

上级发展性反馈对下属知识共享的影响机制： 一个有调节的中介模型

苏伟琳¹, 林新奇²

(1. 首都师范大学 文学院, 北京 100089; 2. 中国人民大学 劳动人事学院, 北京 100872)

摘要: 文章从上级与下属互动的视角出发, 构建并验证了一个有调节的中介模型, 探讨上级发展性反馈对下属知识共享影响的过程机制及边界条件, 重点检验组织自尊的中介效应以及人与组织匹配的调节效应。通过对两阶段分时段所收集到的417份样本数据的统计分析, 结果表明: 上级发展性反馈对下属组织自尊水平具有显著正向影响; 下属组织自尊不仅对其知识共享具有显著正向影响, 而且部分中介上级发展性反馈对其知识共享的促进作用; 人与组织匹配调节上级发展性反馈与下属组织自尊的关系, 人与组织匹配程度越高, 上级发展性反馈对下属组织自尊的积极影响越明显; 人与组织匹配还调节组织自尊在上级发展性反馈与下属知识共享关系间的中介效应, 人与组织匹配程度越高, 该中介效应越显著。

关键词: 上级发展性反馈; 知识共享; 组织自尊; 人与组织匹配

中图分类号: F272.92 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-2154(2020)10-0029-10

DOI: 10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2020.10.003

Research on the Influence Mechanism of Supervisor Developmental Feedback on Subordinates' Knowledge Sharing: A Moderated Mediation Model

SU Weilin¹, LIN Xinqi²

(1. School of Literature, Capital Normal University, Beijing 100089, China;

2. School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

Abstract: From the perspective of the interaction between supervisors and subordinates, we constructed a moderated mediation model to investigate the influence of supervisor developmental feedback on subordinates' knowledge sharing, and examined the mediating effect of organizational self-esteem and the moderating effect of person-organization fit. Via the statistical analysis of 417 pairing data collected in two times, the results show that: supervisor developmental feedback had a significantly positive influence on subordinates' organization-based self-esteem. The organization-based self-esteem of subordinates also had a positive effect on their knowledge sharing, and partially mediated the influence of supervisor developmental feedback on their knowledge sharing. Person-organization fitness not only moderated the relationship between supervisor developmental feedback and organization-based self-esteem, but also moderated the mediating effect of organization-based self-esteem.

Key words: supervisor developmental feedback; knowledge sharing; organization-based self-esteem; person-organization fitness

收稿日期: 2020-03-29

基金项目: 国家自然科学基金青年项目“蜂后领导的成因、特征及其对下属的影响: 基于大型调查数据与多质多法的实证研究”(71902014); 教育部人文社会科学项目“赋能视角下众创空间的服务绩效模型与培育机制研究”(19YJA630026)

作者简介: 苏伟琳, 男, 讲师, 管理学博士, 主要从事反馈与人力资源管理研究; 林新奇(通讯作者), 男, 教授, 博士生导师, 主要从事人力资源开发与管理研究。

一、引言

当今知识经济时代,一个组织的竞争力取决于自身知识管理的有效性,而其知识管理的成功与否又取决于其员工知识共享的积极性^[1],然而促使员工主动参与到并非强制的知识分享活动中并不容易。现有研究已经证实员工个体(道德认同^[1]、能力^[2]等)和外部情境(组织文化^[2]、组织支持^[4]等)两方面因素均对其知识共享有重要影响,这其中上级领导对下属知识共享的影响逐渐成为研究者所关注的焦点^[5]。学者们主要从领导者特质或行为的角度出发,探讨伦理型领导^[1]、变革型领导^[6]和自我牺牲型领导^[7]等领导风格对下属知识共享的影响,该类型的研究过于关注上级领导的主动输出,存在着一定的局限性。而上级反馈作为直接知识共享过程中的领导行为,其对下属知识共享的影响也得到了诸多研究的证实^[8]。上级发展性反馈作为一种旨在帮助下属未来学习、成长与提高的支持型反馈形式,是上级与下属在特定组织情境下所进行的反馈信息传递与共享的过程^[9],强调上级主动将自身所掌握的有价值信息分享给下属^[10],从本质上看就是一种上级直接参与到知识共享过程中的领导反馈行为,显然也很有可能对下属知识共享产生一定程度的影响。

虽然上级反馈与下属知识共享之间的关系获得了一定程度上的验证,但却很少有研究对二者之间的内在作用机制进行检验,这也就使上级发展性反馈对下属知识共享影响的内在解释机制并没有得到充分的实证支持。鉴于此,本文认为下属的组织自尊在上级发展性反馈与下属知识共享关系间具有中介作用。具体来看,现有研究已经证实上级发展性反馈一般是通过个体心理变量作用于下属态度和行为的,如 Guo 等^[11]发现上级发展性反馈能够激发下属的内在动机进而提升其工作绩效;苏伟琳与林新奇^[12]研究则证实下属的建言自我效能部分中介了上级发展性反馈对其建言行为的影响。而下属组织自尊作为个体在其组织日常工作中所感知到的自我重要性,是下属个体自我价值感知和内在动机的重要部分^[13],与员工个体的自我效能密切相关^[14],也能够带来更多的角色外行为^[15],而个体的知识共享在某种意义上讲,就是一种典型的利他行为^[16],这也就是说,下属组织自尊不仅会受到上级发展性反馈的影响,还会对其知识共享产生积极影响,是链接上级发展性反馈与下属知识共享的重要媒介。因此,本文将检验下属组织自尊的中介作用,以期更好地解释上级发展性反馈对下属知识共享影响的内在作用过程,进一步加深对下属知识共享影响机制的理解。

