

分类号 \_\_\_\_\_  
U D C \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_  
编号 10741



## 硕士学位论文

论文题目 授权型领导对员工主动性行为影响研究

研究生姓名: 袁媛

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: 2022年5月20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： 袁媛 签字日期： 2022年5月20日

导师签名： 胡金磊 签字日期： 2022年5月20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： 袁媛 签字日期： 2022年5月20日

导师签名： 胡金磊 签字日期： 2022年5月20日

# **Research on the Influence of Empowering Leadership on Employee Proactive Behavior**

**Candidate : Yuan Yuan**

**Supervisor:Hao Jinlei**

## 摘 要

当今市场环境变幻莫测,知识、技术随时都在更新变化,企业越来越希望自己的员工能够积极主动地工作,面对风险主动承担责任,使组织能有效规避可能遇到的风险抓住转瞬即逝的机会,促进企业的健康发展,而拥有主动性的员工也将是企业宝贵的资源。授权型领导能够提高员工的工作积极性,使员工拥有工作自主权,促使员工采取更多的主动性行为,那么被学者和管理者普遍视为积极领导方式的授权型领导能否一直发挥其积极效用,是否会存在负面效应影响组织的发展与进步,值得我们探讨。因此,本文以此为切入点,探讨了授权型领导是如何影响员工主动性行为,以及感知上级信任和调节焦点在授权型领导与员工主动性行为之间发挥的中介作用和调节作用,以期对授权型领导有进一步的研究并未企业管理实践提供切实可行的管理建议。

首先,本文通过对授权型领导、员工主动性行为、感知上级信任以及调节焦点进行系统的梳理,以自我决定理论和调节焦点理论为理论基础,提出本文的研究假设;其次采用成熟量表设计调查问卷,通过网络方式发放,通过剔除无效问卷,共得到有效问卷 362 份;再次,使用 SPSS23.0 和 Amos24.0 软件对数据进行描述性统计分析、同源方差检验、信效度检验、相关性分析,并在此基础之上对研究假设进行检验;最后,针对研究结论提出相应的管理建议。

实证结果显示:(1)授权型领导与员工主动性行为之间存在倒 U 型影响关系;(2)感知上级信任部分中介授权型领导与员工主动性行为之间的关系;(3)调节焦点在授权型领导与员工主动性行为之间的倒 U 型关系中起调节作用;(4)促进焦点在授权型领导与员工主动性行为之间的倒 U 型关系中起正向调节作用,促进焦点越高,倒 U 型关系越强;防御焦点在授权型领导与员工主动性行为之间的倒 U 型关系中起负向调节作用,防御焦点越高,倒 U 型关系越弱。最后,文章系统的总结了研究的三点理论意义,并为组织的管理实践提出切实可行的管理建议。

**关键词:** 授权型领导 员工主动性行为 感知上级信任 调节焦点

## Abstract

Today's market environment is unpredictable, and knowledge and technology are constantly being updated and changed. Enterprises increasingly hope that their employees can work proactively and take responsibility in the face of risks, so that organizations can effectively avoid possible risks and seize the moment. The fleeting opportunity promotes the healthy development of the enterprise, and employees with initiative will also be a valuable resource for the enterprise. Empowering leadership can improve employees' work enthusiasm, enable employees to have work autonomy, and encourage employees to take more proactive behaviors. Can the empowering leadership, which is generally regarded as a positive leadership style by scholars and managers, can always play its positive role? , whether there will be negative effects affecting the development and progress of the organization, it is worth exploring. Therefore, this paper takes this as an entry point to explore how empowering leadership affects employees' proactive behavior, and the mediating and moderating roles of perceived superior trust and regulatory focus between empowering leaders and employees' proactive behavior, with a view to improving the Empowering leaders have further research and business management practices to provide practical management advice.

Firstly, this paper puts forward the research hypothesis of this paper

by systematically sorting out empowering leadership, employee initiative behavior, perceived superior trust and adjustment focus, based on the theory of self-determination and adjustment focus; secondly, a mature scale is used to design the survey Questionnaires were distributed through the network, and a total of 362 valid questionnaires were obtained by eliminating invalid questionnaires. Thirdly, SPSS23.0 and Amos24.0 software were used to conduct descriptive statistical analysis, homologous variance test, reliability and validity test, and correlation. Analyzed and tested the research hypothesis on this basis; finally, put forward corresponding management suggestions according to the research conclusion.

The empirical results show that: (1) there is an inverted U-shaped relationship between empowering leadership and employees' proactive behavior; (2) perceived superior trust plays a partial mediating role between empowering leadership and employees' proactive behavior; (3) moderating Focus played a moderating role in the inverted U-shaped relationship between empowering leadership and employees' proactive behavior; (4) facilitation focus played a positive moderating role in the inverted U-shaped relationship between empowering leadership and employees' proactive behavior, The higher the facilitation focus, the stronger the inverted U-shaped relationship; the defensive focus played a negative moderating role in the inverted U-shaped relationship between

empowering leadership and employees' proactive behavior, and the higher the defensive focus, the weaker the inverted U-shaped relationship. Finally, the article systematically summarizes three theoretical significances of the research, and provides corresponding suggestions for organizational management and practice.

**Keywords:** Empowered leadership; Employee proactive behavior; Perceive superior trust; Regulatory focus

# 目 录

<b>1 绪论</b> .....	1
1.1 研究背景.....	1
1.1.1 员工主动性行为在企业管理实践中的重要性日益凸显.....	1
1.1.2 授权型领导是激发员工主动性行为的关键角色.....	1
1.1.3 授权型领导对员工主动性行为的作用机制存在争议.....	2
1.2 研究目的及意义.....	3
1.2.1 研究目的.....	3
1.2.2 研究意义.....	3
1.3 国内外研究现状.....	5
1.3.1 领导行为是影响员工主动性行为的重要因素.....	5
1.3.2 授权型领导对员工的认知和行为具有重要影响.....	6
1.3.3 感知上级信任对员工主动性行为具有重要影响.....	7
1.3.4 调节焦点是研究员工主动性行为的重要变量.....	7
1.3.5 研究述评.....	8
1.4 研究内容.....	9
1.4.1 内容安排.....	9
1.4.2 论文思路与框架.....	10
1.5 研究方法.....	11
<b>2 相关概念与理论基础</b> .....	12
2.1 相关概念.....	12
2.1.1 授权型领导.....	12
2.1.2 员工主动性行为.....	13
2.1.3 感知上级信任.....	14
2.1.4 调节焦点.....	15
2.2 理论基础.....	16
2.2.1 自我决定理论.....	16
2.2.2 “过犹不及”效应.....	17

2.2.3 调节焦点理论.....	18
<b>3 研究设计.....</b>	<b>20</b>
3.1 研究假设与理论模型.....	20
3.1.1 研究假设.....	20
3.1.2 理论模型.....	24
3.2 研究变量.....	25
3.2.1 变量的测量量表.....	25
3.2.2 样本选择与数据收集.....	28
<b>4 数据统计及分析.....</b>	<b>29</b>
4.1 问卷的发放与回收.....	29
4.2 描述性分析.....	29
4.2.1 基本信息的描述性统计.....	29
4.2.2 变量的描述性统计.....	30
4.3 同源方差检验.....	31
4.4 信效度检验.....	32
4.4.1 问卷信度分析.....	32
4.4.2 问卷效度分析.....	32
4.5 相关分析.....	37
4.6 授权型领导对员工主动性行为主效应检验.....	37
4.7 感知上级信任的中介效应检验.....	39
4.8 调节焦点的调节效应检验.....	41
<b>5 研究结论及启示.....</b>	<b>44</b>
5.1 研究结论.....	44
5.1.1 授权型领导对员工主动性行为的倒 U 型影响.....	44
5.1.2 感知上级信任的中介作用.....	45
5.1.3 调节焦点的调节作用.....	45
5.2 理论贡献.....	46
5.3 管理启示.....	47

---

5.4 研究局限与展望.....	48
<b>参考文献.....</b>	<b>50</b>
<b>附录一 调查问卷.....</b>	<b>62</b>
<b>附录二 攻读学位期间所发表的论文.....</b>	<b>66</b>
<b>后记.....</b>	<b>67</b>

# 1 绪论

## 1.1 研究背景

### 1.1.1 员工主动性行为在企业管理实践中的重要性日益凸显

我们正处于一个充满不确定性、易变复杂且模糊的乌卡时代（VUCA），互联网加速推动社会变革，经济危机及地区冲突等愈演愈烈，世界洗牌速度不断加快，一夜之间诺基亚、柯达等大企业瞬间倾覆；索尼、松下转瞬消失在市场上；家乐福、华堂商场更是说撤就撤……面对不确定性越来越多的市场环境，企业越来越希望员工能够积极主动采取行动，承担企业责任，帮助企业应对发展中挑战和风险（Grant & Berry,2011）。此外，为了应对环境不确定性，越来越多的企业开始进行权力下放，组织架构更加扁平化，这也要求员工能够承担起组织给予的责任，充分发挥自己的能力解决问题帮助企业提升运行效率。企业员工是否具备主动性也越来越成为企业是否具备核心竞争力以及能否获取市场竞争力的重要来源（Pfeffer,1995）。如何激发并调动员工采取积极主动行为，营造开放宽松的工作环境成为企业的首要目标。因此，在这样的背景之下如何更加有效激发员工主动性行为显得更为重要。

### 1.1.2 授权型领导是激发员工主动性行为的关键角色

近年来不仅企业管理者越来越重视员工主动性行为的激发，学术界也对其进行了深入的探讨和研究。根据 Parker 等（2006）的研究，员工基于对未来的判断能够依据周围环境的变动而主动改变自己行为的行为被称为主动性行为。已有相关研究证实个体因素和组织情景因素是两大影响员工主动性行为的因素（Grant & Ashford,2008），其中领导的风格和行为是影响员工主动性行为的重要前因变量，对于激发员工主动性，培养员工的主动性行为具有至关重要的作用（Belschak & Den Hartog,2010）。例如，在公司面临倒闭时，美国航空公司董事长葛登·贝绅要求主管将权力下放至员工，在进行决策时要和员工积极沟通，鼓励员工参与到公司的决策中去，主动为公司的发展献言献策，帮助公司破除困境，走向繁荣，

实现公司的进一步发展。因而授权型领导能够通过权力下放,鼓励员工参与决策,促使员工产生积极的主动性行为,对员工主动性行为的产生具有重要影响。相关研究也发现,领导者的授权行为确实可以激发员工的内在动机,提升工作自主性,采取更多的主动性行为(Spreitzer, et al., 1999; Teresa, et al., 2005)。张正堂和吴琼(2016)的研究证实员工的自主性越高,工作动机越强,越愿意采取主动性行为提升自己并促进公司发展。Zhang 和 Bartol(2010)在对授权型领导进行研究之后发现授权型领导通过下放权力,提升员工的心理授权水平,促使员工更加积极主动,采取更多的主动性行为。可见,在激发员工主动性行为产生的过程中授权型领导是关键角色,因此,分析授权型领导对员工主动性行为的影响作用是理论研究与企业实际相结合的有益探索。

### 1.1.3 授权型领导对员工主动性行为的作用机制存在争议

以往学者在对授权型领导进行研究时多从授权型领导的积极效用出发,重点研究验证其积极效果,也得到了众多具有价值研究结论和理论。但是随着研究的不断深入,一些学者和企业管理者在研究和实践过程中发现授权型领导也会带来消极影响,其积极效应的产生存在边界条件。部分学者指出授权型领导的积极效用在一定范围内会得到发挥,一旦超出范围不仅不会产生积极影响反而会产生负面的消极效果,阻碍个人和组织的发展(Amundsen & Martinsen,2014;Humborstad & Kuvaas,2013;Li, et al., 2017; Lorinkova, et al., 2013; Wong & Giessner,2018)。例如,对员工给予的授权程度过高导致员工工作过度自由,员工无法约束自己的行为造成工作初期的绩效不理想(Lorinkova, et al., 2013),还会因为过高的授权造成员工对自己的能力过于自信而使工作错误百出或者出现眼高手低造成工作偷懒等行为(Conger & Kanungo, 1988; Lorinkova & Perry,2017)。部分学者指出,由于领导将权力下放,导致员工产生角色模糊进而产生工作压力,对个人和组织产生消极影响(Humborstad & Kuvaas, 2013; Cheong, et al.,2014)。因而,授权型领导不仅具有积极效应还可能存在消极效应。

相关的学者和企业管理者对有关授权型领导的复杂研究结论产生了困惑,并对授权型领导的有效性产生了质疑。目前关于授权型领导的研究还存在以下不足:第一,现有研究主要对授权型领导进行线性研究,集中在单独探讨授权型领导的

积极效用或者消极效用，造成研究结论不一致，无法真正深入了解授权型领导。譬如，Chen 等（2007）研究发现领导通过授权，给予员工宽松的工作环境和必要的组织支持，使员工能够对工作产生兴趣，提升工作表现；而 Conger 和 Kanungo（1988）以及 Lorinkova 等（2013）的研究则发现领导的授权行为不仅不会提升员工的工作表现，相反还会降低员工的工作绩效；Staw 和 Epstein（2000）则指出授权型领导与员工的行为、绩效以及工作表现等之间没有相关关系。第二，授权依赖于特定的边界条件才可以发挥积极效用。因此，有必要对授权型领导对员工主动性行为的影响进行系统的研究，从而进一步揭示授权型领导影响员工主动性行为的具体作用路径以及边界条件。

鉴于此，为了探究授权型领导究竟是如何影响员工主动性行为，揭示授权型领导对员工主动性行为的具体影响路径以及发挥效用的边界条件，研究基于自我决定理论和调节焦点理论，构建了授权型领导对员工主动性行为影响的研究模型。

## 1.2 研究目的及意义

### 1.2.1 研究目的

本研究在对相关文献进行综述分析的基础上，探索授权型领导对员工主动性行为的影响，以及感知上级信任的中介作用和调节焦点的调节作用，以期达到以下三个目标：

（1）系统梳理授权型领导、员工主动性行为、感知上级信任和调节焦点的相关文献，总结自我决定理论、过犹不及效应及调节焦点理论的理论基础。通过概念界定和总结相关理论基础，分析授权型领导如何影响员工主动性行为，以及感知上级信任和调节焦点如何在其中发挥中介作用和调节作用，并提出研究假设；

（2）利用问卷调查所得数据实证检验所得结果，对上述所提假设进行有效性检验，验证感知上级信任的中介作用与调节焦点的调节作用；

（3）结合实证结果和授权型领导对员工主动性行为的影响机制提出相应的管理依据和启示。

### 1.2.2 研究意义

### （1）理论意义

学者们对员工的主动性行为进行了大量研究,但现有的实证研究并未得出具体一致的结论,也未能充分揭示其形成机理和机制。为了探究授权型领导与员工主动性行为之间的相关关系,本研究基于自我决定理论,构建了授权型领导作用于员工主动性行为的机制模型,并将感知上级信任作为中介变量以及调节焦点作为调节变量纳入其中予以考虑,详细揭示了授权型领导对员工主动性行为的具体作用路径以及授权型领导发挥效用的边界条件,使授权型领导和员工主动性行为的研究领域得到拓展和延伸,具备一定的理论前沿性,具体内容如下:

一是关注了授权型领导的过犹不及效应。通过梳理整合授权型领导的相关研究,发现过往研究注重于探讨授权型领导的积极效应,而对其负面影响的研究相对较少。借助过犹不及效应,对授权型领导对员工主动性行为的影响进行辩证分析,进一步挖掘授权型领导对员工主动性行为的内在影响机制,使相关研究结论进一步丰富和发展。

二是更加深入的了解了授权型领导与员工主动性行为之间的关系,丰富了相关影响研究。目前国内对于员工主动性行为的研究相对较少,尚处于发展阶段,对于授权型领导是如何影响员工主动性行为的研究更是匮乏。因此,本研究从自我决定理论出发,分析授权型领导对员工主动性行为的内在影响机制,有助于丰富员工主动性行为的前因研究拓展其作用机理,使员工主动性行为的研究背景得到进一步丰富。

三是关注了感知上级信任的中介作用和调节焦点的调节作用。本研究通过验证感知上级信任的中介作用,有助于我们理解授权型领导影响员工主动性行为的作用机制,并为今后的相关研究提供新视角。同时,研究表明个体特质会影响领导授权与员工主动性行为之间的关系。高调节焦点的员工更加关注成功,可以发挥个人主动性,促进员工主动性行为的产生;低调节焦点的员工更加关注自身安全和职责,做事更加小心谨慎,从而减少主动性行为的产生。因此,在探究授权型领导与员工主动性行为关系时应将调节焦点纳入其中予以考虑,进一步解释和说明授权型领导对员工主动性行为的作用机理。

### （2）实践意义

员工主动性行为就是员工由自身内在动机驱动,积极主动工作,使自身能力

得到提升并改善周围环境的行爲。对处于动态环境下的企业，重视并激发员工的主动性行为尤为重要，员工的主动性行为可以促使其提升工作绩效，做出更多的利组织行为。因而，重视员工主动性行为前因条件的研究，探析授权型领导对员工主动性行为的影响，增强员工的工作自主性，促进员工积极地参与决策、提出意见具有重要实践价值。

首先，有助于管理者和被管理者辩证的看待领导授权行为对员工主动性行为的影响。将授权型领导与员工主动性行为结合起来进行研究，可以促使企业管理者在企业管理事件中不仅要为员工进行授权，更要注意授权的程度，正确看待授权的积极和消极影响。

