

上下级关系与职业主动行为之间的倒 U 型关系 ——基于跨边界视角*

钟杰¹ 倪丹² 郑晓明³ 马超⁴

(¹北京化工大学经济管理学院, 北京 100029) (²中山大学管理学院, 广州 510275)

(³清华大学经济管理学院, 北京 100084) (⁴澳大利亚国立大学商业与经济管理学院管理研究院, 堪培拉 2601)

摘要 基于边界理论, 本文关注上下级关系对职业主动行为的影响, 探讨了职业边界入侵在其中发挥的中介作用、职业未来时间观和组织支持员工发展发挥的调节作用。本研究采纳三个实证研究进行检验。研究 1 考察了上下级关系与职业主动行为之间的直接关系; 研究 2 检验了职业未来时间观和组织支持员工发展在其中发挥调节作用; 研究 3 验证了整体模型, 包括职业边界入侵这一中介机制及其边界条件。结果发现: 上下级关系与职业边界入侵、职业主动行为之间呈现曲线关系。在高职业未来时间观和组织支持员工发展的情况下, 员工在面临紧密的上下级关系时, 往往感受到更高的职业边界入侵, 进而更多地会降低职业主动行为; 而在低职业未来时间观和组织支持员工发展的情况下, 随着上下级关系的提升, 员工则较少感受到职业边界入侵, 进而倾向于提升职业主动行为。本文首次从跨边界视角提出并验证了上下级关系和职业主动行为之间的复杂关系, 为理解中国文化情境下的上下级关系对职业发展的影响提供了新视角, 具有重要的理论与实践意义。

关键词 上下级关系, 职业主动行为, 职业未来时间观, 组织支持员工发展, 职业边界入侵, 跨边界视角

分类号 B849: C93

1 问题提出

职业主动行为(Proactive career behavior)是个体为了改善未来职业前景和实现职业目标而采取的主动性干预行为, 具体包括职业规划、主动拓展技能、职业咨询和社交网络拓展四个维度(Hirschi et al., 2014; Wu et al., 2018)。该行为在短期内是动态变化的, 但宗旨是服务于长期的个人职业发展目标(Guan et al., 2017; Zacher, 2015)。在我国儒家文化背景下, 受集体主义和 Guanxi 文化的影响, 职业主动行为不仅仅是个体为了实现自我价值而采取的一系列行动, 还会受到所处关系网络的影响(Yao & Baruch, 2024; Yao et al., 2020)。员工倾向于将关系和谐和圈内人的认可看得比个体利益更为重要, 尤其在我国员工职业发展多发生在同一组织内部

的情况下, 上述趋势更为明显(Yao & Baruch, 2024; Yao et al., 2020)。为此, 员工往往更谨慎地平衡个人职业发展诉求和外部情境所给予的期待或压力。进一步来讲, 当员工感知到个人的职业发展领域被外界干扰时, 为了实现长期职业发展目标、同时降低和相关利益者之间的冲突, 员工也可能出于保护职业发展边界的考虑, 选择暂时性地降低职业主动行为, 以此作为一种“以退为进”的隐性分割策略(Bulger et al., 2007)。

事实上, 职业主动行为是职业领域的重要概念, 能够同时给组织和个体带来益处(钟杰, 郑晓明, 2023; Strauss et al., 2012; Wang et al., 2014)。对个人来讲, 职业主动行为有助于提升员工的工作绩效和市场雇佣能力(Smale et al., 2019)。对于组织而言, 职业主动行为有助于激发组织活力, 提升组织在多

收稿日期: 2024-11-27

* 国家自然科学基金青年项目(72402112)。

通信作者: 郑晓明, E-mail: zhengxm@sem.tsinghua.edu.cn

变环境下的适应能力(Meyers, 2020), 并且也是组织在数智时代下获得人才竞争优势的关键因素。例如, 华为和 IBM 等著名企业以大数据和人工智能为核心搭建了学习平台, 鼓励员工学习新技能, 制定个性化的学习规划、给出职业发展建议。

鉴于职业主动行为对个体和组织的重要性, 并且与其他强调“工作相关结果”的主动行为之间存在差异, 探究在中国情境中职业主动行为的背后社会关系逻辑是很必要的(Wu et al., 2018)。在众多影响因素中, 个体因素如动机(Hirschi et al., 2014)、独立型自我构念和主动人格(Wu et al., 2018)被广泛讨论。而近些年来, 学者们逐步关注了领导者在提升职业主动行为过程中发挥的重要作用。研究发现, 领导者能够给予员工职业发展所需的资源和支持是影响职业主动行为的关键要素(刘晋等, 2018; Epitropaki et al., 2021)。其中, 员工与领导之间的关系质量作为衡量领导者是否会给予员工资源和成长机会的重要指标, 是对员工职业发展重要但容易被忽略的因素(李燕萍, 涂乙冬, 2011; Epitropaki et al., 2021; Ren & Chadee, 2017b)。尽管已有研究表明良好的领导成员关系(Leader-member exchange, LMX)通常能促进员工的职业发展(Yang et al., 2020), 但是这种关注主要集中在西方管理情境中, 忽略了中国文化背景下的上下级关系(Supervisor-subordinate guanxi, SSG)的特殊性会给职业主动行为带来不同的影响(李云, 李锡元, 2015; Ren & Chadee, 2017b)。LMX 只限于工作场所之内, 仅涉及与工作相关的平等交换(付博等, 2023; 郭晓薇, 2011; Wei et al., 2010)。而 SSG 同时包括“工作场所”和“非工作场所”发展起来的关系, 并更强调后者。后者在下班后通过非正式和隐性的社交互动形成和发展, 遵循的是人情法则, 交换的本质是个人化和特殊化; 领导者强调员工对其权威的服从和高度忠诚, 期待员工按照其规划路径来发展(Chen et al., 2009; Law et al., 2000; 郭晓薇, 2011; 苏永发等, 2022; Yao & Baruch, 2024)。SSG 的上述特点在给员工带来更多职业发展所需的资源和机会的同时, 也可能不利于员工的职业成长。

然而, 目前有关 SSG 和职业领域相关行为的研究看似已达成一定的共识, 即认为 SSG 对员工职业发展始终有积极的影响(李云, 李锡元, 2015; 李燕萍, 涂乙冬, 2011; Wei et al., 2010)。我们需要更加辩证地看待这一问题, 而过于片面的结论将阻碍我们对于 SSG 在职业发展领域作用的理解。目

前, 仅 Ren 和 Chadee (2017a)关注到了 SSG 对员工职业发展有潜在的消极影响, 并结合社会交换理论和信息处理理论, 指出 SSG 与员工“自我发展行为”之间存在倒 U 关系。“自我发展行为”包括识别学习需求、设定学习目标、评估学习目标完成进度、应用所学知识和技能, 是员工为了提升个人职业能力而展现的自我驱动行为(Boyce et al., 2010; Ren & Chadee, 2017a)。与之不同, “职业主动行为”不仅是个体主导的学习过程, 更涉及与他人之间的互动。这也体现了个体职业发展的真实情境, 比如: 员工通过建立和利用社交网络来获取工作机会和职业信息, 或向上级寻求职业建议、反馈(Strauss et al., 2012)。本文将职业主动行为作为结果变量, 有助于更全面地理解 SSG 对职业发展领域的影响范围。此外, 区别于 Ren 和 Chadee (2017a), 本文率先从边界理论视角探究 SSG 与职业主动行为之间的倒 U 型曲线关系, 是具有合理性的。具体来讲, 相较于组织公民行为和建言行为等强调与内部组织环境相匹配的主动行为, 职业主动行为所包含的职业咨询和社交网络拓展维度更强调员工的跨界资源获取(刘晋等, 2018; Wu et al., 2018), 并容易受到其他细分领域的影响(Cho, 2020); 而 SSG 作为员工职业发展的宝贵资源, 本身具有“渗透员工私人领域边界”的特点(Chen et al., 2009; Yao & Baruch, 2024)。进而, 在探究 SSG 与职业主动行为之间关系时, 员工不可避免地需要在“个人职业发展领域”和“SSG 所涉及的领域”之间划定和管理边界, 以维持职业发展领域边界的平衡和自主性(Ashforth et al., 2000; Gunz et al., 2007; Rodrigues et al., 2016)。而边界理论恰好为指导员工如何在多重领域之间进行边界管理提供了理论依据(谢菊兰等, 2022)。

为了进一步解释 SSG 和职业主动行为之间的倒 U 关系, 本文将职业边界入侵(Career intrusion)作为中介机制。职业边界入侵是指个体感受到的“职业发展领域”被“SSG 涉及的领域”所带来的过度边界渗透感, 会引发个体采取一系列疏离行为来维持自己所关注的职业发展领域边界(Hunter et al., 2019; Piszczek & Berg, 2014)。社会支持悖论(Social support paradox)也反映了人际关系要适度的现象, 认为领导者给予员工过多关注和支持时, 员工会感到边界入侵, 进而主动和领导者保持距离(Cobb et al., 2022; Ehrhardt & Ragins, 2019; Rafaeli & Gleason, 2009)。在 SSG 从低增加到适度水平时, 员工会更多感到来自领导者的关心而非职业边界入

侵。但是，当 SSG 过高时，员工会受到来自领导者非常高的期待和干预，这会增加员工的职业边界入侵感(Chen et al., 2009; Ehrhardt & Ragins, 2019; Yao & Baruch, 2024)。并且，我国员工的职业发展多发生在同一组织内部，员工更需要注意维护好与领导者之间的关系(Yao & Baruch, 2024; Yao et al., 2020)。此时，为了避免领导者对个人职业发展领域的进一步干涉，员工会采取隐蔽的边界分割策略，即减少职业主动行为。

SSG 和职业边界入侵、职业主动行为之间的一致关系表明两者之间存在潜在的调节变量 (Ren & Chadee, 2017a)。职业主动行为的降低是员工为了维持职业发展领域边界而采取的策略，旨在减少“SSG 所涉及的领域”对“个人职业发展领域”的渗透，这也是影响 SSG 和职业边界入侵、职业主动行为之间呈曲线关系的关键。根据边界理论，员工个体特征和客观环境分别是影响边界渗透偏好和渗透行为的重要情境因素(Capitano & Greenhaus, 2018; Cho, 2020)。个体特征方面，对职业发展有明确规划和长远目标的个体会影响员工偏好于外界对职业领域的渗透程度(Capitano & Greenhaus, 2018)。而职业未来时间观的个体通常具有清晰的职业发展目标和职业自主性，追求的是长远的职业生涯发展(Weikamp & Göritz, 2016)。由此可知，相较于低职业未来时间观的员工，高职业未来时间观的员工更善于利用外部环境的支持来促进职业发展(Rudolph et al., 2018)，并偏好于维持个人的职业发展边界。为此，随着 SSG 从低增加到适度水平时，高职业未来时间观的员工会积极把握适度 SSG 带来的资源倾斜优势，较少感受到职业边界入侵、进一步提升职业主动行为；另一方面，随着 SSG 过于紧密，由于这部分员工对 SSG 给职业发展带来的过度渗透更加敏感，进而更容易采取边界隐性分割策略，即

更多降低职业主动行为。

除了职业未来时间观这一个体特征，边界理论指出，外部客观环境也会影响个体的边界入侵感和实际边界管理策略(Ashforth et al., 2000; Piszczek & Berg, 2014)。在工作场所，组织支持是有助于个体进行边界管理的重要环境特征(Kossek et al., 2021)。特别地，组织支持员工发展是指员工对组织提供“职业发展”所需支持和机会的感知程度(Kraimer et al., 2011)。结合 Guanxi 的相关文献，外部环境(例如，组织对员工的支持)会削弱 SSG 对员工的重要性(Davidson et al., 2017; Ren & Chadee, 2017b)。相较于低组织支持员工职业发展，当组织提供高水平的职业发展支持时，员工在职业路径上拥有更多自主权、并能借助组织资源拓展自身能力，降低对领导者的依赖，从而增强其职业发展边界的稳定性。因此，随着 SSG 从低增加到适度水平时，高组织支持员工发展的员工获得来自组织的独立发展资源，不依赖于领导者给予的路径支持，也更能保持边界稳定、较少感到职业边界入侵。但是，随着 SSG 过于紧密，在员工感知到组织提供充足的发展支持的情况下，员工更容易把高 SSG 解读为“不必要的干预”，产生更高的边界入侵感，最终降低职业主动行为。为此，在高组织支持员工发展的情况下，SSG 通过职业边界入侵影响职业主动行为的间接效应越强。

综上，如图 1 所示，本文将探索 SSG 如何通过影响职业边界入侵，而作用于职业主动行为，及职业未来时间观和组织对员工发展的支持所起到的调节作用。本文将基于三个子研究检验上述假设：研究 1 是来自某家大型高科技公司的多时间点领导-员工配对数据；研究 2 来自以忠诚组织文化为主导的某大型酒厂的多时间点数据；研究 3 来自我国多行业类型的多时间点、领导-员工配对数据。

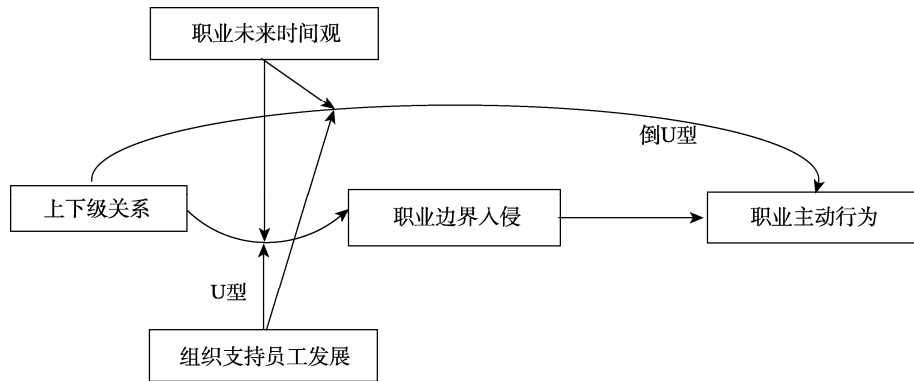


图 1 理论模型

1.1 SSG与职业主动行为之间呈倒U关系

为了维护圈内人,领导者更可能会放弃公平,同时也期待下属的绝对忠诚和服从(Chen et al., 2009; Guan & Frenkel, 2019)。这也意味着领导者会干涉到员工的个人职业发展路径,希望员工按照其所期望的状态去发展。并且,在我国儒家文化影响下,圈内人的认可和关系和谐甚至比个体切实获得的利益还重要,这会影响到员工自身的职业发展决策(Yao & Baruch, 2024; Yao et al., 2020)。因此,无论是从领导者还是从员工角度而言,SSG都会影响到员工的职业发展领域。而职业主动行为具有自我导向和追求职业发展自主的特点(Wu et al., 2018)。进而,SSG与职业主动行为之间不可避免地涉及边界管理的问题。