领导替代理论^[17]认为:上级对其下属影响效能的发挥极有可能被其他因素所限制,甚至替代。这也就意味着上级发展性反馈对下属组织自尊和知识共享的影响,还有可能被其他相关因素所限制,且现有研究已经证实人与组织匹配正是影响上级对下属效应发挥的重要因素^[5]。关于人与组织匹配的元分析表明,个体与组织的匹配程度越高,其更可能将组织当作理想的工作场所,倾向于采用更加积极的态度对待上级和组织,进而表现出更多的利他行为、组织公民行为以及角色外行为等^[18],这也就是说与组织匹配程度较高的下属,其对上级通过发展性反馈所传递的信息更加敏感,更容易感知到上级给予的帮助其学习、成长以及未来提高的反馈,也更有可能会利用发展性反馈不断提升自身价值,从而进一步提升自身的组织自尊,主动分享其所掌握的知识和技能。因此,本文也将人与组织匹配纳入研究框架内,探讨其在上级发展性反馈与下属组织自尊和知识共享关系间的调节效应。

综上所述,本文尝试构建并验证一个有调节的中介模型,从上级与下属互动的视角出发,探讨上级发展性反馈对下属知识共享影响的过程机制及边界条件,尝试重点揭示上级发展性反馈以何种方式、在何种条件下,能够更加有效地影响下属的知识共享,从而为组织中的上级如何更好地发挥发展性反馈对下属心理、态度及行为的积极影响提供理论指导,同时也为组织如何激发下属主动进行知识共享提供参考。

二、理论综述与研究假设

(一) 上级发展性反馈与下属组织自尊的关系

上级发展性反馈(Supervisor Developmental Feedback)的概念是由 Zhou^[10]提出的,其将上级发展性反馈定义为“组织中上级为其下属提供的对其未来学习、工作和个人发展有价值 and 帮助的反馈形式”,具有来源于上级、反馈内容具有发展性和信息型反馈方式等三个主要特征^[10]。组织自尊(Organization-based Self-esteem)是由 Pierce, Gardner 和 Cummings^[13]在自尊(Self-esteem)的基础上发展而来的概念,他们将组织自尊定义为“组织成员对组织通过组织情景满足其需要的相信程度”。一般来讲,组织自尊是员工对自身能力和价值在特定组织情景的自我判断和自我评价,其反映出员工个体的自我感知价值,本质上属于具有一定高度的情景化特征^[23]。具有高组织自尊的员工会感知到自身在组织中是重要的、有价值的和有效用的;低组织自尊的员工会认为自身对组织来说是可有可无、无关紧要的。

在关于组织自尊影响因素的研究中,上级的行为一直被认为是下属组织自尊水平重要的前因变量^[19]。Pierce 和 Gardner^[20]研究发现工作场所中员工主管对其下属所散发出来的信息是影响下属组织自尊水平的重要因素。Lee^[21]通过对韩国两家银行员工组织自尊水平的研究也证实了上级或者同事对员工工作的支持,对其自身在组织中的自尊水平有着显著正向影响,而且在更注重“关系认定”的中国情境下,下属更喜欢通过关系认定,与上级建立起不同水平的圈子^[22],因此下属对自身在组织中角色和地位的认知,将很大程度上取决于其与组织中重要他人(如其上级领导)关系的判断。上级发展性反馈作为一种积极的反馈形式,能够有效拉近上下级之间的关系和权利距离,促进二者之间有效互动,增强下属对组织的信任与归属感^[23],进而表现出更高水平的组织自尊。因此,本文认为上级发展性反馈能够有效提升下属的组织自尊水平,故提出如下假设:

H1:上级发展性反馈正向影响下属组织自尊。

(二) 人与组织匹配在上级发展性反馈与下属组织自尊关系间的调节作用

人与组织匹配(Person-organization Fit)是指“个体与其所在组织在价值观、行为规范等方面的契合程度和一致性程度”^[24],其强调员工个体特征应该在某种程度上与组织特征相似或者互补,这也就是说其主要有一致性匹配和互补性匹配两种类型,其中一致性匹配强调个体与其所在组织的特征具有一定的相似之处,如价值观、目标等;互补性匹配强调个体与其所在组织能够相互弥补不足,强调一方的需要能够被对方所满足^[25]。这种界定方法能够更为清晰地解释人与组织匹配的概念,被后续研究者广为接受,影响深远^[26]。因此,本文在此基础上从个体感知的角度将人与组织匹配理解为:下属对其自身与所在组织匹配程度的主观感知。已有研究表明员工与组织匹配能够带来个体工作参与度、工作满意度、组织承诺以及离职倾向等工作态度的变化。同时, Kristof-Brown 等^[18]关于人与组织匹配的元分析证实,员工与组织匹配程度越高,其会表现出更多的角色外行为,即人与组织匹配能够有效促进个体知识共享。