其次，分析感知上级信任的中介作用可以更加清晰地了解授权型领导是如何影响员工的主动性行为，为企业提高员工工作主动性，增加员工的主动性行为，促进企业发展提供有针对性的策略。

最后，分析调节焦点的调节作用，有助于组织管理者和个人重视员工个体特质，帮助管理者更好协调不同员工授权程度，使授权更加有针对性，实现领导者、员工和组织三方共赢。

## 1.3 国内外研究现状

### 1.3.1 领导行为是影响员工主动性行为的重要因素

传统按部就班、墨守成规进行工作的员工已不足以使企业在日益激烈的竞争环境中保持优势，能够主动思考解决问题、改进工作的员工越来越受到企业的重视（Cai, et al.,2019）。所谓员工主动性行为是一系列行为的总称，具有前瞻性、坚韧性和自我驱动的特点，具体包括创新行为、建言行为以及组织公民行为等，是指员工面对工作，能够积极主动、创造性地进行改变和优化的行为（杨振芳等，2016; Frese & Fay,2001）。自我决定理论最早由 Deci 和 Ryan 提出，他们认为个体都是积极向上的、是进取发展的，能够为了实现自我价值不断进行学习和自我提升（Deci & Ryan,1985）。但是，只有当人们的基础需求，如归属、自主性以及胜任力需求得到满足时，人们才会为了实现更高层次的需求而努力，才会做出对自身、他人以及组织有益的行为（门一等，2015）。因此，领导只有满足了员

工的基础需求,才能激发员工对于更高层次需求的渴望,促使员工采取主动性行为,促进自身和组织发展。以往研究证实,授权型领导会激发员工的内在工作动机,对于员工主动性行为的产生具有至关重要的作用(Wu & Parker,2017; 李红和刘洪,2014),伦理型领导关心、支持员工成长,为员工树立道德榜样,满足员工自主、能力和人际关系的需求,提高员工积极思考和解决问题的意愿,对员工的主动行为产生积极影响(贾建锋等,2020);精神领导可以通过提高员工的心理资本水平和组织自尊心来激发员工的主动性行为(杨振芳等,2016);而包容型领导强调宽容对待下属,能够容忍下属的工作失误,允许下属提出不同的意见,采用不同的工作方法,使下属的能力能够得到充分发挥(唐宁玉和张凯丽,2015),促使下属能够采取主动性行为以推动组织发展(孔靓等,2020)。已有研究表明,授权型领导对员工的建言行为(李燕萍等,2018)、创新行为(王宏蕾和孙健敏,2018)以及工作满意度(Konczak, et al.,2000)等均有积极影响。然而,现有针对授权型领导与员工主动性行为之间是否存在相关关系、授权型领导是否可以真正激发员工主动性行为以及授权行为是否越多越能激励员工产生更多的主动性行为的研究还相对较少,因此十分有必要对授权型领导与员工主动性行为之间的关系进行深入研究。

### 1.3.2 授权型领导对员工的认知和行为具有重要影响

授权型领导的目的在于通过向员工进行授权,提高员工的内在动机和工作积极性。大量实证研究已经证明,领导授权行为对员工的创造力、知识共享行为、绩效水平、组织承诺、离职倾向、工作幸福感、工作满意度以及其他角色内或角色外行为等有不同程度的影响(白静等,2020;王宏蕾等,2018; Amundsen & Martinsen,2015; Zhang & Bartol, 2010;刘兵,2018;Park, et al., 2017; Vecchio, et al., 2010;Cheong,2016; Konczak, et al.,2000; Ahearne, et al.,2005;Chen, et al.,2011; Xue, et al.,2011)。Konczak 等(2000)研究发现在授权型领导对员工工作满意度和组织承诺等个体变量的影响过程中,员工心理授权感知发挥着中介作用。Zhang 和 Bartol(2010)以及 Raub 和 Robert(2010)的研究结果与 Konczak 等(2000)的研究结果一致,认为心理授权可以使员工更好的感知到领导对自己支持与帮助,使员工面对困难工作也能积极应对,增加了员工进行创新的意愿以及采取主动性

行为的可能性。魏华飞等（2020）以社会交换理论为基础，指出授权型领导通过向员工下放权力，鼓励员工进行自主决策，相信员工可以取得较高的工作绩效，使员工充分感受到领导对其的信任，员工为了回报领导对其的信任，会主动采取行动进行创新，改善组织环境。员工对领导授权程度的感知不同，产生的驱动力也有所不同，感知到的授权程度越高，员工的工作积极性越高，因而授权型领导是驱动员工主动性行为产生的重要因素。

### 1.3.3 感知上级信任对员工主动性行为具有重要影响

“信任”和“感知信任”是一体两面，犹如一枚硬币的正反面。以往的研究多是单方面从信任者角度进行研究，忽视了被信任者的感受，容易造成一方一味给予信任而另一方却没有真正接收到对方给予的信任，从而造成信息间隙（Dirks & Ferrin,2001; Skiba & Wildman,2019;丁越兰和梁之卓，2019）。已有研究指出，向员工给予信任能有效提升员工对自己的信心（Mishra & Mishra,2012），激发员工的积极评价，促使员工做出更多角色内行为和角色外行为。由此可以看出，激发员工主动性行为的前提是感知上级信任（王红丽和张筌钧，2016）。一方面，员工为了回报领导的信任会积极主动地完成组织的任务，将领导信任转化为工作效能及时发现工作中的问题并加以解决（刘敏等，2018），进而产生更多的主动性行为。另一方面，领导通过向员工传递信任给予员工一种赋能感和信心，使员工更加努力的表现出角色内和角色外行为（刘敏等，2018）。此外，众多研究表明，领导-成员关系对于员工主动性行为具有积极的正向影响作用，而信任作为高质量领导-成员关系的重要组成要素对于员工主动性行为的产生同样至关重要（Higgins, et al.,2001; Boter & Van,2009; Chen,et al.,2007）。从现有的研究可以看出，虽然目前还没有形成对感知上级信任和员工主动性行为关系的系统探讨，但有足够的研究表明感知上级信任是影响员工主动行为的重要因素。

### 1.3.4 调节焦点是研究员工主动性行为的重要变量

享乐原则指出“人们总是趋向于快乐，逃避痛苦”。一直以来在解释个体动机时均是以该原则为基础，但却没有揭示人们在达到期望的过程中会采取怎样的行为。Higgins（1997）提出调节焦点理论，将人们在实现目标的过程中采用的

两种调节焦点分为促进焦点和防御焦点。促进焦点侧重于追求成功，敢于冒险，会采用积极主动地策略来实现目标；防御焦点更注重承担自身工作责任、规避工作中可能会遇到的风险，更关注个人安全，会采用回避的策略来实现目标（Tuncdogan, et al.,2015）。已有研究证实员工主动性行为会受到员工个性特征的影响（李爱梅等，2013）。研究发现，促进焦点对于个体的工作满意度以及组织承诺等具有显著的正向影响，而防御焦点则对持续性承诺以及规范性承诺等具有显著的正向影响（王晨曦等，2018）。在对员工行为的影响上，促进焦点对员工工作行为具有显著的正向影响，如激发员工的创造力、促使组织创新、使员工进行更多的组织公民行为以及鼓励个体积极主动创业（Wallace, et al.,2016; Komissarouk & Nadler, 2014; 尚玉钒和李磊,2015; Tumasjan & Braun,2012），而防御焦点则会显著正向影响保守稳健的工作行为，如使员工更加依赖导向，采取更多的求助行为（Komissarouk & Nadler,2014）、选择更加实用保险的创业战略（姜诗尧等，2019），但却会显著负向影响越轨行为（杨文琪等，2017）。在内在动机的驱动下，员工自主采取行动以改善自身周围环境，员工采取主动性行为不仅会因组织情景差异而产生不同，还会因为员工个体特征差异而不同。然而，在研究领导风格对员工主动性行为的影响时以个体特征差异为边界条件的研究还相对较少，因而这为研究员工主动性行为提供了新的思路和新的方向。

### 1.3.5 研究述评

主动是主动出击，掌握事情发展动态，使事情发生。管理模式随着市场的发展而不断发展改进，逐渐削弱了组织对员工的监视功能，鼓励员工更多的进行主动性行为，在提升自己的同时解决组织面临的问题，促进组织发展。因而，研究学者和企业管理者越来越重视对员工主动性行为的激发。由于员工主动性行为对于组织发展越来越重要，学者们对能够激发员工主动性行为的前因变量进行了大量研究。但相关研究多集中在个体特质因素，如主动性人格（Kammeyer Mueller & Wanberg,2003）、角色宽度自我效能感（Parker, 1999）等，以及组织情景因素，如工作设计，如工作自主性（Spreitzer,et al.,1999; Hornung & Rousseau,2007）、上下级关系矛盾体验（刘燕君等，2021）、职场排斥（朱千林等，2020）、组织伦理氛围（乔坤和刘赛，2018）等，关于领导特质对员工主动性行为影响的相关

研究还比较局限。同时,领导行为在引导并推动员工产生主动性行为方面的积极作用已经得到了学术界的认可。另一方面,产生员工主动性行为的关键驱动因素之一感知上级信任也会使领导的有效性产生差异,进而对员工主动性行为产生不同的影响。然而,现有的关于感知上级信任的研究还比较匮乏,针对员工主动性行为的研究更是少之又少,无法指导管理者合理向员工表达信任并建立良好信任关系,以激发员工的主动性行为。最后,个体内在的、稳定的人格特质也会对员工的行为产生影响(林玲等,2010)。因而,授权型领导对员工主动性行为的影响亦会受自我调节过程的影响。基于动机、行为视角,国外学者已深入探究了调节焦点这一个体特征变量,然而国内关于调节焦点的研究还相对比较匮乏,相关的理论和实证研究仍相对较少,多数探讨集中在其对员工创造力的影响上,对员工主动性行为的影响研究比较匮乏。因此,在以上研究的基础上,本文将探究授权型领导对员工主动性行为影响的同时,深入分析感知上级信任的中介作用和调节焦点的调节作用,以期在一定程度上丰富关于员工主动性行为的研究。

## 1.4 研究内容

本部分内容主要围绕本研究的研究目的,按照研究逻辑安排各章内容,梳理总体研究思路和工作框架。

### 1.4.1 内容安排

本研究主要内容分为五章,具体安排如下:

第一章 绪论。本章阐述了研究背景、研究目的和意义、国内外研究现状、研究内容和研究方法。

第二章 相关概念界定与理论基础。该章节对授权型领导、员工主动性行为、感知上级信任、调节焦点的概念进行界定;对自我决定理论、过犹不及效应和调节焦点理论进行介绍。通过回顾以往文献,一方面为本研究提供理论支撑,另一方面指明研究方向

第三章 研究设计。该章节主要包括理论模型的构建及变量关系假设,同时对各变量的测量和问卷的整体设计进行了介绍。

第四章 数据统计及分析。该章节主要利用调查问卷所收集到的样本数据对

研究假设和研究模型进行实证研究，探讨授权型领导对员工主动性行为的影响，以及感知上级信任在其中所起到的中介作用与调节焦点的调节作用，具体包括描述性统计分析、信效度的检验、验证性因子分析、同源方差检验、相关分析及假设检验。

第五章 研究结论与讨论。该章节在数据分析和研究假设验证的基础上，总结了本文的研究贡献，提出了有针对性的管理建议，并指出了本文的研究不足和未来的研究方向。

### 1.4.2 论文思路与框架

本文的研究技术路线图如图 1.1。

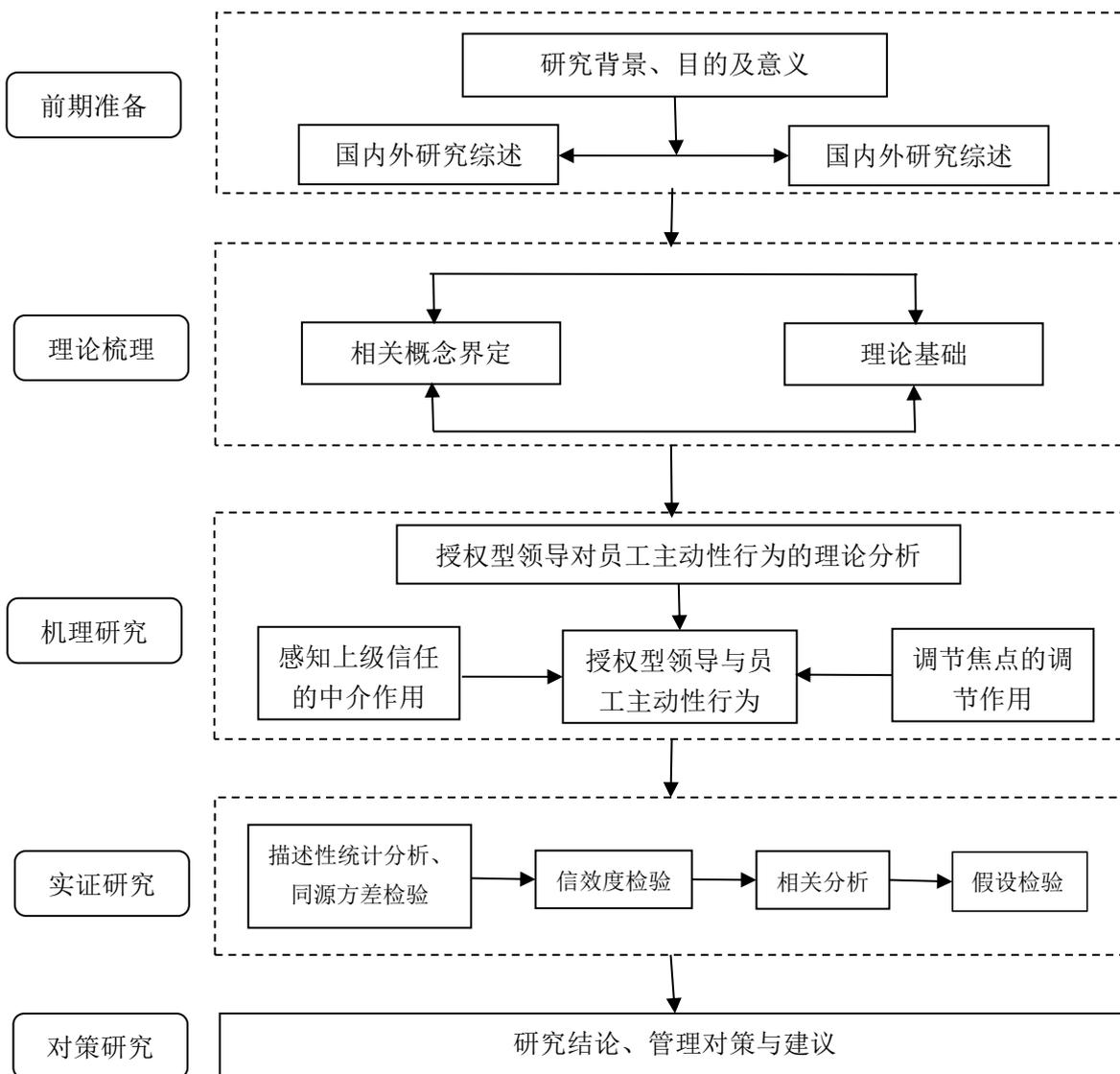


图 1.1 技术路线图

## 1.5 研究方法

本文在文献研究与实证分析相结合的基础上,对授权型领导与员工主动性行为的关系进行了系统分析,结合本文的研究内容与研究目的,本文选用以下研究方法展开本文的研究。

(1) 文献研究法。通过对国内外相关文献资料进行整理和分析,总结归纳授权型领导、感知上级信任、调节焦点和员工主动性行为的研究成果。在此基础上,明确相关变量的概念、测量维度和变量之间的关系,并据此提出本文的理论框架和研究假设。

(2) 问卷调查法。在问卷调查获取部分,在对相关变量进行测量时本研究主要采用成熟的测量量表进行测量,构建探讨授权型领导、员工主动性行为、感知上级信任、调节焦点相互关系的问卷,通过问卷的发放以获得研究需要的数据资料。

(3) 统计分析法。本文主要利用 SPSS23.0 和 AMOS24.0 统计软件对收集到的调查数据进行描述性统计分析、信效度分析、相关性分析和假设检验,并在此基础上得出研究结论。

## 2 相关概念与理论基础

### 2.1 相关概念

#### 2.1.1 授权型领导

当前对于“授权”概念的理解有两种视角：第一种是“情景授权”的角度，第二种是“心理授权”的角度。情景授权是指领导将职权下放至员工，使员工能够进行自我管理，构建自我管理团队等一系列行为（Leach, et al.,2003）。情景授权更加注重实际权力的授予而忽视了员工的心理。心理授权更加关注员工的心理感知，认为授权可以提升员工的自我效能感，消除员工工作时的无力感，提升员工的工作绩效（Conger & Kanungo,1988）。

