

服从会带来好绩效吗? 心理权利感的中介作用 及沟通开放性的调节作用

吴坤津, 宋一晓

(广东财经大学 人力资源学院, 广东 广州 510320)

摘要: 服从被认为能够较好地提高组织的运作效率, 因而许多企业非常强调员工的服从, 但服从所带来的消极影响同样也不容忽视。基于自我决定理论, 文章采用问卷调查法, 利用两个时间点收集了88名领导以及594名员工的配对数据, 探讨了员工表现出服从行为后可能产生的消极影响。研究发现: 员工表现出服从行为后, 会产生心理权利感; 服从行为通过心理权利感降低了员工的任务绩效; 团队的沟通开放性调节了服从行为与心理权利感之间的关系, 即沟通开放性较高时, 服从行为对心理权利感的正向影响减弱; 同时, 沟通开放性也调节了服从行为通过心理权利感影响任务绩效的中介效应。研究结论扩展了对员工服从行为消极影响的认识, 同时也为干预这一消极影响提供了理论支持。

关键词: 服从行为; 心理权利感; 任务绩效; 沟通开放性

中图分类号: F270 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-2154(2023)01-0015-11

DOI: 10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2023.01.002

Can Obedience Lead to Good Performance? The Mediating Role of Psychological Entitlement and the Moderating Role of Communication Transparency

WU Kunjin, SONG Yixiao

(School of Human Resource, Guangdong University of Finance and Economics, Guangzhou 510320, China)

Abstract: As obedience is considered to be able to facilitate coordination and operational efficiency, many companies stress the obedience of employees. However, we cannot ignore the negative impacts of obedience. Based on the self-determination theory, this study empirically examines the negative impacts of obedience behavior. By using multi-phase & multi-level data from 594 employees in 88 teams, we determine that employees' obedience behavior can affect task performance negatively and indirectly via psychological entitlement. Furthermore, communication transparency weakens the positive relationship between obedience behavior and psychological entitlement. We also find communication transparency can moderate the indirect effect of obedience behavior on task performance through psychological entitlement. Under conditions of low communication transparency, facilitations in psychological entitlement can explain why obedience behavior would result in low task performance. These findings expand the understanding of the negative impacts of employees' obedience behavior, and also provide theoretical support for intervening in this negative impact.

Key words: obedience; psychological entitlement; task performance; communication transparency

收稿日期: 2022-06-02

基金项目: 国家自然科学基金青年项目“阳儒阴法: 家长式人力资源管理对员工工作结果的多路径影响研究”(71902037); 广东省基础与应用基础研究基金区域联合基金—青年基金项目“绿色人力资源管理实践的影响因素及其积极效用: 一项跨层次追踪研究”(2019A1515110683)

作者简介: 吴坤津, 男, 副教授, 管理学博士, 主要从事人力资源管理研究; 宋一晓(通讯作者), 女, 讲师, 管理学博士, 主要从事组织行为与人力资源管理研究。

一、引言

受新冠肺炎疫情以及诸多结构性因素影响,如劳动力短缺、供应链中断、通胀压力上升等,企业的正常生产秩序受到极大挑战。在这种复杂严峻和资源有限的环境下,员工的服从有助于达成企业内部更高的运营效率和更有效的协作^[1-2],进而获得更好的企业绩效^[3]。

服从一直被认为具有独特的管理价值。虽然许多参与式的管理实践和决策机制被不断地引入中国管理情境,但是大量的企业依然奉行服从。值得关注的是,一味地强调员工服从可能也会带来一系列不良后果。例如,迫于服从的压力,员工会因为企业的非伦理要求而表现出非伦理行为或不道德行为^[4]。同时,服从一般表现为较低的工作自主性或者工作控制感,致使员工产生焦虑、压力、离职倾向等^[5-6]。服从行为往往由强烈的控制性动机所驱动^[7-8],当员工受到控制性动机驱动而去表现出某些具体行为时,将会引发心理权利感。例如,员工因外部动机的驱使而表现出组织公民行为时,会产生心理权利感^[9]。心理权利感在工作场所当中普遍存在,并且会对员工的行为产生负面影响,如降低工作绩效^[10-11]、导致越轨行为^[12]、反生产行为^[13]和非伦理行为^[14]。

然而,目前研究少有探讨员工表现出服从行为之时的心理需求及由此所诱发的一系列后续行为。鉴于服从行为是组织要求员工表现出来的一种重要的日常工作行为,探讨服从行为缘何产生负面效应以及何时产生负面效应将有助于更全面地理解服从行为,并为降低其负面效应提供干预。本研究将基于自我决定理论来探讨服从行为和心理权利感之间的关系^[5-6,15]。自我决定理论将个体的动机划分为控制性动机(个体的行为表现是因为内部或外部的压力,如自我价值的体现、避免愧疚、外部奖励或避免惩罚)和自主性动机(个体的行为是自主意志的选择)^[5]。不同的动机将对员工的情绪、态度和行为产生不同的影响。员工表现出服从行为时,往往是受到权威的命令要求^[16]等外部因素所驱动。根据自我决定理论,当员工的行为是基于控制性动机所产生时,将会产生强烈的获得补偿或受到肯定的外部需求^[5,17],但是服从行为并非等同于真实的绩效水平,因而,基于服从行为产生的对回报的主观预期将可能引发心理权利感^[18]。