领导替代理论认为:上级领导行为对下属员工的影响极有可能会受到其他因素的限制或替代,人与组织匹配也被研究者当作替代或限制上级影响的关键要素^[17],这就意味着上级发展性反馈对下属组织自尊的积极影响,极有可能受到人与组织匹配的调节。具体来看,当下属认为自身与所在组织匹配程度较高时,其倾向于更加主动地参与到组织活动中去,也就更可能将自身看成组织的一部分,同时更容易感知到自身对组织的作用与价值,也会更主动地从上级发展性反馈中汲取那些有价值的信息,这也进一步提升了下属的组织自尊水平;而对于那些与组织匹配程度较低的下属来说,其往往会采用怠惰、不愿意配合、甚至抵制的方式对待上级反馈,很有可能会忽视那些上级通过发展性反馈向其提供的帮助其学习、改进工作的信息,也就不太能抓住那些进一步提升自身价值的机会,其组织自尊水平也就很难得到提升。因此,本文认为人与组织匹配能够强化上级发展性反馈对下属组织自尊的积极影响,故提出如下假设:

H2:人与组织匹配在上级发展性反馈与其组织自尊之间起调节作用,即下属与组织匹配程度越高,上级发展性反馈对组织自尊的正向影响越强,反之越弱。

(三) 下属组织自尊对知识共享的影响及其中介作用

知识共享(Knowledge Sharing)强调组织内员工个体就自身感兴趣的、有价值的信息,意见,知识以及观点等进行沟通与交流^[27],一般包括知识的捐献与收集两个过程:捐献强调个体就自身所掌握的知识,与他人进行共享的意愿;收集则强调个体通过自觉向他人询问,进而学习、获取知识的能力^[28],本质上看,个体知识共享是一种自愿的利他行为^[16]。现有大量研究表明组织中特定的自尊对个体行为的产生具有显著的正向预测效果^[29],并且具有高组织自尊的下属一般与组织所期望的工作行为有着积极的联系^[30],他们会认为自己组织来说是非常重要的,也就相信自身是有能力通过共享有价值的知识来帮助组织中的其他人,并且也能够知识共享的过程中获得更多的自身效能感^[31]。可以说,下属的组织自尊水平决定了其对自身价值的认识和肯定,当下属认为自己在组织中非常重要时,也就更可能主动参与那些能够展现其价值的知识共享活动。

自我决定理论强调外在组织工作环境对员工个体的内在动机具有重要影响,当员工认为自身被外在环境所支持时,个体的内在动机水平会得到提升,从而表现出更多的对自身或他人有益的行动^[32]。而上级发展性反馈作为一种对下属知识共享为产生影响的支持性环境因素,可以通过对下属自我概念的影响,作用于下属的态度和行为等^[33]。就上级对下属行为的影响过程而言,下属的动机、认知以及情绪具有重要的中介效果。组织中上级对其下属的主动关爱能够使下属感到尊重和信任,下属会感知到自身对组织是有价值、不可或缺的,进而会形成较高水平的组织自尊^[13]。下属一旦形成较高水平的组织自尊,其会倾向于设法通过调整自身的态度和行为以维持这种自尊水平^[34],而下属组织自尊所催生的、调整自身调整态度和行为的责任感会促使其产生更多的角色外行为,如知识共享^[16]。此外,还有学者证实组织自尊能够中介领导信任与下属知识共享之间的关系^[35],而发展性反馈能够有效提升下属对其上级的信任,也正是领导信任的重要来源。因此,本文推测上级发展性反馈作为一种积极正面的反馈形式,能够有效地促进下属组织自尊水平的提升,最终促使下属自觉投入到知识共享中。因此,提出如下假设:

H3: 下属组织自尊正向影响其知识共享。

H4: 下属组织自尊在上级发展性反馈与知识共享之间具有中介作用。

(四) 有调节的中介作用

结合前文关于组织自尊中介效应以及人与组织匹配调节效应的论述,本文认为人与组织匹配还能进一步调节组织自尊在上级发展性反馈与下属知识共享之间的中介效应。具体来看,当下属与组织匹配程度高时,他们对组织的承诺水平较高,会更重视自身与上级的关系,也会更加积极地寻找、获取、保留以及转化上级发展性反馈所带来的有价值的信息及资源,从而不断提升自身对组织的价值,也会愿意帮助那些组织中有需要的他人,共享其所掌握的知识或技能;而对于与组织匹配程度较低的下属来说,其对组织的承诺水平本身较低,一般会消极对待组织中的反馈信息,忽略那些能够提升其价值的发展性反馈,甚至会对上级发展性反馈所带来的帮助性信息感到压力,其也就很难借助上级发展性反馈中有效信息提升其价值,进而影响其组织自尊水平,也就缺乏动力从事知识共享等角色为活动。因此,提出如下假设:

H5: 人与组织匹配调节了组织自尊在上级发展性反馈与下属知识共享之间的中介作用,即下属与组织匹配程度越高,组织自尊在上级发展性反馈与下属知识共享关系间的中介作用越强,反之越弱。