与“授权”概念相对应，对授权型领导也有两种不同的理解。一种解释是结构授权，即领导在组织范围内将权力予以下放，给予下属决策自主权以便下属完成任务；另一种是心理授权，即下属感知到的领导对其进行授权的程度，包括向员工阐释其工作的意义以及其工作对于企业发展的意义、鼓励下属进行自我决定等（Ahearne,et al.,2005）。Arnold 等（2000）以授权型团队为基础，将授权型领导定义为一种关怀下属、向下属分享信息、以身作则、对下属进行教导以及鼓励下属积极参与决策的领导方式；Leach 等（2003）认为授权型领导更重要的是赋能，而不是简单的权力下放，主要包含两个层次的含义，一方面授权型领导向下属进行权力授予，使下属在完成任务时拥有决策权，另一方面，授权还包含向员工进行赋能的过程，将情境授权和心理授权结合起来，不仅向员工下放相应的权力，还注重下属的心理感知；Ahearne 等（2005）指出授权型领导是一种过程，在这个过程中领导通过一系列活动下放自己权力给下属；Srivastava 等（2006）同样认为授权型领导是一种将情景授权和心理授权相结合的行为过程，在这个过程中领导不仅注重权力的下放，给予员工工作和参与决策的自主性，还关注员工对于领导授权程度的心理感知。随着对授权研究的不断深入，授权型领导的研究也逐渐融合，将权力下放和心理授权进行结合。Zhang 和 Bartol（2010）综合了 Kirkman、Rosen 等多位学者的研究将授权型领导定义为领导通过向员工阐述员工工作自身的意义以及对企业发展的意义、帮助员工排除工作中可能遇到的障碍、

给予员工较大程度的决策自主权并向员工表达自己对其工作的信心等一系列行为从而实现与员工共享权力。

综上所述,虽然学者们基于不同的研究视角对授权型领导进行概念界定,但都强调了权力下放,激发员工的内在动机,使员工的工作积极得到提升。本文借鉴了 Zhang 和 Bartol (2010) 的定义,认为授权型领导是领导通过向员工阐明工作自身的意义以及对企业发展的意义、帮助员工排除工作中可能遇到的障碍、给予员工较大程度的决策自主权并向员工表达自己对其工作的信心等一系列行为从而实现与员工共享权力。

### 2.1.2 员工主动性行为

实践发现,情境因素会影响个体的行为,反过来个体的行为也会反作用于环境。鉴于此,1993年,Bateman 从心理学领域引入“主动性”这个概念到管理学领域,并在实践中不断总结主动性行为的特征,进而赋予主动性行为概念。Bateman 和 Crant (1999) 强调,环境的很多变化都是由个体行为导致的,但是那些无意识或者负面的变化并不包含在主动性行为引起的变化之内。真正的主动性行为是指那些有目的、有意识对客观环境进行改变的行为。

最早的员工主动性行为定义是由 Frese 等 (1996) 提出,他将其定义为员工无需领导催促自发主动工作的行为,即员工由于自身内在动机的驱动,主动去改善自身并影响环境的行为。Crant (2000) 的研究指出,有别于被动接受或者带来消极效应的行为,主动性行为是一种积极主动去改善周围环境并带来积极效应的行为。Frese 和 Fay (2001) 对主动性行为做了进一步解释,指出主动性行为需要员工在清晰看到自身和组织未来发展的基础上能够坚持不懈自发的主动工作,主动性行为在岗位说明书中并不存在,它是员工自主实施的一种行为。Parker 等 (2006) 的研究表明,员工主动性行为是由员工内心驱动,自发的、主动的采取行动以期望对自己和周围环境都能产生积极影响的行为。尤其是在实施主动性行为的过程中,自主性动机更强的员工会更加关注未来的发展动态,也会更加注重自己当前的行为所能引起的自身和周围环境的变化 (Parker, et al., 2006)。Parker 等 (2010) 的研究进一步表明,员工产生主动性行为应满足三个条件:首先,员工要具备能够采取主动性行为的能力;其次,员工要有采取主动性行为的想法,

即具备相应的内在动机应；最后，员工要有积极的精神状态，即员工采取主动性行为需要同时具备能力、想法和精神状态。

综上所述，主动性行为具有前瞻性、主动性和长久性，是员工内心自愿想要提升自我、改善周围工作环境、更好完成工作以促使自身和组织都能在未来发展的更好的行为。因此，本文所研究的员工主动性行为是员工自发的、由内在动机驱动的提升自我并改善环境的行为。

### 2.1.3 感知上级信任

自二十世纪五十年代，以后众多的专家学者对信任进行了深入研究，将信任分为三种不同的概念：（1）信任是对他人的信赖和肯定，如 Costigan（1998）认为信任是一种积极的信赖，即一方相信另一方的行为会给他们带来好的结果；Ellis 等（2001）也认为信任是在一方对另一方的经验、承担的角色等产生依赖的基础上建立起来的一种积极期望。（2）信任是一种主观性思维，如 Rousseau 等（1998）认为信任是一种个体正面预期他人的行为或者意图，并对消极结果坦然接受的心理状态。（3）信任是一种冒险行为，具体表现在当个人面临涉及合作、风险或者利他等两难困境时所做出的选择，如 Hoy 等（2003）通过对前人的相关研究进行梳理，指出信任不是孤立存在的，它与组织关系密切相关，并且只有在特定的组织环境中才有可能产生，认为信任是指一方相信另一方是诚实可靠的、有能力并且对方是对自己友善的，在此基础之上个体愿意向另一方袒露自己的问题、表现自己的软弱。尽管人们在提到信任的同时经常会涉及到感知信任，但二者是完全不能等同的概念，良好的信任关系不仅需要个体向另一方传递信任，更需要另一方感受到来自个体的信任，是信任双方共同努力建立的结果，但在建立的过程中，可能存在由于双方对信任的给予和感知存在差异以至于双方在面对同一件事情时采用不同的行为方式和态度。

Lau（2007）基于员工视角，认为感知上级信任是员工对领导是否信任自己以及信任程度高低的感知，是员工主观上感受到的领导对自己的依赖程度以及领导愿意和自己达成协议并按照约定行动以实现双方合作共赢的程度。Baer（2015）从信任是一种风险的角度出发，认为感知上级信任是员工感知到的领导是否愿意为自己的工作行为和工作结果承担风险以及承担风险的程度高低，感知到的程度

越高，员工越认为自己是被领导所信任所认可。Lau 等（2014）再次将感知上级信任定义为个体感知到的领导对自己的信任程度。以 Lau 的研究为基础，刘萃林（2012）也认为感知上级信任是一种员工从主观感受出发，认为自己受到领导的依赖，与领导之间建立了可靠的契约关系的主观感知。

通过对感知上级信任的相关研究进行梳理整合可以发现，大多数学者在对感知上级信任进行研究时都将其视为一种主观感知，认为这种员工感知到的领导对自己的信任程度不仅是心理感知，更可以改变员工的工作行为，是一种从员工个体感知到员工采取行为再到员工感知到信任的过程。综上，本文采用 Lau（2007）从员工视角出发对感知上级信任的定义，即感知上级信任是员工对领导是否信任自己以及信任程度的感知，是员工主观上感受到的领导对自己的依赖程度以及领导愿意和自己达成协议并按照约定行动以实现双方合作共赢的程度。

#### 2.1.4 调节焦点

Higgins（1997）认为个体会在成长过程中形成一种不会轻易发生改变、比较稳定的动机倾向，这种动机会影响个体的行为选择。在此基础之上，Higgins 为了判断个体的行为动机，提出了进取-规避倾向。在规范进取-规避倾向的基础上，Higgins 提出了调节焦点理论。该理论认为，个体面对外部环境时会进行相应的自我调节，而这种自我调节的取向就是调节焦点，个体在不同的自我调节取向影响下会对外部环境产生不同的感知，进而会采取不同的行为方式。

（Higgins,1997）。Higgins 认为个体在进行自我调节时会有两种不同的行为倾向，分别由促进焦点和防御焦点两种调节焦点决定。拥有促进焦点的个体更加积极乐观，也更加渴望进步，目标是“获得”，能够主动采取行动来获得成长和成功；与拥有促进焦点的个体相反，拥有防御焦点的个体更加保守谨慎，更关注自身的安全，更害怕失败和冒险，目标是避免“失去”，所采取的行为也更加小心。在采取行动时，拥有促进焦点的个体更注重“是否得到”，而拥有防御焦点的个体更注重“是否安全和发生损失”（Higgins,1998）。

随着学者们对调节焦点不断进行深入的研究，对调节焦点的认识不断加深，也提出了更多更丰富的观点。Higgins（2016）认为拥有促进焦点的个体对自身的理想抱负以及工作目标更加看重，希望能够通过自己的努力实现自己的工作目

标进而实现自己的理想抱负，使自己的个人价值得到实现。因此，在实现目标的过程中，“获得”更能激发他们的内在动机，更愿意主动挑战难题，面对困难迎难而上。与拥有促进焦点的个体相反，拥有防御焦点的个体更加关注自身安全，希望保持相对稳定的状态以减少自身利益的损失，更加专注于本职工作。因此，为了避免自身受到损失，他们更愿意保持平稳的工作状态，不会主动去挑战难题，更不会去冒险，相比于“得到”，“避免风险”更能激发他们的行为动机。

依据调节焦点的稳定性特征，Karkh 和 Van Dijk（2007）将个体的调节焦点分为特质性调节焦点和情境性调节焦点两种。其中，特质性调节焦点是指随着个体的成长发展而形成的具有较强稳定性、不会轻易发生变化的人格特质；情境性调节焦点则是由于环境的不断变换，个体的内在动机和采取的行为也会随着环境而发生变化。二者均可以分为促进型和防御型两种。特质性调节焦点在研究中采用的测量方法一般是自我报告，而情境性调节焦点的测量则一般是采用实验操作。

曹元坤（2017）认为特质性调节焦点主要受到家庭、父母和自身成长经历的影响，伴随着个体的成长而不断发展并逐渐稳定的个体特质。而情境性调节焦点则是受到环境的影响所激发出来的一种动态变动的变量。毛畅果等（2017）学者认为，特质性调节焦点更加稳定，不会轻易发生改变，在某种程度上更倾向于个体的人格特征。可见，特质性调节焦点相比于情境性调节焦点稳定性更强，不会轻易发生变动。

由于本文探讨的是个体特质在授权型领导与员工主动性行为之间的作用，因而，本研究将针对特质性调节焦点进行探讨。

## 2.2 理论基础

### 2.2.1 自我决定理论

自我决定论是由美国心理学家 Deci 和 Ryan（1985）提出的，他们认为自我决定理论实际上是一种动机过程理论，在这个过程中个体不仅可以决定自己的行为还可以决定自己采取行为的程度。在该理论被提出的近 40 年发展过程中，通过众多学者的共同努力下，对自我决定理论有了更加深入的研究，并有大量的数据支撑相关实证研究，同时还构建了相当完善的研究模型和理论框架。自我决定

理论是个体在充分了解自己所处的环境以及正确认识自己需求的基础上,以选择自己是否采取行动。该理论应用的范围十分广大,在心理咨询和治疗、组织管理以及教育教学等方面均有涉及。Deci 和 Ryan (1985) 根据个体动机的受控程度将个体动机分为自主性动机和控制性动机,其中,自主性动机是指个体在采取行动时能够充分按照自己的想法和意愿选择自己的行为方式,而控制性动机则是指个体在行动时受限于外部环境或者自己的内在心理,不能完全按照自己的方式方法选择活动采取行为。

自我决定理论在发展过程中逐渐形成了四个分支,分别基本心理需要理论,因果定向理论,有机整合理论和认知评价理论,可以更好地帮助我们解释和理解个体的自我决定行为。自我决定理论指出员工的主动性行为同时受到个体内在动机和外在环境的影响。当个体收到惩罚、强制性工作以及监督时,内在动机会被削弱,降低主动性行为的发生;而当个体受到奖励、得到鼓励自主选择工作以及能够参与决策时,个体的内在动机得到提升,进而增加主动性行为的发生。授权型领导通过授权,向员工给予充分的信任,使员工理解工作的意义,允许员工进行相应的自主决策,帮助员工排除工作中的障碍,使员工工作更加得心应手,内在动机得到提升,从而增加员工的主动行为。外部环境的变化以及员工自身的工作胜任力都会影响员工的内在动机,当员工自我效能感较强且认为自己的胜任力较强时,对工作会产生更多的自信心,相信自己可以更好完成工作,进而增加主动性行为。以自我决定理论为基础,通过对个体内部因素和外在因素的分析使员工主动性行为的解释更加清晰,有理有据。

### 2.2.2 “过犹不及”效应

过犹不及效应是指传统被认为是积极的变量并不一直是具有积极效用的,其积极效用的产生是有边界条件的,超过边界条件之后,不仅不会对结果变量产生积极影响,反而会阻碍结果变量的发展,对结果变量形成负向影响,在整体上表现为倒 U 型影响关系 (Grant & Hofmann,2011)。过犹不及效应与哲学思想体系中强调的“中庸之道”的内涵是一致的,即要做到凡事有度、不可过量。

长久以来,学术界对积极变量的研究多集中在线性影响关系上,在实际应用和理论研究过程中也多采用越多越好的研究假设。但是,随着研究的不断深入,

学者们发现对于积极变量并不能一味追求“多”，还要注意变量之间是否存在相互制约关系以及循环因果关系。如果只追求“多多益善”，则容易造成管理的片面性，忽略实际发展需求，给组织的发展造成巨大阻碍。因此，学者们越来越关注过犹不及效应，并将其应用于具体的管理实践中。

### 2.2.3 调节焦点理论

在调节焦点理论提出之前，学者们在研究人们行为时一直以享乐原则为基础来揭示人们的行为动机。但是，享乐原则只说明了人们的追求动机而没有对人们在追求快乐逃避痛苦的过程中是如何对自我进行调节作出解释（毛畅果，2017）。1997年，为了揭示人们是如何对自我进行调节 Higgins 提出了调节焦点理论，为研究个体行为方式以及行为的本质提供了新的研究视角。Higgins（1998）指出在追求快乐和逃避痛苦的过程中，人们会有两种不同的自我调节方式，表现为两种不同的调节焦点，一种是促进焦点，拥有促进焦点的个体对于自身的成长、能力的提升更加关注，更希望能够实现自身价值；另一种是防御焦点，拥有防御焦点的个体对自身的安全更加关注，更倾向于维持现状。个体在不同调节焦点的驱动下所采取的行动和心理认知也会有所不同（Higgins,1997）。促进焦点的个体往往更在乎自身能力的提升、是否获得成功以及获得的奖励等，也更愿意采取积极主动、冒险的行为，更可能进行创新和主动性行为。而防御焦点的个体更在乎自身的安全和稳定，对于工作更加保守，面对工作任务会更加认真负责，切实履行其职责内的责任，尽可能的减少损失以避免惩罚，更愿意进行自身角色内的行为而避免角色外的行为（Higgins,1998）。

关于调节焦点理论另一个重要的观点是：调节焦点不仅是个体特质的表现，还可以通过即时情境来加以引导（Neubert,et al.,2008）。许晟（2018）指出特质性调节焦点和情境性调节焦点二者相互影响、相互作用，共同构成个体的促进焦点和防御焦点。其中特质性调节焦点是指一个人的习惯倾向，是伴随着个体的成长发展并受到个体的性格以及生活经历的影响而逐渐稳定的人格特质；而情境性调节焦点则与个体和外环境息息相关，是由与工作相关的线索信息和外部环境所引起，是个体在短时间内出现的即时心理状态（Kark & Van,2007）。在对组织管理进行研究的过程中，学者们重点关注并深入研究了工作调节焦点以及特质性

调节焦点，取得了较为丰硕的研究成果（曹元坤和徐红丹，2017）。

调整焦点理论广泛应用在组织的决策制定、上下级之间的信息分享以及对人员的管理等方面（HIGGINS & PINELLI,2020），为组织实现组织目标以及选人用人发挥了极大作用。

### 3 研究设计

基于第二章的理论基础，该部分提出本研究的研究假设，并在此基础上构建本文研究模型，研究授权型领导对员工主动性行为的影响。结合本研究的具体内容，选择国内外成熟的测量量表作为本文的变量测量量表。

#### 3.1 研究假设与理论模型

##### 3.1.1 研究假设

###### (1) 授权型领导与员工主动性行为

“过犹不及”效应是指那些通常被认为具有积极效应的变量，其积极效应往往不是一成不变的，而是具有一定的临界点，当超越临界点之后，积极变量对结果变量的正向作用将会由正变负，产生消极影响（邢璐，2018）。Deci 和 Ryan（1985）首次提出了自我决定理论，指出为了实现自我发展人们总是不断寻求机会进行学习和提升。但是，只有当人们的基础需求，如归属、自主性以及胜任力需求得到满足时，人们才会为了实现更高层次的需求而努力，才会做出对自身、他人以及组织有益的行为（门一等，2015）。因此，领导只有满足了员工的基础需求，才能激发员工对于更高层次需求的渴望，促使员工采取主动性行为，促进自身和组织发展。尽管授权型领导已经被证实对员工的心理、行为以及团队和组织的绩效等都具有重要影响（Lord,et al.,2017），但是本研究认为被普遍认为是积极领导的授权型领导也要遵循适度原则，其同样具有“过犹不及”效应。当领导授权水平由低逐渐增加至中等水平时，领导通过向员工下放权力使员工获得较大程度的权力去自主选择工作以及采用何种方式推进工作，面对问题可以自行解决，避免了繁琐的汇报流程，提高了自己工作的负责程度，对工作更加认真负责，内在动机和工作动力得到激发，会更加积极主动地去完成工作并提升自己改善环境。但当领导授权水平超过中等水平，逐渐增加至较高水平时，员工采取主动性行为的可能性会逐渐降低：①虽然领导向员工进行了授权，使员工拥有了工作自主性和决策自主权，但过高的领导授权也会使员工的工作更加复杂，工作类型更加多样，面对繁杂的工作，员工的精力无法得到集中，消耗了员工的心理资源

