

学校编码：10384

分类号_____密级_____

学号：17620141151213

UDC_____

厦门大学

硕士 学位 论文

变革型领导与员工反馈寻求行为：

内部动机、组织美德与工作复杂性的作用

**Transformational Leadership and Feedback-seeking
Behavior : The Roles of Intrinsic Motivation,
Organizational Virtuousness and Job Complexity**

林丽容

指导教师姓名：成瑾 副教授

专业名称：企 业 管 理

论文提交日期：2017 年 5 月

论文答辩时间：2017 年 5 月

学位授予日期：2017 年 月

答辩委员会主席：_____
评 阅 人：_____

2017 年 5 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下, 独立完成的研究成果。

本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果, 均在文中以适当方式明确标明, 并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外, 该学位论文为()课题(组)
的研究成果, 获得()课题(组)经费或实验室的
资助, 在()实验室完成。(请在以上括号内填写
课题或课题组负责人或实验室名称, 未有此项声明内容的, 可以不作
特别声明。)

声明人(签名): 林丽容

2017年5月21日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

- () 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。
() 2. 不保密，适用上述授权。

(请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。)

声明人(签名)： 林丽容

2017年5月21日

摘要

随着社会与经济的发展，知识工作者的出现，劳动力的多元化，组织的虚拟化，工作的远程化等，员工直接或间接的反馈寻求行为的重要性日益凸显。反馈寻求行为对提高绩效有积极影响，鼓励员工主动寻求反馈具有重要意义。反馈寻求行为对员工和组织的影响越来越受到学术界和实践管理者的重视。反馈寻求行为受到个体、工作和情境等多种因素的影响，作用机理复杂。目前，学者虽已证明领导风格能够影响员工反馈寻求行为。但是，现有研究对领导风格与反馈寻求行为关系的具体作用机理相关探讨仍较缺乏，有待进一步丰富和深化。

有鉴于此，本文探求何种领导风格能促进员工的反馈寻求行为。变革型领导以其对员工的激励而备受关注。本研究认为，变革型领导能够激发员工的反馈寻求行为。变革型领导通过激发员工的内部动机进而推动员工主动寻求反馈。在高组织美德的情境下，内部动机强的员工，其反馈寻求行为较频繁；在低组织美德的情境下，其反馈寻求行为较少。同时，在高工作复杂性的情境下，内部动机强的员工，其反馈寻求行为较少；在低工作复杂性的情境下，其反馈寻求行为较频繁。通过 362 份中国员工有效样本的调查，依托 SPSS22 和 AMOS23 进行数据分析，实证结果显示：（1）变革型领导显著正向影响员工反馈寻求行为；（2）内部动机部分中介变革型领导与员工反馈寻求行为的关系；（3）组织美德在内部动机与员工反馈寻求行为之间起正向调节作用；（4）工作复杂性在内部动机与员工反馈寻求行为之间起负向调节作用。

本文的创新点，主要体现为：（1）研究内部动机对变革型领导与反馈寻求行为关系的中介作用，揭开变革型领导对反馈寻求行为影响“黑箱”；（2）探讨组织美德和工作复杂性的调节作用，对丰富反馈寻求行为在不同组织情境中、不同工作特征下差异的研究有启发价值；（3）综合探讨变革型领导、内部动机、组织美德和工作复杂性对反馈寻求行为的影响，进一步丰富了反馈寻求行为产生机理的研究。

关键词：变革型领导；员工反馈寻求行为；内部动机；组织美德；工作复杂性

Abstract

With the development of society and economy, the emergence of knowledge workers, the diversification of labor, the organization of virtualization, the work of the remote, the importance of employee feedback-seeking behavior become increasingly prominent. Feedback-seeking behavior has positive effects on performance. It is important to encourage employees to take the initiative to seek feedback. Feedback-seeking behavior's positive effects have been increasingly valued by academics and practitioners. However, feedback-seeking behavior can be influenced by individual, work and context factors, such mechanism is complex. Although scholars have conducting research on feedback-seeking behavior and proving that leadership can affect employee feedback-seeking behavior, the research on the mechanism is still lack of discussion.

Based on such considering, this paper committed to explore what kinds of leadership can promote employee feedback-seeking behavior. Transformational leadership is under discussion for its strong incentives. This paper considers that transformational leadership can promote feedback-seeking behavior by motivating employees' intrinsic motivation. And in the context of high organizational virtuousness, employees conduct more feedback-seeking behavior, and less otherwise. In the context of high job complexity, employees conduct less feedback-seeking behavior, and more otherwise. By investigating 362 employees in China, using SPSS22 and AMOS23 and empirical analysis method, this paper draws the conclusions: (1)transformational leadership has positive effects on feedback-seeking behavior; (2)the relationship between transformational leadership and feedback-seeking behavior is partially mediated by intrinsic motivation; (3)organizational virtuousness positively moderate the relationship between intrinsic motivation and feedback-seeking behavior; (4)job complexity negatively moderate the relationship between intrinsic motivation and feedback-seeking behavior.