综上,本文的研究模型见图1。

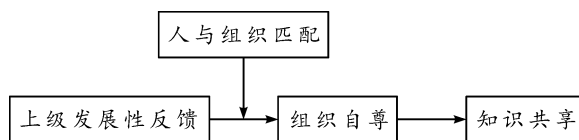


图1 研究模型

三、研究设计

(一) 研究对象与数据收集

本文所收集数据来自北京市一家大型央企,为了保证调查数据的质量,在调查之前明确告知被调查者

此次所收集到的数据仅作学术研究,绝无他用。同时,本文在两个时间点收集数据:在第一个时间点收集上级发展性反馈和人与组织匹配的样本数据,第二个时间点为一个月以后,收集下属的组织自尊和知识共享样本数据。具体来看,在时间点1本文共发放问卷700份,回收有效问卷587份,有效回收率为83.8%;然后在时间点2向已回收有效问卷的587位被调查者进行第二次调查,回收有效问卷468份,有效回收率79.7%;最后将两个时间点收集到的有效问卷进行配对,共保留有效问卷417份。此外,这里需要指出的是,与前人研究一致^[10-12],本文所收集的上级发展性反馈样本数据为每一位下属所感知到来源其直接上级主管的反馈信息,为个体层面的数据,也就不存在数据团队嵌套数据的情况。

在此次参与调查的下属中,男性占比41.0%,女性占比59.0%。就年龄分布来看,35岁及以下占比57.6%,而56岁及以上占比0.5%。就学历背景来看,本科及以上学历占比78.4%。由此可以看出,此次调查中的被调查者具有年轻化、高学历的特点。就工作年限来看,1年及以下占比23.3%,1-3年占比24.2%,3-5年占比14.6%,5-10年占比18.2%,10年以上占比19.7%,工作年限分布较为平均。

(二) 研究工具

本文包括的变量有:上级发展性反馈、组织自尊、人与组织匹配以及下属知识共享,具体所使用的测量工具如下:

1. **上级发展性反馈**。本文基于 Zhou^[10]开发的量表,并考虑到中国人思维习惯,借鉴尹晶、郑兴山^[37]的做法,将其中的一项反向题目改为正向题目,形成包括:“我的上级在给我反馈时会有意帮助我提高和进步”“我的上级会经常给我提供有助于我发展的信息”“我的上级会经常给我提供有助于我绩效提升的信息”等3题项量表。本文中该量表的 Cronbach's α 系数为0.765。

2. **组织自尊**。本文基于 Pierce 和 Gardner^[20]开发的量表,并借鉴 Chen, Aryee 和 Lee^[36]基于中国情境下的修订,形成共包括“周围的人都认为我很有影响力”“周围的人认为我很真诚”“对别人来说我对他们是有帮助的”等10题项量表。本文中该量表的 Cronbach's α 系数为0.849。

3. **人与组织匹配**。本文采用 Resick, Baltes 和 Shantz^[37]开发的量表,该量表在中国情境下的适用性也得到前人研究的支持^[5],形成共包括“我的价值观与组织价值观相匹配”“我的个性与组织对员工个性的要求相一致”“我的价值观与组织中他人的价值观一致”等5题项量表。本文中该量表的 Cronbach's α 系数为0.924。

4. **知识共享**。本文采用 DeVries, Hooff 和 Ridder^[38]所开发的量表,该量表在中国情境下的适用性也得了验证,形成共包括“我会主动将所掌握的新技能告诉组织中他人”“我会主动与组织中他人分享信息”“我会经常告诉组织中他人我在做什么”等4题项量表。本文中该量表的 Cronbach's α 系数为0.821。

5. **控制变量**。以往关于上级发展性反馈和员工知识共享等相关变量的研究表明:下属个体的年龄、性别、工作年限等传记特征会影响到其对上级发展性反馈的反应,以及员工知识共享的产生。因此,本文将性别、年龄、受教育程度、工作年限作为控制变量来探讨上级发展性反馈对下属知识共享的影响。

同时为了研究结果的比较,本文所涉及变量均采用 Likert5点记分,要求被调查者根据实际,对调查问卷所描述的情景从1到5做出选择,“1”为非常不符合,“5”为非常符合。

四、数据分析与结果

(一) 验证性因子分析

本文首先应用统计软件 Mplus7.0对模型中所涉及的变量进行验证性因子分析(CFA)。结果表明四因素模型的数据拟合效果很好,且优于其他嵌套模型(见表1)。可见,本文所涉及的上上级发展性反馈、组织自尊、人与组织匹配和下属知识共享之间有良好的区分效度,能够进行下一步的相关分析和回归分析检验。

表1 验证性因子分析结果

模型	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
单因素模型(上级发展性反馈+组织自尊+人与组织匹配+知识共享)	4.69	0.12	0.77	0.72	0.09
双因素模型(上级发展性反馈,组织自尊+人与组织匹配+知识共享)	3.04	0.10	0.90	0.86	0.08
三因素模型(上级发展性反馈,组织自尊+人与组织匹配,知识共享)	3.74	0.09	0.86	0.82	0.09
四因素模型(上级发展性反馈,组织自尊,人与组织匹配,知识共享)	2.88	0.07	0.98	0.96	0.06

