赋能还是负担？发展型人力资源管理实践影响员工反馈寻求行为的悖论机理研究——基于同源共生张力的理论框架

刘继军[1]　姚斯琴[2*]

摘要

人力资本的持续增值是知识经济时代企业可持续竞争力的重要抓手。为厘清发展型人力资源管理实践感知对员工反馈寻求行为的非线性作用机制，本研究立足于悖论视角，引入中庸思维作为本土边界条件，剖析发展型人力资源管理实践感知内生“资源供给—成长期待”的同源共生悖论属性。研究从赋能感与负担感两条并行的心理路径展开推演，构建起发展型人力资源管理实践感知影响员工反馈寻求行为的双路径悖论模型，阐释自变量与反馈寻求行为之间倒 U 型非线性效应的形成机理，并探讨中庸思维对该主效应的全局调节作用。本研究拓展了发展型人力资源管理结果变量的非线性研究视野，同时也为组织平衡人力资源赋能管理带来的双重影响提供理论层面的实践启示。本文属于纯理论推演建构，相关论断有待后续实证检验。

关键词：发展型人力资源管理实践感知；反馈寻求行为；双刃剑效应；悖论理论；中庸思维

1 引言

知识经济快速迭代，叠加新质生产力的现实发展背景，人力资本价值的持续释放，已经成为企业获取可持续竞争优势不可忽视的抓手。资源基础观（RBV）强调，组织内部稀缺、难以被对手模仿的人力资源，是竞争优势的重要来源（Barney, 1991）。发展型人力资源管理实践（DHRM）包含系统化培训、清晰的职业发展通道、授权赋能等一系列举措，本质属于组织面向员工开展的长期人力资本投资。现有大量实证研究已经证实，DHRM 感知能够向员工传递组织重视与组织承诺信号，由此激发反馈寻求、创新行为、组织公民行为等一系列积极工作表现（Jiang et al., 2012）。

但现实管理场景却呈现出与线性研究预期不完全一致的“成长焦虑”现象。当组织不断加码员工发展资源供给，一部分员工并没有表现出更高的工作主动性，反而出现心理退缩、反馈规避，甚至职业耗竭等负面反应。“高发展投入，却难以换回足够积极的员工行为”，这一现实困境提示我们，DHRM 感知存在“过犹不及”的隐性负面后果。单纯依靠“投入越多收益越高”的线性逻辑，很难完整解释组织资源投入与员工个体行为之间的内在张力。Anseel 等人（2015）在针对反

[1] 作者信息：澳门科技大学商学院，博士生，Email: liujijun21@126.com
[2] 作者信息：太原科技大学，经济与管理学院，Email: yaosiqin@tyust.edu.cn

馈寻求行为的元分析中提到，个体要不要主动寻求反馈，本身就要权衡环境带来的收益，同时也要评估自身需要承担的心理成本。

基于上述现实矛盾，本研究引入悖论理论（Paradox Theory），对悖论张力和一般意义上的双刃剑效应做出区分。双刃剑效应仅仅描述变量同时产生正向、负向两类结果；悖论则指向两种矛盾属性同源共生、相互依存，在同一对象身上同步发生（Smith & Lewis, 2011）。现有不少文献直接把正负双路径的并存简单归为悖论，本研究并不沿用这一处理方式，而是扎根 DHRM 感知自身自带的内在矛盾属性，解析它作用于反馈寻求行为的内在机理。以此回应几个核心问题：DHRM感知在何种条件下实现赋能效果，又会在哪些情境转化为员工心理负担；同时，本土文化认知范畴下的中庸思维，如何调整个体面对悖论张力所做出的行为选择。本研究创新点在于跳出传统线性激励范式，基于悖论视角解析 DHRM 感知同源共生的正负效应，区分探究性与防御性反馈寻求两类动机类型，引入本土构念中庸思维，来解释该非线性效应的边界条件。

