

# 自我牺牲型领导何以促进员工主动变革行为？ —建设性变革责任感与批判性思维的作用

苏磊

天津财经大学商学院, 天津 300222

DOI: 10.61369/IED.2025040008

**摘要**：以268份领导-下属配对数据为调查样本，采用层次回归分析法进行实证检验，结果表明：自我牺牲型领导能够显著正向影响员工主动变革行为；员工建设性变革责任感在自我牺牲型领导与员工主动变革行为之间起到部分中介作用，而且员工的批判性思维调节了建设性变革责任感与主动变革行为之间的关系；批判性思维正向调节自我牺牲型领导经由员工建设性变革责任感影响主动变革行为的间接效应。

**关键词**：自我牺牲型领导；主动变革行为；建设性变革责任感；批判性思维

## How Can Self-Sacrificing Leadership Promote Employees' Proactive Change Behavior? — The Role of Constructive Change Responsibility and Critical Thinking

Su Lei

School of Business, Tianjin University of Finance and Economics, Tianjin 300222

**Abstract**：Using 268 leader-subordinate paired data as the survey sample and hierarchical regression analysis for empirical testing, the results show that: self-sacrificing leadership can significantly and positively affect employees' proactive change behavior; employees' constructive change responsibility plays a partial mediating role between self-sacrificing leadership and employees' proactive change behavior, and employees' critical thinking moderates the relationship between constructive change responsibility and proactive change behavior; critical thinking positively moderates the indirect effect of self-sacrificing leadership on proactive change behavior through employees' constructive change responsibility.

**Keywords**：self-sacrificing leadership; proactive change behavior; constructive change responsibility; critical thinking

## 一、研究背景与问题提出

在动态复杂、瞬息万变的竞争环境下，组织愈发期望员工从被动接受工作要求到主动地改变工作方式，从而提升组织的整体运作效率，主动变革行为对组织与个体变得愈加重要（Kim, 2017）。主动变革行为本质上属于一种以工作改善为目标的行为。员工通过主动变革行为不仅能够改善工作绩效，而且也可以促进组织适应性与创新能力（Fuller 和 Marler, 2009）<sup>[1,2]</sup>。所以领导者在与下属的互动过程中需要唤起其变革精神，使其产生主动变革的行为动机。梳理现有文献发现，主动变革行为的产生不仅受到员工个体因素的影响，而且还与领导情境因素密切相关，尽管现有研究已经发现自我牺牲型领导能够影响员工主动变革行为，但主要是从社会认知理论或社会学习理论单一视角剖析二者之间的关系，并且目前仅识别出组织认同或心理安全感在自我牺牲型领导与员工主动变革行为之间起到中介作用（Choi 和 Mai, 1999），所以在自我牺牲型领导与员工主动变革之间的关系领域仍然存在理论探索空间<sup>[3-5]</sup>。

## 二、研究设计

### (一) 研究样本

本文以京津冀地区的35家企业员工及其直属上级领导为研究对象，所属行业包括金融、旅游、制造、会展等。问卷调查采用领导与下属员工配对的方式开展，下属负责填答自我牺牲型领导、建设性变革责任感与批判性思维，领导负责评价下属员工主动变革行为<sup>[6,7]</sup>。研究小组委托各家企业的人力资源管理部门进行问卷发放与回收，调查工作的持续时间从2025年3月至2025年4月。本研究共计发放问卷306套，剔除无效问卷38套，有效问卷为268套，问卷的有效率为87.6%。员工的描述性统计分析结果如下，在性别方面，男性占33.5%，女性占66.5%，在教育背景方面，大多数员工的都具有本科学历，占65.8%，员工的平均年龄为30.83岁<sup>[8,9]</sup>。

### (二) 变量测量

自我牺牲型领导的测量使用 De Cremer 等（2004）开发的量表，包括5个题项，建设性变革责任感的测量使用 Morrison 与

Phelps (1999) 编制的量表, 包括5个题项, 批判性思维的测量使用的是江静和杨百寅 (2014) 的修正版量表, 包括5个题项, 主动变革行为的测量使用的是 Morrison 与 Phelps (1999) 开发的量表, 共包括10个题项, 上述变量均采用 Likert 五点测量方式<sup>[10-12]</sup>。根据现有研究, 本文将性别、年龄、教育程度作为控制变量。

