

领导奖励缺失对员工反馈寻求行为的影响机制*

张正堂¹ 丁明智² 刘宁³

(1. 南京大学商学院, 江苏 南京 210093;

2. 安徽理工大学经济与管理学院, 安徽 淮南 232001;

3. 南京邮电大学管理学院, 江苏 南京 210003)

内容提要:员工的反馈寻求行为具有重要价值,受到实践界越来越多的重视和鼓励。本文旨在探讨领导奖励缺失对员工反馈寻求行为的影响,以及员工信任领导的中介效应和组织政治知觉的调节效应。基于制造企业一手调研数据的实证研究结果表明,领导奖励缺失对员工反馈寻求行为具有负向影响;员工信任领导对奖励缺失和反馈寻求行为的关系存在部分中介效应;组织政治知觉对奖励缺失与信任领导的关系存在增强型调节效应,即组织政治知觉越高,奖励缺失对信任领导的影响越强;组织政治知觉调节了信任领导的中介效应,在组织政治知觉高的情况下,信任领导的中介效应较强。本文最后讨论了研究结论和管理启示,并对未来研究进行了展望。

关键词:领导奖励缺失 信任领导 反馈寻求行为 组织政治知觉

中图分类号:F272.92 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2018)09—0107—16

一、研究背景

反馈,作为组织提高员工绩效的常用手段,有助于员工及时修正自己的行为,从而更好地完成工作任务。但是,企业中常见的自上而下反馈在出现的时间和信息内容等方面未必能满足员工的需求,有时甚至会导致“反馈真空”(张燕红和廖建桥,2014)^[1]。员工主动向领导和同事寻求反馈的行为则能弥补这些不足,促进员工和组织的长远发展。个体的这种反馈寻求行为是指个体通过积极询问或观察组织中他人的行为来获取调整自我行为的有效信息,进而促使个体绩效和组织绩效共同提升的一种主动性行为(Ashford和Cummings,1983)^[2]。反馈寻求不是被动地等待领导反馈,而是主动获取自身绩效、专业技能、社会行为、角色定位等评价性信息来进行自我调节的一种积极行为。经常主动寻求反馈的员工容易适应社会化调整过程,能很快融入组织,对组织认同程度高。这样的员工对工作的满意度以及被组织承认的程度也较高,在日常工作中也会展现出良好的工作绩效,并且能够和领导建立高质量的上下级关系,相应地,也较少表现出离职意向(Ashforth等,2007)^[3]。有鉴于此,企业中个体反馈寻求行为的价值越来越受重视。

收稿日期:2018-05-23

* 基金项目:国家自然科学基金项目“奖励对知识员工创新绩效影响的心理机制及员工特性的调节效应”(71472092);安徽省哲学社会科学规划项目“奖励对创新绩效的影响及个性特征与组织氛围的调节效应”(AHSKY2016D19)。

作者简介:张正堂,男,管理学博士,教授,研究领域是薪酬激励、战略人力资源管理,电子邮箱:njzzt2005@126.com;丁明智,女,管理学博士,副教授,研究领域是领导行为,电子邮箱:longchuan208@163.com;刘宁,女,管理学博士,教授,研究领域是团队创新、薪酬激励,电子邮箱:liun2004@263.net。通讯作者:张正堂。

个体寻求反馈是一个由动机、认知和行为构成的不断寻求自我评价和提升的过程(Krasman, 2010)^[4]。反馈信息提供者的特征对员工寻求反馈的意愿高低会起到重要的影响。在工作场所中,领导者是员工绩效表现的重要反馈来源(张燕红和廖建桥,2014)^[1]。本文所指的反馈寻求行为特指员工对领导的反馈寻求行为。领导者的奖励行为被视为领导角色研究的核心,因为这些行为是影响员工态度和行为的决定性因素之一(Podsakoff等,2006)^[5]。员工反馈寻求行为的一个重要动机就是期望通过反馈寻求提升自己的业绩,以获取更多奖励。如果领导奖励不到位,对应该受到奖励的员工却没有给予其应得的奖励,出现奖励缺失(Hinkin和Schriesheim,2008)^[6],是否会影响员工的反馈寻求行为?这是本文感兴趣的第一个问题。因此,本文聚焦于领导奖励缺失来考察员工反馈寻求行为动因,探讨领导奖励缺失对员工反馈寻求行为的影响。

组织内的信任是个体对组织环境是否安全友好的主观评价,包括水平信任和垂直信任,其中,水平信任是指工作场所同事之间信任,垂直信任是组织权威层级体系中的上下级之间信任(McCauley和Kuhnert,1992)^[7]。人际间的信任是社会交换关系的主要基础(Cropanzano和Mitchell,2005)^[8],信任可以降低人际关系互动过程中的不确定性,提高社会交换质量(Schaubroeck等,2013)^[9]。而领导奖励和员工反馈寻求是上下级之间的一种人际互动过程,那么,领导的奖励缺失是否会降低员工对领导的信任,导致影响上下级之间社会交换关系,从而抑制员工的反馈寻求行为呢?这是本文感兴趣的第二个问题。因此,本文还将探讨员工信任领导在领导奖励缺失与员工反馈寻求行为之间的中介作用机制。

再者,组织中价值资源(如加薪、晋升)的稀缺性必然会导致组织内的竞争,这就意味着资源有限的组织必然是一个政治场所。由于每个组织都面临某些资源的稀缺性,因此,组织政治行为几乎普遍存在于每一个组织。员工都力图在正式的分配规则之外,通过非正式途径改变组织资源分配格局以维护和扩大个人利益。从某种意义上来说,组织政治是对组织中能够提供奖酬资源的人施加社会影响以保护或增加自己利益的行为(Cropanzano等,1997)^[10]。而领导者作为奖酬资源的主要掌控者,在组织政治活动中居于核心地位。在组织政治认知不同的环境下,员工对领导奖励缺失行为的解读可能会有差异,这是否会导致领导奖励缺失对员工反馈寻求行为的影响发生变化?这是本文感兴趣的第三个问题。因此,本文将进一步考察组织政治知觉对以上信任中介机制的复杂调节效应。

二、理论回顾和研究假设的提出

1. 领导奖励缺失对员工反馈寻求行为的影响

反馈寻求行为是指个体有意识地花费一定程度的努力,积极地监控并寻求关于组织决定和实现个人目标的信息,来完成自我设定的目标,以适应组织和个人的发展(Ashford和Cummings,1983)^[2]。反馈获得的信息不仅是重要的组织资源,对员工来说也是极具价值的个人资源(Ashford和Cummings,1985)^[11]。实际上,员工反馈寻求是通过搜寻个人绩效评价信息来对工作目标和标准进行自我调节的过程或策略(Ashford等,2003)^[12]。传统的自上而下反馈往往会存在反馈不及时、走过场、信息不对称等问题,难以提高员工绩效和满足员工自我发展的需要。因此,在日益变化的组织环境中,员工更倾向于主动寻求反馈。Levy等(1995)^[13]总结了反馈寻求行为的三种动机,包括减少工作场所的不确定性、维护自尊和印象管理。出于印象管理的动机,个体会根据不同领导风格特征,选择是否进行反馈寻求。作为最重要的反馈信息提供者,领导行为特征对员工反馈寻求的意愿和方式起着至关重要的影响作用。

Podsakoff等(2006)^[5]认为,交易型领导是出于与下属交换某些价值的目的才和下属建立联系的,并指出,奖惩行为是交易型领导的核心内容。由于惩罚存在较多负面效应,因此,组织通常更加

重视对员工的奖励。但是,不同领导者的奖励行为存在显著差别,不少领导者还存在奖励缺失行为。奖励缺失指的是在员工表现好时,领导者却没有给予奖励进行强化(Howell 和 Costly, 2001)^[14]。领导的奖励缺失对员工的反馈寻求行为存在不可忽视的影响:

