



# 主动性—被动性员工创新行为： 基于挑战性—阻断性压力源双路径分析

杨皖苏<sup>1,2</sup> 杨善林<sup>1,2</sup>

(1. 合肥工业大学 管理学院,合肥 230009;

2. 合肥工业大学过程优化与智能决策教育部重点实验室,合肥 230009)

**摘要:**建立基于工作情境特质挑战性—阻断性压力源产生的主动性—被动性员工创新行为的双路径整合模型,并探索工作资源和主动性人格的调节效应。以408名企业一线员工为调查对象,结果表明:挑战性压力源通过支持路径促使主动性员工创新行为的产生;阻断性压力源通过压力路径促使被动性员工创新行为的产生;支持路径影响压力路径;工作资源越充足,挑战性压力源与组织支持之间的正向关系就越强,阻断性压力源与组织压力之间的正向关系就越弱;员工主动性人格越明显,组织支持与主动性员工创新行为之间的正向关系就越强,但组织压力与被动性员工创新行为之间的关系不受员工主动性人格特质的影响。

**关键词:**主动性—被动性员工创新行为;挑战性—阻断性压力源;工作资源;主动性人格

**中图分类号:**F273.1;F272.92 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-0241(2018)08-0130-15

## 0 引言

在“大众创业、万众创新”的时代背景下,创新已经成为企业生存和发展的关键因素<sup>[1]</sup>。企业实施创新驱动战略的重点是鼓励员工创新,员工创新行为日益成为理论与实践界关注的热点。创新具有高度的不确定性、复杂性以及不可预测性等特征,其成功与否需要员工具有开拓精神和创新思想,积极主动地去寻求创新机会。然而,在当前中国情境下,管理实践中存在大量被动性创新,尤其是在高绩效压力、强集体主义文化的企业中,员工仅仅是为了完成创新指标“敷衍”创新,或是屈从于领导或集体的权威,创新时不得不改变自己的创意思想和独到见解,员工发自内心的创新“兴趣”荡然无存,创新完全变成了“任务”。例如,近些年来,专利授

权量尽管呈上升态势,但发明专利不足15%,而技术含量较低的实用新型、外观设计等占据了很大比重。因此,在中国特殊情境下,企业中不仅存在主动性创新行为,同时也存在大量被动性创新行为。从管理实践角度出发,仅仅研究主动性员工创新行为是不够的,被动性员工创新行为从某种意义上来说对企业管理实践更具有价值,这也是本文研究提出的主要科学问题之一。

员工创新离不开组织层面的影响,诸如工作压力源等因素。压力源普遍存在于任何组织的工作情境中。LePine等认为员工会根据对自己是否有利区分压力源<sup>[2]</sup>。有些压力源会带来积极的结果,激发工作热情,这种性质的压力源称为挑战性压力源;有些压力源会带来消极的结果,阻碍员工工作

收稿日期:2017-12-25

基金项目:国家自然科学基金重大项目(71690230)

第一作者简介:杨皖苏(1964—),女,安徽枞阳人,合肥工业大学管理学院副教授,硕士生导师,博士,研究方向:企业管理。

通信作者:杨皖苏, yangwans@126.com

积极性和才能的发挥,这种性质的压力源称为阻断性压力源。目前有关压力源二维结构的研究较少且多基于西方企业样本,因此,采用中国情境下企业样本研究压力源的二维结构及其作用效果具有重要的理论与现实意义。

本文研究的创新点主要体现在:(1)已有国内外研究大多没有注意到员工创新行为被动性的一面,而仅仅将其当作主动性行为看待,本文研究意识到员工创新行为的两面性,对主动性员工创新行为和被动性员工创新行为分别展开研究,扩展了员工创新行为的研究范畴。(2)现有文献甚少探讨不同性质员工创新行为产生的组织层面因素以及内在机制的差异,本文引入挑战性—阻断性压力源,从工作情境特质中的压力源视角研究主动性—被动性员工创新行为的产生路径,弥补了这一研究不足。(3)本文将员工与组织心理联系链中的组织支持和组织压力纳入模型路径,并验证工作资源和员工主动性人格特质对模型路径的作用,从而为两类不同性质的员工创新行为的理论研究与现实应用提供借鉴与参考。

## 1 理论基础与研究假设

### 1.1 主动性—被动性员工创新行为

目前西方大多研究将员工创新行为看作是个体主动和自愿的行为,如Parker和Collins将员工创新行为界定为典型的主动性行为<sup>[3]</sup>,甚至有些研究认为创新行为必然带来良好的创新绩效。然而,西方主流理论对员工创新行为的内涵的理解难以解释当前中国情境下创新实践中所普遍存在的“被”创新行为。尤其在“国家推动型”创新背景下,各行各业“被激励”出大量的创新行为,但这类创新行为所带来的创新绩效却不甚理想。西方创新行为的理论研究不能完全解释中国的特殊现象,因此,有必要基于中国情境对员工创新行为进行界定和区分。

所谓主动性员工创新行为,其创新行为为员工

主动性、自发性行为。Shalley和Blum认为<sup>[4]</sup>,主动性员工创新行为是员工主动、积极地去从事创新活动,且自愿为创新所带来的风险承担责任。赵斌和韩盼盼认为<sup>[5]</sup>,主动性员工创新行为是员工自愿地为创新做准备,并勇于面对创新过程中所出现的各种问题。主动性员工创新行为主要包含以下要素:(1)自发性,即创新行为由员工个人意志所决定;(2)前瞻性,即能够为执行创新想法预先做好准备;(3)能动性,即个体能够能动地解决创新过程中出现的问题。从管理实践角度出发,探究主动性员工创新行为产生机制,构建其路径模型,能够为企业提高创新绩效提供理论指导。

所谓被动性员工创新行为,其创新行为是与员工自身认知所不一致的非自愿性行为。中国社会创新环境与西方社会有本质的区别:中国是高集体主义文化、高权力距离社会,员工行为更容易屈服于领导与组织的权威<sup>[6]</sup>;“政策推行型”创新在组织中普遍存在,要求员工在不适合的领域和岗位进行创新。由此,被动性员工创新行为是指员工在组织内外部各种环境压力下为了达成创新指标所从事的非自愿性创新行为。被动性员工创新行为主要包含以下要素:(1)非认同性,即创新行为是在组织内外部压力下产生而非个体意志的体现;(2)应对性,即当创新目标达到组织要求时立即停止,无自发延续性;(3)职责性,即创新行为是员工依据职责要求而产生的角色内行为,外部约束性很强。从中国现实情境出发,探究被动性员工创新行为产生机制,细化并丰富个体创新行为的理论体系,可以为后续“本土化”相关研究提供理论依据。

工作情境不同,员工与组织的心理联系会不同,进而会驱动其产生不同的行为。不同性质的压力源能够影响员工对组织的心理感知,而员工感知到的组织支持/压力会更为精确、全面地驱动其行为。由此,本文研究将基于挑战性压力源—组织支持—主动性员工创新行为和阻断性压力源—组织

