

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20200910.301

## 调节焦点对员工建设性越轨行为的影响机制

王艳子, 朱湘玲

(山西大学 经济与管理学院, 山西 太原 030006)

**摘要:** 员工建设性越轨行为能够打破不合时宜的组织规则和程序, 促进组织变革和创新, 但对于员工自身而言具有一定的风险性, 需要强烈动机的支配。而调节焦点不同的员工因期望状态追求的不同而存在差异化的动机, 促进型调节焦点较高的员工倾向于以积极进取的工作方式满足成长和发展需求, 防御型调节焦点较高的员工则倾向于以保守规避的方式满足安全需求。本文认为这两种不同调节焦点的员工在建设性越轨行为方面会有不同的表现, 促进型调节焦点对员工建设性越轨行为具有正向影响, 而防御型调节焦点则有负向影响。文章还发现授权型领导行为因为提供了宽松和激励性的环境能够强化促进型调节焦点对员工建设性越轨行为的正向影响, 并且还会通过增强员工的责任感知而强化这种影响。文章为企业根据不同岗位性质和员工个性特点进行人员配置提供了启示, 并且为领导者引导促进型调节焦点较高的员工积极实施建设性越轨行为提供了参考。

**关键词:** 调节焦点; 建设性越轨行为; 授权型领导; 责任感知

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2021)04-0050-14

### 一、引言

随着技术的发展和全球化的深入, 企业产品和服务更新换代的速度不断加快, 这就要求企业不断创新以适应大环境的变革, 从而提升竞争优势(Shanker等, 2017)。员工作为企业创新的主体, 实施创新活动需要打破固有的观念和做法, 这可能涉及违背不合时宜的组织规则和程序。行为与目的的矛盾性引起许多学者对员工建设性越轨行为的关注, 早期关于员工越轨行为的研究主要针对其破坏性影响, 但是学者们发现以违背不合时宜的组织规则和程序为特征的建设性越轨行为能够促进组织变革和创新(Galperin, 2012)。然而, 这种违背组织规则的建设性越轨行为挑战了领导的权威和地位, 可能会给个体自身的职业发展带来一定的风险(Mertens等, 2016)。因此, 员工是选择按部就班地完成自己的工作任务还是冒险实施建设性越轨行为在很大程度上受到个体特征差异的影响。

**收稿日期:** 2020-06-10

**基金项目:** 国家自然科学基金面上项目(72071124); 教育部人文社科青年基金项目(20YJC630152)

**作者简介:** 王艳子(1983—), 男, 山西大学经济与管理学院副教授, 硕士生导师(通讯作者, hifriendwyz@163.com);

朱湘玲(1998—), 女, 山西大学经济与管理学院硕士研究生。

以往文献探究了主动性人格、自我价值感、外向性人格和网络能力等个体特质因素对员工建设性越轨行为的影响(李红和刘洪,2014;孙建群等,2016),但鲜有涉及调节焦点对员工建设性越轨行为作用机制的研究。本文聚焦于特质性调节焦点,它是个体在长期成长过程中形成的一种相对稳定的个人特质,短期内不容易受到外部环境因素的影响,分为促进型和防御型两种类型(Crowe和Higgins,1997)。促进型调节焦点较高的员工有较高的成就需求,他们敢于承担风险去实现“理想”自我;防御型调节焦点较高的员工有较高的安全需求,他们通过规避风险实现“应有”自我。两种不同调节焦点的个体表现出对期望状态追求的差异化动机(Higgins,1997)。可见,两种不同的调节焦点对员工是否愿意实施建设性越轨行为具有差异化影响。建设性越轨行为是员工自发实施的具有一定风险性的主动行为,员工需要较强的动机才会实施此类行为。调节焦点的概念内涵反映了趋利避害的动机,但是“不同调节焦点的个体是基于何种动机路径来采取策略实施或者避免建设性越轨行为这类主动行为的”值得探讨。同时,拓展员工建设性越轨行为的边界机制,探讨还有哪些因素能够提供一些动机来源来加强调节焦点的影响效果,也是本文试图完成的工作。而这些动机的解释和来源主要基于主动动机模型,主动动机模型探讨了员工主动行为从何而来,为何有些人敢于冒险、积极主动地改善他们的工作环境,而有些人则规避风险、追求职业安全;并且该模型从能力动机、原因动机和能量动机三个路径提出了促进或抑制员工主动行为的综合因素模型(Parker等,2010)。因此,本文基于主动动机模型,探究调节焦点对员工建设性越轨行为的影响机制。

由于建设性越轨行为涉及对组织规则的违反,很可能受到领导的处分或批评,因此,员工实施建设性越轨行为不仅需要自身具有较强的意愿和动机,还需要领导的支持和帮助来增强其成功率(Mertens等,2016)。根据主动动机模型,领导在激发员工主动行为的过程中发挥着重要作用(Parker等,2010)。在知识经济时代,领导扮演的角色已经由“控制”转变成“激发下属积极的工作动机和促进下属成长”。授权型领导不仅把权力下放给员工、关心员工工作技能的提升,而且鼓励和支持员工大胆行事,能够增强员工对组织的认同感和归属感(Li等,2018),可见,授权型领导是影响员工建设性越轨行为的重要组织情境因素。因此,本文基于主动动机模型,探究授权型领导在调节焦点与员工建设性越轨行为之间的调节作用。

此外,主动动机模型指出,个体需要强烈内在动机的驱使才会实施具有潜在风险性的主动行为(Parker等,2010)。员工实施建设性越轨行为虽是为了组织利益,但由于会违反组织规则,因此可能会对自己的职业生涯发展造成不利影响(Galperin,2012)。责任感知反映了员工关心组织福祉和希望帮助组织达成目标的信念,责任感知较高的员工具有为组织做贡献的使命感,更加重视组织的发展前景,将组织利益视为个人工作的追求目标(Eisenberger等,2001),可见,员工责任感知的高低差异是员工实施有利于组织的建设性越轨行为的重要情境因素。因此,本文基于主动动机模型,探究责任感知在调节焦点与员工建设性越轨行为之间的调节作用。另外,领导的授权行为体现了对员工的信任和认可,会让员工产生较高的组织认同从而形成更高的责任感知(Lee等,2019)。结合以上分析本文认为责任感知在调节焦点与员工建设性越轨行为之间可能起调节作用,因此,本文进一步探讨了责任感知对授权型领导调节效应的中介作用。

