

分类号 F279.23
U D C

密级
编号 10741



硕士学位论文

论文题目：决策参与对员工反馈寻求行为的影响研究

研究生姓名：胡兰

指导教师姓名、职称：荆炜 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：2024年5月23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： 胡兰 签字日期： 2024年5月30日

导师签名： 荆伟 签字日期： 2024年5月30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： 胡兰 签字日期： 2024年5月30日

导师签名： 荆伟 签字日期： 2024年5月30日

Decision participation affects employee feedback seeking behavior impact research

Candidate : Hu Lan

Supervisor : Jing Wei

摘要

为了避免“一言堂”式的决策风险,不少企业鼓励员工参与到企业决策中“献计献策”,也需要员工表现出更多的反馈寻求行为,以更好地规避决策风险应对激烈地外部环境。然而,部分学者研究证实决策参与的影响效果并不必然是理想的,即决策参与的积极反馈效价并不总是奏效。既有文献梳理结果显示,现有研究对决策参与的影响研究呈现“两面化”趋势。因此,本研究基于工作要求-资源模型(JD-R),从两条路径出发揭示决策参与对员工反馈寻求行为的“双刃剑”效应,以期更全面地剖析决策参与的影响效果。具体来说,本研究基于工作要求-资源模型(JD-R),从“增益”路径和“损耗”路径出发,构建了决策参与通过工作自主性和角色负荷影响员工反馈寻求行为的“双刃剑”模型,并基于调节焦点理论考察个体自我调节倾向(促进调节焦点、防御调节焦点)在决策参与与工作自主性、角色负荷及员工反馈寻求行为之间发挥的调节作用其中发挥的作用,以期立足于企业实行决策参与的现实背景,为企业实行决策参与行为并提升员工反馈寻求行为提供理论参考和决策指导。本研究采用文献研究法、问卷调查法、统计分析法展开论文写作,利用 SPSS26.0、AMOS26.0 及 PROCESS 插件对 321 个配对样本进行数据分析,检验结果如下。

实证检验结果显示:(1)决策参与对员工反馈寻求行为的正向影响效应大于负向影响效应,即合理的决策参与能够促进员工反馈寻求行为;(2)工作自主性和角色负荷在决策参与与员工反馈寻求行为之间起部分中介作用;(3)促进调节焦点正向调节决策参与与工作自主性之间的关系;(4)防御调节焦点正向调节决策参与与角色负荷之间的关系;(5)促进调节焦点对工作自主性的中介作用的调节不显著;(6)防御调节焦点正向调节角色负荷的中介作用。

基于实证检验结果,本研究在理论层面丰富了决策参与行为的中国情境研究,也对决策参与与员工反馈寻求行为之间的关系提供了更完整的框架。研究结论在合理发挥决策参与的效能、激活员工工作自主性、减轻员工角色负荷以及关注个体特质调节焦点等方面提出对策建议,为企业最大化发挥决策参与的效能,引导积极地员工反馈寻求行为提供启示。

关键词: 决策参与 工作自主性 角色负荷 员工反馈寻求行为 调节焦点

Abstract

In order to avoid the decision-making risk of 'one word', many enterprises encourage employees to participate in the decision-making of enterprises, and also need employees to show more feedback seeking behavior, so as to better avoid the decision-making risk and deal with the fierce external environment. However, some scholars have confirmed that the effect of decision-making participation is not necessarily ideal, that is, the positive feedback valence of decision-making participation does not always work. The results of the existing literature review show that the existing research on the impact of decision-making participation presents a 'two-sided' trend. Therefore, based on the job demand-resource model (JD-R), this study reveals the 'double-edged sword' effect of decision-making participation on employee feedback seeking behavior from two paths, in order to more comprehensively analyze the impact of decision-making participation. Specifically, based on the job demand-resource model (JD-R), this study constructs a 'double-edged sword' model of decision-making participation affecting employee feedback seeking behavior through job autonomy and role load from the 'gain' path and 'loss' path. Based on the regulatory focus theory, this study examines the role of individual self-regulation tendency (promotion focus, defense focus) in the adjustment of decision-making participation and job autonomy, role load and employee feedback seeking behavior, in order to provide theoretical

reference and decision-making guidance for enterprises to implement decision-making participation behavior and improve employee feedback seeking behavior based on the realistic background of enterprise decision-making participation. In this study, literature research, questionnaire survey and statistical analysis were used to write the paper, SPSS26.0, AMOS26.0 and PROCESS plug-in were used to analyze the data of 321 paired samples, the test results are as follows.

The empirical test results show that: (1) The positive effect of decision-making participation on employee feedback seeking behavior is greater than the negative effect, that is, reasonable decision-making participation can promote employee feedback seeking behavior; (2) Job autonomy and role overload play a partial mediating role between decision-making participation and employee feedback seeking behavior. (3) Facilitating regulatory focus positively moderates the relationship between decision-making participation and job autonomy; (4) Defense regulatory focus positively moderates the relationship between decision-making participation and role load; (5) The mediating effect of promotion regulatory focus on job autonomy is not significant; (6) Defense regulatory focus positively moderates the mediating effect of role load.

Based on the empirical test results, this study enriches the Chinese context research on decision-making participation behavior at the theoretical level, and also provides a more complete framework for the relationship

between decision-making participation and employee feedback seeking behavior. The conclusion of the study is this paper puts forward countermeasures and suggestions on giving full play to the effectiveness of decision-making participation, activating employees' work autonomy, reducing employees' role load and paying attention to the focus of individual trait adjustment, so as to provide enlightenment for enterprises to maximize the effectiveness of decision-making participation and guide employees to actively seek feedback.

Keywords: Decision-making participation; Work autonomy; Role load; Employee feedback seeking behavior; Regulatory focus

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.1.1 现实背景.....	1
1.1.2 理论背景.....	2
1.2 研究目的.....	3
1.3 研究意义.....	3
1.3.1 理论意义.....	3
1.3.2 实践意义.....	5
1.4 研究内容与方法.....	6
1.4.1 研究内容.....	6
1.4.2 研究方法.....	7
2 文献综述	9
2.1 决策参与.....	9
2.1.1 决策参与的概念界定.....	9
2.1.2 决策参与的测量.....	10
2.1.3 决策参与的相关研究.....	10
2.2 工作自主性.....	12
2.2.1 工作自主性的概念界定.....	12
2.2.2 工作自主性的测量.....	13
2.2.3 工作自主性的相关研究.....	14
2.3 角色负荷.....	16
2.3.1 角色负荷的概念界定.....	16
2.3.2 角色负荷的测量.....	16
2.3.3 角色负荷的相关研究.....	17
2.4 员工反馈寻求行为.....	19
2.4.1 员工反馈寻求行为的概念界定.....	19
2.4.2 员工反馈寻求行为的测量.....	19

2.4.3 员工反馈寻求行为的相关研究.....	20
2.5 调节焦点.....	23
2.5.1 促进调节焦点与防御调节焦点的概念界定.....	23
2.5.2 促进调节焦点与防御调节焦点的测量.....	24
2.5.3 促进调节焦点与防御调节焦点的相关研究.....	25
2.6 文献述评.....	27
3 理论基础与研究假设.....	29
3.1 理论基础.....	29
3.1.1 工作要求-资源模型（JD-R）.....	29
3.1.2 调节焦点理论.....	30
3.2 研究假设.....	30
3.2.1 工作要求-资源模型（JD-R）视角下决策参与的“双刃剑”效应.....	30
3.2.2 决策参与与员工反馈寻求行为之间的“增益”路径：工作自主性的作用.....	31
3.2.3 决策参与与员工反馈寻求行为之间的“负荷”路径：角色负荷的作用.....	33
3.2.4 促进调节焦点的调节作用.....	34
3.2.5 防御调节焦点的调节作用.....	35
3.2.6 被调节的中介作用.....	36
3.3 研究模型.....	36
4 研究设计与数据来源.....	38
4.1 变量测量.....	38
4.2 研究样本.....	40
4.2.1 样本数据收集.....	40
4.2.2 样本特征分析.....	41
4.3 统计分析方法.....	41
5 数据分析与假设检验.....	42
5.1 信效度检验.....	42
5.1.1 信度检验.....	42

5.1.2 效度检验.....	42
5.2 共同方法偏差检验.....	44
5.3 描述性统计与相关性分析.....	44
5.4 假设检验.....	45
5.4.1 中介效应检验.....	45
5.4.2 调节效应检验.....	46
5.4.3 被调节的中介效应检验.....	48
6 结论与讨论.....	50
6.1 研究结论.....	50
6.1.1 决策参与对员工反馈寻求具有“双刃剑”效应.....	50
6.1.2 促进调节焦点与防御调节焦点的调节作用.....	51
6.2 理论贡献.....	52
6.2.1 拓宽员工反馈寻求行为研究的前因条件.....	52
6.2.2 验证决策参与对员工反馈寻求行为的“双刃剑”效应.....	53
6.2.3 验证决策参与对员工反馈寻求行为影响的边界条件.....	53
6.3 管理启示.....	53
6.4 研究展望.....	54
参考文献.....	56
附录一 调查问卷.....	65
附录二 攻读硕士学位期间所发表的论文.....	68
后 记.....	69

1 绪论

1.1 研究背景

1.1.1 现实背景

在大数据、云计算等新兴技术飞速发展的今天，大多数企业鼓励员工发表自己的观点，参与到企业决策中来。比如，谷歌公司每周召开 TGIF 活动就公司的最新发展方向、信息、决策等与员工进行沟通；再如，华为内部治理最大的特点是支持员工参与到企业经营决策中积极地建言献策；还有，小米公司从创立之初就强调“参与感”，小米公司的管理者与员工平时都会在“小米论坛”中聊天，也经常做直播等与用户进行互动，让员工和客户参与到小米公司的决策中给予反馈……这些行业领军者的管理实践，似乎在揭示一个道理：在动荡变化、飞速发展的今天，决策参与已成为组织人力资源管理中不得不实施的一项管理举措。

另外，新兴技术的“浪潮”使得员工分工专业化和精细化，增加了高层管理者的管控难度，高层管理者无暇兼顾企业的方方面面，且仅依靠高层管理者智慧难以保证决策全面科学，在这种情况下，企业要保持良好运转，有赖于各层次员工的充分配合，共同实现企业管理目标。普通员工作为企业生存与发展的关键性资源，给予机会参与到企业日常管理决策和运营中，积极地发表自身的意见和看法，影响企业能否快速地掌握市场信息，做出自身调整与变化，关乎企业的生存与发展^[1]。因而，不少企业推行决策参与试图激发员工工作主动性以应对激烈地市场竞争环境。

企业鼓励员工参与到企业决策中“献计献策”，也需要员工表现出更多的反馈寻求行为。反馈作为一种典型的提升员工工作主动性的手段，有助于员工修正自身工作做得不到位的地方，促使其“保质保量”地完成工作任务^[2]。但是，传统地自上而下的反馈形式与内容可能与员工的工作需求存在“信息差”，会导致“反馈真空”问题的出现^[3]。为解决“反馈真空”问题，组织鼓励员工主动向组织中的领导和同事寻求反馈。员工主动寻求反馈有利于获取工作绩效、专业知识、角色定位等工作行为的评价性信息，帮助员工展开积极的自我调节^[4]。但主动寻求反馈会使得的个体的自尊和自我形象面临受损的风险^[5]，导致个体主动寻求反馈的意愿受到打击。为了激发员工的主动性，组织试图从多个角度出发探寻能够

促进员工反馈寻求行为的因素。决策参与作为组织管理实践中不得不实行的一项管理措施,其提供的工作要求与工作资源对员工反馈寻求行为的影响一直备受实践关注。因而,本研究重点探究决策参与作为一项看似积极的管理措施能否能激发员工反馈寻求行为。

1.1.2 理论背景

关于决策参与的影响效果也引起了学界的广泛关注,一些实证研究结果表明,员工参与到决策中能影响员工工作绩效^[6]、突破性创新^[7]等积极行为;但是,部分学者实证研究结果表明,虽然管理者鼓励与支持员工决策参与,但决策参与的结果并不必然是理想的^{[8][9]}。比如,高记和段蓉蓉(2022)研究表明决策参与扩大员工工作范畴,增加的工作内容引发员工精力负荷和工作负担,进而导致员工建言意愿降低^[8]。李树文等(2021)认为决策参与不一定正向影响组织绩效,推断决策参与在容错动态性与组织绩效间可能是倒U型中介效用^[10]。由此可见,决策参与可能会对员工行为产生消极影响。基于上述研究论述,本研究认为决策参与对员工行为的影响可能是积极与消极共存的,因而,本文试图揭示决策参与“两面性”的内在作用机制,以期为企业实践提供借鉴。

现有研究主要基于不同领导风格探讨各组织情境因素对员工反馈寻求行为的影响^[11]。比如,目前学者研究证实谦卑型领导^[5]、包容型领导^[12]等领导风格是员工反馈寻求行为的潜在诱因和形成机制。但关于员工反馈寻求行为的形成机制较为复杂和分散,在组织中主动寻求反馈可能会使得个体的自尊和自我形象受损,导致个体在工作中主动寻求反馈的意愿被削弱^[5]。关于员工反馈寻求行为的探讨不能仅仅关注领导风格这一单独的视角中组织情境对员工反馈需求行为的影响,需从不同视角出发结合员工个体特征展开探讨,有学者提出参与式决策作为一种管理举措能激发员工反馈寻求行为^[13],因为参与式决策给予员工的工作自主自决与员工反馈寻求行为中的自我调控策略相契合^[14],本文呼应已有学者的研究提议,基于“双刃剑”视角,从组织实施积极的管理措施(即决策参与)出发,探究决策参与与员工反馈寻求行为之间的关系,并探究其中的中介机制和边界条件。

工作要求-资源模型(Job Demands-Resources, JD-R)将工作特征分为工作要求和资源两个层面^[15]。JD-R模型两个层面分别对应两种工作影响路径,工作资源路径指工作支持、上级指引和同事帮助会给员工带来正的影响效应;工作

要求路径指工作负荷、情感负荷和时间压力等工作要求导致员工产生负的影响效应^[15]。其中，工作资源路径对应本文的“增益”路径，工作要求路径对应本文的“负荷”路径。由于决策参与具有机会特性，个体员工把握的机会与资源不同，这种机会对个体产生不同的感知和影响^[8]。一方面，决策参与赋予员工工作中的自主权和话语权，可能会被员工感知为工作资源，通过“增益”路径增加工作自主性对员工反馈寻求行为产生正向影响效应；另一方面，决策参与必然使得员工工作任务增加和工作范畴扩大^[16]，这种决策参与与员工而言是一种工作要求，通过“负荷”路径增加员工角色负荷对员工反馈寻求行为产生负向影响效应。此外，个体自我调节倾向的不同也使得个体对决策参与这种机会，会有不同的理解和采取不同的行为策略^[17]，因此本文选择促进调节焦点与防御调节焦点来调节决策参与与员工反馈寻求行为之间的关系。综上，本研究认为决策参与对员工反馈寻求行为通过“增益”和“负荷”路径产生两面性的影响，所以本文构建两者间的“双刃剑”模型展开系统的探索和阐释。

1.2 研究目的

外部工作环境变得愈加复杂和激烈，为提升员工积极性和激发企业活力，众多企业开始推行决策参与^[8]。通过对该领域的文献梳理发现，决策参与对组织绩效^[18]、创新行为^[19]等的影响效应得到证实。以上考察主要是基于组织层面，对于员工主动行为的研究则相对不足。另外，既有学者的研究主要从单一层面出发考察决策参与的积极影响效应，但一些实证研究结果表明，决策参与的结果并不必然是理想的^[8]，本文从“双刃剑”视角出发辩证地分析企业实行决策参与对员工主动行为的内在作用机制，鉴于员工主动行为对企业及时调整战略决策达成组织目标至关重要，本研究引入员工主动行为的一个重要变量——员工反馈寻求行为展开论述，基于工作要求-资源模型（JD-R）和调节焦点理论，引入工作自主性、角色负荷作为中介变量，引入促进调节焦点与防御调节焦点作为调节变量，探究决策参与对员工反馈寻求行为的作用机制，以期为企业管理实践提供借鉴。

1.3 研究意义

1.3.1 理论意义

第一，本研究加深了对决策参与作用机制的理解。普通员工作为企业发展的

基础性资源，参与到企业日常管理决策中来是维系企业生存与发展的必要条件，现有研究主要将决策参与作为中介变量考察其对组织层面的影响^[19]，虽然有部分研究探究决策参与对员工个体行为的影响^[6]，但是关于决策参与的研究视角和影响路径考察还需进一步完善与验证。已有学者基于自我概念理论^[6]、资源基础理论^[19]等探讨决策参与对组织层面的影响，本文从工作要求-资源模型（JD-R）和调节焦点理论等不同理论视角出发，通过“增益”路径引入工作自主性作为中介变量，探究决策参与能否增加员工在工作中的自主性引发员工反馈寻求行为；通过“负荷”路径引入角色负荷作为中介变量，探究决策参与是否夸大了员工工作范畴降低员工反馈寻求行为；通过调节焦点理论引入促进调节焦点与防御调节焦点作为调节变量，探究其对决策参与与员工反馈寻求行为二者间关系的影响。综上，本文从“双刃剑”视角出发构建双中介影响效应模型，对决策参与的作用机制展开系统的探索和阐释，有助于加深对决策参与作用机制的理解，拓展了决策参与的理论视角，也丰富了工作要求-资源模型（JD-R）和调节焦点理论应用的理论视域。

第二，本研究丰富了决策参与对员工主动行为的影响机制研究。目前仅有少数研究探究决策参与对员工主动行为的影响，主要聚焦于决策参与对员工行为的积极面^[18]，忽视了决策参与不可避免地扩大员工工作范畴进而产生负面的影响效应^[16]，本文引入员工主动的反馈寻求行为，辩证地探究决策参与与员工反馈寻求行为之间的影响机制。其次，基于工作要求-资源模型（JD-R）分析决策参与对员工反馈寻求行为的作用机制，分别考察工作自主性和角色负荷在其中发挥的中介作用，能够有效弥补既有研究的缺口，为进一步探究决策参与对员工主动行为的影响机制提供借鉴。

第三，本研究探索了决策参与影响员工反馈寻求行为的边界条件。以往研究主要从领导层面出发并结合组织情境因素考察员工反馈寻求行为的边界条件^[11]。本研究基于调节焦点理论，根据个体自我实现目标中调节倾向的不同，引入调节焦点这一个体特质作为调节变量，考察其在决策参与发挥效应的过程中可能产生的影响，丰富了仅强调决策参与作用的单一视角研究，有助于加深对决策参与和员工反馈寻求行为相关领域的研究。

1.3.2 实践意义

第一，通过对决策参与内涵及影响机制的探析，可以更好地为企业实施决策参与措施提供借鉴。今天复杂的外部环境催生的压力之下，越来越多的企业通过决策参与的方式激发员工工作主动性，提升企业活力以应对迅速的环境变化，但这项管理措施似乎没有带来管理者预期的效果。本文试在探究为什么没有带来预期管理效果的影响因素，本文构建“双刃剑”影响效应模型探究决策参与对员工主动行为（即员工反馈寻求行为）的影响机制，有助于组织和管理者明晰如何把握决策参与措施的“度”进而激发个体积极行为，也有助于企业管理者根据员工个体特质及时调整战略决策，激发员工工作热情，进而促进组织目标的优化与完成。另外，本文调研主体为高科技、互联网、创新创业等组织扁平化程度较高的企业，这些企业内部员工有较大的决策参与权和表达权，通过本文研究结果为中小企业落实和放宽员工决策参与机会提供借鉴，也对比男女性别、职位层级对员工决策参与中反馈寻求行为的影响进行探究，为企业具体落实决策参与策略提供具体的思路与方法。

第二，本研究在探讨决策参与与员工反馈寻求行为之间的关系时考察了工作自主性和角色负荷的中介作用。这为企业激发员工主动的反馈寻求行为提供了新的思路，有助于企业“对症下药”，既可以通过增加员工在工作中的自主性、控制权来发挥决策参与的积极面，也可以考虑决策参与是否会夸大员工工作范畴而产生多角色压力，恰当地让员工参与决策，以上两个方面都有助于决策参与措施带来管理者预期的积极效果，实现激发员工工作中主动行为（如员工反馈寻求行为）的目标。

第三，本研究引入促进调节焦点与防御调节焦点作为调节变量，探讨其对决策参与与工作自主性、角色负荷、员工反馈寻求行为关系的调节作用。个体自我调节倾向的不同，会导致其对决策参与这项收益与风险并存的情景产生不同的态度和理解，通过本文分析有助于管理者针对不同调节焦点的员工实行策略，对具有促进调节焦点的员工应扩大其决策参与机会，合理授权支持其工作，激发其主动的反馈寻求行为；对具有防御调节焦点的员工应注重加强其本职工作的进行，明确其工作角色，减少其因信息超载或精力不足导致的高工作要求感知，进而引发组织期望的结果。所以，本文明确员工个体特质在决策参与发挥效用的过程中

起到的不容忽视的影响作用,有助于企业结合员工自身调节目标来促成组织目标的达成。

1.4 研究内容与方法

1.4.1 研究内容

本文主要内容分为六章,具体安排如下:

第一章 绪论。该章节首要阐明本研究的现实背景与理论背景,分析既有文献的不足,明确提出本文的研究目的及研究问题;其次,阐述本研究的理论意义与实践意义;接着,简明扼要地介绍本篇文章的主要研究内容,并绘制技术路线图呈现全文研究思路。最后,介绍本文的研究方法。

