

学校编码：10384

分类号_____密级_____

学号：17620121151232

UDC _____

廈門大學

硕士学位论文

授权型领导对员工亲社会性违规行为
的影响机制研究

The Impact of Empowering Leadership on Pro-social Rule
Breaking Behavior

张 瑞

指导教师姓名：何燕珍 副教授

专业名称：企业管理

论文提交日期：2015年4月

论文答辩时间：2015年5月

学位授予日期：2015年 月

答辩委员会主席：_____

评 阅 人：_____

2015年 月

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。
2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

亲社会性违规行为是职场中较为常见的个体行为，即员工出于利他的主观动机采取了违反组织规章制度的行为。这类行为可能产生提高效率、节约成本等正向结果，也可能产生降低组织公平感、降低组织承诺的负面效应。因此，领导者掌握亲社会性违规行为的影响机制，有效管理员工类似行为就显得尤为重要。

领导类型是影响员工行为的重要情境因素，下属员工会基于对领导者风格的判断调整自身行为。授权型领导是一种普遍存在的领导类型，但其对员工亲社会性违规行为影响机制的探讨还相对欠缺。因此本研究的结论不仅在实践上具有一定指导意义，在理论上也具有丰富和拓展的价值。

本研究着眼于中国情境，采用学界公认的成熟量表为研究工具，对企业内服务类员工展开问卷调查。本次调查共获得有效问卷 267 份，通过 SPSS 20.0 和 AMOS 17.0 等统计软件对数据进行分析，验证了以下结论：

1. 授权型领导对亲社会性违规行为有显著正向影响

领导者授权水平的提高给下属员工更多的自主决策权力和工作自由空间，增加了员工因利他动机而采取冒险违规行为的可能。

2. 领导成员交换关系在授权型领导与员工亲社会性违规行为间起到中介作用

领导者授权赋能行为强化了员工在组织中的存在感，提高了上下级交换关系质量，促使下属产生互惠回馈活动，使下属员工更愿意打破常规创造价值，故其产生亲社会性违规行为的可能性提高。

3. 风险偏好调节领导成员交换关系对员工亲社会性违规行为的影响

员工风险偏好水平越高，领导成员交换关系对其亲社会性违规行为的影响越强。反之，员工风险偏好水平越低，上述影响关系越弱。

本研究的主要贡献有：（1）关注了员工的亲社会性违规行为，丰富了前因变量的研究；（2）验证了领导成员交换关系所表现的中介效应；（3）探索了风险偏好的调节作用；（4）为员工管理实践提出可供参考的建议。

关键词：亲社会性违规行为； 授权型领导； 领导成员交换关系

Abstract

Pro-social rule breaking behavior is a very common individual behavior in workplace, which means that people breaks rules based on positive motivation. This phenomenon may result in efficiency improvement or cost decrease, but also likely to have a negative consequence such as the lower of organizational justice or organizational commitment decrease. Therefore, it is quite important for leaders to master the mechanism of pro-social rule breaking behavior in order to realize effective staff management.

The style of leadership is an important contextual factor that may affect employees' behavior. People adjust their activities based on their judgments of the leader's behavior. Empowering leadership is quite common in corporations, but few studies focus on how empowering leadership impacts pro-social rule breaking behavior. Thus this study is meaningful not only in practice, but also in the theoretical field.

This study was carried out in Chinese cultural condition using mature scales as instruments. The samples came from service positions in corporations and 267 valid questionnaires were collected. All data was analyzed with SPSS 20.0 and AMOS 17.0 . The conclusions were as the listed.

1. Empowering leadership is positively related to pro-social rule breaking behavior.

Higher level of empowering leadership means more autonomous decision-making authorities and discretion, which may increase the possibilities of pro-social rule breaking.

2. Leader-member exchange mediates the relationship between empowering leadership and pro-social rule breaking

Empowering leading behavior enhances the value of subordinates, reinforces their leader-member exchange, which may promote the subordinates to break regulations in order to make innovations. As a result, the possibility of pro-social rule breaking behavior would increase.

3. Risk taking moderate the relationship between leader-member exchange and pro-social rule breaking

Employee with high risk taking preference would be influenced more strongly by leader-member exchange than those with low risk taking preference.

Main contributions: (1) Focus on pro-social rule breaking behavior, enriches research on antecedent variables; (2) Verify the mediating effect of leader-member exchange; (3) Explore the moderating role of risk taking; (4) Put forward reasonable advices for employee management practice.