本文的理论贡献如下:(1)以往研究鲜有涉及调节焦点对员工建设性越轨行为的影响机制,本文通过实证分析发现促进型调节焦点能够提升员工建设性越轨行为,而防御型调节焦点对员工建设性越轨行为起抑制作用,厘清了不同的调节焦点模式对员工建设性越轨行为的差异化影响。与以往单一地探讨员工建设性越轨行为激发因素的研究不同,本文还探究了防御型调节焦点这一抑制因素,为目前较为缺乏的对员工建设性越轨行为抑制因素的探究提供了新

的视角。(2)探明了调节焦点对员工建设性越轨行为的作用机制和边界条件。本文通过引入授权型领导和责任感知的双调节机制,表明员工实施具有风险性的建设性越轨行为,不仅与个体特质因素(即调节焦点)有关,还会受到领导风格和工作态度(即责任感知)的影响。而且,本研究还发现责任感知中介了授权型领导在促进型调节焦点与员工建设性越轨行为之间的调节效应,进一步厘清了授权型领导和责任感知这两个调节变量在促进型调节焦点激发员工建设性越轨行为过程中的作用关系,丰富了员工建设性越轨行为的形成机制探讨。

## 二、理论分析与假设

### (一)调节焦点与员工建设性越轨行为

享乐原则指出“人们总是趋近快乐,避免痛苦”,该原则长期以来一直主导着学者们对动机的理解,但该原则并未指出人们会采取什么样的策略来趋利避害以达到自己期望的目标。为了发现趋利避害动机的真正本质,Higgins(1997)提出了调节焦点理论,即个体在实现目标的过程中存在着不同的倾向,包括情绪、决策和表现方面的差异,具体分为促进型调节焦点和防御型调节焦点。促进型调节焦点是指个体采取积极进取的工作方式满足自己的成长和发展需求;防御型调节焦点是指个体采取保守规避的工作方式满足自己的安全需求(Johnson等,2010)。员工建设性越轨行为是指员工为了促进组织发展而违背不合时宜的组织规则的行为(Galperin,2012),尽管建设性越轨行为可能会给员工自身的职业发展带来风险,但该行为能够促进组织变革和创新(Mertens等,2016)。本文基于主动动机模型,探究调节焦点对员工建设性越轨行为的影响机制。

首先,主动动机模型的能力动机路径指出,个体会通过自我效能感、行为可控性评估和行为成本感知等确定自己是否有能力实施主动行为(Parker等,2010)。促进型调节焦点较高的员工追求发展和变革,主动搜寻潜在的机会,倾向于设置富有挑战性的目标,相信自己有能力实现挑战性目标(Tumasjan和Braun,2012),而且他们敢于采用新颖的问题解决方法,对创造性行为有着较高的可控性评估,重点关注“得到”或者“没有得到”,追求“获得”的最大化,对行为的成本相对不敏感,认为获得达成目标的奖励或者成就比避免可能损失的成本更有吸引力(Wallace等,2016)。因此,促进型调节焦点较高的员工具有较高的能力动机,敢于承担风险、打破不合时宜的组织规则,积极实施建设性越轨行为(陈思等,2016)。相反,防御型调节焦点较高的员工以满足安全需求为导向,认为自己没有能力从事角色外风险行为,倾向于做好自己的本职工作,采取保守的防御行为以避免遭到他人的反对(李磊等,2010)。他们重点关注“损失”或“没有损失”,追求“损失”的最小化,对工作的消极结果比较敏感,当感知到实施某种工作行为会花费大量的时间、精力等相关资源时,他们倾向于回避该行为(Bullard和Manchanda,2017)。建设性越轨行为需要员工具有较高的风险承受能力,涉及对大家习以为常的组织规则的改变,可能会遭到他人的抵制和质疑,同时需要员工花费额外的时间和精力(Dahling和Gutworth,2017),这超出了防御型调节焦点较高的员工对自我效能的感知和追求安全需求的动机,不符合他们对行为可控性的评估和追求低行为成本的动机,因此,防御型调节焦点较高的员工不会积极实施建设性越轨行为。

其次,主动动机模型的原因动机路径指出,当行为的结果不确定以及获得的成就与奖励不清晰时,个体需要强烈内在动机的驱使才会实施具有潜在风险性的主动行为(Parker等,2010)。促进型调节焦点较高的员工以满足成就需求为导向,当组织环境发生变化时,他们会主动抓住实现个人抱负和成就的潜在机会(Lin和Johnson,2015),即便行为结果具有较高的不确定性以及获得的成就与奖励不清晰,他们也愿意承担风险,探索新的认知路径和创新的工作方

法,这种追求个人成就的内在动机驱使个体积极实施建设性越轨行为(Vadera等,2013)。相反,防御型调节焦点较高的员工更关注自己在组织中应该承担的基本责任和必要工作以避免消极结果的出现,只要履行了基本责任、避免了损失,便会感到满足,工作行为主要受到职责和义务的驱动(Wallace等,2016),低风险偏好以及高不确定性规避抑制了他们在工作中具有风险性的建设性越轨行为。

最后,主动动机模型的能量动机路径指出,积极情绪有助于设立富有挑战性的目标,促使个体勇于面对不确定性并积极实施主动行为(Parker等,2010)。促进型调节焦点较高的员工以未来和变革为导向,他们在追求成就需求的过程中充满激情和活力,这种积极情绪使得他们在解决问题时重视个体和组织的双赢,会创造性地思考问题和灵活推理,从而积极实施建设性越轨行为(Augsdorfer,2012)。防御型调节焦点较高的员工对负面结果比较敏感,容易出现不安、恐惧等消极情绪(Neubert等,2008),而建设性越轨行为可能会遭到同事和领导的职场排斥(Dahling和Gutworth,2017),实施该类行为会给防御型调节焦点较高的员工带来不安、恐惧等消极情绪,因此,防御型调节焦点较高的员工在工作中会尽量规避这种风险,不愿意积极实施建设性越轨行为。