第二章 文献综述。该章节对研究的主要变量决策参与、员工反馈寻求行为、工作自主性、角色负荷、促进调节焦点及防御调节焦点分别展开文献综述,对各变量从概念界定、变量测量、相关研究三个方面展开文献回顾。通过追溯以往文献,一方面为本文的研究奠定坚实的理论基础,另一方面进行文献评述提出已有研究仍需完善的方面,进而引出本文研究主题。

第三章 理论基础与研究假设。该章节对本研究所使用的工作要求-资源模型(JD-R)和调节焦点理论进行重点介绍,从理论的核心概念、核心思想及理论支撑等方面进行阐述。通过分析支撑理论及相关的实证研究结果,结合本文研究问题,构建本文理论模型并进行各变量间的假设推演,进而提出研究假设,并根据假设构建研究模型。

第四章 研究设计与数据来源。该章节首先介绍本研究各变量的测量量表选择、控制变量选择及问卷的编制过程;其次,介绍本研究的问卷获取方法,本研究采用两阶段问卷调查法,对两阶段问卷的发放形式与回收情况和样本特征情况进行说明;最后,介绍本研究所采用的分析工具与方法。

第五章 数据分析与假设检验。本章节要利用获得的企业微观数据检验本研究所提出的研究假设和模型。利用 SPSS26.0、AMOS26.0 作信效度检验、共同方法偏差检验、描述性统计与相关性分析,确定主要研究变量间的关系是否符合预期,再进一步地去验证本文假设是否成立。

第六章 结论与讨论。基于实证检验结果,回顾本文研究问题,得出本文的研究结论。对研究结论进行讨论,探讨本文的理论贡献并为企业实施决策参与这

项管理实践举措提出有针对性的管理建议。最后，指出本文的研究启示以及未来的研究展望。

结合本文的研究主题与内容，绘制本研究的技术路线如图 1.1 所示。

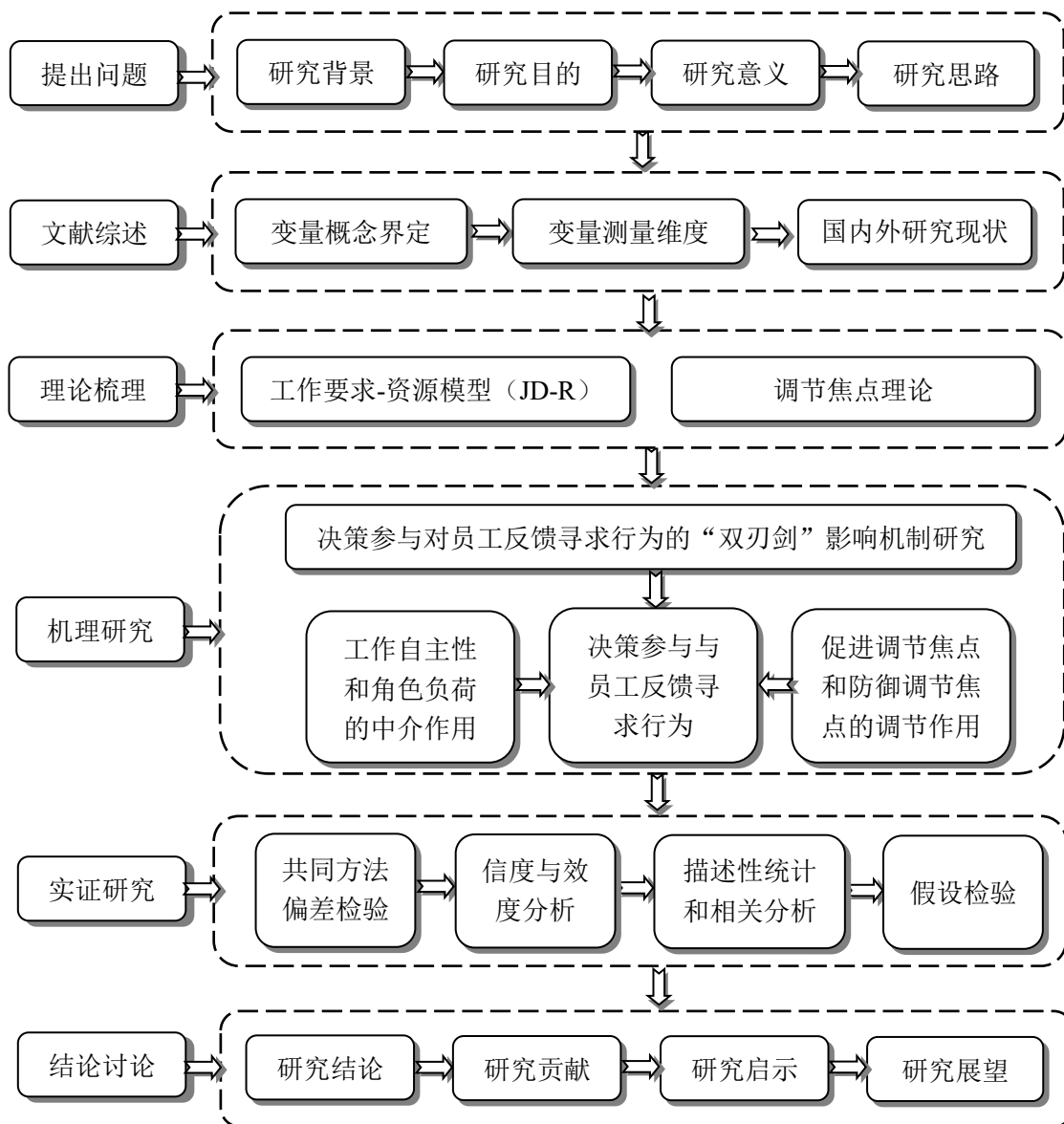


图 1.1 技术路线图

1.4.2 研究方法

本研究基于现实背景和相关文献锚定论文选题，探索决策参与对员工反馈寻求行为的“双刃剑”影响机制，采用工作要求-资源模型（JD-R）和调节焦点理论展开变量间关系阐述，构建理论模型并提出研究假设。本研究采用文献研究法进行论文资料的收集与整理，采用问卷调查法展开论文数据的获取，采用 SPSS26.0 和 AMOS26.0 软件进行数据分析与假设检验，最后，得出本研究的研究结论。因

此, 为了实现本文的研究目的, 本研究主要借助文献研究法、问卷调查法和统计分析法等方法展开本文写作。

(1) **文献研究法**。本研究通过中国知网、Web of Science、兰州财经大学图书馆馆藏书籍、兰州财经大学馆藏电子资源等平台, 对本文主题相关文献进行资料收集与梳理, 归纳综述有关决策参与、工作自主性、角色负荷、员工反馈寻求行为、促进调节焦点及御调节焦点的研究成果, 分析既有研究需要完善的分支, 进而提出本文的研究主题与研究假设。

(2) **问卷调查法**。本研究采用问卷调查法收集数据, 将企业在职员工作为调查对象, 结合研究选择各变量相关的成熟量表进行问卷的编制与数据获取。为了减小共同方法偏差, 本研究采用同源不同时的问卷调查程序, 分两阶段展开问卷收集。

(3) **统计分析法**。本研究以 SPSS26.0 及 AMOS26.0 为工具, 按顺序进行信度、效度、共同方法偏差、描述性统计及相关性、回归分析、PROCESS 插件检验及 BOOTSTRAP 分析等方法, 对研究主题假说进行检验, 得到研究结论。

2 文献综述

2.1 决策参与

2.1.1 决策参与的概念界定

在工作实践中,普通员工作为企业基础性资源参与到企业日常决策和运营中,能促进组织战略和方针政策制定的科学性,也能极大地调动员工的工作积极性。大多企业基于管理需求和组织情境实行决策参与以激发员工活力维系企业的生存与发展。学界也开始关注决策参与的概念论述与影响效果以期为企业管理实践提供借鉴。目前学界对决策参与的概念界定主要分为积极和消极两种观点。

首先,积极观点主要从两方面的视角出发,一方面从赋予员工决策参与的权力出发,Allen等(2003)认为决策参与给予员工参与组织决策制定的机会,使得员工工作中的控制权和话语权增加,也促使员工工作内容丰富化^[20];后高记和段蓉蓉(2022)结合Mitchell最初对决策参与的定义,将其定义为组织和管理者赋予员工在组织决策中积极发言、共同探讨参与决策制定的权力,即组织允许员工在不同程度上参与到组织的各项决策计划中来^[8]。另一方面,从决策参与的本质出发界定决策参与是一种典型的组织内部学习行为,Teece等(1997)表明决策参与的本质是一种持续推进组织内部知识资源的更新和整合的能力^[21];后Chipika和Wilson(2006)定义决策参与是一种典型的组织内部学习行为,学习资源的取得基于员工在决策中的参与度中的信息收集、分析和共享^[22];后Alegre和Chiva(2008)提出决策参与作为一种组织成员内部学习的形式,能够反映在组织决策过程中组织成员的影响水平,也体现决策过程中群体知识资源整合的能力^[23];Rui和Lian(2011)认为决策参与是员工间知识分享活动,并提出组织流程变革、管理改进和产品更新的新想法^[24],有利于员工体现自身价值和营造良好的组织知识氛围,结合员工与高管的智慧促进决策的明锐科学^[23]。

其次,决策参与概念界定的消极观点认为,决策参与不可避免地使得员工工作范畴扩大化,员工需要付出额外的精力与体力应对组织安排的决策参与,增加员工角色内外的工作任务和负担^[8],这种工作任务和负担的加重对员工工作要求提高,会引发员工的精力负荷和角色冲突^[25];决策参与也暗含了“组织和管理者的期望”,在个体工作资源和时间有限的条件下,这种期望可能是一种隐形的工作

要求，造成员工角色压力感和疲劳感^[26]。

综上所述，本文认为决策参与是一种积极和消极并存的工作行为。决策参与是组织和管理者赋予员工参与到组织各项决策制定过程中的权力，在这个过程中组织成员积极对话、展开内部讨论，是一种知识资源的整合与优化，但决策参与也可能扩大员工工作范畴或提升员工工作要求而对组织和个人发展产生一些负面影响。

2.1.2 决策参与的测量

决策参与是企业管理实践中为提升员工工作积极性和决策科学性而不得不实行的一项管理措施，现有学者研究大部分将决策参与作为整体维度进行测量，虽然部分学者按照决策参与的基本原理、参与流程与参与形式等方面进行了决策参与的维度划分，但有关决策参与的多维度测量量表仍然匮乏。本文主要综述决策参与的单维度测量量表。Siegel 和 Ruh 是最先开发出决策参与测量量表的学者，我国学者李欣珂（2019）^[6]采用其测量量表测量决策参与，量表共计编制 5 条题项，主要是咨询员工工作中的决策参与程度，例题如“在这个组织中，我经常参与到与我工作相关的决策中”。高记和段蓉蓉（2022）^[8]采用 Steel 和 Mento 在 1987 年开发的测量量表测量决策参与，量表共计编制 4 条题项，测量的重点依然是员工是否有机会参与到组织决策中，例题如“在这个组织中，组织常鼓励员工参与工作相关的决策”。后 Alegre 和 Chiva（2008）^[23]开发决策参与的测量量表，量表共计编制 3 条题项，主要询问员工意见在决策制定中的体现，例题如“在组织的重要决策过程中，管理者经常听取、收集员工意见和反馈”。目前应用最为广泛的是 Alegre 和 Chiva（2008）^[23]研发的量表，此量表被我国学者葛元骏^[7]、李树文^[10]、孙锐^[19]等学者在决策参与的测量量表中多次运用和选取，所以本研究将选取 Alegre 和 Chiva（2008）^[23]所开发的量表作为决策参与的测量量表。

2.1.3 决策参与的相关研究

理论界对决策参与的研究探讨陆续从 1973 年展开，发展至今，已衍生出各类相关研究。一开始学界探究决策参与产生与实施的原因，Miller 和 Monge（1986）提议在合适的组织环境中落实员工决策参与的机会，以满足员工更高层次的需求，例如自我表达和独立性^[27]。Liden 等（2000）也主张在企业实现决策参与，领导赋权下属员工决策参与的机会能改善员工工作表现^[28]。总体上看，在该研究主题

的起步阶段,学者们主张在组织中落实决策参与而发挥其积极面,但对决策参与的作用机制和适用场景尚不明晰,也鲜少将其与组织情境相结合而展开探讨。

随着市场环境的变化和新兴技术的兴起,决策参与成为组织管理实践中不得不推行的一项管理措施,由此引发学界对决策参与在组织与个体层面的研究更加细化,探究其产生的前因变量和影响结果等方面。首先,前因变量主要从组织情境、领导因素和个体层面展开探究。已有研究中,组织情境层面的前因变量包括容错动态性^[10]、组织情绪能力^[18]、战略人力资源管理^[19]、双元环境^[19]、人力资本^[29]等,领导因素层面的前因变量包括感知领导信任^[6]、共时性双元领导^[7]、参与式领导风格^[30]等,个体层面的前因变量包括个体自尊^[8]、自我效能感^[6]、自我牺牲精神^[30]等。

其次,决策参与的影响结果方面主要围绕个体和组织层面展开,组织层面的结果变量主要集中于对组织绩效的研究上,如图 2.1 所示。决策参与的影响结果在个体层面的研究比较细化和分散。具体来说,Allen 等(2003)^[20]、Hancer 和 George(2003)^[31]、刘松博等(2013)^[32]、Silla 等(2020)^[33]、高记和段蓉蓉(2022)^[8]等学者围绕决策参与赋予员工的工作自主权和决策权展开研究,表明决策参与通过让员工参与决策制定的过程,在这个过程中赋予员工的工作自主权和决策权,能给员工提供更多在决策、任务执行、信息找寻方面的自由,有利于员工工作自主性和主动性发挥,这为后续学者展开决策参与对员工主动行为的研究奠定了基础;在中介机制层面,部分学者将研究焦点放在个体情绪和情感方面,认为决策参与能提升员工心理所有权^[6]、基于组织的自尊^[8]和情感承诺^[34]等;另外,Allen 等(2003)^[20]、Kitapci 和 Senzen(2007)^[35]、刘松博等(2013)^[32]、高记和段蓉蓉(2022)^[8]等学者认为决策参与为员工主动行为的发挥提供机会特性,更高的决策参与水平将导致员工更进一步的建言行为^[8]、员工创新行为^[32]信息寻求和工作反馈^[35]等主动行为;还有,我国学者葛元骏(2022)^[7]、李树文(2021)^[18]、孙锐(2018)^[19]等将决策参与视为一种典型的组织内部学习行为探究其对员工突破性创新、组织绩效和组织创新的影响。

最后,随着研究的深入,部分学者还探讨了决策参与对员工个体行为的其他可能性。决策参与不可避免地使得员工工作范畴扩大化,增加员工角色内外的工作任务和负担^[16]。这种工作任务和负担的加重对员工工作要求提高,会引发员工

的精力负荷和角色冲突^[25]，进而导致员工建言意愿降低^[8]。李树文等（2021）认为决策参与不一定正向影响组织绩效，推断决策参与在容错动态性与组织绩效间可能是倒 U 型中介效用^[10]。

基于以上，已有学者已从多个视角和层面出发试图对决策参与的前因变量和影响结果展开系统的论述与探讨。图 2.1 为本研究梳理的决策参与的相关研究。

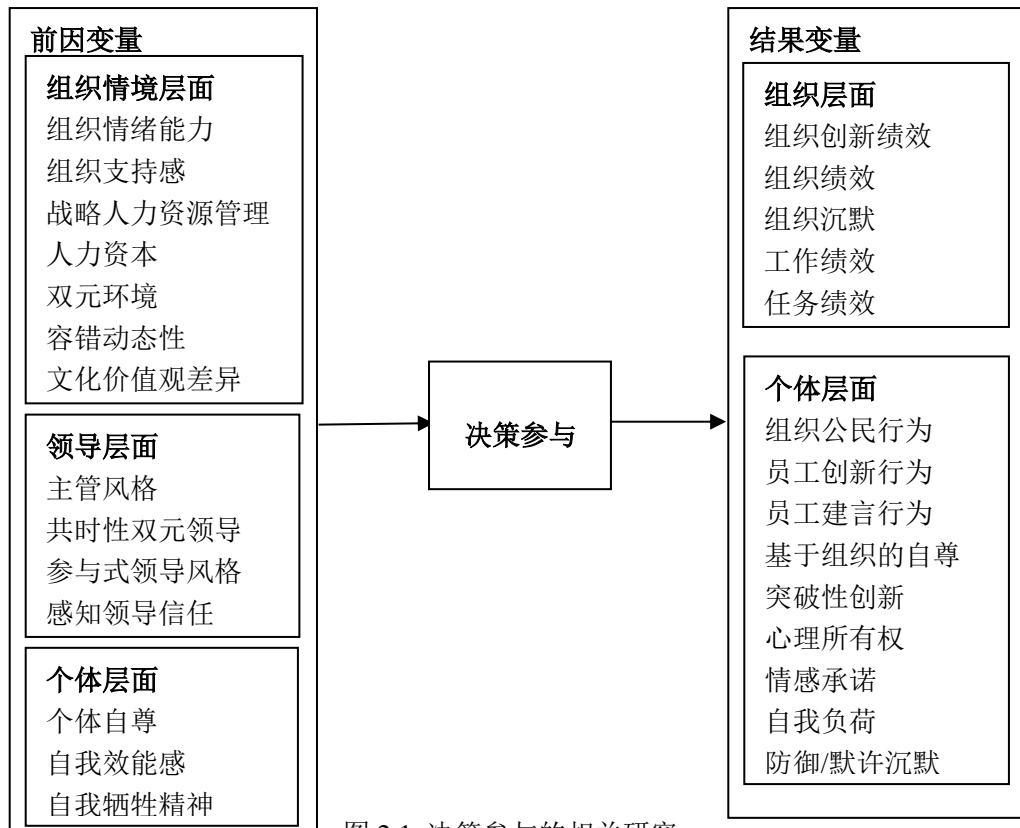


图 2.1 决策参与的相关研究

资料来源：作者整理

2.2 工作自主性

2.2.1 工作自主性的概念界定

学界对于工作自主性的研究与探讨由来已久，研究重心围绕着决策权视角展开，探究员工对自身工作的自主决策程度会为其带来的影响效果^[36]。从决策权视角来看工作自主性的概念界定，王益富等（2012）基于 Turner 和 Lawrenc 对工作自主性的相关概念界定，将工作自主性定义为个体在处理和完成工作任务进程中所拥有的自主权多少，即在执行工作任务时期望实现自决的程度^[37]。Cordery 和 Morrison（2010）对 Hackman 和 Oldham 的工作自主性定义进行概述，认为工作自主性为员工在工作方法选择和工作任务执行时所拥有的自由决定权，表明员工

的“决策权”体现在工作中的控制权和工作行为表现机会^[38]。后丁越兰指出 Cordery 和 Morrison (2010) 对工作自主性的定义未区分其与工作独立性的差异^[36]，后面学者的研究将工作自主性的主要内容进行明确，工作自主性是指个体对工作完成情况自主控制的方面，其中，丁越兰 (2018) 界定工作自主性是反映组织对员工能力的认可程度和组织赋予员工工作过程中自主决策的程度^[36]。胡恩华等 (2023) 从 Kirmeyer 和 Shirom 对工作自主性“决策权”角度简单总结工作自主性的定义，表明工作自主性指个体在工作方法选择、做出工作安排和遵循工作标准等方面中自我把控的程度^[39]。

综上，工作自主性主要反映个体对工作的自主控制和决策程度对其带来的影响效果。本文结合近些年丁越兰和胡恩华对工作自主性的定义，对工作自主性做出如下界定：工作自主性指个体在工作方法选择、做出工作安排和遵循工作标准等方面中自我把控的程度和组织对员工能力的认可程度。

2.2.2 工作自主性的测量

随着对工作自主性探究的深入，学者们对工作自主性也构建了从单维到多维的测量量表。首先，单维度测量层面，胡恩华 (2023)^[39]和杜娟 (2022)^[40]等多位学者采用 Kirmeyer 和 Shirom 在 1986 年开发的测量量表测量工作自主性，量表共计 7 条题项，例题如“工作时间我能自由决定干什么”；曾练平 (2021)^[41]和吴金南 (2022)^[42]等部分学者采用 Spreitzer 依据工作中自我控制的程度开发工作自主性的测量量表，量表共计 3 条题项，例题如“我在工作中有很大的自主权”，该量表被证实有很高的信度。其次，多维度测量层面，Breugh (1985) 根据工作自主性的内在结构开发了安排自主、方法自主、标准自主的三维度测量量表，量表共计开发 9 条题项，将工作自主性的测量拓展到具体怎么做、如何做等更细化的层面^[43]；罗渝川 (2003) 开发更全面的工作自主性的测量量表，将工作自主性划分为九个维度，分别是实际监控、行为控制、环境控制、工作方法、兴趣、责任心、自我效能感、情绪策略、目标定位，量表共计开发 57 条题项^[44]；Morgeson 等 (2006) 将工作自主性分为决策自主性、安排自主性和方法自主性而开发工作自主性的三维度测量量表，量表共计 9 条题项，该量表被证明具有较高的信效度^[45]。因为本文更多关注的是工作自主性在决策权视角的测量，将采用我国学者丁越兰 (2018)^[36]、曾练平 (2021)^[41]和吴金南 (2022)^[42]等借鉴较多的 Spreitzer