Innovations: (1)select intrinsic motivation to explore the mechanism black box of transformational leadership and feedback-seeking behavior; (2)selected organizational

virtuousness and job complexity, explore the moderation effect on the relationship between intrinsic motivation and feedback-seeking behavior, have positive effects for further study;(3)explore the impact mechanism of feedback-seeking behavior, enrich related research.

Keywords: Transformational Leadership; Employee Feedback-seeking Behavior; Intrinsic Motivation; Organizational Virtuousness; Job Complexity

目 录

1 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究意义.....	4
1.3 研究框架.....	5
2 文献综述.....	7
2.1 反馈寻求行为.....	7
2.2 变革型领导.....	14
2.3 内部动机.....	18
2.4 组织美德.....	22
2.5 工作复杂性.....	27
3 研究假设提出与模型构建.....	32
3.1 研究假设.....	32
3.2 研究模型.....	38
4 研究设计.....	40
4.1 问卷设计.....	40
4.2 变量测量.....	40
4.3 问卷预测试.....	45
5 实证研究与数据分析.....	54
5.1 调查实施.....	54
5.2 描述性统计分析.....	54
5.3 信度和效度分析.....	58
5.4 相关分析.....	65
5.5 个体背景特征方差分析.....	68
5.6 回归分析.....	74
5.7 研究假设检验结果.....	86
6 研究结果与管理启示.....	88

6.1 主要研究结果及讨论.....	88
6.2 研究结果的管理启示.....	91
7 研究局限与未来展望.....	94
7.1 研究创新.....	94
7.2 研究局限.....	95
7.3 未来展望.....	96
参考文献.....	97
附录一：预调查问卷.....	109
附录二：正式调查问卷.....	113
致谢.....	117
科研成果.....	118

CONTENTS

1	Introduction.....	1
1.1	Background of Research.....	1
1.2	Significance of Research.....	4
1.3	Framework of Research.....	5
2	Literature Review.....	7
2.1	Feedback-seeking Behavior.....	7
2.2	Transformational Leadership.....	14
2.3	Intrinsic Motivation.....	18
2.4	Organizational Virtuousness.....	22
2.5	Job Complexity.....	27
3	Research Hypothesis and Model Building.....	32
3.1	Research Hypothesis.....	32
3.2	Research Model.....	38
4	Research Design.....	40
4.1	Questionnaire Design.....	40
4.2	Variables Measured.....	40
4.3	Pre-test Survey.....	45
5	Empirical Reserach and Data Analysis.....	54
5.1	Investigation and Implementation.....	54
5.2	Descriptive Statistical Analysis.....	54
5.3	Reliability and Validity Analysis.....	58
5.4	Correlation Analysis.....	65
5.5	Personal Background Charateristics Variance Analysis.....	68
5.6	Regression Analysis.....	74
5.7	Summary of Hypothesis Test.....	86
6	Research Results and Suggestions for Management.....	88

6.1	Research Results and Discussion.....	88
6.2	Suggestions for Management.....	91
7	Limitation and Future Research.....	94
7.1	Innovation.....	94
7.2	Limitation.....	95
7.3	Future Research.....	96
	References.....	97
	Appendix1： Questionnaire of Pre-Test.....	109
	Appendix2： Questionnaire of Formal Test.....	113
	Acknowledgements.....	117
	Scientific Achievements.....	118

厦门大学博硕士论文摘要库

1 绪论

1.1 研究背景

随着知识经济和信息时代的到来，社会经济快速发展，组织经营环境日益复杂，知识工作者的出现、劳动力的多元化、组织的虚拟化、工作的远程化等，员工直接或间接的反馈寻求行为的重要性日益凸显。方今之时，组织经营需要领导者和员工更主动地思考，更积极地作为。反馈寻求行为，能够帮助员工破解“当局者迷，旁观者清”的认识困境，可以促进员工通过寻求反馈进一步明确自身优势与不足，从而调整工作方式，改进工作方法，优化工作效果，实现个人成长，助推组织发展。“金无足赤，人无完人”，组织成员需要主动寻求反馈，通过反馈寻求行为获知他人的意见建议，促使个体能够准确辨别自身在哪些方面存在不足，以及为什么会存在这些不足；推进员工更为清晰地认识自身在哪些方面还需提升，或者目前距离实现目标还有多远，应该如何改进提升，从而以更优的方式、更快的速度取得更好的效果，实现理想目标。