(Langfred & Moye,2004)，减少主动性行为的发生；②领导通过向员工授权会使员工需要承担更多的工作角色，员工除了需要承担原有工作要担负的责任，还需要额外承担其他角色需要承担的责任，由于承担的角色过多，会使员工内在的感到工作发生冲突、自身角色边界模糊，出现行为超载（Humborstad & Kuvaas,2013），使员工的工作动机降低，从而减少主动性行为。Cheong（2016）等认为授权型领导在发挥积极效用的同时可能会由于过度向员工进行授权而对员工造成负担，使员工无力承担过多的工作任务，从而对员工主动性产生消极影响，降低员工主动性行为的发生。

基于此，提出以下假设：

H1：授权型领导与员工主动性行为之间呈倒U型关系。

## （2）感知上级信任的中介作用

员工感知被信任的重要影响因素之一是领导行为。学者 Salamon（2003）指出，在组织中，只有当领导不断向员工展现自己对其的信任，员工才会认为自己是被领导所信任的。可以看出，信任和感知信任是密切相关的，犹如一枚硬币的两面，缺一不可（Lau & Lam, 2008），但二者却并不相同，都拥有自己的独特性（Schoorman,et al.,2007）。领导是否持续向员工表达信任是信任与感知信任之间的一个重要变量（Deng & Wang,2009）。Tan 和 Tan（2000）的研究指出，领导能够接受并承担员工在工作中由于疏忽、能力等原因造成的纰漏以及纰漏引发的风险是员工认为领导是信任自己的前提条件，并且领导对纰漏和风险接受程度越高，员工认为自己受到的信任程度就越高。此外，Deng 和 Wang（2009）认为，若领导能够公平对待下属，赋予员工权力，给予员工充分的支持，及时向员工分享信息、支持员工，那么员工就认为自己是被领导所信任的。Lau 等（2014）在研究感知被信任时将教师作为研究对象发现，如果教师是被上级领导所信任的，那么上级领导就会减少对教师的监督，鼓励教师对自己的课堂内容进行自主决策，使教师能够自行选择在课堂上的行为以及教授的内容。授权型领导鼓励员工对工作进行自我规划、自行确定工作的推进速度，即使对自我进行管理和控制，避免工作方向发生错误，通过领导授权，员工获得工作自主权，感知到上级领导对自己的信任，且授权程度越高，感知被信任的程度越高。

基于此，提出以下假设：

H2: 授权型领导对员工感知上级信任具有明显的正向作用。

员工主动性行为的产生有赖于组织内的信任氛围,组织内的信任氛围越强烈,员工越愿意承担责任,即使面对主动性行为可能带来的风险也毫不退缩(韦慧民和潘清泉,2012)。研究指出,对于组织的信任程度越高,员工越愿意付出努力增加组织利益,将个人利益与组织利益相融合,产生更多有益于组织的主动性行为。而在日常管理中,组织的相关政策、管理等一般都是由上级领导表现出来(李锐等,2010),领导对员工表现出信任,出于对领导信任的回报,员工对工作会更加认真负责,对自己组织成员的身份更加看重,会对组织更加有归属感(Lau,et al.,2014;Salamon & Robinson,2008),也更愿意付出额外的努力积极采取主动性行为该提升工作及绩效,促进组织发展(孙利平等,2018)。另一方面,领导会给予自己信任的员工更多的工作资源支持,帮助他们解决工作困难,使员工在工作时能保持积极主动地心态(Bear & Scandura,1987),面对工作可能带来的风险挑战,积极进取敢于承担,采取更多的主动性行为去应对挑战性任务(Tierney,1999)。由此可见感知上级信任有助于激发员工的主动性行为。

虽然学者们普遍认同感知被信任对组织的发展具有积极影响,但随着研究的深入,部分学者在研究中也发现感知上级信任可能会对员工和组织存在潜在的消极影响,进而影响组织发展。一方面在感知到领导给予自己信任后,员工为了维持良好的上下级关系和实现自我的价值目标,会不断改进自己的工作方法,提升自己的工作效率,进而实现组织绩效的提升,助力企业发展。另一方面,由于受限于自身的记忆能力、计算能力、自身经验以及外界环境,员工在进行自主决策时会受到一定的制约(March,1978)。在初期,随着员工感知上级信任水平的提高,会感觉获得了组织支持,员工的责任规范、组织承诺以及组织自尊感得到提升,内在动机得到进一步激发(Lau,et al.,2014;Salamon & Robinson,2008;Jones & Shah,2016;孙秀霞等,2016),更愿意采取主动性行为改善组织环境与绩效,降低离职倾向并减少工作拖延(Farndale,2011;Paille,2013)。但是当员工感知的上级信任达到一定程度后,过多的信任会使员工产生心理压力,无力承担超出自己能力和角色范围的工作,使自己的工作压力逐渐增加(王红丽和张筌钧,2016),并且,由于上下级之间的契约关系使员工无法自主摆脱这种工作压力。特别是处于规范程度越高的组织,员工越容易感到自己的行为和心理被束缚,无法自主施

展自己的能力，展示自己的想法（Baer,et al.,2015），对员工的心理、情绪造成巨大损耗，减少主动性行为的发生。

基于此，提出以下假设：

H3：感知上级信任与员工主动性行为存在倒 U 型关系；

H4：感知上级信任在授权型领导与员工主动性行为间起中介作用。

### （3）调节焦点的调节作用

已有研究证实，下属的个体特质不同会使领导风格作用于下属的影响效果也发生差异（李爱梅等，2013）。调节焦点通过调节个体追求成功的心理动机进而驱动员工采取主动性行为。具有不同调节取向的个体心理认知也会有巨大差异。拥有促进焦点的个体更关注自我成就和价值提升，面对工作也更加积极主动乐观，即使面对困境也能及时调整状态保持乐观，希望通过努力进取来获得成功和自我价值的实现；而拥有防御焦点的个体则更关注对自身是否切实履行好自己的职责以及自身是否安全，面对困境更容易焦虑，产生消极情绪，行为方式也更加保守谨慎，面对挑战可能会逃避退缩以保证自身安全减少可能发生的失败和惩罚（Higgins,1997）。调节焦点是随着个体的成长发展而逐渐形成的一种相对稳定的人格特质，对个体面对外部环境变化时的心理和行为有着至关重要的影响。

授权型领导要依赖特定的边界条件才能发挥其有效性（Martin,et al.,2013）。基于内隐追随视角，彭坚（2016）等研究发现，员工和领导的追随原型一致程度越高，领导越愿意向其给予更高程度授权。Ahearne 等（2005）在研究时以员工个人特质为边界条件，发现员工只有从心理上认同领导对其的授权，认为领导给予授权是正确的、符合组织的发展目标，才会积极地看待领导授权，采取积极的行动，使授权取得相应的好的结果。Higgins（2001）提出的调节焦点理论认为，员工会在两种不同的动机取向驱动下去实现目标。拥有促进焦点的个体更容易受到情感的影响，更注重自身的成长以及自己的价值、理想是否得到实现，为了实现自身的目标，会产生更多的具有创新性的想法以促使自己实现目标；拥有防御焦点的个体则更加理性，面对工作任务会更加谨慎，注重自身的安全和自己所要承担的责任，希望能够准确高效的完成任务。员工对授权型领导所传递的信息会因员工拥有的调节焦点不同而产生不同的处理方式和反馈结果。一方面，相比于促进焦点较低的员工，具有较高促进焦点的员工相比于促进焦点较低的员工在面

对工作时心态会更加积极向上,遇到挑战性工作也能保持乐观心态,愿意采取主动性行为克服困难实现工作目标,对待新生事物也更加包容,更乐意接受(Higgins,1997)。同时,具有高促进焦点的个体更能通过自己的努力获得领导的支持和组织的资源以实现自己的价值目标。所以,具有较高促进焦点的员工会更有责任心,更加希望能通过自己的努力促进组织绩效提升,推动组织高效发展,面对风险挑战也更愿意冒险(Friedman & Forster,2001)。具有高促进焦点的员工会更加重视领导是否对自己进行授权以及授权的程度,认为高水平的授权可以促使自己的能力得到提升,帮助实现自我价值,在自我实现的过程中,也更愿意和同事一起相互促进,及时分享自己所掌握的工作方法的信息,能够经常与领导进行沟通并反馈工作进度,减少双方的信息差,使双方之间的信息更加对称。在面对高强度的工作压力时具有高促进焦点的员工更可以保持积极心态,充分发挥能力完成具有挑战性的工作。因此,在高授权水平下,拥有高促进焦点的员工更能采取更加积极主动地行为,积极应对困境发挥正面效应。另一方面,具有高防御焦点的员工更加关注自身的安全以及自己应尽的义务,面对风险更加保守谨慎以减少失败和损失(Gamache,et al.,2015)。高防御焦点的员工会认为主动性行为是不属于自身职责范围之内的行为,出去对自身安全的考虑,他们往往会更加谨慎,内在动机更低,不会主动采取主动性行为。面对领导授权,防御焦点较高的员工会更加谨慎,不会主动参与决策,更不会采取主动性行为,以减少不必要的损失。

基于此,提出以下假设:

H5: 员工调节焦点调节授权型领导与员工主动性行为之间的“倒U型”关系。

H5a: 促进焦点正向调节授权型领导与员工主动性行为之间的“倒U型”关系,促进焦点越高,“倒U型”关系越强;

H5b: 防御焦点负向调节授权型领导与员工主动性行为之间的“倒U型”关系,防御焦点越高,“倒U型”关系越弱。

### 3.1.2 理论模型

本文通过对相关文献进行梳理,归纳总结有关授权型领导和员工主动性行为

的相关研究，在此基础上结合相应的理论分析，提出本文的研究假设并构建出授权型领导、感知上级信任、调节焦点及员工主动性行为之间的理论模型。

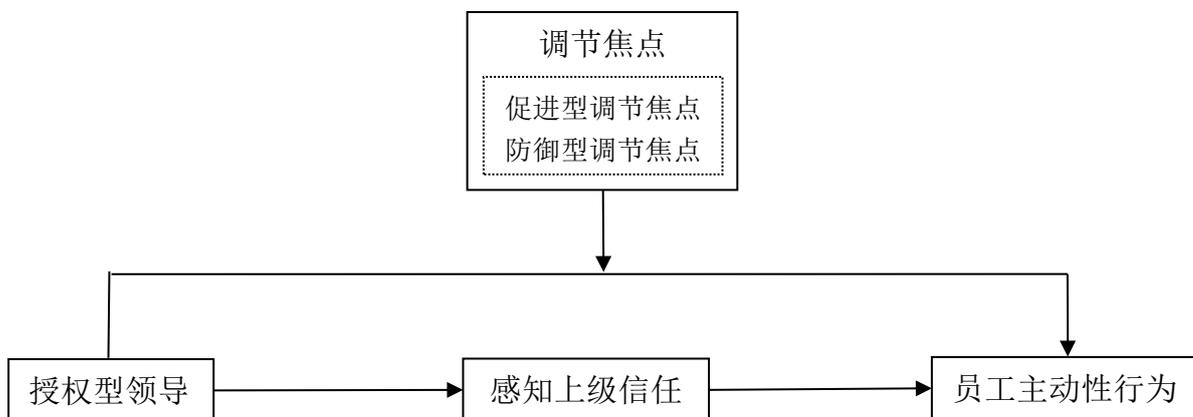


图 3.1 理论模型

### 3.2 研究变量

通过对本研究各变量的相关理论研究，对本文各变量的测量进行说明，并对本文选择的研究对象进行了陈述。

#### 3.2.1 变量的测量量表

##### (1) 授权型领导测量量表

本研究重点探究授权型领导对员工主动性行为的影响，因此本研究采用 Ahearne 等（2005）学者开发的授权型领导量表来对授权型领导进行测量，以真实的反映员工感知到的授权型领导对自身采取主动性行为的影响（Ahearne, et al. 2005）。采用 Likert-5 点计分法进行评价，从 1 到 5 分别表示“非常不符合”、“比较不符合”、“一般”、“比较符合”以及“非常符合”。具体测量内容如下：

表 3.1 授权型领导量表

题项	题项内容
EL1	我的领导会使我了解到自身工作对公司发展具有的重要意义
EL2	我的领导会帮助我了解自己所承担工作的重要性

续表 3.1 授权型领导量表

题项	题项内容
EL3	我的领导会帮我更好将工作融入到组织中
EL4	我的领导鼓励我参与决策提出意见
EL5	我的领导会与我探讨组织战略和制度方面的问题
EL6	我的领导会及时与我沟通和我相关的决策
EL7	我的领导信任我能够完成艰巨的任务
EL8	就算出错，我的领导仍然认为我可以顺利完成工作
EL9	我的领导对我的能力非常认可
EL10	我的领导会对我的工作给予充分的自主性
EL11	领导会充分尊重我的工作进度和方式
EL12	我的领导不会干涉我采取任何合理的工作方式

## (2) 员工主动性行为

采用 Griffin (2007) 等人开发的共有 9 个题项包含三个维度的主动性行为测量量表对员工主动性行为进行测量。采用 Likert-5 点计分法进行评价，从 1 到 5 分别表示“非常不符合”、“比较不符合”、“一般”、“比较符合”以及“非常符合”。具体测量内容如下：

表 3.2 员工主动性行为量表

题项	题项内容
PB1	我会主动采用更好的方式来完成工作职责
PB2	我会主动思考如何改善本职工作
PB3	我会主动改善提升本职工作
PB4	我会主动提出改善所在团队工作效率的建议
PB5	我会想出新的方法来改善工作方式并提升团队整体状况
PB6	我会主动改进所在团队的处事方式
PB7	我会提出提升公司整体效率的建议
PB8	我会主动融入到组织提升效率的决策中去
PB9	我会主动思考如何提高公司整体效率

### (3) 感知上级信任

采用 Gillespie (2003) 开发的 10 题项行为信任量表测量感知上级信任。该量表被国内外得到广泛使用, 并经过了大量研究检验, 具有良好的信效度。采用 Likert-5 点计分法进行评价, 从 1 到 5 分别表示“非常不符合”、“比较不符合”、“一般”、“比较符合”以及“非常符合”。具体测量内容如下:

表 3.3 感知上级信任量表

题项	题项内容
PT1	我的领导会是我参加一些重要的活动, 并在活动中产生影响力
PT2	我的领导不会可以关注我的一举一动
PT3	我的领导在不能查看我的时候也会交给我一些关键任务
PT4	我的领导会告诉我一些可能损害他声誉的过错
PT5	我的领导会跟我分享一些他不太受欢迎的关于敏感问题的看/想法 看法不太受欢迎
PT6	我的领导不会担心我会在工作上做对他不利的东西
PT7	当我在工作上质疑一些事情时, 我的领导会毫无保留的告诉我这个问题 发生的详细情况
PT8	我的领导会在有人质疑我时选择相信我
PT9	我的领导会爽快的回应我提出的要求, 而不考虑要求是否会对他产生不 利影响
PT10	我的领导愿意让我全权负责一些对他很重要的项目

### (4) 调节焦点

根据 Lockwood, Jordan 和 Kunda (2002) 的特质性调节焦点量表史青 (2010) 编制了适合中国情境的 8 题项中文调节焦点测量量表, 包括促进焦点和防御焦点两个维度, 各包含 4 个题项, 采用 Likert-5 点计分法进行评价, 从 1 到 5 分别表示“非常不符合”、“比较不符合”、“一般”、“比较符合”以及“非常符合”。具体测量内容如下:

表 3.4 调节焦点量表

维度	题项	题项内容
促进型调节焦点	CRF1	在我希望获得成功的事情上我会付出全部的精力
	CRF2	为了获得成功我会经常进行思考
	CRF3	为了实现自己的愿望和理想我会经常深入思考
	CRF4	相比于避免失败，我更关注如何能获得成功
	FRF5	相比于如何获得成功，我更注重如何能避免失败和不好的结果发生
防御型调节焦点	FRF6	相比于获得更多的收益，我更加注重减少损失
	FRF7	总体而言，在我的生活中，我总是注意防止不好的事情发生，而较少考虑如何追求更多的成功和追求更多的成功
	FRF8	总的来说，我更加关注自身安全，而会主动采取冒险行为

### (5) 控制变量

在对以往研究进行总结的基础上，将过往研究中可能影响个人感知的人口统计学变量，如个体的年龄、性别、学历、工作年限等作为控制变量加以控制（Lockwood, et al., 2002）。

## 3.2.2 样本选择与数据收集

研究主要是通过线上问卷进行数据收集，在本研究中，主要对理论模型中的授权型领导、感知上级信任、调节焦点与员工主动性行为等变量以及性别、年龄、教育程度、工作年限等人口统计学变量进行调查。本研究在选择测量量表时均选用经过严格验证的适合中国情境的成熟量表以确保测量问卷的准确性和可靠性。问卷均由引导与、变量测量题项和结束语三部分组成。其中，引导语主要用于向被测员工进行解释说明，使被测试者知晓此次调查仅用于学术研究不会泄露相关信息，同时提醒被测试者在填写时应该注意的事项以提高测量的准确性。具体的测量题项主要包括基本的人口统计学变量题项和各个变量的测量题项。在最后，向被测试者给予感谢，感谢他们在此次调查的配合。