开发的工作自主性的测量量表作为本研究中对工作自主性的测量量表。

2.2.3 工作自主性的相关研究

从目前现有的研究结果来看,许多学者的研究是将工作自主性作为结果变量、中介变量和调节变量的考察,大部分实证结果认为工作自主性与员工的责任承担、工作情绪/情感、积极的工作结果等方面都具有正向影响效应。

首先,关于工作自主性的前因变量研究,学者们分别从组织情境层面、领导风格层面、其他因素层面进行了探索。组织情境层面,研究证实企业-工会耦合关系归因^[39]、弹性工作制^[46]、远程工作^[47]等组织情境能影响员工工作自主性,具体来说,企业-工会耦合关系的福祉提升归因、弹性工作制和远程工作等组织情境因素,赋予员工较大的工作自由度和灵活性而正向影响员工工作自主性;领导风格层面,已有研究分别从放任型领导^[48]、工作狂领导^[49]、道德领导^[50]等领导风格出发作为激发员工工作自主性的前因变量探究;此外,部分学者还探讨一些其他因素对员工工作自主性的影响机制,如图 2.2 所示。

其次,关于工作自主性的影响结果主要分为以下几个层面,具体来看:

第一,在工作自主性对员工工作情绪/情感方面。工作自主性与多个积极情绪/情感的诱发有关,比如满意度、热情、幸福感和情绪耗竭等。Prottas 和 Thompson (2006)^[51]的研究表明工作自主性对员工工作满意度、生活满意度即家庭满意度都具有正向的影响效应。Bizzi 和 Soda (2011)^[52]表示当员工感知能在自我工作中进行自主地选择,员工会变得更加愿意参与工作,进而拥有更高的工作热情。曾练平等(2021)^[41]认为工作自主性作为工作领域重要的工作资源之一,能促进员工抢抓工作机会和发挥个体主动性,进而提升其工作满意度促进员工幸福感。吴金男等(2022)^[42]认为高工作自主性的员工在工作中拥有较多的工作资源,因而具备更多自由灵活处理所获得的信息,进而采取积极的认知策略而体验到更少的情绪耗竭。

第二,在工作自主性对员工引发积极结果方面。研究表明,高工作自主性的员工在工作中拥有较高的自决程度,会对个体的心理状态和工作产出产生积极影响^[53]。具体来说,刘燕和范巍(2005)^[54]、Park 和 Jang (2015)^[55]等学者发现工作自主性对员工心理健康具有积极的作用效果。此外,在工作自主性对员工行为的影响层面,研究证实,工作自主性使得个体的自主性需求得到满足,促使个

体的内部工作动机被激活，有利于提升员工敬业度^[53]和员工建言行为^[56]；刘柳（2022）^[46]、付景涛^[47]、王辉^[48]、李全^[49]等学者认为工作自主性给予员工较大的工作自决度和宽容度，有利于其探索新知识、新方法开展创新行为；杜娟等（2021）^[40]学者研究探讨工作自主性有助于员工积累知识技能，进而导致更加积极地知识搜寻与获取行为；胡恩华（2023）^[39]、付景涛（2022）^[47]、王辉（2022）^[48]等学者从激励效果层面表明，组织赋予员工工作自主性反映组织对员工工作的支持和尊重，能增强员工的组织认同感和工作责任感，进而能影响员工工作绩效和工作重塑行为。

综上，已有学者对工作自主性前因研究和影响结果的探究，为本篇文章探究决策参与给予员工工作中的控制权和话语权，注重共同决策权和员工工作自主性的发挥能否激发员工工作中的主动性和积极心理状态，进而为开展更多组织所看重的积极行为（如员工反馈寻求行为）奠定了基础。图 2.2 为本研究梳理的工作自主性的相关研究。

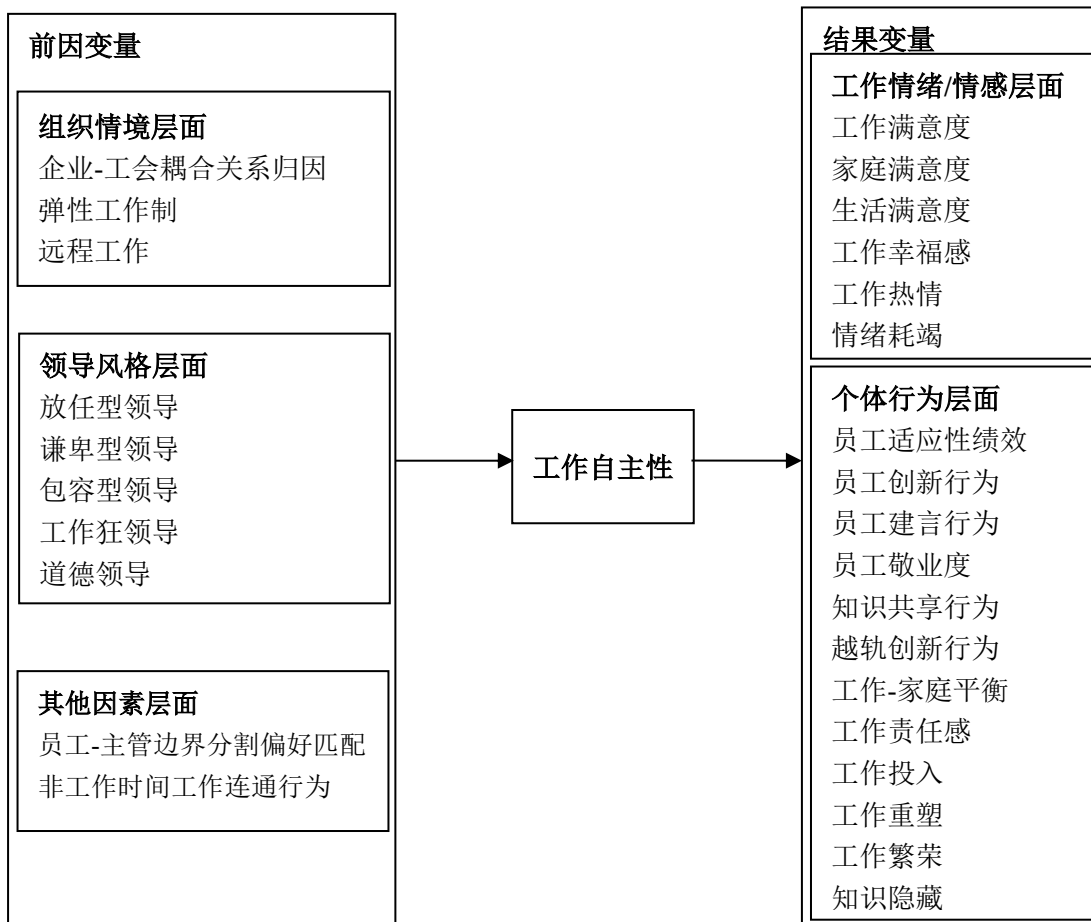


图 2.2 工作自主性的相关研究

资料来源：作者整理

2.3 角色负荷

2.3.1 角色负荷的概念界定

早期研究中将角色压力作为角色负荷的范畴进行笼统地整体研究,但随着研究的深入发现角色负荷不同于角色压力,我国学者姜荣萍(2020)基于 Kahn 在 1964 年对角色负荷的定义,界定角色负荷指一种阻碍性压力源,是在个体资源有限的前提条件下,组织对个体角色要求或领导对角色的期望超出员工有限的资源和精力,导致个体无法完成过多角色任务而产生的压力体验^[57]。

现有研究中有关角色负荷的概念界定,学者们主要是基于“时间有限”、“资源有限”、“时间和资源都有限”等角度对员工角色负荷做出明确的概念界定。首先,持“时间有限”角度的学者认为,员工之所以产生角色负荷是因为个体时间不足,导致不能满足多个角色的需求,即由于过多的时间压力而产生角色负荷^[58]。其次,持“资源有限”角度的学者界定角色负荷表明,角色当事人受自身资源(如工作经验与知识技能)的限制难以完成角色中复杂和困难的工作任务^{[59][60]},即角色负荷为个体无法完成角色要求时产生的压力体验。最后,持“时间和资源都有限”的学者认为由于个体的可用时间、工作能力、把控的个体资源都有限的前提条件下,对员工的角色要求或期望超过了一定的难度或既定的工作量,导致员工没有额外的时间和精力实现多角色任务要求而产生的压力体验^[61]。

综上所述,已有学者分别基于“时间有限”、“资源有限”、“时间和资源都有限”的角度对员工角色负荷做了具体的概念界定,本文决定采用姜荣萍(2020)从“时间和资源都有限”的角度对角色负荷的概念界定,即角色负荷指一种阻碍性压力源,是在个体时间和资源有限的前提条件下,组织对个体角色要求或领导对角色的期望超出员工有限的资源和精力,导致个体无法完成过多角色任务而产生的压力体验^[57]。

2.3.2 角色负荷的测量

学界关于角色负荷的测量维度主要分为单维测量量表和二维测量量表。首先,单维度测量层面,王红丽和张筌钧(2016)^[62]、王静(2019)^[63]、姜荣萍(2020)^[57]、于维娜等(2022)^[64]多位学者采用 Schaubroeck 在 1989 年开发的角色负荷的测量量表,量表共计 3 条题项,该量表被学者们广泛运用,被证明具有很高的

信度，例题如“我总会没有充足的时间或精力来完成岗位要求的工作任务”。另有学者采用 Brown 等学者在 2004 年开发的量表测量角色负荷^[65]，量表共计 4 条题项，例题如“在工作中，我可能会经常性加班”。

另外，还有学者探究提出角色负荷的二维测量量表。一种是依据压力性质的不同分为定性角色负荷和定量角色负荷，前者指单位时间内个体拥有过重的任务量，后者指由于个体资源（知识技能或工作经验）的不足难以完成过于复杂的工作任务，但是关于这一划分的测量量表也未被开发，仅可依据 Yousef（2002）^[60]编制的压力诊断调查量表进行测量。另一种依据压力源的不同分为家庭角色超载、工作角色超载，分别测量员工在家庭或工作中由于时间和资源有限感知到的任务过重^[66]，但是测量家庭和工作中角色负荷具体的题项仍然缺乏，Matthews 等（2013）^[66]对家庭与工作角色负荷两维度的测量，依据已有学者开发的成熟量表进行了修订与测量。本文采用王红丽和张筌钧（2016）^[62]、王静（2019）^[63]、姜荣萍（2020）^[57]、于维娜等（2022）^[64]多位学者广泛使用和认可的量表作为本文角色负荷的测量量表。

2.3.3 角色负荷的相关研究

国内学者近年来才开始关注角色负荷的研究，高水平的研究成果相对不足。鉴于此，本研究将梳理重点放到国外的文献。姜荣萍（2020）基于 Kahn 在 1964 年对角色负荷的定义，界定角色负荷指一种阻碍性压力源，是在个体资源有限的前提下，个体角色要求或领导对角色的期望超出员工有限的资源和精力，导致个体无法完成过多角色任务而产生的压力体验^[57]。如果长时间处于这种情景中可能会对员工工作满意度、组织承诺等产生负面影响^[68]。

目前学界对角色负荷的研究主要探究其前因影响因素和影响结果。在前因影响因素层面，主要探讨个体因素和组织因素对员工角色负荷的影响。个体因素方面，研究证实，个体性别、年龄、职位、学历等的不同，都会使得员工产生不同程度的角色负荷^[62]。其次，个体因素方面还考察了个体的特质，相关研究分析得出，高自我效能感、积极追随特质的员工更有能力与信心在面临时间与压力紧张的情景下处理问题，感受到的角色负荷较低^[69]。另外，许多学者探究组织因素也是角色负荷的影响因素之一^[67]。研究表明组织支持^[62]、感知上级信任^[62]、领导风格（比如家庭支持型主管行为^[57]、仁慈型领导^[65]）、工作情境^[67]等组织因素会对

员工角色负荷产生影响，如图 2.3 所示。

角色负荷的影响结果方面主要考察工作情绪和工作行为。工作情绪层面，已有研究表明，当个体在不充分的时间段内要回应多个角色任务，会使得员工产生角色负荷感，从而导致公民疲劳^[59]、工作压力^[62]、情绪耗竭^[62]、工作倦怠^[63]、自我负荷^[64]等消极工作情绪的出现。其次，工作行为层面，角色负荷与员工工作行为呈负相关关系。具体来说，Brown（2005）^[70]、Jones（2007）^[58]等学者早期研究表明角色负荷使得个体产生资源分配冲突和对工作环境的控制能力下降，导致员工工作投入下降，不愿在工作中主动付出；姜荣萍（2020）^[57]、Tang（2020）^[71]等学者基于工作需求-资源模型分析表明角色负荷是组织内一种典型的工作要求，在个体资源有限的前提条件下，角色负荷导致个体资源分配不均而引发工作家庭冲突；王静（2019）^[63]、于维娜（2022）^[64]等学者也探究说明角色负荷高的员工自我控制能力较低，更容易做出工作偏差行为（如离职行为）并影响其非工作时间的恢复体验。

综上，已有学者对角色负荷影响因素和影响结果的探讨，为本篇文章探讨决策参与使得员工工作范畴扩大化是否会引发员工消极情绪产生角色负荷感，进而导致员工在组织中较低的反馈寻求行为奠定了基础。图 2.3 为本研究梳理的角色负荷的相关研究。

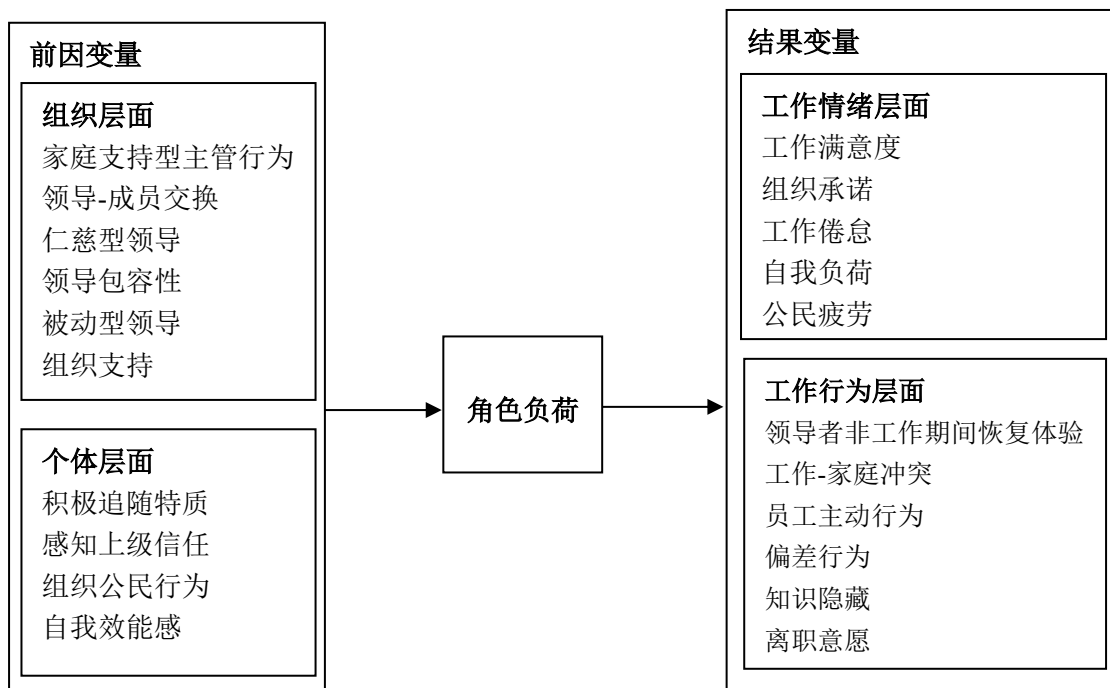


图 2.3 角色负荷的相关研究

资料来源：作者整理

2.4 员工反馈寻求行为

2.4.1 员工反馈寻求行为的概念界定

为应对“乌卡时代”到来和组织变革致使个体衍生的工作不安全感，员工发现积极主动在组织中寻求有价值的信息有利于改进自身工作绩效、明晰工作角色、促进组织适应性。这种积极主动的信息寻求行为引起了学界的广泛关注，并界定其为员工反馈寻求行为^[72]。张燕红和廖建桥（2014）梳理员工反馈行为的已有研究，对 Ashford 最初从心理学理论视角的员工反馈寻求行为进行概念阐述，认为员工反馈寻求行为是员工主动向同事或上级领导寻求反馈获得对自我有价值的信息，这种正面反馈获得的信息使得员工明确自身工作中存在的不足而促使员工改善自身工作表现^[72]。Ashford 最初对员工反馈寻求行为的概念界定为其在各领域的相继探究奠定了基础。Porath 和 Bateman（2006）认为员工反馈寻求行为是一种通过主动搜寻有关自身发展的信息而不断进行自我适应和调节的策略^[73]。张燕红和廖建桥（2014）界定员工反馈寻求行为，认为员工反馈寻求行为是个体在组织中积极主动地寻求有价值的信息以适应个人和组织发展需求的一种主动性行为，还指出员工反馈寻求行为是由一系列行为而形成的过程^[72]。张燕红和廖建桥（2014）对员工反馈寻求行为的概念界定明晰，近年来国内学者对员工反馈寻求行为的研究大都遵循这一概念界定。部分学者依据 Ashford 和 Cummings 对员工反馈寻求行为的研究，从资源理论视角出发认为反馈寻求行为是“员工有意识地投入一定程度的时间与努力去找寻有价值的信息，依据所获得的信息评估自身行为是否恰当的过程”^[74]。

综上，结合已有学者对员工反馈寻求行为的概念界定，本文采用国内学者张燕红和廖建桥（2014）对员工反馈寻求行为的概念界定，即员工反馈寻求行为是个体在组织中主动地寻求有价值的信息以适应个人和组织发展需求的一种主动性行为。

2.4.2 员工反馈寻求行为的测量

关于员工反馈寻求行为的测量量表大多数都是单维度测量量表，分别被学者广泛运用。胡晓龙（2018）^[74]、邢讷（2018）^[75]、任巍（2020）^[76]等学者采用 Ashford 在 1986 年开发的员工反馈寻求行为量表，量表共计 7 条题项，其中包括

3 条询问式反馈寻求行为题项和 4 条监控式反馈寻求行为题项。Miller 和 Jablin (1991)^[77]依据员工反馈源的不同,从同事和上级反馈角度开发员工反馈寻求行为测量量表,共计 6 条测量题项,该量表被大多数学者证实具有较高的可信度。刘冰(2017)^[12]、陈明淑(2019)^[77]、林海川(2021)^[79]等学者采用 Callister 等开发的员工反馈寻求行为的测量量表,该量表测量的侧重点在员工询问式反馈和观察反馈的频率,量表共计 11 条题项,例题如“我会向身边的同事询问我都工作做的如何”。谢俊(2012)^[80]、张燕红(2017)^[81]、闫敏(2017)^[82]等学者采用 Vandewalle 等开发的量表测量员工反馈寻求行为,量表共计 5 条题项,例题如“我向上级咨询我的工作角色及上级对我的工作期望问题”。另外, Krasman (2010)^[83]开发三维度量表测量员工反馈寻求行为,三个维度分别为直接询问、间接询问及反思评价。本文综合分析以上各量表的特点,结合本文研究主题,采用 Miller 和 Jablin(1991)^[77]依据反馈源不同开发测量员工反馈寻求行为的量表。

2.4.3 员工反馈寻求行为的相关研究

在工作环境中,反馈作为一种有价值的信息获取方式在管理实践中被频繁使用,但员工与组织之间的反馈由于存在“信息差”而导致“反馈真空”问题,为了使得“反馈真空”问题得到有效规避,组织支持员工主动向同事或上级领导寻求反馈以获得对自我有价值的发展信息^[72]。但主动寻求反馈会使得的个体的自尊和自我形象面临受损的风险^[72],导致个体主动寻求反馈的意愿受到打击。因而,学者们从多个角度出发对如何激发员工反馈寻求行为的诱发机制和影响路径进行了讨论。

已有研究主要从个体因素、组织因素等两个层面深入探究影响员工反馈寻求行为的因素。从个体层面来看,分为个体特质层面和个体认知层面,个体特质层面已有研究表明自尊^[72]、调节焦点^[76]、积极个性^[72]、自我效能^[84]等个体特质能影响员工反馈寻求行为;具体来说, Brown 等(2001)认为员工反馈寻求行为与个体自我效能密切相关,高自我效能的员工通过主动寻求反馈找寻自我价值^[84];张燕红和廖建桥(2014)文献梳理发现,在自我管理及协调组织工作任务方面,个体控制意愿较强的新员工在组织中更愿意主动寻求信息,另外个体控制意愿较强的新员工往往具有更高的工作积极性以应对工作中存在的不确定性^[72];以上研究为本文研究决策参与赋予员工工作控制权和参与权,由于个体自我效能不同

（促进调节焦点、防御调节焦点）是否会引发员工的反馈寻求行为奠定基础。其次，个体因素层面还探究了个体认知差异对员工反馈寻求行为的影响；研究证实，未来工作自我清晰度^[11]、资质过高感^[77]、效忠主管^[80]、学习性目标导向^[85]、规避性目标导向^[85]等个体认知能影响员工反馈寻求行为；具体来说，Park 等（2007）研究结果表明以学习目标为导向的员工更乐意通过反馈寻求信息进行自我调整，且所获得的信息与个体期望正相关，而以规避性目标为导向的员工感知到更多的反馈寻求成本，因而所获得的信息与个体期望负相关^[85]。Park 等学者的研究结果为本篇文章所述决策参与对个体学习主动性较强的员工激发其工作自主性而进行反馈寻求行为，对个体目标规避的员工引发其角色负荷降低其反馈寻求行为奠定基础。