压力—被动性员工创新行为双路径展开研究。

## 1.2 主动性员工创新行为的支持路径

在理论界,“压力鼓励”和“压力损害”理论分别偏向于研究压力的良性作用和劣性作用。压力鼓励理论认为,压力致使员工神经元系统被激活,使其充满挑战,并以积极的情绪工作<sup>[7]</sup>。McCauley等的研究发现<sup>[8]</sup>,尽管部分工作要求带来一定的工作压力,但却被认为是有益的,这些工作要求所带来的回报远大于其所产生的压力不适感造成的损失。McCauley等同时认为此类有挑战性的工作要求<sup>[8]</sup>,有助于员工个体的发展。Cavanaugh等对美国企业的管理者进行调研后提出压力源的二维结构—挑战性压力源与阻断性压力源<sup>[9]</sup>,其中在挑战性压力源工作情境下,员工可以自己化解压力并借此促进工作目标的完成。挑战性压力源是可以对员工产生积极影响的压力源,诸如高工作负荷、宽工作职责以及时间压力等,虽然会对员工产生压力,但也会激发其成就感,带给员工未来成长的空间。有研究表明挑战性压力源与员工工作满意度、组织承诺、忠诚度呈正相关关系<sup>[10-11]</sup>。

组织支持理论认为,员工往往将组织人格化,进而感知组织对其善意或恶意的意图<sup>[12]</sup>。Chiaburu等认为组织支持是员工感知到的组织关心其幸福或重视其贡献的程度<sup>[13]</sup>。在挑战性压力源工作情境下,员工认为组织对其是信任的,这种挑战性工作会激发其自身的成就感和满足感,并往往带来较好的回报。同时,员工在挑战性工作的刺激过程中,会产生积极的情绪和行为,并对组织表现出支持。

以往研究表明组织支持会影响员工的角色内和角色外行为<sup>[14-15]</sup>,而主动性员工创新行为则是非常重要的员工角色外行为。组织支持能够满足员工个体的情感需求,如归属、尊重和情感支持等<sup>[12]</sup>,进而员工会产生关心组织利益和帮助组织实现目标的情感责任,并往往通过主动创新来实现该种责

任。员工在进行创新活动时需要组织提供设备、时间和资金等物质资源的支持。George和Zhou的研究表明<sup>[16]</sup>,员工感知的组织对创新活动所提供的奖励和资源支持能够有效激励其创新行为的自发产生。因此,组织支持感较高的员工,由于感知到更好的组织物质资源以及情感的支持,将会提高其创新的士气与积极性,进而表现出主动性创新行为。因此,本文提出以下假设:

H1:挑战性压力源与组织支持呈正相关关系。

H2:组织支持与主动性员工创新行为呈正相关关系。

## 1.3 被动性员工创新行为的压力路径

压力损害理论认为,压力致使员工接收的工作、信息等超出了其所能够承受的范围,使其无法妥善处理,并因此产生错误,导致员工工作热情降低,以消极的情绪工作<sup>[17]</sup>。压力源若被员工评价为具有阻碍性的,则会对其自身行为产生消极的影响<sup>[9]</sup>。阻断性压力源是对员工产生消极影响的压力源,诸如企业中繁琐的办事程序,工作缺乏安全感以及角色定位模糊等,它会阻碍员工的成长以及能力的发挥,限制员工未来发展的空间。有研究表明阻断性压力源与员工工作满意度、组织承诺、忠诚度呈负相关关系<sup>[10-11]</sup>。

依据社会交换理论中的相互性原则,组织的付出将换来员工对组织的承诺,以及在工作中的努力,当组织不能满足员工在物质报酬、情绪利益(如关心、尊严)方面的需要时,员工交换给组织的将是不满、低效率的工作,也将会给员工造成组织压力<sup>[18]</sup>。组织压力即为员工感知到的来自于组织层面的压力。在阻断性压力源工作情境下,组织中存在大量的角色冲突、角色模糊、低管理—监督等现象,员工工作无法自主,能力无法得到有效发挥,工作积极性大打折扣,在这种情形下,员工将感知到更高的组织压力。

员工如果感知的组织压力过高,对自己的工



作将会缺乏满意的感受,工作士气下降,工作事故逐渐增多,进而自身机体活力下降。此时,员工在从事创新活动时,多是为了应付领导和组织的创新要求,甚至做表面的权宜性创新工作,而且主观能动性极低,无后续创新活动,创新缺乏延续性。员工像机器一样执行创新指令,被动性创新将成为常态<sup>[19]</sup>。因此,本文提出以下假设:

H3:阻断性压力源与组织压力呈正相关关系。

H4:组织压力与被动性员工创新行为呈正相关关系。

#### 1.4 支持路径对压力路径的影响

Cropanzano 等认为组织支持会减轻员工工作的紧张感和倦怠感<sup>[20]</sup>。Thomas 等的研究表明<sup>[21]</sup>,组织支持能够增加员工对于工作的控制,从而降低其工作压力感知。Viswesvaran 等认为<sup>[22]</sup>,组织支持能够减轻任何压力情境下员工的工作压力感。组织支持感较高的员工会感知到组织给予的物质以及精神上的鼓励和支持,减少其在工作中心理和精神上的不良反应,如紧张、过度疲劳等,进而降低或缓解来自于组织的压力。组织支持和组织压力均是员工对组织的心理感知,员工既可以感知到组织支持,又能够同时感知到组织压力,本文认为,员工会先感知到支持,进而感知压力,即支持路径影响压力路径,组织支持会通过降低组织压力来减少员工的被动性创新行为。因此,本文提出以下假设:

H5:组织支持与组织压力呈负相关关系。

H6:组织压力在组织支持与被动性员工创新行为之间起中介作用。

#### 1.5 工作资源的调节作用

工作资源是指与工作的组织、心理、社会、物理等方面相关的资源,如工作控制、参与、奖励、反馈、社会支持、工作稳定等<sup>[23-24]</sup>。工作资源能够减少员工工作要求以及心理负担等,使员工对工作过程和结果更为负责。工作资源一方面可以以奖励、报酬等外部动机形式激励员工,另一方面也可以从内部

驱动员工学习与成长。依据工作要求—资源模型,工作资源通过满足员工内外部动机需求,促使员工为达到工作目标而投入更多的精力与时间<sup>[25]</sup>。

充足的工作资源能够使员工对达成工作目标和任务充满信心,让员工意识到自己的工作具有价值<sup>[26-27]</sup>。这可以进一步激发员工工作成就的内在动机,提升其组织支持感,以回报组织的重视。同时,也会降低员工对组织压力的感知。挑战性压力源工作情境下,充足的工作资源能够保证员工获取领导和同事的支持以及有足够的时间和精力以应对挑战,从而实现两者之间良好的互动,此时,挑战性压力源与组织支持的正向关系会更强;但当工作资源不能满足员工面对挑战性压力源需要时,两者之间将无法形成有效互动,进而其组织支持感将会相对降低。阻断性压力源工作情境下,充足的工作资源能够有效缓解员工与组织的矛盾冲突,降低员工感知到的组织压力;而当工作资源匮乏时,阻断性压力源所造成的员工—组织冲突会进一步加剧,员工将会面临更高的组织压力。因此,本文提出以下假设:

H7:工作资源越充足,挑战性压力源与组织支持之间的正向关系就越强;反之亦反。

H8:工作资源越充足,阻断性压力源与组织压力之间的正向关系就越弱;反之亦反。

#### 1.6 主动性人格的调节作用

主动性人格又称前摄性人格或前瞻性人格,是指个体不受情境因素制约,通过采取主动性行为以影响外部环境的稳定倾向<sup>[28]</sup>。在组织中,具有主动性人格的员工一般表现为:主动性动机强烈,行为受环境制约少,甚至选择改变环境来达成目的,如通过搜寻自我提升机会以获取所需要的技能,主动解决创新过程中的障碍,主动识别创新机会等。Joo 等以 5 家韩国公司知识型员工为样本<sup>[29]</sup>,研究发现包括主动性人格在内的 4 个特质变量与员工创新行为呈正相关关系。逢键涛和温珂以中国医药生物技术企业的员工为研究对象<sup>[30]</sup>,结果发现主动

性人格对员工创新行为具有积极的影响。也有研究考察了主动性人格的调节作用<sup>[31]</sup>。

员工从事创新活动,究竟是“主动”还是“被动”,一方面与组织情境因素有关,另一方面与员工个体的人格特质有关。主动性人格的员工往往会表现出主动性行为,并能够积极适应和改造环境,给自身工作活动与行为创造更有利的人际支持<sup>[32]</sup>。主动性人格的员工可以通过自我驱动、调整方向以及关注未来等策略,主动构建关系网络,掌握有用信息并获得领导和组织的支持<sup>[32]</sup>。他们善于捕捉机会,在当领导和组织对其表示出支持和信任时,会努力表现出符合领导和组织期望的行为,以获取更多的支持。同时,其他同事或领导在与主动性人格的员工交往时,沟通往往会更有效。因此,主动性人格的员工在组织支持情境下会表现出更多的主动性创新行为,而在组织压力情境下也不会过多地“敷衍”创新,其被动性创新行为则会相对减少。相对应地,非主动性人格的员工不善于捕捉和利用机会,更不会去积极适应和改造环境,他们在创新工作中往往倾向于被动、消极。因此,非主动性人格的员工在组织压力情境下会更多地表现出被动性创新行为,而在组织支持情境下其主动性创新行为也将会相对减少。因此,本文提出以下假设:

H9:员工主动性人格越明显,组织支持与主动性员工创新行为之间的正向关系就越强;反之亦反。

H10:员工主动性人格越明显,组织压力与被动

性员工创新行为之间的正向关系就越弱;反之亦反。

综上,本文在国内外已有研究的基础上,以工作情境特质中的挑战性—阻断性压力源为研究出发点,以员工感知到的组织支持与组织压力为心理联系,构建主动性—被动性员工创新行为的双路径整合模型,并揭示工作资源和员工主动性人格对路径的影响作用,以期推进中国本土化创新管理领域的研究。本文研究的理论模型如图1所示。

## 2 研究方法

### 2.1 研究样本

本文研究采用问卷调研的方式收集数据,调研对象为直接从事创新活动的一线企业员工和部分基层管理者。正式调研之前,首先进行预调研,由某高校EMBA、MBA填写问卷,共回收42份有效问卷,根据预调研结果对问卷中的题项进行了一定的修改和删减。具体删减和修改过程如下:首先,通过与部分预调研对象面对面访谈,对一些题项进行了合并和修改,如在组织支持量表中,将“企业很看重我的工作目标”、“企业很看重我的价值观”2个题项合并为“企业很看重我的工作目标和价值观”1个题项。其次,根据各题项因子载荷结果,对小于0.5的题项进行了删减,如组织压力量表中的题项“企业工作时间较长”,因子载荷为 $0.418 < 0.5$ ,故删除;问卷共删减4个题项,其中被动性员工创新行为量表1个题项,阻断性压力源量表1个题项,组织压力量表1个题项,主动性人格量

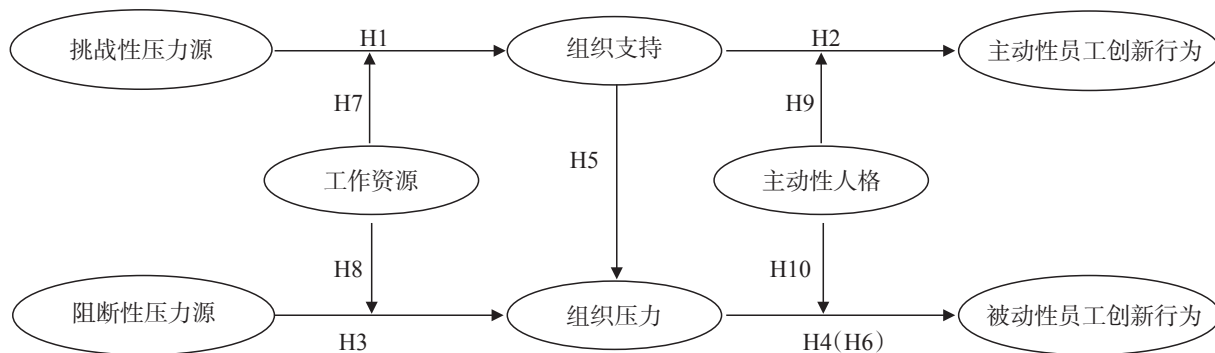


图1 理论模型

表1个题项。预调研数据分析结果显示,各变量Cronbach's  $\alpha$ 系数均在0.7以上,总量表的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.894,表明量表信度达到要求。删除题项后,各题项因子载荷均在0.5以上,表明量表具有良好的建构效度。综上,问卷具有良好的信效度,可以用其进行正式调研。正式调研从2017年3月—6月,与某市场调研企业合作,依托其员工信息库随机发放。问卷填写前,告知所获取数据仅用于学术研究,以消除调研对象的顾虑。正式调研分2轮展开,第一轮问卷收集主动性—被动性员工创新行为、工作资源、主动性人格等数据;在第一轮数据采集结束2周后,向同一调研对象发放第二轮问卷,收集挑战性—阻断性压力源、组织支持、组织压力等数据。共发放匹配问卷800份,回收591份,匹配后,其中有效问卷408份,有效回收率为51%。男性占45.5%,女性占54.5%;年龄分布方面,18~25岁占4.98%,26~35岁占59.95%,36~45岁占27.96%,45岁以上占7.11%;学历方面,高中及以下占3.79%,大专占9.48%,本科占79.15%,硕士及以上占7.58%;工作年限方面,1年以下占0.47%,1~3年占7.82%,4~5年占13.03%,6~10年占41.71%,10年以上占36.97%。样本情况符合调研要求。

## 2.2 研究工具

本文研究的量表均来自于国内外研究中较为成熟的测量量表。对来自于英文文献的量表,采用翻译—回译方法,以确保语义更符合中国情境;与2位企业管理领域的专家沟通,对具体题项进行适当的删改。所有量表均采用Likert 7点计分法(“1”表示完全不同意,“7”表示完全同意)。

