引用格式：苏勇，吕晓晟. “偷偷报复”：基于报复公平理论对不合规任务影响机制的研究[J]. 技术经济，2026，45(4)：91-103.
Su Yong，Lü Xiaosheng. “Stealth revenge”：A study on the influence mechanism of illegitimate tasks based on retributive justice theory[J]. Journal of Technology Economics，2026，45(4)：91-103.

“偷偷报复”：基于报复公平理论对不合规任务影响机制的研究

苏 勇，吕晓晟
（复旦大学管理学院，上海 200433）

摘 要：面对不公，除了接受，报复也是一种应对方式。不合规任务，作为员工主观认定的一种不公感知，虽已引发学界的关注，但对其如何触发员工的报复行为及背后的影响机制仍缺乏充分的讨论与检验。本文旨在考察不合规任务如何影响员工的两类消极反生产工作行为（人际/组织）。作为一种被员工认为不合理或不必要的任务指派，不合规任务所蕴含的不公感知可能直接侵蚀员工与领导之间的信任纽带，进而诱发他们以消极抵制为表现的隐蔽报复。通过报复公平理论，本文提出员工对领导的情感信任在此过程中起到中介作用，而权力距离取向则调节这一中介效应。通过对488名企业员工的三轮调查发现，员工的不合规任务感知会削弱他们对上级领导的情感信任，进而导致其消极的人际反生产工作行为和消极的组织反生产工作行为的增加。与此同时，权力距离取向则会调节这一间接效应，当员工的权力距离取向较高时，不合规任务通过情感信任与消极反生产工作行为（人际/组织）之间的正向关系会变弱。

关键词：不合规任务；对领导的情感信任；消极的反生产工作行为；权力距离取向；不公感知；报复公平理论
中图分类号：F272.92 **文献标志码**：A **文章编号**：1002-980X(2026)04-0091-13
DOI：10.12404/j.issn.1002-980X.J25012208

一、引言

在人类社会的叙事长河中，“复仇”始终是一个深刻而复杂的主题。从西方延宕沉思的哈姆雷特，到东方坚忍决绝的赵氏孤儿，这些经典无不揭示了个体在遭受不公后，寻求正义与心理平衡的原始驱动力。不公感知，源于个体在比较中感受到的待遇失衡与价值不对等[1]。当这种感知嵌入组织情境，便形成了对组织不公的认知，即员工系统性地认为组织在资源分配、决策过程或人际对待中缺乏公正性[2]。时至今日，一种特定的不公感知正日益成为职场员工“复仇”的关键源头——不合规任务，即那些被员工认为不应由自己承担、缺乏合理性与正当性的角色外工作要求[3-4]。Semmer等[5]指出，不合规任务本质上是员工的一种主观感知，这意味着一项任务本身并无绝对的“合规”与“不合规”之分，其性质取决于员工于何时在何处因何故被感知。例如，让一位财务分析师临时协助整理会议纪要，在项目紧急且人手不足的情境下可能被视为合理的团队协作。但若将其固化为日常职责，则很可能被感知为对其专业角色的贬低与侵犯。因此，“不合规”并非任务的固有标签，而是员工基于具体情境所产生的主观感知。

受高权力距离文化的影响，员工对不合规任务的感知在当今中国企业可能更为普遍：一方面，在中国企业中，上级领导与下属员工之间等级观念往往较为明显，上级的任务指派常被视为具有天然权威性，而正式的制度约束与反馈渠道则相对有限[6]。这导致员工在接受角色外任务指派时，往往缺乏质疑其合理性的正式依据与心理安全感，只能将这些任务指派内化为不得不接受的工作现实。另一方面，社会整体对组织公平的价值认知在不断提升[7-8]，相比于过去更为隐忍的前辈，当今职场的年轻主力对组织公平有着更高的期待与敏感性。年轻主力对于由不合规任务所导致的不公感知，耐受度更低，反应也更直接：当感知到组织不

收稿日期：2025-10-22
基金项目：国家社会科学基金重大项目“中国传统管理哲学研究”(24&ZD221)
作者简介：苏勇(1955—)，博士，复旦大学管理学院教授，博士研究生导师，研究方向：组织行为与人力资源管理、企业文化；吕晓晟(1987—)，复旦大学管理学院博士研究生，研究方向：组织行为与人力资源管理。

公时,他们更可能将之解读为对个人价值与尊严的冒犯,从而激发出向领导和组织的“复仇”行为。有鉴于此,一个值得深思的问题是:员工对不合规任务的感知如何引发他们的报复行为?

以往研究发现,作为一种典型的不公感知,不合规任务会降低员工的工作投入与工作满意度[9],提升其离职倾向[10]与工作-家庭冲突[11]。然而,既有研究多聚焦于员工的被动反应或消极适应,尚未充分探讨其是否及如何通过主动行为对感知到的不公进行反击。事实上,职场中除被动承受外,员工也常通过主动行为来恢复自身的公平感知[12]。值得注意的是,在中国企业强调等级秩序、注重关系和谐的组织情境中,这类恢复公平的行为往往避免以公开对抗的形式出现,而更多地体现为一系列间接且隐蔽的消极反生产工作行为[13]。具体表现为:在人际层面,员工可能采取社交退缩、信息隐瞒或拒绝协助等行为;在组织层面,则可能展现为消极怠工、时间盗窃或任务规避等方式[14]。这些“偷偷报复”的行为不仅反映了员工应对组织不公的策略选择,也揭示了他们在权力不对等情境下寻求公平恢复的独特路径。