综上,本文提出以下假设:

H1a:促进型调节焦点对员工建设性越轨行为具有显著正向影响;

H1b:防御型调节焦点对员工建设性越轨行为具有显著负向影响。

## (二)授权型领导的调节作用

授权型领导是指管理者通过强调工作价值、下放权力、相信员工能力和消除工作障碍等实现对员工授权的领导风格(Li等,2016)。由于建设性越轨行为涉及打破组织规则,在一定程度上挑战了领导的权威和地位,因此,领导风格是员工实施建设性越轨行为的重要情境影响因素(王艳子和田雅楠,2019)。

促进型调节焦点较高的员工具有较强的成就需求,授权型领导进一步强化了他们对成就需求的追求(孙圣兰和吕洁,2016)。首先,授权型领导愿意与员工分享权力,使得员工能够在没有领导直接监督的情况下大胆做出决策(Vecchio等,2010),从而能够提升员工的自我效能感和工作行为控制感并降低行为成本感知(Li等,2015),使员工实施建设性越轨行为的能力动机得到极大提升,能够更加大胆地提出自己的想法,打破现有组织规则的束缚(Zhang和Bartol,2010),敢于实施具有一定风险性的建设性越轨行为。其次,授权型领导给员工下放权力的行为能让员工感到自己在组织中发挥着重要作用,觉得自己所从事的工作富有挑战性,能激励员工自愿处理和解决复杂的工作问题,从而提升员工实施建设性越轨行为的原因动机,使员工能够充分发挥自己的主观能动性和创造性,积极实施建设性越轨行为以促进组织发展(Javed等,2019)。最后,授权型领导创造了一个开放型的工作环境,鼓励员工把失败经历当作学习机会,对员工犯错表现出较高的包容性和友好态度,员工能够自由表达自己的想法,授权型领导给予员工的这种积极工作体验能够提升员工的工作热情和积极性(Jada和Mukhopadhyay,2018),使员工产生较强的能量动机去积极实施建设性越轨行为。因此,授权型领导能够强化促进型调节焦点对员工建设性越轨行为的正向影响。

相反,防御型调节焦点较高的员工对消极结果比较敏感,具有较强的安全需求,授权型领导能够削弱他们对安全需求的追求。首先,授权型领导给予员工帮助和支持,降低了他们对不确定风险行为的成本感知,这有助于促使他们产生较强的能力动机去实施建设性越轨行为(Li等,2017)。其次,授权型领导通过下放权力能够促使防御型调节焦点较高的员工不再局限于自己岗位职责内的工作任务,使他们无需严格遵从上级命令,可以积极地参与到工作决策

中,这有助于促使他们产生较强的原因动机去实施建设性越轨行为(Kim等,2018)。最后,授权型领导通过营造开放、包容的工作环境,一定程度上消除了防御型调节焦点较高的员工对消极结果的不安和恐惧,提升了他们的积极工作情绪(Gao等,2011),促使他们产生较强的能量动机去实施建设性越轨行为。因此,授权型领导能够弱化防御型调节焦点对员工建设性越轨行为的负向影响。

综上,本文提出以下假设:

H2a:授权型领导能够强化促进型调节焦点对员工建设性越轨行为的正向影响;

H2b:授权型领导能够弱化防御型调节焦点对员工建设性越轨行为的负向影响。

(三)责任感知对授权型领导调节效应的中介作用

责任感知是指员工关心组织福祉和帮助组织达成目标的信念(Eisenberger等,2001)。基于主动动机模型的原因动机路径,授权型领导的典型行为能够激发员工较强的原因动机,促使员工产生较强的组织责任感。具体而言,首先,授权型领导通过向员工强调工作意义,传递给员工所从事的工作对于组织发展的重要价值,让员工在组织中感受到工作的内在乐趣和意义(Jada和Mukhopadhyay,2019),员工便会产生强烈的组织认同感,表现出较高的主人翁精神,被激发出为组织做贡献的责任感知(Lorinkova和Perry,2019)。其次,授权型领导鼓励员工参与决策制定,通过下放权力给予员工较高的工作自主权,这些措施均体现了领导对员工工作能力的信任,员工基于这种信任关系对领导产生积极评价(Kim等,2018),并把领导信任看来自组织的益处,认为自己有责任把促进组织发展当作自身努力的目标(Basit,2017)。最后,授权型领导及时给予员工建设性的反馈和指导,帮助员工解决困难、扫除工作障碍,为促进员工的发展与成长尽职尽责(Cheong等,2019),领导培养下属的主动担责行为能够潜移默化地影响下属的工作价值取向,使得他们不再局限于自身的利益得失而是将个人目标与组织利益连接起来,承担起为组织谋福祉的责任和使命。由此,本文提出以下假设:

H3:授权型领导对员工责任感知具有正向影响。

主动动机模型的原因动机路径指出,具有较高组织责任感的员工会将个人利益与组织利益紧密联系在一起,并且积极实施主动行为来改善组织绩效(Parker等,2010)。较高的责任感知意味着员工对组织利益高度关注且具有奉献精神,将自身和组织看作命运共同体,视组织的成功为自己努力的方向和动力(Pan等,2012),是员工实施建设性越轨行为的重要原因动机。在较高责任感知的驱使下,员工努力工作的内在动机不再简单地表现为追求个人成就,而是更强调自己是组织的重要一分子(Graham等,2015),这会进一步促使促进型调节焦点较高的员工为提高组织福祉不惜打破规则,大胆实施建设性越轨行为(崔智淞和王弘钰,2019)。而且,责任感知较高的员工会自愿采取有利于组织、同事及其他利益相关者的主动行为,勇于为自己的工作结果承担责任(Dewi和Riantoputra,2019),这种富有责任感的担当精神会进一步促使促进型调节焦点较高的员工积极实施建设性越轨行为。因此,责任感知能够强化促进型调节焦点对员工建设性越轨行为的正向影响。

