

工作场所团队领导偏差行为 的概念内涵与作用机制

洪 雁 / 著

A STUDY ON THE
CONCEPT AND EFFECT OF
DEVIANT BEHAVIOR OF TEAM
LEADER IN THE WORKPLACE

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

国家自然科学基金研究项目“组织内非伦理行为人际传导的
社会学习机理研究（批准号：71302058）”资助

工作场所团队领导偏差行为 的概念内涵与作用机制

洪 雁 / 著

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

工作场所团队领导偏差行为的概念内涵与作用机制/
洪雁著. —北京: 经济科学出版社, 2016. 12
ISBN 978-7-5141-7382-6

I. ①工… II. ①洪… III. ①企业领导学-研究
IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 255971 号

责任编辑: 刘 莎
责任校对: 王苗苗
责任印制: 邱 天

工作场所团队领导偏差行为的概念内涵与作用机制

洪 雁 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010-88191217 发行部电话: 010-88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http://jjkxbs. tmall. com](http://jjkxbs.tmall.com)

北京密兴印刷有限公司印装

710×1000 16 开 16.5 印张 260000 字

2016 年 12 月第 1 版 2016 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5141-7382-6 定价: 59.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010-88191510)

(版权所有 侵权必究 举报电话: 010-88191586)

电子邮箱: [dbts@ esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn))

前 言

组织管理人员面临一项挑战，员工越来越不敬业了！管理实践中常常发现，对工作漠不关心的员工为数不少，更有甚者，非但自己工作不积极，还会暗中破坏同事的工作成果。社会上有一些报道将这称之为“精神离职”；事实上，国外管理学界、社会学界、心理学界等对此早有关注。研究表明，白领员工为了个人利益会给受害者带来损失，代价高昂的包括偷窃、挪用公款、金融诈骗；在不同行业中还有各种不同的具体表现，例如医生会出现医疗不端、律师目无法纪、会计违法做账等；更为普遍的是，对工作不满的员工会进行各种暗中破坏，如迟到、早退、谎称病假等。上述这些行为被研究者统一命名为偏差行为。

员工偏差行为具有普遍性，这不仅是指涉及各行各业的普通员工，值得注意的是，这些偏差行为也会发生在领导者身上。例如，挪用公款，其实就是一种偷窃行为，组织中无论是普通员工还是各级管理人员都有可能会挪用公款。然而，领导者作为组织内有特殊地位的员工，其扮演的角色和发挥的作用与普通下属员工截然不同，肩负着提升组织竞争力和激发下属工作潜能的重要任务，其偏差行为有没有不同的内涵，这是个值得深入探究的话题。作为一名在职场上奋

斗过的个体，你是否熟悉下面的场景呢？

场景一：小贾最近开发了一个优质客户，直属领导要求和他一同去拜访，希望帮小贾把把关。小贾愉快地答应了。但这次拜访之后，领导却背着小贾和客户频频联系、拓展业务，每当小贾问起时领导只是打马虎眼，从来不吐露真实的情况。一段时间之后，小贾发现，这名客户竟然被领导抢走了。

场景二：小易对这次绩效考核的结果感到很郁闷，周围同事也有同感。事实上，小易和同事们在设计产出、设计展现、客户满意度等方面都表现很好，唯独在项目管理上出了差错。原来公司很早就已经开会讨论并通过，要求设计师加强对自己项目的设计进度的把控，增加了设计排期，但是这项重要决议他们却从来没有听自己的主管传达过。

场景三：小兵的工作能力一般，态度也算不上很好，工作表现平平。不过，小兵和直属领导私交甚好，对领导交代的事总是很积极很认真。到年底，小兵 KPI 完成得并不好，但领导仍然给他打了个漂亮的分数，并且将他放在了在晋升候选人推荐名单上。领导说：“我知道小兵表现欠佳，但正因为这样，我希望他晋升，给他一点激励。”

场景四：小丁所在的部门和隔壁部门的关系一直不太好，主要原因是每次产品出了问题，隔壁部门的主管总是喜欢把责任推给他们。公司的产品非常复杂，模糊地带很多，因此推卸掉责任并没有什么难度。不过庆幸的是，他们部门的主管也会把“球”再踢回去。小丁还知道，虽然公司里很多主管都特别强调相互协作，但这仅仅是自己部门内部的