2 文献回顾

2.1 发展型人力资源管理实践感知

发展型人力资源管理实践感知（DHRM 感知），指员工对组织旨在提升个人知识、技能与综合胜任力的一系列管理举措所形成的主观解读（Jiang et al., 2012）。对比聚焦短期效率管控的控制型人力资源管理，DHRM的核心落脚点在于对员工开展长期能力投资。当前，战略人力资源管理领域的研究范式正逐步从“黑箱效应检验”转向对微观心理过程的精细化拆解。早期依托资源基础观开展的研究，大多聚焦 DHRM 作为竞争优势来源的资源属性；近些年学界开始留意 DHRM 所带来的各类非预期后果：DHRM 并非单向的赋能工具，它同时承担信息载体功能，背后暗含组织对员工成长回报的战略期待（唐春勇等，2021）。

2.2 悖论理论

悖论所描述的是逻辑层面彼此冲突，但现实情境下又相互依存、互为前提的要素共存状态（Smith & Lewis, 2011）。传统管理研究常常采取“二选一”的权衡思路；悖论理论倡导的则是“两者并存”的整合分析逻辑。人力资源管理场景内部本身就存在大量悖论张力，譬如控制与灵活之间、短期绩效目标和长期员工发展目标之间的内在冲突。

这里需要厘清三组易混淆概念：双刃剑效应、过犹不及效应、悖论理论。双刃剑效应：刻画变量同时产生正向、负向结果，但不强调两类效应来自同一源头、共生共存；过犹不及（TMGT）效应：刻画变量与结果之间的倒 U 型非线性关系，重点突出数量阈值带来的变化；悖论理论：强调矛盾属性本身内嵌于变量之中，两股张力客观共存，无法被完全消除。

落实到 DHRM 感知这一变量，其本身就交织着两层内在冲突：组织一方面向员工输出各类发展资源，另一方面又暗含对员工成长回报的现实期待。正是这种与生俱来的冲突特质，使得同一套人力资源实践，既能够助推员工实现个人成长，也有可能转化为压在个体身上的心理重负，这也恰好契合悖论理论的分析逻辑。

2.3 员工反馈寻求行为及其动机类型

反馈寻求行为（FSB），指员工主动搜集工作场景信息的一类自主行为，而做出这类选择，个体往往需要承担不小的心理代价。该构念最早由 Ashford & Cummings（1983）提出。随着相关研究推进，学界逐步意识到，同样是开展反馈寻求，个体背后的行动动机却存在明显分化（Morrison, 2002;贾建锋等，2024）。本研究借鉴 Morrison（2002）的研究框架，依据行动背后主导动机的差异，把反馈寻求划分成两种类型：

（1）探究性反馈寻求：个体出发点聚焦自我成长，主动去发现自身能力层面存在的不足，最终目的是实实在在补齐能力短板；

（2）防御性反馈寻求：核心诉求是维护自我形象、规避评价风险。员工利用反馈互动完成印象管理，借此纾解内心产生的焦虑情绪（Tsui, 1984）。

这里需要做一点边界澄清：当员工承受的心理压力不断走高，除了采取防御性反馈寻求之外，部分人还会走向反馈规避，干脆放弃主动搜集反馈信息。

本研究模型的分析重心放在负担感如何催生防御性反馈寻求，反馈规避仅作为极端情形下的衍生结果，同时在全文明确该机制的适用边界。

3 研究设计与模型推演

3.1 研究范式与方法选择

本研究采用理论建构研究（theory building）范式，主要采用理论演绎法开展分析。不同于检验导向的问卷调研、实验等传统实证数据采集，理论建构旨在通过系统的文献梳理、关键概念的整合，并以逻辑推理为基础生成新的理论模型和命题（Bacharach, 1989）。

本研究的具体研究流程分为四步：首先，从现实管理现象出发，提炼 DHRM“高投入与低产出”的实践矛盾；其次，系统梳理悖论理论、自我决定理论、资源保存理论与社会交换理论的核心逻辑，辨析各理论的解释边界，避免理论简单堆砌；接着，依托已有实证文献结论，解析 DHRM 感知内在的悖论张力，区分赋能与负担两条心理路径，推导出系列理论论断，搭建概念模型；最后，主动反思模型的适用前提，界定理论边界，说明模型在何种条件下会失效。