当SSG从低增加到中等水平时,领导者对员工职业发展的诉求和期待通常较低,同时员工能获得更多来自领导者给圈内人的资源倾斜和情感支持(李云,李锡元,2015;Huang & Hsieh, 2015; Seibert et al., 2001)。在这一阶段,边界弹性和渗透性都比较高,即员工在“个人职业发展领域”和“SSG所涉及的领域”之间具有较大的调整空间,并能够在两者之间建立灵活的互动机制。其中,边界弹性高意味着员工能够较自由地调整职业发展的节奏,既可以接受领导提供的职业资源和心理支持,也可以自主探索职业机会、而不会受到领导者过多限制(Ashforth et al., 2000; 谢菊兰等, 2022);高边界渗透性则反映了员工在两个领域之间的信息和资源交换较为顺畅(Bulger et al., 2007; Piszczek & Berg, 2014; 谢菊兰等, 2022)。在高边界渗透和高边界弹性的情况下,员工通常采用边界整合策略(Piszczek & Berg, 2014; 谢菊兰等, 2022),即在“个人职业发展领域”和“SSG所涉及的领域”之间寻找平衡,使SSG成为职业主动行为提升的助力,而非干预。

然而,当SSG过于紧密时,领导者对员工职业发展的干预进一步增强,导致职业发展领域边界渗透性过高,而边界弹性降低。在我国强调忠诚、服从与关系和谐背景下,高SSG的员工往往面临着来自领导者非常高的期待和职业发展干预(Chen et al., 2009; Yao & Baruch, 2024)。在这种情况下,员工的职业发展路径不再由个人自主决定,而是在很大程度上受到领导者的主导。此外,对于员工而言,关系和谐以及得到领导者的认可甚至比个人利益还重要,这也影响着员工的职业生涯决策和职业

自由(Yao & Baruch, 2024)。上述来自领导者和员工两方面的因素都会导致员工的职业发展领域受到SSG的高度渗透,而员工职业发展的灵活性和自由度降低。高渗透和低弹性的边界特点会干扰到员工的职业发展领域边界,使得个体采取边界分割策略(Bulger et al., 2007)。职业主动行为本质上还是强调员工未来成长和职业发展的自主性(Klehe et al., 2021; Wu et al., 2018)。如果员工直接采取显性的边界分割策略,即展现更多职业主动行为,不仅会被认为“不忠”或不符合领导期望,还会被认为是拒绝了领导给自己的“面子”,不利于关系和谐(Chen et al., 2009; 郭晓薇, 2011)。并且,我国员工的职业发展多发生在同一组织内部,较少体现西方学者提出的无边界或易变职业生涯特点,这使得员工更需要用心思和时间去维护好SSG(Yao & Baruch, 2024; Yao et al., 2020)。因此,员工更倾向于采取隐性分割策略,即减少职业主动行为。通过这种隐蔽的方式来避免领导者进一步扩大对其职业路径的控制、减少职业发展领域边界被进一步侵蚀的可能性。综上,本文提出SSG与职业主动行为之间呈现倒U型曲线关系。

H1: SSG与职业主动行为之间存在倒U型曲线关系。具体而言,当SSG从低程度增加到中等程度的水平时,职业主动行为达到最高状态;当SSG从中等水平之后越来越高时,职业主动行为会降低。

1.2 职业边界入侵的中介作用

在SSG从较低增加到适度水平,职业边界入侵感会下降。一方面,此时的领导者与员工保持一定的情感联结,并且更多表现为关心员工的职业发展(Huang & Hsieh, 2015)。个体感知到的较高关系质量和信任作为一种情感补偿机制,会降低员工对边界被入侵风险的感知,即领导干预会被良好的情感联结所抵消(Wolff et al., 2024)。另一方面,适当程度的SSG会使员工在职业发展领域仍保有边界掌控权,领导者的支持行为不会引发对自主权的威胁,反而有助于增强信任感和归属感,从而边界入侵感较弱。

当SSG进一步升高,意味着领导者对员工的职业领域干预增强,同时员工也容易把原本的支持行为解读为控制和干预,导致边界入侵感增强。根据边界理论,当他人行为持续跨越个体设定的心理边界,尤其是在职业发展这类高度私人化、涉及未来规划的领域时(Wu et al., 2018),即使出发点是善意,也可能被视为干预甚至控制(Rafaeli & Gleason,

2009)。这一现象也可以通过互动关系里常见的“社会支持悖论”进一步解释。传统上,支持性关系被认为是有益的,但近年来研究发现,若关系过于紧密,反而可能会引起个体的边界侵入感(Ehrhardt & Ragins, 2019)。尤其是在以人情关系和权威主导为特征的我国文化情境下,过于紧密的 SSG 可能使员工难以拒绝领导的“好意”(Yao & Baruch, 2024),这会使员工的边界侵入感更为明显。此外,在 SSG 达到高水平时,领导者本身往往也会对员工的职业选择、晋升节奏等提出更多期望和干预建议(Chen et al., 2009; Yao & Baruch, 2024),这会提升员工的职业边界侵入感。基于此,我们提出以下假设:

H2: SSG 与职业边界入侵之间存在 U 型曲线关系。具体而言,当 SSG 从低程度增加到中等程度的水平时,职业边界入侵最低;当 SSG 从中等水平之后越来越高时,职业边界入侵越来越强。

根据边界理论,个体在不同领域之间(如工作与家庭、工作与个人职业发展)设定心理边界,以维持自主性和角色清晰性(Cho, 2020; 谢菊兰等, 2022)。当边界保持清晰、可控时,个体较少感受到入侵感而采取边界整合策略(Piszczek & Berg, 2014);反之,当边界被他人过度干扰时,个体则可能产生边界入侵感,进而采取自动疏离等边界分割策略(Bulger et al., 2007; Ehrhardt & Ragins, 2019)。职业边界入侵意味着 SSG 所涉及的领域过度渗透职业发展领域,而员工很难自主地控制这种渗透。为了维持个人所关注的职业发展领域边界,个体会降低职业主动行为。当然,这并不代表员工放弃职业发展,而是一种权宜之计,目的是在复杂的职场环境中保护自身的职业灵活性与未来发展机会。结合假设 1 和假设 2,本文提出以下假设:

H3: SSG 通过职业边界入侵间接影响职业主动行为。具体而言,当 SSG 从低程度增加到中等程度时,通过降低职业边界入侵,进而职业主动行为达到最高状态;当 SSG 从中等水平之后越来越高时,通过提升职业边界入侵,进而不断降低职业主动行为。

1.3 职业未来时间观的调节作用

边界理论强调,个体在不同生活领域(如工作领域、家庭领域等)之间划定明确的边界,从而有效管理这些领域之间的互动和渗透(Rodrigues et al., 2016)。具有明确职业规划和长远目标的员工,会影响他们对外界进入职业领域的容忍度(Capitano & Greenhaus, 2018)。职业未来时间观是指员工对其职业生涯中“剩余时间”和“剩余机会”的主观感知

(Zacher & Frese, 2009),这会影响员工在职业发展过程中选择追求职业进步,还是退缩保守以避免损失(Rudolph et al., 2018)。

高职业未来时间观的员工通常认为自己未来有较多的时间和机会,具有较强的工具性目的和拓展个人知识、技能的目标,因此他们更倾向于采取积极进取的态度,追求长远的职业发展目标(Schmitt et al., 2013; Weikamp & Görizt, 2016)。随着 SSG 从低增加到中等水平时,员工给予领导者更多忠诚和情感关怀的同时,出于“人情和面子法则”,领导者也会给圈内人更多资源倾斜和高度评价(Chen et al., 2009; Law et al., 2000)。对于高职业未来时间观的员工而言,他们会积极提升职业主动行为来充分发挥较高 SSG 带来的资源优势。但是,随着 SSG 过于紧密,领导者愈加看重员工的“忠诚”,强调员工对自身权威的服从和依赖(Chen et al., 2009; 郭晓薇, 2011)。这与职业主动行为强调员工职业自主性、自我发展为主导(Klehe et al., 2021; Wu et al., 2018)的特点是相矛盾的。高职业未来时间观的员工通常从整个生命周期来思考问题,对职业发展有着长远的规划,并期望通过保持一定的职业自主性来实现自己的目标(Schmitt et al., 2013; Weikamp & Görizt, 2016)。为此,高职业未来时间观的员工更容易感到其职业发展路径和个人成长受到限制。为了确保实现自己的职业目标并维护职业发展领域边界,他们可能会选择进一步降低职业主动行为。

低职业未来时间观的员工对未来的规划和期望较弱,认为自己的职业时间有限,更倾向于依赖现有资源被动地实现个人职业发展目标,而非主动去塑造职业路径(Rudolph et al., 2018; Weikamp & Görizt, 2016)。随着 SSG 从低增加到中等水平,尽管 SSG 为员工提供更多职业发展资源和机会,但资源分配仍可能遵循相对公平的原则(Chen et al., 2009)。因此,尽管 SSG 有所提升,低职业未来时间观的员工并不会显著增加职业主动行为。此外,低职业未来时间观的员工本身的职业领域发展边界就比较模糊,甚至可能将高 SSG 视为“职业安全网”而提升职业主动行为(Yang et al., 2020)。为此,低职业未来时间观反而会削弱过于紧密 SSG 对职业主动行为带来的负面影响。本文提出以下假设:

H4: 职业未来时间观显著调节 SSG 与职业主动行为之间的倒 U 型关系。当职业未来时间观较高时,SSG 与职业主动行为的倒 U 型关系更为显著;

当职业未来时间观较低时,SSG与职业主动行为之间的关系较为平缓,倒U型效应减弱。

根据边界理论,个体理想边界与实际边界之间的匹配程度会影响个体边界入侵(Ammons, 2013)。高职业未来时间发展观的员工期待自己掌握职业发展路径,而外界辅以指导性的帮助(Chernyak-Hai & Halabi, 2018)。此时,当SSG由低水平提升至中等水平时,适度的领导关注与资源倾斜恰好满足了他们对职业成长的需求,既提供了必要的支持,又保持了足够的自主空间,使职业边界入侵感降至最低(Chernyak-Hai & Halabi, 2018; Volmer et al., 2012)。然而,随着SSG进一步升至高水平,领导对其职业发展的期望和干预亦随之增多,高职业未来时间观员工会将这种“越界式关怀”敏感地解读为边界渗透,从而显著增强入侵感(Ehrhardt & Ragins, 2019; Yao & Baruch, 2024)。因此,在高职业未来时间观的情况下,SSG与职业边界入侵呈现典型的U型关系。

在低职业未来时间观的情况下,员工对职业生涯剩余机会和发展路径的期望相对模糊,对职业自主性的需求也不如高职业未来时间观的员工强烈(Rudolph et al., 2018; Weikamp & Göriz, 2016)。由于缺乏对未来规划的强烈渴求,他们更容易将领导的关注与指导视为正常支持和关怀,而非越界干预。无论SSG处于何种强度,低未来时间观的员工对边界入侵的敏感度均较低,其入侵感在低—中—高不同SSG水平下的波动幅度有限,难以形成显著的U型效应。由此可见,当职业未来时间观较低时,SSG与职业边界入侵之间的U型非线性关系明显减弱。

为此,本文提出以下假设:

H5: 职业未来时间观显著调节SSG与职业边界入侵之间的U型关系。当职业未来时间观较高时,SSG与职业边界入侵的U型关系更为显著;当职业未来时间观较低时,SSG与职业边界入侵之间U型效应减弱。

基于假设3、假设4和假设5,本文认为SSG通过职业边界入侵影响职业主动行为,而职业未来时间观调节了SSG对职业边界入侵之间的曲线关系。为此,我们认为职业未来时间观对SSG和职业主动行为之间的间接效应也具有调节作用。具体而言,这种通过职业边界入侵的间接曲线关系对于高职业未来时间观的员工而言更为显著。为此,本文假设:

H6: 职业未来时间观调节了SSG对职业主动行为的间接效应。职业未来时间观越高,SSG通过职业边界入侵影响职业主动行为的间接效应越强,反之越弱。

1.4 组织支持员工发展的调节作用

除了职业未来时间观等个体特征,外部环境也会影响员工是否能按照个人偏好管理边界(Ashforth et al., 2000)。当外部环境有利时,员工更倾向于保护个人边界;当环境不利时,员工可能不得不让外部因素渗透到个人领域,进而导致边界混乱。在工作场所,组织支持是帮助员工有效管理边界的重要因素(Kossek et al., 2021)。特别地,组织支持员工发展指的是员工感知到的组织在职业发展方面提供的资源和机会(Kraimer et al., 2011),更为直接地有助于员工维护职业发展的边界,即对员工职业主动行为产生直接影响。此外,组织的支持程度会削弱SSG对员工的重要性(Davidson et al., 2017; Ren & Chadee, 2017b),这也会增加员工为了维持个人职业发展领域的边界,而降低职业主动行为的可能性。

高组织支持员工发展说明组织会给员工更多提升技能和知识方面的培训,帮助员工实现个人职业发展目标(Kraimer et al., 2011)。在高组织支持员工发展的情况下,随着SSG从低增加到中等水平,职业主动行为会更为显著地提升。这是因为员工既能利用好SSG“适度增加”带来的特殊照顾和额外资源(Chen et al., 2009; 郭晓薇, 2011; Law et al., 2000),也能借助组织获得更多职业发展方面的支持和引导。来自领导者和组织的双重支持有助于激励员工参与到更多职业发展相关的主动行为中去,即展现更多职业主动行为(Zhong et al., 2024)。然而,同样在高组织支持员工发展的情况下,随着SSG越来越紧密,员工会更多地降低职业主动行为,以维持职业发展领域的边界。具体而言,一方面,组织支持员工发展提升了员工对“职业发展”边界的控制力(Kraimer et al., 2011),有助于员工在处理过高SSG带来的“个人职业发展领域”和“非工作领域”的模糊边界时,倾向于维护职业发展领域,即降低职业主动行为。另一方面,组织给予员工制度上的帮助和支持有助于削弱SSG对员工的重要性(Kossek et al., 2021; Ren & Chadee, 2017a; Zhong et al., 2022)。为此,组织支持员工发展能够减弱SSG对员工的功能性作用,进而员工更敢于去维持个人“职业发展领域”的边界,表现为进一步降低职