协作，一旦自己部门需要协作其他部门时就开始推脱了。

如果你在工作中碰见过上述场景，那么，你所经历的正是本书要讨论的领导偏差行为。与员工个体的偏差行为相比，领导偏差行为往往比较隐蔽，而且也更容易发生。领导偏差行为给领导者自身、给下属员工带来的收益比较大，但被发现或者受惩罚的风险却不高。这是因为领导者本身就是组织规范的制定者和实施者，既当“裁判员”又当“运动员”，同时领导者的威望为其偏差行为撑起了天然的掩护屏障，甚至是增加了对其偏差行为的合理解释，因此相关的控制和监管难度更大、惩处也更为宽松。特别地，在强调集体主义、遵从权威的中国传统文化背景下，较高的地位和威望为领导者披上了值得信任的外衣，弱化了人们对领导偏差行为的防范意识。经济学家茅于軾在研究中国人的平等观时曾说，中国人的传统观念里对财富的不平等很敏感，但是对地位的不平等却不是那么敏感。一般而言，个体在职场中的职位越高，就越可能成为有偏差动机的人。当前，团队观念受到重视、团队应用日益广泛，高效能团队已成为组织提高生产力的最重要的单元。领导是实现团队目标的关键因素，探讨领导偏差行为与团队效能之间的逻辑关系以及这种关系的内在机理十分必要。

本书围绕“工作场所领导偏差行为会对团队管理产生什么影响”这一基本研究问题，抽取多个企业员工样本和工作团队样本，运用时间间隔调查方法（即在多个时间点上开展问卷调查）和多源测量（即由团队成员和团队领导分别评价预测变量与效标变量），具体解决了五个在逻辑上密切相

关的子问题：①从类型学角度看，组织内领导偏差行为的具体表现是什么？②从前因角度看，在中国企业情境下领导偏差行为的诱发因素是什么？③从后果角度看，领导偏差行为对团队效能的潜在影响如何？④从过程角度看，领导偏差行为影响团队效能的作用机制如何？⑤从权变角度看，领导偏差行为的影响效果在传统性特征情境下会发生怎样的变化？

研究结果首先证实组织内的领导偏差行为包含有职位偏差和管理偏差两种类型。其次，企业性质是影响领导偏差行为的一个重要因素，国有企业比非国有企业更容易发生职位偏差和管理偏差。伦理型领导分别负向预测职位偏差和管理偏差，而集体主义氛围对伦理型领导与管理偏差的负向关系发挥显著的调节作用，即在高集体主义氛围下伦理型领导对管理偏差的负向预测力会减弱。最后，不同类型的领导偏差行为对团队效能会产生不同的影响，而团队社会资本和团队心理资本在其中发挥一定的中介作用。传统性对领导偏差行为与团队效能和团队进程之间的关系发挥重要的调节作用，具体讲就是传统性越高，职位偏差的负向作用越强，而管理偏差的正向作用越强。

理论贡献主要体现在以下五个方面：①有机整合工作场所偏差行为和领导行为两个领域的相关成果，通过增加“利己”和“利他”双重动机的考虑，突破以往研究认为偏差行为是完全以自我利益为重的基本假定，进一步丰富对偏差行为的认识；②重点考察中国组织情境下领导偏差行为的诱发条件，为更广泛的本土化研究奠定基础，也为重新审视正、负领导行为两个领域的研究提供证据；③全面拓展领导偏差行为的后果研究，立足团队管理，充分阐述不同类型的

领导偏差行为对团队效能的不同作用，强化领导行为和团队管理两个重要领域的联结；④深入推进领导偏差行为的作用机制研究，从团队内部的人际互动和集体认知过程系统揭示领导偏差行为影响团队效能的双重机制；⑤丰富完善领导偏差行为解释力度的边界条件，有效识别中国传统文化价值观对领导作用过程的深刻影响，不但为更加深刻地理解领导偏差行为的作用情境提供有价值的参考，而且给中国传统文化研究增加有益的补充。

相关研究结论对组织管理的启示：第一，职位偏差在组织内广泛存在，而且会对团队效能和团队进程产生显著的负面影响，因此必须严格控制团队领导职位偏差行为。组织（尤其是国有企业）应该努力从制度方面着手建立有效的干预机制，特别在给予团队管理人员一定工作自由度的同时不要忽略日常的有效监管。第二，管理偏差虽然也是一种违反组织规范的行为，但是对团队的绩效表现却可能产生积极的影响，因此要对团队领导管理偏差行为保持警惕。组织应该定期对自身的行为准则和管理规范进行自检，反思组织制度是否完善，加强文化建设，提升对领导干部的职业培训。第三，关注团队管理中人际互动和集体认知过程，深入了解并正确引导员工的价值取向。组织内部建立互惠互利的积极关系，形成良好的心理契约，全面认识员工的积极心理力量，开发员工的心理潜能，通过针对性的指导或培训，帮助员工正确认识领导偏差行为，从而降低领导职位偏差行为产生的损害，同时增强对领导管理偏差行为的甄别与监督。