因此,本研究将首先探讨员工服从行为对心理权利感的影响。基于自我决定理论,本研究认为员工服从行为会使员工产生自己应该获得更多回报和优待的认知,进而诱发员工的心理权利感。其次,本研究进一步探讨心理权利感在员工服从行为与任务绩效之间的中介作用。心理权利感预示了员工对回报具有夸大的期望,而这种期望往往不能够得到回应和满足,这将导致员工主观地认为他们与领导或组织之间的互惠关系已经破裂,不愿意全身心地投入到工作当中^[10],进而降低工作绩效。最后,本研究将进一步关注这一消极链条中的干预措施。已有研究表明,增强沟通可以使员工明确工作绩效与奖励之间的关系,避免员工对绩效结果和工作行为的关系产生模糊的认知,从而降低员工的心理权利感^[19]。因此,本研究引入沟通开放性作为调节变量,探讨沟通开放性在员工服从行为与心理权利感之间的调节作用。

二、理论分析与研究假设

(一) 服从行为

关于服从行为的研究最早源于 Milgram 的服从实验^[20],该实验测试了人们对权威的服从意愿。随后,在社会心理学的研究中,越来越多的学者基于服从行为的内涵及其特征对服从行为进行了定义,如表1所示。虽然不同的学者对服从行为的定义不同,但是基本可以看出其共同之处在于,命令是服从行为的核心驱动要素^[7]。在工作中,下属往往也会将他们的工作描述为“执行命令”和“按领导的方式做事”^[21]。在领导和下属的关系中,领导的权威命令会促使员工表现出服从行为^[22-25]。服从行为的压力主要来自外界,是一种被动行为,具有强制性^[26]。员工往往因为害怕失去资源^[27]、受到惩罚^[24,28]而表现出服从行为。这种由外界的明确要求所驱动的行为预示着下属较低自我控制感。因此,服从行为是一种基于控制性动机的行为。

表1 服从行为的定义

学者	定义
Kassin等,2017	权威命令所引起的行为改变 ^[16]
Turner,2005	在权威命令下执行某一行为的一种社会影响形式 ^[29]
金盛华,2010	行为的引发具有强制性,命令者与服从者之间通常有着规定性的或强迫性的社会角色关系,人们服从的理由是外在的 ^[30]
侯玉波,2018	服从是指在他人的直接命令下做出某种行为的倾向,很多时候人们会服从地位高的他人或权威的命令 ^[31]
孙时进,2011	服从是受他人和群体压力,被迫做出附和规范和他人意志的行为,其显著特点是压力更具有强迫性 ^[32]
万明钢和刘显翠,2013	服从行为是在他人的命令、要求之下完成的,而且伴有或多或少的不满意、不情愿等否定性情绪的行为 ^[26]
黄希庭,2004	服从是指个体遵守规则,或屈从于权威组织、权威人士发出的明确的指示、命令而行动 ^[33]

中国情境下,个体的权威导向预设了高位者和低位者之间的义务和权利^[34]。处于低位者需要表现出服从与忠诚,以得到高位者的庇护或避免惩罚;而处于高位者则有要求下位者服从的权利,但同时承担了庇护下位者的义务。在这种双向的义务和权利中,服从是下位者的一种角色代入,通过履行自己作为下位者的义务,而获得上位者更多的资源分配或者避免惩罚。因此,尽管在中国高权力距离的情境下,个体的权威导向会使员工倾向于表现出所谓的服从的自觉性,但是从动机上来讲,服从行为依然是由强烈的控制性动机所驱动。

(二) 服从行为与心理权利感

已有研究主要从两个视角探讨心理权利感。基于人格视角的研究将心理权利感视为自恋型人格的一种构成要素^[35-37];另一视角则将心理权利感视为会被个体经验所激发的潜在特质^[37-39]。本研究采用第二种视角,将心理权利感定义为忽视绩效或互惠规则而期望得到特殊待遇或者奖励的一种心理特质^[35,40]。心理权利感的产生并非直接来源于他们对真实绩效水平的感知或者客观的对等交换,而是基于主观的评价^[18],当个体认为自己没有得到应有的回报时,可能引发心理权利感^[18-19]。

对员工来讲,服从行为意味着需要在上级的权威和命令下行动,具有一定的强制性。从动机的角度来看,服从行为是一种基于控制性动机的行为,即个体表现出服从是因为内部或外部的压力,如自我价值的体现、避免愧疚、外部奖励或避免惩罚。基于控制性动机的个体往往迫切需要外部的反馈来消除内外部压力,注重通过外在回报和补偿来肯定自身的价值或避免内疚,并且会对回报更加敏感和更具有防御性^[5,17]。当员工表现出服从行为时,他们会认为自己是丧失自我决定感为代价来毫无保留地执行上级的命令,因此,迫切地需要获得回报和补偿,以证实自己的这种“牺牲”是有价值的。因此,尽管服从行为本身并不一定跟绩效水平有着必然的联系,但表现出服从行为的下属在心理上会觉得有权从组织获得某种形式的补偿,产生需要获得额外回报的感受,从而引发其心理权利感^[9,41]。与此同时,员工通过表现出服从,在行为上始终与上级的要求保持一致,他们会认为是对上级毫无保留地支持,是向上级表现出了忠诚。强烈的控制性动机将使他们迫切需要获得上级或组织所提供的额外的回报和奖励,来对他们的忠诚做出肯定。这种并非来自真实绩效水平的感知,将使他们在表现出服从后产生需要获得特殊对待的感受,进而产生心理权利感^[9,41]。基于此,本研究提出如下假设:

H1:服从行为显著正向影响员工心理权利感。

(三) 心理权利感的中介作用

基于上述服从行为影响员工心理权利感的假设,高心理权利感的员工认为他们付出了更多,理应得到补偿或者是额外的奖励^[42]。但是这种期望往往是他们的一厢情愿,他们不切实际的期望不太可能被组织满足^[43]。因此,下属倾向于认为组织没有履行雇佣关系中的对等义务^[35],从而使高心理权利感的员工消极地看待他们与组织的关系,主观地认为在这样一种不对称的关系中,自己也没有回报组织的义