首先,根据期望理论,激励的有效性在于员工期望努力能产生好的绩效,而好的绩效能获得奖励以满足个人需要。当领导存在奖励缺失时,员工的好绩效得不到奖励,使其从工作中实际获得回报与期望获得回报产生不一致。这会形成期望失配,使员工从心理上切断绩效与奖励的联系,导致提高绩效的动机受到抑制。这还可能进一步形成消极的心理预期,员工认为,即使根据领导的反馈信息改进工作和提高绩效,最终依然得不到期望的奖励回报。因此,员工不再关注领导对自己工作情况的看法和意见,导致向领导主动寻求反馈的积极性受到压制。

其次,社会交换遵循公平互惠原则,而且在社会交换过程中,人际互动存在相互依赖,一个行为的产生是因为对方另一个行为所导致(Cropanzano 和 Mitchell, 2005)^[8]。在上下级之间社会交换领域,这些相互依赖的权变互动往往集中于员工的绩效表现以及领导对其做出的反应(Liden 等, 1997)^[15]。领导奖励缺失违背了员工的内隐期望及公平互惠原则,会使员工产生被剥削或排斥的不公平感,同时,也意味着个人努力和绩效未能得到领导的认可和赞许。这会导致下属与领导关系疏远,对领导进行积极印象管理的动机减弱,不愿主动接近领导来寻求反馈。

再者,从成本和收益角度来看,社会交换理论以参与者的相对成本和利益来看待社会行为(Hinkin 和 Schriesheim, 2015)^[16]。个体反馈寻求的主要决定因素是感知到的反馈寻求的成本和收益(Ashford 和 Cummings, 1983)^[2]。感知的成本主要包括自我表征成本、自我成本和努力成本。其中,个体寻求反馈会使得自己处于不安全或窘迫的危险境地,并使自己的不良绩效表现引起他人注意,从而产生潜在的自我表征成本。自我成本是个体接收到消极不利的反馈信息时,可能会损害自我评价及自尊,从而导致对自我所承受的代价。努力成本是指个体接收到反馈信息后必须要朝着一定的目标方向努力,从而付出艰苦努力的代价。感知的收益则是个体意识到反馈信息给个人成绩和能力提高所带来的益处,也称为反馈寻求的期望价值(Walle 和 Cummings, 1997)^[17]。

基于以上分析,员工反馈寻求行为对员工本身来说存在着一定的收益和成本,其中,收益表现为通过反馈获得的信息有助于绩效的提升或者能力的发展;成本表现为反馈寻求所获得的信息可能不是寻求者期望听到的好消息。个体往往乐于得到别人的积极评价信息,而试图回避对自己的消极评价信息。当获得消极反馈时,员工需要承担一定的心理代价,甚至面临被领导当场批评指责的“丢面子”风险,因此,员工会出于自我保护动机而限制反馈寻求。而且收到领导的负面反馈意见后需要付出一定的努力成本,才能避免再次收到类似负面反馈以改变领导对自己的负面印象。只有当员工感知到的行为收益大于成本时,才会产生反馈寻求行为(Ashford 和 Cummings, 1985)^[11]。当领导存在奖励缺失行为时,相对于反馈寻求的代价和风险来说,预期收益大大降低,从而导致员工主动向领导寻求反馈的动机受到抑制。因此,本文提出如下假设:

H₁:领导奖励缺失对员工反馈寻求行为具有负向作用。

2. 员工信任领导的中介作用

领导行为能够促进或者阻碍员工建立对领导或组织的信任,进而影响员工的工作成果(Dirks 和 Skarlicki, 2004)^[18]。信任是个体基于对他人行为的良好预期,愿以一定的风险为代价而向他人暴露自己的弱点并且不担心被利用的心理状态(Mayer 等, 1995^[19]; Rousseau 等, 1998^[20])。本文的信任特指下属对领导的信任,是指下属关于领导对自己怀有友善意图的良好期待,并且在不确定情境下愿意承担可能存在的损失风险的心理状态(Dirks, 2000)^[21]。McAllister(1995)^[22]将信任分为认知信任和情感信任。其中,认知信任是基于对被信任者的能力及可靠性的认知判断而形成的信

念,而情感信任是基于被信任者对信任者真正的关心和对其福祉的关注,是对被信任者关系亲密程度的认可。领导的奖励缺失行为显然违反了上下级交换的公平互惠原则以及内隐的互惠交换协议,会导致员工强烈的负面反应(Hinkin和Schriesheim,2015)^[16],从而削弱下属对领导的信任。

具体而言,从认知角度来说,领导奖励缺失是一种放任失职行为,会使员工质疑领导的责任心和胜任能力,甚至怀疑领导的个人品质,认为上司妒贤嫉能和压制下属,缺少正直与可靠性。因此,奖励缺失会导致员工对领导的认知信任降低。从情感角度来说,领导奖励缺失意味着对员工的努力与绩效缺乏认可、赞许和鼓励,员工会认为领导对其利益福祉及职业成长缺乏关心,还可能认为领导故意剥夺自己应有的奖励。由于中国人的关系模式与西方社会不同,“圈子”文化对中国组织影响很深。在人际关系差序格局的华人组织中,领导会根据亲(关系亲疏)、忠(忠诚)、才(才能)将下属分为自己人与外人,并采取不同的资源分配(郑伯坝,1995)^[23]。而领导的奖励缺失行为起到一种信号作用,给员工提供了“画圈”的心理依据,从而将自己划为领导的“圈外人”,并感受到领导的漠视或歧视等边缘化对待。因此,奖励缺失还会侵蚀员工对领导的情感信任。总之,无论从认知角度还是情感角度来说,领导的奖励缺失行为都会降低下属对领导的信任。

反馈寻求的本质是员工和领导之间的互动过程,员工对领导者的态度会影响员工的反馈寻求。反馈寻求行为往往会暴露员工的弱点,并且可能会损害员工在他人心中的形象,因此,具有一定的冒险性。而反馈寻求的基础是对反馈寻求的成本和收益的感知,其中,成本感知会抑制反馈寻求动机,而收益感知则会激发反馈寻求动机(Ashford等,2003)^[12]。对领导的信任会让员工感知到较低的人际风险和较强的组织支持,敢于在领导面前暴露自身弱点和承担反馈寻求所带来的风险,从而增加反馈寻求行为。具体可从两个角度做出分析:一方面,员工对领导的情感信任能够减少权力距离感知,拉近心理距离,促进双方沟通和增加关系亲密程度,降低反馈寻求的预期成本,从而更加主动地寻求领导的反馈意见。对领导情感信任的缺失会导致员工对领导产生心理疏离,并担心消极反馈和受到领导斥责、批评或惩罚的风险,导致对反馈寻求的成本感知增加,从而与上司保持距离而不愿主动接近,对领导的反馈寻求行为减少。另一方面,员工对领导的认知信任是对领导拥有知识、专业能力以及可靠性的信任,这种信任显然会增强员工对反馈寻求行为结果的收益感知,促使其更加积极地寻求领导的反馈意见。而对领导认知信任的缺失会使员工对反馈寻求的有效性产生怀疑,认为领导不会或者没有能力提供客观、准确和建设性的反馈意见,导致员工对反馈寻求的收益感知下降,从而减少反馈寻求。

因此,无论从情感信任还是认知信任角度来说,对领导的信任缺失都会减少员工的反馈寻求行为。但是相对而言,在中国社会重视“人情”的特殊文化情境下,对上司的情感信任更可能引起员工行为的改变(韦慧民和龙立荣,2009)^[24],因为情感信任会促进情感承诺,增加员工对组织的认同和参与(Yang和Mossholder,2010)^[25],从而更可能促进其积极主动地寻求反馈。综上所述,领导奖励缺失会通过降低员工对领导的信任,从而进一步减少其反馈寻求行为。因此,本文提出如下假设:

H₂:信任领导在领导奖励缺失与员工反馈寻求行为的关系中起到中介作用。

3. 组织政治知觉的调节效应

Kacmar和Carlson(1997)^[26]认为,组织政治是组织中的个人或群体在面临利益冲突时,为了维护或增进自身利益而对他人或群体施加社会影响所表现的利己行为。因此,组织政治具有自利性特点,以自我服务为目的。组织政治知觉是个体对组织中他人自利行为的归因,也是个体关于工作环境被同事或领导操控的主观感知与评价(Atinc等,2010)^[27]。社会认同理论认为,个体行为是由外在环境和主观认知共同决定的。如果员工感知到组织环境中充斥着很多政治行为活动,则会认

为领导者剥夺自己应该享有的奖励是因为对自我利益的追逐,例如:出于嫉贤妒能而故意压制业务能力强、业绩优秀的下属,或者操控有限奖励资源的分配来提携“圈内人”而挤兑“圈外人”,以及通过剥夺奖励来对挑战自己权威的下属起到威慑作用,使其听命服从于自己。因此,在员工感知组织政治程度高的情况下,领导的奖励缺失行为更可能失去员工的信任。在组织政治知觉低的情况下,员工会认为,组织中政治清明、风清气正,领导者会遵循公平公正原则,按照组织的既定规章和程序实施奖励分配,不会为了一己私利而肆意操控奖励资源的分配,并侵犯下属的利益。那么,员工对于领导的奖励缺失行为可能给予其他解释,例如:由于领导工作繁忙而无意中疏忽了对下属的及时奖励,或者是公司关于奖励的规章制度存在缺陷,不是领导本人故意不给予奖励,而是受到制度的约束而无法给予奖励。因此,在员工的组织政治知觉程度低的情况下,员工对领导的信任并不会因为领导的奖励缺失而降低。基于上述理由,本文提出如下假设:

H₃:员工的组织政治知觉对领导奖励缺失与信任领导的关系存在调节效应。组织政治知觉程度越高,领导奖励缺失对信任领导的负向影响越强。

组织政治知觉对员工组织信任具有强烈的负面影响(Hsieh,2006)^[28]。在政治知觉低的情况下,员工对组织内他人(同事和领导)会保持普遍较高的人际信任。此时,即使员工感知到领导的奖励缺失,也相信领导不会故意违背公平原则而肆意操纵奖励分配,而是将领导奖励缺失归结为非故意或不得已的外部因素。领导奖励缺失行为不被员工从自利角度进行消极的意义建构,也就不会影响员工对领导的信任,这就使得信任领导在领导奖励缺失与员工反馈寻求之间的中介传导过程受阻。而在组织政治知觉高的情况下,员工更可能对领导奖励缺失行为从自利角度进行解读,降低对领导的信任,进而减少反馈寻求行为。此时,信任领导对领导奖励缺失与员工反馈寻求的影响关系起到重要的中介桥梁作用。因此,本文提出如下假设:

H₄:组织政治知觉调节了信任领导在领导奖励缺失对员工反馈寻求行为作用过程中的中介效应强弱。在组织政治知觉高的情况下,信任领导的中介效应更强。

基于上述的理论分析,本研究的理论模型如图1所示:

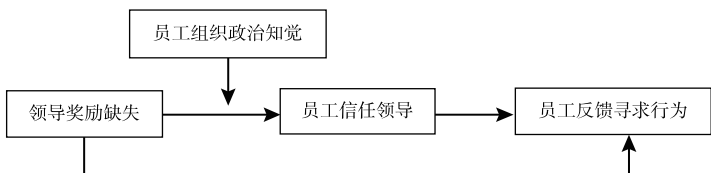


图1 理论模型

资料来源:本文绘制

三、研究设计

1. 数据采集与样本特征

本文采用的样本数据来源于江苏省一家规模较大的电子产品制造企业。自2014年8月起,通过和公司企业文化部沟通合作,根据企业实践需求,共同设计完成调研方案。问卷包括本文中相关变量的测量题项以及与公司文化部开展的关于员工各项满意度的年度调查题项,并将两部分内容适当进行穿插安排,且引入部分反向题。其中,企业文化部的多个调查题项均符合同源方差的偏相关控制法所需标签变量的特征要求,可以有效地识别同源方差问题。首先,通过和企业文化部等现场工作人员的沟通、讨论对问卷体系内容进行了修正;之后,再通过两个轮次小范围预测试,修改调查问卷题项的语句以适合企业具体的情境,并避免问卷中可能存在的语意模糊或用词过于生僻导致基层员工无法理解的题项表述。从2014年12月到2015年1月期间,通过随机抽样方式,分多

次从各部门抽取基层员工在企业现场填写纸质问卷。总共发放问卷 436 份。少数员工因工作及其他原因未能参加问卷填写,最终收回问卷 414 份。剔除填写不全和胡乱填写的无效问卷后,获得有效问卷 395 份。由于公司内部部门的大力支持与协助,以及采用企业现场填写问卷方式,问卷有效率较高,达到 95.41%。样本特征如表 1 所示。

表 1 样本分布特征 ($N = 395$)

人口统计学变量	样本分布	样本数	百分比 (%)	人口统计学变量	样本分布	样本数	百分比 (%)
性别	男性	285	72.15	服务年限	2 年及以下	43	10.89
	女性	110	27.85		3~5 年	57	14.43
岗位类别	生产部门	256	64.81		6~7 年	25	6.33
	品质部门	108	27.34		8 年及以上	270	68.35
	管理及其他部门	31	7.85	学历	大专以下	243	61.52
职级	社员	260	65.82		大专	109	27.59
	领班	127	32.15		本科及以上	43	10.89
	班长及以上	8	2.03				

资料来源:本文整理

2. 测量工具

反馈寻求行为的测量量表来源于 Callister 等 (1999)^[29],包括“我会请教我的上司我该怎么做”等题目。奖励缺失 (Reward Omission) 的测量采用 Hinkin 和 Schriesheim (2008)^[6] 的量表,包括“我经常在工作中表现良好,但却得不到上司的赞赏”等题目。员工信任领导的测量量表来源于 Yang 和 Mossholder (2010)^[25],包括“我相信管理层所做出的决策对我也是有益的”等题目。组织政治知觉的测量量表来自马超等 (2006)^[30],包括“领导偏袒而不是绩效决定了员工在公司中是否受到重视或待见”等题目。研究变量的测量均采用 Likert 五点量表,以连续整数 1 到 5,分别表示从“非常不同意”到“非常同意”五个等级。

为了确保国外量表在中国情境下的适用,通过小规模预测试,结合实际语境对调查问卷进行了适当修正。人口特征变量是影响员工行为的重要前因 (Parker 等,2006)^[31]。在反馈寻求方面,高学历和高职级员工具有较高组织地位和自我效能,更敢于向上司寻求关于绩效表现的反馈信息。长期存在的男强女弱的传统性别规范导致职场社会对男性和女性的绩效期望和角色期待存在差异,因此,男性员工可能存在较多反馈寻求行为。在组织社会化过程中,为了降低陌生环境中的不确定性,入职时间较短的员工也会增加反馈寻求行为。因此,参照 Ashford 和 Tsui (1991)^[32] 以及 Vande Walle 等 (2000)^[33] 在反馈寻求实证研究中的做法,将性别、学历、服务年限和职级等人口特征因素作为控制变量。其中,性别为二分类的虚拟变量,分别以 1 和 0 代表女性和男性。学历、服务年限和职级均为多分类变量,采用从 1 开始的连续整数表示。此外,大量研究表明,工作满意度会对职业倦怠、离职意愿、组织承诺、工作投入等一系列心理与行为造成不良影响,会减弱员工寻求反馈信息来提高绩效的动机。有鉴于此,本文还将总体工作满意度作为控制变量,其测量量表来自 Wanous 等 (1997)^[34]。