## 4 数据统计及分析

### 4.1 问卷的发放与回收

本研究以企业员工为调查对象,主要通过向实际组织中工作的员工发放问卷来获取他们在工作中的真实感受以及面对领导的不同行为所采取的行动等信息,通过问卷收集到的信息数据来开展下一步的研究。利用问卷星制作调查问卷,通过向已经工作的同学、亲友发送问卷链接、二维码或者短信,请他们填写并邀请他们的同事也进行填写。同时,为了确保问卷调查数据的准确性、全面性,但又不失代表性,本次调研覆盖全国多个省市,如北京、上海、浙江、山东、陕西等,涉及金融、制造、互联网等多个行业。本次调查采用匿名填写的方式以提高问卷质量并控制同源方差可能带来的问题,共发放 408 份问卷,在剔除不完整和前后填写存在明显矛盾问题的无效问卷之后共获得 362 份有效问卷,有效回收率为 88.73%。

### 4.2 描述性分析

#### 4.2.1 基本信息的描述性统计

描述性统计分析结果显示如表 4.1,在性别方面,被试样本中男女比例较为平衡,男性为 51.9%,女性为 48.1%;在年龄方面,样本年龄在 25 岁以下以及 26-35 岁为主要群体,分别占样本总数的 32%和 41.2%,36-45 岁以及 45 岁以上分别占到 20.2%和 6.6%;在教育程度方面,主要以本科学历为主,占比 46.4%,硕士及以上学历为 28.5%,高中及以下占比为 6.9%,专科占比为 18.2%;在工作年限方面,主要为 2-5 年和 6-10 年,占比分别为 36.7%和 31.5%,其次为 11-15 年,占比 18.5%。

表 4.1 问卷调查样本分布

	类别	频数	百分比%	累计百分比%
性别	男	188	51.9%	59.1%
	女	174	48.1%	100%
年龄	25岁及以下	116	32%	32%
	26-35岁	149	41.2%	73.2%
	36-45岁	73	20.2%	93.4%
	45岁以上	24	6.6%	100%
教育程度	高中及以下	25	6.9%	6.9%
	专科	66	18.2%	25.1%
	本科	168	46.4%	71.5%
	硕士及以上	103	28.5%	100%
工作年限	1年以下	32	8.8%	8.8%
	2-5年	133	36.7%	45.6%
	6-10年	114	31.5%	77.1%
	11-15年	67	18.5%	95.6%
	15年以上	16	4.4%	100%

#### 4.2.2 变量的描述性统计

对变量进行描述性统计分析以便对变量有初步的整体认知。将 362 份数据录入 SPSS 统计分析软件中，得到授权型领导、感知上级信任、促进型调节焦点、防御性调节焦点和员工主动性行为的最大值、最小值、均值和标准差。具体结果如表 4.2 所示，各测量项的均值介于 3.1654-3.3702，说明被访者对各问题的认可程度较高。而各变量的测量标准差介于 0.78-1.20，说明被访者对授权型领导、感知上级信任、调节焦点和员工主动性行为的认可一致性程度较高，以上结果为本研究的实证检验提供了初步的支持。

表 4.2 描述性统计分析

维度	样本量	最小值	最大值	平均值	标准差
授权型领导	362	1.25	4.67	3.1654	0.933687
感知上级信任	362	1.10	4.80	3.3652	0.98998
促进型调节焦点	362	1.00	5.00	3.1885	1.19810
防御性调节焦点	362	1.00	5.00	3.3702	1.16864
员工主动性行为	362	1.33	4.78	3.3554	0.78252

### 4.3 同源方差检验

由于数据来自员工的自我报告,因而可能会存在同源方差问题。为验证数据是否存在同源方差,利用 Harman 单因子检验方法对所得数据进行检验,在没有经过旋转的情况下,第一个因子解释了 37.01% 的值,小于临界值 40%,说明收集的数据在进行后续分析时不会受到同源方差问题的影响。

此外,本研究采用验证性因子分析对几个模型进行比较以检验研究变量之间的区分效度,具体包括五因子模型、四因子模型、三因子模型、二因子模型和单因子模型。分析结果见表 4.3,从表中可以看出拟合度最高的是五因子模型,说明本研究所测量的变量均是不同的构念且各变量之间的区分效度良好,适合进行进一步的分析。

表 4.3 验证性因子分析

模型	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	NFI	CFI	TLI
五因子模型	1.172	0.022	0.901	0.904	0.985	0.984
四因子模型	2.162	0.057	0.734	0.823	0.896	0.889
三因子模型	3.415	0.082	0.654	0.719	0.782	0.769
二因子模型	4.240	0.095	0.588	0.650	0.707	0.690
单因子模型	4.632	0.100	0.563	0.617	0.671	0.653

## 4.4 信效度检验

### 4.4.1 问卷信度分析

问卷的信度主要采用 Cronbach' $\alpha$ 系数来衡量, Cronbach' $\alpha$ 系数的大小决定了量表的可靠程度和稳定程度。如果量表信度非常好,那么 Cronbach' $\alpha$ 系数就会大于 0.8;如果量表的信度较好,可以较好地反映实际情况,那么 Cronbach' $\alpha$ 系数就会在 0.7 到 0.8 之间;如果量表的信度是可接受的程度,那么 Cronbach' $\alpha$ 系数要在 0.6 到 0.7 之间;如果量表的信度比较差,那么 Cronbach' $\alpha$ 系数就会低于 0.6,这时就需要对量表中的题项进行删除或者重新设计量表。

利用 SPSS23.0 软件对 362 份正式问卷进行信度检验,具体结果如表 4.4 所示。结果显示,授权型领导量表的 Cronbach' $\alpha$ 系数为 0.930;感知上级信任的 Cronbach' $\alpha$ 系数为 0.931;促进型调节焦点和防御型调节焦点量表的 Cronbach' $\alpha$ 系数分别为 0.907 和 0.906;员工主动性行为量表的 Cronbach' $\alpha$ 系数为 0.824。由此可知各变量的测量量表均具有较高的信度, Cronbach' $\alpha$ 系数都在 0.8 以上,可以用于后续的研究。

表 4.4 量表信度分析

量表	维度	题项数	Cronbach' $\alpha$
授权型领导	授权型领导	12	0.930
感知上级信任	感知上级信任	10	0.931
调节焦点	促进型调节焦点	4	0.907
	防御型调节焦点	4	0.906
员工主动性行为	员工主动性行为	9	0.824

### 4.4.2 问卷效度分析

为进一步检验问卷量表题项的有效性,本研究分别采用探索性因子分析法和验证性因子分析法以检验量表的结构效度和收敛效度。

#### (1) 授权型领导量表的效度分析

授权型领导量表的探索性因子分析结果如表 4.5 所示。授权型领导量表的 KMO 值大于可接受水平 0.7，为 0.964，Barlett 球形检验的 P 值为 0.000，低于 0.05。由下表可以看出授权型领导测量量表所有的题项共提取了一个主成分因子，累计方差贡献率为 66.388%，量表具有良好的结构效度，适合进行因子分析。

表 4.5 授权型领导的 EFA 检验

因子名称	授权型领导题项	成分	累计方差	KMO 值	Barlett 卡方	Sig.
		1	贡献率			
授权型领导	A1	0.771	66.388%	0.964	2302.793	.000
	A2	0.770				
	A3	0.769				
	A4	0.763				
	A5	0.758				
	A6	0.756				
	A7	0.751				
	A8	0.746				
	A9	0.743				
	A10	0.734				
	A11	0.730				
	A12	0.718				

对授权型领导量表进行验证性因子分析以检验区分效度，具体结果如表 4.6 所示。X<sup>2</sup>/df=1.271，GFI=0.969，CFI=0.994，NFI=0.971，RFI=0.964，TLI=0.992，RMSEF=0.027，可以看出授权型领导测量量表的各指标估计值均符合要求，说明授权型领导测量量表具有良好的收敛效度。

表 4.6 授权型领导量表 CFA 检验拟合度指标

指标	X <sup>2</sup> /df	GFI	CFI	NFI	RFI	TLI	RMSER
模型估计值	<3	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	<0.05
	1.271	0.969	0.994	0.971	0.964	0.992	0.027

(2) 感知上级信任量表的效度分析

感知上级信任量表的探索性因子分析结果如表 4.7 所示。感知上级信任量表的 KMO 值大于可接受水平 0.7，为 0.960，Barlett 球形检验的 P 值为 0.000，低于 0.05。由下表可以看出感知上级信任测量量表所有的题项共提取了一个主成分因子，累计方差贡献率为 61.715%，量表具有良好的结构效度，适合进行因子分析。

表 4.7 感知上级信任的 EFA 检验

因子名称	感知上级信任题项	成分	累计方差	KMO 值	Barlett 卡方	Sig.
		1	贡献率			
感知上级信任	A1	0.803	61.715%	0.960	2137.476	.000
	A2	0.798				
	A3	0.794				
	A4	0.789				
	A5	0.788				
	A6	0.787				
	A7	0.776				
	A8	0.776				
	A9	0.773				
	A10	0.770				

对感知上级信任量表进行验证性因子分析以检验区分效度，具体结果如表 4.8 所示。X<sup>2</sup>/df=1.121, GFI=0.979, CFI=0.998, NFI=0.982, RFI=0.977, TLI=0.997, RMSER=0.018, 可以看出感知上级信任测量量表的各指标估计值均符合要求，说

明感知上级信任测量量表具有良好的收敛效度。

表 4.8 感知上级信任量表 CFA 检验拟合度指标

指标	$\chi^2/df$	GFI	CFI	NFI	RFI	TLI	RMSER
模型估计	<3	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	<0.05
值	1.121	0.979	0.998	0.982	0.977	0.997	0.018

### (3) 调节焦点量表的效度分析

调节焦点量表的探索性因子分析结果如表 4.9 所示。调节焦点量表的 KMO 值大于可接受水平 0.7，为 0.890，Barlett 球形检验的 P 值为 0.000，低于 0.05。由下表可以看出调节焦点测量量表所有的题项共提取了一个主成分因子，累计方差贡献率为 78.209%，量表具有良好的结构效度，适合进行因子分析。

表 4.9 调节焦点的 EFA 检验

因子名称	调节焦点题项	成分		累计方差贡献率	KMO 值	Barlett 卡方	Sig.
		1	2				
	A1	0.873					
	A2	0.851					
	A3	0.845					
调节焦点	A4	0.834		78.209%	0.890	1984.404	.000
	A5		0.885				
	A6		0.851				
	A7		0.844				
	A8		0.820				

对调节焦点量表进行验证性因子分析以检验区分效度，具体结果如表 4.10 所示。 $\chi^2/df=1.607$ ， $GFI=0.980$ ， $CFI=0.994$ ， $NFI=0.985$ ， $RFI=0.978$ ， $TLI=0.991$ ， $RMSER=0.041$ ，可以看出调节焦点测量量表的各指标估计值均符合要求，说明调节焦点测量量表具有良好的收敛效度。

表 4.10 调节焦点量表 CFA 检验拟合度指标

指标	$X^2/df$	GFI	CFI	NFI	RFI	TLI	RMSER
模型估计	<3	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	<0.05
值	1.607	0.980	0.994	0.985	0.978	0.991	0.041

#### (4) 员工主动性行为量表的效度分析

员工主动性行为量表的探索性因子分析结果如表 4.11 所示。员工主动性行为量表的 KMO 值大于可接受水平 0.7, 为 0.897, Barlett 球形检验的 P 值为 0.000, 低于 0.05。由下表可以看出调节焦点测量量表所有的题项共提取了一个主成分因子, 累计方差贡献率为 71.616%, 量表具有良好的结构效度, 适合进行因子分析。

表 4.11 员工主动性行为的 EFA 检验

因子名称	员工主动性行为题项	成分 1	累计方差贡献 率	KMO 值	Barlett 卡方	Sig.
员工主动 性行为	A1	0.681	71.616%	0.897	766.025	.000
	A2	0.666				
	A3	0.658				
	A4	0.651				
	A5	0.651				
	A6	0.649				
	A7	0.627				
	A8	0.624				
	A9	0.595				

对员工主动性行为量表进行验证性因子分析以检验区分效度, 具体结果如表 4.12 所示。 $X^2/df=1.260$ ,  $GFI=0.980$ ,  $CFI=0.990$ ,  $NFI=0.956$ ,  $RFI=0.941$ ,  $TLI=0.987$ ,  $RMSER=0.027$ , 可以看出调节焦点测量量表的各指标估计值均符合要求, 说明调节焦点测量量表具有良好的收敛效度。

表 4.12 员工主动性行为量表 CFA 检验拟合度指标

指标	$\chi^2/df$	GFI	CFI	NFI	RFI	TLI	RMSER
模型估计	<3	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	<0.05
值	1.260	0.980	0.990	0.956	0.941	0.987	0.027

## 4.5 相关分析

本研究利用 SPSS23.0 软件,对授权型领导、感知上级信任、调节焦点和员工主动性行为进行相关分析,各变量间的相关系数如表 4.13 所示。从相关系数来看,授权型领导与员工主动性行为显著相关,相关系数为 0.516 ( $\rho < 0.01$ ),授权型领导与感知上级信任之间显著相关,相关系数为 0.681 ( $\rho < 0.01$ )。感知上级信任与员工主动性行为之间显著相关,相关系数为 0.627 ( $\rho < 0.01$ )。由此,各变量之间存在显著的相关关系为后续研究假设的验证奠定了相关基础。

表 4.13 相关分析

	授权型领导	感知上级信任	促进焦点	防御焦点	员工主动性行为
授权型领导	1				
感知上级信任	0.681**	1			
促进焦点	-0.462**	-0.284**	1		
防御焦点	0.432**	0.488**	-0.522**	1	
员工主动性行为	0.516**	0.627**	-0.300**	0.414**	1

注：\*、\*\*、\*\*\*分别表示  $\rho < 0.05$ 、 $\rho < 0.01$ 、 $\rho < 0.001$ ,下同。

## 4.6 授权型领导对员工主动性行为主效应检验

由于人口统计学变量可能会研究存在一定影响造成一定误差,因此将性别、年龄、学历以及工作年限这四个人口学变量加以筛选控制以提高研究的可靠性和严谨性。为检验假设 H1 中提出授权型领导对员工主动性行为的倒 U 型影响关系,研究中将授权型领导设为自变量,员工主动性行为设为因变量。将人口统计学变量性别、年龄、学历和工作年限作为控制变量加入模型中,构成模型 1;在模型 1 的基础上分别加入授权型领导一次方和二次方,构成模型 2 和模型 3 来检验假

设 H1。由表 4.14 可知,在控制了个人统计变量后,模型得到显著改进( $\Delta R^2=0.261$ ,  $\rho<0.01$ ), 授权型领导一次项系数显著为正 ( $\beta=1.589$ ,  $\rho<0.01$ ), 授权型领导二次项对员工主动性行为影响系数显著为负 ( $\beta=-0.206$ ,  $\rho<0.01$ )。模型 2 和模型 3 的分析结果表明,在授权型领导增加至临界值之前,员工的主动性行为会随着授权型领导的增加而增加,但当领导授权的水平超过临界值之后,员工的主动性行为反而会随着授权型领导的增加而下降,即授权型领导与员工主动行为之间呈倒 U 型曲线关系。

按照 Haans (2016) 等的建议,验证倒 U 型曲线关系时需要满足 3 个条件: (1) 自变量二次项的系数显著为负; (2) 当自变量取最小值时,曲线斜率为正,当自变量取最大值时,曲线斜率为负; (3) 曲线的拐点要在自变量的取值范围之内。以上述条件为检验标准,结合表 4.14 中的模型 3 已验证授权型领导与员工主动性行为之间的曲线关系。建立授权型领导与员工主动性行为的回归方程  $Y=\beta_1X^2+\beta_2X+\alpha$  ( $Y$  为员工主动性行为,  $X$  为授权型领导,  $X^2$  为授权型领导平方,  $\alpha$  为常数,  $\beta_1$  为授权型领导平方的系数,  $\beta_2$  为授权型领导的系数)。如表 4.14 中模型 3 所示,  $\beta_1=-0.206$  ( $\rho<0.01$ ); 曲线斜率  $K=-0.412X+1.589$ , 本研究中,将  $X$  进行标准化处理,其取值范围为 1.25-4.67,  $X$  取 1.25 时,  $K$  为正,  $X$  取 4.67 时,  $K$  为负; 拐点值为  $-\beta_1/2\beta_2=3.857$ , 在  $X$  的取值范围内。由此,授权型领导与员工主动性行为之间的倒 U 型关系得到验证,假设 H1 成立。

表 4.14 主效应检验

变量	员工主动性行为			
	M1	M2	M3	
控制变量	性别	-0.011	0.011	-0.006
	年龄	-0.042	-0.011	-0.021
	学历	0.116	0.109	0.101
	工作年限	-0.033	-0.031	-0.009
自变量	授权型领导		0.428**	1.589**
	授权型领导平方			-0.206**

续表 4.14 主效应检验

	$R^2$	0.020	0.281	0.317
拟合指数	$\Delta R^2$		0.261	0.036
	F	1.803	27.764**	27.453**