从组织因素层面来看员工反馈寻求行为的前因变量，一方面现有研究重点探究领导因素对员工反馈寻求行为的影响，例如领导奖励缺失^[2]、谦卑型领导^[5]、包容型领导^[12]、辱虐管理^[74]、领导幽默^[76]、真实型领导^[81]等。另一方面，现有研究重点探究组织情境对员工反馈寻求行为的影响，研究表明友好反馈文化^[82]、组织架构^[86]、组织支持^[87]、充满乐趣的工作场所^[88]等组织情境因素能影响员工反馈寻求行为；具体来说，Gupta（1999）研究表明组织结构会对员工反馈寻求行为有一定程度的影响，组织结构越趋向于扁平化更能刺激员工工作自主性进而引发员工反馈寻求行为^[86]；Whitaker 等（2007）表明支持性的组织反馈环境更能增进员工与同事、上级间的交流互动频率，亦可以减少员工反馈寻求过程中的信息成本^[87]，促使个体角色任务清晰化；石冠峰和姚波兰（2019）认为充满乐趣的工作场所作为一种独特的激励方式能够激发员工主动的反馈寻求行为^[88]。本文引入决策参与这项管理措施，重点探究组织情境层面因素对员工反馈寻求行为的影响。

部分学者的研究探讨了员工反馈寻求行为的影响效应，认为员工反馈寻求行为与员工创新^[77]、新员工社会化^[81]、工作绩效^[89]等行为密切相关。陈明淑（2019）^[77]、王石磊和彭正龙（2013）^[90]等学者认为员工寻求反馈有利于找寻自我目标、评估自身价值、把控角色和任务、整合个体与组织资源，能促进员工积累知识资源和多样化思考，促成其产生更多新颖、有效的想法开展创新行为。张燕红（2014）^[72]、张燕红（2017）^[81]、王石磊和彭正龙（2013）^[90]等学者提出新员工在不确定性的新环境中重视反馈带来的价值成长，因而会更加积极频繁地在组织中寻找反

馈信息，促使员工快速地适应与融入组织。Whitaker（2007）^[87]、谢俊（2012）^[80]、张建平（2020）^[89]等学者研究表明反馈寻求行为使得个体任务明晰化，进而正向影响员工工作绩效。

综上，已有学者从个体因素、组织因素和影响效应等多个层面出发，对员工反馈寻求行为展开探讨，这为本文研究探究组织采取决策参与积极的管理措施赋予员工更大地工作自主性和灵活性，也使得员工的工作范畴扩大化，为怎样影响员工的角色感知与反馈寻求行为提供了良好的借鉴。图 2.4 为本研究梳理的员工反馈寻求行为的相关研究。

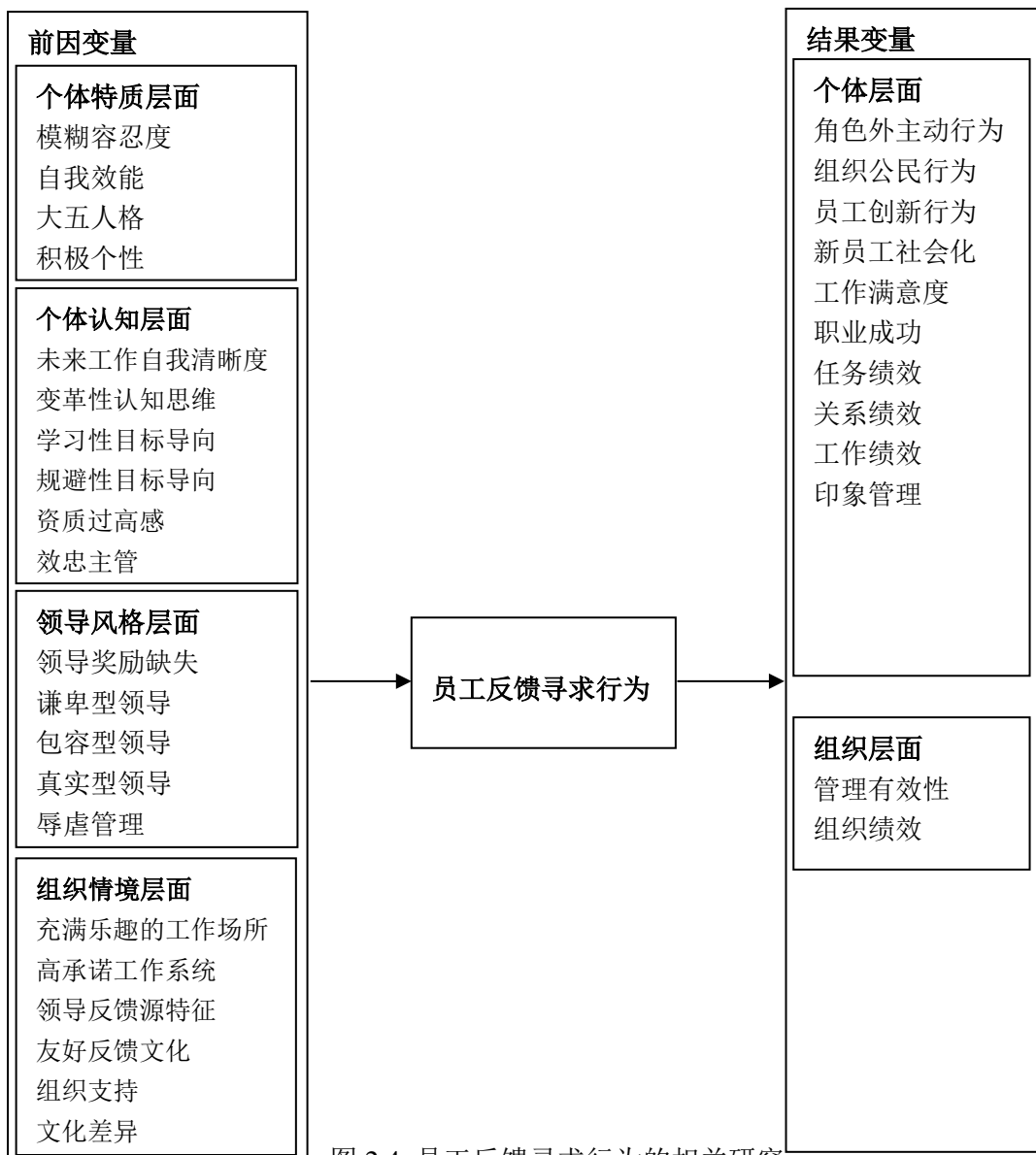


图 2.4 员工反馈寻求行为的相关研究

资料来源：作者整理

2.5 调节焦点

2.5.1 促进调节焦点与防御调节焦点的概念界定

在人们日常行为决策中对方法和路径做出选择时，一直都遵循“进取-规避原则”，享乐主义认为之所以遵循“进取-规避”原则是因为人们“趋利避害”的天性所趋使的，以此来揭示人们做出选择的动机实质，但缺乏对两种不同趋向的区分^{[91][92]}。Higgins（1997）提出调节焦点理论，对“趋利”和“避害”进行详细具体的区分，并阐述这两种不同的趋向是如何形成及通过怎样方式和路径来实现的^[91]，加深了人们对自我行为动机和策略选择的理解。调节焦点理论指出，人们在实现自我目标过程中受不同调节倾向的影响，个体追求的目标期望和实现路径也不一致^[91]。调节焦点理论解释个体在追求期望目标时拥有两种自我调节体系分别为：促进调节焦点和防御调节焦点^[93]。已有研究证实，个体的促进调节焦点体系和防御调节焦点体系是同时存在的，但是哪种焦点占据主导依赖于个体特质或情境因素^[94]。调节焦点又被分为特质性调节焦点和情境性调节焦点，其中特质性调节焦点受个体性情^[17]、大五人格^[17]、自我评估倾向^[92]等个体特质的影响，而情境性调节焦点由工作环境或任务影响个体自我调节倾向^[92]。本文所论述的调节焦点是围绕情境性调节焦点的论述而展开的。

调节焦点理论解释个体在追求期望目标时拥有两种自我调节体系分别为：促进调节焦点和防御调节焦点^[93]。以促进调节焦点为自我调节倾向的个体，在追求自我目标时着眼于实现积极结果和期望（对积极结果的出现敏感），采取趋近策略的方式来追求自己的理想、抱负等目标，以达到自己想要的成长、进步和成就，在整个过程中个体会经历从快乐到沮丧的情感变化；以防御调节焦点为自我调节倾向的个体，在追求自我目标时着眼于规避消极结果和预期（对消极结果的出现敏感），采取回避策略追求义务、职责等责任目标，通过避免失败实现预期的结果与状态，进而取得自我履职、保护和安全，在这个过程中会经历从平静到激动的情绪变化^{[92][93]}。两种不同调节焦点会引导个体差异化的行为表现，具体见表 2.1。

表 2.1 促进调节焦点和防御调节焦点的差异

类别	促进调节焦点	防御调节焦点
需求导向	追求积极结果满足成长需求	规避消极结果满足安全需求
期望状态	实现理想自我	实现应该自我
实现策略	追求成功的趋近策略	避免失败的回避策略
结果反应	对积极结果的出现敏感	对消极结果的出现敏感
情绪跨度	快乐-沮丧	平静-激动
风险态度	承担风险	规避风险

资料来源：作者整理

2.5.2 促进调节焦点与防御调节焦点的测量

Higgins 等（2001）设计调节焦点问卷来调查个体行为的倾向性，量表共设计 11 条题项，其中 6 条题项测量个体促进调节焦点，其余 5 条题项测量个体防御调节焦点，该问卷通过行为发生频率来进行测量，操作起来比较困难。邓志华和肖小红（2020）^[95]、王琦琦（2021）^[96]等学者采用 Lockwood 等开发的量表测量调节焦点，量表共计 18 条题项，其中促进调节焦点和防御调节焦点各设置 9 条题项，促进调节焦点的例题如“大体上讲，我的精力专注在追求正面的事情上”，防御调节焦点的例题如“大体上讲，我的精力专注在规避负面的事情上”。刘德文等（2023）^[97]、韦彩云等（2023）^[98]多位学者采用 Wallace 和 Chen 开发的促进/防御调节焦点的测量量表，量表共计设置 12 条题项，两种类型的焦点各设置 6 条题项，促进调节焦点的例题如“我专注于有限时长中完成更多工作任务”，防御调节焦点的例题如“我在工作中专注于遵守规章制度”。部分学者采用 Neubert 等（2008）^[99]开发 18 条题项测量量表以测量个体调节焦点，两种类型的调节焦点各设置 9 条题项，促进调节焦点的例题如“在工作中，为了成功实现目标而冒险”，防御调节焦点的例题如“在工作中，履行工作职责比较重要”。还有学者采用 Zhou 等（2012）^[100]编制的调节焦点量表，量表共计设置 7 条题项，其中促进调节焦点的有“我会专注在怎样取得好结果”等 4 条题项，防御调节焦点的有“我常忧虑自己不能完成工作目标”等 3 条题项。本文采用 Zhou 等（2012）^[100]编制的员工调节焦点量表展开本文调节焦点的测量。

2.5.3 促进调节焦点与防御调节焦点的相关研究

Higgins (1997) 认为人们在实现自我目标的过程中受不同调节倾向的影响, 进而提出了调节焦点理论^[91]。调节焦点理论解释个体拥有两种自我调节体系分别为: 促进调节焦点和防御调节焦点^[93]。近些年来, 调节焦点理论被具体地运用于工作实践中解决工作中出现的实际问题, 学者们探讨表明通过组织情境或领导风格来激活员工的促进调节焦点、防御调节焦点能影响员工工作决策, 进而表现出不同的工作行为与结果^[101]。

首先, 从目前研究现状出发, 聚焦本文主题来归纳促进调节焦点与防御调节焦点的影响因素, 主要可归为以下几类: 领导反馈、目标导向、组织情境层面等。研究证明, 领导反馈能够有效影响员工的调节焦点; 当领导给予员工工作赞扬和勾画发展前景时 (即积极反馈效价), 就会引发员工促进调节焦点以实现“理想自我”, 并在工作中表现出积极的工作态度; 当领导给予员工批评和严格要求自己时 (即消极反馈效价), 员工会更关注自己的责任和义务试图去规避风险, 会引发下属的防御调节焦点^[92]。在目标导向方面, 现有研究表明以学习目标为导向的个体能通过主动学习完成目标, 会激发员工促进调节焦点; 但以绩效目标为导向的个体消极被动, 重在规避负面反馈, 会激发员工防御调节焦点^[92]。在组织情境层面, 研究表明组织动机氛围^[102]、动态工作环境^[103]、组织氛围^[102]等组织情境因素能影响个体调节焦点。

其次, 从既定研究结果出发, 聚焦本文主题来归纳调节焦点的影响结果主要包括工作态度和与工作行为两个方面。在工作态度方面, 主要有两个研究分支分别是员工工作满意度和工作投入; 研究表明, 一方面组织提供的工作特征 (如晋升机会) 或工作环境 (如过程公平) 达到或溢出员工的期望时, 员工工作满意度就会被提升, 与促进调节焦点相关的个体更能感知工作中的积极信息会促进员工工作满意度, 而与防御调节焦点相关的个体更能感知工作中的焦虑信息会降低员工工作满意度^[92]; 另一方面, 促进调节焦点的个体注重努力取得成就以实现理想自我, 这与工作投入的潜在动机一致, 所以促进调节焦点的个体更能在工作中投入; 但防御调节焦点不会提升员工工作投入水平^[17]。在工作行为方面, 研究证实在工作中促进调节焦点的个体期望实现理想自我, 对工作中积极的信息 (如奖励、晋升等) 更敏感, 因而, 促进调节焦点的个体与员工反馈寻求行为^[76]、员工创新行

为^[92]、组织公民行为^[92]、员工工作表现^[96]、员工角色服务行为^[97]、员工建言行为^[104]、员工帮助行为^[105]等主动行为正相关。但防御调节焦点的个体期望实现应该自我，对工作中的消极信息（如失败、责骂）较敏感，因而，防御调节焦点的调节的个体与员工反馈寻求行为^[76]、员工创新行为^[92]、组织公民行为^[92]、员工工作表现^[96]、员工角色服务行为^[97]、员工建言行为^[104]、员工帮助行为^[105]等主动行为负相关；另外，防御调节焦点的个体在工作中会对工作中的负面信息过度解读，而产生消极工作情绪引发反生产行为^[92]。

综上，已有学者对促进调节焦点与防御调节焦点影响因素和影响结果的探讨，为本文探究当个体自我调节倾向不同时，如何激发个体对决策参与的不同认知，进而产生不同的员工反馈寻求行为提供相应的文献借鉴。图 2.5 为本研究梳理的促进调节焦点与防御调节焦点的相关研究。

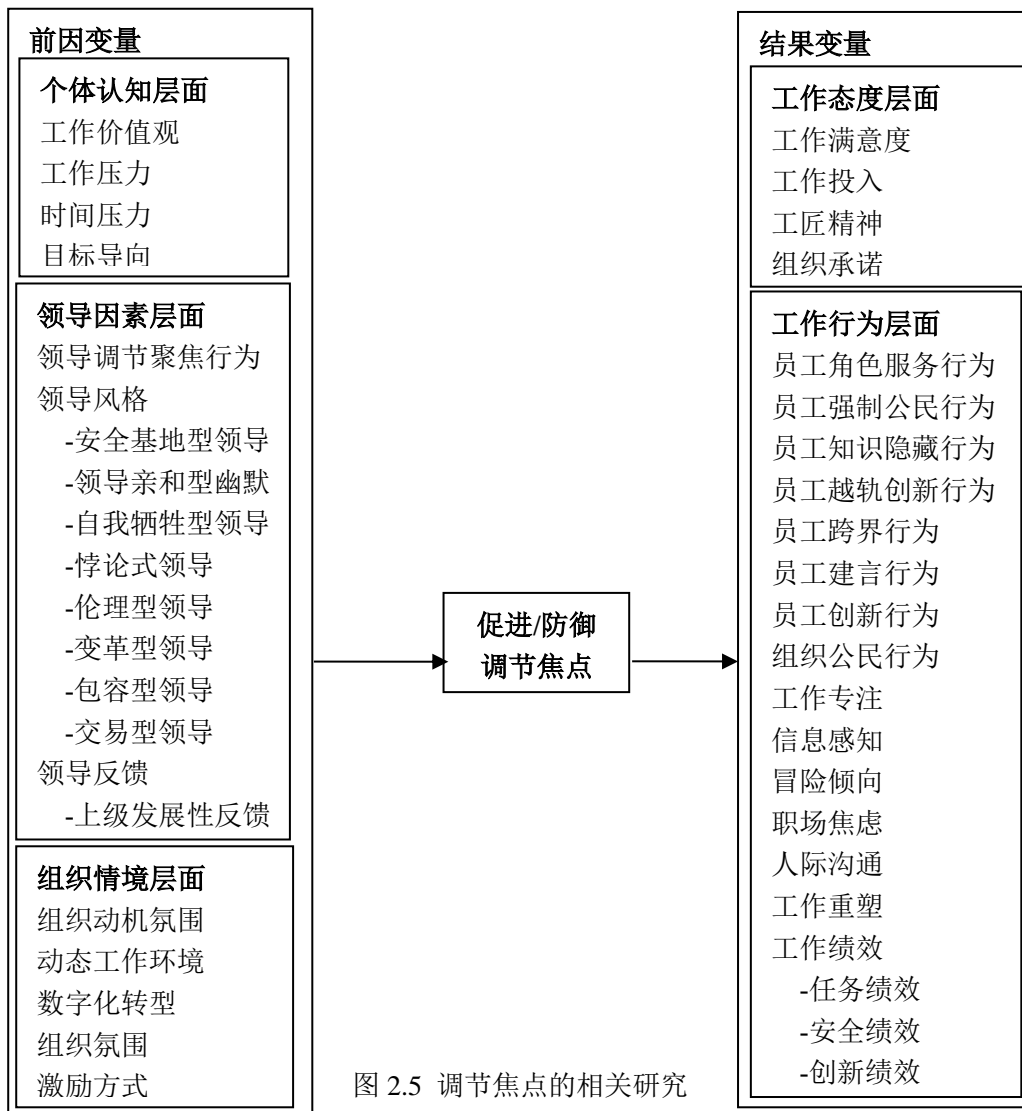


图 2.5 调节焦点的相关研究

资料来源：作者整理

2.6 文献述评

基于以上对国内外既有文献的追溯梳理,有助于理解研究内容的发展现状和主要观点,并寻找出现有研究的不足而展开本文论述。通过对国内外文献的梳理,以下几个方面的不足仍需进一步研究:

虽然近年很多研究开始关注决策参与对员工工作行为的影响,但是决策参与这项积极的管理措施并不一定带来管理者预期的结果,在中国组织情境文化下,决策参与对员工反馈寻求行为有怎样的影响以及具体的影响机制是什么呢?在决策参与中不仅仅涉及到决策参与中的工作要求与资源对员工反馈寻求行为产生影响,个体特质调节焦点也可能影响反馈寻求行为,比如促进调节焦点的个体对工作中的积极信息敏感而影响其工作主动行为,而防御调节焦点的个体则正好相反。现有研究仍缺乏决策参与对员工反馈寻求行为的深入研究。本文从工作要求-资源模型(JD-R)和调节焦点理论出发构建双路径模型辩证地分析决策参与对员工反馈寻求行为的作用机制,进一步完善与丰富决策参与的影响路径研究。

目前研究中有关员工工作自主性和角色负荷的前因变量中组织情境层面探究较少,研究焦点主要集中于领导风格或个体因素的考察上,本文基于工作要求-资源模型(JD-R),从组织实施的管理措施(即决策参与)出发构建双路径模型探究员工工作自主性和角色负荷可能发挥的中介作用,将以上仅限于理论层面推演的关系展开具体的实证研究,丰富工作自主性和角色负荷在组织层面的研究视角。

现有研究对员工反馈寻求行为的影响机制探究集中于个体特质^[84]、个体认知^[85]、领导风格^[81]、组织情境^[88]等个体和组织因素的考察层面,在组织层面有关管理措施对员工反馈寻求行为的探究尚未得到验证,本文基于工作要求-资源模型(JD-R)构建双中介影响效应模型,辩证地分析决策参与这项管理措施对员工反馈寻求行为的影响效应。另外,根据已有学者的探讨,个体自我调节倾向的不同可能导致个体在实现自我目标过程中有不同的情绪和行为举措^[72]。因而,本文将促进调节焦点与防御调节焦点作为边界条件,考察由于个体自我调节倾向的不同而引致的决策参与、工作自主性、角色负荷、员工反馈寻求行为之间的关系。

综上,本文为丰富与完善现有研究视角和影响路径,结合决策参与的“两面性”特点,构建“双刃剑”影响效应模型全面地论述决策参与对员工反馈寻求行

为会产生怎样的影响及具体的影响机制,同时考察个体特质调节焦点在其中发挥的权变调节作用,有助于丰富有关员工反馈寻求行为的研究,为企业管理实践提供借鉴。

3 理论基础与研究假设

3.1 理论基础

3.1.1 工作要求-资源模型 (JD-R)