四、实证分析与结果

1. 同源方差及信效度检验

由于调查过程中可能存在同源方差问题,按照 Hackman 和 Oldham (1975)^[35] 的单因子分析法,

把研究变量所有题项进行探索性因子分析(未旋转),结果共析出特征根大于 1 的五个公因子,且第一公因子解释了 23.889% 的方差比例,小于总体解释方差比例(60%)的一半,说明本文的同源方差问题尚处于可接受的范围。参照 Mossholder 等(1998)^[36]的做法,再对研究变量进行单因子模型的 CFA 检验,发现单因子模型的拟合效果较差,相对拟合指标 *NFI*、*CFI* 等均低于 0.9 的标准,绝对拟合指标 *RMSEA* 和 *RMR* 均大于 0.08 的标准,说明不能由单个因子解释数据中的所有变异,表明同源方差并不严重。进一步采用基于标签变量的偏相关法来检验同源方差,选择一个在理论上与研究变量没有关系的变量为标签,作为同源方差的代理变量,其他研究变量与该标签变量的相关性均可归结为同源方差。将该标签变量作为协变量控制后,研究变量之间偏相关与零阶相关的差异能够反映同源方差问题(Lindell 和 Whitney,2001)^[37]。本文的问卷调查是与公司企业文化部的一次合作调查,其中部分内容题项是公司企业文化部所要调查内容,与本文无关。因此,从问卷中选择一个在理论上与研究变量无关的题项“目前,我们公司开展的基本遵守活动存在不足,需要强化管理”作为标签变量。相关分析表明,该标签变量与奖励缺失($r = -0.042, p = 0.406$)、反馈寻求行为($r = 0.044, p = 0.389$)、信任领导($r = 0.073, p = 0.151$)及组织政治知觉($r = -0.031, p = 0.540$)的相关系数 p 值均大于 0.05,统计上不存在显著相关性。偏相关检验表明,控制了标签变量后,研究变量之间的相关性没有显著变化。进一步表明,本文的同源方差处于可接受的范围。

采用全部样本进行 CFA 检验,结果发现,四因子模型拟合较好: $\chi^2 = 30.66, df = 203, NFI = 0.91, CFI = 1.00, RFI = 0.90, GFI = 0.99, AGFI = 0.98, RMSEA = 0.000, RMR = 0.023$ 。这表明,本文四个变量构念的区分效度较好。信度分析结果表明,奖励缺失、信任领导、反馈寻求和组织政治知觉这四个变量测量的 Cronbach's α 系数分别为 0.752、0.928、0.692 和 0.734,达到或很接近 0.7 的一般标准,说明研究变量的测量信度总体较高。

2. 各变量的描述性统计及相关分析

本文借助 SPSS20.0 计算各个变量的均值、标准差,采用 Pearson 相关分析法对研究变量进行了相关分析,结果如表 2 所示。结果表明,领导奖励缺失与员工反馈寻求行为显著负相关($r = -0.332, p < 0.001$)、与员工信任领导显著负相关($r = -0.631, p < 0.001$)。员工对领导的信任与员工反馈寻求行为显著正相关($r = 0.332, p < 0.001$)。相关分析结果初步支持了本文提出的假设。

表 2 本文所用各变量的描述性统计与相关系数

变量	1. 性别	2. 职级	3. 服务年限	4. 学历	5. 工作满意	6. 奖励缺失	7. 信任领导	8. 反馈寻求	9. 组织政治知觉
2	0.545***	1							
3	-0.387***	-0.742***	1						
4	-0.135**	-0.090	0.113*	1					
5	-0.075	-0.141**	0.080	-0.025	1				
6	0.149**	0.200***	-0.136**	-0.104*	-0.367***	1			
7	-0.173**	-0.211***	0.128*	0.079	0.385***	-0.631***	1		
8	-0.134**	-0.169**	0.151**	0.107*	0.219***	-0.332***	0.332***	1	
9	0.040	0.165**	-0.011	0.071	-0.359***	0.479***	-0.457***	-0.091	1
均值	0.28	2.67	4.23	1.50	3.89	2.59	3.85	3.610	2.69
标准差	0.449	0.939	1.292	0.692	0.891	0.780	0.810	0.578	0.779

注:***、**、* 分别表示在 0.001、0.01、0.05 水平(双侧)上显著相关

资料来源:本文整理

3. 假设检验的回归分析

(1)主效应和中介效应检验。本文采用层级回归模型对理论假设进行验证。领导奖励缺失的主效应和信任领导的中介效应检验结果如表3所示。模型(1)和模型(2)以信任领导为因变量,模型(3)、模型(4)和模型(5)的因变量为员工反馈寻求行为。模型(1)和模型(3)仅包括研究的控制变量,起到参照模型作用。模型(4)中领导奖励缺失的回归系数是 $-0.191(p < 0.001)$,说明领导奖励缺失对员工反馈寻求行为的负向作用显著,则假设 H_1 的主效应得到实证支持。

表3 领导奖励缺失的主效应和员工信任领导的中介效应

变量	模型(1) 信任领导	模型(2) 信任领导	模型(3) 反馈寻求	模型(4) 反馈寻求	模型(5) 反馈寻求
性别	-0.120 (0.102)	-0.063 (0.085)	-0.078 (0.077)	-0.058 (0.075)	-0.051 (0.075)
职级	-0.140* (0.066)	-0.084 (0.055)	-0.031 (0.050)	-0.012 (0.049)	-0.001 (0.048)
服务年限	-0.041 (0.043)	-0.036 (0.036)	0.029 (0.033)	0.031 (0.032)	0.036 (0.032)
学历	0.082 (0.056)	0.010 (0.047)	0.094* (0.042)	0.070* (0.041)	0.068* (0.041)
工作满意	0.341*** (0.042)	0.163*** (0.038)	0.138*** (0.032)	0.078* (0.034)	0.057* (0.034)
奖励缺失		-0.568*** (0.043)		-0.191*** (0.039)	-0.119* (0.046)
信任领导					0.127** (0.045)
R^2	0.199	0.445	0.088	0.143	0.161
$A-R^2$	0.182	0.433	0.069	0.123	0.139
ΔR^2		0.246***		0.055***	0.018*
F	11.96***	34.36***	4.64***	7.11***	7.32***

注:***、**、*、*分别表示在0.001、0.01、0.05、0.1水平(双侧)上显著

资料来源:本文整理

本文首先采用Baron和Kenny(1986)^[38]提出的三步骤逐步回归法来检验信任领导的中介效应。三个步骤分别对应于模型(2)、模型(4)和模型(5)。模型(5)在模型(4)的基础上,引入了中介变量信任领导,比较模型(4)和模型(5)的回归结果可知,加入信任领导之后,回归方程解释的变异量显著增加,回归模型的拟合效果明显改善($\Delta R^2 = 0.018, p < 0.05$),领导奖励缺失对员工反馈寻求行为的影响由 $\beta = -0.191(p < 0.001)$ 降低到 $\beta = -0.119(p < 0.05)$,且信任领导的回归系数显著($\beta = 0.127, p < 0.01$)。由此,在奖励缺失对反馈寻求行为的影响过程中,信任领导起到部分中介作用。假设 H_2 得到验证。

同时,Sobel检验结果($Z = -2.765^{**}, p = 0.006 < 0.01$)也进一步支持了信任领导的中介作用。此外,进一步利用Bootstrap法对信任领导的中介效应进行检验。根据Zhao等(2010)^[39]提出的中介效应检验步骤,参考Preacher和Halers(2004)^[40]的Bootstrap法进行中介效应检验,检验结果显

示,从间接效应来看,95% 置信区间 $[-0.137, -0.008]$ 不包含 0,说明信任领导的中介效应显著,且效应值为 $-0.068 (SE = 0.033)$ 。控制中介变量信任领导后,95% 置信区间 $[-0.216, -0.037]$ 不包含 0,说明领导奖励缺失对员工反馈寻求行为的直接效应仍然存在。因此,Bootstrap 检验的结果也充分支持了信任领导的部分中介作用