防御型调节焦点较高的员工对可能的“损失”比较敏感,仅满足于完成职责内的工作任务,极力规避具有风险性的角色外行为(Arain等,2019)。责任感知反映了员工维护组织利益、实现组织目标的工作价值取向,责任感知较高的员工不局限于履行既定的工作职责,会设身处地为组织考虑,主动识别与工作相关的改进机会(Fuller等,2006)。因此,责任感知较高的员工具有较强的原因动机去冒险做出能促进组织发展的积极工作行为,这在一定程度上可以促使防御型调节焦点较高的员工更多地关注组织的生存现状和潜在利益,减少对个人损失的风险感知(张跃等,2018),从而更多地参与有利于组织的建设性越轨行为。因此,责任感知能够弱化防御

型调节焦点对员工建设性越轨行为的负向影响。

综上,本文提出以下假设:

H4a: 责任感知能够强化促进型调节焦点对员工建设性越轨行为的正向影响;

H4b: 责任感知能够弱化防御型调节焦点对员工建设性越轨行为的负向影响。

基于前文的假设,本文进一步提出被中介的调节效应模型。具体而言,授权型领导与员工分享权力的一系列授权行为能够激发员工对组织较高的责任感知,促使促进型调节焦点较高的员工不再只关注自身的成就需求,而是更多地为组织利益和目标采取积极工作行为(Lee等,2019),并使得防御型调节焦点较高的员工的心理安全感得到满足,能够降低其对消极结果的敏感性,从而提高其实施建设性越轨行为的可能性。由此,本文提出以下假设:

H5a: 责任感知中介了授权型领导在促进型调节焦点与员工建设性越轨行为之间的调节效应;

H5b: 责任感知中介了授权型领导在防御型调节焦点与员工建设性越轨行为之间的调节效应。

根据前文的假设推理,本文的理论模型如图1所示。

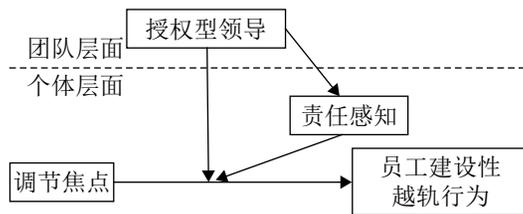


图1 理论模型

### 三、研究设计

#### (一)研究样本

本研究以湖南、广东、山西等地区的制造企业和高新技术企业的领导和员工为主要调查对象。为降低同源方法偏差,避免员工盲目夸大自身的建设性越轨行为,本研究由领导对员工建设性越轨行为进行评价;同时考虑到领导和员工同时填写问卷,相互有所顾忌,会影响填写效果,本研究采用两个时点(间隔1个月)收集领导下属配对数据(配对比例为1:5)。在第一个时点发放员工版调查问卷,由员工评价授权型领导、调节焦点、责任感知,并报告员工的人口统计学变量;共发放500份问卷,回收415份。在第二个时点发放领导版调查问卷,由每位领导评价5名直接下属的建设性越轨行为,并报告领导的人口统计学变量;共发放100套领导版问卷,回收问卷90套。剔除无效问卷后,获得83套领导问卷和369份员工问卷,有效配对比例为1:4.4。领导样本:男性占76.2%;36—45岁占54.5%,35岁及以下占24.4%,46岁及以上占21.1%;本科学历占71.5%,大专及以下学历占16.8%,硕士及以上学历占11.7%。员工样本:男性占44.7%;30岁及以下占39.6%,31—40岁占46.9%,41岁及以上占13.5%;本科学历占50.4%,大专及以下学历占43.4%,硕士及以上学历占6.2%。

#### (二)变量测量

1. 调节焦点。采用Neubert等(2008)的两维度量表,共18个题项。其中,9个题项测量促进型调节焦点,如“如果我有机会参加高风险、高回报的项目,我肯定会接受”,Cronbach's  $\alpha$ 为0.946;另外9个题项测量防御型调节焦点,如“我尽我所能避免工作中的损失”,Cronbach's  $\alpha$ 为0.945;量表总的Cronbach's  $\alpha$ 为0.895。

2. 授权型领导。采用Vecchio等(2010)的量表,共7个题项,如“领导鼓励我们不要依赖他/她的指导去寻找解决办法”,Cronbach's  $\alpha$ 为0.912。

3. 责任感知。采用Morrison和Phelps(1999)的量表,共7个题项,如“我感到自己有责任在工

作中做出改变”,Cronbach's  $\alpha$ 为0.862。

4. 员工建设性越轨行为。采用Galperin(2012)的量表,共9个题项,如“为了促进组织发展,他/她会指出同事在工作中的错误”,Cronbach's  $\alpha$ 为0.947。

5. 控制变量。本研究将员工和领导的性别、年龄和学历作为控制变量。

#### 四、实证分析

##### (一)数据聚合、区分效度和共同方法偏差检验

授权型领导的数据聚合结果显示,Rwg的均值为0.941,ICC(1)为0.420,ICC(2)为0.763,符合聚合标准。

采用Mplus 7.0软件考察各个变量的区分效度(见表1)。与其他模型相比,五因子模型的拟合度更优( $\chi^2/df=2.128$ ,CFI=0.922,TLI=0.916,RMSEA=0.055,SRMR=0.055),区分效度良好。

表1 验证性因子分析结果

模型	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
五因子:C,F,S,Z,J	1636.75	769	2.128	0.922	0.916	0.055	0.055
四因子:C+F,S,Z,J	4202.68	773	5.437	0.690	0.672	0.110	0.168
三因子:C+F+S,Z,J	5730.81	776	7.385	0.553	0.527	0.132	0.203
二因子:C+F+S+Z,J	6646.27	778	8.543	0.470	0.442	0.143	0.214
单因子:C+F+S+Z+J	9057.56	794	11.408	0.254	0.230	0.168	0.245

注:C代表促进型调节焦点,F代表防御型调节焦点,S代表授权型领导,Z代表责任感知,J代表建设性越轨行为。下同。

通过共同方法因子构建六因子模型检验共同方法偏差, $\chi^2/df=2.230$ ,CFI=0.918,TLI=0.909,RMSEA=0.058,SRMR=0.296,与五因子模型相比,拟合指标未明显改善,共同方法偏差不严重。