本研究遵循悖论理论的逻辑推演路径，解析发展型人力资源管理实践感知内在蕴含的二元心理张力，区分赋能－负担两条并行的心理传导路径，逐步推导出系列理论论断，搭建起双路径悖论概念模型。在此基础上，本研究进一步反思模型成立的前置条件，划定模型的理论边界与适用约束。需要说明，本研究所有推演得到的论断均为纯理论层面的逻辑建构，留待后续实证研究开展检验，不在本篇文章内进行数据验证。

3.2 关键命题建构

基于悖论理论的推演可知，发展型人力资源管理实践感知本身便具备二元共生的悖论属性。当员工感知到企业推出一系列发展导向的人力资源举措时，一方面会接收到组织投资于自身成长

的积极信号，催生赋能感；与此同时，互惠规范的心理契约也随之被激活，员工会感知到来自岗位成长层面的无形压力，进而滋生负担感。赋能感与负担感并非非此即彼的对立关系，而是同源共生，同时存在于员工的心理认知之中。

（1）DHRM 感知的赋能路径：赋能感与探究性反馈寻求

从赋能这条路径来看，由发展型人力资源管理实践感知所唤起的赋能感，能够唤醒员工主动进取的内在动机。自我决定理论认为，个体主动行为的发生，建立在能力、自主、归属三类基本心理需求得到满足的基础之上（Deci & Ryan, 2000）。DHRM 感知恰好为三类需求的实现提供环境条件：系统化培训回应能力需求；授权赋能满足自主需求；清晰的职业生涯规划强化员工归属感。心理需求得到满足，员工组织自尊随之提升，形成重要的心理缓冲。在资源充足、成长预期向好的心理驱动之下，员工倾向于主动向外获取有利于自我提升的信息，继而触发探究性的反馈寻求行为，以此进一步放大自身成长收益。这正是 DHRM 发挥理想激励效果的闭环：组织资源投入唤醒员工主人翁意识，推动员工主动开展自我优化（Jiang et al., 2012）。

命题 1：发展型人力资源管理实践感知（DHRM）通过提升员工赋能感，促进其探究性反馈寻求行为。

（2）DHRM 感知的负担路径：负担感与防御性反馈寻求

与之并行存在的是负担路径。一旦 DHRM 感知强度突破个体心理阈值，负担路径就会被激活。社会交换理论（SET），则能够解释互惠义务如何塑造员工的内心感受。一旦组织向员工投放高价值的发展机会，员工心中就容易生出互惠的责任意识，进而滋生社会债务感（Gouldner, 1960）。社会交换领域已有研究表明，资源供给超出一定限度，反而会带来心理压力，催生社会债务感（Bolino et al., 2015）。负担感本质上，就是组织外部高期待向内转化而形成的个体绩效压力（Deci et al., 1999）。资源保存理论（COR），可以帮助我们看待个体心理资源得与失的过程。经由 DHRM 感知，员工可以获得各类发展资源，但反过来，为匹配组织寄予的较高成长期待，个体又要持续消耗自身的心理能量（Hobfoll, 1989）。站在资源保存理论角度，应对组织的高成长期待本身就要消耗大量心理资源；压力不断累积之后，个体心理资源会出现入不敷出的耗竭状态（Hobfoll, 1989），诱发强烈的评价顾虑，使员工进入自我防御的心理状态。

当员工对发展型人力资源管理实践感知所附带的责任压力更为敏感时，负担感便会占据认知的主导位置。出于规避绩效落后、无法达到组织成长期望的心理防御动机，员工同样会发起反馈寻求行为，以此评估自身当下的工作表现，降低未来出现绩效风险的可能性，由此催生防御性的反馈寻求行为。这类行为保留了反馈互动的外在频次，却丢失了真实的成长导向。需要做进一步的边界说明：当负担感受不断累积并超过个体承受限度，部分员工会走向反馈规避，索性不再主动寻求反馈，以此掩盖个人能力上的不足。本研究的分析重心落脚于负担感如何催生防御性反馈寻求，反馈规避仅视作高压环境下衍生出的次要结果。