业主动行为。综上,高组织支持员工发展会增强低水平至中等水平的 SSG 对职业主动行为的积极作用,同时强化过于亲密 SSG 对职业主动行为的消极影响。

相比之下,当组织支持员工发展的程度较低时,SSG 对职业主动行为的积极作用和消极影响都被削弱。低组织支持员工发展意味着员工在组织内部的职业发展是存在客观阻力的(Kraimer et al., 2011)。此时,随着 SSG 从低增加到适度水平,员工仍然没有完全被纳入“圈内人”的范畴,员工还是会因为缺乏足够的组织支持而被困住。在员工既无法获得上级的特别关照,组织也没有提供系统的正式培训机会、明确的职业晋升路径或者其他外部资源时,员工是很难实现职业目标的,这会导致其主动性受到压制。更严重的是,员工可能会感到自己处于职业发展的“死胡同”,这进一步削弱了职业主动行为。随着 SSG 过于紧密,在组织支持员工发展程度低的情况下,员工会更依赖领导者(Kraimer et al., 2011; Wang & Xu, 2019),这使得员工更倾向于选择边界整合策略(Capitano & Greenhaus, 2018)。具体而言,员工会更倾向于将 SSG 作为职业发展的关键所在,而缓解职业主动行为的降低程度。

H7: 组织支持员工发展显著调节上下级关系与职业主动行为之间的倒 U 型关系。当组织支持较高时,上下级关系与职业主动行为之间的倒 U 型关系更为显著;当组织支持较低时,上下级关系与职业主动行为之间的倒 U 型效应减弱。

在高组织支持员工发展的情境下,员工对职业发展所需的培训、资源与机会获得了充分保障(Kraimer et al., 2011; Kossek et al., 2021)。此时,SSG 由低提升至中等水平,员工更多地将领导的关怀解读为对其职业成长的有益支持,而非越界干预,因而职业边界入侵感下降至最低;然而,随着 SSG 进一步增至高水平,尽管组织提供了充足的发展资源,员工仍会将领导过度的关注与高强度的职业期望视为“越界式干预”(Ehrhardt & Ragins, 2019; Yao & Baruch, 2024),从而再次引发职业边界入侵感的上升,形成典型的 U 型关系。这一过程体现了社会支持悖论——适度的人际支持能促进边界匹配,而过度的支持反而加剧入侵感(Cobb et al., 2022; Rafaeli & Gleason, 2009)。

相比之下,在低组织支持员工发展的情境下,员工缺乏来自组织层面的职业路径规划与能力提升机会(Davidson et al., 2017),对领导者资源的依

赖程度更高。此时,无论 SSG 从低升至中等,还是从中等升至高水平,员工对“支持”与“干预”的界限感知都相对模糊,难以区分领导关怀与越界干预;因此,职业边界入侵感在整个 SSG 强度范围内波动幅度较小,U 型效应显著减弱。这表明只有在组织支持员工发展水平足够高的条件下,上下级关系才能更明显地影响员工的边界入侵感。综上,我们提出以下假设:

H8: 组织支持员工发展显著调节 SSG 与职业边界入侵之间的 U 型关系。当组织支持员工发展较高时,SSG 与职业边界入侵的 U 型关系更为显著;当组织支持员工发展较低时,SSG 与职业边界入侵之间的 U 型效应减弱。

基于假设 3、假设 7 和假设 8,本文认为 SSG 通过职业边界入侵影响职业主动行为,而组织支持员工发展调节了 SSG 对职业边界入侵之间的曲线关系。为此,我们认为组织支持员工发展对 SSG 和职业主动行为之间的间接效应也具有调节作用。具体而言,这种通过职业边界入侵的间接曲线关系对于高组织支持员工发展的员工而言更为显著。为此,本文假设:

H9: 组织支持员工发展调节了 SSG 对职业主动行为的间接效应。组织支持员工发展越高,SSG 通过职业边界入侵影响职业主动行为的间接效应越强,反之越弱。

1.5 研究设计思路

本研究通过 3 个实证研究揭示了 SSG 对员工职业主动行为的影响机制及其边界条件。研究 1 旨在建立基本效应,重点考察 SSG 与职业主动行为之间的直接关系,验证了其非线性的倒 U 型关系,为后续模型构建奠定了基础。为进一步验证上述关系的边界条件,研究 2 引入职业未来时间观和组织支持员工发展作为调节变量,探讨其对 SSG 与职业主动行为之间关系的调节效应。研究 3 验证了整体模型,包括职业边界入侵这一中介机制及其边界条件。

2 研究 1: SSG 对职业主动行为的影响

2.1 研究方法

2.1.1 样本与程序

研究 1 样本来自于国内某家计算机公司。研究得到了人力资源部门的全力支持和配合。起初,人力资源部门人员将招聘调研被试的信息发送到工

作群里,并解释了调研目的是为了解员工职业发展境况。同时,负责人员也强调了所收数据仅为学术研究所用,向公司保密。为了调动大家参与调研的积极性,我们为每位被试提供了文创纪念品。最终,人力资源部门汇总了所有参与调研的员工及其直属上司的基本信息。

为了避免共同方法偏差问题的发生,在数据收集过程中,本研究采用了直属上司-下属配对和2个时间点收集问卷的方式(Podsakoff et al., 2003)。问卷具体发放过程如下:问卷收集分2个时间点进行,整个过程由人力资源部门主管和各个团队的人力资源专员进行负责。时间点1员工问卷由人力资源专员通过微信的方式将问卷星链接发送给被试。已有研究也证明了微信收集问卷的这种方式是可行且有效性的(Qin et al., 2018, 2020)。员工问卷内容包括人口统计学信息(性别、年龄、工作年限和教育程度)和上下级关系量表。员工的直属上司填写时间点2的问卷,并评价员工的职业主动行为,这能降低社会赞许效应的影响(Nederhof, 1985)。2个时间点之间是间隔2周。本研究在2个时间点问卷中设置了编码,以保证两个时间段数据的有效匹配。员工和领导问卷开头都有着重标明:研究目的、问卷填答内容的保密性和填答规则。员工和领导问卷有唯一编码标识,用以配对。

去除带有缺失值和匹配失败的问卷,最终有效问卷为199份,回收率为81%。其中,69.8%的员工为男性,平均年龄为30岁,平均在本单位的工作年限为4.83年,大部分员工学历是本科学历,占比43.7%。

2.1.2 测量工具

本研究严格遵循Brislin(1980)的回译法来将英文量表翻译成符合我国情境的中文量表,然后形成调查问卷的最初版本。被试依据对各个题项认同程度进行选择,本研究中采用李克特5点计分的方式,

“1”代表非常不同意,“5”代表非常同意。

上下级关系SSG:研究1使用Law等(2000)开发的6题项量表。代表性题目为“在一些特殊的日子(如年节或他/她的生日),我会去看他/她并送他/她礼物”。研究1中,其内部一致性系数为0.86。

职业主动行为:研究1采用Strauss等(2012)开发的13题项量表。该量表包括4个维度:职业规划、主动拓展技能、职业咨询和社交网络拓展。其中,职业规划的典型题项为“该员工会规划未来几年职业生涯中想要做的事情”;主动拓展技能的典型题项为“该员工会发展一些目前可能不太需要但未来职位需要的技能”;职业咨询的典型题项为“该员工会向我征求所需要的有关额外培训或经验的建议,以改善未来工作前景”;社交网络拓展的典型题项为“该员工会与他人建立人脉或发展一段友谊,以获取如何开展工作或确定对个人期望的有关信息”。研究1中,其内部一致性系数为0.92。

控制变量:鉴于员工性别、年龄、工作年限和教育程度会影响个体的职业主动行为(Wu et al., 2018),研究1控制了这些人口统计学相关变量。

2.2 研究结果

2.2.1 验证性因子分析、描述性统计与共同方法偏差检验

研究1使用Mplus 8软件进行验证性因子分析,将所有因子模型的数据拟合度进行了计算和比较。分析结果显示,二因子模型($\chi^2 = 331.14$, $df = 149$, $TLI = 0.89$, $CFI = 0.91$, $RMSEA = 0.08$, $SRMR = 0.06$)优于一因子模型($\chi^2 = 671.15$, $df = 150$, $TLI = 0.69$, $CFI = 0.73$, $RMSEA = 0.13$, $SRMR = 0.14$),具有最好的拟合程度。这说明了上下级关系和职业主动行为之间具有较高的区分效度。研究1的变量均值、标准差和相关系数如表1所示,上下级关系与职业主动行为($r = 0.07$, $p > 0.05$)不显著相关。此外,研究1采用Harman单因素检验方法

表1 研究1变量的均值、标准差和相关系数

| 变量 | M | SD | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-----------|-------|------|---------|--------|-------|-------|------|---|
| 1. 性别 | 1.30 | 0.46 | - | | | | | |
| 2. 年龄 | 29.89 | 6.26 | 0.11 | - | | | | |
| 3. 教育程度 | 3.03 | 0.92 | 0.03 | 0.12 | - | | | |
| 4. 工作年限 | 4.83 | 4.81 | 0.08 | 0.62** | -0.14 | - | | |
| 5. 上下级关系 | 3.18 | 0.75 | -0.33** | -0.004 | -0.08 | -0.11 | - | |
| 6. 职业主动行为 | 3.81 | 0.55 | -0.05 | 0.02 | 0.01 | 0.03 | 0.07 | - |

注: $N = 199$ 。性别为分类变量,其中1代表男性,2代表女性;教育程度为分类变量,其中1代表高中及以下,2代表专科,3代表本科,4代表硕士,5代表博士;年龄和工作年限为员工自汇报年数。* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ 。

(Malhotra et al., 2006; 周浩, 龙立荣, 2004)检验了数据, 以排除共同方法偏差的干扰。具体来讲, 我们采用 SPSS 26 对上下级关系和职业主动行为的所有题项进行了探索性因素分析, 固定抽取一个因素。该因子仅解释 35.42% 的变异 (< 50%)。说明共同方法偏差在可接受范围。

2.2.2 假设检验

研究 1 采用分层回归方式检验 SSG 与职业主动行为之间的倒 U 型关系。在数据分析之前, 自变量 SSG 已进行中心化处理, 并且运算之后得到上下级关系的平方。具体将职业主动行为作为因变量, 在模型中先放入控制变量, 形成模型 1; 分别放入 SSG 和 SSG 的平方, 构成模型 2 和模型 3。结果如表 2 所示。

表 2 研究 1 的回归结果

| 变量 | 职业主动行为 | | |
|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | 模型 1 系数 (SE) | 模型 2 系数 (SE) | 模型 3 系数 (SE) |
| 截距 | 3.83*** (0.25) | 3.81*** (0.25) | 3.80*** (0.25) |
| 性别 | -0.06 (0.09) | -0.04 (0.09) | -0.04 (0.09) |
| 年龄 | 0.0002 (0.01) | 0.001 (0.01) | 0.001 (0.01) |
| 教育程度 | 0.01 (0.05) | 0.02 (0.05) | 0.02 (0.05) |
| 工作年限 | 0.03 (0.01) | 0.01 (0.01) | 0.01 (0.01) |
| 上下级关系 | | 0.05 (0.06) | 0.08 (0.06) |
| 上下级关系的平方 | | | -0.10* (0.05) |
| R^2 | 0.004 | 0.01 | 0.03 |
| R^2 change | 0.004 | 0.003 | 0.02 |
| F | 0.18 | 0.27 | 0.99 |
| F change | 0.18 | 0.62 | 4.55* |

注: $N = 199$ 。表中系数皆为非标准化系数。* $p < 0.05$, *** $p < 0.001$ 。

模型 2 中, 在控制人口统计学变量性别、年龄、教育程度、工作年限之后, SSG 与职业主动行为之间的关系不显著 ($B = 0.05$, $SE = 0.06$, $p > 0.05$)。在加入 SSG 平方之后, SSG 平方与职业主动行为之间显著负相关 ($B = -0.10$, $SE = 0.05$, $p < 0.05$, R^2 change = 0.02, F change = 4.55)。为此, 假设 1 得到验证, 即 SSG 与职业主动行为之间是倒 U 型曲线关系。

2.3 讨论

通过对 199 份领导和员工匹配的数据进行分析, 研究发现了 SSG 和职业主动行为之间的关系呈现倒 U 型。但是研究 1 仍然存在一些局限。首先, 研

究 1 尽管由直属领导评价职业主动行为, 但是鉴于职业主动行为本质还是强调职业自主性和个人成长, 并有离职风险 (Klehe et al., 2021; Wu et al., 2018), 员工不一定会和领导者沟通自己的职业规划。特别是在我国强调权威、忠诚和关系和谐的文化背景下 (Yao & Baruch, 2024), 员工在与领导者沟通职业发展的时候会更加谨慎。因此, 为了更全面地了解员工职业主动行为、以及进一步验证 SSG 和职业主动行为之间的关系有效性, 与以往研究一致 (Lent et al., 2022; Smale et al., 2019), 研究 2 采用了员工自评职业主动行为的方式。其次, 研究 1 未考虑关键的控制变量。比如: 为了检验 SSG 对结果变量的影响, 需要控制 LMX、上下级关系年限 (Davidson et al., 2017) 和主动性人格 (Deng et al., 2024)。再次, 研究 1 只考虑了 SSG 和职业主动行为之间的关系, 未关注其中的边界条件。最后, 研究 1 是在科技行业里面开展的调研, 科技行业不一定能够淋漓尽致地反映 SSG 和职业主动行为之间的关系, 为了增强样本的外部效度, 研究 2 选择在能反映中国特色上下级关系的某酒业销售公司开展调研。

3 研究 2: SSG 对职业主动行为的影响

3.1 研究方法

3.1.1 样本与程序

某酒业销售公司和“SSG 与职业主动行为”之间关系研究具有高度情境匹配度。该公司以浓厚的家庭文化和代际传承为特征, 其大部分员工为“子弟兵”。这种背景下的 SSG 一方面不仅带来了强烈的忠诚度, 也突出反映了 SSG 带来的“员工容易躺平”的弊端。其高层管理者也意识到这一点, 尽管认可 SSG 带来的忠诚优势, 更希望能采取一系列措施来激发员工的职业主动行为。这种忠诚与活力之间的张力, 为研究 SSG 对职业主动行为的影响提供了丰富的情境和资源支持。