在数字经济时代,新技术、新知识、新方法的生产需要员工具备方方面面的知识技能和判断力,高度的工作压力和倦怠感在员工内心“油然而生”,这将进一步对员工的心理健康、工作产出和结果产生影响^[106]。基于员工在工作领域产生的工作倦怠、工作应激、职业健康等现象和问题, Demerouti 等(2001)提出工作要求-资源模型(简称 JD-R),该模型认为所有类型的工作都具有两类工作特征,分别是工作要求和工作资源。具体来说,工作要求是个体在完成工作时需在心理层面、精神层面、身体层面及组织层面上持续付出努力的工作因素;工作资源是个体在完成工作时能帮助个体降低工作要求中所付出的努力,帮助个体成长、学习和发展的工作因素^[15]。后 Schaufeli 和 Bakker(2004)将员工工作角色与敬业度相结合完善 Demerouti 等学者提出的 JD-R 模型,其中工作要求是指工作负荷、情感要求及其他工作要求,工作要求会导致员工产生工作倦怠等情绪,进而导致负向的员工敬业度和工作产出(个人、组织);工作资源是指工作自主、社会支持及其他工作资源,会提升员工在工作中的敬业度和工作产出(个人、组织)^[107]。工作要求作用过程被 Bakker 等学者称为“疲劳过程”,因为工作要求将导致个体精神负荷和健康问题^[108],而工作资源的作用过程被 Schaufeli 等学者称为“激励过程”,因为工作资源将帮助员工学习、成长和进步,有利于个体实现预期的目标^[107]。

部分学者研究 JD-R 模型的影响效应,认为 JD-R 模型的核心视角是工作对员工存在“增益”和“负荷”两条效应路径,“增益”路径中的工作自主、同事帮助和组织支持等工作资源会对员工产生积极的影响效应,导致员工与上级和同事积极接触、沟通信息和积极反馈^[109],这为本篇文章研究决策参与让员工参与到组织的各项决议中,积极发言进行知识资源的整合与优化过程中,给予员工精神、情感和知识获得等方面的支持,这些工作资源是否会增加员工在工作中的自主性和控制权,进而引发员工在组织中积极的寻求反馈信息提供借鉴;“负荷”路径的核心观点是工作负荷、时间压力和情感负荷等工作要求会给员工带来负向

的影响，导致员工产生工作倦怠、不敬业等负面结果出现^[109]，这为本篇文章研究决策参与对员工反馈寻求行为“双刃剑”效应的负向路径提供了借鉴，决策参与使得员工工作范畴扩大化也增加了员工工作中“管理者的期望”，这些工作要求是否会导致员工产生角色负荷感，进而消极应对工作不愿在组织中积极探寻有价值的反馈信息主动改变自己。综上，本文基于 JD-R 模型解释决策参与对员工反馈寻求行为“双刃剑”效应的影响路径。

3.1.2 调节焦点理论

Higgins (1997) 提出调节焦点理论，对人们做决策时遵循的“进取-规避”原则进行详细具体的区分，并阐述这两种不同的趋向是如何形成及通过怎样的路径来实现的，加深了人们对自我行为动机和策略选择的理解^[91]。调节焦点理论指出，人们在实现自我目标过程中受不同调节倾向的影响，因而个体追求的目标期望和实现路径也不一致。

调节焦点理论解释个体在追求期望目标时拥有两种自我调节体系分别为：促进调节焦点和防御调节焦点^[93]，详细阐述见表 2.1。部分学者探讨个体因素、领导因素和组织情境因素是影响个体调节焦点的前因变量，本文在已有学者研究的基础上重点关注组织因素，即组织实施决策参与这项积极的管理措施受个体调节焦点的影响。其次，基于前文所述调节焦点会影响员工工作态度和工作行为。本文探究个体不同调节焦点会怎样影响决策参与与员工的工作自主性、角色负荷，进而对员工主动寻求反馈行为又会产生怎样的作用机理。

3.2 研究假设

3.2.1 工作要求-资源模型(JD-R)视角下决策参与的“双刃剑”效应

如前文理论基础部分所述，JD-R 模型认为所有类型的工作都具有两类工作特征，分别是工作要求和资源；其中工作资源（工作自主、同事帮助和组织支持等）形成“增益”路径对员工产生正向影响，工作要求（工作负荷、时间压力和情感负荷等）形成“负荷”路径对员工产生负向影响^[107]。本文旨在基于 JD-R 模型所导向的“增益”和“负荷”路径，研究工作要求-资源模型视角下决策参与的“双刃剑”效应。

对个体而言，决策参与这项管理措施体现着机会特性，个体对工作的认知、

情绪等会影响个体对这种机会的理解，进而对员工工作行为产生影响。一方面，为了通过“群策群力”使得各项事关组织规划的决议合理有效，组织赋予员工参与组织各项决议的权力，在决策过程中通过调动员工工作自主性和赋予员工工作决策权，表明组织对员工工作价值的重视和认可，这使得员工在组织中的影响力水平提升^[33]；其次，决策参与作为一种典型的组织内部学习的方式，支持员工积极发言、主动对话，在这个过程中知识资源的碰撞，能促进员工学习进步、明晰工作流程、定位工作角色等；还有研究表明鼓励员工参与决策的组织与领导者注重员工在组织中的成长与发展，支持员工发挥工作能动性向组织寻求帮助，提供专业知识、技能、情感等方面的工作支持与帮助^[32]。员工会将这些看作是决策参与中的工作资源，这些工作资源通过“增益”路径对员工产生积极影响，从而促使员工在决策参与中展开积极地反馈寻求行为。另一方面，决策参与可能会使得员工“分身乏术”，因为决策参与不可避免地使得员工工作范畴扩大化，员工需要付出额外的精力与体力应对组织安排的决策参与，增加员工角色内外的工作任务和负担^[16]；其次，决策参与是群体智慧的凝聚，员工为了充分展示自我而开展学习，可能需要付出额外的时间提升自身工作技能与知识；还有决策参与也暗含了“管理者的期望”，在个体工作资源和时间有限的条件下，这种期望可能是一种隐形的工作要求，造成员工角色压力感和疲劳感^[26]。员工会将这些视为决策参与中的工作要求，这些工作要求通过“负荷”路径对员工产生消极影响，进而可能抑制员工在决策参与过程中的反馈寻求行为。

综上，本研究旨在基于 JD-R 模型所导向的“增益”和“负荷”路径，考察决策参与对员工反馈寻求行为的两面性，并构建决策参与对员工反馈寻求行为“双刃剑”效应的解释框架。

3.2.2 决策参与与员工反馈寻求行为之间的“增益”路径：工作自主性的作用

工作自主性是指个体在工作方法、工作安排和工作标准中能够自行把控的程度^[36]，工作自主性是组织赋予员工在工作任务中能够自由裁量与决断的权力，在一定程度上反映个体完成工作的自由度和灵活性^[34]。根据 JD-R 模型，工作自主性是一种关键性的工作资源，员工可通过自主决定何时及如何安排工作事项而对员工工作情绪和动机产生影响。本文旨在验证当员工感知决策参与为工作资源时，

员工通过参与决策如何影响其工作自主性,并且员工工作自主性带来的工作资源如何影响员工反馈寻求行为。

决策参与赋予员工参与组织各项决议的权力,有利于员工根据工作事项的实际工作情况表达如何有效开展工作的自身诉求,为其在工作事项决策、安排和方法等方面提供了更多的自主权和决策权,较高的自主性可以协助员工有充足的资源来加工处理决策参与中的各类信息,并转化为自身工作资源;其次,决策参与作为组织内部典型的学习方式,通过让员工积极对话、发言,开展工作问题讨论和表达想法,而不是被动地服从领导的工作安排,增加员工工作中的控制权和话语权^[8],可以消除员工在工作场所中因为“被安排和控制”所带来的工作不满感,进而促进员工在工作中安全感和价值认可,也使得更容易把控工作中的工作资源。另外,当组织鼓励员工参与决策时,组织内部员工能感知到组织对员工工作的支持,有利于在组织内部形成工作支持氛围,决策参与所形成的工作支持氛围有利于员工发挥主观能动性向组织寻求专业知识、技能、情感等方面的帮助^[32],也为员工工作开展和寻求上级如何开展工作、选择工作方法方面提供了极大地工作自主性。综上,决策参与中的工作资源通过“增益”路径对员工工作自主性产生影响。基于此,本文提出如下假设:

假设 1: 决策参与正向影响员工工作自主性。

JD-R 模型指出,工作自主性作为一种重要的个体工作资源,使得员工在工作决策、执行、实施方面的自由和支配权得到极大的满足,亦使员工感受到组织对自我工作的支持和认可,通过感知组织信任强化个体对组织的责任意识,进而激发个体工作动机和主动性行为^[39]。具有较高工作自主性的员工拥有较大的工作控制程度和决策空间,能够以不耽搁自身工作进度的方式自由灵活地与同事、上级展开工作事项的沟通与探讨,有利于获得有价值的信息而调整自我适应个人和组织发展的需要;其次,工作自主性有利于提升员工心理资源^[110],工作自主性较高的员工拥有充裕的心理可支配资源,充裕的心理资源促使员工敢于主动开展反馈寻求行为,获取更多有价值的信息资源,帮助个体不断精进工作方法和专业知识。还有,当个体在工作中拥有较大的控制权和可支配权时,他们会变得更乐意工作,产生较高的工作热情^[52],工作热情较高的个体更愿意通过主动寻求反馈实现自身工作价值和目标,更好地适应持续变化的角色内外工作,而且积极探寻

工作中所需的大量异质性信息资源以实现自我发展需求。另外,从组织视角出发,组织为满足员工工作所需资源给予其较少的工作束缚,促使员工在工作中拥有较高的工作控制权和自主性,有助于员工根据实际情况“见招拆招”解决工作难题,减轻员工工作压力和紧张感,提升员工主动寻求反馈的动机和意愿,探寻和积累自身工作资源,也避免员工因担心自尊受损而不敢寻求反馈的心理。综上,工作自主性作为重要的心理资源,为员工在组织中主动寻求反馈并修正自我提供支持,亦即工作自主性中的工作资源通过“增益”路径对员工反馈寻求行为产生影响。基于以上分析,本研究提出如下假设:

假设 2: 工作自主性正向影响员工反馈寻求行为。

假设 3: 工作自主性在决策参与与员工反馈寻求行为之间起着中介作用,使得决策参与与员工反馈寻求行为之间有着正向的间接关系。

3.2.3 决策参与与员工反馈寻求行为之间的“负荷”路径:角色负荷的作用

角色负荷指一种阻碍性压力源,是在个体时间和资源有限的前提条件下,组织对个体角色要求或领导对角色的期望超出员工有限的资源和精力,因而无法完成过多角色任务而产生的压力体验^[57]。根据 JD-R 模型,角色负荷是一种典型的工作要求,在个体资源和精力有限的条件下,角色负荷使得员工在工作中需完成多角色工作任务,这种工作要求会导致员工精力和工作资源的负荷,员工可能会采取“疲劳/消极应对”工作的方式完成工作^[107]。继而本文旨在探讨当员工感知决策参与为工作要求时,是否会引发员工角色负荷进而影响员工反馈寻求行为。具体来说,决策参与可能会使得员工“分身乏术”,因为决策参与不可避免地使得员工工作范畴扩大化,员工需要付出额外的精力与体力应对组织安排的决策参与,增加员工角色内外的工作任务和负担^[16];还有决策参与作为一种组织内部典型的学习方式是群体智慧和知识资源的凝聚^[19],一方面,员工可能感知自身资源和精力有限,没有额外的精力与时间参与到决策参与中,学习应对额外的角色外工作,另一方面,员工感知自身能力有限不敢积极发言、对话,并易陷入焦虑情绪,以上两个方面更加能激化员工角色负荷感;再者,决策参与也暗含了“组织和管理者的期望”,在个体工作资源和时间有限的条件下,这种期望可能是一种隐形的工作要求,造成员工角色压力感和疲劳感^[26]。综上,决策参与扩大了员工

角色外工作要求使得员工产生角色负荷，即决策参与通过“负荷”路径导致员工角色负荷。基于此，本文提出如下假设：

假设 4：决策参与正向影响员工角色负荷。

JD-R 模型指出，角色负荷作为一种典型的工作要求，使得员工在工作中需承担多角色工作任务，而当个体缺乏必要的知识资源或者精力不足的情况下，会导致工作倦怠、工作压力等消极结果的出现而影响个体行为^[108]。具体来说，角色负荷使得个体在不充分资源和时间段内要承担多个角色的工作要求，员工为缓解角色负荷带来的角色压力和工作倦怠感，更可能将精力集中在未完成的角色内任务上^[107]，他们对角色外行为更为反感^[57]，因而不愿在组织中主动寻求反馈增加自身工作负担；角色负荷意味着员工要耗费更多的资源与时间完成角色要求，当个体缺乏必要的知识资源或者精力不足的情况下，员工可能感知“身心乏术”所产生的压力感会降低员工的工作能力，更没有多余的资源与时间分配到在组织内部寻求有价值的信息上；由 JD-R 模型可知，角色负荷作为工作要求引起员工“疲劳过程”，必然导致员工“消极/疲劳”应对角色内外工作，其中“消极应对”的个体从主观上降低对自身工作的目标，以保持自身原有的工作资源（比如精力、体力、知识资源），而“疲劳应对”的个体增加主观努力工作达成工作目标，这种努力程度需付出较大的心理、体力成本，因而本文认为感知角色负荷的员工“消极/疲劳”应对工作的方式会导致个体在工作中低的反馈寻求行为。综上，角色负荷作为一种典型的工作要求，在个体自身工作资源或精力或知识技能有限的条件下，会引起员工“疲劳过程”进而引致员工“消极/疲劳”应对工作而降低员工反馈寻求行为，即角色负荷通过“负荷”路径降低员工反馈寻求行为。基于以上分析，本文提出如下假设：

假设 5：角色负荷负向影响员工反馈寻求行为。

假设 6：角色负荷在决策参与与员工反馈寻求行为之间起着中介作用，使得决策参与与员工反馈寻求行为之间有着负向的间接关系。

3.2.4 促进调节焦点的调节作用

基于前文所述，调节焦点理论是 Higgins（1997）对“进取-规避”原则划分而提出的动机理论，认为人们在实现自我目标的过程中受不同调节倾向的影响，并解释个体拥有两种自我调节体系分别为：促进调节焦点和防御调节焦点^[91]。当

个体在追求目标时着眼于实现积极结果和期望,认为从事某种行为后会取得自我成就、进步和成长,会促使个体形成促进调节焦点;相应地,当个体在追求目标时着眼于规避消极结果和预期,认为从事某种行为后能达到自我履职、安全和保护,会引导个体形成防御调节焦点^[93]。调节焦点不同的个体对待工作特征的敏感性不一,进而在工作中采取不同的行为策略^[17]。

决策参与是组织内部实施的一项管理措施,是一种典型的组织内部学习的方式,员工如何加工与处理决策参与中的信息,受个体自我调节焦点的影响。具体来说,促进调节焦点的个体倾向于采取“趋近策略”以实现预期的结果和期望^[93]。在“趋近”动机的驱使下,员工为更好地达到预期工作目标倾向于抓住决策参与所提供的自主权和决策权,以获取决策参与中的工作自主权而把控自身工作节奏;其次,促进调节焦点高的员工着眼于实现发展需求中的进步与成长,通过决策参与不仅可获取成长所需的知识与学习资源,而且参与其中表达见解有利于掌控工作中的控制权和话语权,这些都有利于员工丰富自身工作资源而促进其拥有较高的工作自控能力,较高的工作控制能力能帮助其合理地安排工作进度和选择工作方法,为达到期望的工作结果作铺垫。即促进调节焦点高的员工对决策参与中的积极面更为敏感,期望通过发挥决策参与的积极效果实现自我提升和成长。综上,促进调节焦点高的员工为达到预期目标抓住决策参与中的工作资源,而提升自身工作资源进而把控自身工作方法节奏,故提升了员工的工作自主性。基于此,本文提出如下假设:

假设 7: 促进调节焦点正向调节决策参与与工作自主性之间的关系。对于高促进调节焦点的员工而言,决策参与对工作自主性的影响更强。

3.2.5 防御调节焦点的调节作用

防御调节焦点的个体具有很强的“避害”动机,以规避可能性的失败或消极结果为目标,更关注自身责任以达到安全和稳定的需求^[93]。具体来说,防御调节焦点的个体倾向于采取“回避策略”来规避消极结果的出现,对于高防御调节焦点的员工而言,决策参与无可避免地使得员工工作范畴扩大化,而在自身知识资源和能力有限的条件下,员工为规避决策参与增加的工作内容更可能感知角色负荷;其次,防御调节焦点高的员工规避工作中可能出现的风险,追求自我“损失”最小化^{[94][93]},相比参与决策可能带来的积极结果,他们可能更关注决策参与中满

足为“组织和领导者期望”而需付出的大量角色资源和面临的风险，以及决策参与可能带来的压力和消极结果等，会导致员工将决策参与解读为工作要求，进而感知自身角色负荷和消极工作体验。即防御调节焦点高的员工对决策参与中的消极面更为敏感，期望通过规避决策参与可能出现的消极结果达到安全和稳定的自我需求。综上，防御调节焦点高的员工为规避决策参与中的消极结果更可能感知角色负荷。基于以上分析，本研究提出如下假设：

假设 8：防御调节焦点正向调节决策参与与角色负荷之间的关系。对于高防御调节焦点的员工而言，决策参与对角色负荷的影响更强。

3.2.6 被调节的中介作用

基于前文所提假设 3 和假设 7，本研究认为促进调节焦点正向调节工作自主性在决策参与和员工反馈寻求行为间的中介作用。高促进调节焦点的员工着眼于实现积极的结果和期望，更愿意承担风险以获得自身进步和成长的机会，会更愿意将决策参与视为重要的工作资源而参与其中，取得对自身工作的控制权和决策权从而提升工作自主性，进而有充裕的时间和精力资源去寻求信息，促使反馈寻求行为的发生。基于前文所提假设 6 和假设 8，本研究认为防御调节焦点正向调节角色负荷在决策参与和员工反馈寻求行为之间的中介作用。高防御调节焦点的员工着眼于规避消极结果和预期，更愿意规避风险以达到安全和稳定的需求，其对决策参与可能出现的消极结果较为敏感，会更可能将决策参与视为高工作要求，认为决策参与增加的工作内容与自身工作职责、寻求的安全和稳定需求不符，且受自身时间和知识资源的限制，更易感知角色内外的工作压力进而产生角色负荷，感知角色负荷的员工“疲劳/消极应对”工作，进而有较少的主动寻求反馈的工作动机，即抑制员工反馈寻求行为的发生。据此，提出以下假设：

假设 9：促进调节焦点正向调节工作自主性在决策参与和员工反馈寻求行为之间的中介作用。对于高促进调节焦点的员工而言，工作自主性的中介作用更强。

假设 10：防御调节焦点正向调节角色负荷在决策参与与员工反馈寻求行为之间的中介作用。对于高防御调节焦点的员工而言，角色负荷的中介作用更强。

3.3 研究模型

本研究从现实背景和理论背景出发提出研究问题，并梳理国内外相关文献，基于工作要求-资源模型（JD-R），从“增益”和“损耗”两条路径出发揭示决策

参与对员工反馈寻求行为的“双刃剑”效应，以工作自主性和角色负荷作为中介变量，并基于调节焦点理论考察个体自我调节倾向（促进调节焦点、防御调节焦点）在决策参与与工作自主性、角色负荷及员工反馈寻求行为之间发挥的调节作用其中发挥的作用，以期立足于企业实行决策参与的现实背景，为企业实行决策参与行为并提升员工反馈寻求行为提供理论参考和决策指导。

综合以上研究假设，本研究的理论模型如图 3.1 所示：

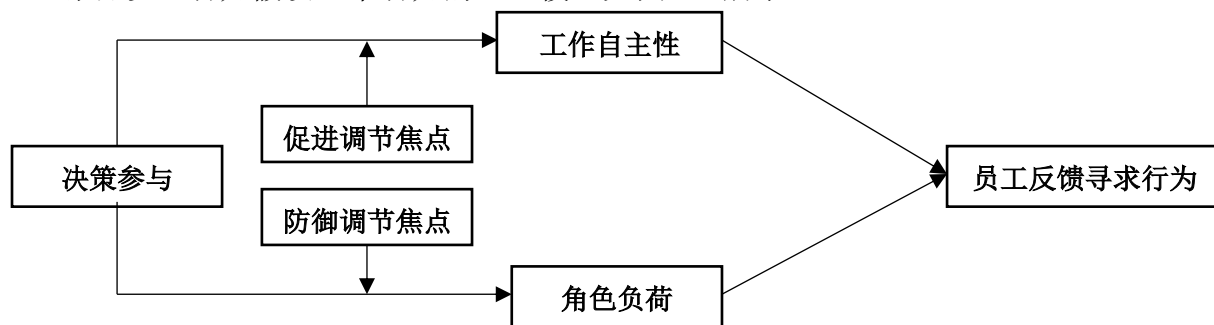


图 3.1 理论模型图

4 研究设计与数据来源

4.1 变量测量

本研究所涉及的决策参与、工作自主性、角色负荷、促进调节焦点以及防御调节焦点等六个核心变量的测量均采用国内外成熟量表。对相关英文量表的翻译工作采取了“翻译-回译”的程序。所有量表均采用李克特五点计分方式进行计分，其中，1代表“非常不符合”；2代表“基本不符合”；3代表“符合”；4代表“基本符合”；5代表“非常符合”。

(1) 决策参与

目前应用最为广泛的是 Alegre 和 Chiva 研发的量表，所以本研究将选取国内学者采用较多的 Alegre 和 Chiva 开发的量表作为决策参与的测量量表，该量表共计 3 条题项。所有题项均使用李克特五点计分法进行评分，从 1 至 5 表示“非常不符合”到“非常符合”，具体内容如表 4.1：