(2)组织政治知觉的调节效应检验。组织政治知觉的调节效应检验结果如表 4 所示。模型(6)以信任领导为因变量,且纳入控制变量以及自变量领导奖励缺失和调节变量组织政治知觉。模型(7)是在模型(6)的基础上纳入了自变量和调节变量的乘积项“奖励缺失 \times 组织政治知觉”。该乘积项的回归系数显著($\beta = -0.113, p < 0.05$),说明组织政治知觉对领导奖励缺失与信任领导之间的关系具有调节效应。而且,乘积项的回归系数符号与主效应奖励缺失的回归系数符号相同,均为负号,说明组织政治知觉对奖励缺失与信任领导的负向作用关系具有强化调节效应。假设 H_3 得到验证。

表 4 组织政治知觉的调节效应及有调节的中介效应

变量	模型(6) 信任领导	模型(7) 信任领导	模型(8) 反馈寻求	模型(9) 反馈寻求	模型(10) 反馈寻求
性别	-0.081 (0.084)	-0.061 (0.084)	-0.049 (0.075)	-0.048 (0.076)	-0.039 (0.075)
职级	-0.045 (0.055)	-0.050 (0.055)	-0.033 (0.049)	-0.033 (0.050)	-0.025 (0.049)
服务年限	-0.012 (0.036)	-0.015 (0.036)	0.018 (0.032)	0.018 (0.032)	0.021 (0.032)
学历	0.027 (0.046)	0.016 (0.046)	0.061 (0.041)	0.061 (0.042)	0.058 (0.041)
工作满意	0.130 *** (0.038)	0.122 ** (0.038)	0.095 ** (0.034)	0.095 ** (0.035)	0.076 * (0.035)
奖励缺失	-0.500 *** (0.047)	-0.492 *** (0.047)	-0.227 *** (0.042)	-0.227 *** (0.042)	-0.152 ** (0.047)
组织政治知觉	-0.175 *** (0.048)	-0.177 *** (0.047)	0.093 * (0.043)	0.093 * (0.043)	0.120 ** (0.043)
奖励缺失 \times 组织政治知觉		-0.113 * (0.049)		-0.001 (0.044)	0.019 (0.059)
信任领导					0.152 ** (0.047)
信任领导 \times 组织政治知觉					0.004 (0.054)
R^2	0.464	0.472	0.153	0.154	0.178
$A - R^2$	0.450	0.457	0.131	0.129	0.150

续表 4

变量	模型(6) 信任领导	模型(7) 信任领导	模型(8) 反馈寻求	模型(9) 反馈寻求	模型(10) 反馈寻求
ΔR^2		0.008		0.001	0.024 [*]
F	33.29 ^{***}	31.08 ^{***}	6.93 ^{***}	6.28 ^{***}	6.31 ^{***}

注:***、**、*、^{*}分别表示在0.001、0.01、0.05、0.1水平(双侧)上显著

资料来源:本文整理

为了进一步辨识调节效应的具体模式,利用 STATA12.0 软件画出调节效应的交互模式示意图,如图 2 所示。根据两条回归直线斜率的关系可知,在组织政治知觉高的情况下,回归直线更为陡峭,表明领导奖励缺失对信任领导的负向影响更大;在组织政治知觉低的情况下,回归直线较为平坦,说明领导奖励缺失对信任领导的负向影响相对较小。假设 H₃ 得到进一步支持。

根据 Muller 等(2005)^[41]、Hayes(2013)^[42]、温忠麟和叶宝娟(2014)^[43]提出的三步骤法对本文有调节的中介效应假设进行检验。三个步骤依次对应表 4 的模型(9)、模型(7)和模型(10)。其中,模型(9)检验组织政治知觉(调节变量)在奖励缺失(自变量)与反馈寻求行为(因变量)之间关系的整体调节效应,发现奖励缺失的回归系数显著,组织政治知觉的整体调节效应不显著。模型(7)表明,组织政治知觉在自变量奖励缺失与中介变量信任领导之间的调节效应显著,说明组织政治知觉调节了中介作用过程的第一阶段。模型(10)在模型(9)的基础上加入中介变量以及中介变量与调节变量的乘积项,发现中介变量信任领导的回归系数显著,而乘积项系数不显著,说明组织政治知觉对中介作用过程第二阶段的调节效应不显著。检验结果符合 Muller 等(2005)^[41]关于第一阶段有调节的中介效应成立的三步骤检验的严格要求。假设 H₄ 得到实证数据的支持。

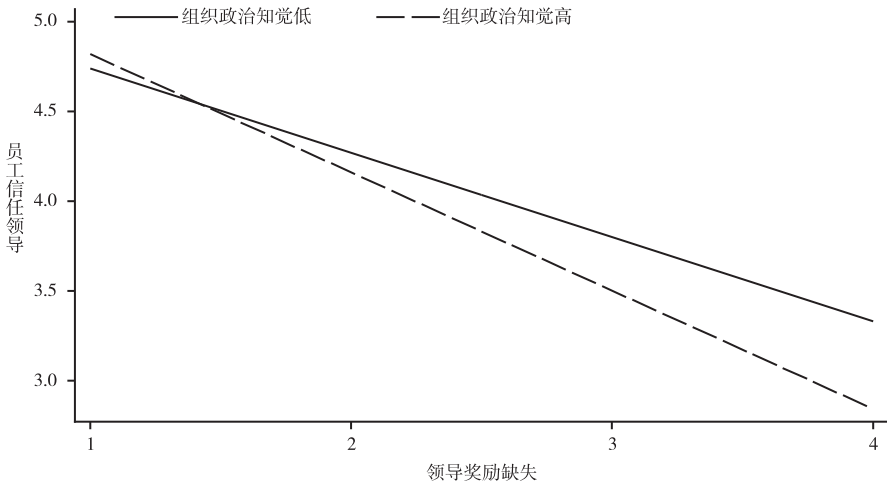


图 2 组织政治知觉对领导奖励缺失和员工信任领导之间关系的调节效应

资料来源:本文绘制

此外,采用 Bootstrap 方法对假设 H₄ 进行稳健性检验,结果如表 5 所示。从表 5 可以看出,虽然在三个不同的组织政治知觉水平下,信任领导的中介效应均显著(95%的置信区间均不包括 0),但是从中介效应的效应值大小来看,在组织政治知觉低的背景下,信任领导的中介效应较弱。而在组织政治知觉高的背景下,员工信任领导的中介作用较强。假设 H₄ 得到进一步支持。

表 5 有调节中介效应的 Bootstrap 检验

调节变量不同水平	Effect (效应值)	Boot SE (标准差)	Boot LLCI (置信下限)	Boot ULCI (置信上限)
低度政治知觉(均值 + 1 标准差)	-0.058	0.025	-0.112	-0.013
中度政治知觉(均值)	-0.070	0.031	-0.133	-0.013
高度政治知觉(均值 - 1 标准差)	-0.083	0.038	-0.161	-0.014

注:采用偏差校正非参数百分位法;共随机抽样 10000 次

资料来源:本文整理

五、研究结果与讨论

1. 研究结论

在企业管理实践中,“反馈”是不同主体(特别是上下级)之间传递信息、提高绩效的常见手段,也得到了企业的重视。但是,实践中却有大量员工经常处于“反馈真空”状态,或处在等待领导发出对自己工作行为的反馈信息的状态。这种被动式单向反馈已经不能满足个体成长、提升工作绩效的需要。个体主动的反馈寻求行为可以有效应对环境的复杂不确定性,促进个人与组织的发展,因此,受到学术界和实践界越来越多的重视。根据强化理论,及时奖励对于激励和稳固员工的积极行为表现具有极其重要的影响。但是,在现实组织中,领导对员工奖励缺失现象却普遍存在。针对这一组织现象,本文基于期望理论、社会交换理论以及成本—收益理论等对领导奖励缺失与员工反馈寻求之间的关系以及作用机制提出研究假设。通过实证检验得到以下研究结论:

(1)领导奖励缺失对员工反馈寻求行为存在负向影响。领导行为具有多面性,以往研究表明,积极的领导风格特征对员工反馈寻求具有正向影响(Levy 等,2002^[44];De Stobbeleir 等,2011^[45];刘冰等,2017^[46];张燕红和廖建桥,2015^[47])。但是,领导风格的塑造需要领导者长期的修炼、领悟和自我调整,依赖于领导者综合素养的提升,无法在短期内一蹴而就。因此,以往研究结论在管理实践中应用价值的发挥受到一定制约。而相比于领导风格的塑造而言,领导奖励行为的改变相对来说则较为容易。企业中,领导奖励不到位的情况非常多,这种消极领导行为对员工带来什么具体的负面影响,是非常值得关注的。本文发现了领导奖励缺失行为在一定程度上抑制了员工的反馈寻求行为,从而为领导者促进员工反馈寻求行为提供了操作性更强、见效更快的实践途径。

(2)员工信任领导在领导奖励缺失对员工反馈寻求的影响关系中起到了一定的中介桥梁作用。这一研究结论表明,在我国社会人际关系差序格局及“圈子”文化下,下属对上司的信任是领导奖励缺失影响员工反馈寻求的重要桥梁,从而深刻揭示了上下级人际互动过程中的信任中介机制。由此说明,领导在员工激励中的消极无为会侵蚀下属的信任,进而抑制其积极主动行为。同时,也进一步印证了人际信任是社会互动的重要基础,领导者与员工之间的良性互动需要以坚实的信任基础来维系。因此,员工信任在上下级之间社会交换及人际互动过程中处于极为关键的角色地位,能够有效促进员工积极主动地向上级寻求反馈。有鉴于此,组织及领导者需要高度重视培育员工的信任。

(3)员工的组织政治知觉对“领导奖励缺失—员工信任领导—员工反馈寻求”的作用过程具有调节效应。组织政治知觉的调节效应体现在两个方面:一是对领导奖励缺失与信任领导之间关系的增强型调节,即组织政治知觉越高,则领导奖励缺失对员工信任领导的影响越强;二是对信任领导的中介作用的增强型调节,即组织政治知觉越高,信任领导在领导奖励缺失与员工反馈寻求行为之间的中介作用就越强。以上研究结论表明,在我国特殊的社会文化情境下,组织政治的阴暗面会

放大和突显领导奖励缺失的负面效应。在政治盛行的组织情境下,面临领导奖励缺失的员工更可能启动信任机制,降低对领导的信任,从而间接抑制反馈寻求行为。由此可见,清明的组织政治能够在一定程度上弥补领导奖励缺失对员工信任及反馈寻求行为的消极影响。此外,由于个体在内心深处具有维持其正面或积极自我认知的倾向,在进行自我评价时往往会高估自身能力与绩效,导致难以彻底消除对奖励缺失的感知,因此,通过培育风清气正的健康组织氛围来减轻奖励缺失的消极后果就显得尤为重要。

2. 理论贡献

(1)基于奖酬激励视角,探索和证实了奖励缺失这一消极领导行为对下属反馈寻求的负面作用。以往研究集中关注变革型领导、包容型领导、真实型领导以及领导授权等积极领导风格与行为对员工反馈寻求的影响(Levy等,2002^[44];De Stobbeleir等,2011^[45];刘冰等,2017^[46];张燕红和廖建桥,2015^[47])。只有个别学者探讨了消极领导行为(如不当督导)对员工反馈寻求的影响(申传刚等,2012)^[48]。相关研究均忽视了奖酬激励对员工反馈寻求行为的影响。但是,在现实组织中,奖酬分配是广大员工极其关注的人力资源管理问题,几乎牵动所有员工的神经。领导对员工奖励的一举一动都会受到密切关注。因此,本文立足于员工普遍关注和极为敏感的奖励问题,探讨奖励缺失这种消极领导行为对员工反馈寻求的作用机制,从而拓展了员工反馈寻求的动因研究,进一步丰富了员工激励理论。

(2)基于上下级垂直信任视角,探讨和论证了领导奖励缺失影响员工反馈寻求的心理中介机制。在本领域的研究中,大多关注领导行为如何通过员工反馈寻求的中介作用而影响最终绩效,而对领导行为影响员工反馈寻求的中介机制研究不足,仅有个别学者对其中的心理中介机制进行了探讨。如刘冰等(2017)^[46]研究发现,在团队情境下,包容型领导通过团队心智模式的中介作用而影响员工的反馈寻求行为。鉴于组织中的垂直信任是影响领导与下属人际互动及社会交换的重要基础,尤其员工对领导的上行垂直信任会极大地影响员工的各种行为表现。本文探索奖励缺失这种消极领导行为如何通过员工信任领导的间接作用而影响员工反馈寻求,从而进一步深化了领导行为影响员工反馈寻求行为的心理中介机制研究。

(3)立足中国社会文化情境,考察和证实了组织政治对奖励缺失消极后果的调节效应。组织政治反映了对权力或影响力的运用或操控。在这一社会影响过程中,组织成员会策略性地寻求私人利益最大化,而且常常以牺牲他人利益为代价。而在中国社会文化下,人际关系差序格局根深蒂固,关系主义和“圈子”文化盛行,领导偏私倾向和人治主义色彩较为严重,往往为了维护“圈内”人的利益而牺牲“圈外”人的利益,导致组织制度环境存在较大的模糊性和不确定性。因此,中国企业中的组织政治活动相比西方国家企业来说显得更为微妙而复杂,更可能使员工对消极领导行为基于“圈子”思维进行解读和意义建构,从而放大消极领导行为的负面效应。本文证实了员工感知的组织政治会加剧领导奖励缺失对员工信任的侵蚀作用,从而进一步明晰了奖励缺失影响员工信任领导及其反馈寻求行为的边界条件,深化了组织情境因素在消极领导行为与员工心理及反馈寻求行为之间的调节机制研究。

3. 管理启示

(1)管理者应该深刻认识到奖励缺失所带来的严重后果,并高度重视对员工进行必要而合理的奖励。薪酬奖励是影响员工行为的重要因素,也是员工极为敏感和容易引发公平争议的领域,受到广大员工的密切关注。奖励缺失会侵蚀员工对领导者的信任基础,并减少积极寻求反馈的主动性行为。而员工主动寻求反馈的行为对其未来工作能力以及个人和组织绩效的提升具有重要价值。此外,目前普遍存在的“重考核形式,轻反馈实质”的做法还会降低员工对考核的公平性认知(刘文彬和唐杰,2015)^[49]。特别是在当前变革时代,发挥员工在个人能力成长、绩效提升上的主动

性,成为企业人力资源管理中非常关注的议题。奖励权是组织赋予领导者的重要权力,领导者需要慎重行使和善于合理运用奖励权,不可漠视员工的努力以及取得的优良业绩和长足进步,应秉持公平、公正的原则给予及时、充分的奖励性激励。否则,领导奖励缺失将抑制员工在反馈行为上的主动性,不利于员工的成长和业绩提升。

(2)组织要制定完善的奖励制度和细则,规范奖励实施的具体流程,完善员工申诉机制,制约管理者在奖励分配中的随意性。详细而清晰的奖励制度可使领导者在实施奖励时有规可依,减少人治主义色彩和偏私行为,同时,也可为有效解决奖励分配中的矛盾(如,本身不符合奖励条件的员工错误地认为领导存在奖励缺失)提供制度保障。同时,在奖励实施流程中增加员工的参与和监督,提高对奖励结果的接受度和满意度,从而有利于减少奖励分配中的争议以及主观感知的奖励缺失。此外,建立完善的申诉机制也有助于避免员工在奖励分配中遭受不公平对待以及得到及时的补偿,从而纠正实际客观存在的领导奖励缺失行为,同时,也可以更好地澄清员工错误感知的奖励缺失。