注：\*、\*\*、\*\*\*分别表示  $\rho < 0.05$ 、 $\rho < 0.01$ 、 $\rho < 0.001$ ，下同。

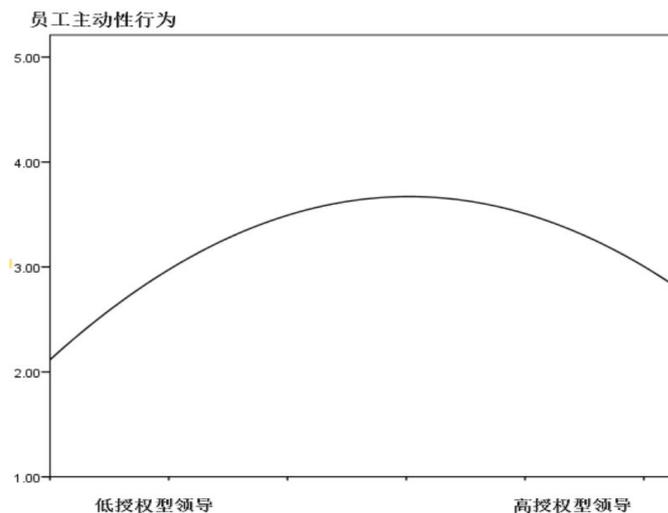


图 4.1 授权型领导与员工主动性行为倒 U 型关系

### 4.7 感知上级信任的中介效应检验

在进行中介效应检验时参照温忠麟等（2004）的检验方法，需要满足三个条件才验证本研究中感知上级信任的中介效应：（1）授权型领导与员工主动性行为呈显著相关；（2）授权型领导与感知上级信任呈显著相关，感知上级信任与员工主动性行为之间显著相关；（3）在授权型领导与员工主动性行为关系中加入中介变量感知上级信任，若授权型领导与员工主动性行为之间仍显著相关，但关系减弱，则感知上级信任起部分中介作用。若授权型领导与员工主动性行为之间不显著，则感知上级信任起完全中介作用。

据此，本研究按如下步骤进行了检验：首先将人口统计学变量作为控制变量验证授权型领导对员工主动性行为的影响，这在检验授权型领导对员工主动性行为的主效应中已经得到验证。其次，将授权型领导作为自变量，感知上级信任作为因变量构成模型 2 以验证授权型领导对感知上级信任的影响，模型 2 中授权型领导显著正向影响感知上级信任 ( $\beta=0.721, \rho < 0.01$ )，假设 H2 得到验证。再次，

检验感知上级信任对员工主动性行为的影响,模型 3 中感知上级信任一次项系数显著为正 ( $\beta=1.925, \rho<0.05$ ), 感知上级信任二次项对员工主动性行为的影响显著为负 ( $\beta=-0.237, \rho<0.01$ ), 说明感知上级信任和员工主动性行为之间呈倒 U 型曲线关系, 假设 H3 得到验证。最后, 将中介变量感知上级信任加入主效应关系中, 构成模型 4。结果如表 4.15 所示, 授权型领导二次项与员工主动性行为之间仍显著相关 ( $\beta=-0.145, \rho<0.05$ ), 且关系减弱, 说明感知上级信任起部分中介作用, 即授权型领导与员工主动性行为的倒 U 型关系部分是通过影响感知上级信任实现的, 假设 H4 得到支持。

表 4.15 感知上级信任在授权型领导与员工主动性行为的中介效应

变量	感知上级信任 (M1-M2)		员工主动性行为 (M3-M4)		
	M1	M2	M3	M4	
控制变量	性别	-0.043	-0.006	0.006	0.001
	年龄	-0.026	0.026	0.001	-0.028
	学历	0.001	-0.012	0.127	0.108
	工作年限	-0.009	-0.005	-0.036	-0.014
自变量	授权型领导		0.721**		0.969**
	授权型领导平方				-0.145*
	感知上级信任			1.925**	0.386**
	感知上级信任平方			-0.237**	
拟合指标	R <sup>2</sup>	0.001	0.464	0.485	0.442
	$\Delta R^2$		0.463	0.075	0.125
	F	0.119	61.725**	55.813**	40.024**

注: \*, \*\*, \*\*\*分别表示  $\rho<0.05$ 、 $\rho<0.01$ 、 $\rho<0.001$ , 下同。

虽然上述检验初步证实了授权型领导倒 U 型影响员工主动性行为, 但是, 由于采用的检验方法主要适用于线性研究, 因此并不能完全验证本研究的倒 U 型关系。为了进一步验证感知上级信任的中介作用, 依据 Stolzenberg (1980) 的理论, 借助间接变化率  $\theta$  来加以检验, 其中  $\theta$  的表达公式如下:

$$\theta = \frac{\partial M(X)}{\partial X} \frac{\partial Y(X, M)}{\partial M}$$

其中 $\theta$ 的计算是通过向自变量 X 赋予特定的值，并利用 Bootstrap 法来检验，结果见表 4.16。当重复抽样次数为 1000 次时，授权型领导从 2.2285 增加至 3.1654 时，感知上级信任的瞬时中介效应从 0.4192 减弱到 0.2043，同时 0 不在其置信区间之内；当授权型领导从 3.1654 增加至 4.1023 时，感知上级信任的瞬时中介效应从 0.2043 减弱到 0.1007，同样 0 也不在其置信区间之内，说明感知上级信任瞬时中介效应显著。

表 4.16 瞬时中介效应检验

中介变量	自变量取值	Bootstrap 重复 抽样次数	95%置信区间		瞬时中介效应
			下限	上限	
感知上级 信任	2.2285	1000	0.3126	0.5366	0.4192
		5000	0.3123	0.5444	0.4192
	3.1654	1000	0.1330	0.2780	0.2043
		5000	0.1357	0.2803	0.2043
	4.1023	1000	0.0636	0.0821	0.1007
		5000	0.0625	0.0881	0.1007

#### 4.8 调节焦点的调节效应检验

为检验调节焦点的调节作用，将调节变量调节焦点加入模型 1，构成模型 2；将授权型领导与调节焦点的交互项加入模型 2，构成模型 3；将授权型领导的平方与调节焦点的交互项加入模型 3，构成模型 4。由表 4.17 可知，加入授权型领导与调节焦点的交互项之后该模型显著改进 ( $\Delta R^2=0.027, \rho<0.01$ )，说明该交互项显著影响员工主动性行为 ( $\beta=-2.065, \rho<0.01$ )，授权型领导的二次项与调节焦点的乘积项也显著影响员工主动性行为 ( $\beta=0.300, \rho<0.01$ )。因此调节焦点在授权型领导与员工主动性行为之间的倒 U 型曲线关系中起调节作用，假设 H5 得到验证。

表 4.17 调节焦点在授权型领导与员工主动性行为的调节效应

变量	员工主动性行为				
	M1	M2	M3	M4	
控制变量	性别	-0.006	-0.008	-0.022	-0.016
	年龄	-0.021	-0.028	-0.018	-0.018
	学历	0.101	0.110	0.120	0.119
	工作年限	-0.009	-0.013	-0.027	-0.015
	授权型领导	1.589**	1.977**	3.132**	8.827**
自变量	授权型领导平方	-0.206**	-0.273**	-0.253**	-1.260**
	调节焦点		0.290**	1.378**	3.392**
	授权型领导×调节焦点			-0.369**	-2.065**
	授权型领导平方×调节焦点				0.300**
拟合指标	R <sup>2</sup>	0.317	0.359	0.450	0.477
	ΔR <sup>2</sup>	0.036	0.042	0.091	0.027
	F	27.453**	28.272**	36.071**	35.633**

注：\*、\*\*、\*\*\*分别表示  $p < 0.05$ 、 $p < 0.01$ 、 $p < 0.001$ ，下同。

为了对促进焦点和防御焦点的调节作用进行检验,根据 Aiken 和 West(1991)的方法,本研究分别检验了高水平促进焦点(均值+1×标准差)和低水平促进焦点(均值-1×标准差)对主效应关系的调节作用,以及高水平防御焦点(均值+1×标准差)和低水平防御焦点(均值-1×标准差)对主效应关系的调节作用。结果表明:(1)促进焦点水平较高时,授权型领导一次项显著影响员工主动性行为( $\beta=0.4332$ ,  $p < 0.01$ ),授权型领导的二次项系数也显著( $\beta=0.0726$ ,  $p < 0.01$ )。促进焦点水平较低时,授权型领导与员工主动性行为之间仅有线性关系显著( $\beta=0.1617$ ,  $p < 0.01$ ),而曲线关系不显著( $\beta=0.0228$ ,  $p=0.1839$ )。如图 4.2 所示,促进焦点水平较高时,授权型领导与员工主动性行为之间呈倒 U 型关系;促进焦点水平较低时,授权型领导与员工主动性行为之间呈线性关系,也就是说,促进焦点水平越高,授权型领导对员工主动性行为的倒 U 型影响关系越强,假设 H5a 得到进一步验证;(2)防御焦点水平较高时,授权型领导与员工主动性

行为的线性关系显著 ( $\beta=-0.0289, p<0.01$ )，而曲线关系不显著 ( $\beta=-0.0057, p=0.5509$ )。防御焦点水平较低时，授权型领导与员工主动性行为的线性关系显著 ( $\beta=0.5821, p<0.01$ )，曲线关系也显著 ( $\beta=0.0998, p<0.01$ )。如图 4.3 所示，防御焦点水平较高时，授权型领导与员工主动性行为之间呈线性关系；防御焦点水平较低时，授权型领导与员工主动性行为之间呈倒 U 型关系，也就是说，防御焦点水平越高，授权型领导对员工主动性行为的倒 U 型影响关系越不明显，假设 H5b 得到支持。

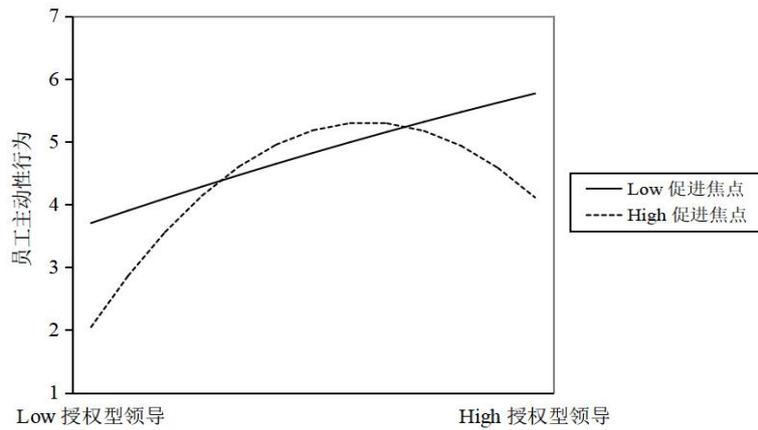


图 4.2 促进焦点对授权型领导与员工主动性行为之间的调节作用

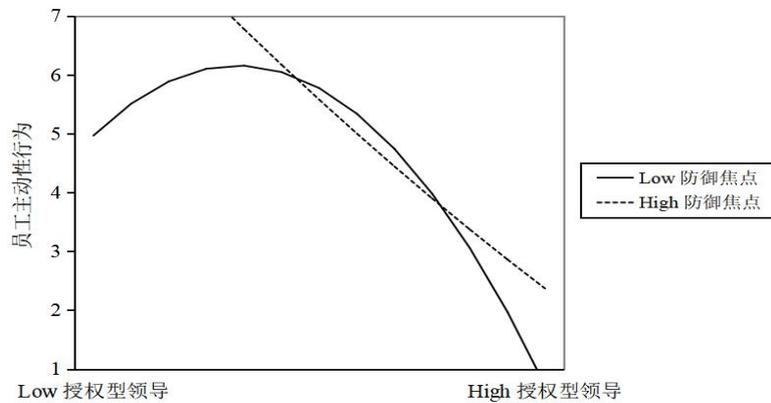


图 4.3 防御焦点对授权型领导与员工主动性行为之间的调节作用

## 5 研究结论及启示

### 5.1 研究结论

本研究探究了在中国组织情境下授权型领导对员工主动性行为的影响。通过深入研究分析授权型领导及相关变量,可以使员工和管理者更加了解授权型领导,辩证看待领导授权行为的好与坏,指导企业管理活动更加具有针对性。以自我决定理论和调节焦点理论为理论基础,在对文献和理论进行梳理分析之后,逐一检验研究假设,结果如表 5.1 所示。

表 5.1 假设检验结果汇总

序号	假设内容	结论
H1	授权型领导与员工主动性行为呈倒 U 型关系	支持
H2	授权型领导对员工感知上级信任具有明显的正向作用	支持
H3	感知上级信任与员工主动性行为存在倒 U 型关系	支持
H4	感知上级信任在授权型领导与员工主动性行为间起中介作用	支持
H5	调节焦点调节授权型领导与员工主动性行为之间的“倒 U 型”关系	支持
H5a	促进焦点正向调节授权型领导与员工主动性行为之间的“倒 U 型”关系,促进焦点越高,“倒 U 型”关系越强	支持
H5b	防御焦点负向调节授权型领导与员工主动性行为之间的“倒 U 型”关系,防御焦点越高,“倒 U 型”关系越弱	支持

#### 5.1.1 授权型领导对员工主动性行为的倒 U 型影响

本研究表明,授权型领导与员工主动性行为之间存在倒 U 型曲线关系。当

领导授权水平由低逐渐增加至中等水平时,通过授权员工获得较大程度的自主决策权,有更多的机会去独自解决问题,提高了自己的责任意识,对工作更加认真负责,内在动机和工作动力得到激发,自主性增强,会积极采取主动性行为来提升自己改善组织环境,促进组织的发展和完善。但随着领导授权程度的进一步增加,过高的授权程度会使员工产生角色压力,无法集中精力工作,内在动机降低,从而减少主动性行为。

### 5.1.2 感知上级信任的中介作用

本研究参照温忠麟等(2004)中介效应检验方法和瞬时中介检验(Stolzenberg,1980)检验感知上级信任的中介作用,证实了感知上级信任部分中介了授权型领导对员工主动性行为的影响。领导对员工表现出信任,出于对领导信任的回报,员工对工作会更加认真负责,对自己组织成员的身份更加看重,会对组织更加有归属感,也更愿意付出额外的努力积极采取主动性行为该提升工作及绩效,促进组织发展。领导会对其信任的员工给予更多的帮助支持,也会给予更多资源,使员工面对风险挑战也无所畏惧,对于责任更加敢于承担,面对工作任务更加积极主动。但是当员工感知的上级信任达到一定程度后,过多的信任会使员工产生心理压力,无力承担超出自己能力和角色范围的工作,使自己的工作压力逐渐增加,降低员工的内在动机,减少主动性行为。

### 5.1.3 调节焦点的调节作用

调节焦点作为调节变量的分析结果表明,调节焦点在授权型领导与员工主动性行为的倒U型曲线关系中起调节作用。由于员工的个体特质存在差异使得领导风格对员工产生的影响出现不同的效果。员工对授权型领导所传递信息的处理和反馈会受到员工调节焦点的不同而产生不同的结果,一方面,具有较高促进焦点的员工会以更加积极乐观的心态去追求目标的实现,面对挑战更愿意采取积极主动地行为。另一方面,具有高防御焦点的员工更加关注自身的安全以及自己职责和角色内的义务,面对风险更加保守谨慎以减少失败和损失,认为主动性行为是不属于自身职责范围之内内的行为,出于对自身安全的考虑,他们往往会更加谨慎,内在动机更低,不会主动采取主动性行为。

## 5.2 理论贡献

本研究探究了授权型领导对员工主动性行为的影响、授权型领导的作用边界以及发挥有效性边界条件，主要有以下几点理论贡献：

第一，验证了授权型领导与员工主动性行为之间的倒 U 型曲线关系，丰富了“过犹不及”效应的研究。通过对过往研究进行梳理分析发现，国内关于授权型领导对员工行为的影响研究多倾向于积极影响，且多为线性研究。而本研究基于自我决定理论，证明了授权型领导不是一味正向影响员工主动性行为，二者之间存在倒 U 型关系。当领导授权水平由低增加至中等水平时，随着领导授权水平的提高，员工采取的主动性行为也会相应增加；但当领导授权水平进一步增加至高等水平时，员工采取的主动性行为反而会随着领导授权水平的提高而下降。研究使授权型领导对员工行为的影响研究范围进一步得到拓展，丰富了授权型领导的影响研究，使相关研究在出现分歧时有了新的解释思路，有助于辩证的看待授权型领导，合理评估授权型领导的作用，既要关注授权型领导的积极效用，也要注重授权型领导有效性的边界条件，增强了自我决定理论和“过犹不及”效应的解释力，进一步拓展了员工主动性行为的研究领域，使研究结论更加丰富。

第二，理论上厘清了授权型领导、感知上级信任和员工主动性行为三者之间的关系，同时验证了感知上级信任的中介作用。证实了授权型领导正向影响感知上级信任，领导通过授权使员工拥有较大程度的决策自主权，鼓励员工进行自我管理使员工感知到自己是被信任的，领导授权程度越高，员工被领导信任的感知程度越高；同时证实了过多的信任并不能一味地提高员工的主动性，相反，过多的信任反而会使员工产生角色模糊，造成工作压力，引发情绪耗竭，对员工的行为产生负面影响。研究结论拓展了感知上级信任的影响机制，关注了其负面效应丰富该领域的研究。

第三，验证了调节焦点的调节作用，证实了授权型领导的有效性的发挥依赖于特定的边界条件，丰富了目前员工特征影响领导有效性的研究。具有高水平促进焦点的员工更容易受到情感的影响，更注重自身的成长以及自己的价值、理想是否得到实现，为了实现自身的目标，会产生更多的具有创新性的想法以促使自己实现目标，会更加重视领导对自己的授权，将高水平授权视为自我提升和自我实现的机会，更愿意采取积极主动地行为。因此授权型领导对自身主动性行为倒