主动性员工创新行为量表借鉴Belsehak等的研究<sup>[19]</sup>,包括“通过创新可以挑战自我,不断成长”等6个题项,其Cronbach's  $\alpha$ 为0.868;被动性员工创新行为量表借鉴赵斌等的研究<sup>[33]</sup>,包括“创新时无需全力以赴,只为完成创新要求”等5个题项,其

Cronbach's  $\alpha$ 为0.817。

挑战性—阻断性压力源量表借鉴Cavanaugh等<sup>[9]</sup>,张韞黎和陆昌勤的研究<sup>[34]</sup>,其中挑战性压力源包括“我所承担的任务或项目较多”等6个题项,其Cronbach's  $\alpha$ 为0.890;阻断性压力源包括“我的职业生涯发展似乎处于停滞状态”等5个题项,其Cronbach's  $\alpha$ 为0.837。

组织支持量表借鉴Eisenberger和Stinglhamber的研究<sup>[35]</sup>,包括“企业很看重我的工作目标和价值观”等4个题项,其Cronbach's  $\alpha$ 为0.830;组织压力量表借鉴Munz等的研究<sup>[36]</sup>,包括“企业提供的工作条件无法满足正常工作需要”等6个题项,其Cronbach's  $\alpha$ 为0.877。

工作资源量表借鉴Amabile等的研究<sup>[26]</sup>,包括“我有足够的时间做我的工作”等5个题项,其Cronbach's  $\alpha$ 为0.838;主动性人格量表借鉴Spector的研究<sup>[37]</sup>,包括“对我而言,靠运气,不如自己采取某些行动来得有效”等5个题项,其Cronbach's  $\alpha$ 为0.841。

为了更好地体现第一手获取数据的可信度,本文研究通过CITC方法进行了题项净化检验。结果发现,挑战性压力源(6个题项)、阻断性压力源(5个题项),主动性员工创新行为(6个题项),被动性员工创新行为(5个题项),组织支持(4个题项),组织压力(6个题项),工作资源(5个题项)和主动性人格(5个题项)中全部题项校正的项总体相关性均大于经验值0.5,说明数据是可信的。

同时,本文对性别、年龄、学历、工作年限等员工个体特征变量进行控制。

## 3 数据分析与结果

### 3.1 信效度检验

本文采用SPSS21.0软件和AMOS21.0软件进行信效度检验和统计分析。所有变量的Cronbach's  $\alpha$ 均大于0.8,表明问卷量表具有较好的信度;方差膨



胀因子(*VIF*)介于1.027~2.685之间,说明不存在严重多重共线性问题;所有测量量表均来源于国内外文献中较为成熟的量表,保证了问卷的内容效度;所有题项的因子载荷均大于0.6,且通过了Bartlett球形检验,表明具有较好的聚合效度;所有因子的平均抽取方差值(*AVE*)均大于因子间相关系数的平方值,表明具有较好的判别效度。

### 3.2 探索性因子分析

对原始数据进行探索性因子分析,一般认为100~200样本量最为适宜。因此,本文从总体样本中随机抽取157份问卷进行探索性因子分析(*EFA*)。探索性因子分析结果显示,*KMO*值为0.831,Bartlett球体检验的显著性水平 $p<0.001$ ,表明适合做因子分析。经正交旋转后,42个题项较好地归属于8个因子,因子载荷均大于0.6,且没有出现跨因子负荷现象,总方差累积解释的变异量为69.33%,超过60%的水平,表明应该抽取8个因子。因子碎石图反映,从第8个因子开始其走势趋向平缓,表明抽取8个因子是合理的。

进一步对各变量进行探索性因子分析发现:主动性员工创新行为量表的6个题项因子载荷最小值为0.759,*KMO*值为0.694,Bartlett球体检验的显著性水平 $p<0.001$ ,各题项间在0.01水平上显著相关。因子特征值大于1,提取1个因子,所提取的因子解释了总方差的64.75%。

被动性员工创新行为量表的5个题项因子载荷最小值为0.698,*KMO*值为0.675,Bartlett球体检验的显著性水平 $p<0.001$ ,各题项间在0.01水平上显著相关。因子特征值大于1,提取1个因子,所提取的因子解释了总方差的62.18%。

挑战性压力源量表的6个题项因子载荷最小值为0.705,*KMO*值为0.689,Bartlett球体检验的显著性水平 $p<0.001$ ,各题项间在0.01水平上显著相关。因子特征值大于1,提取1个因子,所提取的因子解释了总方差的63.92%。

阻断性压力源量表的5个题项因子载荷最小值为0.719,*KMO*值为0.604,Bartlett球体检验的显著性水平 $p<0.001$ ,各题项间在0.01水平上显著相关。因子特征值大于1,提取1个因子,所提取的因子解释了总方差的64.02%。

组织支持量表的4个题项因子载荷最小值为0.796,*KMO*值为0.588,Bartlett球体检验的显著性水平 $p<0.001$ ,各题项间在0.01水平上显著相关。因子特征值大于1,提取1个因子,所提取的因子解释了总方差的66.32%。

组织压力量表的6个题项因子载荷最小值为0.662,*KMO*值为0.794,Bartlett球体检验的显著性水平 $p<0.001$ ,各题项间在0.01水平上显著相关。因子特征值大于1,提取1个因子,所提取的因子解释了总方差的67.54%。

工作资源量表的5个题项因子载荷最小值为0.739,*KMO*值为0.655,Bartlett球体检验的显著性水平 $p<0.001$ ,各题项间在0.01水平上显著相关。因子特征值大于1,提取1个因子,所提取的因子解释了总方差的62.98%。

主动性人格量表的5个题项因子载荷最小值为0.747,*KMO*值为0.691,Bartlett球体检验的显著性水平 $p<0.001$ ,各题项间在0.01水平上显著相关。因子特征值大于1,提取1个因子,所提取的因子解释了总方差的70.13%。

通过以上探索性因子分析,表明总量表以及各子量表适合进行因子分析,其设计与结果均具有良好的—致性。

### 3.3 验证性因子分析

为了验证各因子间的区分效度,对主要变量进行验证性因子分析(*CFA*),结果如表1所示。由表1可以看出,八因子模型、七因子模型以及单因子模型之间的对比中,八因子模型拟合效果最好: $\chi^2/df=2.273$ ; *RMSEA*=0.056, *GFI*=0.825, *AGFI*=0.808, *NFI*=0.846, *CFI*=0.907, *IFI*=0.908,且显著优于其他