为深入研究不合规任务如何触发员工的这些“偷偷报复”行为,本文以报复公平理论为基础展开分析。报复公平理论指出,个体具有维持公平的内在需求;当遭遇不公且无法通过其他手段恢复公平时,个体可能采取报复行为以重建心理平衡[15]。基于这一视角,在组织内部的上下级关系中,不合规任务作为一种主观不公感知,其关键在于被下属员工解读为来自上级领导的“关系违约”[16]。这种解读会迅速侵蚀上下级间的情感信任。而情感信任一旦破裂,员工便不再相信领导会主动维护公平,也不愿再在权力关系中保持开放,从而消除了他们实施报复的心理约束。除此以外,报复公平理论还指出,个体特征也会影响员工对不公感知的反应[17]。为此,本文在中国情境下,引入权力距离取向作为调节变量,以解释员工对不合规任务感知的差异化反应。具体而言,高权力距离取向的员工更倾向于遵从权威[18],更可能将不合规任务视为可接受的组织安排,其对领导的情感信任受损相对较轻,后续报复行为也相对较少;而低权力距离取向的员工更加重视平等与协商[18],在将任务感知为“不合规”后,更易将其理解为对自身价值与地位的挑战,从而加剧情感信任的瓦解,最终导致报复行为的产生。

综上所述,本文希望为现有文献作出以下拓展与贡献:

第一,现有文献多将不合规任务视为一种职业压力源[19],主要聚焦其对员工感受的负面影响,而较少关注员工是否及如何通过特定行为来反向影响组织。本文将视角从“被动承受”转向“主动行为”,以消极反生产工作行为(人际/组织)作为切入点,旨在揭示员工在感知到不合规任务后,如何借助隐蔽的报复行为来实现其心理层面的公平重建。因此,本文试图深化并拓展对不合规任务影响机制的理解。

第二,尽管现有文献已确认不合规任务会引发员工的反生产工作行为[20],但对其中的内在心理转化机制仍缺乏深入解析。为打开这一黑箱,本文引入员工对领导的情感信任作为关键中介变量,试图系统阐释不合规任务如何通过侵蚀员工与领导之间的情感信任,最终触发其报复行为。通过对这一中介路径的探索,本文希望为理解员工相关负面行为的形成机制提供更为细腻的理论视角。

第三,进一步响应学界对个体差异影响研究的呼吁[21],引入权力距离取向作为关键调节变量,系统考察其在不合规任务与情感信任之间的调节作用。这一理论探索不仅揭示了权力距离取向作为一种个体价值观如何塑造员工对不公感知的差异化反应,更从权变视角为组织制定精准化管理策略提供了依据。

二、理论基础与研究假设

(一)不合规任务与消极反生产工作行为之间的关系

不同于由情感驱动的短暂失控行为,反生产工作行为通常是一个经过深思熟虑后的决策过程。反生产工作行为被定义为“员工蓄意做出的、对组织或组织内人员造成伤害或意在造成伤害的行为”,它涵盖了多种形式的职场不当行为,包括蓄意破坏、消极怠工、生产违规、盗窃和虐待等[22]。反生产工作行为并非一种单一维度的概念[14]:从行为目标来看,反生产工作行为可以被分为人际的(如散播领导的谣言)和组织的(如窃取公司物资);从行为内容来看,反生产工作行为可以被分为积极的(如伪造提交给领导的报告)和消极的(如不回应领导提问)。如果将行为目标和行为内容这两个维度结合到一起,反生产工作行为还可以被分为四大类:积极的人际反生产工作行为、积极的组织反生产工作行为、消极的人际反生产工作行为、消极

的组织反生产工作行为。不同维度的反生产工作行为在不同的情境下会表现出独特的差异。因此，对反生产工作行为的干预措施往往需要具有针对性[23]。

根据 Fox 等[24]的观点，不公感知会引发负面情绪并激发个体恢复公平的内在需求，而反生产工作行为往往是实现这一需求的行为表现。因此，员工在组织中的不公感知被视为预测其反生产工作行为的关键前因[25]。不公感知源于个体在比较中形成的主观判断，而不合规任务（员工主观认定的不合理或不必要的任务）正是此类感知的具体表现。具体而言：在分配公平层面，若任务超出员工基于岗位形成的"合理预期边界"[4]，则被视为对权责分配规则的违背；在程序公平层面，若员工认为任务指派源于领导的主观倾向或随意决策，便容易质疑其过程的公正性[11]；在互动公平层面，任务指派方式若让员工感到不被尊重，则可能直接损害其职业尊严与自我认同[5,21]。因此，作为可能同时承载多重不公感知的具体形式，不合规任务更易突破员工被动承受的阈值，转而使其通过主动行为来恢复公平感知。这为深入探究员工报复性反生产工作行为的形成机制提供了关键切入点。

此外，在高权力距离、关系导向等文化特征的中国企业组织环境中，员工行为往往表现出内敛与非对抗的特征，组织内部最为普遍的是消极的人际反生产工作行为和消极的组织反生产工作行为[26]。这主要是因为：公开、主动的对抗行为（如当众冲突、公然违规）虽然破坏性强，但明显违背集体至上、服从权威的组织伦理，易招致严厉的制度惩罚与集体排斥。相比之下，消极的反生产工作行为具有间接性与隐蔽性[27]，如消极怠工、被动回应等，不仅更符合维护表面和谐的行为预期，也因其难以被明确识别与追责，成为员工在此类组织环境中表达不满、进行非公开抵抗的相对安全策略[14]。