注:拟合优度评价标准为: $\chi^2/df < 3$ 、RMSEA < 0.08 、CFI > 0.9 、TLI > 0.9 、SRMR < 0.08 , n = 417

(二) 相关性分析

各变量的均值、标准差以及相关系数如表2所示。结果显示:上级发展性反馈与下属组织自尊($r = 0.26$, $p < 0.01$)和知识共享($r = 0.40$, $p < 0.01$)均显著正相关;下属组织自尊与其知识共享显著正相关($r = 0.49$, $p < 0.01$)。人与组织匹配与上级发展性反馈($r = 0.64$, $p < 0.01$)和组织自尊($r = 0.34$, $p < 0.01$)也均显著正相关。因此,主要研究变量之间的相关关系与假设一致,符合研究预期。

表2 描述性统计分析结果

变量	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. 性别	1.59	0.49							
2. 年龄	2.47	0.79	-0.09						
3. 学历	2.96	0.77	-0.07	0.22**					
4. 工作年限	3.06	1.47	-0.10**	0.55**	0.15**				
5. 上级发展性反馈	3.18	0.94	-0.11*	-0.17**	0.04	-0.07			
6. 组织自尊	3.91	0.59	-0.03	0.05	0.04	0.15**	0.26**		
7. 人与组织匹配	3.26	0.89	-0.10	0.10*	0.01	-0.02	0.64**	0.34**	
8. 知识共享	3.73	0.75	-0.06	-0.05	0.08	-0.01	0.40**	0.49**	0.51**

注:n = 417; *表示 $p < 0.05$, **表示 $p < 0.01$

(三) 假设检验

对于假设检验,本文首先运用多层回归分析对所涉及的直接效应、中介效应以及调节效应进行研究,具体的多层回归分析结果见表3,然后运用“Bootstrap”法对有调节中介效应,即整体模型进行检验。

直接效应检验:对于上级发展性反馈对下属组织自尊的直接效应,由表3中 Model 2可知,在控制了人口统计学变量之后,上级发展性反馈与下属组织自尊具有显著正向影响($\beta = 0.269$, $p < 0.001$),假设 H1 得到数据支持。对于下属组织自尊对其知识共享的直接效应,由表3中 Model 5可知,在控制了人口统计学变量之后,下属组织自尊对其知识共享具有显著正向影响($\beta = 0.495$, $p < 0.001$),假设 H3 得到数据支持。

表3 回归分析结果

因变量	组织自尊			知识共享			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
性别	-0.017	0.016	0.030	-0.061	-0.053	-0.012	-0.018*
年龄	-0.053	-0.001	-0.001	-0.052	-0.026	0.027	0.027
学历	0.029	0.030	0.024	0.082	0.067	0.084	0.071
工作年限	0.169**	0.162**	0.162	0.009	-0.075	-0.002	-0.070
上级发展性反馈		0.269***	0.090*			0.405***	0.293***
组织自尊					0.495***		0.418***
人与组织匹配			0.306***				
上级发展性反馈 × 人与组织匹配			0.154**				
R ²	0.024	0.093	0.267	0.011	0.251	0.168	0.327
R ² 的变化		0.069	0.143		0.240	0.157	0.159
F值	2.533***	8.446***	11.746***	1.167**	27.496***	16.628***	33.174***

注:n = 471; *** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

中介效应的检验:对于组织自尊的中介效应,本文首先借鉴 Baron 和 Kenny^[41]的做法,在表3 Model 6 上级发展性对下属知识共享直接影响的基础上,将组织自尊放入到回归方程,分析结果见 Model 7,结果表明,组织自尊对其知识共享具有显著影响($\beta = 0.418, p < 0.001$),且上级发展性反馈对下属知识共享的影响依然保持显著($\beta = 0.293, p < 0.001$),表明组织自尊在上级发展性反馈与下属知识共享之间起部分中介的作用,假设 H4得到数据初步支持。此外,本文还运用“Bootstrap”方法进一步检验了组织自尊中介效应的稳健性,具体的抽样次数设定为5000次,置信区间的信度水平设置为95%。检验结果表明,组织自尊的中介效应值为0.0902,Boot 标准误为0.0261,在95%水平上的置信区间为[0.0460,0.1502],置信区间未包含“0”,这也就表明组织自尊能够中介上级发展性反馈对下属知识共享的影响,假设 H4进一步得到了数据支持。

调节效应的检验:对于人与组织匹配的调节效应,首先对检验分析所涉及的变量进行去中心化,然后构建上级发展性反馈与人与组织匹配的交互项,在表3中 Model 2 上级发展性反馈对下属组织自尊的直接影响的基础上,将人与组织匹配和交互项放入到回归方程,分析结果见 Model 3,结果表明,上级发展性反馈与人与组织匹配的交互项对下属组织自尊具有显著正向影响($\beta = 0.154, p < 0.01$)。为了更为直观地展示人与组织匹配对上级发展性反馈与下属组织自尊关系的调节作用,本文还根据 Cohen 等^[39]的建议,进一步通过简单斜率分析绘制了更为直观的调节效应交互图,详见图2。由此可知,对于与组织匹配程度高的下属,上级发展性反馈对其组织自尊的影就越明显($b_{simple} = 0.688, p < 0.001$),而对于与组织匹配程度低的下属,上级发展性反馈对其组织自尊的影响并不显著($b_{simple} = 0.1115, n. s.$),由此,假设 H2得到了数据支持。