目 录

第1章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 问题提出	5
1.3 研究内容	7
1.4 研究方案	10
1.5 研究意义	12
第2章 文献综述	15
2.1 领导偏差行为的定义与解析	15
2.1.1 工作场所偏差行为领域中的相关研究	17
2.1.2 领导行为领域中的相关研究	20
2.1.3 领导偏差行为相关概念的测量	22
2.1.4 本书领导偏差行为概念的内涵解析	28
2.2 领导偏差行为主要研究分类	29
2.2.1 领导偏差行为的诱因研究	29
2.2.2 领导偏差行为的后果研究	33
2.2.3 领导偏差行为的作用机制研究	36
2.2.4 现有研究不足及本书的切入点	38
2.3 社会资本视角下的偏差行为	42

2.3.1	社会资本的内涵	42
2.3.2	社会资本的维度与测量	46
2.3.3	社会资本的结果研究	52
2.3.4	领导偏差行为与团队社会资本	54
2.4	心理资本视角下的偏差行为	55
2.4.1	心理资本的内涵	56
2.4.2	心理资本的构成要素	58
2.4.3	心理资本的结果研究	61
2.4.4	领导偏差行为与团队心理资本	64
2.5	传统性特征情境与偏差行为	66
2.5.1	员工传统性的内涵	66
2.5.2	员工传统性调节作用的相关研究	69
2.6	总结与讨论	76
第3章	领导偏差行为的构思开发	78
3.1	理论基础和分析框架	78
3.1.1	组织中的领导偏差行为	79
3.1.2	领导偏差行为的类型	81
3.2	构思开发方案设计	87
3.3	领导偏差行为的内容界定	88
3.3.1	文献查阅	88
3.3.2	个人访谈	91
3.3.3	开放式问卷调查	93
3.3.4	内容分析	96
3.3.5	研究小结	100
3.4	领导偏差行为的维度确认	101
3.4.1	样本	101
3.4.2	问卷设计与发放程序	102

3.4.3	描述性统计分析	103
3.4.4	探索性因子分析	106
3.4.5	研究小结	110
3.5	领导偏差行为的效度检验	112
3.5.1	第一个样本：以同行业的一般员工为 调查对象	113
3.5.2	第二个样本：以不同行业的管理人员为 调查对象	119
3.5.3	第三个样本：以不同行业的一般员工为 调查对象	126
3.5.4	研究小结	136
第4章	企业环境对领导偏差行为的影响	140
4.1	研究目的与假设	140
4.1.1	企业性质与领导偏差行为	141
4.1.2	伦理型领导与领导偏差行为	142
4.1.3	集体主义氛围的调节作用	142
4.2	研究方法	144
4.2.1	样本	144
4.2.2	问卷设计与发放程序	145
4.2.3	测量与信度	146
4.2.4	分析方法	147
4.3	实证分析	148
4.3.1	验证性因子分析	148
4.3.2	群体内一致性分析	151
4.3.3	描述性统计和相关分析	153
4.3.4	回归分析	155
4.4	结果讨论	158

第5章 领导偏差行为对团队管理的影响	160
5.1 领导偏差行为与团队效能的关系	161
5.1.1 领导偏差行为与团队绩效	162
5.1.2 领导偏差行为与团队生存能力	163
5.2 团队社会资本的中介作用	164
5.2.1 领导偏差行为与团队社会资本	165
5.2.2 团队社会资本与团队绩效	167
5.2.3 团队社会资本与团队生存能力	168
5.3 团队心理资本的中介作用	169
5.3.1 领导偏差行为与团队心理资本	170
5.3.2 团队心理资本与团队绩效	173
5.3.3 团队心理资本与团队生存能力	174
5.4 员工传统性的调节效应	175
5.5 研究方法	178
5.5.1 调查样本	178
5.5.2 调查程序	179
5.5.3 测量工具	180
5.5.4 效度检验	183
5.5.5 数据聚合	184
5.5.6 数据分析技术	186
5.6 实证分析	187
5.6.1 描述性统计和相关分析	187
5.6.2 领导偏差行为与团队效能关系的验证	189
5.6.3 领导偏差行为与团队社会资本和团队 心理资本关系的验证	191
5.6.4 团队社会资本和团队心理资本的 中介效应验证	191