Keywords: Pro-social rule breaking behavior; Empowering leadership; Leader-member exchange

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景概述及问题提出	1
第二节 研究目的与意义	3
第三节 研究方法及框架	6
第二章 研究变量文献回顾	8
第一节 亲社会性违规行为	8
第二节 授权型领导	12
第三节 领导成员交换关系	18
第四节 风险偏好	25
第五节 文献回顾小结	29
第三章 提出假设与模型构建	32
第一节 研究变量界定	32
第二节 研究假设提出	33
第三节 研究模型构建	38
第四章 研究设计	40
第一节 研究样本	40
第二节 研究工具	41
第三节 数据分析方法	42
第五章 数据分析与假设检验	43
第一节 样本描述与量表信效度检验	43
第二节 变量描述性统计及相关性分析	48
第三节 人口统计学特征差异分析	51
第四节 假设检验	56
第六章 研究结论与展望	62

第一节 研究结论与讨论	62
第二节 管理建议	65
第三节 研究贡献	68
第四节 研究局限和未来展望	70
参考文献	73
附录 调查问卷	89
致谢	91

厦门大学博硕士学位论文摘要

Contents

Chapter 1	Introduction.....	1
Section 1	Research Background	1
Section 2	Research Purpose and Significance	3
Section 3	Research Framework	6
Chapter 2	Literature Review	8
Section 1	Pro-social Rule Breaking Behavior	8
Section 2	Empowering Leadership	12
Section 3	Leader-member Exchange	18
Section 4	Risk Taking	25
Section 5	Brief Summary	29
Chapter 3	Research Hypotheses and Model	32
Section 1	Definitions of Concepts	32
Section 2	Research Hypotheses	33
Section 3	Research Model	38
Chapter 4	Research Design	40
Section 1	Samples	40
Section 2	Measuring Tools	41
Section 3	Methods.....	42
Chapter 5	Data Analysis.....	43
Section 1	Descriptive Analysis, Reliability Test and CFA	43
Section 2	Correlation Analysis	48
Section 3	Demographic Variance Analysis.....	51
Section 4	Hypotheses Testing	56
Chapter 6	Conclusions and Prospects.....	62

Section 1 Results and Discussions.....	62
Section 2 Management Suggestions.....	65
Section 3 Contributions	68
Section 4 Limitations and Prospects	70
References	73
Appendix Questionnaire.....	89
Acknowledgements	91

厦门大学博硕士学位论文摘要

图表目录

表 1-1: 研究框架	7
图 2-1: 亲社会性违规行为研究现状	12
表 2-1: 授权型领导的维度划分	15
图 2-2: 授权型领导研究现状	18
图 2-3: 领导成员交换关系内涵阐释	19
表 2-2: 领导成员交换关系的研究层面	21
图 2-4: 领导成员交换关系测量工具的应用	22
表 2-3: 领导成员交换关系研究现状	25
表 2-4: 风险偏好的维度划分与测量	27
表 2-5: 风险偏好研究现状	29
图 3-1: 研究模型	39
表 4-1: 样本人口统计学特征描述	44
表 4-2: 调查问卷验证性因子分析	45
表 4-3: 授权型领导量表 KMO 和 Bartlett 检验	45
表 4-4: 授权型领导验证性因子分析	46
表 4-5: 亲社会性违规行为 KMO 和 Bartlett 检验	46
表 4-6: 亲社会性违规行为验证性因子分析	47
表 4-7: 各量表信度分析	47
表 4-8: 主要研究变量描述性统计	48
表 4-9: 主要研究变量相关性分析	50
表 4-10: 各变量性别层面差异分析	51

表 4-11: 各变量学历层面差异分析	52
表 4-12: 各变量年龄层面差异分析	53
表 4-13: 各变量工龄层面差异分析	54
表 4-14: 各变量企业性质层面差异分析	55
表 4-15: 各变量人口统计学特征差异分析概览	56
表 4-16: 假设检验模型汇总	59
图 4-1: 调节效应图	60
表 4-17: 假设检验结果概览	61

第一章 绪论

第一节 研究背景概述及问题提出

工作中常常会出现这样的情况：根据组织运作流程的规定，某一工作环节必须由多个部门共同协商才能推进，但某员工发现其中存在无效环节，为了节约时间成本，减少不必要的人工浪费，该员工越过此环节推进流程。这一行为没有给企业造成任何损失，反而提高了工作的处理效率，但已成事实违规。又比如，根据组织规定，销售人员在与重要客户签单时，必须由其上级领导签字批准。但在客户有紧急需求的情况下，销售人员还未来得及获取上级领导签字，就越权与重要客户签订了合约，维护了企业的经济利益，也满足了客户的需求，但违反了组织的明文规定。亦或者某员工为了帮助同事给客户递送资料导致自己上班迟到，违反了组织明文要求的禁止迟到早退的规定……