研究得到了公司高层管理者的大力支持, 由人力资源部门将线上问卷链接发放给各部门员工。为了保证大家积极参与和认真参与调研, 我们开展了与问卷调研无关的线下和线上的同步讲座, 并说明了调研结果对改善公司管理水平的重要性。本研究分为两阶段调研, 第一阶段是邀请员工们填答了 SSG、职业未来时间观、组织支持员工发展、LMX、主动性人格、相关人口统计学变量(性别、年龄、

教育程度、工作年限、上下级关系年限)。一个月之后,我们再次邀请了这些人参与填答个人的职业主动行为量表。为了匹配两次数据,我们在发送问卷时,随机给每位员工设置了唯一识别码。在问卷开始部分有重点指出:研究目的、问卷填答内容的保密性和填答规则。并且,在第一题设置了“您是否同意参与此次调研”,若不同意,可以自主选择退出调研。

去除带有缺失值和匹配失败的问卷,最终有效问卷为 452 份,回收率为 91%。其中,64.2%的员工为男性,大部分员工学历是大专学历,占比 42.7%,平均年龄为 37.58 岁,平均在本单位的工作年限为 5.49 年,上下级关系年限为 4.50 年。

3.1.2 测量工具

和研究 1 一致,在开展问卷调研时,研究 2 严格遵循 Brislin (1980)的回译法来将英文量表翻译成符合我国情境的中文量表。被试依据对各个题项认同程度进行选择,其中的职业主动行为量表采用的是李克特 7 点计分方式,“1”代表非常不同意,“7”代表非常同意;而其他量表都采用的是李克特 5 点计分的方式,“1”代表非常不同意,“5”代表非常同意。与以往研究一致(Bond et al., 2018; Xiang et al., 2014),为了确保数据的一致性和可比性,研究 2 将 7 点量表转换成了 5 点量表(IBM, 2020)。

SSG (内部一致性系数为 0.84)、职业主动行为(内部一致性系数为 0.94)采用了与研究 1 一致的量表。

职业未来时间观:使用 Zacher 和 Frese (2009)开发的 6 题项量表。代表性题目为“在我的未来职业生涯中,会有许多机会在等着我”,内部一致性系数为 0.80。

组织支持员工发展:量表来自 Kraimer 等(2011)开发 6 题项量表,代表性题目有“我的组织设有职业发展项目,助力员工提升专业技能和专业知识”。

其内部一致性系数为 0.92。

LMX:采用来自 Scandura 和 Graen (1984)的 7 题项量表,代表性题项包括:与我的直接领导相处时,我总是能够明确自己的立场。其内部一致性系数为 0.87。

主动性人格:采用来自 Wu 等(2014)的 4 题项量表,代表性题项有“无论遇到多大困难,只要我相信某事,我就会实现它”。其内部一致性系数为 0.80。

人口统计学变量:鉴于员工性别、年龄、工作年限、上下级关系年限、和教育程度会影响个体的职业主动行为(Davidson et al., 2017; Wu et al., 2018),研究 2 控制了这些变量。

3.2 研究结果

3.2.1 验证性因子分析、描述性统计与共同方法偏差检验

与研究 1 一致,研究 2 使用 Mplus 8 软件对其进行验证性因子分析,将所有因子模型的数据拟合度进行了计算和比较。如表 3 验证性因子分析结果显示,四因子模型($\chi^2 = 1291.63$, $df = 421$, CFI = 0.91, TLI = 0.92, RMSEA = 0.07, SRMR = 0.06)最优,具有最好的拟合程度。这说明了上下级关系、职业主动行为、职业未来时间观和组织支持员工发展具有非常好的区分效度。

研究 2 的变量均值、标准差和相关系数如表 4 所示。与研究 1 一致,我们采用了 Harman 单因素检验法(Malhotra et al., 2006; 周浩,龙立荣,2004)对数据进行了检验,以排除共同方法偏差的影响。具体通过 SPSS 26 对上下级关系、职业主动行为、职业未来时间观和组织支持员工发展等所有题项进行了探索性因素分析,并限制提取一个公共因子。结果显示,该因子仅解释了 27%的方差,低于 50%的临界值,表明共同方法偏差未对本研究的数据构成严重影响,处于可接受范围。

表 3 验证性因子分析结果

| Model | χ^2 | df | χ^2/df | $\Delta\chi^2$ | CFI | TLI | RMSEA | SRMR |
|----------|----------|-----|-------------|----------------|------|------|-------|------|
| 1. 四因子模型 | 1291.63 | 421 | 3.07 | — | 0.91 | 0.92 | 0.07 | 0.06 |
| 2. 三因子模型 | 2091.51 | 424 | 4.93 | 799.88*** | 0.84 | 0.82 | 0.09 | 0.09 |
| 3. 二因子模型 | 4158.53 | 426 | 9.76 | 2866.90*** | 0.64 | 0.60 | 0.14 | 0.21 |
| 4. 一因子模型 | 10764.51 | 465 | 23.15 | 9472.88*** | 0.51 | 0.46 | 0.16 | 0.22 |

注:三因子=上下级关系+组织支持,职业主动行为、职业未来时间观;二因子=上下级关系+组织支持+职业主动行为、职业未来时间观;一因子=上下级关系+组织支持+职业主动行为+职业未来时间观。*** $p < 0.001$ 。

表 4 研究 2 变量的均值、标准差和相关系数

| 变量 | <i>M</i> | <i>SD</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--------------|----------|-----------|---------|---------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|------|
| 1. 性别 | - | - | - | | | | | | | | | |
| 2. 年龄(岁) | 37.58 | 6.17 | 0.22** | - | | | | | | | | |
| 3. 教育程度 | 3.62 | 1.03 | -0.13** | -0.28** | - | | | | | | | |
| 4. 上下级关系年限 | 4.50 | 2.72 | 0.07 | 0.24** | -0.03 | - | | | | | | |
| 5. 工作年限 | 5.49 | 3.42 | -0.15** | 0.24** | 0.18** | 0.51** | - | | | | | |
| 6. LMX | 3.94 | 0.60 | -0.02 | -0.04 | 0.06 | -0.10* | -0.01 | - | | | | |
| 7. 主动性人格 | 3.76 | 0.62 | 0.0001 | -0.04 | 0.04 | -0.06 | 0.01 | 0.25** | - | | | |
| 8. 上下级关系 | 3.51 | 0.68 | -0.05 | 0.01 | 0.01 | -0.09 | -0.07 | 0.61** | 0.20** | - | | |
| 9. 职业未来时间观 | 3.72 | 0.55 | -0.03 | -0.16** | 0.01 | -0.09 | -0.07 | 0.34** | 0.55** | 0.18** | - | |
| 10. 组织支持员工发展 | 3.94 | 0.75 | 0.03 | 0.02 | -0.04 | -0.01 | -0.06 | 0.49** | 0.23** | 0.28** | 0.29** | - |
| 11. 职业主动行为 | 3.92 | 0.61 | -0.10* | 0.02 | 0.07 | -0.01 | 0.03 | 0.10* | 0.15** | 0.12* | 0.23** | 0.07 |

注: $N = 452$ 。性别为分类变量, 其中 1 代表男性, 2 代表女性; 教育程度为分类变量, 其中 1 代表初中及以下, 2 代表中专, 3 代表高中, 4 代表大专, 5 代表本科, 6 代表硕士, 7 代表博士; 年龄, 上下级关系年限, 工作年限为员工自汇报年数。* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ 。

3.2.2 假设检验

研究 2 采用分层回归方式检验上下级关系与职业主动行为之间的倒 U 型关系。具体将职业主动行为作为因变量, 在模型中先放入控制变量, 形成模型 1; 放入上下级关系、上下级关系的平方, 构成模型 2 和模型 3; 放入职业未来时间观、上下级关系×

职业未来时间观、上下级关系×上下级关系×职业未来时间观, 构成模型 4; 放入组织支持员工发展、上下级关系×组织支持员工发展、上下级关系×上下级关系×组织支持员工发展, 构成模型 5。其中, 上下级关系、职业未来时间观、组织支持员工发展以及交互项都进行了中心化处理。具体结果如表 5 所示。

表 5 研究 2 的回归结果

| 变量 | 职业主动行为 | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 模型 1 系数 (<i>SE</i>) | 模型 2 系数 (<i>SE</i>) | 模型 3 系数 (<i>SE</i>) | 模型 4 系数 (<i>SE</i>) | 模型 5 系数 (<i>SE</i>) |
| 截距 | 2.91*** (0.33) | 3.07*** (0.37) | 3.04*** (0.37) | 3.49*** (0.38) | 3.05*** (0.39) |
| 性别 | -0.14* (0.06) | -0.13* (0.06) | -0.13* (0.06) | -0.14* (0.06) | -0.12 (0.06) |
| 年龄 | 0.01 (0.01) | 0.007 (0.01) | 0.01 (0.01) | 0.01* (0.01) | 0.01 (0.01) |
| 教育程度 | 0.05 (0.03) | 0.05 (0.03) | 0.05 (0.03) | 0.06* (0.03) | 0.05 (0.03) |
| 上下级关系年限 | 0.002 (0.01) | 0.001 (0.01) | 0.001 (0.01) | 0.001 (0.01) | 0.001 (0.01) |
| 工作年限 | -0.004 (0.01) | -0.003 (0.01) | -0.004 (0.01) | -0.01 (0.01) | -0.004 (0.01) |
| LMX | 0.07 (0.05) | 0.03 (0.06) | 0.05 (0.06) | -0.03 (0.06) | 0.04 (0.07) |
| 主动性人格 | 0.13** (0.05) | 0.13** (0.05) | 0.13** (0.05) | 0.04 (0.05) | 0.13* (0.05) |
| 上下级关系 | | 0.06 (0.05) | 0.04 (0.05) | 0.10 (0.05) | 0.07 (0.06) |
| 上下级关系×上下级关系 | | | -0.09* (0.04) | -0.06 (0.04) | -0.09 (0.05) |
| 职业未来时间观 | | | | 0.33*** (0.07) | |
| 上下级关系×职业未来时间观 | | | | -0.14 (0.07) | |
| 上下级关系×上下级关系×职业未来时间观 | | | | -0.19** (0.07) | |
| 组织支持员工发展 | | | | | 0.07 (0.05) |
| 上下级关系×组织支持员工发展 | | | | | 0.02 (0.05) |
| 上下级关系×上下级关系×组织支持员工发展 | | | | | -0.10* (0.05) |
| R^2 | 0.04 | 0.05 | 0.06 | 0.11 | 0.07 |
| R^2 change | 0.04 | 0.002 | 0.01 | 0.05 | 0.01 |
| F | 2.92** | 2.70** | 2.93** | 4.37** | 2.66*** |
| F change | 2.92** | 1.16 | 4.59* | 8.24*** | 1.80 |

注: $N = 452$ 。表中系数皆为非标准化系数。* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ 。

模型 3 中, 上下级关系平方与职业主动行为之间显著负相关($B = -0.09$, $SE = 0.04$, $p < 0.05$, $R^2\text{change} = 0.01$, $F\text{ change} = 4.59$), 假设 1 再次得到验证。

由模型 4 可知, 职业未来时间观显著负向调节上下级关系与职业主动行为之间的倒 U 关系($B = -0.19$, $SE = 0.07$, $p < 0.01$, $R^2\text{change} = 0.05$, $F\text{ change} = 8.24$)。由模型 5 可知, 组织支持员工发展显著负向调节上下级关系与职业主动行为之间的倒 U 关系($B = -0.10$, $SE = 0.05$, $p < 0.05$, $R^2\text{change} = 0.01$, $F\text{ change} = 1.80$)。为了更直观地展示上述关系, 本文绘制了职业未来时间观和组织支持员工发展的调节效应曲线图, 具体如图 2 和图 3 所示。由图 2 可知, 当职业未来时间观较高时, 上下级关系与职业主动行为之间呈现倒 U 关系; 当职业未来时间观较低时, 上下级关系与职业主动行为之间的关系相对较为平稳。由此, 假设 4 得到支持。

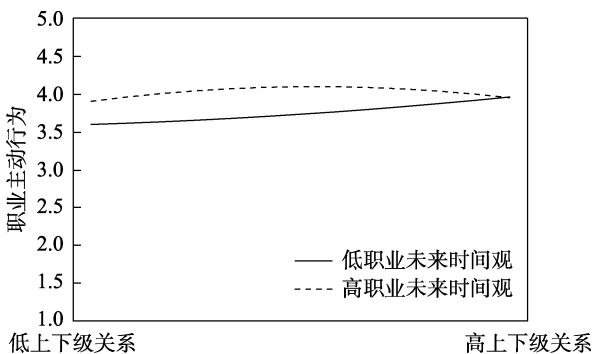


图 2 职业未来时间观对上下级关系与职业主动行为间倒 U 关系的调节效应

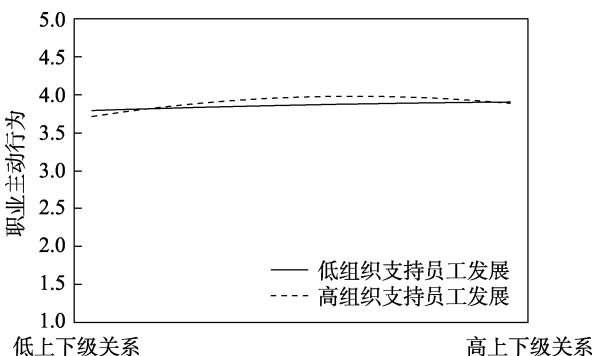


图 3 组织支持员工发展对上下级关系与职业主动行为间倒 U 关系的调节效应

由图 3 可知, 在高组织支持员工发展的情况下, SSG 与职业主动行为之间呈倒 U 型关系; 而在低组织支持员工发展的情况下, 职业主动行为变化较小,

曲线较为平缓, 基本维持在一个较为稳定的水平。由此, 假设 7 得到了支持。

4 研究 3: 全模型检验

4.1 研究方法

4.1.1 样本与程序

研究 3 样本来自 Credemo 数据平台, 不限定行业, 以进一步增强样本的外部效度。最初邀请 430 对领导和员工参与三阶段调研, 每次间隔 2 周。第一阶段有 344 名员工填答了 SSG、职业未来时间观、组织支持员工发展、人口统计学变量与控制变量。二周后, 320 名员工填答个人的职业边界入侵量表。最后一阶段, 287 员工自评职业主动行为量表, 同时有 284 名直接领导也评价了员工职业主动行为量表。在问卷开始部分有重点指出: 研究目的、问卷填答内容的保密性和填答规则。去除带有缺失值和匹配失败的问卷, 最终有效问卷为 253 份, 回收率为 58.8%。其中, 54.2% 的员工为男性, 大部分员工学历是本科学历, 占比 75.9%, 平均年龄为 32 岁, 平均在本单位的工作年限为 6.36 年, 上下级关系年限为 4.47 年。