模型,表明变量之间具有较好的区分效度。

3.4 描述性统计和相关分析

变量间的描述性统计和相关系数结果如表2所示。由表2可以看出,挑战性压力源与主动性员工创新行为显著正相关( $r=0.403, p<0.01$ ),与组织支持显著正相关( $r=0.392, p<0.01$ ),组织支持与主动性员工创新行为显著正相关( $r=0.492, p<0.01$ ),与组织压力显著负相关( $r=-0.488, p<0.01$ ),阻断性压力源与被动型员工创新行为显著正相关( $r=0.470, p<0.01$ ),与组织压力显著正相关( $r=0.472, p<0.001$ ),组织压力与被动性员工创新行为显著正相关( $r=0.432, p<0.01$ ),工作资源与挑战性压力源显著正相关( $r=0.217, p<0.01$ ),与阻断性压力源显著负相关( $r=-0.453, p<0.01$ ),与组织支持显著正相关( $r=0.440, p<0.01$ ),与组织压力显著负相关( $r=-0.422, p<0.01$ ),主动性人格与组织支持显著正相关( $r=0.459, p<0.01$ ),与组织压力显著负相关( $r=-0.439, p<0.01$ ),与主动性员工创新行为显著正相关( $r=0.490, p<0.01$ ),与被动性员工创新行为显著负相关( $r=-0.380, p<0.01$ )。表明主要变量之间

存在显著的相关关系,可以进行进一步检验。

3.5 假设检验结果

(1) 潜变量关系模型。本文采用 AMOS21.0 软件对双路径整合模型进行拟合检验,该模型的主要拟合指标为: $\chi^2/df=2.577, p<0.001, RMSEA=0.062, GFI=0.845, AGFI=0.819, NFI=0.862, CFI=0.910, IFI=0.910$ ,拟合结果显示模型拟合良好,可以接受。该双路径整合模型检验结果如图2所示,挑战性压力源与组织支持显著正相关( $\beta=0.484, p<0.001$ ),组织支持与主动性员工创新行为显著正相关( $\beta=0.628, p<0.001$ ),假设 H1 和假设 H2 得到支持。由此,挑战性压力源通过支持路径促使主动性员工创新行为的产生。阻断性压力源与组织压力显著正相关( $\beta=0.279, p<0.01$ ),组织压力与被动性员工创新行为显著正相关( $\beta=0.567, p<0.001$ ),假设 H3 和假设 H4 得到支持。由此,阻断性压力源通过压力路径促使被动性员工创新行为的产生。组织支持与组织压力显著负相关( $\beta=-0.697, p<0.001$ ),假设 H5 得到支持。由此,组织支持通过影响组织压力实现对被动性员工创新行为的作用。

表1 验证性因子分析

模型	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	CFI	IFI
单因子模型	5.289	0.103	0.565	0.517	0.629	0.675	0.676
七因子模型 <sup>a</sup>	3.642	0.081	0.704	0.663	0.751	0.805	0.806
七因子模型 <sup>b</sup>	2.994	0.070	0.753	0.719	0.796	0.853	0.854
七因子模型 <sup>c</sup>	2.314	0.057	0.820	0.795	0.842	0.903	0.904
八因子模型	2.273	0.056	0.825	0.808	0.846	0.907	0.908

注:<sup>a</sup>将阻断性压力源和挑战性压力源合并为一个潜在因子;<sup>b</sup>将主动性员工创新行为和被动性员工创新行为合并为一个潜在因子;<sup>c</sup>将组织支持和组织压力合并为一个潜在因子

表2 描述性统计与相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
1.挑战性压力源	5.186	1.043	0.890							
2.阻断性压力源	2.645	1.079	-0.024	0.837						
3.被动性员工创新行为	2.745	1.008	-0.059	0.470**	0.817					
4.主动性员工创新行为	5.575	0.945	0.403**	-0.412**	-0.447**	0.868				
5.组织压力	1.981	0.729	-0.451**	0.472**	0.432**	-0.487**	0.877			
6.组织支持	5.552	0.955	0.392**	-0.473**	-0.419**	0.492**	-0.488**	0.830		
7.工作资源	5.622	0.860	0.217**	-0.453**	-0.414**	0.420**	-0.422**	0.440**	0.838	
8.主动性人格	5.770	0.811	0.370**	-0.405**	-0.380**	0.490**	-0.459**	0.439**	0.463**	0.841

注:\*表示  $p<0.05$ ,\*\*表示  $p<0.01$ (双侧检验),对角线上的数据为Cronbach's  $\alpha$ 系数,下同



支持路径影响压力路径,但组织压力也可能对组织支持产生影响,因此,本文假设一个竞争模型—压力路径影响支持路径模型,该模型主要拟合指标为: $\chi^2/df=2.694$ ,  $p<0.001$ ,  $RMSEA=0.066$ ,  $GFI=0.839$ ,  $AGFI=0.808$ ,  $NFI=0.843$ ,  $CFI=0.908$ ,  $IFI=0.908$ ,相比较而言,支持路径影响压力路径模型拟合效果更优。由此,本文所采用的潜变量关系模型是合理的。

(2) 组织压力的中介作用。本文采用Baron和Kenny的方法检验组织压力的中介作用<sup>[38]</sup>。在进行回归分析前,首先对变量进行标准化处理,以降低多重共线性对回归结果的影响,回归系数即为标准化系数。回归分析结果如表3所示。由模型1可知,所有控制变量均未对因变量产生显著影响;在模型1的基础上加入自变量组织支持后,形成模型2,结果显示组织支持与被动性员工创新行为显著负相关( $\beta=-0.297$ ,  $p<0.01$ );在模型2的基础上加

入中介变量组织压力,形成模型3,结果显示组织压力与被动性员工创新行为显著正相关( $\beta=0.395$ ,  $p<0.001$ ),但组织支持与被动性员工创新行为之间的关系变得不再显著( $\beta=-0.057$ , n.s.),即组织压力在组织支持与被动性员工创新行为之间起完全中介作用,假设H6得到支持。

(3) 工作资源的调节效应。本文采用多元回归分析方法检验调节效应。工作资源的调节效应检验结果如表4所示。由模型5可知,挑战性压力源与组织支持显著正相关( $\beta=0.229$ ,  $p<0.01$ ),工作资源与组织支持显著正相关( $\beta=0.573$ ,  $p<0.001$ );由模型8可知,阻断性压力源与组织压力显著正相关( $\beta=0.187$ ,  $p<0.01$ ),工作资源与组织压力显著负相关( $\beta=-0.518$ ,  $p<0.001$ )。假设H1和假设H3进一步得到支持。由模型6可知,挑战性压力源与工作资源的交互项与组织支持显著正相关( $\beta=0.078$ ,  $p<0.05$ ),假设H7得到支持。由模型9可知,阻断性