上述事例的当事员工均产生了客观的事实违规行为，但其主观动机却在于提高工作效率、满足顾客需求或帮助同事，是积极的、向上的、亲社会的，这种行为在理论上被定义为“亲社会性违规行为”。倘若企业在未清楚调查员工违规动机的情况下，不分青红皂白地予以惩罚，就会挫伤员工的工作积极性和相关的主动行为，可能削弱或者从此抑制了员工再次主动产生改进性或者利他性行为的意愿。况且现实本不存在完美的制度，一味地对一切违规行为进行打压和否定，本身就是对改进和完善的排斥和疏远，这对企业保持活力是一种损失。但与此同时，过多的违规行为会影响组织内部其他员工的感知，不利于管理的稳定性，甚至对组织形象和声誉产生负面作用。如：销售人员频繁地越轨行为可能招致商业贿赂等潜规则的形成；服务人员随意地向顾客赠送物品可能引致其他服务人员争相效仿，造成组织的非必要成本浪费；员工日常越轨行为可能逐渐削弱组织规则的权威性，使其变得有名无实。

在提倡“因地制宜”和“权变”的中国情境下，亲社会性违规行为屡见不鲜。“规则是死的，人是活的”，在这一理念的指导下，许多具有一定工作自主权的员工都会或多或少地在工作中产生了“善意的越轨行为”，这种“擦边球”成了员

工不得不经常面临的选择。这些行为的存在一定程度上提高了组织在特定环境下的效率, 或为组织带来流程创新的可能。但也存在着降低员工组织承诺水平、影响员工组织公平感知的潜在风险, 使管理者左右为难。领导者需要掌握对员工亲社会性违规行为管理的主动权, 采用恰当的领导方法对员工进行引导, 在保障其亲社会动机的基础上, 帮助员工选取合适的途径实现改善工作现状的目标。因此, 研究亲社会性违规行为的影响机理对于组织鼓励或有效控制该行为的产生有十分重要的意义。

以主观积极性、行为合规性为两个维度来划分, 员工行为可以被划分为四个象限, 分别为建设性合规、破坏性合规、建设性偏差和破坏性偏差 (Warren, 2003)^[1]。其中, 建设性合规和破坏性偏差对组织的影响是明确的, 即具有绝对的正向意义或具有绝对的消极效应, 但破坏性合规和建设性偏差对组织的影响是不确定的。破坏性合规行为是员工出于消极动机的合规, 建设性偏差是员工出于积极动机的违规, 两者都是企业管理的“两难境地”, 极具分析和讨论的价值。“亲社会性违规行为”是建设性偏差的一个重要表现形式, 它综合了个体的角色内、角色外行为, 是个体出于改良现状的动机产生的违反组织现行规定的行为。这种改进性行动往往需要打破常规, 面对风险, 且结果具有不确定性, 也就往往潜藏着诸多机遇和挑战, 是领导者不可小觑的重要领域。

由于“亲社会性违规行为”的相关探索展开较晚, 因此无论是实证检验或是理论模型构建的研究结论都并不丰富。回顾已有研究成果可知, 情境因素、工作特征和个人特征等都会对亲社会性违规行为产生影响 (何立, 李锐, & 凌文铨, 2013)^[2]。在日常管理中, 领导者行为通常会向员工传递有关工作准则的信息和暗示, 因而领导者开放的管理风格会对员工亲社会性违规行为产生促进作用 (Huang, Lu, & Wang, 2014)^[3]。如: 授权型领导者通常会将更多的权力与下属分享, 这给下属员工更高的工作自由度, 使下属员工获得更多的决策自主权 (Srivastava, Bartol, & Locke, 2006)^[4], 为下属产生亲社会性违规行为提供可能。

为了掌握控制员工亲社会性违规行为的主动权, 领导者有必要明确了解这一现象产生的背后机理以及作用路径, 授权型领导就是一个很好的切入点。因此, 本文从领导者这一角度入手, 剖析授权型领导对员工亲社会性违规行为产