务^[13,42,44]。已有研究也表明,高权利感将导致较高的离职意愿^[45]和较低的工作满意度^[46]。由于高心理权利感的员工对回报的过高期望往往得不到满足,将导致他们产生受到不公正对待的感受,降低了他们互惠的意愿,从而导致高心理权利感的员工不太愿意将认知的、身体的和情感的资源投入到工作当中^[10],降低了其工作绩效^[10-12]。

综上所述,员工表现出服从行为后,会认为他们应该得到优待,而较少考虑实际的绩效水平,但是这种膨胀的期望往往不会得到满足,这将使得他们在工作中减少付出,从而导致较低的工作绩效。本研究提出如下假设:

H2:心理权利感在服从行为与任务绩效之间起中介作用。

(四) 沟通开放性的调节作用

沟通开放性是指“下属对领导者倾听、跟进、提出建议和采取行动的集体感知”^[47]。依据已有研究^[47],本研究将在团队层面分析沟通开放性的调节作用。

以往研究侧重于探讨员工心理权利感产生后,管理沟通对其消极影响的缓解作用^[48],即管理沟通有助于减少员工对评价机制的模糊认知,缓解高心理权利感的员工认为他们理应获得更多回报的倾向^[15,19,48],进而减弱心理权利感产生的消极影响^[19,48-49]。与以往研究侧重于探讨管理沟通与心理权利感的交互作用不同^[48],本研究回溯了这一路径,将重点放在关系链条的前端,探讨管理沟通是否可以预先缓解员工心理权利感的形成。

已有研究指出,旨在减少模糊性^[19]或增加行为内在价值^[9]的管理策略有助于减少员工心理权利感的产生。首先,开放性的沟通能够有效降低员工对服从行为与绩效评价之间关系的模糊认知。沟通开放性包括了及时的反馈^[50],可能会减少员工不准确的认知和夸大的期望^[49]。这是因为领导者通过开放性的沟通向员工传递了明确的信号,告诉他们应该做什么,需要怎么改进,下属的责任会被明确,并得到关于绩效的反馈。因此,开放性的沟通有助于降低员工将服从行为等同于完成了核心工作任务而不考虑实际绩效的可能性。此外,开放沟通的主管不仅提供建议,而且还询问下属的信息,并跟进下属的建议^[50]。这种双向沟通可以使上级和下级建立良好的纽带,保持期望一致^[51],从而使下级充分理解所分配的任务和绩效标准。因此,在服从的过程中,开放性沟通使员工明确职责,减少对自身行为的解释偏差,有助于减少因表现服从行为所产生的心理权利感。

其次,强调行为的内在价值,也可以缓解心理权利感的形成^[9]。在开放性的沟通中,领导者会要求下属提供信息,并根据下属的建议采取行动^[50-52]。通过这种双向的沟通方式,下属会感觉到他们的信息和建议被承认和考虑,这将有助于激发自我决定感的产生,使下属的动机由控制性向自主性转化。与单纯受外部因素所激发不同,他们可能会关注到服从行为的内在价值,从而降低心理权利感的产生。基于此,本研究提出如下假设:

H3:沟通开放性在服从行为与心理权利感之间起调节作用,即当沟通开放性水平较高时,服从行为对心理权利感的影响将减弱。

(五) 被调节的中介

在上述论证中,本研究假设服从行为通过心理权利感间接影响员工的任务绩效,沟通开放性调节了服从行为与心理权利感之间的关系。在此基础上,我们进一步假设,沟通开放性调节了心理权利感在服从行为与任务绩效之间的中介作用,即有调节的中介作用。当团队的沟通开放性程度越低时,服从行为对心理权利感的促进作用会更强,员工会更加地感觉到自己表现出服从行为之后理应得到优待,然而这种夸大的期望并不会得到满足,因而较强的心理权利感的员工将感觉自己与上级或组织的互惠关系被打破,从而降低自己对工作的投入程度,进而导致较低的任务绩效。反之,较高的沟通开放性将使员工的工作职责和反馈信息得到充分的沟通,有助于降低员工对行为和结果之间关系的模糊认知,并使员工关注到服从行为的内在价值,从而削弱心理权利感的产生,使员工更好地聚焦工作任务本身,降低服从行为通过心理权利感对任务绩效产生的负面影响。因此,我们假设:

H4:沟通开放性调节了服从行为通过心理权利感影响任务绩效的中介效应。

综上,本研究的研究模型如图1所示。

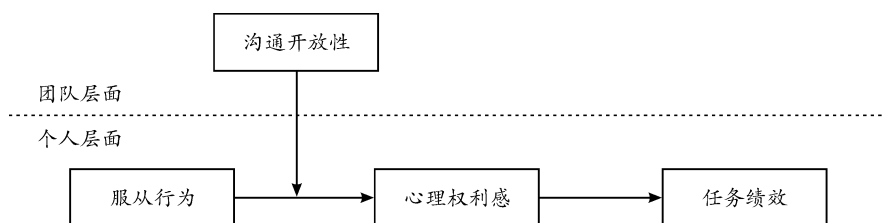


图1 研究模型

三、研究设计

(一) 研究样本

本研究采用多来源、多时间点的取样方式来收集数据,在广东的4家制造业企业收集问卷,每个企业发放200份问卷。在调研过程中,我们首先向被试者提供了一份声明,告知被试者所填写的信息均会保密,并且数据仅用于学术研究。其次,为了更好地配对样本,我们对问卷进行了编码,并为每位参与者提供了信封,填写问卷后自行密封提交给研究团队。本研究分两个时间点收集数据。在第一个时间点,下属评价自己的服从行为、领导的沟通开放性和人口统计学变量,包括性别、年龄、受教育程度和工作年限。在第二个时间点(两周后),下属评价自身的心理权利感,其直接上级评价该下属的任务绩效。从两个时间点以及不同来源收集数据,有助于减少共同方法偏差^[53]。本研究最终获得88位领导填写的有效问卷以及594份有效的下属问卷,总体回收率为74.25%。