命题 2：发展型人力资源管理实践感知通过增强员工负担感，促进其防御性反馈寻求行为。

（3）赋能—负担张力与反馈寻求行为的倒 U 型效应

赋能路径与负担路径两条心理通道同步运行、动态博弈，共同决定了员工最终反馈寻求行为的强度。在感知水平较低的阶段，赋能效应占据上风，推动反馈寻求行为随发展型人力资源管理实践感知提升而不断增强；随着感知程度持续走高，负担带来的抑制力量逐步累积，慢慢抵消赋能带来的正向增益。两条力量此消彼长，最终使得自变量与反馈寻求行为之间呈现出先升后降的倒 U 型非线性主效应。依托资源保存理论以及边际效用逻辑，可以把整个变化过程拆解为三个不同阶段。

倘若员工感知到的 DHRM 水平处在偏低至中等区间，组织给到的各类发展资源依旧具备较强稀缺性。每多一份发展资源供给，都可以充实员工的心理资源储备，此时赋能路径占据上风。员工会把这些发展实践解读为组织给予的实际支持，自身组织自尊得到提升，开展反馈寻求所要付出的心理代价随之降低，探究性反馈寻求行为随之增多，员工整体的反馈寻求行为水平也同步上涨。

DHRM 感知继续向上提升之后，个体会产生心理层面的饱和状态，资源能够带来的赋能增益会慢慢缩减。与之相对，社会债务感、对评价的担忧带来的心理消耗却在快速变大。一旦心理负担带来的消耗，超过资源赋能带来的收益，二者就会出现此消彼长的分化。员工的心理关注点也随之转变，不再优先考虑获取成长资源，转而把自我保护放在第一位，总体反馈寻求行为在抵达高点之后便开始下滑。

来到倒 U 曲线的下行区间，负担路径会成为主导力量。处理焦虑情绪与心理压力会挤占大量认知精力，探究性反馈寻求会明显减弱。一部分员工还会继续做出防御性质的反馈寻求，情况严重时，还会直接采取反馈规避。这条倒 U 曲线，并不是自变量直接带来的结果，而是赋能、负担两条中介路径共同叠加形成的间接非线性效应。探究性反馈寻求大体表现为先上升、后回落；防御性反馈寻求则会跟随 DHRM 感知增强持续走高。两类行为共同组合，最终形成总体反馈寻求行为的倒 U 变化特征。

命题 3：赋能路径与负担路径动态博弈，使得 DHRM 感知与员工总体反馈寻求行为之间呈倒 U 型关系；探究性反馈寻求表现为先升后降，防御性反馈寻求随 DHRM 感知提升逐步增强。

（4）中庸思维对 DHRM 感知非线性效应的调节作用

在此双路径悖论模型当中，中庸思维作为个体处理矛盾张力的稳定认知特质，会对上述倒 U 型主效应发挥全局性的调节作用。本研究引入本土成熟构念中庸思维（吴佳辉、林以正，2005）。这里需要着重说明：中庸思维无法彻底消除 DHRM 带来的负担感，悖论本身的矛盾张力客观存在。它改变的是个体处理张力的认知模式，也就是“执两用中”，接纳矛盾共存的现实，以此调整压力所引发的行为后果。

高中庸思维水平的个体，更擅长平衡赋能收益与负担压力之间的冲突关系，调和两条路径博弈过程当中产生的内在张力。高中庸思维的员工具备整体性视角，可以同时接纳组织发展资源与隐性成长期待这一组共生矛盾。不会简单把 DHRM 感知片面解读为纯粹恩惠，或是纯粹压力，提升心理层面对悖论张力的耐受程度，稳固赋能路径的作用效果。高中庸思维的员工，会以长远

动态视角看待社会交换关系，不会将组织投入催生的债务感视作生存威胁，反而把它当成成长契机；同时更擅长调配自我心理资源，减少因盲目迎合组织期待造成的心理资源耗竭。继而改变发展型人力资源管理实践感知与员工反馈寻求行为之间倒 U 曲线的陡峭程度与拐点位置：一是拐点右移，负担感被触发的阈值抬升，倒 U 峰值出现在 DHRM 感知更高的位置；二是曲线走势趋于平缓，越过临界点之后，行为下降幅度得到缓冲。

命题 4：中庸思维调节 DHRM 感知与反馈寻求行为之间的倒 U 型关系。相较于低中庸思维员工，高中庸思维员工的倒 U 型关系更加平缓，其拐点出现在更高水平的 DHRM 感知位置。