##### (二)相关分析

表2显示:促进型调节焦点与员工建设性越轨行为正相关( $r=0.275$ , $p<0.01$ ),防御型调节焦点与员工建设性越轨行为负相关( $r=-0.232$ , $p<0.01$ ),责任感知与员工建设性越轨行为正相关( $r=0.158$ , $p<0.01$ )。

表2 相关分析结果

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6
个体层面								
1.员工性别	1.550	0.498						
2.员工年龄	1.740	0.682	0.041					
3.员工学历	1.630	0.599	0.016	-0.270**				
4.促进型调节焦点	3.305	0.782	0.033	0.033	0.068			
5.防御型调节焦点	3.937	0.746	-0.066	-0.055	0.173**	0.030		
6.责任感知	3.625	0.581	0.075	-0.015	-0.014	0.209**	-0.013	
7.建设性越轨行为	2.996	0.826	0.154**	0.127*	-0.035	0.275**	-0.232**	0.158**
团队层面								
1.领导性别	1.240	0.427						
2.领导年龄	1.970	0.675	-0.020					
3.领导学历	1.950	0.532	0.030	-0.020				
4.授权型领导	3.377	0.678	0.026	-0.094	0.010			

注:\*表示 $p<0.05$ ,\*\*表示 $p<0.01$ ,\*\*\*表示 $p<0.001$ ,下同。

### (三)假设检验

本研究采用Mplus 7.0软件对员工建设性越轨行为进行空模型检验,结果显示,员工建设性越轨行为的组内方差为0.304,组间方差为0.381,ICC为0.556,适合跨层次检验。

本研究采用Mplus 7.0软件检验假设(见表3),由模型2、3可知,促进型调节焦点对员工建设性越轨行为的影响系数为0.250( $p<0.01$ ),防御型调节焦点对员工建设性越轨行为的影响系数为-0.292( $p<0.001$ ),假设H1a、H1b得到支持。模型5、6显示,促进型调节焦点、防御型调节焦点与授权型领导的交互系数分别为0.498( $p<0.05$ )和-0.361( $p>0.05$ ),假设H2a成立,H2b未得到支持。模型1显示,授权型领导对责任感知的影响效应为0.592( $p<0.001$ ),假设H3成立。由模型8、9可知,责任感知与促进型调节焦点、防御型调节焦点的交互项回归系数分别为0.429( $p<0.001$ )和-0.249( $p>0.05$ ),假设H4a成立,H4b未得到支持。

表3 调节焦点、授权型领导及责任感知的回归分析结果

变量	责任感知		员工建设性越轨行为						
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8	模型9
员工性别	0.133*	0.142*	0.133*	0.133*	0.136*	0.132*	0.130*	0.126*	0.127*
员工年龄	0.086	0.104	0.102	0.094	0.093	0.093	0.104	0.102	0.104
员工学历	-0.009	-0.034	0.020	0.015	-0.032	0.029	0.013	-0.034	0.030
领导性别	0.000	0.053	0.027	0.039	0.048	0.019	0.061	0.085	0.058
领导年龄	-0.155	-0.218	-0.226	-0.166	-0.141	-0.158	-0.220	-0.166	-0.211
领导学历	0.140	0.133	0.148	0.144	0.103	0.145	0.136	0.081	0.139
促进型调节焦点(C)		0.250**		0.232**	0.141		0.240**	0.127	
防御型调节焦点(F)			-0.292***	-0.294***		-0.216**	-0.286***		-0.283***
授权型领导(S)	0.592***			0.410**	0.046	0.724***			
责任感知(Z)							0.105	0.129*	0.149*
C×S					0.498*				
F×S						-0.361			
C×Z								0.429***	
F×Z									-0.249
截距项	7.203***	3.606***	5.961***	2.310	2.348*	6.152***	4.533***	1.673	6.968***
组内方差	0.956	0.899	0.879	0.826	0.952	0.927	0.801	0.933	0.862
组间方差	0.726	0.929	0.924	0.760	0.651	0.672	0.926	0.758	0.868
组内R <sup>2</sup>	0.044	0.101	0.120	0.174	0.048	0.073	0.199	0.067	0.138
组间R <sup>2</sup>	0.274	0.071	0.076	0.240	0.349	0.328	0.074	0.242	0.132

本研究运用简单斜率法绘制授权型领导和责任感知的调节效应图。图2显示,领导授权行为较高时,促进型调节焦点对员工建设性越轨行为的影响显著,回归系数为0.376( $p<0.001$ );领导授权行为较低时,该影响效应不显著,回归系数为-0.122( $p>0.05$ ),表明授权型领导起到正向调节作用。图3显示,责任感知较高时,促进型调节焦点对员工建设性越轨行为的影响显著,回归系数为0.391( $p<0.001$ );责任感知较低时,该影响效应不显著,回归系数为-0.109( $p>0.05$ ),表明责任感知起到正向调节作用。

责任感知被中介的调节效应分析结果显示,授权型领导通过责任感知影响促进型调节焦点与员工建设性越轨行为关系的间接效应值为0.068,95%置信区间为[0.038,0.098],不含0,假设H5a得到支持。授权型领导通过责任感知影响防御型调节焦点与员工建设性越轨行为关系的间接效应值为-0.010,95%置信区间为[-0.061,0.041],包含0,假设H5b未得到支持。