反馈寻求行为对组织和员工个体都有积极影响。正如“生活不能等待别人来安排，需要靠自己去争取和奋斗”一样，员工在工作中需要主动寻求反馈，而非被动地等待他人为自己提反馈意见。况且，领导者和其他同事可能无法准确判断组织成员对反馈的实际需要，导致“反馈真空”漫布。如今，社会经济快速发展、工作环境日益复杂，节奏加快、挑战增多，员工结合自身实际情况和需要，主动寻求反馈的重要性尤为凸显。通过经常主动地寻求反馈，员工可以获得积极的工作成果，提高绩效并实现其他目标（Chen, Lam & Zhong, 2007^[1]; Ilgen, Fisher & Taylor, 1979^[2]）。“听君一席话，胜读十年书”也反映出积极听取他人意见建议的重要性。由是观之，员工通过主动向领导以及同事等“反馈源”寻求关于自己工作表现的反馈意见，从而调整行为，采取更合适的行为方式和工作方法以提高工作绩效并实现其他目标，对组织发展和个人成长都具有深远意义。

反馈寻求行为需要员工极大的勇气。通常，员工主动寻求反馈，将会获得正面反馈信息和负面反馈信息等不同反馈结果，而接收负面反馈信息对员工是一种挑战。同时，“反馈源”的客观能力水平差异和真诚提供建设性反馈建议的主观意愿差别，使得员工通过反馈寻求行为获得的效价比差异较大。

变革型领导对员工的态度和工作中的行为具有正向的积极影响（李超平、田宝和时勘，2006^[3]）。Bass（1985）指出变革型领导是领导者通过让下属了解所承担工作的重要意义，激发组织成员的高层次动机和需要，促使组织成员为了组织的集体利益而超越自己个人的利益，并达到超越原来预期的效果^[4]。变革型领导是一种积极领导行为，重视对员工的愿景激励、心灵鼓舞、个性化关怀和智能启发，对组织和员工个体都有积极影响。虽然，学者对变革型领导开展了广泛研究。但是，目前，探讨变革型领导对员工反馈寻求行为的影响以及具体作用机理的研究仍然有待进一步丰富。

内部动机即员工从事工作或参加活动时，不以获得外在的奖励或报酬为目的，而是基于强烈的个人兴趣或被工作本身的特征吸引（Deci 和 Ryan，1985^[5]）。员工的内部动机受领导特征的影响（郭一蓉等，2016^[6]；李跃等，2011^[7]；Zhang 和 Bartol，2010^[8]；Ahearne 等，2005^[9]；Jung 和 Sosik，2002^[10]；Deci 和 Ryan，2000^[11]；Fairhurst，1993^[12]；Dansereau 等，1975^[13]）。尤其，变革型领导以其注重对员工的愿景激励、心灵鼓舞、个性化关怀和智能启发等特征，有助于激发员工对工作意义的认知，能够促使员工提升内部动机，追求卓越。内部动机有助于激发员工的组织公民行为等积极组织行为（Bolino，1999^[14]）。反馈寻求行为本质上也是一种基于情境的积极组织行为，是一种主动性行为（张燕红和廖建桥，2014^[15]）。员工通过主动寻求反馈，能够获得他人的意见建议，有助于自己更好地认识不足，改进提升。内部动机强的员工，追求卓越，更倾向通过“听取建议，改进不足”，进而实现个人成长，优质完成工作，助推组织发展，实现个人价值和组织价值的双向提升。激发员工的内部动机，鼓励员工追求卓越，在推进组织和经济发展的进程中实现人生价值，是时代的外在需求，更应该成为员工的内在追求。

“蓬生麻中，不扶而直”。人具有社会属性，员工的态度和行为受到组织环境的影响。Cameron et al.（2004）在美德概念的基础上，进一步丰富发展，提出了较为成熟的组织美德概念，即：组织美德（Organizational Virtuousness）是一种组织情境，在这种情境下，组织中好的行为习惯、愿景和行动（例如：仁慈、正直、宽容和信任）不仅在个人而且在集体层面都得到实践、支持、培养和传播，

并一直保持下去^[16]。组织美德，能够通过激发组织成员追求卓越创造出优质的产品、造就完美的工作人员实践体验（Fontrodona et al., 2013^[17]; Everett et al., 2006^[18]）。组织美德对引导组织成员积极向上向善具有促进作用。在组织美德高的组织中，组织成员宽容正直、积极乐观、互相信任，组织内部风清气正，能够有效促进员工积极为组织发展做贡献（Rego et al., 2013^[19]）。内部动机较强的员工有较高的认知需求，他们感知在组织美德较高的组织中，自己的反馈寻求行为更能够获得理解和支持，更能得到有价值的建设性反馈意见，有较高的反馈寻求价值感知。同时，组织美德较高的组织中，成员更为乐观包容，员工的反馈寻求成本感知较低。因此，组织美德能够影响员工内部动机与反馈寻求行为的关系。