生的影响。鉴于理论界对员工亲社会性违规行为的研究尚不充分，且缺少中国情境下的研究样本，因此仍存在以下需要解答的问题：（1）在企业中日益被推崇的“授权型领导”是否会对员工的亲社会违规行为产生影响？（2）若这一影响关系存在，那么它的作用机理如何？员工与领导之间的领导成员交换关系水平是否会中介上述影响关系？（3）员工的风险偏好水平是否会对这一影响机制产生调节作用？基于此，本文从“授权型领导”这一概念切入，以“亲社会性违规行为”为研究对象，探讨领导的授权程度对员工亲社会性违规行为的影响机制，为企业分析、理解、鼓励或有效控制亲社会性违规行为提供可行的决策建议，使企业能够掌握员工行为管理的主动权，有的放矢地采用有效方法将亲社会性违规行为数量控制在有利于组织发展的范畴里，避免组织在过于刻板的条条框框中僵化，也使组织在灵活多变的竞争环境中保持良好的内部状态，高效运行。

第二节 研究目的与意义

一、 研究目的

根据前文对组织管理现状的分析和对理论研究成果的回顾，本文的主要研究目的为：结合已有文献成果，对主要概念之间的逻辑相关关系进行探索。深入探讨授权型领导对员工亲社会性违规行为的作用机理，并检验领导成员交换关系在两者之间的中介作用，以及个体风险偏好对该逻辑链条的调节作用。根据研究结论提出能够引导和控制员工亲社会性违规行为的管理建议，以提高组织管理效率。

（一） 检验授权型领导与员工亲社会性违规行为之间是否存在显著相关关系

从已有研究结论来看，领导者的开放态度会对员工亲社会性违规行为产生促进作用。本文以授权型领导为切入视角，意在验证授权型领导与员工亲社会性违规行为之间是否存在显著相关关系，其影响方向又如何。以此为理论基础，使领导者在授权时能够有据可依地预测员工的亲社会性违规行为。

（二） 探索领导成员交换关系是否能够解释亲社会性违规行为的影响机制

在验证了自变量（授权型领导）与因变量（亲社会性违规行为）之间作用关系的基础上，本研究还要深入探讨这一作用链条的内在机理。以相关文献回

颇为理论支持，本研究认为：领导成员交换关系能够在一定程度上解释自变量与因变量之间的作用关系。本文旨在通过统计分析帮助管理者了解亲社会性违规行为的影响机制，验证领导成员交换关系的中介作用，丰富理论框架。

（三）分析风险偏好是否会对亲社会性违规行为的影响机制产生调节作用

许多针对个体行为的理论模型都认为，个体特征会在行为产生或影响机制中表现调节作用。风险偏好是一种常见的、独立的个体特征，常会对个体行为产生影响。本研究拟通过样本数据的分析，检验风险偏好是否会对亲社会性违规行为产生调节作用，其调节方向如何，并运用所得结论为企业的人才甄选和管理提出相应建议。

二、 研究意义

（一）理论意义

已有研究显示，组织内部的人际互动关系会影响员工行为的产生。在以亲社会性违规行为为主体的研究中，领导类型、领导成员交换关系、风险偏好都分别被证实对亲社会性违规行为会产生显著影响（Mayer, Caldwell, Ford, Uhl-Bien, & Gresock, 2007; Morrison, 2006; Huang, Lu, & Wang, 2014）^{[5][6][3]}。通过对相关文献的回顾可以发现，已有研究主要关注了各变量对亲社会性违规行为的直接影响关系，对其影响机制的探讨尚不够深入。且在多种多样的领导类型里，只有变革型领导被证明对亲社会性违规行为有显著正向影响（Huang, Lu, & Wang, 2014）^[3]，其他类型的领导行为与亲社会性违规行为的关系研究几乎处于空白。同样的，领导类型对亲社会性违规行为的作用机制也没有引起学界关注。已有实证研究证明工作自主性会在变革型领导与亲社会性违规行为之间扮演中介角色（Huang, Lu, & Wang, 2014）^[3]，但其他领导类型的作用机制以及可能的作用路径没有做深入讨论。已有实证研究也没有将调节变量引入模型进行综合分析。

授权型领导是组织中一种常见的互动关系，这种领导在工作中会给予下属员工足够的支持和帮助，并给予其较高的工作自主空间，给员工产生亲社会性违规行为创造了可能。但在实证研究方面，授权型领导是否会对员工亲社会性违规行为产生显著影响，影响方向及影响程度如何都尚未得到证实。本文以此

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

廈門大學博碩士論文摘要庫