### (四)稳健性检验

本研究采用R软件检验调节效应的稳健性(见表4)。授权型领导对促进型调节焦点与员工

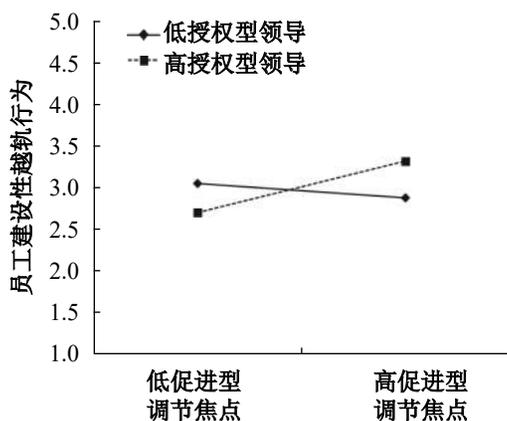


图2 授权型领导的调节效应

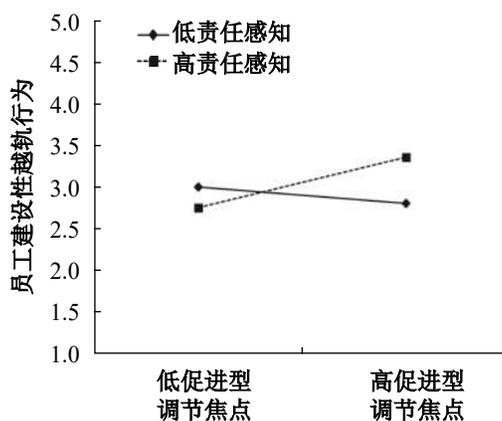


图3 责任感知的调节效应

建设性越轨行为关系调节效应的稳健性方面:领导授权行为较高时,95%置信区间为[0.137, 0.642],不含0;领导授权行为较低时,95%置信区间为[-0.361, 0.148],包含0;差值的95%置信区间为[0.063, 0.936],不含0,表明授权型领导起到正向调节作用,验证了假设H2a。责任感知对促进型调节焦点与员工建设性越轨行为关系调节效应的稳健性方面:责任感知较高时,95%置信区间为[0.208, 0.550],不含0;责任感知较低时,95%置信区间为[-0.294, 0.053],包含0;差值的95%置信区间为[0.267, 0.736],不含0,表明责任感知起到正向调节作用,验证了假设H4a。

表4 稳健性检验结果

S→C调节效应	系数	标准误	95%置信区间	Z→C调节效应	系数	标准误	95%置信区间
高值	0.168	0.043	[0.137, 0.642]	高值	0.187	0.069	[0.208, 0.550]
低值	0.056	0.037	[-0.361, 0.148]	低值	0.072	0.069	[-0.294, 0.053]
差值	0.112	0.029	[0.063, 0.936]	差值	0.116	0.030	[0.267, 0.736]

## 五、研究结论与展望

### (一)研究结论

首先,促进型调节焦点能够提升员工建设性越轨行为,防御型调节焦点则起抑制作用。以往研究表明促进型调节焦点对员工创新行为具有正向影响,而创新本身也涉及打破固有规则的建设性越轨行为(Wallace等,2016),本文的研究结果也证实了促进型调节焦点较高的员工具有较强的能力、原因和能量动机实施具有风险但对组织创新有益的建设性越轨行为。防御型调节焦点较高的员工相对保守,不愿做出改变和挑战现状,缺乏较强的内在动机实施具有一定风险的建设性越轨行为。以往研究涉及了主动性人格和外向性人格等个体特质因素对员工建设性越轨行为的影响效果,但鲜有研究指出个体的调节焦点会对员工建设性越轨行为产生何种影响。本研究基于主动动机模型,证实了调节焦点不同的员工由于关注的结果存在差异,在是否积极实施建设性越轨行为方面也表现得迥然不同。

其次,授权型领导正向调节促进型调节焦点的影响效果。员工对领导通常怀有敬畏之心,而领导授权行为能够缩小上下级之间的距离,拉近上下级之间的关系。对于促进型调节焦点较高的员工而言,其自身就具有积极的工作态度,而授权型领导又赋予员工更多的工作自主权,促使员工产生较强的能力动机、原因动机和能量动机,这有助于促进型调节焦点较高的员工大胆实施建设性越轨行为。对于防御型调节焦点较高的员工而言,他们极力避免消极结果、不愿

冒险,虽然授权型领导下放权力,支持和信任员工,但由于防御型调节焦点较高的员工对工作职责和义务的恪守以及对潜在风险的高度规避,其敢于冒险的内在动机仍然难以得到激发,他们依旧不愿实施建设性越轨行为,因此,授权型领导对防御型调节焦点的影响效果并未起到调节作用。

最后,责任感知正向调节促进型调节焦点的影响效果,并且中介了授权型领导的调节效应。对于促进型调节焦点较高的员工,当他们有着较强的责任感知时,他们能够产生较强的原因动机将组织利益与个人利益紧密结合,并优先考虑组织利益的实现,大胆实施能够促进组织发展的建设性越轨行为。防御型调节焦点较高的员工则仅关心角色内的职责和义务,即使他们拥有较强的组织责任感知,对潜在成本损失的恐惧也会降低他们实施建设性越轨行为的内在动机,因此,责任感知对防御型调节焦点的影响效果并未起到调节作用。由于授权型领导能够提升员工的责任感知,而责任感知调节了促进型调节焦点与员工建设性越轨行为的关系,因此,责任感知中介了授权型领导对促进型调节焦点与员工建设性越轨行为之间关系的调节作用。

## (二)实践启示

首先,企业可以根据工作任务的特征配置不同调节焦点的员工,做到人岗匹配。对于仅需要员工按部就班、有条不紊地完成既定工作任务的岗位,企业可以配置防御型调节焦点较高的员工;若工作需要员工充满创造力和创新性,企业可以配置促进型调节焦点较高的员工。另外,企业可以针对不同调节焦点的员工实施不同的管理措施。例如,促进型调节焦点较高的员工表现出色时,企业应提供更为宽广的职业发展空间,满足员工提升能力的动机需求;进行公开的表扬和认可,提升员工的组织归属感,激发员工促进组织发展的原因动机;授予荣誉称号,提升员工充满荣耀和成就感的积极能量动机。当防御型调节焦点较高的员工出现差错时,企业应减少严厉的批评和惩罚,营造良好的差错管理氛围,让他们敢于试错、大胆试错,提升员工敢于冒险的内在动机,以包容和鼓励的态度引导员工做出建设性越轨行为。