基于以上原因，根据报复公平理论本文认为，员工渴望在组织中被公平对待，而当其被迫完成主观认为不合理或不必要的任务（即不合规任务）时，往往会在分配公平、程序公平及互动公平等多方面感知到组织不公。这种多重不公感知可能超越员工被动承受的限度，从而激发其通过主动行为（惩罚不公源头）来恢复公平。由于不合规任务源于员工对领导指派任务的主观归因[28]，因此不公感知的源头多被归咎于领导或组织本身。出于对再次报复的担忧，员工通常不会采取直接或公开的对抗方式，他们更可能选择间接且隐蔽的报复行为，以降低自身风险[15]。因此，不合规任务因其被感知为多重组织不公，可能促使员工采取间接、隐蔽的消极反生产工作行为（如消极怠工、信息隐瞒等）对自己的领导或组织实施报复。

基于此，本文提出假设：

不合规任务与消极的人际反生产工作行为呈正相关（H1a）；

不合规任务与消极的组织反生产工作行为呈正相关（H1b）。

（二）员工对领导情感信任的中介作用

情感信任被描述为这样一种信任，即一种建立在情感投入与相互关怀基础上的信任形态，其核心在于双方能够真诚关注彼此的利益与福祉，并以此促成稳定的互惠关系。这种信任源于信任双方的情感联结，通常形成于以血缘、共同经历或深厚情感为纽带的强关系网络中，如亲人、挚友及密切合作的同事之间[16]。在重视人际关系的中国企业中，员工对领导的情感信任常被赋予"亦师亦友""自己人"等关系认同色彩。其具体表现为下属员工不仅期待上级领导在工作中的公正指导，更在情感上期待被纳入领导的关系圈，获得持久的关照与支持。这种信任的建立与维系，往往通过长期共事中的私下交流、非正式关怀及关键时刻的相互担当而得以实现。

在不合规任务与反生产工作行为之间，存在一系列中介路径，主要包括动机（如自我决定动机、内在动机等）、情绪（如怨恨、愤怒、消极情绪等）与认知（如自尊、信任、欣赏等）[11]。为更精准地解释不合规任务为何会引发员工的"偷偷报复"行为，本文聚焦于认知路径中的"情感信任"。相较于动机解释的宽泛性与情绪反应的波动性，情感信任作为一种深层关系认知，更具稳定的解释力：它不仅包含对上级是否关怀下属的理性判断，也承载因信任破裂带来的情感伤害。从而能更系统地联结"不公感知"与"报复行为"，揭示出不合规任务通过破坏特定关系纽带驱动消极反生产工作行为的内在机制。基于此，情感信任的中介作用主要通过以下两个方面实现。

一方面，不合规任务被员工视作一种组织不公的表现，通过损害情感信任中的核心要素，直接导致员

工对领导情感信任的下降:第一,不合规任务会侵蚀情感信任赖以存在的情感纽带。情感信任建立在下属员工与上级领导之间超越工具性交换的情感联结之上,这种联结以相互尊重、关怀与心理安全为特征[29]。当上级指派的任务被下属认定为不合规时,下属会将其解读为上级对其自身权益与尊严的漠视,随之感受到自己被工具化对待,从自己是领导"值得关怀的伙伴"沦为其"达成任务的工具"[30]。这种认知会直接削弱下属对上级的情感依附,动摇信任的情感基础。第二,不合规任务违背了情感信任中信任方与受信方彼此相互关怀的期望[16]。情感信任的核心在于双方都相信对方会真诚关心自己的福祉[31]。当下属员工将某项任务主观认定为"不合规",尤其是当其认为上级领导未能提供合理解释与必要支持时,便会从中解读出一种明确的负面信号:领导并不关心自己的感受与利益。这不仅破坏了自己对领导"善意关怀者"角色的认同,更使得自己不再相信领导会在未来关系中秉持关怀原则,从而撤回原本愿意承担的信任风险。

另一方面,员工对领导的情感信任本质上仍属于"信任"这一核心概念的范畴,即它是建立在情感联结与价值认同基础上的深层心理契约[16]。要理解其运作机制,首先需要回归"信任"的本质定义。Rousseau等[32]认为,信任包含两大不可分割的核心要素:对受信方施以关怀与善行的积极期望;信任方自愿暴露脆弱性、愿意承担可能受伤害状态的意图。这两大要素共同构成了信任关系的双向闭环:前者为信任提供心理预期基础,后者则为信任赋予行为实践意义。具体到上下级情境中的情感信任,它恰恰完整包含了这两大要素:下属员工既期望上级领导会关怀自己的福祉(积极期望),也愿意在权力不对等关系中保持一定程度的脆弱性(如表达真实想法、接受上级决策而不过度设防)[33-34]。这种情感信任使组织内的成员关系超越了冷冰冰的契约交换。