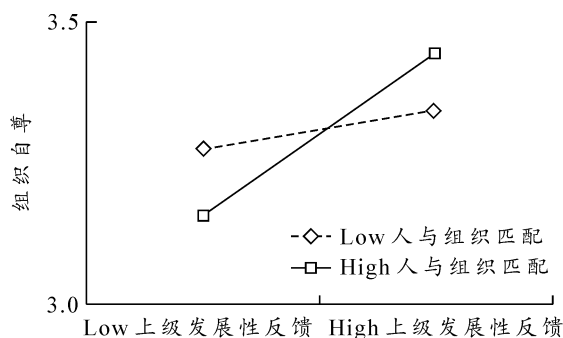


图2 人与组织匹配的调节效应

调节中介效应的检验:为进一步检验所构建的调节中介模型,本文借鉴学者 Preacher 和 Hayes^[40]的做法,利用 SPSS22.0 软件中的 PROCESS 插件进行假设验证。由于偏差矫正的百分位“Bootstrap”方法不需要抽样服从正态分布,而是通过反复抽样来估计间接效应及其抽样分布,因此本文将 Bootstrap 再抽样设定为5000次,置信区间的信度水平设置为95%。检验结果表明:以组织自尊为中介变量,以人与组织匹配为调节变量所构成的有调节的中介效应,其整体模型检验指数为0.0471,Boot 标准误为0.0289,95%水平上的置信区间为[0.0002,0.1078],置信区间未包含“0”,即人与组织匹配调节了组织自尊在上级发展性反馈与下属知识共享之间的中介作用。具体来看,当人与组织匹配均值减掉1个标准差时,总体有调节的中介效应在95%水平上的置信区间为[-0.0982,0.0614],置信区间包含“0”;而当人与组织匹配均值增加1个标准差时,总体有调节的中介效应在95%水平上的置信区间为[0.0186,0.1337],置信区间未包含“0”,由此可推断,随着下属人与组织匹配程度的增加,组织自尊在上级发展性反馈与其知识共享关系间的中介效应逐渐显著,假设 H5得到数据支持。

五、主要研究结论与建议

(一) 研究结论

本文从上级反馈出发,探讨下属知识共享的影响因素。通过引入组织自尊这一中介变量和人与组织匹配这一调节变量,构建并验证了一个有调节的中介模型,揭示了上级发展性反馈对下属知识共享的作用“黑箱”及边界条件。研究结果表明:(1)上级发展性反馈正向影响下属的组织自尊;(2)下属组织自尊不仅能够正向影响其知识共享,还能够部分中介上级发展性反馈对其知识共享的影响;(3)人与组织匹配不仅调节了上级发展性反馈对下属组织自尊的正向影响,还调节了组织自尊在上级发展性反馈与下属知识

共享之间的中介作用。具体来讲,下属与组织匹配程度越高,上级发展性反馈对其组织自尊的正向影响越强,且组织自尊在上级发展性反馈与其知识共享关系间的中介效应越显著。

(二) 理论贡献

本文的理论贡献主要有以下三点:

第一,本文突破已有的研究传统,证实了中国情境下上级发展性反馈对下属知识共享的积极影响。这一方面丰富与完善了上级领导行为尤其是反馈行为对下属知识共享影响机制的相关研究,不仅回应了前人学者关于继续加强中国情境下上级发展性反馈影响结果研究的呼吁^[11-12,23],还进一步加深了对上级发展性反馈的理解与认识,丰富了组织管理中反馈研究的现有文献;另一方面,以往关于下属知识共享影响因素的研究大多从领导者特质的角度着手,探讨某一领导类型对下属知识共享影响^[1,6-7],过于关注上级领导的主动输出,本文从上级反馈的角度去分析下属知识共享的影响因素,进一步拓宽了关于下属知识共享预测变量的研究范围,提供了一种崭新的理论切入点,具有重要的理论价值。

第二,本文以组织自尊为中介变量,进一步解释了上级发展性反馈对下属知识共享影响的内在过程。自我决定理论强调,组织自尊作为内在动机的重要组成部分^[13],是链接组织工作环境与个体态度、行为等工作活动的重要媒介^[32]。本文认为发展性反馈强调上级主动为下属提供帮助其学习、成长以及提供的反馈信息,能够在组织内塑造一种积极的工作情境^[12],这也能够提升下属的组织自尊水平,进而激发下属主动进行知识共享。因此,本结论进一步证实上级发展性反馈对下属知识共享的影响是通过在特定情境下,触发下属某些心理机制进而对其态度或行为产生影响的^[35],对于揭开上级发展性反馈对下属知识共享的影响过程这一“黑箱”具有重要意义。同时,也能够证明组织自尊在上级发展性反馈与下属知识共享之间具有一定传导性,强调了组织自尊这一概念对于企业与员工共同发展的重要价值,丰富和完善了组织自尊理论的相关研究。