表 4.1 决策参与量表

题项	题项内容
DP1	在组织的重要决策过程中，管理者经常听取、收集员工意见和反馈
DP2	对工作相关的决策有着较强影响力
DP3	经常参与到与工作相关的决策中

(2) 工作自主性

本文更多关注的是工作自主性在决策权视角的测量，将选择国内学者采用较多的 Spreitzer 的工作自主性的测量量表作为本研究中对工作自主性的测量表的构成，该量表共计 3 条题项。所有题项均使用李克特五点计分法进行评分，从 1 至 5 表示“非常不符合”到“非常符合”，具体内容如表 4.2：

表 4.2 工作自主性量表

题项	题项内容
JA1	我对我的工作有一定程度的决策权
JA2	我的工作允许我在职责范围内独立处理事情
JA3	在工作中，我有机会可以自主地决定如何完成任务

(3) 角色负荷

本文采用国内学者使用较多的 Schaubroeck 的量表作为角色负荷的测量量表，

量表共计 3 条题项，该量表在相关研究领域中得到广泛应用，具有较好的信度。所有题项均使用李克特五点计分法进行评分，从 1 至 5 表示“非常不符合”到“非常符合”，具体内容如表 4.3：

表 4.3 角色负荷量表

题项	题项内容
RL1	工作中需要我做的事情太多了
RL2	上级期待我完成的事情太多了
RL3	我常常没有充分的时间和精力完成岗位要求的工作

(4) 员工反馈寻求行为

本文采用国内学者最新研究借鉴的 Miller 和 Jablin 的测量量表作为员工反馈寻求行为的测量量表，量表共计 6 条题项。所有题项均使用李克特五点计分法进行评分，从 1 至 5 表示“非常不符合”到“非常符合”，具体内容如表 4.4：

表 4.4 员工反馈寻求行为量表

题项	题项内容
EFSB1	我认真对待我的工作尽量避免在工作中出错。
EFSB2	我会主动向我的上级寻求关于我整体工作绩效的信息
EFSB3	我会主动向我的上级寻求我工作技术方面的信息
EFSB4	我会主动向我的上级寻求公司价值观方面的信息
EFSB5	我会主动向我的上级寻求组织对我的角色期望方面的信息
EFSB6	我会主动向我的上级寻求关于职责内外行为方面的信息

(5) 促进调节焦点与防御调节焦点

本文采用 Zhou 等（2012）编制的员工调节焦点量表展开本文调节焦点的测量，共计 7 个测量条目，其中促进调节焦点有 4 条测量题项，防御调节焦点有 3 条测量题项，该量表在相关研究中应用广泛，具有良好的信度。所有题项均使用李克特五点计分法进行评分，从 1 至 5 表示“非常不符合”到“非常符合”，具体内容如表 4.5：

表 4.5 防御调节焦点量表

题项	题项内容
DRF1	我总担心自己不能完成工作目标
DRF2	我会担心不能履行我的责任和义务
DRF3	我更倾向于预防损失而不是实现收益

表 4.6 促进调节焦点量表

题项	题项内容
PRF1	我会经常思考怎样取得好结果
PRF2	我通常关注的是希望在未来取得好结果
PRF3	我会思考怎样实现我的工作目标
PRF4	我更倾向于取得积极结果而不是预防消极结果

(6) 控制变量

结合相关领域的研究，考虑到被试者的性别、年龄、学历以及职位可能与员工决策参与行为密切相关，本研究将以上要素设置为控制变量，以期进一步提升研究结果的准确性。

4.2 研究样本

4.2.1 样本数据收集

本研究采用问卷调查法进行论文数据收集工作，通过本研究所采用的测量量表形成 Word 文档，将 Word 文档导入问卷星平台形成调查问卷，并制作问卷链接、问卷二维码等方式向被调查者发放问卷。在问卷发放前，与在企业工作且组织扁平化程度较高的亲友通过微信、QQ、电话等方式取得联系，向被调查者说明调查来意及问卷调查内容，同时希望邀请他们身边的同事、朋友及同行也进行问卷填答，最后承诺本次调查结果会完全保密，属匿名填写且仅供学术研究使用。在身边亲友的帮助下展开问卷的发放与回收。本研究数据收集工作主要针对浙江、江苏、广东、山东、陕西等地的高科技、互联网、创新创业等组织扁平化程度较高的企业员工发放问卷，这些企业内部员工有较大的决策参与权和表达权，调研样本在行业和区域层面均具有一定的代表性。因为所有题目均属于员工自评，为了降低共同方法偏差对各变量之间因果逻辑关系的影响，本研究借鉴已有学者研究采用两时点发放问卷方式收集数据，时间间隔设定为一个月。在 2023 年 9 月 20 日开始第一阶段问卷收集工作，T1 阶段收集决策参与、促进调节焦点、防御调节焦点、性别、年龄、学历、职位等变量的样本数据；在 2023 年 10 月 21 日开始第二阶段问卷收集工作，T2 阶段收集工作自主性、角色负荷、员工反馈寻求行为的样本数据。本次调查共发放 402 份问卷，剔除无效问卷后，最终收回有效且匹配的问卷 321 份，问卷有效回收率为 79.10%。

4.2.2 样本特征分析

本研究的样本特征分析结果见表 4.7。性别方面，男女比例基本持平，男性共 161 名，占 50.6%，女性共 157 名，占 49.4%；年龄方面，36-40 岁人数最多，共 127 名，占 39.9%，25 岁以下人数共 8 名，占 2.5%，26-30 岁共 35 名，占 11.0%，31-35 岁共 62 名，占 19.5%，40 岁以上共 86 名，占 27.0%；学历方面，本科人数最多，共 125 名，占 39.3%，高中及以下共 42 名，占 13.2%，专科共 95 名，占 29.9%，硕士及以上共 56 名，占 17.6%；职位方面，中层领导人数最多，共 155 名，占 48.7%，一般员工共 32 名，占 10.1%，基层领导共 101 名，占 31.8%，高层领导共 30 名，占 9.4%。

表 4.7 样本信息描述性统计分析结果

类别	样本量	频数	百分比	平均值	标准差
性别	男性	161	50.6%	1.490	0.501
	女性	157	49.4%		
年龄	25 岁以下	8	2.5%	3.780	1.043
	26-30 岁	35	11.0%		
	31-35 岁	62	19.5%		
	36-40 岁	127	39.9%		
	40 岁以上	86	27%		
学历	高中及以下	42	13.2%	2.610	0.925
	专科	95	29.9%		
	本科	125	39.3%		
	硕士及以上	56	17.6%		
职位	一般员工	32	10.1%	2.580	0.798
	基层领导	101	31.8%		
	中层领导	155	48.7%		
	高层领导	30	9.4%		

4.3 统计分析方法

本研究通过 SPSS26.0 和 AMOS26.0 软件进行本研究数据分析。首先，通过 SPSS26.0 和 AMOS26.0 软件对数据进行信度检验、效度检验和共同方法偏差检验。其次，通过 SPSS26.0 软件对数据进行描述性统计与相关性分析，初步验证各变量之间的关系，为下一步回归分析奠定基础。最后，借助 SPSS26.0 软件和 PROCESS 插件进行中介效应、调节效应及被调节的中介效应检验。

5 数据分析与假设检验

5.1 信效度检验

5.1.1 信度检验

现有研究运用 Cronbach's α 系数值和 CR 系数指标反应量表的信度, 表明量表数据的稳定性和内部一致性情况。一般来说, 当 Cronbach's α 系数值和 CR 系数指标大于 0.7 时, 说明该量表信度良好。

本研究借助 SPSS26.0 和 AMOS26.0 软件对决策参与、工作自主性、角色负荷、员工反馈寻求行为、促进调节焦点、防御调节焦点量表的 Cronbach's α 系数值和 CR 系数指标进行测算, 具体结果见表 5.1。结果显示, 本研究各变量的 Cronbach's α 系数值和 CR 系数指标均大于 0.7, 说明本研究各变量具有良好的信度。

表 5.1 量表信度检验结果

量表	条目数	Cronbach's α	CR
决策参与	3	0.756	0.756
工作自主性	3	0.702	0.772
角色负荷	3	0.851	0.852
员工反馈寻求行为	6	0.845	0.856
促进调节焦点	4	0.858	0.858
防御调节焦点	3	0.786	0.786

5.1.2 效度检验

为了进一步明确量表的有效性, 需要进行效度检验。本研究借助 SPSS26.0 和 AMOS26.0 软件依次对量表的收敛效度、区分效度情况加以分析。

1. 收敛效度检验

收敛效度分析结果见表 5.2。结果显示, 量表所有测量因子的载荷系数均大于 0.5, 符合统计检验标准, 并且通过因子载荷系数计算出各变量的 AVE 系数值, AVE 系数值接近或大于 0.5, 进一步说明该量表具有较好的聚合效度。

表 5.2 收敛效度检验结果

量表名称	测量因子	标准化因子载荷	AVE
决策参与	DP1	0.693	0.508
	DP2	0.711	
	DP3	0.733	
工作自主性	JA1	0.676	0.537
	JA2	0.680	
	JA3	0.824	
角色负荷	RL1	0.821	0.657
	RL2	0.797	
	RL3	0.813	
员工反馈寻求行为	EFSB1	0.751	0.498
	EFSB2	0.686	
	EFSB3	0.712	
	EFSB4	0.746	
	EFSB5	0.644	
	EFSB6	0.691	
促进调节焦点	PRF1	0.777	0.602
	PRF2	0.753	
	PRF3	0.810	
	PRF4	0.763	
防御调节焦点	DRF1	0.754	0.551
	DRF2	0.747	
	DRF3	0.725	

2. 区分效度检验

本研究借助 AMOS26.0 软件对决策参与、工作自主性、角色负荷、员工反馈寻求行为、促进调节焦点、防御调节焦点这六个变量构成的模型进行验证性因子分析,以检验各变量间的区分效度和模型拟合效果。验证性因子分析结果见表 5.3。结果显示,六因子模型的拟合程度最优 ($\chi^2/df=1.159$, NFI=0.928, TLI=0.986, CFI=0.989, RMSEA=0.022, 均符合研究标准),具有良好的区分效度。

表 5.3 验证性因子分析结果

模型	因子	χ^2/df	NFI	TLI	CFI	RMSEA
六因子模型	DP、JA、RL、EFSB、PRF、DRF	1.159	0.928	0.986	0.989	0.022
五因子模型	DP+JA、RL、EFSB、PRF、DRF	2.413	0.846	0.879	0.902	0.067
四因子模型	DP+JA+EFSB、RL、PRF、DRF	3.249	0.788	0.808	0.841	0.084
三因子模型	DP+JA+EFSB+PRF、RL、DRF	4.413	0.708	0.708	0.755	0.104
二因子模型	DP+JA+EFSB+PRF、RL+DRF	6.508	0.565	0.529	0.600	0.132
单因子模型	DP+JA+EFSB+PRF+RL+DRF	7.752	0.471	0.422	0.500	0.146

注：N=321；DP、JA、RL、EFSB、PRF、DRF 分别代表决策参与、工作自主性、角色负荷、员工反馈寻求行为、促进调节焦点、防御调节焦点；“+”表示因子合并。

5.2 共同方法偏差检验

本研究虽采用两时点收集样本数据以避免共同方法偏差问题，但由于样本数据采用员工自评的方式获取，依然可能会导致潜在共同方法偏差问题。因此，本研究借助 SPSS26.0 通过 Harman 单因素法运行未旋转的因子分析程序，对共同方法偏差问题进行检验，结果见表 4.10。结果显示，共析出 4 个特征值大于 1 的因子，四个因子累积解释变异量为 59.510%，其中首个因子的解释变异量为 23.993%，没有超过临界值 40%，而且由表 5.4 可知，单因子模型拟合效果很差，所以本研究不存在明显的共同方法偏差问题，适合进行进一步分析。

表 5.4 共同方法偏差检验结果

成份	初始特征值	因子解释变异量	因子累积解释变异量
1	5.278	23.993%	23.993%
2	3.490	15.864%	39.856%
3	2.261	10.279%	50.136%
4	2.062	9.375%	59.510%

注：提取方法：主成分分析。

5.3 描述性统计与相关性分析

本研究借助 SPSS26.0 对各变量进行描述性统计与相关性分析，结果见表 5.5。结果显示，决策参与与工作自主性呈显著正相关 ($r=0.196$, $p<0.01$)、与角色负荷呈显著正相关 ($r=0.119$, $p<0.05$)；工作自主性与员工反馈寻求行为呈显著正相关 ($r=0.636$, $p<0.01$)，角色负荷与员工反馈寻求行为呈显著负相关 ($r=-0.370$, $p<0.01$)。上述结果初步证明本研究各变量之间的关系具备科学逻辑性，为下一

步研究假设的验证奠定了基础。

表 5.5 描述性统计与相关性分析

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
控制变量										
1.性别	-									
2.学历	-0.075	-								
3.年龄	-0.002	-0.026	-							
4.职位	-0.074	0.578**	-0.074	-						
主要变量										
5.决策参与	0.006	0.046	-0.014	-0.063	-					
6.工作自主性	-0.038	0.039	0.144*	-0.025	0.196**	-				
7.角色负荷	0.058	-0.088	0.085	-0.073	0.119*	-0.307**	-			
8.员工反馈寻求行为	-0.055	0.046	0.024	-0.021	0.212**	0.636**	-0.370**	-		
9.促进调节焦点	0.023	0.053	0.029	-0.032	0.538**	0.024	-0.224**	0.083	-	
10.防御调节焦点	0.017	-0.130*	-0.010	-0.030	-0.004	0.004	-0.033	-0.077	-0.027	-
M	1.491	2.610	3.805	2.588	3.588	3.515	2.622	3.554	3.518	2.311
SD	0.501	0.929	1.023	0.788	0.733	0.612	0.776	0.620	0.811	0.728

注：N=321，*表示 $p<0.05$ ，**表示 $p<0.01$ ，***表示 $p<0.001$ ，下同。

5.4 假设检验

5.4.1 中介效应检验

本研究运用 SPSS26.0 及其 PROCESS 插件中的 MODEL4 模型进行中介效应检验，在 MODEL4 模型中将决策参与设定为自变量，将员工反馈寻求行为设定为因变量，将工作自主性和角色负荷设定为中介变量，并按拔靴法选 5000 次的样本抽取量，设置置信区间为 95% 的置信水平，进行中介效应检验结果如表 5.6 和 5.7 所示。结果显示，组成两条中介路径的四条直接路径系数均显著，其中决策参与显著正向影响工作自主性 ($b=0.160$, $p<0.001$)，假设 1 得证；工作自主性显著正向影响员工反馈寻求行为 ($b=0.559$, $p<0.001$)，假设 2 得证；决策参与显著正向影响角色负荷 ($b=0.140$, $p<0.05$)，假设 4 得证；角色负荷显著负向影响员工反馈寻求行为 ($b=-0.158$, $p<0.001$)，假设 5 得证。

中介效应检验结果如表 5.7 所示，决策参与通过工作自主性对员工反馈寻求行为的间接效应值为 0.090，95% 置信区间为 [0.036, 0.150]，区间不包含零，说明工作自主性的正向中介作用显著，假设 3 得证；决策参与通过角色负荷对员工反馈寻求行为的间接效应值为 -0.022，95% 置信区间为 [-0.047, -0.002]，区间不包含零，说明角色负荷的负向中介作用显著，假设 6 得证；结合表 5.6 和 5.7 可知，

决策参与能够激发员工工作自主性对员工反馈寻求行为产生正向影响，另外，决策参与也能增加员工角色负荷对员工反馈寻求行为产生负向影响，但由检验结果可知，决策参与对员工反馈寻求行为的影响总体是呈正向的($b=0.175, p<0.001$)，即决策参与对员工反馈寻求行为的正面影响大于负面影响。

表 5.6 中介效应检验结果

变量	工作自主性		角色负荷		员工反馈寻求行为			
	b	se	b	se	b	se	b	se
控制变量								
性别	-0.045	0.067	0.084	0.093	-0.068	0.068	-0.029	0.052
年龄	0.029	0.039	-0.067	0.055	0.035	0.040	0.008	0.031
学历	0.095**	0.036	0.075	0.050	0.017	0.037	-0.025	0.029
职位	-0.026	0.052	-0.007	0.072	-0.034	0.053	-0.020	0.040
自变量								
决策参与	0.160***	0.046	0.140*	0.064	0.175***	0.047	0.107**	0.037
中介变量								
工作自主性	-	-	-	-	-	-	0.559***	0.047
角色负荷	-	-	-	-	-	-	-0.158***	0.034
R 方	0.251		0.181		0.226		0.676	
F 值	4.198**		2.101		3.345**		37.161***	

表 5.7 中介效应的 Bootstrap 检验结果

中介模型	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
决策参与→工作自主性→员工反馈寻求行为	0.090	0.029	0.036	0.150
决策参与→角色负荷→员工反馈寻求行为	-0.022	0.011	-0.047	-0.002

5.4.2 调节效应检验

本研究运用 SPSS26.0 及其 PROCESS 插件中的 MODEL7 模型进行调节效应检验。本研究分两次进行两个调节效应检验，第一次在 MODEL7 模型中将决策参与设定为自变量，将员工反馈寻求行为设定为因变量，将工作自主性设定为中介变量，将促进调节焦点设定为调节变量，并按拨靴法选 5000 次的样本抽取量，设置置信区间为 95%的置信水平，进行调节效应检验；第二次在 MODEL7 模型中仍然将决策参与设定为自变量，将员工反馈寻求行为设定为因变量，但将角色负荷设定为中介变量，将防御调节焦点设定为调节变量，并按拨靴法选 5000 次的样本抽取量，设置置信区间为 95%的置信水平，进行调节效应检验；结果如表 5.8 所示。结果表明，决策参与和促进调节焦点的交互项显著正向影响工作自主性 ($b=0.093, p<0.05$)；决策参与和防御调节焦点的交互项显著正向影响角色负

荷 ($b=0.174$, $p<0.05$)。

表 5.8 调节效应检验结果

变量	工作自主性		角色负荷		员工反馈寻求行为			
	b	se	b	se	b	se	b	se
控制变量								
性别	-0.032	0.066	0.083	0.092	-0.039	0.054	-0.042	0.062
年龄	0.030	0.039	-0.077	0.055	0.016	0.032	0.015	0.037
学历	0.097**	0.036	0.066	0.050	-0.044	0.029	0.040	0.034
职位	-0.029	0.051	-0.006	0.071	-0.017	0.041	-0.036	0.048
自变量								
决策参与	0.251***	0.056	0.108	0.066	0.073	0.038	0.217***	0.043
中介变量								
工作自主性	-	-	-	-	0.636***	0.046	-	-
角色负荷	-	-	-	-	-	-	-0.301***	0.038
调节变量								
促进调节焦点	-0.092	0.048	-	-	-	-	-	-
防御调节焦点	-	-	-0.037	0.061	-	-	-	-
交互项								
决策参与×工作自主性	0.093*	0.043	-	-	-	-	-	-
决策参与×角色负荷	-	-	0.174*	0.086	-	-	-	-
R 方	0.296		0.217		0.647		0.456	
F	4.261***		2.188*		37.240***		13.720***	

为了更直观地展示促进型调节焦点、防御型调节焦点在决策参与与员工反馈寻求行为之间的调节作用,本研究进行简单斜率分析,并研究绘制了相应的调节效应图,如图 5.1 和图 5.2 所示。由图 5.1 可知,对于高促进调节焦点的员工,决策参与对工作自主性的正向影响更强 ($b=0.326$, $p<0.001$),对于低促进调节焦点的员工,决策参与对工作自主性的影响减弱 ($b=0.175$, $p<0.01$);由图 5.2 可知,对于高防御调节焦点的员工,决策参与对角色负荷的正向影响更强 ($b=0.240$, $p<0.01$),对于低防御调节焦点的员工,决策参与对角色负荷的影响不显著 ($b=-0.024$, $p>0.05$)。综上,假设 7 和假设 8 得证。