4.1.2 测量工具

和研究 1 和 2 一致, 研究 3 严格遵循 Brislin (1980) 的回译法来将英文量表翻译成符合我国情境的中文量表, 采用李克特 5 点计分方式, “1”代表非常不同意, “5”代表非常同意。

SSG (内部一致性系数为 0.76)、职业未来时间观 (内部一致性系数为 0.70)、组织支持员工发展 (内部一致性系数为 0.80)、LMX (内部一致性系数为 0.68)、主动性人格 (内部一致性系数为 0.63) 采用了与研究 2 一致的量表。

职业边界侵入: 量表改编自 Ehrhardt 和 Ragins (2019) 开发的 4 题项“边界入侵”量表, 代表性题目有“我有时候觉得我的直属领导过多地干涉我的职业发展领域”。其内部一致性系数为 0.88。

职业主动行为 (员工自评): 与研究 1 一致, 采用 Strauss 等 (2012) 开发的 13 题项量表, 内部一致性系数为 0.92。

职业主动行为 (领导评价): 为了使得领导者认真评价员工, 本文采用 Wu 等 (2018) 开发的 3 题项量表, 内部一致性系数为 0.67。下文分析所采用的也是领导评价的职业主动行为作为结果变量。该 3 题项量表与 Strauss 等 (2012) 的 13 项员工自评量表之间相关高达 $r = 0.76$ ($p < 0.01$), 说明短量表与长

量表在测量同一构念上具有很好的收敛效度。无论用领导评价还是员工自评作为结果变量,所有分析结论均保持一致。

控制变量:本文控制了员工性别、年龄、工作年限、上下级关系年限、教育程度、LMX 和主动性人格。

4.2 研究结果

4.2.1 验证性因子分析、描述性统计与共同方法偏差检验

验证性因子分析结果显示,五因子模型($\chi^2 = 418.21$, $df = 265$, CFI = 0.92, TLI = 0.91, RMSEA = 0.05, SRMR = 0.06)最优,具有最好的拟合程度。研究 3 的变量均值、标准差和相关系数如表 6 所示。采用 Harman 单因素检验法对数据进行了检验,结果显示,所提取的公因子仅解释了 21.6%的方差,低于 50%的临界值,表明共同方法偏差处于可接受的范围内。

4.2.2 假设检验

与研究 2 一致,研究 3 先采用了分层回归方式分别检验上下级关系、职业边界入侵和职业主动行为之间的曲线关系。在此之前,已将上下级关系、职业未来时间观、组织支持员工发展以及交互项都进行了中心化处理。结果变量是职业主动行为和职业边界入侵的具体结果分别如表 7 和表 8 所示。在表 7 (模型 3)中,上下级关系平方与职业主动行为之间显著负相关($B = -0.34$, $SE = 0.10$, $p < 0.01$, $R^2\text{change} = 0.04$, $F\text{change} = 11.10$),假设 1 得到验证。

根据模型 4,职业未来时间观显著负向调节上下级关系与职业主动行为之间的倒 U 关系($B = -1.12$, $SE = 0.20$, $p < 0.001$, $R^2\text{change} = 0.11$, $F\text{change} = 11.21$)。由模型 5 可知,组织支持员工发展显著负向调节上下级关系与职业主动行为之间的倒 U 关系($B = -0.81$, $SE = 0.15$, $p < 0.001$, $R^2\text{change} = 0.11$, $F\text{change} = 10.23$)。如图 4 和图 5 所示,当职业未来时间观和组织支持员工发展较高时,上下级关系与职业主动行为之间呈现倒 U 关系;当职业未来时间观和组织支持员工发展程度较低时,上下级关系与职业主动行为之间的关系相对较为平稳。因此,假设 4 和假设 7 得到支持。

在表 8 (模型 3)中,上下级关系平方与职业边界入侵之间显著正相关($B = 0.38$, $SE = 0.16$, $p < 0.05$, $R^2\text{change} = 0.02$, $F\text{change} = 6.08$),假设 2 得到验证。由模型 4 可知,职业未来时间观显著正向调节上下级关系与职业边界入侵之间的 U 型关系($B = 1.44$, $SE = 0.30$, $p < 0.001$, $R^2\text{change} = 0.10$, $F\text{change} = 9.72$)。由模型 5 可知,组织支持员工发展显著正向调节上下级关系与职业边界入侵之间的 U 型关系($B = 1.04$, $SE = 0.23$, $p < 0.001$, $R^2\text{change} = 0.09$, $F\text{change} = 8.69$)。如图 6 和图 7 所示,当职业未来时间观和组织支持员工发展较高时,上下级关系与职业边界入侵之间呈现 U 型关系;当职业未来时间观和组织支持员工发展程度较低时,上下级关系与职业边界入侵之间的 U 型关系减弱。因此,假设 5 和假设 8 得到验证。

表 6 研究 3 变量的均值、标准差和相关系数

| 变量 | <i>M</i> | <i>SD</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|--------------|----------|-----------|-------|---------|---------|--------|---------|---------|--------|--------|---------|-------|---------|
| 1. 性别 | - | - | - | | | | | | | | | | |
| 2. 年龄(岁) | 31.97 | 6.03 | 0.05 | - | | | | | | | | | |
| 3. 教育程度 | 4.92 | 0.65 | 0.06 | -0.22** | - | | | | | | | | |
| 4. 上下级关系年限 | 4.47 | 3.32 | 0.07 | 0.39** | -0.12 | - | | | | | | | |
| 5. 工作年限 | 6.36 | 4.62 | -0.02 | 0.73** | -0.26** | 0.56** | - | | | | | | |
| 6. LMX | 4.10 | 0.45 | 0.03 | 0.01 | -0.04 | -0.08 | -0.01 | - | | | | | |
| 7. 主动性人格 | 4.06 | 0.57 | 0.15* | -0.11 | -0.02 | -0.09 | -0.15* | 0.56** | - | | | | |
| 8. 上下级关系 | 3.87 | 0.64 | 0.02 | 0.07 | 0.01 | -0.03 | 0.02 | 0.67** | 0.54** | - | | | |
| 9. 职业未来时间观 | 4.20 | 0.49 | 0.13* | -0.15* | 0.01 | -0.08 | -0.22** | 0.50** | 0.50** | 0.44** | - | | |
| 10. 组织支持员工发展 | 4.18 | 0.58 | 0.15* | 0.08 | 0.04 | 0.09 | 0.10 | 0.53** | 0.37** | 0.46** | 0.46** | - | |
| 11. 职业边界入侵 | 2.22 | 0.98 | -0.04 | 0.01 | -0.02 | -0.04 | 0.10 | -0.19** | -0.15* | -0.10 | -0.18** | -0.08 | - |
| 12. 职业主动行为 | 4.23 | 0.63 | 0.01 | -0.09 | 0.03 | 0.04 | -0.09 | 0.06 | 0.02 | -0.04 | 0.01 | 0.01 | -0.48** |

注: $N = 253$ 。性别为分类变量,其中 1 代表男性,2 代表女性;教育程度为分类变量,其中 1 代表初中及以下,2 代表中专,3 代表高中,4 代表大专,5 代表本科,6 代表硕士,7 代表博士;年龄,上下级关系年限,工作年限为员工自汇报年数。* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ 。

表 7 研究 3 的回归结果一

| 变量 | 职业主动行为 | | | | | |
|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | 模型 1 系数 (SE) | 模型 2 系数 (SE) | 模型 3 系数 (SE) | 模型 4 系数 (SE) | 模型 5 系数 (SE) | 模型 6 系数 (SE) |
| 截距 | 4.24*** (0.59) | 3.57*** (0.72) | 3.33*** (0.71) | 2.99*** (0.70) | 3.18*** (0.72) | 3.10*** (0.72) |
| 性别 | 0.01 (0.08) | 0.004 (0.08) | 0.01 (0.08) | 0.01 (0.08) | 0.02 (0.08) | 0.01 (0.08) |
| 年龄 | -0.02 (0.01) | -0.02 (0.01) | -0.02 (0.01) | -0.01 (0.01) | -0.01 (0.01) | -0.01 (0.01) |
| 教育程度 | 0.02 (0.06) | 0.03 (0.06) | 0.05 (0.06) | 0.07 (0.06) | 0.06 (0.06) | 0.06 (0.06) |
| 上下级关系年限 | 0.01 (0.02) | 0.01 (0.02) | 0.01 (0.01) | 0.02 (0.01) | 0.01 (0.01) | 0.02 (0.01) |
| 工作年限 | 0.01 (0.01) | 0.01 (0.01) | 0.01 (0.01) | 0.01 (0.01) | 0.01 (0.01) | 0.01 (0.01) |
| 主动性人格 | -0.02 (0.09) | 0.02 (0.09) | 0.04 (0.09) | 0.14 (0.09) | 0.14 (0.09) | 0.17 (0.09) |
| LMX | 0.11 (0.11) | 0.21 (0.13) | 0.24 (0.13) | 0.20 (0.12) | 0.18 (0.13) | 0.15 (0.13) |
| 上下级关系 | | -0.14 (0.09) | -0.32** (0.10) | -0.24* (0.10) | -0.23* (0.10) | -0.19 (0.10) |
| 上下级关系×上下级关系 | | | -0.34** (0.10) | -0.39 (0.10) | -0.41*** (0.11) | -0.38** (0.11) |
| 职业未来时间观 | | | | 0.29* (0.12) | | 0.20 (0.13) |
| 上下级关系×职业未来时间观 | | | | -0.80*** (0.17) | | -0.56** (0.19) |
| 上下级关系×上下级关系×职业未来时间观 | | | | -1.12*** (0.20) | | -0.83** (0.26) |
| 组织支持员工发展 | | | | | 0.17 (0.10) | 0.09 (0.10) |
| 上下级关系×组织支持员工发展 | | | | | -0.70*** (0.16) | -0.50** (0.17) |
| 上下级关系×上下级关系×组织支持员工发展 | | | | | -0.81*** (0.15) | -0.46* (0.18) |
| R ² | 0.02 | 0.03 | 0.07 | 0.19 | 0.18 | 0.22 |
| R ² change | 0.02 | 0.01 | 0.04 | 0.11 | 0.11 | 0.03 |
| F | 0.76 | 0.98 | 2.14* | 4.61*** | 4.35*** | 4.39*** |
| F change | 0.76 | 2.54 | 11.10** | 11.21*** | 10.23*** | 7.27*** |

注: N = 253。表中系数皆为非标准化系数。*p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001。

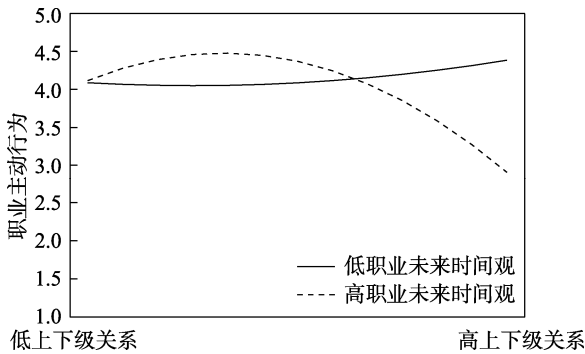


图 4 职业未来时间观对上下级关系与职业主动行为间接倒 U 关系的调节效应

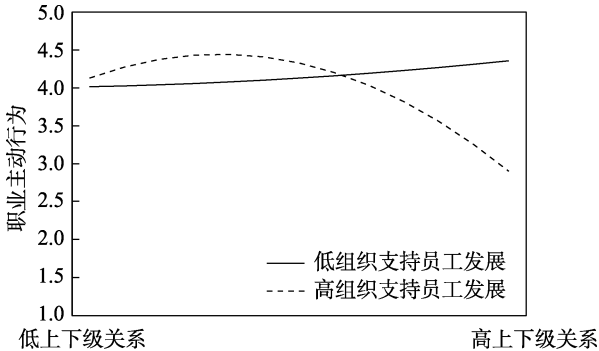


图 5 组织支持员工发展对上下级关系与职业主动行为间接倒 U 关系的调节效应

与以往研究(Li et al., 2018; 李全 等, 2023; 徐世勇 等, 2025)一致, 本文使用 Hayes 和 Preacher (2010)提出的瞬时间接效应检验方法, 估计在低(-1 SD)、中(0 SD)和高(+1 SD)水平下, SSG 通过职业边界入侵对职业主动行为的瞬时间接效应, 并使用 Preacher 和 Selig (2012)推荐的 Monte Carlo 方法, 来估计其 95%的置信区间。如表 9 所示, 当上下级关系在低(间接效应 = -1.24, 95% CI [-2.00, -0.53])、中(间接效应 = -1.45, 95% CI [-2.36, -0.61])、高(间接效应 = -1.67, 95% CI [-2.72, -0.70])水平时, SSG 通过职业边界入侵对职业主动行为的间接效应均显著, 并且高水平的 SSG 更多降低职业主动行为, 假设 3 得到验证。

为了验证有调节的间接效应显著性, 我们使用 Mplus 8.0 检验了在低和高水平职业未来时间观和组织支持员工发展情况下, 当 SSG 处于低水平、中等水平以及高水平时, 通过职业边界入侵对职业主动行为的瞬时中介效应值, 并使用了 Monte Carlo 方法估计其 95%的置信区间。高、低职业未来时间观两组间比较可见, 在所有 SSG 水平上, 高职业未来时间观组的负向间接效应绝对值均大于低组,

