 管理工程学报, 2020, 34(02): 11-20.
- [67]李圭泉, 席酉民, 尚玉钊, 等. 领导反馈与知识共享: 工作调节焦点的中介作用[J]. 科技进步与对策, 2014, 31(04): 120-125.
- [68]李荣艳. 资质过剩感知对员工主动变革行为的影响机制研究[D]. 厦门大学, 2019.
- [69]李绍龙, 龙立荣, 朱其权. 同心求变: 参与型领导对员工主动变革行为的影响机制研究[J]. 预测, 2015, 34(03): 1-7.
- [70]刘明伟, 王华英, 李铭泽. 自以为是所以主动改变?员工自恋与主动变革行为的关系研究[J]. 中国人力资源开发, 2020, 37(02): 21-33.
- [71]刘伟利. 承诺与市场导向 HRM 实践对员工绩效和主动变革行为的影响: 工作激情的作用[D]. 华中科技大学, 2016.
- [72]骆元静, 李燕萍, 杜旌. 变革策略对员工主动变革行为的影响研究[J]. 管理学报, 2019, 16(02): 202-209.
- [73]苏磊, 徐碧琳. 差错取向对员工主动变革行为的影响[J]. 企业经济, 2020, 39(06): 104-111.
- [74]王海英, 屈宝香. 基于定性比较分析(QCA)方法的村级集经济发展影响因素分析[J]. 中国农业资源与区划, 2018, 39(9): 205-213.
- [75]王三银, 刘洪, 林彦梅. 家庭支持型领导如何驱动员工的创新行为——自我概念的链式中介效应[J]. 科学学与科学技术理, 2019, 40(03): 99-115.
- [76]王桃林. 员工组织关系对员工行为和态度的作用研究[D]. 华中科技大学, 2018.
- [77]谢清伦, 郝涛. 谦逊型领导与员工主动担责: 角色宽度自我效能与目标导向的作用[J]. 中国软科学, 2018(11): 131-137
- [78]颜爱民, 郭好, 谢菊兰, 等. 伦理型领导何以促进员工主动变革行为: 建设性责任知觉与职业召唤的作用[J]. 中国人力资源开发, 2020, 37(11): 50-61.
- [79]杨陈, 唐明凤, 景熠. 关系型人力资源管理实践对员工主动变革行为的影响

- 机制研究[J]. 管理评论, 2019, 31(12): 207-218.
- [80]张光磊, 周金帆, 张亚军. 精神型领导对员工主动变革行为的影响研究[J]. 科研管理, 2018, 39(11): 88-97.
- [81]曾颢, 赵李晶. 服务型领导与员工主动变革行为的关系——一个被调节的中介模型[J]. 企业经济, 2019, 38(03): 105-111.
- [82]张佳. 差错管理氛围对主动变革行为的影响研究[D]. 华东师范大学, 2019.
- [83]张若勇, 刘光建, 刘新梅. 员工创造力效能感与主动变革行为的权变关系——基于计划行为理论视角[J]. 经济管理, 2018, 40(08): 194-208.
- [84]张璇. 相互投资型雇佣关系的双刃剑效应研究[D]. 华中科技大学, 2017.
- [85]张征, 李锦. 员工主动变革行为: 前因与后果[J]. 中国人力资源开发, 2019, 36(05): 60-75.
- [86]张正堂, 赵李晶, 丁明智. 授权型领导对员工主动变革行为的影响机制[J]. 科研管理, 2020, 41(10): 218-226.

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空填写本调查问卷。这是一份学术调研问卷，目的在于探讨组织、领导、个体层面的因素共同作用时对员工主动变革行为的影响。本问卷不记名，答案无对错之分，为了保证研究的有效性，请您务必根据自己的真实感受进行填写。我们保证对您所提供的一切资料绝对保密，并仅作学术研究之用，请您放心作答。

您的答案对本研究至关重要，由衷感谢您的合作！

兰州财经大学硕士研究生

第一部分：个人及企业基本信息（请在符合您自身情况的选项上打“√”）

1. 您的性别：

男 女

2. 您的年龄：

25岁及以下 26-35岁 36-45岁 46岁及以上

3. 您的受教育程度：

高中及以下 大专 本科 硕士及以上

4. 您在当前企业的工作年限：

1年以内 1-2年 3-5年 6-10年 10年以上

5. 您所在企业性质：

国有企业 民营企业 外资企业 其他类型企业

第二部分：员工主动变革行为（请根据您的真实情况，在相应的选项上打“√”；1代表“完全不符合”，2代表“不太符合”，3代表“一般”，4代表“比较符合”，5代表“完全符合”）

序号	题项	1	2	3	4	5
1	我经常采用改进的方法完成工作					
2	我经常试图改变工作方法，以提高效率					
3	我经常试图为组织或部门改进工作流程					
4	我经常尝试采用对组织更有效的新工作方法					
5	我经常试图改变组织中阻碍生产力的规章制度或政策					
6	我经常提出建设性建议，以改进组织内部运作方式					
7	我经常试图纠正错误的程序或做法					

8	我经常试图消除多余或不必要的程序					
9	我经常尝试实施解决紧迫的组织问题的方法					
10	我经常尝试引入新的结构、技术或方法来提高效率					

第三部分：组织差错管理氛围（请根据您的真实感受，在相应的选项上打“√”；1代表“完全不符合”，2代表“不太符合”，3代表“一般”，4代表“比较符合”，5代表“完全符合”）