在样本结构方面,被试者75.60%为男性,平均年龄为31.76岁($SD = 5.45$),平均工作年限为6.33年($SD = 3.61$)。在受教育程度方面,14.30%为高中及以下,41.60%为专科,42.90%为本科,1.20%为硕士研究生及以上。在评价员工的88位直接上级方面,90.90%为男性,平均年龄和平均工作年限分别为36.00岁($SD = 4.51$)和8.42年($SD = 3.15$)。

(二) 变量测量

本研究的量表均采用在中国本土管理情境中使用过的成熟量表。这些量表具有良好的信度和效度。除了控制变量,所有的量表均采用Likert 7点量表进行评价(1 = 非常不同意,7 = 非常同意)。

1. **服从行为**。员工的服从行为采用郑伯坝和姜定宇开发的主管忠诚量表中服从不二这一维度^[54],一共有4个题项,用以测量员工对上级所表现出的服从行为。测量题项如“即使不同意主管的做法,我还是会服从他的决定”。

2. **沟通开放性**。沟通开放性采用Rogers的量表^[50],原始量表一共13个题项,测量了上级与下级,以及同事之间的沟通方式。本研究借鉴已有研究的做法,选取9项测量上下级之间沟通开放性的条目,并将个体层面的数据聚合至团队层面,用以衡量员工对沟通开放性的集体感知^[47]。测量题项如“上级主动向下级询问建议”。在将下级的评价聚合至团队层面前,本研究计算了 $ICC(1)$ 、 $ICC(2)$ 以及 r_{wg} 以判断聚合是否合适^[55]。 $ICC(1)$ 、 $ICC(2)$ 以及 r_{wg} 的中位数分别为0.11、0.46和0.96。一般而言, $ICC(2)$ 需要达到0.70的水平^[56],但是如果 r_{wg} 较高且组方差显著,该变量依然适合聚合至群体层面^[57]。在本研究中, r_{wg} 在0.83至0.99之间,组内一致性相对较高,F检验显著 $[F(87, 506), p < 0.01]$ 。同时,与已有研究相比^[58-59],本研究的 $ICC(2)$ 值处于可接受的水平。因此,本研究将个体评价的沟通开放性聚合至团队层面。

3. **心理权利感**。心理权利感采用Campbell等开发的量表^[35],并借鉴Yam等的研究^[9]选择了适合中国情境的4个题项,测量题项如“我真心觉得我就应该比其他同事享受到更多的权利”。

4. **任务绩效**。任务绩效采用 Eisenberger 等的量表^[60],该量表包括4个题项,由员工的直接上级进行评价,测量题项如“该员工能满足工作的绩效要求”。

5. **控制变量**。在控制变量方面,本研究控制了个体层面员工的年龄(以年为计算)、工作年限(以年为计算)、性别(0 = 男性,1 = 女性)、受教育程度(1 = 高中及以下,2 = 中专,3 = 本科,4 = 研究生及以上)等,以减少这些变量对结果的影响。

(三) 分析策略

在本研究中,一名上级评价了多名下级的工作绩效,因此员工嵌套于团队当中。基于数据的嵌套特点,本研究采用多层次线性模型来检验研究假设^[61]。在分析中,我们对个体层面的变量进行组中心化(grand-mean centering),对团队层面的变量进行总值中心化(grand-mean centering)。在检验假设2时,我们采用 Bauer 等的方法^[62]来检验多层次中介效应。在检验假设3时,我们借鉴 Aguinis 等的方法^[63]来检验多层次交互效应,分别报告了零模型(null model)、随机截距和固定斜率模型(the random-intercept and fixed slope model)、随机截距和随机斜率模型(the random-intercept and random-slope model)以及多层次交互模型(the cross-level interaction model)。在检验假设4时,我们使用 Mplus 7.4来计算被调节的中介效应值的95%置信区间^[64]。

四、数据分析与结果

(一) 问卷效度检验

为了考察变量(服从行为、心理权利感、沟通开放性、任务绩效)的区分效度,本研究采用竞争模型比较的方法,比较分析了四因子模型、三因子模型、二因子模型和单因子模型。验证性因子分析具体结果如表2所示。研究结果表明,四因子模型各项拟合指标达到适配的标准,且优于其他竞争模型。

表2 验证性因子分析结果

模型	χ^2	df	CFI	TLI	RMSEA
四因子模型 ^a	483.86	183	0.94	0.93	0.05
三因子模型 ^b	963.65	186	0.85	0.83	0.08
三因子模型 ^c	1213.35	186	0.80	0.77	0.10
二因子模型 ^d	1673.69	188	0.71	0.67	0.12
单因子模型 ^e	2883.49	189	0.47	0.41	0.16

注:a为假设模型;b为服从行为与心理权利感合并为一个因子;c为心理权利感与任务绩效合并为一个因子;d为服从行为、沟通开放性、心理权利感合并为一个因子;e为服从行为、沟通开放性、心理权利感、任务绩效合并为一个因子。