表 8 研究 3 的回归结果二

| 变量 | 职业边界入侵 | | | | | |
|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | 模型 1 系数 (SE) | 模型 2 系数 (SE) | 模型 3 系数 (SE) | 模型 4 系数 (SE) | 模型 5 系数 (SE) | 模型 6 系数 (SE) |
| 截距 | 4.68*** (0.89) | 5.30*** (1.09) | 5.57*** (1.09) | 5.92*** (1.08) | 6.08*** (1.11) | 5.84*** (1.11) |
| 性别 | -0.01 (0.12) | 0.003 (0.12) | -0.01 (0.12) | 0.01 (0.12) | -0.04 (0.12) | -0.002 (0.12) |
| 年龄 | -0.02 (0.02) | -0.02 (0.02) | -0.03 (0.02) | -0.03 (0.01) | -0.03 (0.01) | -0.03 (0.01) |
| 教育程度 | -0.01 (0.10) | -0.02 (0.10) | -0.05 (0.10) | -0.06 (0.09) | -0.05 (0.09) | -0.05 (0.09) |
| 上下级关系年限 | -0.05* (0.02) | -0.05* (0.02) | -0.04 (0.02) | -0.05* (0.02) | -0.05* (0.02) | -0.05* (0.02) |
| 工作年限 | 0.06* (0.02) | 0.06* (0.02) | 0.06* (0.02) | 0.05* (0.02) | 0.06*** (0.02) | 0.06* (0.02) |
| 主动性人格 | -0.07 (0.13) | -0.11 (0.14) | -0.12 (0.14) | -0.26 (0.14) | -0.28* (0.13) | -0.29* (0.14) |
| LMX | -0.39* (0.16) | -0.49* (0.19) | -0.53* (0.19) | -0.45* (0.19) | -0.50* (0.20) | -0.42* (0.20) |
| 上下级关系 | | 0.13 (0.13) | 0.34* (0.16) | 0.34* (0.15) | 0.32* (0.16) | 0.33* (0.16) |
| 上下级关系×上下级关系 | | | 0.38* (0.16) | 0.64*** (0.16) | 0.67*** (0.17) | 0.71*** (0.17) |
| 职业未来时间观 | | | | -0.73*** (0.18) | | -0.54* (0.20) |
| 上下级关系×职业未来时间观 | | | | 0.38 (0.27) | | 0.12 (0.29) |
| 上下级关系×上下级关系×职业未来时间观 | | | | 1.44*** (0.30) | | 0.87* (0.40) |
| 组织支持员工发展 | | | | | -0.36 (0.15) | -0.23 (0.16) |
| 上下级关系×组织支持员工发展 | | | | | 0.48 (0.25) | 0.40 (0.27) |
| 上下级关系×上下级关系×组织支持员工发展 | | | | | 1.04*** (0.23) | 0.66* (0.28) |
| R ² | 0.07 | 0.76 | 0.10 | 0.20 | 0.19 | 0.22 |
| R ² change | -0.07 | 0.004 | 0.02 | 0.10 | 0.09 | 0.20 |
| F | 2.71* | 2.50* | 2.94** | 4.88*** | 4.59*** | 4.32*** |
| F change | 2.71* | 0.97 | 6.08* | 9.72*** | 8.69*** | 5.86*** |

注：N = 253。表中系数皆为非标准化系数。*p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001。

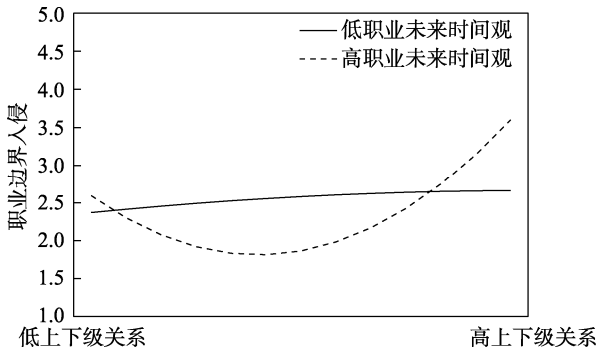


图 6 职业未来时间观对上下级关系与职业边界入侵间接 U 型关系的调节效应

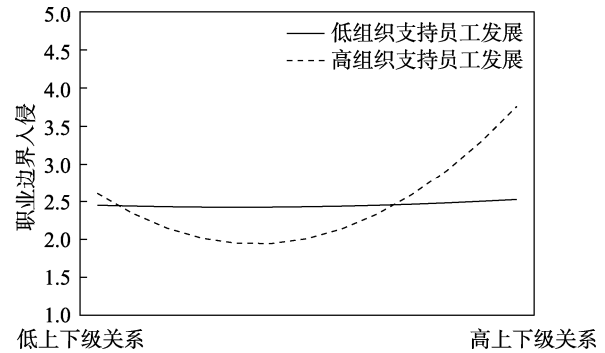


图 7 组织支持员工发展对上下级关系与职业边界入侵间接 U 型关系的调节效应

表 9 瞬时间接效应的 Monte Carlo 分析结果

| 自变量取值 | 瞬时间接效应值(95% CI) | | |
|-------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| | SSG-SD | 均值 | SSG+SD |
| 主效应模型 | -1.24 [-2.00, -0.53] | -1.45 [-2.36, -0.61] | -1.67 [-2.72, -0.70] |
| 调节模型 | | | |
| 职业未来时间观-SD | -11.78 [-22.99, -1.72] | -14.02 [-27.15, -2.17] | -16.24 [-31.33, -2.63] |
| 职业未来时间观+SD | -14.53 [-28.61, -1.84] | -17.14 [-33.76, -2.35] | -20.01 [-38.94, -2.91] |
| 组织支持员工发展-SD | -8.92 [-13.26, -5.18] | -10.58 [-15.71, -6.16] | -12.23 [-18.15, -7.14] |
| 组织支持员工发展+SD | -11.34 [-16.94, -6.46] | -13.44 [-20.05, -7.65] | -15.55 [-23.19, -8.90] |

这说明职业未来时间观越高,SSG通过职业边界入侵对职业主动行为的抑制作用越强,假设6得到支持。同样地,高组织支持组在各SSG水平上的抑制效应均强于低组,表明组织支持员工发展越强,SSG通过职业边界入侵对职业主动行为的负向间接效应越大,假设9得到验证。具体结果请见表9。

5 总讨论

5.1 理论贡献

第一,本文率先揭示了过于紧密的SSG会降低职业主动行为这一现象,丰富了“SSG影响职业领域”的相关研究。已有研究多关注了SSG对员工职业发展的积极影响(李云,李锡元,2015;李燕萍,涂乙冬,2011;Wei et al., 2010)。尽管Ren和Chadee(2017a)指出过于紧密的SSG会降低员工自我发展行为,但是该行为强调的是“个体主导的学习过程”,并不能反映出职业发展中与他人互动的重要特点(Strauss et al., 2012)。本文通过将职业主动行为作为结果变量,更全面地揭示了SSG对职业发展领域具有倒U影响。进一步,本文指出,SSG对员工职业发展的负面影响不仅源于信息负荷或互惠压力(Ren & Chadee, 2017a),还在于员工为维护自身职业发展领域边界而采取的主动防御。此发现深化了我们对为何SSG会抑制职业发展相关行为的理解。此外,为呼应Ren和Chadee(2017a)关于探究SSG对员工职业发展行为复杂中介机制的号召,本文以职业边界入侵为中介,揭示了SSG对职业边界入侵呈现U型效应,并通过该中介机制进一步对职业主动行为产生倒U型影响。

第二,本文响应了有关丰富边界理论应用范围的号召(谢菊兰等,2022),首次用边界理论来解释“SSG所涉及的领域”与“职业发展领域”之间的关系。边界理论在组织行为研究中适用于探讨个人如何在不同的领域之间设定和管理边界(如工作-家庭、工作-“第三地”转换、工作领域内的转换)(例如:Piszczek & Berg, 2014; Kossek et al., 2021; 谢菊兰等,2022)。目前,该理论聚焦于工作-家庭角色管理,而对工作和其他领域角色之间的边界管理有待深化,以丰富边界理论的应用范围(谢菊兰等,2022)。SSG本身就具有渗透员工私人领域边界的特点(Chen et al., 2009),并且细分领域容易影响个体的职业发展领域边界(Cho, 2020)。本文通过将边界理论运用到解释SSG和职业主动行为之间的关系,有助于更为全面地了解边界理论的全貌(谢菊

兰等,2022)。

第三,本文通过揭示过于紧密的SSG会降低职业主动行为这一现象,强调了职业主动行为是员工采取的“退即为进”的权宜之计,响应了学者们提出的号召,即探究我国人情社会下的职业主动行为的形成过程(刘晋等,2018; Ren & Chadee, 2017b)。以往研究多关注的是如何帮助员工提升职业主动行为来实现职业可持续性(Klehe et al., 2021; Wang et al., 2024; Zhong et al., 2024),忽略了在我国强调等级、权威与关系和谐的文化背景下(Yao & Baruch, 2024; Yao et al., 2020),职业主动行为的降低不一定意味着不注重职业发展,反而可能是员工为了避免直接挑战领导权威、保障自己的职业自主性,而选择的“隐性边界管理策略”。该策略突出了在中国文化背景下,员工如何在维护与领导的关系和权威的同时,巧妙地管理自己的职业发展路径,从而为西方边界理论中的“边界分割策略”提供了有益的补充,也呼应了谢菊兰等(2022)提出的将边界理论本土化研究的建议。

第四,通过确定员工未来时间观和组织发展支持作为调节变量,本文进一步丰富了SSG影响职业主动行为的边界条件。本文研究发现,当员工职业未来时间观、组织支持员工发展水平较高时,员工在面对高SSG带来的控制和期待时,会感受到更高的职业边界入侵,同时也能够更有效地管理其职业发展的边界。这种增强的边界管理能力使员工更倾向于降低职业主动行为,以维护自身的职业灵活性和长远职业发展目标。在这种情况下,虽然短期内员工表现出降低职业主动行为,但这种选择实际上为员工提供了更多的时间和空间去反思自身的职业路径,最终促进其长期的职业发展。通过考虑这些调节变量,本文为如何促进员工职业主动行为和个人长远的职业发展提供了借鉴。

5.2 实践启示

第一,SSG与职业边界入侵、员工职业主动行为之间存在曲线关系,强调了适度的SSG在促进员工职业发展方面的重要性。组织和管理者应该营造开放和信任的上下级关系,具体可以通过定期的反馈和沟通来了解员工本人的职业期望和需求,并结合团队或组织发展目标帮助他们寻找更合适的发展机会。这不仅有助于员工在高SSG环境中更好地实现职业发展、避免因角色边界模糊而导致职业边界入侵感、被动消极行为,而且还有助于在促进组织发展、完成团队目标的同时留住人才。

第二, 员工未来时间观和组织发展支持程度较高时, 过于紧密的 SSG 反而会增加员工的职业边界入侵感、降低员工的职业主动行为。高职业未来时间观的员工通常具有清晰的职业发展规划和目标, 渴望在职业生涯中保持自主性, 是企业重要的人才来源(Rudolph et al., 2018; Weikamp & Göritz, 2016)。因此, 若领导者与这些员工之间的关系过于紧密, 可能导致员工感到职业边界入侵、抑制职业主动行为。在这样的情境下, 领导者们应特别关注高职业未来时间观的员工, 采取适度的关系维护策略、鼓励员工自主决策、提供必要的支持和指导, 以避免对这些员工的职业主动行为造成负面影响。此外, 对大力支持员工发展的组织而言, 强调上下级关系的适度同样重要。否则, 尽管组织花费了很多资源去投入员工的成长, 但也会因 SSG 过高而导致人才梯队建设的失利。具体来讲, 组织需要在培训领导力的过程中, 让领导者们注意保持对员工自主职业选择和发展的尊重, 这样不仅能够激励员工的职业主动行为, 还有利于实现个体发展和组织共赢的局面。

第三, 降低职业主动行为并不总是一种被动消极的应对策略, 还可能是员工选择的权宜之计, 以便实现长期的职业发展。在当今快速变化的职场环境中, 员工常常需要根据自身的职业目标和外部环境的变化做出调整(Hirschi & Koen, 2021)。有时, 降低职业主动行为是员工为了保护自己的职业自主性和灵活性而采取的策略, 尤其是在感受到上下级关系过于紧密或干预时。这样的选择虽然在短期内可能表现为员工减少职业主动行为, 但实际上反映了员工对自身职业发展的深思熟虑与规划。这一现象提示组织在评估员工表现时需采取更全面和细致的方法。简单地将职业主动行为的降低等同于员工放弃职业发展, 可能会误判员工的真实状态而流失优秀人才。因此, 组织应建立有效的沟通机制、及时识别导致职业主动行为降低的因素, 并采取相应的措施及时干预, 以免从暂时的职业主动行为降低到员工选择离职来实现职业发展目标。

5.3 研究局限与未来展望

第一, 与以往研究采用问卷调查的方式相近(Ren & Chadee, 2017a; Zhong et al., 2024), 尽管本文也从多个时间点和多来源获取数据, 但是因果性无法保证。为了更准确地捕捉 SSG 和职业主动行为之间的因果关系, 未来的研究可以采用纵向设计或实验的方法。纵向设计有助于观察同一组员工在

不同时间点的变化, 揭示 SSG 对职业主动行为的长期影响。此外, 实验设计能够控制外部变量, 以确保观察到的职业主动行为增加或降低确实是由 SSG 引起的。同时, 结合定性研究方法也非常重要, 这可以为 SSG 与职业主动行为之间的关系提供更丰富的背景信息, 帮助解释量化数据的结果, 为研究假设提供支持。

第二, 本文在获取数据时, 主要关注了两周或一个月的 SSG 对职业主动行为的影响, 未能从长期生命周期视角探讨两者之间的关系。未来的研究应关注 SSG 对职业主动行为的持续性影响, 以更为深刻地理解 SSG 对职业发展的影响过程。例如, 在高 SSG 环境下, 员工降低主动行为究竟是一种短期的应对策略, 还是一种长期的组织内选择, 或者最终选择离职以追求个人职业发展。这些都是值得深入探讨的关键问题。

第三, 本文的研究仅关注了员工职业未来时间观和组织支持员工发展的边界作用, 边界理论中还存在许多其他调节变量尚未探索。未来的研究可以从跨边界视角入手, 探讨家庭支持和同事支持等因素如何帮助员工在面临 SSG 不同程度的情况下管理职业发展领域边界的。此外, 本文在研究 2 单独检验了员工职业未来时间观和组织支持员工发展的边界作用。这样处理是因为模型包含多个交互项时, 尤其是高阶交互项, 容易与主要变量或低阶交互项高度相关, 导致多重共线性, 从而降低统计功效, 影响模型的可靠性(LeBreton et al., 2013; Shieh, 2010)。根据边界理论, 个体特征和客观环境分别是影响边界渗透的重要因素(Capitano & Greenhaus, 2018; Cho, 2020), 而职业未来时间观和组织支持员工发展各自代表这两类因素。为了进一步提高研究的严谨性和稳健性, 研究 3 同时纳入了两个调节变量和交互项, 研究结果和单独检验一致。我们建议未来研究在考察调节效应时, 同时纳入所有相关变量, 以验证其独立与交互作用。