第三,本文以人与组织匹配为调节变量,验证了上级发展性反馈对组织自尊与知识共享影响的边界条件。回顾已有文献,学者们主要探讨了人与组织匹配对个体工作满意度、组织承诺以及角色外行为等变量的直接影响效应^[18],很少有学者将人与组织匹配作为调节变量进行讨论^[41]。本文立足于领导替代理论,发现人与自尊匹配不仅能够调节上级发展性反馈对下属组织自尊的影响,还能调节上级发展性反馈通过下属组织自尊对知识共享的间接影响,这也就更为准确地反映了上级发展性反馈对下属组织自尊以及知识共享的影响边界,为学界了解上级发展性反馈在何种条件下能够影响下属组织自尊以及知识共享提供了现实证据。此外,该结论还再次进一步验证了领导替代理论在中国情境下的有效性,进一步拓展了领导替代理论的适用范围。

(三) 实践意义

本文结果之于管理实践主要有以下三点启发与帮助:

首先,组织管理者要充分认识到上级反馈的重要性,在其日常对下属进行反馈时要注意内容的发展性,主动向下属提供详细的,有针对性的,能够帮助下属未来学习、成长与提高的高质量反馈;同时组织也要注重对上级反馈能力的培养,可以通过定期培训、个性化学习等多种方式,不断提升组织中各级领导的反馈处理能力。

其次,组织自尊的中介作用启示,组织要采用针对性的举措不断提升下属组织自尊水平:对于那些组织自尊水平较高的下属,要注重给予其高质量的培训,帮助其树立更加长远的职业发展规划,不断提升他们的内在动机和自我驱动能力;对于低组织自尊的下属,要注重对其能力和信心的培养,促进其自我感知和价值判断的进步,不断提升其组织自尊水平。

最后,下属与组织的匹配程度调节了上级发展性反馈对其组织自尊与组织共享的影响,这也就意味着组织要注重提升员工与组织的匹配程度:一方面在招聘、选拔与任用员工时,要重点考虑那些与组织匹配程度高的人才,从而在根本上提升员工与组织的匹配程度;另一方面要充分发挥价值观、文化和理念等软性制度的作用,将更多和谐、轻松的元素融入组织氛围中,实现员工与组织的协同发展。

(四) 研究局限以及未来研究方向

受外在客观条件的影响,本文主要存在以下局限性:一是虽然本文所涉及的主要变量均来源于国内外组织行为学领域内较为成熟的概念,对不同群体的员工适用性较好,但本文的研究数据主要来源于同一家企业,样本企业的代表性有限。未来研究者可以通过采集更大、更多类型、更具有代表性的数据,更准确地把握变量间的逻辑关系;二是虽然本文采取了两阶段分时序的方式收集数据,在一定程度上提升了本文结论的可靠性,但本质上仍为传统形式的定量研究,未来研究者可以通过考虑实验法、观察法等更为贴近现实情景的研究方法,进一步验证研究结果的严谨性和准确性;三是本文仅从组织自尊和人与组织匹配的视角,探讨上级发展性反馈对下属知识共享的影响过程和边界条件,未来研究者可以从不同视角出发,尝试挖掘更多的中介变量,如心理安全、领导信任、上下级关系等,以及探讨其他的边界条件,如传统性、共享意愿、组织氛围等,以求更为全面地揭示上级发展性反馈对下属知识的影响机制。

参考文献:

- [1] BAVIK Y L, TANG P M, SHAO R, et al. Ethical leadership and employee knowledge sharing: exploring dual-mediation paths[J]. *The Leadership Quarterly*, 2018, 29(2): 322-332.
- [2] KANG M, LEE M J. Absorptive capacity, knowledge sharing, and innovative behavior of R&D employees[J]. *Technology Analysis & Strategic Management*, 2017, 29(2): 219-232.
- [3] SHAO Z, FENG Y, LIU L. The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and enterprise resource planning systems success: an empirical study in China[J]. *Computers in Human Behavior*, 2012, 28(6): 2400-2413.
- [4] NERSTAD C G L, SEARLE R, ČERNE M, et al. Perceived mastery climate, felt trust, and knowledge sharing[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2018, 39(4): 429-447.
- [5] 肖小虹, 刘文兴, 汪兴东, 等. 辱虐管理对员工知识共享的影响研究[J]. *科研管理*, 2018(2): 117-124.
- [6] DONG Y, BARTOL K M, ZHANG Z X, et al. Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: influences of dual-focused transformational leadership[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2017, 38(3): 439-458.
- [7] 李锐, 田晓明, 孙建群. 自我牺牲型领导对员工知识共享的作用机制[J]. *南开管理评论*, 2014(5): 24-32.
- [8] WANG S, NOE R A. Knowledge sharing: a review and directions for future research[J]. *Human Resource Management Review*, 2010, 20(2): 115-131.
- [9] KLUGER A N, DENISI A. The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis and a preliminary feedback intervention theory[J]. *Psychological Bulletin*, 1996, 119(2): 254-284.
- [10] ZHOU J. When the presence of creative coworkers is related to creativity: role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(3): 413-422.
- [11] GUO Y, LIAO J, LIAO S, et al. The mediating role of intrinsic motivation on the relationship between developmental feedback and employee job performance[J]. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 2014, 42(5): 731-741.
- [12] 苏伟琳, 林新奇. 上级发展性反馈对员工建言行为影响的双路径分析——基于社会交换理论与社会认知理论的视角[J]. *经济经纬*, 2019(5): 112-119.
- [13] PIERCE J L, GARDNER D G, Cummings L, et al. Organization based on self-esteem: construct definition, measurement and validation[J]. *Academy of Management Journal*, 1989, 32(3): 622-648.
- [14] CHAN S C H, HUANG X, SNAPE E, et al. The Janus face of paternalistic leaders: authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2013, 34(1): 108-128.
- [15] BOWLING N A, ESCHLEMAN K J, WANG Q, et al. A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2010, 83(3): 601-626.
- [16] 赵书松, 赵君, 廖建桥. 发展型绩效考核如何影响知识共享: 一个有中介的调节作用模型[J]. *管理工程学报*, 2016(4): 45-52.
- [17] KERR S, JERMIE J M. Substitutes for leadership: their meaning and measurement[J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1978, 22(3): 375-403.