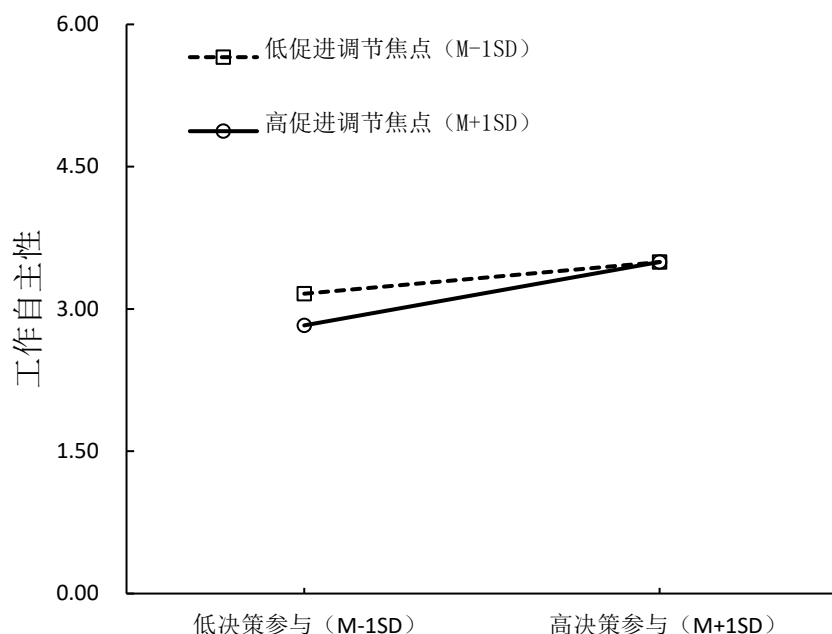


图 5.1 促进调节焦点对决策参与与工作自主性关系的调节效应图

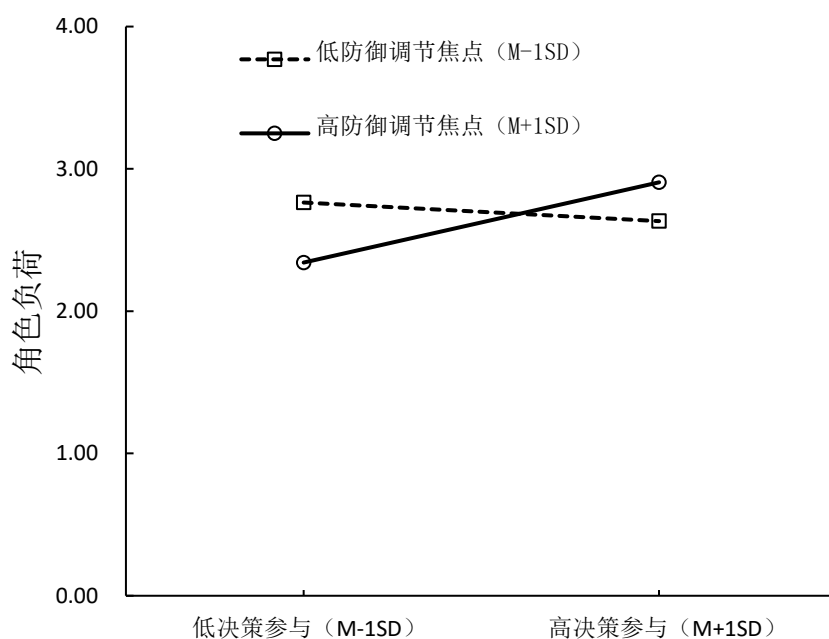


图 5.2 防御调节焦点对决策参与与角色负荷关系的调节效应图

5.4.3 被调节的中介效应检验

本研究运用 SPSS26.0 及其 PROCESS 插件中的 MODEL59 模型进行被调节的中介效应检验，结果见表 5.9。结果显示，决策参与通过工作自主性对员工反馈寻求行为的间接效应在高促进调节焦点组别下达到显著水平，效应值为 0.175，95%的置信区间为[0.088, 0.283]，不包含零；决策参与通过工作自主性对员工反

馈寻求行为的间接效应在低促进调节焦点组别下达到显著水平, 效应值为 0.126, 95%的置信区间为[0.037, 0.214], 不包含零。上述两个间接效应值之间的差异不显著, 效应值为 0.048, 95%的置信区间为[-0.053, 0.161], 包含零, 因此, 假设 10 不得证, 其原因可能是样本数量的囿限, 或此假设的提出有待进一步论证, 未来研究可以考虑增扩样本量, 对该问题进一步加以明晰。决策参与通过角色负荷对员工反馈寻求行为的间接效应在高防御调节焦点组别下达到显著水平, 效应值为-0.081, 95%的置信区间为[-0.136, -0.028], 不包含零; 决策参与通过角色负荷对员工反馈寻求行为的间接效应在低防御调节焦点组别下不显著, 效应值为 0.007, 95%的置信区间为[-0.047, 0.009], 包含零。上述两个间接效应值之间的差异达到了显著性水平, 效应值为-0.088, 95%的置信区间为[-0.192, -0.014], 不包含零, 因此, 假设 11 得证。

表 5.9 被调节的中介效应检验结果

路径	分组	效应值	BootSE	BootLLCI	BootULCI
DP→JA→EFSB	Eff1(M-1SD)	0.126	0.045	0.037	0.214
	Eff2(M+1SD)	0.175	0.050	0.088	0.283
	Eff2-Eff1	0.048	0.054	-0.053	0.161
DP→RL→EFSB	Eff1(M-1SD)	0.007	0.035	-0.045	0.093
	Eff2(M+1SD)	-0.081	0.028	-0.139	-0.030
	Eff2-Eff1	-0.088	0.046	-0.192	-0.014

6 结论与讨论

6.1 研究结论

随着数字技术的迅猛发展,企业发展面临着前所未有的“新困境”,为了“化困境被动为主动”在激烈的市场竞争中争得一席之地,不少企业将核心竞争焦点关注到员工参与层面,普通员工作为企业生存与发展的基础性组成部分和关键性资源,参与到企业日常管理决策和运营过程中、积极地发表自身的意见和看法,将在一定程度上影响企业能否及时灵活地掌握与应对市场信息,做出自身调整与变化,继而影响企业的持续生存与发展。已有学者表明,决策参与作为组织人力资源管理中正在实施的一项管理举措,正在对员工的工作行为产生双向影响^[8],本研究运用工作要求-资源模型(JD-R)和调节焦点理论,以工作自主性和角色负荷作为中介变量、以促进调节焦点和防御调节焦点作为调节变量,构建了决策参与对员工反馈寻求行为的“双刃剑”影响效应模型,并通过对企业微观调研数据进行实证分析,得到以下研究结论。

6.1.1 决策参与对员工反馈寻求具有“双刃剑”效应

组织为了通过“群策群力”使得各项事关组织规划的决议科学合理,赋予员工参与组织各项决议的权力,而员工对组织提供的决策参与机会会产生不同的理解而影响其工作行为^[9]。本研究通过实证分析得出,决策参与对员工反馈寻求具有“双刃剑”效应,既可以通过提升员工工作自主性促进员工的反馈寻求行为,也可以通过增强员工的角色负荷降低员工的反馈寻求行为。

1.工作自主性的中介作用

决策参与赋予员工参与组织各项决议制定的权力,给予员工较大的工作话语权和决策权^[20],有利于员工根据工作事项的实际开展情况表达自身工作诉求,为其在自身工作事项决策、安排和方法选择等方面提供了更大的自由裁量与决定的权力,促使员工对自身工作的影响力和控制感增加^[8];另外,决策参与有助于在组织内部形成工作支持氛围,工作支持氛围有利于员工发挥主观能动性向组织和同事寻求专业知识、技能、情感等方面的帮助^[32]。这些都是员工工作中的工作资源,决策参与赋予员工的这些工作资源通过“增益”路径极大地提升了员工工作自主性。较高工作自主性的员工在工作决策、执行、实施方

面的自由，有助于提升员工工作满意度和组织承诺，有助于激发员工自主性工作动机^[39]，进而在工作中主动寻求反馈以适应个人和组织发展的需要；其次，较高工作自主性的员工拥有充裕的心理资源和时间精力^[110]，员工更乐意在组织中主动开展反馈寻求行为，获取更多有价值的信息资源以不断精进工作方法和专业知识。综上，决策参与中的工作资源通过“增益”路径对员工工作自主性产生影响，较高的工作自主性的员工更愿意在组织中主动寻求反馈以修正自我，亦即工作自主性通过“增益”路径在决策参与与员工反馈寻求行为之间发挥中介作用。

2.角色负荷的中介作用

决策参与可能会使得员工感知“分身乏术”，因为决策参与不可避免地使得员工工作范畴扩大化，员工需要付出额外的精力与体力应对组织安排的决策参与，增加员工角色内外的工作任务和负担^[16]；其次，决策参与也暗含了“管理者的期望”，在个体工作资源和时间有限的条件下，这种期望可能是一种隐形的工作要求，造成员工角色压力感和疲劳感^[26]。这些都是决策参与中存在的工作要求，决策参与增加的这些工作要求通过“损耗”路径增加了员工角色负荷。较高角色负荷的员工在不充分资源和时间段内要承担多个角色的工作要求，在个体精力有限或知识资源不足的情况下，员工可能感知“身心乏术”更没有多余的资源与时间分配到在组织内部寻求有价值的信息上进行反馈；其次，角色负荷会引起员工“疲劳过程”而导致员工“消极/疲劳”应对角色内外工作^[107]，产生较低的员工反馈寻求行为。综上，决策参与中的工作要求通过“损耗”路径对员工角色负荷产生影响，较高的角色负荷的员工更没有多余的资源与时间分配到在组织内部寻求有价值的信息上，而产生较低的员工反馈需求行为，亦即角色负荷通过“损耗”路径在决策参与与员工反馈寻求行为之间发挥中介作用。

6.1.2 促进调节焦点与防御调节焦点的调节作用

调节焦点理论认为人们在实现自我目标的过程中受不同调节倾向的影响，并解释个体拥有两种自我调节体系分别为：促进调节焦点和防御调节焦点^[91]。个体调节焦点差异使得员工感知决策参与为工作资源或工作要求，本研究从促进调节焦点和防御调节焦点两个方面展开决策参与与员工反馈寻求行为间的调

节关系的探究。通过实证分析得出，促进调节焦点对“决策参与→工作自主性”路径发挥正向调节作用，防御调节焦点对“决策参与→角色负荷”路径发挥正向调节作用。

1.促进调节焦点的调节作用

具有促进调节焦点的个体着眼于实现自身发展需求和工作目标，积极面对工作任务和困难，关注的重点是成长和发展^[93]。高促进调节焦点的员工为实现自身工作目标，会抓住决策参与所提供的自主权和决策权，以获取决策参与中的工作自主权而把控自身工作节奏，有利于扩大员工工作自主性。另外，高促进调节焦点的个体为实现成长和发展对决策参与中的积极面更为敏感^[92]，面对决策参与中的知识与学习资源，乐意参与其中丰富自身工作资源而促进其拥有较高的工作自控能力，较高的工作控制能力能帮助其合理地安排工作进度和选择工作方法，提升了员工工作自主性。综上，高促进调节焦点的员工为达到预期目标更能抓住决策参与中的积极资源而提升其工作自主性。

2.防御调节焦点的调节作用

具有防御调节焦点的个体以规避失败或消极结果为目标，更关注自身责任以达到安全和稳定的需求^[94]。对于高防御调节焦点的员工着眼于实现安全和稳定的需求，决策参与无可避免地使得员工工作范畴扩大化，而在自身知识资源和能力有限的条件下，员工为规避决策参与增加的工作内容更可能感知角色负荷；另外，高防御调节焦点的个体对决策参与中的消极面更为敏感^[92]，更可能将决策参与中的“组织和领导者期望”解读为工作要求，认为其需要付出大量的角色资源和承担风险而感知角色负荷和消极工作体验。综上，高防御调节焦点的个体为规避决策参与中的消极结果更可能感知角色负荷。

6.2 理论贡献

6.2.1 拓宽员工反馈寻求行为研究的前因条件

现有学者研究主要从个体因素（个体特质层面^[72]、个体认知层面^[85]）和组织因素（领导层面^[2]、组织情境层面^[87]）两个层面深入探究影响员工反馈寻求行为的因素，但鲜有研究对决策参与这项管理实践措施与员工反馈寻求行为这一主动行为之间的关系展开研究。本研究在已有学者的研究基础上，从组织因素出发，基于工作要求-资源模型（JD-R）和调节焦点理论，探讨决策参与作为

组织内部实践的一项管理措施对员工反馈寻求行为产生的影响，有助于组织从新的视角出发激发员工反馈寻求行为。实证结果显示，决策参与对员工反馈寻求行为的总体影响正向影响效应大于负向影响效应，所以在组织内部应该实行决策参与这项管理措施，并最大化地激发其正面影响效应。

6.2.2 验证决策参与对员工反馈寻求行为的“双刃剑”效应

目前，决策参与的影响机制研究相对不足，而且更多地关注决策参与带来的工作资源对员工行为的积极影响，因而李欣珂（2019）^[6]、高记和段蓉蓉（2021）^[8]等学者在考察决策参与对员工行为的影响关系时，呼吁学者关注决策参与的可能负面影响。因而，本研究基于工作要求-资源模型（JD-R）和调节焦点理论，揭示决策参与对员工反馈寻求行为的“两面性”影响，本研究构建了一个“决策参与—工作自主性—员工反馈寻求行为（“增益”路径）”、“决策参与—角色负荷—员工反馈寻求行为（“损耗”路径）”的“双刃剑”效应模型，辩证地理清了决策参与对员工反馈寻求行为而言究竟是工作资源还是工作要求的路径机制，弥补现有研究对决策参与影响效应的不足，为决策参与作用功效的发挥提供多面的视角。另外，已有学者基于自我概念理论^[2]、资源基础理论^[9]等理论探讨决策参与的影响路径，本文从工作要求-资源模型（JD-R）和调节焦点理论等新的理论视角出发更全面地揭示了决策参与对员工反馈寻求行为的影响效果。

6.2.3 验证决策参与对员工反馈寻求行为影响的边界条件

本研究从当代员工自我行为动机和策略选择的特性出发，引入促进调节焦点和防御调节焦点作为调节变量，探究决策参与发挥作用的界限^[8]。本研究通过实证分析得出，决策参与对员工反馈寻求行为的影响效能，取决于促进调节焦点和防御调节焦点对工作自主性和角色负荷路径的激活，扩展了个体特质层面因素对决策参与影响效能发挥的边界条件，为如何发挥决策参与的反馈效能提供了一种新的思路。

6.3 管理启示

第一，合理发挥决策参与的效能，辩证引导员工反馈寻求行为。在企业管理实践中，企业应意识到决策参与作为组织内部实行的一项管理措施必然带来“两面性”影响，应实施有效措施激发决策参与对员工反馈寻求行为的积极效

能，合理规避其负面功效。首先，企业提供的决策参与机会应与员工的工作期望或成长相一致，激发员工自主性工作动机而开展员工反馈寻求行为等主动性工作行为。其次，赋予员工决策参与机会时要对员工本职工作量、工作时间、工作精力等多重因素进行判断，考虑该员工是否应该参与决策，并合理分配其工作量。最后，组织应构建开放式的决策氛围，支持员工在决策参与过程中开展对话，带动员工共同学习与进步，从而提升员工的决策参与意愿。综上，企业要结合具体情境合理发挥决策参与的“正向”效应。

第二，通过激发员工工作自主性，减轻员工角色负荷最大化发挥决策参与的正向影响效应。一方面，在决策参与过程中管理者应给予员工工作决策权与自主权，支持员工参与组织决议中提供建议和想法，给予员工适当的分权与授权，带领员工参与到事关企业发展的重大决策事项中来，提升员工对自身工作的关注和自主性工作动机。另一方面，企业应及时缓解员工在决策参与过程中的角色负荷感，事先应对员工的工作量进行核查，咨询员工是否有时间与精力参与到工作决策中，以筛选恰当的人参与组织决策，也可通过工作培训提前帮助员工掌握决策参与所需知识与内容，并提供开放与包容的组织氛围降低员工决策参与过程中的角色负担。

第三，企业应关注调节焦点（促进调节焦点/防御调节焦点）这一个体特质，巧妙使用不同的调节焦点。具有促进调节焦点的员工追求自我进步与成长，企业应发挥决策参与中的成长资源，允许员工参与决策带领其学习与成长，并赋予员工工作决策权和控制权，满足其自我发展的需要，从而引导员工开展更积极地员工反馈寻求行为。具有防御调节焦点的员工着眼于现实安全和稳定的需求，企业需明确其本身工作职责，引导员工做好本职工作，给予员工心理疏导与培训，合理安排其在决策参与中的工作角色，减少其工作要求和 workload，从而减轻防御调节焦点在决策参与过程中内心的不安全感，促进其主动的反馈寻求行为。

6.4 研究展望

本研究立足于当前快速变化的时代背景，以决策参与作为组织实践中不得不实行的一项管理措施等现实问题为导向，通过 JD-R 模型和调节焦点理论展开决策参与对员工反馈寻求行为的“双刃剑”影响效应研究，通过数据收集及实

证检验得出相应研究结论，但本研究受限于各种主客观条件，仍存在不足与改进之处，现对本文研究局限及未来发展提出如下思考：

第一，本研究采用两时点法收集数据，虽在一定程度上规避了共同方法偏差问题，但由于数据均来源于员工自我报告，可能存在一定主观色彩。建议未来研究可通过企业现实数据，或采用领导-员工配套的问卷测量方式，有效提升问卷的可靠性和真实性。

第二，本研究选择的控制变量更多锚定的是员工个体特征差异，而对于行业现状、企业类型、企业规模等对企业决策参与行为的影响关注不足。例如，创新型企业对员工参与决策的执行程度及水平方面往往优于其他行业。因此，后续研究可将企业类型、规模等作为控制变量探究决策参与的影响效应。

第三，本研究从工作要求-资源模型（JD-R）理论出发，分别考察了工作自主性和角色负荷在决策参与与员工反馈寻求行为之间发挥的“增益”和“损耗”效应，未来研究可以立足资源保持理论、自我损耗理论等更丰富的理论视角探究二者间的关系，也可考虑组织支持感、工作压力等变量在其中发挥的中介作用和潜在的边界条件。

参考文献

- [1]苏伟琳,林新奇.上级发展性反馈能否抑制员工沉默?一个被中介的调节模型[J].科学学与科学技术管理,2018,39(11):158-170.
- [2]张正堂,丁明智,刘宁.领导奖励缺失对员工反馈寻求行为的影响机制[J].经济管理,2018,40(09):107-122.
- [3]Griffin M A Neal A,Parker S K.A new model of work role performance:positive behavior in uncertain and inter-dependent contexts[J].Academy of Management Journal,2007,50(2):327-347.
- [4]Dahling,J.J.,Whitaker,B.G.When can feedback-seeking behavior result in a better performance rating?Investigating the moderating role of political skill.Human Performance,2016,29,73-88.
- [5]倪清,杜鹏程.基于链式中介效应的谦卑型领导与经理人反馈寻求行为关系研究[J].管理学报,2017,14(06):823-831.
- [6]李欣珂.决策参与机会如何以及为何影响员工服务绩效[D].上海交通大学,2019,1-70.
- [7]葛元骏,李树文,罗瑾琰.共时性二元领导对突破性创新的影响机制[J].科研管理,2022,43(08):174-182.
- [8]高记,段蓉蓉.决策参与一定能广开言路吗?一项双刃剑效应研究[J].中国人力资源开发,2022,39(11):50-61.
- [9]Elsetouhi,A,M.,Hammad,A.A.,Nagm,A.E.A.,&Elbaz,A.M.Perceived leader behavioral integrity and employee voice in smes travel agents:The mediating role of empowering leader behaviors.Tourism Management,2018,65,100-115.
- [10]李树文,罗瑾琰,胡文安等.企业生命周期视阈下容错动态性对组织绩效的影响路径[J].管理工程学报,2021,35(04):216-225.
- [11]林新奇,徐洋洋.未来工作自我清晰度与员工反馈寻求行为的关系:变革型领导和工作投入的影响[J].管理评论,2021,33(07):216-226.
- [12]刘冰,齐蕾,徐璐.包容型领导对员工反馈寻求行为的跨层次影响研究[J].管理学报,2017,14(05):677-685.
- [13]Qian,J.,Lin,X.-S.,&Chen,G.Z.-X.Authentic leadership and feedback seeking behaviour:An examination of the cultural context of mediating processes in

- China. *Journal of Management Organization*, 2012, 18, 286-299.
- [14] Li, X., Qian, J. Stimulating employees' feedback-seeking behavior: The role of participative decision making. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 2016, 44(1), 1-8.
- [15] Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B. The job demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(3), 499-512.
- [16] Kroon, B., Van de Voorde, K., & van Veldhoven, M. Cross-level effects of High performance work practices on burnout: Two counteracting mediating mechanisms compared. *Personnel Review*, 2009, 38(5), 509-525.
- [17] Lanaj, K., Chang, C. H. D., Johnson, R. E. Regulatory focus and work-related outcomes: A review and meta analysis. *Psychological Bulletin*, 2012, 138(5), 998-1034.
- [18] 李树文, 罗瑾琰, 梁阜, 胡文安. 竞争环境下研发企业组织情绪能力与组织绩效: 双路径模型检验[J]. *南开管理评论*, 2021, 24(02): 118-127.
- [19] 孙锐, 李树文, 顾琴轩. 二元环境下战略人力资源管理影响组织创新的中介机制: 企业生命周期视角[J]. *南开管理评论*, 2018, 21(05): 176-187.
- [20] Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 2003, 29(1), 99-118.
- [21] Teece D J, Pisano G, Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management[J]. *Strategic Management Journal*, 1997, 18(7): 509-533.
- [22] Chipika S, Wilson G. Enabling technological learning among light engineering SMEs in Zimbabwe through networking. *Technovation*, 2006, 26(8): 969-979.
- [23] Alegre J, Chiva R. Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test[J]. *Technovation*, 2008, 28(6): 315-326.
- [24] Rui, X., & Lian kun, Z. Impact of External Learning and Organizational Flexibility on Radical Innovation. *Proceedings of the 8th International Conference on Innovation and Management*, Kitakyushu, Japan, Novemer 30-December 2, 2011, 506-511.
- [25] 许鹏鸿, 王润娜, 王尧, 王利平 (2018). 基于信任和授权分析的领导自我负荷与下