然而,当由不合规任务带来的不公感知持续发生时,情感信任的下降实质上标志着信任双核的同步瓦解:第一,积极期望的落空。员工意识到领导可能不会优先考虑自己的利益,期望从"领导本质是善意的"逆转为"领导可能利用或忽视我"[35]。第二,脆弱性意愿的撤回。员工开始拒绝在关系中保持开放与脆弱,转而采取心理防御姿态,不再愿意承受因信任可能带来的伤害[36]。正是由于这种信任双核的瓦解,为下属员工后续报复行为的启动创造了关键心理条件。根据报复公平理论的观点,当个体感知到不公时,会产生通过报复恢复公平的强烈动机[15],而情感信任的削弱恰恰移除了阻止报复的两个关键因素:第一,积极期望的消失使得员工不再相信组织公平会被自动修复。当员工不再期待上级领导会主动纠正不公时,员工的自我救助就成为唯一可行的公平恢复途径。第二,承受伤害意愿的撤回意味着员工不再甘于被动受害。从"愿意承受潜在伤害"到"拒绝继续受害"的心态转变,直接激发了主动实施报复行动的决心。因此,这不是简单的"你伤害我,所以我伤害你"的等价清算,而是"我曾信任你,却被你辜负,因此我必须通过报复重建公平"的心理修复。因此,员工对领导情感信任的下降会导致他们通过消极的反生产工作行为(人际/组织)来对组织或组织内的成员实施报复。

基于此,本文提出假设:

在不合规任务与消极人际反生产工作行为的正向关系中,员工对领导的情感信任起到中介作用(H2a);

在不合规任务与消极组织反生产工作行为的正向关系中,员工对领导的情感信任起到中介作用(H2b)。

(三)权力距离取向的调节作用

报复公平理论指出,个体特征会影响员工对组织不公的认知与反应,因为并非所有人在面对相同情境时都会产生同样的不公感知与行为动机[17]。事实上,组织不公对员工的意义与影响程度,往往因其个体价值观而异[37]。基于此,本文引入权力距离取向这一关键个体价值观作为调节变量。权力距离取向源于社会文化层面的权力距离概念,在组织行为学研究中特指个体对权力不平等现象的接受程度[38]。这一价值观很可能系统性地影响下属员工如何解读来自上级领导指派的"非常规任务"[39],并进一步调节此类任务对其情感信任的影响。

具体而言,从认知判断层面看,高权力距离取向的员工通常更认同组织内部的等级制度[18],因此他们更倾向于将上级领导指派的"非常规任务"视为合理或正当的安排。在中国企业高权力距离的组织文化情境中,此类任务甚至可能被内化为符合规范的上下级互动模式[40]。对这些员工而言,接受此类任务往往并非

一种不合规的负担，反而可能被视为上级对自己信任与重视的积极信号。通过高效完成这些任务，他们能够充分展示自己的能力与忠诚，从而有机会获得上级的认可与提拔[41]。从感知影响层面看，即使高权力距离取向的员工将领导指派的"非常规任务"认定为"不合规"，他们仍可能基于对等级制度的认同，将完成此类任务视为取悦上级、争取认可的有效途径[42]。在此认知下，任务本身虽不合规，但其带来的关系收益（如领导的青睐）可作为一种补偿，从而显著缓冲不合规任务对情感信任的侵蚀。因此，这些员工因不合规任务引发的对领导的情感信任下降程度较为有限。

与之相比，低权力距离取向的员工对组织内部等级制度的认同相对较低[18]，无法轻易接受任务的不合理或不必要指派，也不愿单纯屈从于领导的意志与偏好。从认知判断的层面看，这些员工倾向于以更加审慎的态度对待上级指派的"非常规任务"，更注重依据任务本身的合理性与必要性来评估其合规与否。由于低权力距离取向的员工更重视平等互惠与程序公正等原则[40]，因而在面临同样的"非常规任务"时，他们更可能将其认定为不合规任务。对这些员工而言，接受此类任务更多是基于权力等级的被动服从，而非源于信任的主动担当。从感知影响的层面看，一旦低权力距离取向的员工将任务认定为"不合规"，他们很难从"服从权威"或"取悦上级"中获得心理补偿。同时，由于缺乏高权力距离取向员工所预期的"关系收益"做缓冲，不合规任务所传递的负面信号（如不被尊重、程序不公等）会被他们直接且完整地内化，从而对其情感信任造成更为直接与剧烈的冲击。因此，低权力距离取向的员工在面对不合规任务时，其对领导的情感信任下降程度往往会更加显著。

基于以上分析可知，员工的权力距离取向在其不合规任务感知与对领导的情感信任之间起到关键调节作用：它不仅影响员工对"不合规任务"的初始判定，更通过影响任务感知所引发的情感与关系意义，系统性地改变着不合规任务感知对情感信任的侵蚀强度。高权力距离取向员工作出的"合理化解释"与"关系收益预期"为其情感信任下降提供了有效的缓冲；而低权力距离取向员工因缺乏此类缓冲，使得他们的不公感知被更彻底地转化为信任瓦解。

基于此，本文提出假设：

不合规任务与员工对领导的情感信任之间的关系受到权力距离取向的调节，当权力距离取向较高时，该关系较弱；当权力距离取向较低时，该关系较强（H3）。

（四）一个有调节的中介模型

结合上述假设 H2 及假设 H3，权力距离取向调节了不合规任务通过情感信任对消极反生产工作行为（人际/组织）的间接影响，当员工的权力距离取向较高时，不合规任务通过情感信任影响消极反生产工作行为（人际/组织）的间接效应会减弱；当员工的权力距离取向较低时，不合规任务通过情感信任影响消极反生产工作行为（人际/组织）的间接效应会增强。具体而言，低权力距离取向的员工对不公感知更加敏感，由不合规任务这一典型组织不公所造成的对领导情感信任下降更大，进而导致这些员工有更强烈的动机通过消极反生产工作行为对上级领导和组织进行报复，以此来恢复自己的公平感知[20]。而高权力距离取向的员工因不合规任务造成的对领导情感信任下降相对更小，进而由不合规任务导致的"偷偷报复"行为也更少。