- [18] KRISTOF-BROWN A L, ZIMMERMAN R D, JOHNSON E C. Consequences of individual's fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit[J]. *Personnel Psychology*, 2005, 58(2): 281-342.
- [19] YANG Z, ZHANG H, KWAN H K, et al. Crossover effects of servant leadership and job social support on employee spouses: the mediating role of employee organization-based self-esteem[J]. *Journal of Business Ethics*, 2018, 147(3): 595-604.
- [20] PIERCE J L, GARDNER D G. Self-esteem within the work and organizational context: a review of the organization-based self-esteem literature[J]. *Journal of Management*, 2004, 30(5): 591-622.
- [21] LEE J. An analysis of the antecedents of organization-based self-esteem in two Korean banks[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2003, 14(6): 1046-1066.
- [22] LI R, TIAN X. Supervisor authoritarian leadership and subordinate proactive behavior: test of a mediated-moderation model[J]. *Acta Psychologica Sinica*, 2014, 46(11): 1719-1733.
- [23] 耿紫珍, 赵佳佳, 丁琳. 中庸的智慧: 上级发展性反馈影响员工创造力的机理研究[J]. *南开管理评论*, 2020(1): 75-86.
- [24] CHATMAN J A. Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit[J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(3): 333-349.
- [25] MUCHINSKY P M, MONAHAN C J. What is person-environment congruence? supplementary versus complementary models of fit[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 1987, 31(3): 268-277.
- [26] SEKIGUCHI T, HUBER V L. The use of person-organization fit and person-job fit information in making selection decisions[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2011, 116(2): 203-216.
- [27] 苏伟琳, 林新奇. 服务型领导如何影响员工知识共享行为? 一个有调节的中介模型[J]. *财经论丛*, 2019(10): 84-93.
- [28] LIN H F. Impact of organizational support on organizational intention to facilitate knowledge sharing [J]. *Knowledge Management Research & Practice*, 2006, 4(1): 26-35.
- [29] BOWLING N A, ESCHLEMAN K J, WANG Q, et al. A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2010, 83(3): 601-626.
- [30] 孔靓, 李锡元, 章发旺. 包容型领导对员工主动性行为的影响: 组织自尊与差错管理氛围的中介作用[J]. *管理评论*, 2020(2): 232-243.
- [31] 谢江佩, 朱玥, 施荣荣, 等. 管理开放性与员工建言: 基于组织的自尊与亲社会动机的作用[J]. *浙江社会科学*, 2020(3): 80-86, 159.
- [32] 赵燕梅, 张正堂, 刘宁, 等. 自我决定理论的新发展述评[J]. *管理学报*, 2016(7): 1095-1104.
- [33] LORD R G, BROWND J, FREIBERG S J. Understanding the dynamics of leadership: the role of follower self-concepts in the leader/follower relationship[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1999, 78(3): 167-203.
- [34] KORMAN A K. Toward a hypothesis of work behavior[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1970, 54(1): 31-41.
- [35] BAO G, XU B, ZHANG Z. Employees' trust and their knowledge sharing and integration: the mediating roles of organizational identification and organization-based self-esteem[J]. *Knowledge Management Research & Practice*, 2016, 14(3): 362-375.
- [36] CHEN Z X, ARYEE S, LEE C. Test of a mediation model of perceived organizational support [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2005, 66(3): 457-470.
- [37] RESICK C J, BALTES B B, SHANTZ C W. Person-organization fit and work-related attitudes and decisions: examining interactive effects with job fit and conscientiousness[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(5): 1446-1455.
- [38] DE VRIES R E, VAN DEN HOOFF B, DE RIDDER J A. Explaining knowledge sharing: the role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs[J]. *Communication Research*, 2006, 33(2): 115-135.
- [39] COHEN J, COHEN P. *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*[M]. 3rd ed. Mahawah: Lawrence Erlbaum Associates, 2003: 18-79.
- [40] PREACHER K J, HAYES A F. SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models[J]. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 2004, 36(4): 717-731.
- [41] 连瑞瑞, 陈松林. 师徒关系对徒弟周边绩效的影响: 工作敬业度的中介作用和人-组织匹配的调节作用[J]. *预测*, 2017(6): 23-29.