(3)领导者需要通过积极的领导行为努力培育员工信任。要充分认识到,在组织的垂直信任关系中,下属的上行信任对促进其积极寻求反馈具有重要意义。在中国高权力距离文化的组织情境下,员工普遍重视与领导发展良好关系,希望得到领导的赞赏、奖酬以及重用提拔等各种形式的奖励。因此领导者要重视员工渴望得到认可与尊重以及自我实现等心理需求,增加与员工的密切沟通,缩短心理距离,以赢得员工的情感信任。同时,领导者还要不断增强业务能力和综合素质,通过胜任力的提高来促进员工的认知信任。要在情感和认知上全面夯实信任基础,以促进员工主动寻求反馈的行为。

(4)组织要建立公平透明的制度环境,营造风清气正、政治清明、关系和谐的组织氛围。要完善各项制度与政策,鼓励广大员工积极参与组织管理,建立有效的监督与制衡机制,减少管理者暗箱操作和操控资源分配的空间,避免浓厚的政治氛围激发员工对领导奖励缺失行为的负面解读。同时,要加强以集体主义和利他主义为导向的组织文化建设,避免组织成员为了个人或“圈子”利益而操纵和侵犯他人利益,从而营造人际和谐的、亲社会的组织文化氛围,以免员工从自利的角度对领导行为进行消极的意义建构,导致侵蚀或动摇对领导层的信任基础,从而抑制积极的反馈寻求行为。

4. 研究不足与展望

(1)可能存在的同源方差。本文调查变量的数据来源具有同源特征。虽然调研过程中也采取了一定的措施对此进行了控制,而且事后数据分析也表明同源方差在可接受的范围内,但仍可能在一定程度上影响实证研究结果的效度。未来的研究中,数据收集过程需要强调来源的多样性,尽可能避免同源方差问题导致的统计偏误影响研究结论的可靠性。

(2)单企业和单时点截面数据问题。本文所采用样本数据来自同一家企业,可以剔除不同企业之间差异化因素对研究结论的影响。组织层面的诸多复杂因素难以纳入研究模型进行全面控制,为了提高研究的内部效度,新近不少研究尝试采用单企业样本(Carnabuci 和 Dioszegi, 2015^[50]; Bidwell 和 Keller, 2014^[51])。但是,单企业样本会导致研究的外部效度下降,今后需要考虑搜集来自不同企业的样本数据进一步检验研究结论的普适性。通常情况下,领导行为对员工心理和行为的影响具有一定的滞后性。本文所用数据是在单个时点采集的截面数据,难以排除因果内生性问题。因此,在未来的研究中,可以收集动态数据,以一定的时间间隔在不同时点搜集自变量、中介变量和因变量测量数据,通过跟踪式的纵向研究来弥补单时点截面数据研究的不足。

参考文献

- [1]张燕红,廖建桥.组织中的反馈寻求行为研究述评与展望[J].上海:外国经济与管理,2014,(4):47-56.
 [2] Ashford, S. J., and L. L. Cummings. Feedback as an Individual Resource: Personal Strategies for Certain Information [J].

Organization Behavior and Human Performance,1983,32,(3):370-389.

[3] Ashforth, B. E., D. M. Sluss, and A. M. Saks. Socialization Tactics, Proactive Behavior, and Newcomer Learning: Integrating Socialization Models[J]. Journal of Vocational Behavior,2007,70,(3):447-462.

[4] Krasman, J. The Feedback-seeking Personality: Big Five and Feedback-seeking Behavior[J]. Journal of Leadership & Organizational Studies,2010,17,(1):18-31.

[5] Podsakoff, P. M., W. H. Bommer, and N. P. Podsakoff. Relationships between Leader Reward and Punishment Behavior and Subordinate Attitudes, Perceptions, and Behaviors: A Meta-analytic Review of Existing and New Research[J]. Organizational Behavior & Human Decision Processes,2006,99,(2):113-142.

[6] Hinkin, T. R., and C. A. Schriesheim. An Examination of "Nonleadership": From Laissez-faire Leadership to Leader Reward Omission and Punishment Omission[J]. Journal of Applied Psychology,2008,93,(6):1234-1248.

[7] McCauley, D. P., and K. W. Kuhnert. A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management [J]. Public Administration Quarterly,1992,16,(2):265-283.

[8] Cropanzano, R., and M. S. Mitchell. Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review[J]. Journal of Management,2005,31,(6):874-900.

[9] Schaubroeck, J. M., A. C. Peng, and S. T. Hannah. Developing Trust with Peers and Leaders: Impacts on Organizational Identification and Performance During Entry[J]. Academy of Management Journal,2013,56,(4):1148-1168.

[10] Cropanzano, R., J. C. Howes, and A. A. Grandey. The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress [J]. Journal of Organizational Behavior,1997,18,(2):159-180.

[11] Ashford, S. J., and L. L. Cummings. Proactive Feedback Seeking: The Instrumental Use of the Information Environment [J]. Journal of Occupational Psychology,1985,58,(1):67-79.

[12] Ashford, S. J., R. Blatt, and D. V. Walle. Reflections on the Looking Glass: A Review of Research on Feedback Seeking Behavior in Organizations [J]. Journal of Management,2003,29,(6):773-799.

[13] Levy, P. E., M. D. Albright, and B. D. Cawley. Situational and Individual Determinants of Feedback Seeking: A Closer Look at the Process[J]. Organizational Behavior & Human Decision Processes,1995,62,(1):23-37.

[14] Howell, J. P., and D. L. Costley. Understanding Behaviors for Effective Leadership [M]. Upper Saddle River, NY: Prentice-Hall,2001.

[15] Liden, R. C., R. T. Sparrowe, and S. J. Wayne. Leader-member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future[J]. Research in Personnel & Human Resources Management,1997,(15):47-119.

[16] Hinkin, T. R., and C. A. Schriesheim. Leader Reinforcement, Behavioral Integrity, and Subordinate Outcomes: A Social Exchange Approach[J]. Leadership Quarterly,2015,26,(6):991-1004.

[17] Walle, D. V., and L. L. Cummings. A Test of the Influence of Goal Orientation on the Feedback Seeking Process[J]. Journal of Applied Psychology,1997,82,(3):390-400.

[18] Dirks, K. T., and D. P. Skarlicki, D. P. Trust in Leaders: Existing Research and Emerging Issues[A]. In Kramer, R M, Cook K S. (Eds.). Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches[C]. New York: Russell Sage Foundation,2004.

[19] Mayer, R. C., J. H. Davis, and F. D. Schoorman. An Integrative Model of Organizational Trust [J]. Academy of Management Review,1995,20,(3):709-734.

[20] Rousseau, D. M., S. B. Sitkin, and R. S. Burt. Introduction to Special Topic Forum: Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust[J]. Academy of Management Review,1998,23,(3):393-404.

[21] Dirks, K. T. Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from NCAA Basket-ball[J]. Journal of Applied Psychology,2000,85,(6):1004-1012.

[22] McAllister, D. J. Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations [J]. Academy of Management Journal,1995,38,(1):24-59.

[23] 郑伯焯. 差序格局与华人组织行为[J]. 台北:本土心理学研究,1995,(3):142-219.

[24] 韦慧民, 龙立荣. 主管认知信任和情感信任对员工行为及绩效的影响[J]. 北京: 心理学报, 2009, (1): 86-94.

[25] Yang, J., and K. W. Mossholder. Examining the Effects of Trust in Leaders: A Bases-and-foci Approach[J]. Leadership Quarterly,2010,21,(1):50-63.

[26] Kacmar, K. M., and D. S. Carlson. Further Validation of the Perceptions of Politics Scale(Pops): A Multiple Sample Investigation [J]. Journal of Management,1997,23,(5):627-658.

[27] Atinc, G., M. Darrat, and B. Fuller. Perceptions of Organizational Politics: A Meta-analysis of Theoretical Antecedents[J]. Journal

of Managerial Issues, 2010, 22, (4) :494 - 513.