5.6.5 员工传统性的调节效应验证	194
5.7 结果讨论	203
第6章 结论与展望	208
6.1 主要研究结论	208
6.2 理论贡献	212
6.3 实践启示	215
6.4 未来研究展望	217
主要参考文献	221
附录1 单位部门领导偏差行为调查问卷	243
附录2 企业环境调查问卷	245
附录3 部门管理调查问卷（下属用）	248
附录4 部门管理调查问卷（领导用）	250

第 1 章

绪 论

本章首先阐述本书选题的背景，包括组织管理中的现实情形以及相关领域的研究现状，继而提出本书的研究问题，然后概括本书的主要内容，并介绍具体的研究方案，还就研究创新之处进行了详细说明，最后对全章的内容进行简要总结。

1.1 研究背景

最近二十年人力资源和组织行为领域越来越多地关注“组织行为阴暗面”（Conger, 1990; Griffin & O’Leary - Kelly, 2004; Vardi & Wiener, 1996），其中罗宾逊和本内特（Robinson & Bennett, 1995）等引领的一系列有关工作场所偏差行为（Workplace Deviance Behavior, WDB）的研究颇具代表性（Bennett & Robinson, 2000, 2003; Dunlop & Lee, 2004; Holtz & Harold, 2010; Kluemper, DeGroot & Choi, 2011; Lee & Allen, 2002; Robinson & Greenberg, 1998; 刘善仕, 2002; 杨杰、凌文铨、方俐洛, 2004; 张燕、陈维政, 2008; 郑志明、罗瑾琰, 2009）。偏差行为一词最初起源于社会学，是指人际交往中违反社会准则和规范的活动（Becker, 1963; Thio, 1978）。从内容上看，既包括那些违反法律正式规定的犯罪行为，又涵盖各种

并不违法但是却有悖于公众普遍遵守的非正式规范的出格行为。简言之，偏差行为是违规程度由重到轻的一个行为连续体。

反观管理学领域，伴随着全球金融危机曝光的大量商业丑闻使理论界和企业界纷纷将注意力投入到严重违规的行为，例如食品掺假、金融欺诈、环境污染、商业贿赂等，这些行为由于极具有新闻性和轰动效应，故容易获得官方的证据报告；至于那些在组织内部发生的相对轻缓的偏差行为似乎被人们遗忘了（Vardi & Wiener, 1992）。事实上，观察性经验表明，一半以上的企业员工在日常工作中参与过偏差行为，包括撒谎、偷窃、散布谣言、旷工等，每年这些行为所引发的负面后果使企业蒙受了巨大的经济损失（Robinson & Greenberg, 1998）。正所谓“蚁穴虽小，溃之千里”。罗宾逊和本内特（Robinson & Bennett, 1995）以此为出发点把研究视线拉回到组织内部将工作场所偏差行为定义为员工故意违反重要的组织规范的行为，并率先对其进行了系统的探讨。尽管如此，由他们引领的这一系列研究都不约而同地以组织内部的一般员工作为分析焦点，并没有特别明确地以领导者为主体展开讨论（Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007；洪雁和王端旭，2012）。

从权力不平等的角度看，领导者比一般员工更有机会产生偏差行为。权势理论明确指出，与弱势阶层相比，权势阶层具有更强的“相对剥夺感”（relative deprivation），天然地更容易发生偏差（Harry & Sengstock, 1978；Merton, 1957）。换句话说，领导者因为有利可图而产生偏差行为的可能性比一般员工更大，持久性也更强。另外，由于在组织内身居高位，领导者更容易获得各种资源（譬如权力），这为偏差行为的发生提供了便利的现实条件（Ermann & Lundman, 2002；Zahra, Priem, & Rasheed, 2005）。还有一点不容忽视，领导者本身就是组织规范的制定者和实施者，领导者的威望又为其偏差行为撑起了天然的掩护屏障，因此相关的控制和监管难度更大、惩处也更为宽松（Weisburd, Wheeler, Waring, & Bode, 1991）。特别地，在强调集体