(二) 描述性统计和相关性分析

各变量的均值、标准差,以及相关系数见表3。服从行为与心理权利感显著正相关($r = 0.19, p < 0.01$),心理权利感与任务绩效显著负相关($r = -0.26, p < 0.01$)。

表3 描述性统计结果与变量间相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 性别	1.24	0.43								
2. 年龄	31.76	5.45	-0.05							
3. 工作年限	6.33	3.61	-0.03	0.58**						
4. 受教育程度	2.31	0.72	0.00	-0.08	-0.06					
5. 服从行为	4.79	0.80	-0.13**	0.15**	0.13**	-0.03	(0.75)			
6. 沟通开放性	4.66	0.82	-0.07	0.11**	0.05	0.01	0.20**	(0.88)		
7. 心理权利	3.85	0.91	-0.16**	0.02	0.13**	-0.09*	0.19**	-0.02	(0.80)	
8. 任务绩效	5.94	0.58	0.02	0.06	0.02	0.06	0.09	0.12**	-0.26**	(0.88)

注: *、**分别表示 $p < 0.05$ 、 $p < 0.01$ (双尾检验),下同;对角线上括号内为内部一致性系数。

(三) 假设检验

假设1提出服从行为正向影响心理权利感。研究结果如表4所示,在控制了性别、年龄、工作年限、受教育程度后,服从行为对心理权利感有显著的正向影响($\gamma = 0.12, p < 0.01$; 随机截距和固定斜率模型),因此假设1得到验证。

假设2提出心理权利感在服从行为和任务绩效之间的关系起着中介作用。本研究采用 Monte Carlo 重复20000次的方法计算中介效应的95% 置信区间。结果表明,心理权利感的中介效应显著(间接效应 = -0.01 ; 95% CI[$-0.03, -0.01$]),因此假设2得到验证。

表4 HLM 分析结果

	心理权利感			
	零模型	随机截距和固定斜率模型	随机截距和随机斜率模型	多层次交互模型
截距项	3.83 ** (0.07)	3.83 ** (0.07)	3.83 ** (0.07)	3.83 ** (0.07)
个体层面				
性别		-0.08 (0.08)	-0.08 (0.08)	-0.07 (0.08)
年龄		-0.00 (0.01)	-0.00 (0.01)	0.00 (0.01)
工作年限		0.00 (0.01)	0.00 (0.01)	0.00 (0.01)
受教育程度		-0.06 (0.05)	-0.06 (0.05)	-0.04 (0.05)
服从行为		0.12 ** (0.04)	0.12 ** (0.04)	0.11 ** (0.04)
团队层面				
沟通开放性		-0.10 (0.15)	-0.09 (0.15)	-0.10 (0.15)
交互项				
服从行为 × 沟通开放性				-0.32 ** (0.10)
-2 log likelihood (FIML)	1417.47	1435.85	1435.83	1431.86

注:表中报告的为非标准化回归系数;括号内的值为标准误。

假设3提出沟通开放性负向调节服从行为和心理权利感之间的正向关系。如表4所示,服从行为与沟通开放性的交互项对心理权利感有显著的负向影响($\gamma = -0.32, p < 0.01$; 多层次交互模型)。同时,本研究通过简单斜率分析来进一步探讨交互项的表现形式。以沟通开放性的均值加减1个标准差作为分组标准,描绘在高沟通开放性和低沟通开放性的情况下,服从行为与心理权利感之间的关系,如图2所示。当团队的沟通开放性较高时,服从行为对心理权利感没有显著影响($t = -0.34, n.s.$) ($n.s.$ 表示不显著,下同),当团队的沟通开放性较低时,服从行为对心理权利感有显著正向影响($t = 4.18, p < 0.01$),因此假设3得到验证。

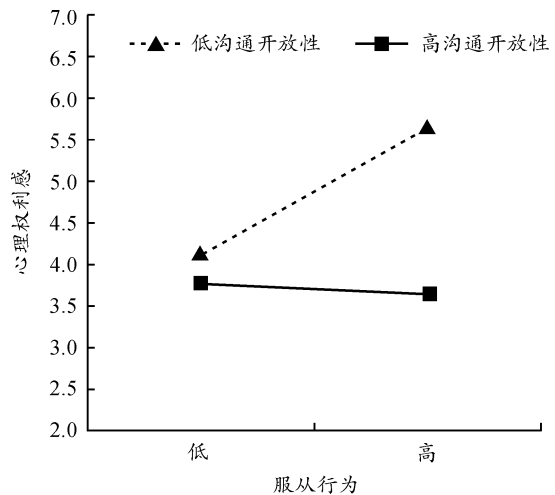


图2 沟通开放性在服从行为和心理权利感之间的调节作用

假设4提出沟通开放性负向调节服从行为通过心理权利感影响任务绩效的中介作用。如表5所示,被调节的中介效应结果表明,当沟通开放性较高时(均值加1个标准差),服从行为通过心理权利感影响任务绩效的间接效应不显著(间接效应 = $0.002, n.s.$; 95% CI[$-0.02, 0.02$]);当沟通开放性较低时(均值减1个标准差),服从行为通过心理权利感影响任务绩效的间接效应显著(间接效应 = $-0.030, p < 0.01$; 95% CI[$-0.05, -0.01$]);两者的差异为 0.032 , 95% 置信区间为[$0.01, 0.05$],差异显著,因此假设4得到验证。

表5 被调节的中介效应分析结果

调节变量:沟通开放性	任务绩效	
	间接效应	95%置信区间
+1SD	0.002	[-0.02, 0.02]
-1SD	-0.030	[-0.05, -0.01]
间接效应差异	0.032	[0.01, 0.05]