基于此，本文提出假设：

不合规任务通过员工对领导的情感信任对消极人际反生产工作行为的间接影响受到权力距离取向的调节，当权力距离取向较高时，该中介关系较弱；当权力距离取向较低时，该中介关系较强（H4a）。

不合规任务通过员工对领导的情感信任对消极组织反生产工作行为的间接影响受到权力距离取向的调节，当权力距离取向较高时，该中介关系较弱；当权力距离取向较低时，该中介关系较强（H4b）。

综上，本文理论模型如图 1 所示。

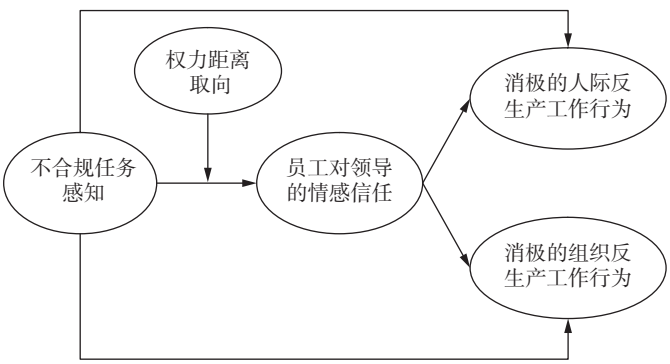


图 1　理论模型

三、研究方法

(一)研究数据与程序

本文采用问卷调查法,通过随机抽样招募参与者。作为一种概率抽样方法,随机抽样能确保目标群体中每个成员被选中的机会均等。该方法的实施旨在提升研究样本的代表性,并最大限度降低选择偏差。所有参与者均为全职员工,且具有被直属领导指派任务(包括潜在可能被认定为"不合规"的任务)的直接经历。研究参与完全自愿,并确保参与者的信息完全保密。

正式开展数据收集前,在公司人力资源部门的协助下,先获取公司全职员工的完整名册,并以该名册作为抽样框。随后,由研究团队采用随机抽样方式从名册中抽取员工并向其发放研究邀请函。受邀员工在填写问卷前均须签署知情同意书。在邀请函与知情同意书中,明确说明了用于规范数据收集流程的具体措施:第一,问卷由研究团队直接向参与者发放与回收,参与者的作答仅对研究团队可见。第二,所有作答仅用于学术研究。与此同时,还说明所收集数据将被匿名化处理,不包含任何个人身份识别信息。第三,参与者可在任何阶段退出研究,且不会因此承担任何不利后果。

数据采集分三个时间点在两个月内完成。第一阶段随机发放1000份问卷,测量员工对不合规任务的感知、员工的权力距离取向及人口统计学变量(如年龄、性别、教育程度等);第二阶段一个月后对参与者继续进行对其直属上级领导的情感信任的测评;第三阶段评估员工消极反生产工作行为,包含人际层面与组织层面两个维度。这种时滞设计实现了预测变量与结果变量之间的时间分离,有效降低了共同方法偏差问题。经过数据整合与清洗,最终获得488份有效问卷,有效回收率为48.8%。样本平均年龄34.84岁,男性占55.32%,本科及以上学历者占88.52%,与直属领导的平均共事时间为3.54年,国有企业占比39.34%,非国有企业占比60.65%。

(二)研究工具

本文采用经过验证的英文量表。为确保中国文化语境下的测量等效性,本文采用回译程序:由两位不参与组织行为研究的双语者独立完成英文到中文的翻译,再进行中文回译至英文。通过比对回译版本与原始量表的差异并进行修正,保证语义准确性与概念一致性,从而提升量表的信度与跨文化效度。

不合规任务感知:采用Semmer等[3]开发的8条目量表进行测量,代表题项如"您需要处理某些工作任务,但认为这些任务本应由他人完成"。参与者按7点Likert量表(1=非常不同意,7=非常同意)评分。

员工对领导的情感信任:采用Yang和Mossholder[43]开发的5条目量表,代表题项如"我相信上级总会关心我在工作中的个人需求"。采用7点Likert量表评分。

员工的权力距离取向:采用Dorfman和Howell[44]开发的6条目量表,该量表在个体层面具有良好信效度并被广泛使用,代表题项如"管理者应在不咨询下属的情况下做出多数决策"。采用7点Likert量表评分。

消极的反生产工作行为:采用Evans等[14]开发的量表,包含测量人际层面的4个条目与组织层面的5个条目,代表题项如"在上级需要时未提供工作支持"(消极的人际反生产工作行为)和"在急需完成工作时故意拖延"(消极的组织反生产工作行为)。采用7点Likert量表评分。

控制变量:包括年龄(周岁)、性别(1=男,2=女)、教育水平(1=高中及以下,2=大专,3=本科,4=硕士及以上)、与上级共事时间(年)及企业性质(1=国企,2=非国企)。

控制年龄和性别是因为已有研究表明这两个因素会影响工作态度与行为,年长员工通常对工作任务表现出更积极的态度[45],而男性的总体反生产工作行为水平往往略高于女性[46]。将教育水平作为控制变量是因为其通过影响工作期望进而可能改变员工对不合规任务的反应机制[47]。将与上级的共事时间作为控制变量是因为较长的工作交集往往意味着更强的上下级共识[48],这种共识可能缓冲不合规任务带来的负面影响。同时,控制企业性质是由于中国国有企业与非国有企业在组织文化、领导风格和雇佣稳定性方面存在显著差异[49]。这些因素都可能影响员工对不合规任务的感知与反应。通过控制这些变量能够更精准地分离出员工的不合规任务感知、员工对上级领导的情感信任、员工的权力距离取向与消极反生产工作行为(人际/组织)之间的内在联系。