序号	题项	1	2	3	4	5
1	我们公司以“开放包容”为信条					
2	当出现差错后，我会获得专业性指导或者公司同事的帮助					
3	当我和领导讨论到工作中出现的差错后，我会下定决心下次更努力					
4	绩效考核不会记录工作差错，并且也不会影响日后的晋升					
5	我们公司以“第一次就把事情做好”为信条					
6	如果在工作中出现差错就会面临降职降薪等处罚					
7	工作出现差错后我会非常担心与害怕					
8	绩效考核会记录工作差错，并影响到未来的升职					

第四部分：二元领导（请根据您的真实感受，在相应的选项上打“√”；1代表“完全不符合”，2代表“不太符合”，3代表“一般”，4代表“比较符合”，5代表“完全符合”）

序号	题项	1	2	3	4	5
1	领导重视人际沟通，与每个人建立良好的关系					
2	领导关心并尊重我们					
3	领导做出影响下属的决定，并与我们讨论他们的想法和建议					
4	我遇到困难和压力大的任务时，领导会鼓励和支持我					
5	领导通常适当授权，为下属提供发展和展示其能力的机会					
6	领导向我解释我的工作任务和预期目标					
7	领导详细为我规划怎样完成任务					
8	领导决定如何组织和协调工作，以避免延误和重复					
9	领导根据计划检查工作进度，看是否达到目标					
10	领导决定我执行工作所需的必要资源					

第五部分：员工工作调节焦点（请根据您的真实情况，在相应的选项上打“√”；1代表“完全不符合”，2代表“不太符合”，3代表“一般”，4代表“比较符合”，5代表“完全符合”）

序号	题项	1	2	3	4	5
1	我时常设想如何才能实现自己的愿望和报负					
2	我常常想象自己身上会发生一些我盼望发生的好事					
3	我常常设想自己未来想要变成的某种样子					

4	我常常考虑怎样才能让自己获得预期的成功					
5	我目前的主要目标就是实现人生抱负					
6	一般而言，生活中我更关注于对积极结果的追求					
7	我通常更关注于自己所期望的未来潜在的成功					
8	总体说来，我更倾向于实现成功，而不倾向于防止失败					
9	我认为自己是一个致力于实现“理想自我”的人——不断地实现自己的期望、心愿和抱负					
10	一般而言，生活中我更注重对消极事件的预防					
11	我很担忧自己没能很好地履行应尽的职责和义务					
12	我常常告诫自己未来不能变成某种样子					
13	我目前的主要目标就是避免生活过得很失败					
14	我常常担心自己不能实现预期的目标					
15	我常常会想到自己身上可能将发生的不好的事情					
16	我经常考虑怎样才能在生活中避免失败					
17	我更倾向于预防损失，而不倾向于实现收获					
18	我认为自己是一个致力于实现“责任自我”的人——不断地实现自己应承担的职责、责任和义务					

附录二 攻读学位期间所发表的论文

- [1] 郝金磊, 孙柏鹏. 上级发展性反馈与员工创造性工作卷入: 基于自我概念理论视角[J]. 中国人力资源开发, 2020, 37(04): 20-33.
- [2] 郝金磊, 孙柏鹏, 李娟. 组态视角下“互联网+”居家养老服务满意度影响因素构型研究[J]. 西北民族大学学报(哲学社会科学版), 2020(03): 118-128.
- [3] 郝金磊, 孙柏鹏. 包容型领导对员工亲组织非伦理行为的影响机制研究: 基于LMX与前摄型人格的视角[J]. 兰州财经大学学报, 2019, 35(06): 28-38.
- [4] 孙柏鹏, 余倩倩. 关系型领导对员工创新绩效的影响机制研究——一个中介调节模型[J]. 长江师范学院学报, 2021, 37(02): 22-34.

后 记

行文至此，冬去春来，况味复杂百结于心。倏忽间，在兰财问学的日子即将远去，还没来得及在晨昏的桌边、堆叠的故纸中缓过神来，便如此仓促毕业了。回望读硕以来的时光，特别难忘。

求学路上，得遇郝金磊恩师，是我人生之大幸。郝老师治学严谨，待生醇和，不仅使我在学业上受益良多，在生活与做人上亦颇受濡染。向老师请益，谆谆教诲、不厌其烦，宛如昨日。今后定将秉承老师教诲，做世间有为之人，感谢郝老师！杜新胜老师同我亦师亦友，生活中对我百般关照。万千言语难以道尽杜老师恩情，唯有心存感激，感谢杜老师！

“太郝了”是个温暖的大家庭，在这里，我们既可研讨学问，亦能话谈人生。往日切磋琢磨，欢歌笑语，历历在目。感谢每一位师兄师姐、师弟师妹，岁月匆匆，人生易老，愿我们永如亲兄弟姊妹般手足相连。感谢 2018 级企管旅管班的同学们，如期而至的离别虽平添了几分惆怅，三度寒暑却早已让我们契若金兰，这份友谊值得珍藏一生！

家人是我人生路上最坚实的后盾，亦须将至诚的谢意奉与我的家人。有家才有我，你们永远健康快乐是我最大的心愿！

还有诸多师友曾给予我扶助，虽未详尽提及，然感恩之心常在，于此一并拜谢！

日月忽其不淹兮，春与秋其代序，我奋勇向前的心境一如往昔，从未更改！