五、结果讨论与建议

本研究探讨了服从行为对员工任务绩效的影响及其作用机理。研究表明:服从行为诱发下属产生心理权利感进而降低其任务绩效,沟通开放性在这一过程中起调节作用。当团队沟通开放性较低时,下属的服从行为通过心理权利感降低任务绩效的中介效应显著;当团队沟通开放性较高时,上述中介效应不显著。

(一) 理论意义

本研究对服从行为、心理权利感和任务绩效等相关研究有较为重要的理论意义。

首先,本研究发现了员工的服从行为会对任务绩效造成负面的影响,为理解员工行为提供了一个新的视角。虽然大多数研究表明,员工的服从有利于提升运营效率和协作效率^[65-67],但是本研究认为员工的服从会诱发其心理权利感,并最终降低任务绩效。这在一定程度上填补了对员工行为的理解,拓展了服从行为对员工后续行为影响效应的研究。

其次,虽然已有研究表明,当员工以较高的控制动机去表现出组织公民行为时,会产生心理权利感^[9],但员工其他行为对心理权利感的作用效应尚不清楚。为此,我们研究了员工服从行为与心理权利感的关系及其边界条件。本研究基于服从行为的特点,证实了服从行为也会导致员工产生心理权利感,扩展了对于心理权利感前因的相关研究。

最后,本研究探讨了沟通开放性在服从行为和心理权利感之间关系的调节作用,发现了当团队沟通开放性较低时,服从行为越容易激发员工的心理权利感。这一研究结果揭示了服从何时会导致负面效应。尽管部分研究强调了管理沟通在减轻心理权利感的负面效应方面的重要性^[10,19],但少有研究将沟通作为一种干预心理权利感产生的前置因素。本研究关注了沟通的前置调节作用,即作为一种干预措施,沟通可以防止心理权利感的激发。研究结果证实,沟通开放性是预防员工心理权利感产生的有效手段。上级和下级之间的信息发送和接收行为有助于明确任务与绩效评价之间的关系和提高员工的自我决定感,有效降低员工在服从过程中心理权利感的产生,从而使员工能够更好地专注于任务。本研究丰富了心理权利感干预因素的相关研究。

(二) 实践启示

本研究为管理实践提供了一些启示。首先,研究结果强调了管理者关注服从行为阴暗面的重要性。员工在表现出服从的过程中,以丧失自我决定感为代价服从领导的决策和命令,导致在表现出服从行为后对回报有夸大的预期,心理权利感被激发,认为自己就是在做“领导认为对的”事情,无论实际结果如何,他们都应该受到优待,或者“没有功劳也有苦劳”。而现实中,考核结果才是决定员工薪酬分配的重要因素,因此,员工的这种优待期望往往无法被额外满足,从而形成一种被侵犯的感受。这种感受会使员工产生负面行为,给组织带来负面的影响。但是,在工作场所当中,要求员工服从是无可避免的,这就要求管理者要更好地观察和调整员工因服从所带来的不良情绪和行为。

其次,心理权利感是解释员工服从行为导致低任务绩效的重要机制。在现实当中,管理者往往会通过要求员工服从来获得执行效率,但是其负面作用同样值得关注。从本研究的结果来看,员工表现出服从行为后,会产生心理权利感,进而导致后续相对较低的任务绩效。这从另一个角度解释了员工绩效下降的原

因。尽管导致绩效下降的原因有多种多样,但是这也提醒了领导在分析员工绩效下降时需要考虑另一种可能因素。如果过多地要求员工服从,尤其是对服从行为不能够给予及时和有效反馈时,可能导致员工产生心理权利感,进而降低后续的绩效。

最后,沟通开放性是减少员工心理权利感的有效解决方案。通过开放性的沟通,领导者与员工形成良好的互动,有助于减少员工对表现出服从后的结果产生模棱两可的认知以及夸大的期望,使员工更好地关注于工作任务本身。因此,领导在要求员工服从时,应该从工作任务本身与员工形成较好的信息传递和接纳,及时了解员工的想法并反馈给员工。此外,组织可以通过培训,使领导掌握开放性沟通的技能。沟通可以让员工更好地服从于任务安排,可以较好地缓解服从所带来的负面影响。

(三) 研究不足与未来展望

本研究在研究设计及分析过程中力求严谨,但是仍存在一些不足之处。第一,由于本研究采用了方便取样的方法,样本的代表性及研究结论的普适性仍需要进一步验证。第二,虽然本研究采用了两阶段的研究设计,在第一时间段收集员工服从行为和沟通开放性的数据,在第二阶段收集心理权利感和任务绩效的数据,但是心理权利感产生之后表现为具体的工作行为可能具有滞后性,同时,本研究仅以两周为时间间隔,并未详细地区分服从行为的短期和长期影响效应。未来的研究可以通过增加时间段和使用长时数据来提高结论的有效性。第三,本研究仅从组织情境的角度探讨了沟通开放性对于服从行为负面作用的减弱效应,未来的研究可以从积极认知的角度来探讨个体自身如何调节服从行为的负面效应。

参考文献:

- [1] MILLER D, FRIESEN P H. Strategy-making in context: ten empirical archetypes[J]. *Journal of Management Studies*, 1977, 14(3): 253-280.
- [2] WARD P T, BICKFORD D J, LEONG G K. Configurations of manufacturing strategy, business strategy, environment and structure[J]. *Journal of Management*, 1996, 22(4): 597-626.
- [3] HUANG X, XU E, CHIU W, et al. When authoritarian leaders outperform transformational leaders: firm performance in a harsh economic environment[J]. *Academy of Management Discoveries*, 2015, 1(2): 180-200.
- [4] PETERSEN L E, DIETZ J. Employment discrimination: authority figures' demographic preferences and followers' affective organizational commitment[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(6): 1287-1300.
- [5] GAGNÉ M, DECI E L. Self-determination theory and work motivation[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, 26(4): 331-362.
- [6] RYAN R M, DECI E L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being[J]. *American Psychologist*, 2000, 55(1): 68-78.
- [7] GIBSON S. Obedience without orders: expanding social psychology's conception of "obedience"[J]. *The British Journal of Social Psychology*, 2019, 58(1): 241-259.
- [8] KANAT-MAYMON Y, YAAKOBI E, ROTH G. Motivating deference: employees' perception of authority legitimacy as a mediator of supervisor motivating styles and employee work-related outcomes[J]. *European Management Journal*, 2018, 36(6): 769-783.
- [9] YAM K C, KLOTZ A C, HE W, et al. From good soldiers to psychologically entitled: examining when and why citizenship behavior leads to deviance[J]. *Academy of Management Journal*, 2017, 60(1): 373-396.
- [10] JOPLIN T, GREENBAUM R L, WALLACE J C, et al. Employee entitlement, engagement, and performance: the moderating effect of ethical leadership[J]. *Journal of Business Ethics*, 2021, 168(4): 813-826.
- [11] 张亚军, 尚古琦, 张军伟, 等. 资质过剩感与员工工作绩效: 心理权利的视角[J]. *管理评论*, 2019(12): 194-206.
- [12] HARVEY P, HARRIS K J, GILLIS W E, et al. Abusive supervision and the entitled employee[J]. *The Leadership Quarterly*, 2014, 25(2): 204-217.
- [13] 陈晨, 张昕, 孙利平, 等. 信任以稀为贵? 下属感知被信任如何以及何时导致反生产行为[J]. *心理学报*, 2020(3): 329-344.
- [14] LEE A, SCHWARZ G, NEWMAN A, et al. Investigating when and why psychological entitlement predicts unethical pro-organizational behavior[J]. *Journal of Business Ethics*, 2019, 154(1): 109-126.
- [15] 高中华, 苑康康, 张丽君. 工作场所心理特权的理论视角: 回顾与前瞻[J]. *中国人力资源开发*, 2019(3): 78-90.

- [16] KASSIN S, FEIN S, MARKUS H R. Social psychology[M]. Boston: Cengage, 2017: 292.
- [17] FERRIS D L. Contingent self-esteem: a review and applications to organizational research[M]//GAGNÉ M. The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory. New York: Oxford University Press, 2014: 127-142.
- [18] NAUMANN S E, MINSKY B D, STURMAN M C. The use of the concept “entitlement” in management literature: a historical review, synthesis, and discussion of compensation policy implications[J]. Human Resource Management Review, 2002, 12(1): 145-166.
- [19] HARVEY P, DASBOROUGH M T. Entitled to solutions: the need for research on workplace entitlement[J]. Journal of Organizational Behavior, 2015, 36(3): 460-465.
- [20] MILGRAM S. Behavioral study of obedience[J]. Journal of Abnormal Psychology, 1963, 67(4): 371-378.
- [21] CARSTEN M K, UHL-BIEN M, WEST B J, et al. Exploring social constructions of followership: a qualitative study[J]. The Leadership Quarterly, 2010, 21(3): 543-562.
- [22] WEBER M. Economy and society: an outline of interpretive sociology[M]. Berkeley: University of California Press, 1978: 212-226.
- [23] HECKSCHER C C. Defining the post-bureaucratic type[M]//HECKSCHER C C, DONNELLON A. The post-bureaucratic organization: new perspectives on organizational change. Thousand Oaks: Sage, 1994: 14-62.
- [24] CHENG B S, CHOU L F, WU T Y, et al. Paternalistic leadership and subordinate responses: establishing a leadership model in Chinese organizations[J]. Asian Journal of Social Psychology, 2004, 7(1): 89-117.
- [25] FARH J L, CHENG B S. A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations[M]//LI J T, TSUI A S, WELDON E. Management and organizations in the Chinese context. London: Palgrave Macmillan, 2000: 84-127.
- [26] 万明钢, 刘显翠. 现代社会心理学[M]. 北京: 对外经济贸易大学出版社, 2013: 287-291.
- [27] MORRISON E W, MILLIKEN F J. Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world[J]. Academy of Management Review, 2000, 25(4): 706-725.
- [28] ARYEE S, CHEN Z X, SUN L Y, et al. Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model[J]. Journal of Applied Psychology, 2007, 92(1): 191-201.
- [29] TURNER J C. Explaining the nature of power: a three-process theory[J]. European Journal of Social Psychology, 2005, 35(1): 1-22.
- [30] 金盛华. 社会心理学[M]. 北京: 高等教育出版社, 2010: 368-373.
- [31] 侯玉波. 社会心理学[M]. 北京: 北京大学出版社, 2018: 191-204.
- [32] 孙时进. 社会心理学导论[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2011: 249-254.
- [33] 黄希庭. 简明心理学辞典[M]. 合肥: 安徽人民出版社, 2004: 101.
- [34] 杨国枢. 华人社会取向的理论分析[M]//杨国枢, 黄光国, 杨中芳. 华人本土心理学(上册). 重庆: 重庆大学出版社, 2008: 171-209.
- [35] CAMPBELL W K, BONACCI A M, SHELTON J, et al. Psychological entitlement: interpersonal consequences and validation of a self-report measure[J]. Journal of Personality Assessment, 2004, 83(1): 29-45.
- [36] RASKIN R, TERRY H. A principal-components analysis of the narcissistic personality inventory and further evidence of its construct validity[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1988, 54(5): 890-902.
- [37] 白宝玉, 孙闰松, 胡巧, 等. 心理特权: 概念、测量及相关研究[J]. 心理科学进展, 2017(6): 1025-1035.
- [38] FEATHER N T. Distinguishing between deservingness and entitlement: earned outcomes versus lawful outcomes[J]. European Journal of Social Psychology, 2003, 33(3): 367-385.
- [39] MAJOR B. From social inequality to personal entitlement: the role of social comparisons, legitimacy appraisals, and group membership[M]//ZANNA M P. Advances in experimental social psychology. New York: Academic Press, 1994: 293-355.
- [40] FISK G M. “I want it all and I want it now!” An examination of the etiology, expression, and escalation of excessive employee entitlement[J]. Human Resource Management Review, 2010, 20(2): 102-114.
- [41] ZITEK E M, JORDAN A H, MONIN B, et al. Victim entitlement to behave selfishly[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 2010, 98(2): 245-255.
- [42] HUSEMAN R C, HATFIELD J D, MILES E W. A new perspective on equity theory: the equity sensitivity construct[J]. Academy of Management Review, 1987, 12(2): 222-234.
- [43] TOMLINSON E C. An integrative model of entitlement beliefs[J]. Employee Responsibilities and Rights Journal, 2013, 25(2): 67-87.