其次,领导要根据员工的特征进行有效授权,避免出现授权不当的情况。对于促进型调节焦点较高的员工,要不时地交给其具有挑战性的工作任务,满足其提升能力的动机需求。在下放权力的同时也要明确责任和期望达成的结果,建立良好的反馈互动机制,提升员工服务于组织利益的原因动机和能量动机,避免员工偏离组织目标、损害组织利益。对于防御型调节焦点较高的员工,要对一些日常事务进行授权,同时给予他们相应的工作支持,适时奖励其进步,建立以发展为导向的绩效考核方式,允许出现差错,弱化他们对“损失”的关注,降低他们对失败的恐惧、不安和焦虑等消极情绪,增强他们实施建设性越轨行为的能量动机。

最后,领导要通过对下属的有效授权提升员工的责任感。领导可以通过授权赋能行为促使员工意识到他们所从事的工作任务可以影响到其他成员甚至整个组织,激励他们承担更多的责任,提升他们实施建设性越轨行为的动机。另外,企业应当倡导敢于担当的组织文化,视敢于担当为用人导向,促使员工以“主人翁”心态主动担负起促进组织发展的责任,实现个人和组织的共同发展。同时,也要培养员工善于担当的工作行为,创造性地开展工作,把工作中的挑战和困难视作提升员工组织责任感的机会,让员工通过实际行动践行担当。

## (三)研究不足与展望

本研究还存在以下不足:首先,尽管本研究基于两个时点收集领导和下属数据来分析变量之间的因果关系,但并不符合纵向研究至少需要三个时点数据的要求,未来可以收集三个及以上时点的数据,采用潜变量增长模型开展纵向研究,以提升变量之间因果关系的稳定性。其次,影响员工建设性越轨行为的领导情境因素较多,如变革型领导、包容型领导和自我牺牲型领导,本研究仅探究了授权型领导的调节作用,未来可以探究其他类型领导风格对激发员工建设

性越轨行为的情境调节作用。最后,在中介调节机制方面,除了组织责任感知,员工的组织地位感知、组织自尊和组织心理所有权等因素也可能会中介授权型领导的调节作用,未来可以探究这些变量对授权型领导调节效应的中介作用。

### 主要参考文献

- [1]陈思,李锡元,陆欣欣.基于调节焦点作用的员工建言行为动机研究[J].管理学报,2016,13(4):551-559.
- [2]崔智淞,王弘钰.上下级关系对员工建设性越轨行为的激活机制研究:一个被中介的调节模型[J].预测,2019,38(1):8-14.
- [3]李红,刘洪.组织中的建设性越轨行为研究回顾与展望[J].外国经济与管理,2014,36(8):45-52.
- [4]李磊,尚玉钊,席酉民.基于调节焦点理论的领导对下属影响机制研究[J].外国经济与管理,2010,32(7):49-56.
- [5]孙建群,田晓明,李锐.组织中的建设性偏差:概念界定、形成机制及影响[J].心理科学,2016,39(5):1242-1247.
- [6]孙圣兰,吕洁.授权型领导对员工创造力的影响:基于整合视角的分析[J].研究与发展管理,2016,28(4):117-125.
- [7]王艳子,田雅楠.包容型领导对员工建设性越轨行为的激发机理研究[J].外国经济与管理,2019,41(3):54-69.
- [8]张跃,杨旭华,陈娜.职业召唤对建言行为的影响机制研究[J].中国人力资源开发,2018,35(9):40-50.
- [9]Arain G A, Hameed I, Crawshaw J R. Servant leadership and follower voice: The roles of follower felt responsibility for constructive change and avoidance-approach motivation[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2019, 28(4): 555-565.
- [10]Augsdorfer P. A diagnostic personality test to identify likely corporate bootleg researchers[J]. *International Journal of Innovation Management*, 2012, 16(1): 1-18.
- [11]Basit A A. Trust in supervisor and job engagement: Mediating effects of psychological safety and felt obligation[J]. *The Journal of Psychology*, 2017, 151(8): 701-721.
- [12]Bullard O, Manchanda R V. How goal progress influences regulatory focus in goal pursuit[J]. *Journal of Consumer Psychology*, 2017, 27(3): 302-317.
- [13]Cheong M, Yammarino F J, Dionne S D, et al. A review of the effectiveness of empowering leadership[J]. *The Leadership Quarterly*, 2019, 30(1): 34-58.
- [14]Crowe E, Higgins E T. Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1997, 69(2): 117-132.
- [15]Dahling J J, Gutworth M B. Loyal rebels? A test of the normative conflict model of constructive deviance[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2017, 38(8): 1167-1182.
- [16]Dewi R C, Riantoputra C D. Felt accountability: The role of personality and organizational factors[J]. *Journal of Management Development*, 2019, 38(4): 312-322.
- [17]Eisenberger R, Armeli S, Rexwinkel B, et al. Reciprocation of perceived organizational support[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(1): 42-51.
- [18]Fuller J B, Marler L E, Hester K. Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2006, 27(8): 1089-1120.
- [19]Galperin B L. Exploring the nomological network of workplace deviance: Developing and validating a measure of constructive deviance[J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 2012, 42(12): 2988-3025.
- [20]Gao L P, Janssen O, Shi K. Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors[J]. *The Leadership Quarterly*, 2011, 22(4): 787-798.
- [21]Graham K A, Ziegert J C, Capitano J. The effect of leadership style, framing, and promotion regulatory focus on unethical pro-organizational behavior[J]. *Journal of Business Ethics*, 2015, 126(3): 423-436.
- [22]Higgins E T. Beyond pleasure and pain[J]. *American Psychologist*, 1997, 52(12): 1280-1300.
- [23]Jada U R, Mukhopadhyay S. Empowering leadership and constructive voice behavior: A moderated mediated model[J]. *International Journal of Organizational Analysis*, 2018, 26(2): 226-241.
- [24]Jada U R, Mukhopadhyay S. Understanding the effects of empowering, transformational and ethical leadership on promotive and prohibitive voice: A moderated mediated examination[J]. *Personnel Review*, 2019, 48(3): 707-730.