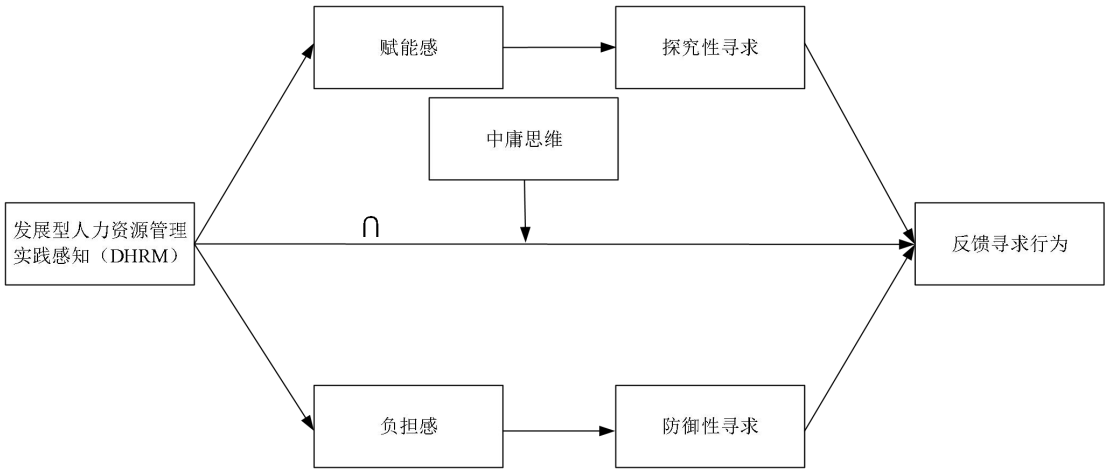


图 1 发展型人力资源管理实践感知影响员工反馈寻求行为的双路径悖论模型

注：“∩”代表发展型人力资源管理实践感知对总体反馈寻求行为的倒 U 型非线性效应；中庸思维对上述倒 U 型主效应发挥整体性调节作用。

4 研究结论、理论贡献、管理启示和展望

4.1 研究结论

针对发展型人力资源管理实践“高投入- 低产出”的现实矛盾，本研究立足于悖论理论，整合自我决定理论、社会交换理论与资源保存理论，从员工个体心理感知层面开展理论推演，搭建起 DHRM 感知影响员工反馈寻求行为的双路径悖论分析框架，对 DHRM 感知同源共生的赋能与负担双重内在属性做出系统性阐释。

本研究得出的系列论断均为理论层面的逻辑推演，有待后续实证予以检验。首先，DHRM 感知并非单向的正向激励因素，而是内嵌“资源供给 — 成长期待”的悖论统一体。同一套组织发展管理举措，会在员工心理层面同步催生赋能感与负担感两种心理状态，二者同源共存，并非简单的群体分化结果。赋能感依托资源供给激活员工内在成长动机，推动员工开展以能力提升为目标的探究性反馈寻求；与之相对，当员工感知到组织附加的成长期待时，互惠逻辑诱发的社会债务感会逐步形成负担感，进而驱动以印象管理、风险规避为导向的防御性反馈寻求，极端情境下还会诱发反馈规避行为。

其次，赋能路径与负担路径两条心理传导路径在动态博弈中，共同塑造 DHRM 感知与员工总体反馈寻求行为之间先升后降的倒 U 型非线性关系。在 DHRM 感知处于较低至中等水平阶段，

赋能带来的心理增益占据主导，总体反馈寻求行为随之提升；随着 DHRM 感知持续升高，负担引发的心理耗竭不断累积，逐步抵消赋能带来的积极效应，当越过个体心理阈值之后，总体反馈寻求行为将出现回落。倒 U 型关系并非由自变量直接作用形成，而是探究性反馈寻求、防御性反馈寻求两类动机导向的行为此消彼长叠加后产生的间接效应。

再次，本土认知构念中的中庸思维能够对上述倒 U 型主效应发挥整体性调节作用。中庸思维不会消除 DHRM 感知自带的“资源—压力”悖论张力，但可以改变个体处理矛盾冲突的认知模式。高中庸思维的员工更能够接纳资源供给与成长压力共生的现实，抬升负担感被激活的心理阈值，推动倒 U 型曲线拐点向更高 DHRM 感知水平移动，同时缓和曲线下行阶段的衰减程度，弱化高感知水平带来的负面行为后果。