- [44]周如意,龙立荣,贺伟.自我牺牲型领导与员工反生产行为:领导认同与心理权利的作用[J].预测,2016(3):1-7.
- [45]HARVEY P,MARTINKO M J. An empirical examination of the role of attributions in psychological entitlement and its outcomes[J]. Journal of Organizational Behavior,2009,30(4):459-476.
- [46]KING W C,MILES E W. The measure of equity sensitivity[J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology,1994,67(2):133-142.
- [47]VOGELGESANG G R, LEROY H, AVOLIO B J. The mediating effects of leader integrity with transparency in communication and work engagement/performance[J]. The Leadership Quarterly,2013,24(3):405-413.
- [48]HARVEY P, HARRIS K J. Frustration-based outcomes of entitlement and the influence of supervisor communication [J]. Human Relations,2010,63(11):1639-1660.
- [49]刘彧彧,丁国林,严肃.沟通开放氛围下领导—成员交换和组织公平感的关系研究[J].管理学报,2010(12):1792-1798.
- [50]ROGERS D P. The development of a measure of perceived communication openness [J]. The Journal of Business Communication,1987,24(4):53-61.
- [51]刘彧彧,黄小科,丁国林,等.基于上下级关系的沟通开放性对组织承诺的影响研究[J].管理学报,2011(3):417-422,436.
- [52]GOLLAN P J, WILKINSON A. Contemporary developments in information and consultation [J]. The International Journal of Human Resource Management,2007,18(7):1133-1144.
- [53]PODSAKOFF P M, MACKENZIE S B, PODSAKOFF N P. Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it [J]. Annual Review of Psychology,2012,63:539-569.
- [54]郑伯坝,姜定宇.华人组织中的主管忠诚:主位与客位概念对员工效能的效果[J].本土心理学研究,2000(14):65-113.
- [55]LEBRETON J M, SENTER J L. Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement [J]. Organizational Research Methods,2008,11(4):815-852.
- [56]KOZLOWSKI SWJ, KLEIN K J. A multilevel approach to theory and research in organizations: contextual, temporal, and emergent processes [M]//KLEIN K J, KOZLOWSKI S W J. Multilevel theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions. San Francisco: Jossey-Bass,2000:3-90.
- [57]CHEN G, BLIESE P D. The role of different levels of leadership in predicting self-and collective efficacy: evidence for discontinuity [J]. Journal of Applied Psychology,2002,87(3):549-556.
- [58]OU A Y, TSUI A S, KINICKI A J, et al. Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses [J]. Administrative Science Quarterly,2014,59(1):34-72.
- [59]QIN X, HOM P W, XU M. Am I a peasant or a worker? An identity strain perspective on turnover among developing-world migrants [J]. Human Relations,2018,72(4):801-833.
- [60]EISENBERGER R, ARMELI S, REXWINKEL B, et al. Reciprocation of perceived organizational support [J]. Journal of Applied Psychology,2001,86(1):42-51.
- [61]BRYK A S, RAUDENBUSH S W. Hierarchical linear models: applications and data analysis methods [M]. Newbury Park: Sage,1992:3-9.
- [62]BAUER D J, PREACHER K J, GIL K M. Conceptualizing and testing random indirect effects and moderated mediation in multilevel models: new procedures and recommendations [J]. Psychological Methods,2006,11(2):142-163.
- [63]AGUINIS H, GOTTFREDSON R K, CULPEPPER S A. Best-practice recommendations for estimating cross-level interaction effects using multilevel modeling [J]. Journal of Management,2013,39(6):1490-1528.
- [64]刘东,张震,汪默.被调节的中介和被中介的调节:理论构建与模型检验 [M]//陈晓萍,徐淑英,樊景立.组织与管理研究的实证方法.第二版.北京:北京大学出版社,2015:553-587.
- [65]PELLEGRINI E K, SCANDURA T A. Paternalistic leadership: a review and agenda for future research [J]. Journal of Management,2008,34(3):566-593.
- [66]GIBBONS P T. Impacts of organizational evolution on leadership roles and behaviors [J]. Human Relations,1992,45(1):1-18.
- [67]PAWAR B S, EASTMAN K K. The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: a conceptual examination [J]. Academy of Management Review,1997,22(1):80-109.