- [25]Javed B, Naqvi S M M R, Khan A K, et al. Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety[J]. *Journal of Management & Organization*, 2019, 25(1): 117-136.
- [26]Johnson R E, Chang C H, Yang L Q. Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus[J]. *The Academy of Management Review*, 2010, 35(2): 226-245.
- [27]Kim M, Beehr T A, Prewett M S. Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis[J]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2018, 25(3): 257-276.
- [28]Lee A, Gerbasi A, Schwarz G, et al. Leader-member exchange social comparisons and follower outcomes: The roles of felt obligation and psychological entitlement[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2019, 92(3): 593-617.
- [29]Li M Z, Liu W X, Han Y, et al. Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation[J]. *Journal of Organizational Change Management*, 2016, 29(5): 732-750.
- [30]Li N, Chiaburu D S, Kirkman B L. Cross-level influences of empowering leadership on citizenship behavior: Organizational support climate as a double-edged sword[J]. *Journal of Management*, 2017, 43(4): 1076-1102.
- [31]Li R, Wang H, Huang M P. From empowerment to multilevel creativity: The role of employee self-perceived status and feedback-seeking climate[J]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2018, 25(4): 430-442.
- [32]Li S L, He W, Yam K C, et al. When and why empowering leadership increases followers' taking charge: A multilevel examination in China[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2015, 32(3): 645-670.
- [33]Lin S H J, Johnson R E. A suggestion to improve a day keeps your depletion away: Examining promotive and prohibitive voice behaviors within a regulatory focus and ego depletion framework[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(5): 1381-1397.
- [34]Lorinkova N M, Perry S J. The importance of group-focused transformational leadership and felt obligation for helping and group performance[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2019, 40(3): 231-247.
- [35]Mertens W, Recker J, Kohlborn T, et al. A framework for the study of positive deviance in organizations[J]. *Deviant Behavior*, 2016, 37(11): 1288-1307.
- [36]Morrison E W, Phelps C C. Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change[J]. *The Academy of Management Journal*, 1999, 42(4): 403-419.
- [37]Neubert M J, Kacmar K M, Carlson D S, et al. Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(6): 1220-1233.
- [38]Pan W, Sun L Y, Chow I H S. Leader-member exchange and employee creativity: Test of a multilevel moderated mediation model[J]. *Human Performance*, 2012, 25(5): 432-451.
- [39]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.
- [40]Shanker R, Bhanugopan R, Van Der Heijden B I J M, et al. Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2017, 100: 67-77.
- [41]Tumasjan A, Braun R. In the eye of the beholder: How regulatory focus and self-efficacy interact in influencing opportunity recognition[J]. *Journal of Business Venturing*, 2012, 27(6): 622-636.
- [42]Vadera A K, Pratt M G, Mishra P. Constructive deviance in organizations: Integrating and moving forward[J]. *Journal of Management*, 2013, 39(5): 1221-1276.
- [43]Vecchio R P, Justin J E, Pearce C L. Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure[J]. *The Leadership Quarterly*, 2010, 21(3): 530-542.
- [44]Wallace J C, Butts M M, Johnson P D, et al. A multilevel model of employee innovation: Understanding the effects of regulatory focus, thriving, and employee involvement climate[J]. *Journal of Management*, 2016, 42(4): 982-1004.
- [45]Zhang X M, Bartol K M. Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement[J]. *Academy of Management Journal*, 2010, 53(1): 107-128.

# The Influence Mechanism of Regulatory Focuses on Employees' Constructive Deviance

Wang Yanzi, Zhu Xiangling

(*School of Economics and Management, Shanxi University, Taiyuan 030006, China*)

**Summary:** With the development of the knowledge economy age, many companies are facing the problem of “innovator dilemma”. Constructive deviance can break untimely organizational rules and procedures so that it can promote organizational change and innovation, but it is risky for employees themselves and requires strong motivation. Employees with different regulatory focuses have different motives due to their different pursuit of desired states. Employees with a high promotion focus tend to meet growth and development needs in a proactive work style, and those with a high prevention focus tend to meet security needs in a conservative and evasive manner. This paper believes that employees with different regulatory focuses have different performance in constructive deviance.

This paper takes the leaders and employees of manufacturing companies and high-tech companies in Shanxi, Hunan, Guangdong and other regions as the main survey subjects. 83 sets of effective leader questionnaires and 369 employee questionnaires are obtained, and the matching ratio is 1:4.4. The data is statistically analyzed using Mplus7.0, Spss20.0, and R software. It finds that: The promotion focus has a positive effect on employees' constructive deviance, while the prevention focus has a negative effect. This paper also finds that empowering leadership can strengthen the positive impact of the promotion focus on employees' constructive deviance because it provides a relaxed and motivating work environment, and it can also reinforce the influence by enhancing employees' felt obligation.

The main innovation points are as follows: Firstly, there are few previous studies on the influence mechanism of regulatory focuses on employees' constructive deviance. This paper clarifies the differential impacts of different modes of regulatory focuses on employees' constructive deviance through empirical analysis. Secondly, the boundary conditions between regulatory focuses and employees' constructive deviance are explored by introducing the dual moderating mechanism of empowering leadership and employees' felt obligation. This study enriches the formation mechanism of employees' constructive deviance by revealing the mediating mechanism of employees' felt obligation on the moderating effect of empowering leadership. Finally, unlike the social exchange theory and the self-determination theory in previous studies of employees' constructive deviance, this paper interprets the stimulating mechanism of employees' constructive deviance from a new perspective based on the model of proactive motivation, and expands the theoretical perspective of employees' constructive deviance.

The practical implications are as follows: Firstly, enterprises should allocate employees with different regulatory focuses according to the work characteristics in order to achieve the person-position matching. Secondly, leaders should effectively empower employees according to their characteristics to avoid improper authorization. For employees with a higher promotion focus, leaders should provide them more opportunities to participate in decision-making, and encourage them to take challenging task

from time to time to meet their motivation needs of improving capabilities. Finally, leaders should enhance employees' sense of responsibility to the organization and encourage them to make constructive deviance for the interests of the organization by effectively empowering subordinates. By empowering behavior, leaders make employees realize that the task they are engaged in can affect other members and even the entire organization, motivate them to take on more responsibilities, and enhance the motivation of taking on constructive deviance.

**Key words:** regulatory focuses; constructive deviance; empowering leadership; felt obligation

(责任编辑:王舒宁)