第四, SSG 与职业主动行为之间可能存在其他机制。例如, 职业自主性和积极情感可能是重要的中介变量。高 SSG 可能会通过削弱员工的职业自主性, 使其在职业发展中渐渐丧失职业主动性; 同时, 高 SSG 可能导致员工感到被束缚而积极情感降低, 从而减少其职业主动行为。未来研究可以进一步检验这些潜在机制, 不仅能拓展 SSG 影响职业发展的理论框架, 还为我国特定情境下的组织和领导者如何提升职业主动行为提供重要的实践启示。

6 结论

基于边界理论,本文研究了SSG对职业主动行为的影响,并探讨了职业未来时间观和组织支持员工发展的调节作用。研究表明,SSG与职业主动行为之间呈倒U型关系;相较于低职业未来时间观和低组织支持员工发展的情况,在高职业未来时间观和高组织支持员工发展的情境下,员工更容易感受到高SSG带来的职业边界入侵,更多地选择降低职业主动行为以保护个人职业发展领域的边界。本文通过率先从跨边界视角提出并验证SSG与职业主动行为之间的复杂关系,丰富了中国文化背景下SSG和职业发展方面的研究、拓展了边界理论的应用范围、补充了西方的边界管理策略。

参 考 文 献

- Ammons, S. K. (2013). Work-family boundary strategies: Stability and alignment between preferred and enacted boundaries. *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 49-58.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.
- Bond, M., Marín, V. L., Dolch, C., Bedenlier, S., & Zawacki-Richter, O. (2018). Digital transformation in German higher education: Student and teacher perceptions and usage of digital media. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 15(1), 1-20.
- Boyce, L. A., Zaccaro, S. J., & Wisecarver, M. Z. (2010). Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 159-178.
- Brislin, R. W. (1980). *Translation and content analysis of oral and written material*. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology* (pp. 349-444). Allyn and Bacon.
- Bulger, C. A., Matthews, R. A., & Hoffman, M. E. (2007). Work and personal life boundary management: Boundary strength, work/personal life balance, and the segmentation-integration continuum. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), 365-375.
- Capitano, J., & Greenhaus, J. H. (2018). When work enters the home: Antecedents of role boundary permeability behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 109, 87-100.
- Chen, Y., Friedman, R., Yu, E., Fang, W., & Lu, X. (2009). Supervisor-subordinate guanxi: Developing a three-dimensional model and scale. *Management and Organization Review*, 5(3), 375-399.
- Chernyak-Hai, L., & Halabi, S. (2018). Future time perspective and interpersonal empathy: Implications for preferring autonomy-versus dependency-oriented helping. *British Journal of Social Psychology*, 57(4), 793-814.
- Cho, E. (2020). Examining boundaries to understand the impact of COVID-19 on vocational behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103437. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103437>
- Cobb, H. R., Murphy, L. D., Thomas, C. L., Katz, I. M., & Rudolph, C. W. (2022). Measuring boundaries and borders: A taxonomy of work-nonwork boundary management scales. *Journal of Vocational Behavior*, 137, 103760. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103760>
- Davidson, T., Van Dyne, L., & Lin, B. (2017). Too attached to speak up? It depends: How supervisor-subordinate guanxi and perceived job control influence upward constructive voice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 143, 39-53.
- Deng, H., Guan, Y., Zhou, X., Li, Y., Cai, D., Li, N., & Liu, B. (2024). The "double-edged sword" effects of career support mentoring on newcomer turnover: How and when it helps or hurts. *Journal of Applied Psychology*, 109(7), 1094-1114.
- Ehrhardt, K., & Ragins, B. R. (2019). Relational attachment at work: A complementary fit perspective on the role of relationships in organizational life. *Academy of Management Journal*, 62(1), 248-282.
- Epitropaki, O., Marstand, A. F., Van der Heijden, B., Bozionelos, N., Mylonopoulos, N., Van der Heijde, C., ... Indicator Group. (2021). What are the career implications of "seeing eye to eye"? Examining the role of leader-member exchange (LMX) agreement on employability and career outcomes. *Personnel Psychology*, 74(4), 799-830.
- Fu, B., Liang, X. J., & Yang, M. X. (2023). The paradoxical effect of Supervisor-Subordinate Guanxi on work well-being. *Chinese Journal of Management*, 20(1), 66-75.
- [付博, 梁潇杰, 杨隰晰. (2023). 上下级关系对下属工作幸福感的“双刃剑”效应. *管理学报*, 20(1), 66-75.]
- Guan, X., & Frenkel, S. J. (2019). Explaining supervisor-subordinate guanxi and subordinate performance through a conservation of resources lens. *Human Relations*, 72(11), 1752-1775.
- Guan, Y., Zhuang, M., Cai, Z., Ding, Y., Wang, Y., Huang, Z., & Lai, X. (2017). Modeling dynamics in career construction: Reciprocal relationship between future work self and career exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 101, 21-31.
- Gunz, H., Peiperl, M., & Tzabbar, D. (2007). Boundaries in the study of careers. In: H. Gunz & M. Peiperl (Eds.), *Handbook of career studies* (pp.471-494). London: Sage.
- Guo, X. W. (2011). Reviews on the research of supervisor-subordinate relationship in Chinese context: Leader-member exchange and Supervisor-Subordinate Guanxi. *Nankai Business Review*, 14(2), 61-68.
- [郭晓薇. (2011). 中国情境中的上下级关系构念研究述评——兼论领导——成员交换理论的本土贴切性. *南开管理评论*, 14(2), 61-68.]
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2010). Quantifying and testing indirect effects in simple mediation models when the constituent paths are nonlinear. *Multivariate Behavioral Research*, 45(4), 627-660.
- Hirschi, A., Freund, P. A., & Herrmann, A. (2014). The career engagement scale: Development and validation of a measure of proactive career behaviors. *Journal of Career Assessment*, 22(4), 575-594.
- Hirschi, A., & Koen, J. (2021). Contemporary career orientations and career self-management: A review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103505. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103505>
- Huang, J. T., & Hsieh, H. H. (2015). Supervisors as good coaches: Influences of coaching on employees' in-role behaviors and proactive career behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(1), 42-58.
- Hunter, E. M., Clark, M. A., & Carlson, D. S. (2019). Violating work-family boundaries: Reactions to interruptions at work and home. *Journal of Management*,

- 45(3), 1284–1308.
- IBM. (2020). *Transforming different Likert scales to a common scale*. IBM. <https://www.ibm.com/support/pages/transforming-different-likert-scales-common-scale>.
- Klehe, U. C., Fasbender, U., & van der Horst, A. (2021). Going full circle: Integrating research on career adaptation and proactivity. *Journal of Vocational Behavior, 126*, 103526.
- Kossek, E. E., Dumas, T. L., Piszczek, M. M., & Allen, T. D. (2021). Pushing the boundaries: A qualitative study of how stem women adapted to disrupted work-nonwork boundaries during the COVID-19 pandemic. *Journal of Applied Psychology, 106*(11), 1615–1629.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology, 96*(3), 485–500.
- Law, K. S., Wong, C. S., Wang, D., & Wang, L. (2000). Effect of supervisor-subordinate guanxi on supervisory decisions in China: An empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management, 11*(4), 751–765.
- LeBreton, J. M., Tonidandel, S., & Krasikova, D. V. (2013). Residualized relative importance analysis: A technique for the comprehensive decomposition of variance in higher order regression models. *Organizational Research Methods, 16*(3), 449–473.
- Lent, R. W., Morris, T. R., Wang, R. J., Moturu, B. P., Cygrymus, E. R., & Yeung, J. G. (2022). Test of a social cognitive model of proactive career behavior. *Journal of Career Assessment, 30*(4), 756–775.
- Li, G., Rubenstein, A. L., Lin, W., Wang, M., & Chen, X. (2018). The curvilinear effect of benevolent leadership on team performance: The mediating role of team action processes and the moderating role of team commitment. *Personnel Psychology, 71*(3), 369–397.
- Li, Q., She, Z., Yang, B.-Y., & Yang, B. (2024). Push or pull? An examination of the curvilinear effect of leader workaholicism on follower creativity. *Management Review, 35*(4), 203–214.
- [李全, 余卓霖, 杨百寅, 杨斌. (2023). 推力还是阻力? 工作狂领导对下属创造力的非线性影响研究. *管理评论, 35*(4), 203–214.]
- Li, Y., & Li, X. Y. (2015). The mechanism of Supervisor-Subordinate Guanxi influencing middle managers' career growth: The moderated role of organizational structure and organizational interpersonal climate. *Management Review, 27*(6), 120–127.
- [李云, 李锡元. (2015). 上下级“关系”影响中层管理者职业成长的作用机理——组织结构与组织人际氛围的调节作用. *管理评论, 27*(6), 120–127.]
- Li, Y. P., & Tu, Y. D. (2011). Does high LMX quality benefit subordinate's career success? A moderated mediation study. *Acta Psychologica Sinica, 43*(8), 941–952.
- [李燕萍, 涂乙冬. (2011). 与领导关系好就能获得职业成功吗? 一项调节的中介效应研究. *心理学报, 43*(8), 941–952.]
- Liu, J., Huang, B., Sheng, X. F., Wang, Y., & Yu, X. T. (2018). Employee's proactive career behaviors: The new path for transcending career boundary. *Human Resources Development of China, 35*(2), 129–140.
- [刘晋, 黄波, 盛小丰, 王颖, 于晓彤. (2018). 跨越职业边界的新途径: 员工的主动职业行为. *中国人力资源开发, 35*(2), 129–140.]
- Malhotra, N. K., Kim, S. S., & Patil, A. (2006). Common method variance in IS research: A comparison of alternative approaches and a reanalysis of past research. *Management Science, 52*(12), 1865–1883.
- Meyers, M. C. (2020). The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing. *Human Resource Management Review, 30*(2), 100703.
- Nederhof, A. J. (1985). Methods of coping with social desirability bias: A review. *European Journal of Social Psychology, 15*(3), 263–280. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420150303>
- Piszczek, M. M., & Berg, P. (2014). Expanding the boundaries of boundary theory: Regulative institutions and work-family role management. *Human Relations, 67*(12), 1491–1512.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903.
- Preacher, K. J., & Selig, J. P. (2012). Advantages of Monte Carlo confidence intervals for indirect effects. *Communication Methods and Measures, 6*(2), 77–98.
- Qin, X., Chen, C., Yam, K. C., Huang, M., & Ju, D. (2020). The double-edged sword of leader humility: Investigating when and why leader humility promotes versus inhibits subordinate deviance. *Journal of Applied Psychology, 105*(7), 693–712.
- Qin, X., Huang, M., Johnson, R. E., Hu, Q., & Ju, D. (2018). The short-lived benefits of abusive supervisory behavior for actors: An investigation of recovery and work engagement. *Academy of Management Journal, 61*(5), 1951–1975.
- Rafaeli, E., & Gleason, M. E. (2009). Skilled support within intimate relationships. *Journal of Family Theory & Review, 1*(1), 20–37.
- Ren, S., & Chadee, D. (2017a). Is Guanxi always good for employee self-development in China? Examining non-linear and moderated relationships. *Journal of Vocational Behavior, 98*, 108–117.
- Ren, S., & Chadee, D. (2017b). Influence of work pressure on proactive skill development in China: The role of career networking behavior and Guanxi HRM. *Journal of Vocational Behavior, 98*, 152–162.
- Rodrigues, R., Guest, D. E., & Budjanovcanin, A. (2016). Bounded or boundaryless? An empirical investigation of career boundaries and boundary crossing. *Work, Employment and Society, 30*(4), 669–686.
- Rudolph, C. W., Kooij, D. T., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Occupational future time perspective: A meta-analysis of antecedents and outcomes. *Journal of Organizational Behavior, 39*(2), 229–248.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology, 69*(3), 428–436.
- Schmitt, A., Gielnik, M. M., Zacher, H., & Klemann, D. K. (2013). The motivational benefits of specific versus general optimism. *The Journal of Positive Psychology, 8*(5), 425–434.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal, 44*(2), 219–237.
- Shieh, G. (2010). On the misconception of multicollinearity in detection of moderating effects: Multicollinearity is not always detrimental. *Multivariate Behavioral Research, 45*(3), 483–507
- Smale, A., Bagdadli, S., Cotton, R., Dello Russo, S., Dickmann,