[28] Hsieh, C. H. A Study of the Relationships among Perceptions of Organizational Politics, Trust and Knowledge Sharing [D]. China Taiwan; National Sun Yat-Sen University, 2006.

[29] Callister, R. R., M. W. Kramer, and D. B. Turban. Feedback Seeking Following Career Transitions [J]. Academy of Management Journal, 1999, 42, (4) :429 - 438.

[30] 马超, 凌文轮, 方俐洛. 企业员工组织政治认知量表的构建 [J]. 北京: 心理学报, 2006, (1) :107 - 115.

[31] Parker, S. K., H. M. Williams, and N. Turner. Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work [J]. Journal of Applied Psychology, 2006, 91, (3) :636 - 652.

[32] Ashford, S. J., and A. S. Tsui. Self-regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking [J]. Academy of Management Journal, 1991, 34, (2) :251 - 280.

[33] Vande Walle, D., S. Ganesan, and G. N. Challagalla. An Integrated Model of Feedback-seeking Behavior: Disposition, Context, and Cognition [J]. Journal of Applied Psychology, 2000, 85, (6) :996.

[34] Wanous, J. P., A. E. Reichers, and M. J. Hudy. Overall Job Satisfaction: How Good are Single-item Measures? [J]. Journal of Applied Psychology, 1997, 82, (2) :247 - 252.

[35] Hackman, J. R., and G. R. Oldham. Development of Job Diagnostic Survey [J]. Journal of Applied Psychology, 1975, 60, (2) :159 - 170.

[36] Mossholder, K. W., N. Bennett, E. R. Kemery, and M. A. Wesolowski. Relationships between Bases of Power and Work Reactions: The Mediation Role of Procedural Justice [J]. Journal of Management, 1998, 24, (4) :533 - 552.

[37] Lindell, M. K., and D. J. Whitney. Accounting for Common Method Variance in Cross-sectional Designs [J]. Journal of Applied Psychology, 2001, 86, (1) :114 - 121.

[38] Baron, R. M., and D. A. Kenny. The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations [J]. Journal of Personality & Social Psychology, 1986, 51, (6) :1173 - 1182.

[39] Zhao, X., J. G. Lynch, and Q. Chen. Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis [J]. Journal of Consumer Research, 2010, 37, (2) :197 - 206.

[40] Preacher, K. J., and A. F. Hayes. SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models [J]. Behavior Research Methods, 2004, 36, (4) :717 - 731.

[41] Muller, D., C. M. Judd, and V. Y. Yzerbyt. When Moderation is Mediated and Mediation is Moderated [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 2005, 89, (6) :852 - 863.

[42] Hayes, A. F. An Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-based Approach [M]. New York: Guilford Press, 2013.

[43] 温忠麟, 叶宝娟. 有调节的中介模型检验方法: 竞争还是替补 [J]. 北京: 心理学报, 2014, (5) :714 - 726.

[44] Levy, P. E., R. T. Cober, and T. Miller. The Effect of Transformational and Transactional Leadership Perceptions on Feedback-Seeking Intentions [J]. Journal of Applied Social Psychology, 2002, 32, (8) :1703 - 1720.

[45] De Stobbeleir, K. E. M., S. J. Ashford, and D. Buyens. Self-Regulation of Creativity at Work: The Role of Feedback-Seeking Behavior in Creative Performance [J]. Academy of Management Journal, 2011, 54, (4) :811 - 831.

[46] 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]. 武汉: 管理学报, 2017, (5) :677 - 685.

[47] 张燕红, 廖建桥. 团队真实型领导、新员工反馈寻求行为与社会化结果 [J]. 哈尔滨: 管理科学, 2015, (2) :126 - 136.

[48] 申传刚, 马红宇, 杨璟, 刘腾飞. 上司不当督导与下属绩效: 反馈寻求行为和学习目标定向的作用 [J]. 北京: 心理学报, 2012, (12) :1677 - 1686.

[49] 刘文彬, 唐杰. 绩效反馈对新生代员工反生产行为的影响机制——反馈效价视角的理论模型与案例研究, 北京: 经济管理, 2015, (6) :188 - 199.

[50] Carnabuci, G., and B. Dioszegi. Social Networks, Cognitive Style, and Innovative Performance: A Contingency Perspective [J]. Academy of Management Journal, 2015, 58, (3) :881 - 905.

[51] Bidwell, M., and J. R. Keller. Within or Without? How Firms Combine Internal and External Labor Markets to Fill Jobs [J]. Academy of Management Journal, 2014, 57, (4) :1035 - 1055.

The Influence Mechanism of Leader Reward Omission on Employee Feedback Seeking Behavior

ZHANG Zheng-tang¹, DING Ming-zhi², LIU Ning³

(1. School of Business, Nanjing University, Nanjing, Jiangsu, 210093, China;

2. School of Economics and Management, Anhui University of Science and Technology, Huainan, Anhui, 232001, China;

3. School of Management, Nanjing University of Posts and Telecommunications, Nanjing, Jiangsu, 210003, China)

Abstract: Individuals' active feedback seeking behavior can effectively cope with the complex uncertainty of the environment and promote the development of individuals and organizations. Therefore, this topic has received more and more attention both in academic and practical fields. According to the reinforcement theory, timely rewards have an extremely important impact on stimulating and stabilizing the positive behavior of employees. However, the lack of leader reward for employees is widespread in practice. Previous research has focused on the effect of positive leadership styles and behaviors such as transformational leadership, inclusive leadership, authentic leadership, and leadership empowerment on employee feedback seeking behavior. Only a few scholars have explored the effect of negative leader behavior (eg, improper supervision) on employee feedback seeking behavior. Most of the research has neglected the impact of reward on employee feedback seeking behavior. However, in practice, the reward distribution is a human resource management problem that the employees are extremely concerned about. Leaders' reward to employees will be paid close attention to. Therefore, this study starts from the reward issues that concern all employees, explores the effect of reward omission, a negative leader behavior, on employee feedback seeking behavior.

Based on expectation theory, social exchange theory and cost-benefit theory, this study proposes research hypotheses on the influence mechanism of leader reward omission and employee feedback seeking behavior. This paper takes a large manufacturing firm with more than 8,000 employees in Jiangsu as the survey object, obtains the data of 395 employees. The theoretical hypotheses are verified by using a Hierarchical Regression Model and the Bootstrap Method put forward by Preacher and Halers (2004). Empirical studies have found that leader reward omission has a negative effect on employee feedback seeking behavior. Employee's trust in leader partly mediates the effect of reward omission on employee feedback seeking behavior. However, the organizational political perception has a reinforcement moderating effect on the relationship between reward omission and employee's trust in leader, that is, the higher the organizational political perception is, the stronger the impact of reward omission on trust leader. Organizational political perception moderates the mediating effect of employee's trust in leader. In the case of high organizational political perception, the mediating effect of employee's trust in leader would be stronger.

The main theoretical contributions of this study are as follows: 1) Based on the reward incentive perspective, the negative effects of reward omission, a negative leader behavior, on the employee feedback seeking behavior are explored and tested. 2) Based on the leader-subordinate vertical trust perspective, the psychological mediating mechanism of leader reward omission and employee feedback seeking behavior is discussed and demonstrated. 3) Managers need to foster employees' trust from emotional and cognitive perspective through positive leader behaviors. 4) The organization should alleviate organizational politics by strengthening other system construction and cultural construction.

There are several managerial implications as well: 1) Managers should be deeply aware of the serious consequences of the reward omission, and pay more attention to the necessary and reasonable reward for employees. 2) The organization should formulate a comprehensive reward system and rules, standardize the specific process of reward implementation, and restrict the casualness of managers in reward distribution. (3) The organization should promote internal vertical trust by strengthening other system construction and cultural construction, especially the employee's trust in leader.

Key Words: leader reward omission; trust in leader; feedback seeking behavior; organizational political perception

JEL Classification: M12

DOI:10.19616/j.cnki.bmj.2018.09.007

(责任编辑:弘毅)