最后，本研究也进一步厘清了模型成立的前置边界。只有当员工激活社会交换的互惠认知时，DHRM感知的负担路径才能够有效形成；若员工将培训、发展机会完全视作组织理应提供的固有福利，互惠债务感知难以生成，则负担路径会显著弱化，DHRM感知与反馈寻求行为更可能呈现线性正向关联。与此同时，本模型将反馈规避视作高压情境下的衍生结果，并未将其纳入核心结果变量，若样本中反馈规避占比过高，模型的解释效力会受到约束。

4.2 本研究的理论贡献

依托悖论理论搭建起 DHRM 感知作用于员工反馈寻求行为的双路径分析框架之后，有必要与已有相关研究展开理论对话，厘清本模型与过往人力资源双面效应研究的核心分野（Pierce & Aguinis，2013；唐春勇等，2021）。

过往针对 DHRM“过犹不及”现象的多数实证研究，大多直接检验自变量与结果变量之间的倒 U 关系，较少打开背后的中介黑箱，对倒 U 效应形成的并行心理过程缺少深入剖析（Pierce & Aguinis，2013）。不少双刃剑相关研究还将正负效应归属于不同子样本，认为一部分员工只接收资源，另一部分员工只承受压力。与之不同，本研究立足于同一个体内部心理冲突，强调赋能感与负担感同源共生，来自 DHRM 感知自带的内在悖论张力，而非群体分化（Smith & Lewis，2011）。同一个员工在接收到组织给予的培训、晋升机会等发展资源的同时，也会同步捕捉到组织暗含的成长期待，收益获取与心理压力属于同一实践带来的一体两面，这正是悖论解释框架区别于普通双刃剑视角的核心增量。

两条中介路径带来动机层面的异化，也可以解释管理实践中一类容易被忽视的现实：有些员工频繁向领导、同事索要反馈信息，并不代表其真实成长动机充足，该行为有可能只是内心压力催生的印象管理手段（Anseel et al.，2015；贾建锋等，2024）。本研究没有将中庸思维简单处理为单一的压力缓冲因子，即并不假定它可以彻底消除员工内心的负担感，而是将其理解为个体看待冲突的整合认知框架（吴佳辉、林以正，2005；Smith & Lewis，2011）。这就意味着 DHRM 感知自带的“资源—压力”悖论客观存在，不会因为个体认知特质而消失；中庸思维真正发挥作用的地方，是重塑个体面对共生矛盾时的心理响应模式，由此改变倒 U 曲线的拐点位置，以及临界点

之后的下行衰减斜率。这样的处理方式跳出传统压力研究当中“调节变量只削弱负向路径”的固化思路，实现本土文化构念与西方悖论理论的融合对接。

结合上述理论对话与机制推演，本研究尝试从新的角度拓展发展型人力资源管理领域的理论认识。借助悖论理论，重新诠释 DHRM 感知的双面效应，跳出传统、简单的双刃剑分析范式（Smith & Lewis，2011；唐春勇等，2021）。过去围绕 DHRM 非预期后果开展的研究，大多把正向结果、负向结果当作两套互不干涉的后置效应。本研究强调赋能收益与心理压力内嵌于 DHRM感知本体，二者同源共存，拓展了发展型人力资源管理的理论分析边界。与此同时，研究整合资源保存理论与社会交换理论，梳理出“资源供给—互惠债务生成—心理资源耗竭”完整微观心理传导链条，为本领域理解该“过犹不及”现象提供整合的微观心理解读视角（Gouldner，1960；Hobfoll，1989；Bolino et al.，2015）。