主义、遵从权威的中国传统文化背景下,较高的地位和威望为领导者披上了值得信任的外衣,弱化了人们对领导偏差行为的防范意识。经济学家茅于軾在研究国人的平等观时曾说,中国人的传统观念里对财富的不平等很敏感,但是对地位的不平等却不那么敏感。总的来说,领导者具有较强的偏差倾向性和便利性,这给组织管理带来了极大的挑战,因此,十分有必要针对组织内部的领导偏差行为开展专门研究。

现有研究所关注的一些负向领导行为可能与领导偏差行为存在相似之处,例如,暴政领导(Ashforth, 1994)、辱虐管理(Tepper, 2000; Mitchell & Ambrose, 2007; 李锐、凌文轮、柳士顺, 2009; 吴隆增、刘军、刘刚, 2009)、攻击行为(Baron & Neuman, 1998; Tepper, 2007)和恐吓行为(Ferris, Zinko, Brouer, Buckley & Harvey, 2007; Salin, 2003)等。虽然这些研究的内容能够在一定程度上帮助我们了解领导偏差行为,但值得注意的是,这些研究都是从下属作为受害方的视角出发并没有留意到领导行为偏差的本质。偏差概念的要点是“违反规范”,即偏离了某个社会实体范围内的人们一致认可的标准;需要注意,这里的规范并不是指绝对的道德标准体系,只是某个特定的社会群体能够容忍或者期望的行为范围。具体到组织内部,偏差的本质可以概括为违反了重要的组织规范,该规范是一套自上而下的管理控制体系,目的在于保障组织内部员工的安全、工作动机和满意度等福利,更重要的是,保护组织的资源不受破坏,保证组织的功能和任务能够按照预期目标实现(Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007; Morrison, 2006)。领导者违反这些规范就意味着不仅会影响到下属员工,还可能牵连到组织内部的其他成员,而且更可能涉及组织的资源或任务。

除此之外,我们发现相关研究中大多数并没有对领导行为的动机进行清晰的阐释。不过,这些研究都强调领导行为的主动性、重复性和持续性特征,这从侧面说明领导者是有动机实施偏差行为的。一直以来,理论界关于偏差行为的探讨都暗含了一个基本假定,即偏差行为是以自我利益为重。管理学家马奇和西蒙(March & Simon, 1958)

在研究决策理论时指出,个体在组织中的行为决策受制于有限理性,个体看重的不仅是行为发生的结果还包括行为发生的机会,倘若遇到有机可乘工具性考虑(计算自我利益)会占上风,个体比较容易从事偏差行为。大量有关怠工、偷盗、吃回扣、散布谣言等工作场所行为研究暗示了偏差行为是出于满足个人的私欲。尽管如此,研究人员发现偏差行为也可能是以他人利益为重,出于表达一种社会情感(Fishbein & Ajzen, 1975; Jones, 1991)。例如,莫里森(Morrison, 2006)指出亲社会型违规(pro-social rule breaking)根植于增进组织或组织的某个利益相关者的福利的愿望。斯多和波特格尔(Staw & Boettger, 1990)在关于“任务修正”的研究中主张,如果组织的规则、指令或流程失效,组织成员最恰当的做法是不再遵守这些规定。伊纳尔森、阿斯兰德和斯考斯塔德(Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007)认为有的领导者是为了完成组织目标而对下属员工采取辱骂式管理,并非出于个人私利。费里斯、泽高、布罗尔、布克雷和哈维(2007)提出一个平衡式的补充观点,将领导恐吓行为划分成两类:战术性恐吓和战略性恐吓,前者主要是为了达成领导者个人的目标,后者则是为了帮助更加有效地实现组织的目标。综合来看,这些研究暗示领导偏差行为可能隐藏着利己和利他的双重动机。

虽然偏差行为常常被认为是反常的、不言而喻的负面现象,但是究其根本并没有违反自然法则,所谓的“负面”是在特定的时间和地点以特殊的规则建构出来的,为此研究人员呼吁需要用一种相对论的方法来认识偏差行为(Thio, 2010)。譬如,费里斯、泽高、布罗尔、布克雷和哈维(Ferris, Zinko, Brouer, Buckley & Harvey, 2007)就主张,领导恐吓行为虽然会对工作氛围造成消极影响,但是在特定情境下却是一种有效的组织政治策略,能够成功地影响下属员工表现出合乎预期的行为。如今,组织的管理日益复杂,人们不得不更多地面对这样一个现实:标准答案并不总是清晰存在,而对有效领导的要求也会因内外部环境的不同而不同。根据梅顿(Merton, 1957)的社