- 属自我负荷关系研究.管理学报.15(4),496-503.
- [26]Baer,M. D.,Dhensa Kahlon,R.K.,Colquitt,J.A.,Rodell,J.B.,Outlaw,R.,&Long,D.M. Uneasy lies the head that bears the trust:The effects of feeling trusted on emotional exhaustion.Academy of Management Journal,2015,58(6),1637-1657.
- [27]Miller,K.I.,Monge,P.R.,Participation,satisfaction,and productivity:A meta-analytic review[J].Academy of management Journal,1986,29(4):727-753.
- [28]Liden,R.C.,Wayne,S.J.,Sparrowe,R.T.An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job,interpersonal relationships,and work outcomes[J].Journal of applied psychology,2000,85(3):407.
- [29]梁阜,李树文,耿新.资源的渗透与扩散:中国东西部企业人力资本垂滴效应比较研究[J].经济与管理评论,2018,34(04):95-107.
- [30]De Poel,F.M.,Stoker,J.I.,Van der Zee,K.I.Climate control?The relationship between leadership,climate for change,and work outcomes[J].The International Journal of Human Resource Management,2012,23(4):694-713.
- [31]Hancer,M.,George,R.T.Psychological empowerment of non-supervisory employees working in full-service restaurants[J].International Journal of Hospitality Management,2003,22(1):3-16.
- [32]刘松博,戴玲玲,李婉蓉(2013).中国背景下决策参与和员工创新的关系研究.科学与科学技术管理,34(8), 159-165.
- [33]Silla,I.,Gracia,F.J.,&Peir6,J.M. Upward voice:Participative decision making,trust in leadership and safety climate matter.Sustainability,2020,12(9),3672.
- [34]Liu,J.,Wang,H.,Hui,C.,et al.Psychological ownership:How having control matters [J].Journal of Management Studies,2012,49(5):869-895.
- [35]Kitapci,H.,Sezen,B.The effects of participation in decision making,individual improvement efforts and training on the quality of the product design process [J].Production Planning and Control,2007,18(1):3-8.
- [36]丁越兰.组织支持氛围、组织文化认同、工作自主性对情绪工作的影响研究[D].北京科技大学,2018,1-160.
- [37]王益富,秦启文,张建人.生产型企业的工作自主性:概念、测量与相关研究心理

- 科学进展,2012,20(7),1062-1067.
- [38]Cordery J L,Morrison D I,&Wright B M,et al. The impact of autonomy and task uncertainty on team performance:A longitudinal field study..Journal of Organizational Behavior,2010,31(2-3),240-258.
- [39]胡恩华,张俊婷,单红梅,周潇,韩明燕,刘免辰.工作要求-资源理论视角下企业-工会耦合关系归因对员工适应性绩效的影响研究[J].管理学报,2023,20(02):210-220.
- [40]杜娟,杨乃定,王杜方玫.工作自主性对知识获取行为的影响机制——基于复杂产品研发项目管理者的证据[J].科学学研究,2022,40(06):1063-1074.
- [41]曾练平,王语嫣,曾垂凯,黄亚夫,赵守盈.工作自主性对中小学教师幸福感的影响:工作重塑与工作家庭平衡的链式中介效应[J].心理科学,2021,44(03):705-712.
- [42]吴金南,郭珊珊.企业社交媒体使用加剧还是缓解员工情绪耗竭?情绪调节策略与工作自主性的作用[J].中国人力资源开发,2022,39(10):32-46.
- [43]Breugh,J A.The Measurement of Work Autonomy[J].Human Relations,1985,Vol,38:551-570.
- [44]罗渝川.企业员工工作自主性的探索性研究[D].西南师范大学硕士论文,2003,1-43.
- [45]Morgeson,F P,and Humphrey S E.The Work Design Questionnaire (WDQ):Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work [J].Journal of Applied Psychology,20-06,Vol.91,No.6:1321-1339.
- [46]刘柳,王长峰.弹性工作制对员工越轨创新行为的影响——一个被调节的中介模型[J].财经论丛,2022,No.290(10):81-91.
- [47]付景涛,刘路瑶,张靓婷.放任型领导影响员工工作重塑的双刃剑效应[J].管理学报,2022,19(05):666-675.
- [48]王辉,肖宇婷.远程工作对员工创新行为的“双刃剑”效应[J].软科学,2022,36(06):98-105.
- [49]李全,余卓霖,杨百寅.工作狂领导对团队创造力的影响机制研究[J].科学学与科学技术管理,2021,42(02):146-160.

- [50]徐世勇,朱金强.道德领导与亲社会违规行为:双中介模型[J].心理学报,2017,49(01):106-115.
- [51]Prottas D J,&Thompson C A.Stress,satisfaction, and the work-family interface:a comparison of self-employed business owners,independents,and organizational employees.Journal of Occupational Health Psychology,2006,11(4),366-78.
- [52]Bizzi L,Soda G.The paradox of authentic selves and chameleons:self-monitoring, perceived job autonomy and contextual performance[J].British Journal of Management,2011,22(2):324-339.
- [53]杜鹏程,宋锟泰,汪点点.创新型企业研发人员工作自主性对沉默与建言的影响——角色压力的中介作用[J].科学学与科学技术管理,2014,35(12):158-167.
- [54]刘燕,范巍.知识员工团队工作自主性与效能的关系研究[J].应用心理学,2005,(04):313-317.
- [55]Park R,Jang S J. Mediating role of perceived supervisor support in the relationship between job autonomy and mental health:moderating role of value-means fit.International Journal of Human Resourcem Management,2015,1-21.
- [56]Van den broeck A,Vansteenkiste M,De witte H,et al.Explaining the relationships between job characteristics burnout,and engagement:the role of basic psychological need satisfaction[J].Work Stress,2008,22(3):277-294.
- [57]姜荣萍,何亦名.工作需求-资源模型视角下角色负荷对公民疲劳的影响[J].当代经济管理,2020,42(08):72-79.
- [58]Jones E,Chonko L,Rangarajan D,et al.The role of overload on job attitudes,turnover intentions,and salesperson performance[J].Journal of Business Research,2007,60(7):663-671.
- [59]姜荣萍,何亦名.做好事,你疲倦了吗?——组织公民疲劳的研究前沿探析与展望[J].外国经济与管理,2018,40(10):81-93.
- [60]Yousef D A.Job satisfaction as a mediator of the relationship between job stressors and affective.Continuance and normative commitment:A path analytical approach [J].International Journal of Stress Management,2002,9(2):99-112.
- [61]Masolo,C.,Vieu,L.,Bottazzi,E.,Catenacci,C.,Ferrario,R.,Gangemi,A.&Guarino,N., 2004,“Social Roles and Their Descriptions”,Proceedings of KR,Vol.4,pp.267-277.

- [62]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(08):110-125+136+187-188.
- [63]王静.角色负荷对离职意愿的影响机制研究[D].中南财经政法大学硕士论文,2019,1-55.
- [64]于维娜,王占浩,薛贤,陈倩倩,李冬冬.“好”领导的“代价”:包容性对领导者非工作期间恢复体验的影响机理研究[J].管理评论,2022,34(04):215-225.
- [65]占小军,卢娜,祝养浩,祝振兵.积极追随特质与工作-家庭冲突——被调节的中介模型[J].管理科学,2020,33(03):27-38.
- [66]Matthews R A,Winkel D E,Wayne J H.A longitudinal examination of role overload and work-family conflict:The mediating role of interdomain transitions[J].Journal of Organizational Behavior,2013,35(1):72-91.
- [67]Duxbu R Y L,Stevenson M,Higgins C.Too much to do, too little time:role overload and stress in a multirole environment.International Journal of Stress Management, 2018,25(3):250-266.
- [68]Eatough,E.M.,Chang,C.H.,Miloslavic,S.A.,&Johnson,R.E.Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior:a meta-analysis.Journal of Applied Psychology,2011,96(3),619.
- [69]Dasgupta P.Effect of role ambiguity,conflict and overload in private hospitals “nurses” burnout and mediation through self-efficacy[J].Journal of Health Management,2012,14(4):513-534.
- [70]Brown,S.P.,Jones,E.,&Leigh,T.W.The Attenuating Effect of Role Overload on Relationships Linking Self-efficacy and Goal Level to Work Performance[J].Journal of Applied Psychology,2005,90(5),972-979.
- [71]Tang,W.G.,&Vandenberghe,C..The reciprocal relationship between organizational commitment and role overload:When autonomy need satisfaction meets the individual self-concept.Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2020,93(2),353-380.
- [72]张燕红,廖建桥.组织中的反馈寻求行为研究述评与展望[J].外国经济与管理, 2014,36(04):47-56.
- [73]Porath C L,Bateman T S.Self-regulation:from goal orientation to job performance.

- [J].*Journal of Applied Psychology*,2006,91(1):185-92.119(2):254-284.
- [74]胡晓龙,王结.辱虐管理对员工反馈寻求行为的影响机制研究[J].*软科学*,2018,32(12):80-84.
- [75]邢讷.授权型领导对员工反馈寻求行为的影响研究:积极互惠规范的调节作用[D].*山东大学硕士论文*,2018,1-88.
- [76]任巍,简浩.领导幽默对员工反馈寻求行为的影响研究:防御调节焦点的中介作用[J].*广东财经大学学报*,2020,35(06):32-41.
- [77]Miller V D,Jablin F M.Information seeking during organizational entry:influences,tactics,and a model of the process [J].*The Academy of Management Review*,1991,16:92-120.
- [78]陈明淑,向琴.资质过高感与员工创造力:反馈寻求行为与组织创造力支持感的作用[J].*中国人力资源开发*,2019,36(09):6-17+104.
- [79]林海川.亲和型幽默对员工反馈寻求行为的影响[D].*东北财经大学硕士论文*,2021,1-59.
- [80]谢俊,储小平,汪林.效忠主管与员工工作绩效的关系:反馈寻求行为和权力距离的影响[J].*南开管理评论*,2012,15(02):31-38+58.
- [81]张燕红,廖建桥,马金平,周勇.真实型领导对新员工反馈寻求行为的作用机制——基于上级认同理论[J].*工业工程与管理*,2017,22(02):132-139+146.
- [82]闫敏,冯明.友好反馈文化对员工反馈寻求行为的影响机制[J].*当代财经*,2017(01):69-78+135.
- [83]Krasman J.The feedback-seeking personality:Big five and feedback-seeking behavior[J].*Journal of Leadership&Organizational Studies*,2010,17(1):18-32.
- [84]Brown,S.P.,Ganesan,S.,&Challagalla, G. Self-efficacy as a moderator of information-seeking effectiveness.*Journal of applied psychology*,2001,86(5),1043.
- [85]Park,G.,Schmidt, A.M.,Scheu,C.,DeShon,R.P.(2007).A process model of goal orientation and feedback seeking.*Human Performance*,20(2),119-145.
- [86]Gupta A K,Govindarajan V,Malhotra A.Feedback-Seeking behavior within Multinational Corporations[J].*Strategic Management Journal*,1999,20(3):205-222.
- [87]Whitaker,B.G.,Dahling,J.J.,&Levy,P.(2007).The Development of a Feedback Environment and Role Clarity Model of Job Performance.*Journal of Management*,2007,

- 33(4),570-591.
- [88]石冠峰,姚波兰.充满乐趣的工作场所有利于员工创造力吗?反馈寻求行为与组织匹配的作用[J].中国人力资源开发,2019,36(02):63-73.
- [89]张建平,秦传燕,刘善仕.寻求反馈能改善绩效吗?——反馈寻求行为与个体绩效关系的元分析[J].心理科学进展,2020,28(04):549-565.
- [90]王石磊,彭正龙.新员工反馈寻求行为对其创新行为的影响研究[J].管理评论,2013,25(12):156-164.
- [91]Higgins E T.Beyond Pleasure and Pain[J].American Psychology,1997,52(12):1280-1300.
- [92]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.
- [93]Higgins,E.T.Promotion and prevention:Regulatory focus as a motivational principle.Advances in Experimental Social Psychology,1998,30,1-46.
- [94]Higgins E.T.,Friedman R.S.,Harlow R.E.,et al.Achievement Orientations From Subjective Histories of Success:Promotion Pride versus Prevention Pride[J].European Journal of Social Psychology,2001,31(1):3-23.
- [95]邓志华,肖小虹.自我牺牲型领导对员工工匠精神的影响研究[J].经济管理,2020,42(11):109-124.
- [96]王琦琦,李增鑫,刘军.顾客感激表达对员工工作表现的影响及机制[J].外国经济与管理,2021,43(08):121-137.
- [97]刘德文,高维和,周春阳.何以报“怨”?顾客抱怨对员工角色服务行为的影响机制研究[J].外国经济与管理,2023,45(02):57-81.
- [98]韦彩云,张兰霞.绩效压力对工作-家庭关系的双路径影响机制研究[J].管理评论,2023,35(02):205-215.
- [99]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):1220-1233.
- [100]Zhou,Q.,Hirst,G.,&Shipton,H.Context matters:Combined influence of participation and intellectual stimulation on the promotion focus-employee creativity relationship.Journal of Organizational Behavior,2012,33(7),8-94-909.

- [101]Kark R.,Van Dijk D.Keep Your Head in the Clouds and Your Feet on the Ground: A Multifocal Review of Leadership-Followership Self-regulatory Focus[J].Academy of Management Annals,2019,13(2):509-54.
- [102]王成军,谢婉赢.组织动机氛围对员工知识隐藏行为的影响[J].科技进步与对策,2021,38 (21):101-107.
- [103]宋一晓,曹洲涛,陈春花,吴雨璐.动态工作环境如何影响员工绩效?任务重塑与调节焦点的作用分析[J].科学学与科学技术管理,2021,42(02):112-128.
- [104]欧阳晨慧,朱永跃,过旻钰.双元领导与“建言悖论”:一项跨层次研究[J].管理评论,2022,34 (08):229-242.
- [105]谭春平,吴靳.安全基地型领导对员工帮助行为的影响研究[J].中国人力资源开发,2022,39 (09):54-67.
- [106]杨红明,廖建桥.知识员工管理的新视角:工作要求-资源模型[J].科学学与科学技术管理,2009,30(10):171-176.
- [107]Schaufeli,W.B.,Bakker,A.B.Job demands,job resources, and their relationship with burnout and eneamgement:A multi-sample study[J].Journal of Organizational Behavior,2004,25(3):293-315.
- [108]Bakker,A.B.,Demerouti,E.The job demands-resources model: State of the art[J]. Journal of Managerial Psychology,2007,22(3):309-328.
- [109]Bakker, A.B., Demerouti, E., De Boer, E.,et al. Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency[J].Journal of Vocational Behavior, 2003,62(2):341-356.
- [110]Mache,S.,Servaty,R.,&Harth,V.Flexible work arrangements in open work spaces spaces and relations to occupational stress,need for recovery and psychological detachment from work.Journal of Occupational Medicine and Toxicology,2020,15,5.

附录一 调查问卷

亲爱的先生/女士：

您好，首先感谢您抽空协助本次研究调查，请您将以下题目描述的情况与个人的想法进行比较填写，问卷采用匿名方式填写和搜集，不会作为测试内容，也不会生成相应分数，因此请您放心填写，感谢您的配合，祝您工作顺利，生活愉快！

请您根据自己在工作中的实际情况和感受，针对以下描述对自身情况进行判断与作答。（注：1 代表“非常不符合”；2 代表“基本不符合”；3 代表“符合”；4 代表“基本符合”；5 代表“非常符合”）

时点一 测量题项

一、第一部分

1.您的性别（）

A.男性 B.女性

2.您的学历（）

A.高中或中专 B.大专 C.本科 D.硕士及以上

3.您的年龄（）

A.25 岁以下 B.26-30 岁 C.31-35 岁 D.36-40 岁 E.40 岁以上

4.您的职位（）

A.一般员工 B.基层领导 C.中层领导 D.高层领导

二、第二部分

（一）决策参与

序号	测量条目	1	2	3	4	5
1	在组织的重要决策过程中，管理者经常听取、收集员工意见和反馈					
2	对工作相关的决策有着较强影响力					
3	经常参与到与工作相关的决策中					

(二) 促进调节焦点

序号	测量条目	1	2	3	4	5
1	我会经常思考怎样取得好结果					
2	我通常关注的是希望在未来取得好结果					
3	我会思考怎样实现我的工作目标					
4	我更倾向于取得积极结果而不是预防消极结果					

(三) 防御调节焦点

序号	测量条目	1	2	3	4	5
1	我总担心自己不能完成工作目标					
2	我会担心不能履行我的责任和义务					
3	我更倾向于预防损失而不是实现收益					

时点二 测量题项

(四) 工作自主性

序号	测量条目	1	2	3	4	5
1	我对我的工作有一定程度的决策权					
2	我的工作允许我在职责范围内独立处理事情					
3	在工作中，我有机会可以自主地决定如何完成任务					

(五) 角色负荷

序号	测量条目	1	2	3	4	5
1	工作中需要我做的事情太多了					
2	上级期待我完成的事情太多了					
3	我常常没有充分的时间和精力完成岗位要求的工作					

(六) 员工反馈寻求行为

序号	测量条目	1	2	3	4	5
1	我认真对待我的工作尽量避免在工作中出错					
2	我会主动向我的上级寻求关于我整体工作绩效的信息					
3	我会主动向我的上级寻求我工作技术方面的信息					
4	我会主动向我的上级寻求公司价值观方面的信息					
5	我会主动向我的上级寻求组织对我的角色期望方面的信息					
6	我会主动向我的上级寻求关于职责内外行为方面的信息					

附录二 攻读硕士学位期间所发表的论文

[1]荆炜,胡兰.上级发展性反馈对员工敬业度的影响机制[J].武汉商学院学报,2023,37

(04):85-93.

[2]荆炜,胡兰.工作不安全感对员工内创业行为的影响机制[J].管理工程师,2023,28

(06):36-44.

后记

“流光容易把人抛，红了樱桃，绿了芭蕉”。行文至此，落笔为终。在兰财求学七载，一路走来，我身边的人不断塑造着我，邂逅了诸多有趣的人与事，有欢乐，有忧愁，也有蜕变，但最想表达的是感激！

“一朝沐杏玉，一朝念师恩”。在 2018 年本科第一次上荆老师的课时，就被荆老师幽默诙谐的授课方式吸引，暗下决心要选他成为毕业论文指导老师，本科毕业时这个愿望很幸运地成真了！更幸运地是，他成为了我的硕士研究生导师，能成为他的学生真是无比开心也无比幸运！！感谢荆老师给我提供的学习资源，对我学习时的殷切叮咛和指导，让我能在硕士学习阶段一步步地蜕变。感谢荆老师教会我的人生道理，他和蔼可亲、尽心尽力、温厚待人的处事方式和原则影响着我，使我也从一个“莽撞”的孩子逐渐成熟起来，希望我也能成为老师那样平和憨厚的人。感谢荆老师对我生活上的帮助，在我硕士期间无数个暖心的帮助，在我住院时候急匆匆地跑来看我，真的非常感动。我想我硕士期间过的非常快乐，也是因为遇见了和善可亲的荆老师，感谢让我遇到这么好的老师！总之，“涓涓师恩，铭记于心”。

“父母之爱子，则为其计深远”。感谢父母，他们是平凡的普通人，但却是我心里最伟大的人。感谢他们一直让我做出自己人生的选择，感谢他们一直支持着我的每一个选择，是他们让我有了坚定向前的动力。感谢父母一直以他们的方式默默爱着我，每一次学习期间的嘘寒问暖，每一次我回家时做得好吃的，每一次我离家时满满的行囊，总让我既温暖又不舍。“双亲之教，得以有才”，感谢你们一直作为的人生导师，引领着我成为一个正直、善良、品行端正的人。如今我已长大，你们却逐渐老去，我希望未来我能尽最大的努力去好好照顾你们。感谢我的姐姐和弟弟，他们也是待我最好的人，也是我要用一生去反馈的人。

“山上一程，三生有幸”。感谢在兰州财经大学学习期间遇见的每一位老师，谢谢你们的言传身教和敦敦教诲引导学识尚浅的我去成长。感谢我的室友们，怀念与你们一起早起赶早课的时光，怀念与你们一起去食堂抢饭的时光，怀念与你们深夜畅谈的时光...，三年的室友相处我们已经形成了一些默契，总会在某些时刻一起开怀大笑，总会在学习苦恼的时候相互鼓励和帮助，我们彼此分享自己的人生经验，彼此成长，彼此分享美食...真好呀，而且我们用相机记录了每一个快

乐的时刻，相信会成为我们未来的美好回忆，小胡先在这里祝姐妹们飞黄腾达啦！感恩遇见的师兄师姐对我学术生涯的指导和帮助。感谢我同门可爱的师姐、师妹、师弟们给予我的帮助，感谢玉婷师姐、文娟师姐、秀芬师姐们在我硕士学习期间的鼓舞与指导，感谢琴琴师妹、巧灵师妹、延清师妹、晓婷师妹们对我的鼓励与支持，也很喜欢她们身上的真诚与善良，感谢俊如、蓉蓉、冰冰这帮纯真可爱的孩子对我的关怀……昔日时光，谢谢你们，衷心祝愿大家“不负所望，各有所成”。

“写尽千山，落笔是你”。我很感谢那个像光一样在硕士学习期间闯入我生命的男孩，他就是我的男朋友邱子阳，与我而言，他即是男友，也是良师，更是家人。“初见乍惊欢，久处仍怦然”，在硕士学习期间遇见困惑时，他总能给予我指导与心理疏解，让我敬佩他的才学；在品性方面，他告诉我要做一个和善且接地气的人，我也在他的影响下改变了一些为人处世的做事方法和原则，也与身边的朋友相处的更好了，自己也变的快乐了很多；在硕士学习之余，我们俩总会组团成“饭搭子”和“玩搭子”出门，这给我的硕士生涯增添了许多快乐的颜色；感谢他如同家人一般在我硕士生病住院期间给予的关心与照顾，感谢他一直给予我学习与生活上的陪伴与爱护。“时光清浅，幸之遇你”，有你在我身边天空永远是最好的糖果色，未来继续一起走花路吧！

最后，感谢那个不太聪明但一直努力的自己。

借此，祝所有相遇：天高海阔，万事胜意山水有来路，早晚复相逢。

2024年5月于金城兰州