本研究也补充了对反馈寻求行为的相关研究。Anseel 等（2015）的元分析已经指出，个体开展反馈寻求，需要同时权衡行为收益与心理成本。但不少实证研究依旧将反馈寻求作为单一聚合变量开展检验，忽略行为背后的动机异化问题。本研究区分探究性反馈寻求与防御性反馈寻求两类类型，解释了“反馈寻求频次高，不等于员工成长导向强”这一现实矛盾，回应了学界针对反馈寻求动机异质性开展深化研究的呼吁（贾建锋等，2024）。此外，本研究还搭建起本土中庸思维构念与西方组织悖论研究之间新的对话切入点。现有悖论理论文献大多根植于西方管理情境，较少引入本土化个体认知变量（Smith & Lewis，2011）。本研究将中庸思维设定为针对整体悖论主效应的调节变量，而非局限于某一条中介路径的缓冲因子，展示本土文化认知如何塑造员工面对管理悖论张力时的行为选择（吴佳辉、林以正，2005），为中国本土情境下人力资源非预期效应研究提供新的分析视角。

4.3 理论边界与约束条件

本研究属于纯理论推演建构，提出的全部论断存在明确适用边界，厘清约束条件，可以避免将本理论模型做无限制泛化解读。

首先，本模型成立的前置前提：组织推行 DHRM 实践时，员工能够激活社会交换视角下的互惠逻辑。倘若员工将培训、职业发展机会完全视作组织理应提供的固有福利，内心不会生成互惠债务感知，负担路径就会被显著弱化。在该类情境下，DHRM感知和反馈寻求行为之间，便很难出现倒 U 型关系，更有可能表现为线性正向关联。

其次，本研究核心因变量聚焦总体反馈寻求行为。虽然区分探究性、防御性反馈寻求，但反馈规避仅仅被视作高负担感情境下的极端衍生结果，没有纳入核心结果变量。后续开展实证检验工作时，如果调研样本内部反馈规避行为占比过高，本模型整体解释效力将会受到制约。

最后，中庸思维仅属于个体认知层面的调节因素。本模型暂未纳入领导风格、团队容错氛围、组织文化等组织层面情境变量。组织内部高容错文化、低绩效压迫氛围，同样能够缓冲悖论张力带来的消极行为后果，上述情境因素，均可作为后续研究重要拓展边界。

4.4 管理启示

企业应当摒弃“发展投入越多，激励效果越好”的惯性认知，做好发展资源的“剂量控制”，搭建员工心理负荷动态关注机制。需要关注员工个体心理承受阈值，尽可能维持赋能带来的边际收益高于负担带来的边际损耗，规避过度供给发展资源诱发的社会债务感。人力资源实务层面，切忌不加区分地向全体员工堆砌培训、晋升机会，结合员工岗位特征、心理状态差异化配置发展资源，防止发展型管理实践异化为束缚员工的心理枷锁。

组织还需要构建容错导向的成长环境，弱化发展资源背后隐含的强制回报预期。组织需要向员工清晰传递：培训与发展机会属于组织给予的支持，而非员工“必须偿还的恩惠”。适度弱化发展性反馈与绩效考核之间的强绑定关联，降低员工的评价顾虑，减少防御性反馈寻求这类偏重印象管理、轻能力提升的行为。例如，企业可以借助制度宣导、上下级日常沟通反复强调发展机会的支持属性，弱化“拿到资源就要产出更高绩效”这类心理暗示。

在人才选拔与内部培育过程当中，组织可以适度关注中庸思维这类看待冲突的认知特质，除考察专业能力指标之外，留意员工看待冲突的整合认知能力。具备高中庸思维的员工，更能够在资源供给与心理压力并存的组织环境下维持可持续的主动工作行为。当然也必须看到，中庸思维不能当作化解一切管理问题的个体解药，组织层面制度优化，依旧是消解悖论张力的根本抓手。

4.5 研究局限与未来研究方向

发展型人力资源管理，本质上讲究平衡的艺术。依托悖论理论，本研究搭建一套整合理论框架，提出 DHRM 感知既能够成为助推员工成长的有力支撑，一旦逾越个体心理阈值，也会转化为沉重的心理负担。DHRM 感知可以同步唤起赋能感与负担感两类心理状态，分别驱动探究性反馈寻求与防御性反馈寻求；两条路径持续博弈，共同催生 DHRM 感知对总体反馈寻求行为的倒 U 型作用规律。作为个体认知特质，中庸思维能够调节这一非线性关系，推动倒 U 曲线拐点右移，缓和临界点之后的行为衰减。