### 三、假设检验

#### (一) 同源偏差检验

首先, 本研究采用领导与员工配对互评方式降低样本数据的同源偏差。其次, 进行 Harmen 单因素检验, 使用 SPSS22.0 对自我牺牲型领导、建设性变革责任感、批判性思维与员工主动变革行为进行探索性因子分析, 结果显示第一个公因子的方差解释率为32.6%, 小于50%的标准, 说明同源偏差问题在本研究的问卷测量中不严重<sup>[13]</sup>。

#### (二) 相关性分析

自我牺牲型领导与员工主动变革行为之间显著正相关

( $r=0.317$ ,  $p<0.01$ ), 自我牺牲型领导与员工建设性变革责任感之间显著正相关 ( $r=0.260$ ,  $p<0.05$ ), 员工建设性变革责任感与主动变革行为之间显著正相关 ( $r=0.382$ ,  $p<0.01$ ), 批判性思维与员工主动变革行为之间显著正相关 ( $r=0.212$ ,  $p<0.01$ )。

#### (三) 回归分析

##### 1. 主效应与中介效应检验

本研究对自我牺牲型领导、员工主动变革行为等研究变量进行中心化处理, 并通过层级回归分析对理论模型进行统计检验。统计分析结果见表1, 模型2中自我牺牲型领导对员工主动变革行为具有积极影响 ( $\beta=0.326$ ,  $p<0.05$ )。模型5中自我牺牲型领导对员工建设性变革责任感具有积极影响 ( $\beta=0.180$ ,  $p<0.01$ )。将模型2与模型3的回归结果进行比对, 回归方程引入员工建设性变革责任感之后, 自我牺牲型领导对员工主动变革行为的回归系数由  $\beta=0.326$  ( $p<0.05$ ) 降至为  $\beta=0.260$  ( $p<0.05$ ), 且建设性变革责任感对员工主动变革行为的影响系数显著 ( $\beta=0.366$ ,  $p<0.01$ ), 说明建设性变革责任感对员工主动变革行为具有促进作用, 并且在自我牺牲型领导与员工主动变革行为之间起到部分中介作用。假设 H1、H2、H3 与 H4 均获得支持。

表1 层级回归分析结果

变量	员工主动变革行为			责任感		员工主动变革行为	
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7
性别	-0.110	-0.108	-0.171*	0.169*	0.170*	-0.096	-0.113
年龄	-0.036	-0.007	-0.016	0.008	0.023	0.015	0.024
教育程度	0.017	0.074	0.035	0.074	0.105	-0.012	-0.023
自我牺牲型领导		0.326*	0.260*		0.180**		
员工建设性变革责任感			0.366**			0.195**	0.373**
批判性思维						0.531	0.337
责任感 × 批判性思维							0.192*
R <sup>2</sup>	0.054	0.117	0.242	0.035	0.167	0.209	0.241
调整后的 R <sup>2</sup>	0.046	0.094	0.217	0.017	0.143	0.190	0.220
F	1.718**	5.149**	9.893**	5.915**	11.791**	7.435**	7.284**

注: N=268; \* 表示  $p<0.05$ , \*\* 表示  $p<0.01$

##### 2. 调节效应检验

本研究采用层级回归分析检验下属批判性思维的调节作用, 如表1所示, 模型7中建设性变革责任感与批判性思维的交互项对员工主动变革行为具有正向影响 ( $\beta=0.192$ ,  $p<0.05$ ), 假设 H5a 获得支持, 即下属的批判性思维越强, 自我牺牲型领导对下属的主动变革行为的促进作用也越强, 这为后续的被调节的中介效应检验奠定基础。

##### 3. 被调节的中介效应检验

本研究采用 SPSS23.0 宏程序 Process 检验员工批判性思维对建设性变革责任感中介效应的调节作用。当员工批判性思维处于低水平时, 自我牺牲型领导对员工主动变革行为的条件间接效应