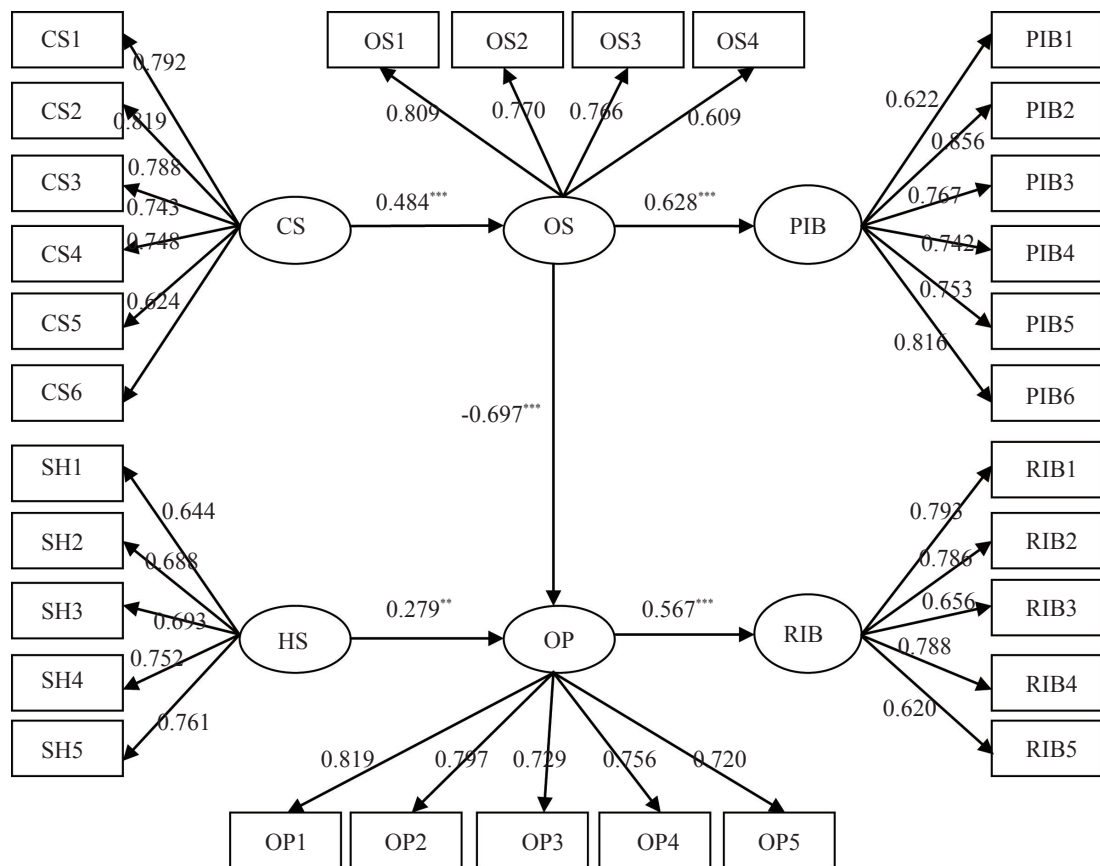


图2 模型检验结果

压力源与工作资源的交互项与组织压力显著负相关( $\beta=-0.082, p<0.05$ ),假设 H8 得到支持。

同时,依据 Aiken 和 West 的方法<sup>[39]</sup>,绘制了工作资源的调节效应示意图,如图 3、图 4 所示。图 3 显示高工作资源代表的实线斜率要大于低工作资源代表的虚线斜率,表明工作资源越充足,挑战性压力源与组织支持的正向关系就越强,即工作资源在

挑战性压力源与组织支持之间起正向调节效应;图 4 显示高工作资源代表的实线斜率要小于低工作资源代表的虚线斜率,表明工作资源越充足,阻断性压力源与组织压力的正向关系就越弱,即工作资源在阻断性压力源与组织压力之间起负向调节效应。假设 H7 和假设 H8 进一步得到支持。

(4) 主动性人格的调节效应。主动性人格的调节效应检验结果如表 5 所示。由模型 11 可知,组织支持与主动性员工创新行为显著正相关( $\beta=0.373, p<0.001$ ),主动性人格与主动性员工创新行为显著正相关( $\beta=0.420, p<0.001$ );由模型 13 可知,组织压力与被动性员工创新行为显著正相关( $\beta=0.419, p<0.001$ ),主动性人格与被动性员工创新行为关系不显著( $\beta=-0.111, n.s.$ )。假设 H2 和假设 H4 进一步得到支持。由模型 12 可知,组织支持与主动性人格的交互项与主动性员工创新行为显著正相关( $\beta=0.097, p<0.05$ ),假设 H9 得到支持。由

表 3 组织压力的中介作用检验

变量		被动性员工创新行为		
		模型 1	模型 2	模型 3
控制变量	性别	0.004	-0.039	-0.062
	年龄	-0.069	-0.085	-0.077
	学历	0.008	0.097*	0.079
	工作年限	0.057	0.058	0.041
自变量	组织支持		-0.297**	-0.057
中介变量	组织压力			0.395***
	$R^2$	0.003	0.207	0.253
	$\Delta R^2$		0.204	0.041
	$F$	0.297	15.374***	18.407***

注:\*\*\*表示 $p<0.001$ ,下同

表 4 工作资源的调节效应检验

变量		组织支持			组织压力		
		模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9
控制变量	性别	-0.082	-0.005	-0.008	0.090	0.016	0.015
	年龄	0.007	0.055	0.049	0.050	0.036	0.034
	学历	0.252**	0.101*	0.096*	-0.238**	-0.143**	-0.148**
	工作年限	-0.114	-0.074	-0.070	0.029	-0.044	-0.049
自变量	挑战性压力源		0.229**	0.234**			
	阻断性压力源					0.187**	0.184**
调节变量	工作资源		0.573***	0.549***		-0.518***	-0.492***
交互项	挑战性压力源×工作资源			0.078*			
	阻断性压力源×工作资源						-0.082*
	$R^2$	0.076	0.616	0.621	0.066	0.570	0.575
	$\Delta R^2$		0.540	0.005		0.504	0.006
	$F$	8.273***	107.161***	93.776***	7.090***	88.423***	77.434***

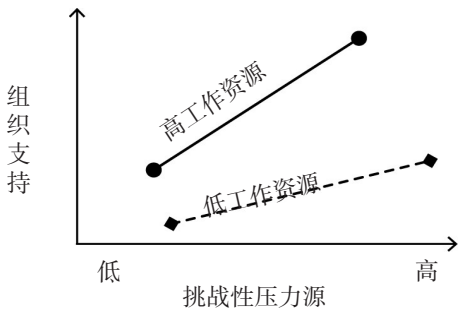


图 3 工作资源对挑战性压力源与组织支持关系的调节效应

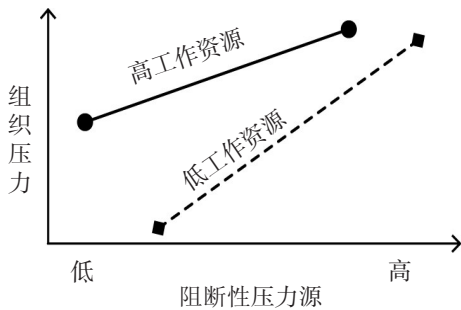


图 4 工作资源对阻断性压力源与组织压力关系的调节效应

模型 14 可知,组织压力与主动性人格的交互项与被动性员工创新行为关系不显著( $\beta = -0.048, n.s.$ ),假设 H10 没有得到数据支持。究其原因在于,主动性人格的员工虽然不会过多地“敷衍”创新,在创新上表现出一定的主动性,但拥有这种人格特质的员工在面对组织压力时,会寻求与领导建立良好的关系并积极完成组织规定的任务以减轻压力和工作不安全感,他们会努力表现出符合领导和组织期望的行为,往往创新时会迎合领导和组织的喜好,并按规定完成组织的创新指令而不管这种创新指令是否与自身的创新思想相冲突。因此,组织压力与被动性员工创新行为之间的关系对不同人格特质的员工来说差异不大。