本研究属于纯理论建构，存在自身固有局限，全部论断均来自逻辑推演，尚未经过实证数据检验。未来可以开展实证研究，对本研究推演得出的双路径悖论模型及其非线性效应进行定量检验。可通过问卷调研收集一线员工数据，验证发展型人力资源管理实践感知经由赋能感、负担感两条路径作用于反馈寻求行为的传导机制，检验倒 U 型主效应以及中庸思维的整体调节效应是否成立。结合前文梳理的理论边界条件，后续还可以进一步考察领导风格、团队容错氛围等组织层面变量，对 DHRM 感知—反馈寻求行为研究框架的边界约束效应，进一步丰富发展型人力资源管理双面效应领域的研究积累。除实证检验本研究模型之外，后续理论研究还可以进一步对比不同悖论理论分支，比较“权衡视角”与“悖论共生视角”在人力资源研究场景下的解释力差异。

参考文献

贾建锋，葛羿京，焦玉鑫。有求必应，还是相“机”而动？员工反馈寻求行为对上级发展性反馈的影响机制研究，管理工程学报，2024，38 (6)：13-24。

唐春勇，李亚莉，赵曙明。发展型人力资源管理实践研究：概念内涵、量表开发及检验，南开管理评论，2021，24 (4)：85-97。

吴佳辉，林以正。中庸思维量表的编制，本土心理学研究，2005，(24)：247-300。

Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., et al. (2015). How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. Journal of Management, 41(1), 318-348.

Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. Organizational Behavior and Human Performance, 32(3), 370-398.

Bacharach S B. Organizational theories: Some criteria for evaluation[J]. The Academy of Management Review, 1989, 14（4）:496-515.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.

Bolino, M. V., Hsiung, H. H., Harvey, J., et al. (2015). "Well, I'm tired in my work, but I feel good inside": The effects of job demands and resources on employee wellbeing. Journal of Applied Psychology, 100(3), 775-789.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. Psychological Bulletin, 125(6), 627-668.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227-268.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. American Sociological Review, 25, 161-178.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. American Psychologist, 44(3), 513-524.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., et al. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. Academy of Management Journal, 55(6), 1264-1294.

Morrison, E. W. (2002). Information seeking within organizations. Human Communication Research, 28(2), 229-242.

Pierce, J. L., & Aguinis, H. (2013). The too-much-of-a-good-thing effect in management. Journal of Management, 39(2), 313-338.

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. Academy of Management Review, 36(2), 381-403.

Tsui, A. S. (1984). A role set analysis of managerial reputation. Organizational Behavior and Human Performance, 34(1), 64-96.

Empowerment or Burden? Research on the Paradox Mechanism of Perceived Developmental Human Resource Management Practices Influencing Employees' Feedback-Seeking Behavior —— A Theoretical Framework Based on Symbiotic Tensions

Liu jijun[1] Yao siqin[2*]

Abstract

The continuous appreciation of human capital is a vital guarantee for enterprises to maintain sustainable competitiveness in the knowledge-economy era. To clarify the nonlinear mechanism through which perceived developmental human resource management practices influence employees' feedback-seeking behavior, this study adopts a paradox perspective and introduces Zhong-yong thinking as an indigenous boundary-condition variable. It analyzes the symbiotic paradoxical attributes of perceived developmental human resource management practices rooted in "resource supply-growth-related expectations". It conducts theoretical deduction along two parallel psychological paths of empowerment sense and burden sense. This paper constructs a dual-path paradox model describing how perceived developmental human resource management practices affect employees' feedback-seeking behavior, explains the formation mechanism of the inverted-U-shaped nonlinear effect between the independent variable and overall feedback-seeking behavior, and discusses the holistic moderating effect of Zhong-yong thinking on this main effect. This research broadens the research horizon for nonlinear outcomes of developmental human resource management, and also offers theoretical implications for organizations to balance the dual influences stemming from empowerment-oriented human resource management. This paper is developed through pure theoretical deduction, and the relevant inferences await subsequent empirical tests.

Keywords: Perceived developmental human resource management practices; Feedback-seeking behavior; Double-edged-sword effect; Paradox theory; Zhong-yong thinking