为 0.056, 在 95% 置信区间下  $CI=[-0.102, 0.213]$ , 包含 0; 当员工批判性思维处于高水平时, 自我牺牲型领导对员工主动变革行为的条件间接效应为 0.307, 在 95% 置信区间下  $CI=[0.134, 0.480]$ , 不包含 0。结果表明员工批判性思维正向调节员工建设性变革责任感的中介效应, 即随着员工批判性思维的提高, 员工建设性变革责任感在自我牺牲型领导与员工主动变革行为之间的中介作用会得到增强, 假设 H5b 成立<sup>[14, 15]</sup>。

### 四、研究结论

本文研究结论主要包括: 1. 自我牺牲型领导正向影响员工主动变革行为。2. 员工建设性变革责任感在自我牺牲型领导与员工

主动变革行为之间起到部分中介作用。3. 员工建设性变革责任感与主动变革行为之间的关系受到批判性思维的正向调节, 员工批判性思维越高, 建设性变革责任感对员工主动变革行为的正向作用越强。4. 批判性思维正向调节自我牺牲型领导经由员工建设性变革责任感影响主动变革行为的间接效应, 即员工批判性思维越

强, 建设性变革责任感的中介效应也越强。本文仍存在一些不足之处有待未来进行完善, 例如, 本研究采用领导与下属配对方式进行问卷数据采集, 能够降低数据的同源偏差问题, 但仍属于使用横截面数据进行模型实证检验, 后续研究可以考虑收集不同时点数据, 进行纵向研究。

## 参考文献

[1] Kim T.Y., Liu Z.Q. Taking Charge and Employee Outcomes: the Moderating Effect of Emotional Competence[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2017, 28(5): 775–793.

[2] Fuller Jr B, Marler L E. Change Driven by Nature: A Meta-analytic Review of the Proactive Personality Literature[J]. Journal of Vocational Behavior, 2009, 75(3): 329–345.

[3] Choi Y, Mai-Dalton R R. The Model of Followers' Responses to Self-sacrificial Leadership—A Review of Theory and Research[J]. The Leadership Quarterly, 1999, 10(3): 397–421.

[4] Morrison E W, Phelps C C. Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change[J]. Academy of Management Journal, 1999, 42(4): 403–419.

[5] Matteson J A, Irving J A, Irving J. Servant versus Self-sacrificial Leadership: a Behavioral Comparison of Two Follow-oriented Leadership Theories[J]. International Journal of Leadership Studies, 2006, 2(1), 36–51.

[6] Daniel J, McAllister, Dishan, et al. Disentangling Role Perceptions: How Perceived Role Breadth, Discretion, Instrumentality, and Efficacy Relate to Helping and Taking Charge[J]. The Journal of Applied Psychology, 2007, 92(5), 1200–1211.

[7] 戴云, 田晓明, 李锐. 管理者主动变革行为对工作幸福感的双刃剑效应研究 [J]. 中国人力资源开发, 2021, 38(04): 54–66.

[8] 赵斌, 韩盼盼, 赵凤娜, 等. 价值观匹配与员工创新行为——内部人身份感知和批判性思维的作用 [J]. 软科学, 2017, 31(3): 87–90+95.

[9] 杨光, 周胎. 自我牺牲型领导对员工主动变革行为的影响: 心理安全感和感知组织目标清晰度的作用 [J]. 中国人力资源开发, 2021, 38(6): 97–109.

[10] 夏薇. 自我牺牲型领导对新生代员工主动担责行为的跨层次研究 [D]. 江苏: 江苏科技大学, 2023.

[11] 刘岳桐. 自我牺牲型领导对员工组织公民行为影响研究 [D]. 陕西: 西安工业大学, 2024.

[12] 王聪荣. 自我牺牲型领导对员工建设性越轨行为的影响机制 [D]. 山西: 山西大学, 2020.

[13] 王艳子, 王聪荣. 自我牺牲型领导对员工建设性越轨行为的影响机制 [J]. 科学学与科学技术管理, 2020, 41(3): 94–108.

[14] 邓莉芬. 自我牺牲型领导对教师创新工作行为的影响机制 [D]. 广东: 广州大学, 2022.

[15] 丁佳妮. 自我牺牲型领导对员工犬儒主义影响的实证研究——基于公平视角 [D]. 上海: 上海财经大学, 2020.