四、研究分析与结果

(一)信效度检验

本文采用 Cronbach's α 系数、组合信度(composite reliability,CR)、平均方差萃取量(average variance extracted,AVE)、因子载荷及验证性因子分析(confirmatory factor analysis,CFA)对量表的信度与效度进行评估,具体结果见表 1。结果显示,各变量的 Cronbach's α 系数均高于推荐阈值 0.70,表明量表具有良好的内部一致性信度。

在收敛效度方面,各变量的 *CR* 均大于 0.70,且各潜变量的 *AVE* 均超过 0.50,表明量表具备良好的收敛效度。同时,本文采用 Amos 23.0 软件对构建的结构方程模型进行了验证性因子分析,相关结果见表 2。结

表 1　信效度分析

变量	题项	因子载荷	Cronbach's α 系数	*CR*	*AVE*
不合规任务感知	*A*1	0.900	0.934	0.938	0.645
	*A*2	0.824			
	*A*3	0.770			
	*A*4	0.766			
	*A*5	0.803			
	*A*6	0.820			
	*A*7	0.763			
	*A*8	0.772			
员工对领导的情感信任	*B*1	0.891	0.925	0.931	0.725
	*B*2	0.832			
	*B*3	0.854			
	*B*4	0.828			
	*B*5	0.853			
员工的权力距离取向	*C*1	0.853	0.925	0.929	0.684
	*C*2	0.822			
	*C*3	0.813			
	*C*4	0.834			
	*C*5	0.819			
	*C*6	0.820			
消极的人际反生产工作行为	*D*1	0.917	0.901	0.913	0.708
	*D*2	0.813			
	*D*3	0.821			
	*D*4	0.811			
消极的组织反生产工作行为	*E*1	0.904	0.924	0.931	0.723
	*E*2	0.840			
	*E*3	0.834			
	*E*4	0.823			
	*E*5	0.846			

表 2　验证性因子分析结果

因子模型	χ^2	*df*	χ^2/df	*RMSEA*	*SRMR*	*CFI*	*TLI*
五因子模型	601.008	340	1.768	0.040	0.029	0.975	0.973
四因子模型(一)	1675.004	344	4.869	0.089	0.083	0.874	0.862
四因子模型(二)	2457.258	344	7.143	0.112	0.120	0.800	0.780
三因子模型	4131.355	347	11.906	0.149	0.166	0.642	0.610
二因子模型	5074.783	349	14.541	0.167	0.172	0.553	0.516
单因子模型	6336.343	350	18.104	0.187	0.176	0.434	0.388

注:五因子模型为不合规任务感知、员工对领导的情感信任、员工的权力距离取向、消极的人际反生产工作行为、消极的组织反生产工作行为;四因子模型(一)为不合规任务感知、员工对领导的情感信任、员工的权力距离取向、消极的人际反生产工作行为+消极的组织反生产工作行为;四因子模型(二)为不合规任务感知+员工的权力距离取向、员工对领导的情感信任、消极的人际反生产工作行为、消极的组织反生产工作行为;三因子模型为不合规任务感知+员工对领导的情感信任+员工的权力距离取向、消极的人际反生产工作行为、消极的组织反生产工作行为;两因子模型为不合规任务感知+员工对领导的情感信任+员工的权力距离取向+消极的人际反生产工作行为、消极的组织反生产工作行为;单因子模型为不合规任务感知+员工对领导的情感信任+员工的权力距离取向+消极的人际反生产工作行为+消极的组织反生产工作行为;$N=488$。

果显示,五因子基准模型(不合规任务感知、员工对领导的情感信任、员工的权力距离取向、消极的人际反生产工作行为、消极的组织反生产工作行为)显示出最优拟合指标(χ^2/df = 1.768, *RMSEA* = 0.040, *SRMR* = 0.029, *CFI* = 0.975, *TLI* = 0.973),支持了核心构念的区分效度。

(二)共同方法偏差

尽管本文采用三阶段问卷调查设计,但单一数据来源仍可能存在共同方法偏差问题。对此,先进行 Harman 单因子检验,结果显示首个未旋转因子仅解释总变异的 37.732%,远低于 50%的临界值,表明共同方法偏差问题不严重。进一步采用基于 CFA 的单因子模型检验法发现,五因子模型拟合度显著优于单因子模型(表 2),再次证实共同方法偏差未对研究结果产生实质性影响。

(三)描述性统计分析

各变量的描述性统计与相关关系见表 3。与研究假设一致,不合规任务与员工对领导的情感信任呈显著负相关(r = −0.369, P <0.01),与消极的人际反生产工作行为(r = 0.450, P <0.01)及消极组织反生产工作行为(r = 0.440, P <0.01)均呈显著正相关。此外,员工对领导的情感信任与两类消极反生产工作行为均呈显著负相关(人际维度 r = −0.283, P <0.01;组织维度 r = −0.339, P <0.01)。