工作复杂性，来源于工作特征理论。Hackman & Oldham (1975) 最早提出了工作特征理论模型^[20]。工作复杂性是工作特征的一个重要因素，强调的是工作中的任务复杂并且难以执行（Morgeson&Humphrey, 2006^[21]）。工作复杂性能够影响员工的工作态度和具体工作行为(Amabile 1988^[22]; Humphrey 等, 2007^[23]), 或通过不同的调节效应发挥作用 (Jaehwan Jung 等, 2016^[24]; 赵西萍和孔芳, 2011^[25])。工作复杂性不同，员工对反馈寻求行为的成本感知和价值感知存在差异。内部动机强的员工，有较灵活的认知需求，在决定是否采取反馈寻求行为时，思虑周密，倾向综合考虑反馈寻求的效价比，权衡之后，再决定是否寻求反馈。工作复杂性较高，意味着工作面临较多问题，千头万绪。“反馈源”受限于对反馈寻求者面对的工作和个人实际情况的有限了解，提出有价值的建设性反馈意见的可能性较小，反馈寻求者有较低的反馈寻求价值感知。同时，面对复杂工作，反馈寻求者在寻求反馈时，需投入较多的时间精力用于向“反馈源”解释复杂工作和问题的前因后果，且工作的复杂性导致反馈寻求者获得负面反馈信息的可能性较大，反馈寻求者有较高的反馈寻求成本感知。因此，工作复杂性能够影响员工内部动机与反馈寻求行为的关系。

为此，本研究拟探讨变革型领导与员工反馈寻求行为的关系及具体作用机理。主要从四个方面开展研究：首先，探讨变革型领导对员工反馈寻求行为的影响；然后，选取员工内部动机为中介变量，探究内部动机在变革型领导与员工反馈寻求行为关系中的中介作用；最后，分别从组织情境特征和工作特征角度出发，将

情境因素、工作特征相结合，综合探究组织美德和工作复杂性对上述关系的调节作用。希望通过本实证研究，进一步揭开变革型领导与员工反馈寻求行为关系的作用“黑箱”，丰富相关理论研究，并为实践中更好地管理员工的反馈寻求行为提供指导。

1.2 研究意义

本研究通过梳理变革型领导和反馈寻求行为的相关概念及研究，并引入员工个体层面的内部动机、组织情境层面的组织美德、工作特征层面的工作复杂性，把变革型领导、员工反馈寻求行为、内部动机、组织美德和工作复杂性囊括于同一个研究框架中，从新的视角探讨变革型领导对反馈寻求行为的影响以及具体的作用机理。本研究的理论贡献主要如下：

(1) 丰富了变革型领导与反馈寻求行为关系和作用机理的研究。在现有文献的探讨中，有关变革型领导与员工反馈寻求行为之间关系的研究还比较缺乏。尤其，对于员工反馈寻求行为这一复杂行为，目前的研究多集中在前因变量和结果变量直接作用效果的探讨上，对于反馈寻求行为发生的具体机制的探讨尚且待进一步丰富。本研究，引入内部动机、组织美德和工作复杂性，丰富并且深化了变革型领导对反馈寻求行为影响机理的研究。

(2) 丰富了内部动机、组织美德与工作复杂性的研究。组织美德影响的实证研究目前较为缺乏。尤其，探讨组织美德对员工工作态度和行为具体影响的作用机制相关实证研究更是屈指可数。本文探讨组织美德在内部动机与员工反馈寻求行为关系中的调节作用，对拓展组织美德的研究有积极意义。同时，工作复杂性对员工态度和行为的正向调节作用和负向调节作用均有得到学者证明；但是，很少有学者探讨工作复杂性在内部动机与员工反馈寻求行为关系中的调节效果。本文丰富了工作复杂性调节效应的研究。此外，探讨内部动机在变革型领导与员工反馈寻求关系中的中介作用，一定程度上是对内部动机相关研究的丰富和补充。

目前，中国处于经济转型升级、追求跨越发展的阶段。中国经济的转型发展，离不开员工的主观能动性和主动作为。本文，研究员工反馈寻求行为这种具体的具有积极意义的主动性行为，具备较强的现实意义：

(1) 为组织激发员工主动寻求反馈提供思路。反馈对组织发展和员工个人

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库