同时,依据 Aiken 和 West 的方法<sup>[39]</sup>,绘制了主动性人格的调节效应示意图,如图 5 所示。图 5 显

示高主动性人格代表的实线斜率要大于低主动性人格代表的虚线斜率,表明员工主动性人格越明显,组织支持与主动性员工创新行为的正向关系就越强,即主动性人格在组织支持与主动性员工创新行为之间起正向调节效应。假设 H9 进一步得到支持。

## 4 结论与讨论

### 4.1 研究结论

本文以工作情境中的挑战性—阻断性压力源为出发点,从支持和压力 2 条心理联系路径对中国情境下 2 种不同性质的员工创新行为进行探索,并在此基础上验证工作资源与主动性人格对支持路径和压力路径的影响。研究结果如下:(1) 挑战性压力源与组织支持正相关,组织支持与主动性员工创新行为正相关,即挑战性压力源通过组织支持形

表 5 主动性人格的调节效应检验

变量		主动性员工创新行为			被动性员工创新行为		
		模型 10	模型 11	模型 12	模型 1	模型 13	模型 14
控制变量	性别	-0.071	-0.028	-0.027	0.004	-0.033	-0.051
	年龄	-0.107	-0.080	-0.081	-0.069	-0.096	-0.090
	学历	0.217**	0.072*	0.076*	0.008	0.112*	0.090*
	工作年限	-0.034	0.005	0.006	0.057	0.046	0.037
自变量	组织支持		0.373***	0.379***			
	组织压力					0.419***	0.380***
调节变量	主动性人格		0.420***	0.398***		-0.111	-0.125*
交互项	组织支持×主动性人格			0.097*			
	组织压力×主动性人格						-0.048
$R^2$		0.068	0.560	0.582	0.003	0.211	0.214
$\Delta R^2$			0.492	0.022		0.208	0.003
$F$		7.353***	85.215***	73.319***	0.297	17.903***	19.512***

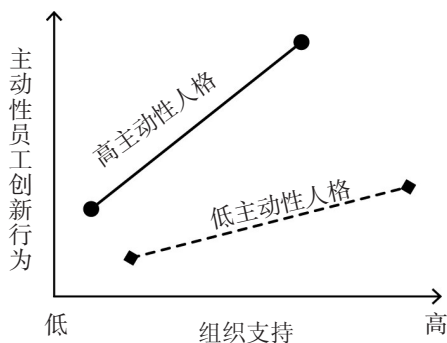


图 5 主动性人格对组织支持与主动性员工创新行为关系的调节效应



成对主动性员工创新行为的支持路径。(2) 阻断性压力源与组织压力正相关,组织压力与被动性员工创新行为正相关,即阻断性压力源通过组织压力形成对被动性员工创新行为的压力路径。(3) 组织支持与组织压力负相关,组织压力在组织支持与被动性员工创新行为关系中起中介作用,即支持路径影响压力路径,且通过对比压力路径影响支持路径的竞争模型,拟合结果显示,支持路径影响压力路径拟合效果更优,这在一定程度上说明了员工在组织情境中一般先会感知到支持,进而再通过支持感知压力。(4) 工作资源正向调节挑战性压力源与组织支持之间的关系,负向调节阻断性压力源与组织压力之间的关系,这说明工作资源作为一种工作特征因素,在工作情境特质对员工心理影响过程中具有有效的动机性能。(5) 员工主动性人格越明显,组织支持与主动性员工创新行为之间的正向关系就越强,这说明主动性人格作为一种个体人格特质,对主动性员工创新行为的形成路径具有重要影响,但由于主动性人格特质在创新情境中的双面性,并没有对被动性员工创新行为的形成路径产生作用。

#### 4.2 理论贡献

本文研究的理论贡献如下:第一,本文构建了基于压力源视角的双路径整合模型,研究了主动性员工创新行为形成的支持路径和被动性员工创新行为形成的压力路径,丰富了中国情境下的创新管理理论研究。第二,在心理联系链中,支持与压力相互依存但又相互独立,前者依赖于后者还是后者依赖于前者,尚未有定论,本文研究证实了支持路径影响压力路径,从企业管理实践的角度向前推动了这一领域的学术争论。第三,工作资源对员工在组织中不同心理的形成过程究竟起到何种作用,学术界一直存在一定的争议,本文研究进一步挖掘了工作资源对员工与组织心理联系的作用边界,也为压力源交互作用模型提供了实证支持。第四,国内外学者对于员工人格特质方面的研究多集中在大

五人格,而对于其另一个重要因素—主动性人格的相关研究起步较晚且研究较少,本文研究考察了主动性人格在创新情境中的作用条件,为人格理论的中国化研究提供了一定的实证支持,同时,也扩展了员工人格特质的研究范畴。

#### 4.3 实践启示

由于创新具有高度不确定性、复杂性、模糊性以及不可预测性等特征,所以其成功需要员工发自内心的意愿、自我激励,自主决策的主动性创新行为<sup>[40]</sup>。因此,企业应积极引导减少被动性员工创新行为,增加员工自愿性的主动性创新行为。具体实践途径上,第一,企业在进行工作设计时,可以增加诸如较宽泛的职责范围等挑战性的工作因素,减少诸如官僚性质的办事程序等阻断性的工作因素;第二,企业应通过设立弹性工作时间,成立基金项目、建立信息数据库以及营造和谐的工作环境等为员工提供充足的工作资源保障;第三,企业在招聘时可根据创新管理实践具体情况遴选拥有主动性人格特质的员工;第四,企业不应因绩效压力过多地设定应付性、权宜性的创新指标,不应盲目迎合国家创新政策,要根据实际需求、岗位需求,鼓励员工在其擅长的领域内依据个人意愿积极主动地从事创新活动,最终切实提高企业本身的自主创新能力。

#### 4.4 研究局限与展望

首先,本文采用的数据是截面数据,使得在进行因果关系判断时缺乏足够的说服力,未来的研究可以通过纵向跟踪收集不同时间点的数据,提高研究的可信度;其次,本文是基于中国情境下的研究,但诸如主动性人格等的测量采用的是西方的成熟量表,虽然信效度较高,但研究中国问题更佳的选择是本土开发的量表,因此,未来的研究可以进行中国本土化测量工具的开发;再次,本文仅从工作情境特质中的压力源视角研究不同性质员工创新行为的形成路径,未来的研究可以从其他视角探究中国情境下主动性—被动性员工创新行为的产生机理。