表 3　描述性统计

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	34.849	7.856									
2	1.447	0.498	−0.214**								
3	3.018	0.655	−0.578**	0.075							
4	3.541	4.171	0.424**	−0.111*	−0.172**						
5	1.607	0.489	−0.016	−0.010	0.029	0.048					
6	4.118	1.336	0.012	0.103*	0.013	0.028	−0.040				
7	4.225	1.405	−0.053	−0.032	−0.040	−0.101*	0.068	−0.369**			
8	4.360	1.299	−0.006	0.065	−0.005	0.030	−0.086	0.342**	−0.283**		
9	4.255	1.356	0.035	0.112*	−0.074	0.034	−0.022	0.450**	−0.283**	0.354**	
10	4.193	1.427	0.053	0.058	−0.022	0.031	−0.070	0.440**	−0.339**	0.434**	0.408**

注:N = 488; * 表示 P <0.05; ** 表示 P<0.01; *** 表示 P<0.001。表中 1 为年龄,2 为性别,3 为学历,4 为工作年限,5 为企业性质,6 为不合规任务感知,7 为对领导的情感信任,8 为员工的权力距离取向,9 为消极人际反生产行为,10 为消极组织反生产行为。

(四)主效应检验

在验证模型拟合度后,基于“表 4 主效应检验”中的模型 1~模型 3,本文对“员工的不合规任务感知”(自变量)、“员工对领导的情感信任”(中介变量)与“消极的人际反生产工作行为”(因变量 1)及“消极的组织反生产工作行为”(因变量 2)的关系进行检验。由模型 2 可得,员工的不合规任务感知对消极的人际反生产工作行为具有显著正向影响(b = 0.398, P<0.001),假设 H1a 成立(表 4)。由模型 3 可得,员工的不合规任务感知对消极的组织反生产工作行为具有显著正向影响(b = 0.386, P<0.001),假设 H1b 成立(表 4)。因此假设 H1 获得支持。

表 4　主效应检验

模型	模型 1	模型 2	模型 3
	员工对领导的情感信任	消极的人际反生产工作行为	消极的组织反生产工作行为
年龄	−0.012	−0.004	0.007
性别	−0.031	0.191	0.062
学历	−0.192	−0.214*	−0.033
工作年限	−0.028	0.003	−0.005
企业性质	0.170	0.017	−0.115
不合规任务感知	−0.380***	0.398***	0.386***
员工对领导的情感信任		−0.136**	−0.205***
R^2	0.153	0.232	0.234
调整后 R^2	0.142	0.220	0.222
F	14.485***	20.668***	20.902***

注:N = 488; * 表示 P<0.05; ** 表示 P<0.01; *** 表示 P<0.001。

(五)中介效应检验

由表4模型1可得,员工的不合规任务感知对情感信任具有显著负向影响($b=-0.380$,$P<0.001$),由模型2与模型3可得,情感信任分别对消极的人际反生产工作行为($b=-0.136$,$P<0.005$)与消极的组织反生产工作行为($b=-0.205$,$P<0.001$)具有显著负向影响(表4),这一结果初步支持了假设H2。

为深入检验员工对领导情感信任的中介作用,本文采用Bootstrap程序对间接效应的显著性进行验证。基于10000次抽样结果,不合规任务感知通过员工对领导的情感信任影响消极人际反生产工作行为的间接效应值为0.052,95%置信区间为[0.018, 0.090];影响消极组织反生产工作行为的间接效应值为0.078,95%置信区间为[0.045, 0.114](表5)。由于两个区间均未包含零值,假设H2获得稳健支持。

表5　中介效应检验

间接效应路径	效应值(标准误)	95%置信区间	
		区间下限	区间上限
IT → ATS → passive CWBI	0.052 (0.018)	0.018	0.090
IT → ATS → passive CWBO	0.078 (0.018)	0.045	0.114

注:$N=488$;*IT*为不合规任务感知;*ATS*为员工对上级领导者的情感信任;*passive CWBI*为消极的人际反生产工作行为;*passive CWBO*为消极的组织反生产工作行为;*PDO*为员工的权力距离取向。

(六)调节效应检验

本文通过层级回归检验权力距离取向对不合规任务感知与情感信任关系的调节作用。调节效应的核心检验结果显示,交互项的效应值为0.186,95%置信区间[0.118, 0.253],未包含零值,表明调节变量的调节作用显著(表6)。进一步对调节变量进行分组检验:当权力距离取向处于低水平时,不合规任务感知对情感信任的效应值为-0.583,95%置信区间[-0714, -0.452]未包含零值,负向作用显著;当权力距离取向处于高水平时,不合规任务感知对情感信任的效应值降至-0.101,95%置信区间[-0.220, 0.019],置信区间接近零值,说明此时不合规任务感知对情感信任的负向作用被显著削弱(表6)。综上可得,权力距离取向对不合规任务感知与情感信任的负向关系具有显著的正向调节作用:权力距离取向水平提升,不合规任务感知对情感信任的负向影响会逐渐减弱。假设H3得到支持。为更直观呈现调节效应,本文以高于权力距离取向均值一个标准差的样本为高水平组,低于均值一个标准差的样本为低水平组(图2)。

表6　调节效应检验

变量	效应值(标准误)	95%置信区间	
		区间下限	区间上限
员工不合规任务感知	-0.342 (0.045)	-0.431	-0.252
员工的权力距离取向	-0.170 (0.047)	-0.261	-0.078
交互项	0.186 (0.034)	0.118	0.253
员工的权力距离取向(低)	-0.583 (0.067)	-0.714	-0.452
员工的权力距离取向(高)	-0.101 (0.061)	-0.220	0.019