- M., Dysvik, A., ... Verbruggen, M. (2019). Proactive career behaviors and subjective career success: The moderating role of national culture. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 105–122.
- Strauss, K., Griffin, M. A., & Parker, S. K. (2012). Future work selves: How salient hoped-for identities motivate proactive career behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 580–598.
- Su, Y. F., Bai, X. W., & Ming, X. D. (2022). Effects of supervisor-subordinate guanxi and subordinate's traditionalism on work engagement and job performance: A moderated mediation model. *Management Review*, 11, 193–205.
- [苏永发, 白新文, 明晓东. (2022). 上下级关系及下属传统性对工作投入和绩效的影响——被调节的中介效应模型. *管理评论*, 11, 193–205.]
- Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 456–465.
- Wang, Q., Weng, Q., McElroy, J. C., Ashkanasy, N. M., & Lievens, F. (2014). Organizational career growth and subsequent voice behavior: The role of affective commitment and gender. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 431–441.
- Wang, Z., Song, Y., & Jiang, F. (2024). Are they more proactive or less engaged? Understanding employees' career proactivity after promotion failure through an attribution lens. *Journal of Vocational Behavior*, 155, 104061. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.104061>
- Wang, Z., & Xu, H. (2019). When and for whom ethical leadership is more effective in eliciting work meaningfulness and positive attitudes: The moderating roles of core self-evaluation and perceived organizational support. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 919–940.
- Wei, L. Q., Liu, J., Chen, Y. Y., & Wu, L. Z. (2010). Political skill, supervisor-subordinate guanxi and career prospects in Chinese firms. *Journal of Management Studies*, 47(3), 437–454.
- Weikamp, J. G., & Göritz, A. S. (2016). Organizational citizenship behaviour and job satisfaction: The impact of occupational future time perspective. *Human Relations*, 69(11), 2091–2115.
- Wolff, M. S., White, J. C., Abraham, M., Schnabel, C., Wieser, L., & Niessen, C. (2024). The threat of electronic performance monitoring: Exploring the role of leader-member exchange on employee privacy invasion. *Journal of Vocational Behavior*, 154, 104031. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.104031>
- Wu, C. H., Parker, S. K., & De Jong, J. P. (2014). Need for cognition as an antecedent of individual innovation behavior. *Journal of Management*, 40(6), 1511–1534.
- Wu, C. H., Parker, S. K., Wu, L. Z., & Lee, C. (2018). When and why people engage in different forms of proactive behavior: Interactive effects of self-construals and work characteristics. *Academy of Management Journal*, 61(1), 293–323.
- Xiang, H., Coleman, S., Johannsson, M., & Bates, R. (2014). Workplace stress and job satisfaction among biologics development professionals. *Health*, 6(14), 1790–1802.
- Xie, J. L., Song, Y., Luo, Y., Xie, K., & Guo, H. (2022). The applications and directions of boundary theory in organizational behavior research. *Human Resources Development of China*, 39(4), 127–140.
- [谢菊兰, 宋娅, 骆亚, 谢凯, 郭好. (2022). 边界理论在组织行为学研究中的应用. *中国人力资源开发*, 39(4), 127–140.]
- Xu, S., Yang, C., Li, C., & Li, H. (2024). How “slacking off” sparks innovation: Evidence from a scenario experiment and a survey study on curvilinear mediation of recovery experience. *Acta Psychologica Sinica*, 57(1), 135–151.
- [徐世勇, 杨春梦, 李超平, 李海蓉. (2025). “摸鱼”如何带来创新? 恢复体验曲线中介效应的情景实验与调查证据. *心理学报*, 57(1), 135–151.]
- Yang, X., Guan, Y., Zhang, Y., She, Z., Buchtel, E. E., Mak, M. C. K., & Hu, H. (2020). A relational model of career adaptability and career prospects: The roles of leader-member exchange and agreeableness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(2), 405–430.
- Yao, C., & Baruch, Y. (2024). Understanding careers in China: The relevance of evolving work-life values and culture. In X. W. Chan, S. Shang & L. Lu (Eds.), *work-life research in the Asia-Pacific: Implications for justice, equity, diversity, and inclusion* (pp. 183–207). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Yao, C., Duan, Z., & Baruch, Y. (2020). Time, space, Confucianism and careers: A contextualized review of careers research in China—Current knowledge and future research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 22(3), 222–248.
- Zacher, H. (2015). Daily manifestations of career adaptability: Relationships with job and career outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 76–86.
- Zacher, H., & Frese, M. (2009). Remaining time and opportunities at work: Relationships between age, work characteristics, and occupational future time perspective. *Psychology and Aging*, 24(2), 487–493.
- Zhong, J., Ma, C., Chen, Z. X., Zhang, L., & Zhang, X. (2024). Humble leader, successful follower: Linking leader humility with follower career outcomes via leader competence from an implicit leadership theory perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 155, 104060. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.104060>
- Zhong, J., Zhang, L., & Xu, G. (2022). Is supervisor-subordinate Guanxi always good for subordinate commitment toward organizations? An inverted U-shaped perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(4), 517–532.
- Zhong, J. & Zheng, X. M. (2023). In the era of generative artificial intelligence, where is your career anchor? *Tsinghua Business Review*, (11), 22–30.
- [钟杰, 郑晓明. (2023). 生成式人工智能时代, 你的职业锚在哪里? *清华管理评论*, (11), 22–30.]
- Zhou, H., & Long, L. R. (2004). Statistical remedies for common method biases. *Advances in Psychological Science*, 12(6), 942–950.
- [周浩, 龙立荣. (2004). 共同方法偏差的统计检验与控制方法. *心理科学进展*, 12(6), 942–950.]

The inverted U-shaped relationship between Supervisor–Subordinate Guanxi and proactive career behavior: From cross-boundary perspective

ZHONG Jie¹, NI Dan², ZHENG Xiaoming³, MA Chao⁴

⁽¹⁾ School of Economics and Management, Beijing University of Chemical Technology, Beijing 100029, China)

⁽²⁾ School of Business, Sun Yat-sen University, Guangzhou 510275, China)

⁽³⁾ School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing 100084, China)

⁽⁴⁾ Research School of Management, ANU College of Business & Economics, The Australian National University 2601, Australia)

Abstract

Drawing from boundary theory, we examine the impact of supervisor–subordinate guanxi (SSG) on proactive career behavior, while exploring the mediating effect of career intrusion and moderating roles of occupational future time perspective and organizational support for employee development. We propose that the relationship between SSG and proactive career behavior follows an inverted U-shape. Specifically, high levels of occupational future time perspective and organizational support encourage employees to prioritize their personal career boundaries, which amplifies the negative impact of overly close SSG on their career development via career intrusion.

To investigate the impact of SSG on employee proactive career behavior, we conducted three empirical studies. Study 1 examines the direct relationship between SSG and proactive career behavior, revealing an inverted U-shaped association that highlights the potential downsides of overly strong guanxi. Study 2 explores the boundary conditions of this relationship by testing the moderating effects of occupational future time perspective and organizational support for employee development. Building on these findings, Study 3 integrates career intrusion as a mediating mechanism and further validates the overall model.

Through three studies, we find that: (1) a significant inverted U-shaped relationship exists between SSG and proactive career behavior; (2) a significant U-shaped relationship exists between SSG and career intrusion; (3) when occupational future time perspective and organizational support are higher, employees tend to experience higher career intrusion and reduce proactive career behavior in response to overly close SSG in order to protect their career autonomy, thus strengthening the inverted U-shape; (4) when occupational future time perspective and organizational support are lower, employees are less likely to experience career intrusion and tend to increase proactive career behavior to reciprocate their leaders, which weakens the inverted U-shaped relationship between SSG and proactive career behavior.

This research advances the literature by investigating the complex relationship between SSG and proactive career behavior from the cross-boundary perspective, exploring the mediating role of career intrusion and revealing how occupational future time perspective and organizational support serve as boundary conditions in this dynamic. The findings provide new insights into understanding the influence of SSG on career development, particularly within the Chinese cultural context, and have important theoretical and practical implications for scholars and practitioners alike.

Keywords Supervisor–Subordinate Guanxi, proactive career behavior, occupational future time perspective, organizational support for employee development, career intrusion, cross-boundary perspective

附录:研究中使用的量表

研究1:

上下级关系 SSG

1. 我十分了解和关心直属领导的家庭和工作方面的情况。
2. 我主动找直属领导谈心,将自己的想法、问题、需要或感受告诉他/她。
3. 在工作之余或假期里,我会打电话给直属领导或上门拜访。
4. 在一些特殊的日子(如年节或直属领导的生日),我会去看他/她并送他/她礼物。
5. 直属领导会邀请我一起吃饭。
6. 当有不同意见时,我会站在直属领导这一边。

职业主动行为(直属领导评价员工)

1. 该员工在规划未来几年职业生涯中想要做的事情。
2. 该员工在提前考虑和计划未来几年,他/她的职业生涯需要做些什么。
3. 该员工进行了职业生涯规划。
4. 该员工最近开始更多地考虑,想在未来一两年的工作中完成什么。
5. 该员工会发展一些目前可能不太需要但未来职位需要的技能。
6. 该员工在各个领域积累经验,以增加个人知识和技能。
7. 该员工在对他/她未来工作生活至关重要的任务中发展知识和技能。
8. 该员工会向我征求所需要的有关额外培训或经验的建议,以改善未来工作前景。
9. 该员工会主动与我谈论能提升个人技能的培训或工作任务,以在未来获得更多工作机会。
10. 该员工会让我意识到其个人的工作愿景和目标。
11. 该员工正在与同事建立人脉或发展一段友谊,以获取如何开展工作或确定对其个人期望的有关信息。
12. 该员工正在建立一个人脉或发展一段友谊,以为其提供增加工作机会的帮助或建议。
13. 该员工正在建立一个可以致电寻求支持的同事关系网。

研究2:

上下级关系 SSG

1. 我十分了解和关心直属领导的家庭和工作方面的情况。

2. 我主动找直属领导谈心,将自己的想法、问题、需要或感受告诉他/她。
3. 在工作之余或假期里,我会打电话给直属领导或上门拜访。
4. 在一些特殊的日子(如年节或直属领导的生日),我会去看他/她并送他/她礼物。
5. 直属领导会邀请我一起吃饭。
6. 当有不同意见时,我会站在直属领导这一边。

职业未来时间观

1. 在我的职业未来中,会有许多机会在等着我。
2. 在我的职业未来中,我期待能够设定许多新的目标。
3. 我的职业未来充满了可能性。
4. 我的大部分职业生涯仍然在前方。
5. 对我而言,职业未来似乎是无限的。
6. 随着年龄的增长,我开始感觉到未来职业生涯其实是有限的。

组织支持员工发展

1. 我的组织设有相关项目和政策,助力员工在其专业领域取得进步。
2. 我的组织会为员工提供发展其专业技能的机会。
3. 我的组织设有相关项目和政策,助力员工晋升到更高的管理层。
4. 我的组织设有职业发展项目,助力员工提升专业技能和专业知识。
5. 我的组织会提供给员工发展管理技能的机会。
6. 我的组织设有职业发展项目,助力员工提升管理技能。

职业主动行为

1. 我在规划未来几年职业生涯中想要做的事情。
2. 我在提前考虑和计划未来几年,我的职业生涯需要做些什么。
3. 我进行了职业生涯规划。
4. 我最近开始更多地考虑,我想在未来一两年的工作中完成什么。
5. 我会发展一些目前可能不太需要但未来职位需要的技能。
6. 我在各个领域积累经验,以增加我的知识和技能。
7. 我在对我未来工作生活至关重要的任务中发展

知识和技能。

8. 我会向上司或同事征求所需要的有关额外培训或经验的建议,以改善未来工作前景。

9. 我会主动与上司谈论能提升个人技能的培训或工作任务,以在未来获得更多工作机会。

10. 我会让我的上司意识到我的工作愿景和目标。

11. 我正在与同事建立人脉或发展一段友谊,以获取如何开展工作或确定对我个人期望的有关信息。

12. 我正在建立一个人脉或发展一段友谊,以为我提供增加工作机会的帮助或建议。

13. 我正在建立一个可以致电寻求支持的同事关系网。

LMX

1. 不管他/她的职位权力有多大,我的直接领导会积极地帮助我解决工作中的问题。

2. 我可以寄希望于我的直属领导在我真正需要的时候“为我伸出援手”,哪怕是牺牲他或她自己的切身利益。

3. 我的直属领导了解我在工作上的问题和需要。

4. 我的直属领导了解我的潜力。

5. 我的直属领导对我有足够的信心,如果我不在场,他/她会为我的决定辩护和辩护。

6. 与我的直属领导相处时,我总是能够明确自己的立场。

7. 我与直接领导之间的关系是亲近的。

主动性人格

1. 无论遇到多大困难,只要我相信某事,我就会实现它。

2. 即使他人反对,我也会倡导个人理念或想法。

3. 我擅长发现机会。

4. 如果我坚信一个想法,没有什么困难能阻止我去实现它。

研究 3:

上下级关系 SSG

1. 我十分了解和关心直属领导的家庭和工作方面的情况。

2. 我主动找直属领导谈心,将自己的想法、问题、需要或感受告诉他/她。

3. 在工作之余或假期里,我会打电话给直属领导或上门拜访。

4. 在一些特殊的日子(如年节或直属领导的生日),

我会去看他/她并送他/她礼物。

5. 直属领导会邀请我一起吃饭。

6. 当有不同意见时,我会站在直属领导这一边。

职业边界入侵

1. 我有时候觉得我的直属领导过多地干涉我的职业发展领域。

2. 我有时候觉得我的职业发展领域会被直属领导所干扰。

3. 我的直属领导有时不尊重我对个人职业发展方面的规划和需求。

4. 我的直属领导经常试图过多地探查我的职业发展规划。

职业未来时间观

1. 在我的职业未来中,会有许多机会在等着我。

2. 在我的职业未来中,我期待能够设定许多新的目标。

3. 我的职业未来充满了可能性。

4. 我的大部分职业生涯仍然在前方。

5. 对我而言,职业未来似乎是无限的。

6. 随着年龄的增长,我开始感觉到未来职业生涯其实是有限的。

组织支持员工发展

1. 我的组织设有相关项目和政策,助力员工在其专业领域取得进步。

2. 我的组织会为员工提供发展其专业技能的机会。

3. 我的组织设有相关项目和政策,助力员工晋升到更高的管理层。

4. 我的组织设有职业发展项目,助力员工提升专业技能和专业知识。

5. 我的组织会提供给员工发展管理技能的机会。

6. 我的组织设有职业发展项目,助力员工提升管理技能。

职业主动行为(直属领导评价员工)

1. 他/她承担过有助于个人职业发展的任务

2. 他/她为了改善未来工作前景,曾向您咨询过他/她所需要的额外培训或经验

3. 他/她为了获得更好的工作机会,曾主动与您谈论有关提升个人工作技能所需要的培训或工作任务。

职业主动行为(员工自评)

1. 我在规划未来几年职业生涯中想要做的事情。
2. 我在提前考虑和计划未来几年, 我的职业生涯需要做些什么。
3. 我进行了职业生涯规划。
4. 我最近开始更多地考虑, 我想在未来一两年的工作中完成什么。
5. 我会发展一些目前可能不太需要但未来职位需要的技能。
6. 我在各个领域积累经验, 以增加我的知识和技能。
7. 我在对我未来工作生活至关重要的任务中发展知识和技能。
8. 我会向上司或同事征求所需要的有关额外培训或经验的建议, 以改善未来工作前景。
9. 我会主动与上司谈论能提升个人技能的培训或工作任务, 以在未来获得更多工作机会。
10. 我会让我的上司意识到我的工作愿景和目标。
11. 我正在与同事建立人脉或发展一段友谊, 以获取如何开展工作或确定对我个人期望的有关信息。
12. 我正在建立一个人脉或发展一段友谊, 以为我提供增加工作机会的帮助或建议。
13. 我正在建立一个可以致电寻求支持的同事关

系网。

LMX

1. 不管他/她的职位权力有多大, 我的直接领导会积极地帮助我解决工作中的问题。
2. 我可以寄希望于我的直属领导在我真正需要的时候“为我伸出援手”, 哪怕是牺牲他或她自己的切身利益。
3. 我的直属领导了解我在工作上的问题和需要。
4. 我的直属领导了解我的潜力。
5. 我的直属领导对我有足够的信心, 如果我不在场, 他/她会为我的决定辩护和辩护。
6. 与我的直属领导相处时, 我总是能够明确自己的立场。
7. 我与直接领导之间的关系是亲近的。

主动性人格

1. 无论遇到多大困难, 只要我相信某事, 我就会实现它。
2. 即使他人反对, 我也会倡导个人理念或想法。
3. 我擅长发现机会。
4. 如果我坚信一个想法, 没有什么困难能阻止我去实现它。