U型影响更强。而拥有防御焦点的个体则更加理性，面对工作任务会更加谨慎，注重自身的安全和自己所要承担的责任，希望能够准确高效的完成任务，对于领导授予的权力更加谨慎，进行主动性行为的可能性更低。因此授权型领导对自身主动性行为的倒U型影响更弱。本研究发现相比于低促进焦点或者高防御焦点的员工，具有高促进焦点或者低防御焦点的员工更能使授权型领导的积极效用得到发挥，丰富了调节焦点对领导行为发挥有效性的机制研究。

### 5.3 管理启示

(1) 辩证看待领导授权行为的影响。研究发现领导的授权行为遵循“过犹不及”效应，过度给予员工权力会使员工的积极性和工作效率下降，因此要把握好向员工授予权力的尺度，及时根据实际情况变化调整授权程度，努力使授予的权力发挥最大的效用。①领导要及时关注员工的情绪变化和疲劳程度，避免过度授权引起员工工作负担，引起员工情绪耗竭，增加员工的工作疲劳感。要注重把握尺度，与员工建立良好的上下级关系，及时调整出现疲劳感的员工的授权程度。②要对员工给予于其角色相适应的授权，要关注不同员工的角色差异，平衡好不同员工的授权程度；同时，领导在给予员工工作自主权时也要保持自身的权威性和公信力，做好权和责的分配，使权力和责任落实到人。③对员工进行授权时要注意员工的能力和性格，针对能力大的员工，要及时给予较高等级的授权，使其能更加主动的获取信息和知识，提升其工作积极性和自信心，充分发挥其工作自主性；针对能力相对较低的员工要适度减少对其的授权程度，做到能力与其拥有的权力相匹配，避免因授权程度过高造成员工的工作压力，阻碍员工的发展。因此，要准确判断员工的能力和素质，根据员工的工作状态和工作特征及时调整授权程度。

(2) 要对员工给予适当的信任。领导在给予员工信任的同时要注重员工的心理安全建设，做到：①营造开明的组织氛围，领导要对员工保持开放性的态度，降低员工的心理负担；②要对员工提供相应的资源，及时进行交流沟通，打破传统工作角色和工作任务之间的边界，畅通员工表达自我的渠道；③领导还要注意向员工给予信任的程度，避免过度信任造成员工心理压力，使员工对工作产生抵触情绪，消极应对工作，应先自身能力的提升和组织的发展。具体而言：首先，

领导要能够真正了解员工的真实想法,将正式沟通和非正式沟通相结合,传递正确的、可以被员工正确认知和解读的信息,确保员工能够真正理解领导传递的信任;其次,在向员工传递信任时要注意员工的能力和素质,考虑员工的个体特质,做到任务与员工能力特质相匹配;再次,对员工要及时进行培训,使员工能够更加熟悉并及时更新专业知识和能力,提高员工的工作胜任力和控制力;最后,在员工面临工作困难时要及时予以指导帮助,减轻员工不必要的工作负担。

(3) 关注不同认知特质的员工群体。拥有不同特质的员工对工作采取的态度和行为也有所不同,本研究探讨了调节焦点这一个体特质对领导授权和员工行为的调节作用,证实个体特质会影响领导授权的有效性。领导应及时关注员工的个体特质,使员工能够更加清晰的了解领导进行授权的目的和意义,对于更加关注自身成功的高促进焦点员工及时给予知识、信息和资源方面的支持,帮助其进行能力的提升,进一步满足其需求;对于更加关注自身安全的高防御焦点员工要适度减少授权,有针对性地对其工作给予指导,帮助其更好履行工作职责。

## 5.4 研究局限与展望

作为一种积极领导方式,授权型领导一直是学术界和企业界的关注重点。本研究基于自我决定理论和调节焦点理论,通过文献梳理和实证检验,得出了一些有价值的结论,帮助组织和领导能够更加全面的看待授权型领导,但是,由于时间、资源和条件有限,本研究在数据收集处理以及研究的深度广度上还存在一定的局限性。根据目前本研究存在的局限性和相关研究的发展趋势,提出几点思考:

(1) 数据收集处理上存在一定局限性。一是由于本研究收集的数据是员工对自我感知报告,不可避免会存在一定的误差出现同源方差问题,使研究结果存在一定的误差。二是本研究采用的是横向研究,无法确定在一段时间之内员工感知到的领导授权程度变化以及自身采取主动性行为的变化程度。同时,由于收集的数据是某一时段的横截面数据,无法体现授权型领导与员工主动性行为之间的因果关系。因而研究结果仍具有一定的主观性,使授权型领导员工主动性行为之间的动态变化过程得不到体现。未来研究可以采取领导与员工互评的方式,多方面获取数据,降低自我报告数据带来的主观色彩,使搜集到的数据更加客观准确。另外,还可以进行一段时间的追踪研究,获取一段时间之内领导授权程度及

员工主动性行为的变化程度，使研究更具说服力。

(2) 研究结果广度具有一定局限性。本研究重点关注了个体层面的因素对于员工行为的影响，而对组织层面的相关因素尚未涉及。而实际上，授权型领导与员工主动性行为之间的关系同样会受到组织和团队层面因素的影响。未来的研究应聚焦于组织和团队层面以及跨层次研究，丰富关于授权型领导方面的研究。另外，在后续研究中可以进一步探索授权型领导对员工主动性行为影响的边界条件和中介机制，如可以将角色宽度自我效能感、员工的情绪变化等变量作为授权型领导与员工主动性行为的中介变量。此外，还可以将组织类型、组织内的氛围以及同事之间的关系作为调节变量加以研究，使授权型领导对员工主动性行为的影响研究更加深入和全面。

(3) 本研究仅选择了调节焦点作为调节变量，然而，现实中授权型领导对员工主动性行为的影响可能受到多个变量的调节；同时，目前针对主动性行为边界条件的探索研究相对较少，在未来研究中应进一步加强。一方面，可以继续深入探索例个体性格特征对领导授权赋能与下属员工主动性行为间关系的影响，另一方面，还可以尝试结合企业氛围、企业文化以及组织特征等变量对授权型领导与员工主动性行为之间关系的调节作用。

(4) 在组织实践中员工的主动性行为发挥着至关重要的作用，但是目前研究主要是将员工主动性行为作为结果变量以探究其前因变量对其的影响。但在实践中，我们应该注意到事物的两面性，即员工的主动性行为是否是越多越好，是否一定会给企业和个体带来积极作用。任何事物都不是绝对的好也不是绝对的坏，员工主动性行为也是如此，在关注其积极作用的同时也要注意其消极作用。例如，员工积极主动承担责任是否会让领导产生威胁是否会遭到同事的嫉妒等。因此，未来在探究前因变量对员工主动性行为的影响以及员工主动性行为作为自变量可能会带来的积极结果的同时，也要关注员工主动性行为作为自变量可能引发的消极结果，如给领导带来威胁感、影响领导对员工的评价以及造成同事之间互相嫉妒等。此外，领导行为与员工行为之间可能并不是简单的单向影响关系，两者之间可能存在互相影响，因此在后续研究中可以将领导行为和员工行为纳入闭环研究。

## 参考文献

- [1]Ahearne M, Mathieu J, Rapp A. To empower or not to empower yours sales force?An empirical examination of influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance[J]. Journal of Applied Psychology,2005,90(5):945-955.
- [2]Aiken L S, West S G. Multiple regression: testing and interpreting interactions - Institute for Social and Economic Research (ISER)[J]. Evaluation Practice,1991.
- [3]Amundsen S , Martinsen O L . Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment[J]. Journal of Leadership & Organizational Studies, 2015, 22(3):304-323.
- [4]Amundsen, S., & Martinsen, O. L. Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale[J]. The Leadership Quarterly, 2014,25(3), 487-511.
- [5]Arnold J A, Arad S, Rhoades J A, et al. The Empowering Leadership Questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors[J]. Journal of Organizational Behavior, 2000,21(3):249-269.
- [6]Baer M , Dhensa-Kahlon R , Colquitt J , et al. .Uneasy Lies the Head that Bears the Trust: The Effects of Feeling Trusted on Emotional Exhaustion[J]. Academy of Management Journal, 2015,58 (6): 1637-1657.
- [7]Bateman T S,Crant J M.Proactive behavior: Meaning, impact, recommedations[J]. Business Horizons,1999,42(3):63-70.
- [8]Bateman T S,Crant J M.The proactive component of organizational behavior[J].Journal of Organizational Behavior,1993,14:103-118.
- [9]Belschak F D, Den Hartog D N. Pro-self, Prosocial, and Pro-Organizational Foci of Proactive Behaviour: Differential Antecedents and Consequences[J]. Journal of Occupational and rganizational Psychology, 2010, 83(2):475-498.
- [10]Boter I C, Van Dyne L. Employee Voice Behavior Interactive Effects of LMX and Power Distance in the Unite States and Colombia[J]. Management

- Communication Quarterly, 2009, 23(1):84-104.
- [11]Cai Z, Parker S K,Chen Z, et al. How does the social context fuel the proactive fire?A multilevel review and theoretical synthesis[J]. Journal of Organizational Behavior, 2019,40(2):209-230.
- [12]Chen G, et al.Motivation and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict[J]. Journal of Applied Psychology, 2011, 96(3):541-557.
- [13]Chen Ziguang, Lam W, Zhong Jian. An Leader-member Exchange and Member Performance:A New Look at Individual-level Negative Feedback-seeking Behavior and Team-level Empowerment Climate [J].Journal of Applied Psychology, 2007, 92(1):202-212.
- [14]Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams[J]. Journal of Applied Psychology, 2007,92(2): 331-346.
- [15]Cheong M, Spain S M, Yammarino F J, et al. Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening[J]. The Leadership Quarterly, 2016, 27(4):602-616.
- [16]Conger, J. A., & Kanungo, R. N. The empowerment process: Integrating theory and practice[J]. Academy of Management Review, 1988,13(3): 471-482.
- [17]Costigan R D, Ilter S S, Berman J J. A multi-dimensional study of trust in organizations[J]. Journal of Managerial Issues,1998,10(3):303-317.
- [18]Crant J M. Proactive behavior in organizations[J]. Journal of Management, 2000,26: 435-462.
- [19]Deci E. L. ,Ryan R. M. Intrinsic Motivation and Self—Determination in Human Behavior[M]. New York: Plenum,1985.
- [20]Deng, J., & Wang, K.Feeling trusted and loyalty: Modeling supervisor-subordinate interaction from a trustee perspective[J]. International Employment Relations Review, 2009,15(1).16-38.
- [21]Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. The role of trust in organizational settings[J]. Organization Science, 2001,12(4), 450-467.

- [22]Dora C. Lau,Long W. Lam. Effects of trusting and being trusted on team citizenship behaviours in chain stores[J]. *Asian Journal of Social Psychology*,2008,11(2):141-149.
- [23]Dyne L V, Kamdar D, Joireman J. In-role Perceptions Buffer the Negative Impact of Low LMX on Helping and Enhance the Positive Impact of High LMX on Voice[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(6):1195-1207.
- [24]E. Tory Higgins,Ronald S. Friedman,Robert E. Harlow,Lorraine Chen Idson,Ozlem N. Ayduk,Amy Taylor. Achievement orientations from subjective histories of success: Promotion pride versus prevention pride[J]. *European Journal of Social Psychology*,2001,31(1):3-23.
- [25]F. David Schoorman,Roger C. Mayer,James H. Davis. An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future[J]. *The Academy of Management Review*,2007,32(2):344-354.
- [26]Farndale, E., Ruiten, J. V., Kelliher, C., & HopeHailey, V.The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective[J].*Human Resource Management*,2011,50(1), 113-129.
- [27]Frese M, Kring W, Soose A,et al Personal initiative at work: Differences between East and West Germany[J].*Academy of Management Journal*,1996, 39(1):37-63.
- [28]Frese M. , Fay D. Personal Initiative: An Active Performance Concept for Work in the 21st Century[J]. *Research in Organizational Behavior*,2001,23(2): 133-187.
- [29]Friedman R S, Forster J. The effects of promotion and prevention cues on creativity[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2001, 81(6):1001-1013.
- [30]Gamache D L, McNamara G, Mannor M J, et al. Motivated to acquire? The impact of CEO regulatory focus on firm acquisitions[J]. *Academy of Management Journal*,2015, 58(4):1261-1282.
- [31]George Bear Graen,Terri A. Scandura. Toward a Psychology of Dyadic Organizing[J]. *Research in Organizational Behavior*,1987,1(9):175-208.
- [32]Gillespie N. Measuring Trust in Working Relationships:The Behavioral Trust

- Inventory[C]. Seattle: Academy of Management Conference,2003.
- [33]Grant A M , Ashford S J . The dynamics of proactivity at work[J]. Research in Organizational Behavior, 2008, 28:3-34.
- [34]Grant A M, Berry J W. The Necessity of Others is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity[J]. Academy of Management Journal, 2011, 53(206):375-383.
- [35]Grant A M,Hofmann D A.Role expansion as a persuasion process: The interpersonal influence dynamics of role redefinition[J]. Organizational Psychology Review, 2011, 1(1):9-31.
- [36]Griffin,M.A.,Neal,A.,Parker,S.K.A new model of work role performance:positive behavior in uncertain and interdependent contexts[J].Academy of Management Journal,2007,50(2):327-347.
- [37]Haans R. F. J. , Pieters C. , He Z. L. Thinking about U: Theorizing and Testing U-and Inverted U-Shaped Relationships in Strategy Research [J]. Strategic Management Journal,2016,37(7) :1177 - 1195.
- [38]Hayes A F,Preacher K J. Quantifying and Testing Indirect Effects in Simple Mediation Models When the Constituent Paths are Nonlinear[J]. Multivariate Behavioral Research,2010,45(4):627-660.
- [39]HIGGINS E T, PINELLI F. Regulatory focus and fit effects in organizations [J]. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2020, 7(1): 25-48.
- [40]Higgins E T. Beyond pleasure and pain.[J]. American Psychologist, 1997, 52(12):1280-1300.
- [41]Higgins, E. T &Cornwell, J. F. Securing foundations and advancing frontiers: Prevention and promotion effects on judgment & decision making[J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2016, 136: 56-67.
- [42]Higgins, E.T. Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle[J]. Advances in Experimental Social Psychology, 1998,30:1-46.
- [43]Hornung S. ,Rousseau D. M. Active on the Job-Proactive in Change: How Autonomy at Work Contributes to Employee Support for Organizational

- Change[J]. *The Journal of Applied Behavioral Science*,2007,43(4): 401-426.
- [44]Hoy W K , Tschannen-Moran M . The conceptualization and measurement of faculty trust in schools[J].*Studies in leading and organizing schools*,2003,1:181-208.
- [45]Humborstad, S. I. W., & Kuvaas, B. Mutuality in leader-subordinate empowerment expectation: Its impact on role ambiguity and intrinsic motivation[J]. *The Leadership Quarterly*, 2013,24(2): 363-377.
- [46]Jones, S. L., & Shah, P. P. Diagnosing the locus of trust: A temporal perspective for trust or, trustee, and dyadic influences on perceived trustworthiness[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2016,101(3), 392-414.
- [47]Kammeyermueller J. D. , Wanberg C . R. Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(5): 779-7944.
- [48]Kark R, Van Dijk D. Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes[J]. *Academy of Management Review*,2007,32(2):500-528.
- [49]Kark R, Van Dijk D. Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes[J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32(2):500-528.
- [50]Kathleen Ellis,Pamela Shockley-Zalabak. Trust in top management and immediate supervisor: The relationship to satisfaction, perceived organizational effectiveness, and information receiving[J]. *Communication Quarterly*, 2001,49(4):382-398.
- [51]Komissarouk S, Nadler A. “I” seek autonomy, “we” rely on each other:Self-construal and regulatory focus as determinants of autonomy-and dependency-oriented help-seeking behavior[J].*Personality and Social Psychology Bulletin*, 2014, 40(6): 726-738.
- [52]Konczak L J, et al. Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feed back instrument[J]. *Educational and Psychological Measurement*, 2000,60(2):301-313.