## 参考文献

- [1] Alice H Y, Bloom M J, Crant M. Overcoming resistance to change and enhancing creative performance[J]. *Journal of Management*, 2014,40(3):919-941.
- [2] LePine J A, LePine M A, Jackson C L. Challenge and hindrance stress: Relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2004,89(5):883-891.
- [3] Parker S K, Collins C G. Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors[J]. *Journal of Management*, 2010,36(3):633-662.
- [4] Shalley C E, Blum T C. Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance[J]. *Academy of Management Journal*, 2009,52(3):489-505.
- [5] 赵斌,韩盼盼. 基于扎根理论的员工主动创新行为双路径产生机制研究[J]. *管理学报*,2016,13(7):1003-1011.
- [6] 张端民. 领导—成员交换与员工沉默行为:组织公平与传统性的作用[J]. *预测*,2017,36(3):14-20.
- [7] Scott J T. Factor analysis and regression[J]. *Econometrica*, 1966,34(3):552-562.
- [8] McCauley C D, Ruderman M N, Ohlott P J, et al. Assessing the developmental components of managerial jobs[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1994,79(4):544-556.
- [9] Cavanaugh M A, Boswell W R, Roehling M V, et al. An empirical examination of self-reported work stress among US managers[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000,85(1):65-74.
- [10] Kane-Frieder R, Hochwarter W A, Ferris G R. Terms of engagement: Political boundaries of work engagement-work outcomes relationships[J]. *Human Relations*, 2014,67(3):357-382.
- [11] Hollebeek L D, Haar J M. Direct and interaction effects of challenge and hindrance stressors towards job outcomes[J]. *New Zealand Journal of Employment Relation*, 2012,37(2):58-76.
- [12] Bosset I, Bourgeois E. Motivation to transfer: Linking perceived organizational support to training to personal goals[J]. *Zeitschrift Fur Erziehungswissenschaft*, 2015, 18(1):169-199.
- [13] Chiaburu D S, Chakrabarty S, Wang J X, et al. Organizational support and citizenship behaviors: A comparative cross-cultural meta-analysis[J]. *Management International Review*, 2015,55(5):707-736.
- [14] Bogler R, Nir A E. The importance of teachers' perceived organizational support to job satisfaction: What's empowerment got to do with it[J]. *Journal of Educational Administration*, 2012,50(3):287-306.
- [15] 刘智强,邓传军,廖剑桥,等. 组织支持、地位认知与员工创新:雇佣多样性视角[J]. *管理科学学报*,2015,18(10):80-93.
- [16] George J M, Zhou J. Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002,87(4):687-697.
- [17] Jamal M. Job stress and job performance controversy: An empirical assessment[J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1984,33(1):1-14.
- [18] 马可一,王重鸣. 组织压力管理的最新研究进展[J]. *心理科学*,2003,26(5):864-865.
- [19] Belsehak D F, Den-Hartog N D, Fay D. Exploring positive, negative and context-dependent aspects of occupational and organizational psychology[J]. *Academy of Management Journal*, 2010,83(3):267-273.
- [20] Cropanzano R, Howes J C, Grandey A, et al. The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1997,18(2):159-180.
- [21] Thomas L T, Granster D C. Impact of family-supportive work variable on work-family conflict and strain: A control perspective[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1995,80(6):15-23.
- [22] Viswesvaran C, Sanchez J, Fisher J. The role of social support in the process of work stress: A

- meta-analysis[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 1999, 54(2):314-334.
- [23] Demerouti E, Bakker A B, Nachreiner F, et al. The job demands-resources model of burnout[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001,86(3):499-512.
- [24] 吴伟炯,刘毅,路红,等. 本土心理资本与职业幸福感的关系[J]. *心理学报*,2012,44(10):1349-1370.
- [25] Bakker A B, Demerouti E. The job demands-resources model: State of the art[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2007,22(3):309-328.
- [26] Amabile T M, Conti R, Coon H, et al. Assessing the work environment for creativity[J]. *Academy of Management Journal*, 1996,39(5):1154-1184.
- [27] 杨浩,杨百寅,韩翼. 建设性责任知觉对真实型领导与员工创新绩效关系的中介作用研究[J]. *管理学报*,2016, 13(4):533-541.
- [28] Bateman T S, Grant J M. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1993,14(2):103-118.
- [29] Joo B K, Yang B, Mclean G N. Employee creativity: The effects of perceived learning culture, leader-member exchange quality, job autonomy, and proactivity[J]. *Human Resource Development International*, 2014, 17(3):297-317.
- [30] 逢键涛,温珂. 主动性人格、工作满意度与员工创新行为:对中国医药生物技术企业的实证分析[J]. *科学学研究*, 2016,34(1):515-160.
- [31] 杨春江,冯秋龙,田子洲. 变革型领导与员工任务绩效:主动性人格和领导—成员交换的作用[J]. *管理工程学报*, 2015,29(1):39-46.
- [32] Parker S K, Bindl U K, Strauss K. Making things happen: A model of proactive motivation[J]. *Journal of Management*, 2010,36(4):827-856.
- [33] 赵斌,刘开会,李新建,等. 员工被动创新行为构念界定与量表开发[J]. *科学学研究*,2015,33(12):1909-1919.
- [34] 张韫黎,陆昌勤. 挑战性—阻断性压力(源)与员工心理和行为的关系:自我效能感的调节作用[J]. *心理学报*,2009, 41(6):501-509.
- [35] Eisenberger R, Stinglhamber F. Perceived organizational support[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 71(3):500-507.
- [36] Munz D C, Kohler J M, Greenberg C I. Effectiveness of a comprehensive worksite stress management combining organizational and individual interventions[J]. *International Journal of Stress Management*, 2001,8(1): 49-60.
- [37] Spector P E. Development of the work locus of control scale[J]. *Journal of Occupational Psychology*, 1988, 61(4):335-340.
- [38] Baron R M, Kenny D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51(6):1173-1182.
- [39] Aiken L S, West S G. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*[M]. Newbury Park: Sage, 1991.
- [40] 张敏. 时间压力下个体无法忍受不确定特征与创新行为关系的实验研究[J]. *管理评论*,2014,26(11):67-75.



## Proactive-Reactive Innovation Behavior of the Employee: An Analysis Based on the Challenge-Hindrance Stressors Dual-Path

YANG Wansu<sup>1,2</sup>, YANG Shanlin<sup>1,2</sup>

(1. School of Management, Hefei University of Technology, Hefei 230009, China;

2. Key Laboratory of Process Optimization and Intelligent Decision-making, Ministry of Education, Hefei University of Technology, Hefei 230009, China)

**Abstract:** This paper establishes a dual-path integration model of proactive-reactive innovation behavior of the employee based on the challenge-hindrance stressors, and explores the moderation of the work resource and the proactive personality. On the bases of 408 employees, the results show that the challenge stressors facilitate the proactive innovation behavior of the employee through the support path. The hindrance stressors cause the reactive innovation behavior of the employee through the pressure path; the support path influences the pressure path; the more adequate the work resource is, the stronger the positive relationship between the challenge stressors and the organizational support, the weaker the positive relationship between the hindrance stressors and the organizational pressure; the more obvious the employee's proactive personality is, the stronger relationship between the organizational support and the proactive innovation behavior of the employee. But the relationship between organizational stress and reactive innovation behavior of the employee is not affected by the employee's proactive personality.

**Key words:** proactive-reactive innovation behavior of the employee; challenge-hindrance stressors; work resource; proactive personality