- [53]Langfred C W, Moye N A. Effects of Task Autonomy on Performance:An Extended Model Considering Motivational, Informational, and Structural Mechanisms[J]. Journal of Applied Psychology,2004,89(6):934-945.
- [54]Lau D C, Lam L W, Wen S S. Examining the effects of feeling trusted by supervisors in the workplace: A self - evaluative perspective[J]. Journal of Organizational Behavior, 2014, 35(1):112-127.
- [55]Lau D C , Liu J , Fu P P . Feeling Trusted By Business Leaders in China: Antecedents And The Mediating Role of Value Congruence[J].Asia Pacific Journal of Management,2007,24,(3): 321-340.
- [56]Leach D J. et al. The effect of empowerment on job knowledge:A empirical test involving operators of complex technology[J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology,2003,76(1):27-52.
- [57]Li, N., Chiaburu, D. S., & Kirkman, B. L. Crosslevel influences of empowering leadership on citizenship behavior: Organizational support climate as a doubleedged sword[J]. Journal of Management, 2017, 43(4):1076-1102.
- [58]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.
- [59]Lord R G, Day D V, Zaccaro S J, et al. Leadership in Applied Psychology:Three Waves of Theory and Research[J].Journal of Applied Psychology, 2017, 102(3): 434-451.
- [60]Lorinkova, N. M. & Perry, S. J. When is empowerment effective? The role leader-leader exchange in empowering leadership, cynicism, and time theft[J]. Journal of Management, 2017,43(5): 1631-1654.
- [61]Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims, H. P. Jr. Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams[J]. Academy of Management Journal, 2013,56(2): 573-596.
- [62]March, J. G . The 1978 Nobel Prize in Economics[J]. Science, 1978, 202(4370):858-861.
- [63]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.
- [64]Mishra A K, Mishra K E. Positive Organizational Scholarship and Trust in Leaders[J]. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, 2012(11):449-461.
- [65]Neubert M J, Kacmar K M, Carlson D S, et al. Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior[J]. *Journal of applied psychology*, 2008, 93(6): 1220-33.
- [66]Paille, P., Grima, F., & Bernardeau, D. When subordinates feel supported by managers: Investigating the relationships between support, trust, commitment and outcomes[J]. *International Review of Administrative Sciences*, 2013,79(4), 681-700.
- [67]Pamela Tierney. Work relations as a precursor to a psychological climate for change[J]. *Journal of Organizational Change Management*,1999,12(2):120-134.
- [68]Park, Jong, Gyu, et al. The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement The mediating role of psychological capital[J]. *The Leadership & Organization Development Journal*, 2017.
- [69]Parker S K, Collins C G. Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors[J]. *Journal of Management*, 2010, 36(3):633-662.
- [70]Parker S K, Williams H M,Turner N. Modeling the antecedents of proactive behavior at work[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91(3):636-652.
- [71]Parker S. K. Enhancing Role Breadth Self-efficacy: The Roles of Job Enrichment and other Organizational Interventions[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1999, 83(6): 835-852.
- [72]Pfeffer J. Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force[J]. *Harvard Business Press*,1995,40(3):524-527.
- [73]Raub S, Robert C. Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values[J]. *Human Relations*,2010,63(11):1743-1770.
- [74]Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. Not So Different

- After All: A Cross-Discipline View Of Trust[J]. *Academy of Management Review*, 1998, 23(3):393-404.
- [75]Salamon S D, Robinson S L. Trust That Binds: The Impact of Collective Felt Trust on Organizational Performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(3):593-601.
- [76]Salamon, S. D. Trust that binds: The influence of collective felt trust on responsibility norms and organizational outcomes[J]. *British Columbia: The University of British Columbia*,2003.
- [77]Skiba, T., & Wildman, J. L. Uncertainty reducer, exchange deepener, or self-determination enhancer? Feeling trust versus feeling trusted in supervisor-subordinate relationships[J]. *Journal of Business and Psychology*, 2019,34(2): 219-235.
- [78]Spreitzer G, De Janasz S, Quinn R E. Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership[J].*Journal of Organizational Behavior*,1999(20) : 511-526.
- [79]Srivastava A, Bartol K M,Locke E A. Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance[J]. *Academy of Management Journal*, 2006,49(6):1239-1251.
- [80]Staw, B. M., & Epstein, L. D. What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2000,45(3): 523-556.
- [81]Stolzenberg R M. The Measurement and Decomposition of Causal Effects in Nonlinear and Nonadditive Models[J]. *Sociological Methodology*,1980,11:459-488.
- [82]Tan, H. H., & Tan, C. S. F. Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization[J]. *Genetic, Social & General Psychology Monographs*, 2000,126(2), 241-260.
- [83]Teresa M Amabile, Sigal G Barsade, Jennifer S Mueller, Staw, B. M. Affect and Creativity at Work [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2005(50) : 367-403.
- [84]Tumasjan A, Braun R. In the eye of the beholder: How regulatory focus and

- self-efficacy interact in influencing opportunity recognition [J]. *Journal of Business Venturing*, 2012, 27(6): 622-636.
- [85]Tuncdogan A, Bosch F V D, Volberda H. Regulatory focus as a psychological micro-foundation of leaders' exploration and exploitation activities[J]. *Leadership Quarterly*, 2015, 26(5):838-850.
- [86]Vecchio R P, Justin J E, Pearce C L. Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure[J]. *The Leadership Quarterly*, 2010, 21(3):530-542.
- [87]Wallace J C, Butts M M, Johnson P D, et al. A multilevel model of employee innovation: Understanding the effects of regulatory focus, thriving, and employee involvement climate [J]. *Journal of Management*, 2016, 42(4): 982-1004.
- [88]Wong, S. I., & Giessner, S. R. The thin line between empowering and laissez-faire leadership: An expectancymatch perspective[J]. *Journal of Management*, 2018,44(2): 757-783.
- [89]Wu C. , 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.
- [90]Xue Y J, et al. Team climate,empowering leadership,and knowledge sharing[J]. *Journal of Knowledge Management*,2011,15(2):299-312.
- [91]Zhang X, Bartol K M. Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment,intrinsic motivation,and creative process engagement[J]. *Academy of Management Journal*, 2010, 53(1) : 107-128.
- [92]Zhang X, Bartol K M. Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement [J]. *Academy of Management Journal*, 2010, 53(1):107-128.
- [93]白静,王梦蕾.授权型领导对创造力的影响:工作意义感视角[J].*华东经济管理*,2020,34(07):109-117.
- [94]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(8): 1254-1262.

- [95]丁越兰, 梁之卓. 从心动到行动:员工感知被信任形成与效用的整合框架[J]. 中国人力资源开发, 2019,36(2): 134-143.
- [96]贾建锋, 焦玉鑫, 闫佳祺. 伦理型领导对员工主动性行为的影响机制研究[J]. 管理学报, 2020, 17(09):1327-1335.
- [97]姜诗尧, 李艳妮, 李圭泉. 创业者调节焦点、注意力配置对创业战略决策的影响[J]. 管理学报, 2019, 16(09): 1375-1384.
- [98]孔靓, 李锡元, 章发旺. 包容型领导对员工主动性行为的影响:组织自尊与差错管理氛围的中介作用[J]. 管理评论, 2020, 32(02): 232-243.
- [99]李爱梅, 华涛, 高文. 辱虐管理研究的“特征-过程-结果”理论框架[J]. 心理科学进展,2013,21(11): 1901-1912.
- [100]李红, 刘洪. 领导对员工主动性行为影响的研究述评[J]. 软科学, 2014, 28(8): 46-50.
- [101]李锐, 凌文铨, 方俐洛. 上司支持感知对下属建言行为的影响及其作用机制[J]. 中国软科学,2010(04):106-115.
- [102]李燕萍, 史瑶, 毛雁滨. 授权型领导对员工建言行为的影响: 心理所有权的中介作用[J]. 科技进步与对策, 2018,35(03): 140-145.
- [103]林玲, 唐汉瑛, 马红宇. 工作场所中的反生产行为及其心理机制[J]. 心理科学进展,2010,18(01):151-161.
- [104]刘兵,刘培琪.基于链式中介效应的授权型领导对员工工作幸福感影响研究[J].领导科学,2018(17):29-32.
- [105]刘萃林. 被信任感及其影响因素的研究[J]. 现代商业,2012(08):49.
- [106]刘敏, 余江龙, 黄勇. 感知被上级信任如何促进员工建言行为: 心理安全感、自我效能感和权力距离的作用[J]. 中国人力资源开发, 2018, 35(12): 18-27.
- [107]刘燕君, 徐世勇, 张慧, 朱金强, 王艺晓. 爱恨交织: 上下级关系矛盾体验对员工主动性行为的影响[J]. 外国经济与管理, 2021, 43(05): 123-136.
- [108]毛畅果. 调节焦点理论:组织管理中的应用[J]. 心理科学进展,2017, 25(4):682-690.
- [109]门一, 樊耘, 马贵梅, 等. 基于自我决定理论对新一代人力资本即兴行为形成机制的研究[J]. 管理评论, 2015, 27(11):132-139.

- [110]彭坚,冉雅璇,康勇军等. 事必躬亲还是权力共享? ——内隐追随理论视角下领导者授权行为研究[J]. 心理科学,2016,39(5):1197-1203.
- [111]乔坤,刘赛. 组织伦理氛围对员工主动性行为的影响研究——工作动机的中介作用[J]. 管理现代化, 2018, 38(04) : 97-100.
- [112]尚玉钊,李磊. 领导行为示范、工作复杂性、工作调节焦点与创造力[J]. 科学学与科学技术管理, 2015, 36(06): 147-158.
- [113]史青.个体特质性调节焦点的测量方法研究[J].西南交通大学学报(社会科学版),2010,11(01):61-65.
- [114]孙利平,龙立荣,李梓一. 被信任感对员工绩效的影响及其作用机制研究述评[J]. 管理学报,2018,15(1):144-150.
- [115]孙秀霞,朱方伟,宋昊阳. 感知信任与项目绩效:组织承诺的中介作用[J]. 管理评论, 2016,28 (12), 155-165.
- [116]唐宁玉,张凯丽. 包容性领导研究述评与展望[J]. 管理学报, 2015, 12(6) : 932-938.
- [117]王晨曦,范雪灵,周禹. 调节定向对员工绩效的影响研究——基于目标导向的中介效应[J]. 软科学, 2018, 32(7): 61-64.
- [118]王红丽,张筌钧. 被信任的代价:员工感知上级信任、角色负荷、工作压力与情绪耗竭的影响关系研究[J]. 管理世界, 2016,8(10):110-125.
- [119]王宏蕾,孙健敏.授权型领导与员工创新行为:结构正式化的调节作用[J].管理科学,2018,31(03):29-39.
- [120]韦慧民,潘清泉. 依托主动性行为激发的人性化与规范化管理[J]. 中国人力资源开发, 2012,9(19):29-33.
- [121]魏华飞,古继宝,张淑林.授权型领导影响知识型员工创新的信任机制[J].科研管理,2020,41(4):103-111.
- [122]温忠麟,张雷,侯杰泰,刘红云.中介效应检验程序及其应用[J].心理学报,2004(5):614-620.
- [123]邢璐. “过犹不及”效应及其作用机制[J]. 心理科学进展,2018,26(4):719-730.
- [124]许晟. 调节焦点视角员工追随选择分化:前因与后果的影响机制[J]. 心理科学进展, 2018, 26(03): 400-410.

- [125]杨文琪, 李强, 郭名扬等. 权力感对个体的影响: 调节定向的视角[J]. 心理学报, 2017, 49(3): 404-415.
- [126]杨振芳, 陈庆文, 朱瑜,等. 精神型领导是员工主动性行为的驱动因素吗? ——一个多重中介效应模型的检验[J]. 管理评论, 2016, 28(11): 191-202.
- [127]张正堂, 吴琼. 自主—受控动机对员工主动性行为的影响研究: 组织氛围的调节作用[J]. 华南师范大学学报(社会科学版), 2016(1): 123-131.
- [128]朱千林, 魏峰, 杜恒波. 职场排斥对员工主动性行为的作用机制——自我损耗的中介效应和认同导向的调节效应[J]. 科学学与科学技术管理, 2020, 41(04): 113-129.

## 附录一 调查问卷

尊敬的女士/先生：

您好！感谢您抽出宝贵的时间参与这次调研，本次调研采用匿名方式，所有的问题不涉及商业机密和个人隐私。

本次调研的题项没有对错之分，填写本问卷时，请您根据自己的实际情况，选择相应的数字，调研数据仅用于学术研究，我们将对您所填写的信息做到严格保密，请您安心作答，谢谢您的参与！

### 第一部分 个人基本信息填写

1. 您的性别    A 男    B 女
2. 您的年龄是    A 25岁及以下    B 26-35岁    C 36-45岁    D 45岁以上
3. 您的最高学历是    A 高中及以下    B 专科    C 本科    D 硕士及以上
4. 您的工作年限    A 1年以下    B 2-5年    C 6-10年    D 11-15年    E 15年以上

第二部分 该部分主要考察您对直接领导的了解和认知，以及您在组织中的真实感受和实际行为，请您根据您的真实情况做出评定。其中，量表中各数字编号的意义为：1 表示“非常不符合”，2 表示“比较不符合”，3 表示“一般”，4 表示“比较符合”，5 表示“非常符合”。

#### （一）授权型领导

序号	题项	1	2	3	4	5
1-1	我的领导会使我了解到自身工作对公司发展 具有的重要意义					
1-2	我的领导会帮助我了解自己所承担工作的重 要性					
1-3	我的领导会帮我更好将工作融入到组织中					
1-4	我的领导鼓励我参与决策提出意见					
1-5	我的领导会与我探讨组织战略和制度方面的					

	问题					
1-6	我的领导会及时与我沟通和我相关的决策					
1-7	我的领导信任我能够完成艰巨的任务					
1-8	就算出错，我的领导仍然认为我可以顺利完成工作					
1-9	我的领导对我的能力非常认可					
1-10	我的领导会对我的工作给予充分的自主性					
1-11	我的领导会充分尊重我的工作进度和方式					
1-12	我的领导不会干涉我采取任何合理的工作方式					

## (二) 感知上级信任

序号	题项	1	2	3	4	5
2-1	我的领导会是我参加一些重要的活动，并在活动中产生影响力					
2-2	我的领导不会刻意关注我的一举一动					
2-3	我的领导在不能查看我的时候也会交给我一些关键任务					
2-4	我的领导会告诉我一些可能损害他声誉的过错					
2-5	我的领导会跟我分享一些他不太受欢迎的关于敏感问题的看/想法					
2-6	我的领导不会担心我会在工作上做对他不利的的事情					
2-7	当我在工作上质疑一些事情时，我的领导会毫无保留的告诉我这个问题发生的详细情况					
2-8	我的领导会在有人质疑我时选择相信我					
2-9	我的领导会爽快的回应我提出的要求，而不考虑要求是否会对他产生不利影响					

2-10	我的领导愿意让我全权负责一些对他很重要的项目					
------	------------------------	--	--	--	--	--

(三) 调节焦点

变量名称	序号	题项	1	2	3	4	5
促进型调节焦点	3-1	在我希望获得成功的事情上我会付出全部的精力					
	3-2	为了获得成功我会经常进行思考					
	3-3	为了实现自己的愿望和理想我会经常深入思考和理想					
	3-4	相比于避免失败,我更关注如何能获得成功					
防御型调节焦点	3-5	相比与如何获得成功,我更注重如何能避免失败和不好的结果发生					
	3-6	相比于获得更多的收益,我更加注重减少损失					
	3-7	总体而言,在我的生活中,我总是注意防止不好的事情发生,而较少考虑如何追求更多的成功和追求更多的成功					
	3-8	总总的来说,我更加关注自身安全,而不会主动采取冒险行为					

(四) 员工主动性行为

序号	题项	1	2	3	4	5
4-1	我会主动采用更好的方式来完成工作职责					
4-2	我会主动思考如何改善本职工作					
4-3	我会主动改善提升本职工作					
4-4	我会主动提出改善所在团队工作效率的建议					
4-5	我会想出新的方法来改善工作方式并提升团队					

	整体状况					
4-6	我会主动改进所在团队的处事方式					
4-7	我会提出提升公司整体效率的建议					
4-8	我会主动融入到组织提升效率的决策中去					
4-9	我会主动思考如何提高公司整体效率					

## 附录二 攻读学位期间所发表的论文

- [1]袁媛.中国社区养老研究的知识图谱——基于 CiteSpace 可视化计量分析[J].今日财富,2021(22):175-177.

## 后 记

行文至此，研究生生涯已是结束，但也是人生的另一个开始。回顾三年研究生生活，既有苦辣心酸，也有甜蜜收获和成长，太多的老师和同学需要感谢，正是因为有了他们的支持与帮助，我才能一次次克服困难，不断前进，在此，感谢所有帮助过我的人。

首先，感谢我的导师郝金磊教授，您的真知灼见和谆谆教诲使我明白对于治学和做人应该秉持什么态度。在生活上，您不仅关心我的日常生活，更教导我们要胸怀大志，做事情要认真负责，真抓实干，避免空想，使我对学习和工作都有了新的见解，为我日后的工作生活奠定了基础。在学习上，您为我指明方向，在我遭遇困境选择时，帮助我分析理解问题，使我能够克服挫折勇敢前行。您用您的亲身经历告诉我，只要找准方向不断努力，一定会实现自己的目标。在此，向郝老师致以最诚挚的感谢！

其次，感谢工商管理学院所有的老师，感谢你们辛勤付出，正是因为有了你们的精心讲解和答疑解惑，我才能不断更新自己的知识，为未来打下坚实基础。感谢老师们的悉心指导和精心培养！

再次，我要感谢师门的小伙伴和我的同学们。感谢姜诗尧师兄、孙柏鹏师兄、李娟师姐、张明昊同学对我的帮助，不仅给予我生活上的关怀，更是使我认识到自己学术研究上的不足，在我面临研究困境时给予我学术上的指导。感谢余志远师弟、袁涵师妹、蔡诗晗师妹、张媛师妹、朱英英师妹、赵钰师妹和高璐师妹给我的帮助。感谢我的室友李璐、张艳钰、李雅梦，谢谢你们在日常生活对我的包容和支持，感谢 2019 级工商管理学院的各位同学，是你们使我的研究生生活更加难忘。

最后我要感谢的是我的家人，感谢你们在背后的默默付出，在我遇到困难时，不断鼓励我，使我有勇气直面困境，当我收获成功时，你们为我鼓掌，激励我更加奋进，感恩你们这么多年的付出，你们一直是我背后最坚实的靠山！二十多载，爱似深海，慈父严母，良师益友。感谢父母的支持鼓励，让我勇往直前，不畏艰险！

感谢所有在我成长路上关心和爱护我的人，祝大家都好！