注:$N=488$;"员工的权力距离取向(低)"为均值减去一个标准差;"员工的权力距离取向(高)"为均值加上一个标准差。

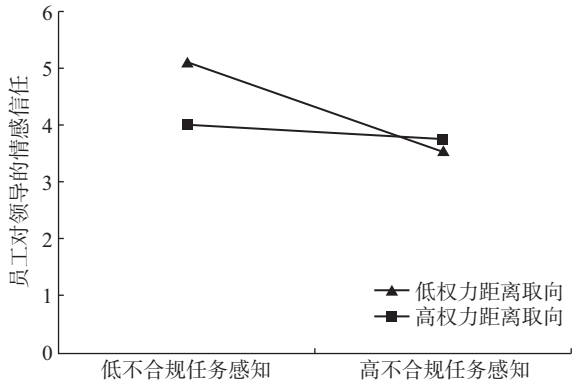


图2　权力距离取向对不合规任务感知与情感信任关系的调节效应

(七)被调节的中介效应检验

本文继续通过 Bootstrap 程序检验有调节的中介模型,即员工的权力距离取向是否调节“不合规任务感知→对领导的情感信任→消极人际反生产工作行为”这一间接路径。结果表明:低权力距离取向组与高权力距离取向组对应的间接效应差值为-0.066,95%置信区间[-0.115, -0.022]未包含零值,这表明调节变量显著改变了中介效应的强度。进一步看不同调节水平下的中介效应:当权力距离取向处于低水平时,间接效应值为0.079,95%置信区间[0.027, 0.133]未包含零值;当权力距离取向处于高水平时,间接效应值为0.014,95%置信区间[-0.002, 0.039]包含零值。由此说明高水平的权力距离取向会抑制中介效应的显著性,因此假设 H4a 成立(表7)。

同样地,检验了“不合规任务感知→对领导的情感信任→消极组织反生产工作行为”这一间接路径的调节中介效应。结果表明:低权力距离取向组与高权力距离取向组对应的间接效应差值为-0.099,95%置信区间[-0.153, -0.051]未包含零值,这表明调节变量显著改变了中介效应的强度。进一步看不同调节水平下的中介效应:当权力距离取向处于低水平时,间接效应值为0.120,95%置信区间[0.070, 0.172]未包含零值;当权力距离取向处于高水平时,间接效应值为0.021,95%置信区间[-0.005, 0.052]包含零值。由此说明高水平的权力距离取向会抑制中介效应的显著性,因此假设 4b 成立(表7)。

综上可得,假设 H4 获得支持。

表7　被调节的中介效应检验结果

间接效应路径	效应值(标准误)	95%置信区间	
		区间下限	区间上限
IT → ATS → passive CWBI			
差值	-0.066 (0.024)	-0.115	-0.022
PDO (low)	0.079 (0.027)	0.027	0.133
PDO (high)	0.014 (0.011)	-0.002	0.039
IT → ATS → passive CWBO			
差值	-0.099 (0.026)	-0.153	-0.051
PDO (low)	0.120 (0.026)	0.070	0.172
PDO (high)	0.021 (0.014)	-0.005	0.052

注:$N=488$;*IT* 为不合规任务感知;*ATS* 为员工对领导的情感信任;*passive CWBI* 为消极的人际反生产工作行为;*passive CWBO* 为消极的组织反生产工作行为;*PDO* 为员工的权力距离取向;调节变量“*PDO (low)*”为均值减一个标准差;调节变量“*PDO (high)*”为均值加一个标准差。

五、研究结论与启示

本文基于报复公平理论,构建并验证了一个有调节的中介模型,深入探讨了不合规任务对员工消极反生产工作行为(人际/组织)的影响机制。研究发现:

第一,不合规任务正向影响员工的消极反生产工作行为(人际/组织)。

第二,员工对领导的情感信任在二者之间扮演了关键的中介角色,即不合规任务会削弱员工对领导的情感信任,而这种信任的下降会进一步导致更多的消极反生产工作行为(人际/组织)。

第三,员工个人的权力距离取向会调节不合规任务与情感信任之间的关系。具体表现为:权力距离取向较高时,该关系较弱;权力距离取向较低时,该关系较强。

(一)理论贡献

第一,揭示了“不合规任务”作为员工的一种主观感知,如何成为激发其报复行为的关键诱因。研究提出并验证:当员工将领导指派的任务主观认定为“不合规”时,往往会同时触发其在分配公平、程序公平与互动公平等多个方面的不公感知。这种多重不公感知更易超越员工被动承受的心理阈值,从而激发其通过主动的报复行为来恢复公平的内在动机。

第二,揭示了“情感信任”在上述路径中的重要中介作用,打开了从“不公感知”到“报复行为”的黑箱。研究发现,由不合规任务所引发的不公感知并不直接导致报复行为,而是通过侵蚀“员工对领导的情感信任”这一关键心理资源来间接驱动。这表明,报复行为不仅是基于理性层面的公平清算,更是在情感联结断

裂后，为重建心理平衡而采取的修复性反应。

第三，识别了"权力距离取向"作为个体价值观的关键调节作用。研究发现，高权力距离取向的员工更能接受权力差异，对任务指派中的不公感知较不敏感，因而更少将任务主观认定为"不合规"。即便产生不合规的感知，其情感信任所受的侵蚀也较弱，从而显著降低了后续报复动机与行为的可能性。这一发现从个体差异视角明确了理论模型的边界条件，为针对不同价值观员工的差异化干预提供了依据。

（二）管理启示

第一，管理者应通过制度设计，系统性地预防与化解不合规任务的产生与影响。一方面，应明确岗位的核心职责边界。对确需指派超出常规范围的任务，应建立合理性审批机制，确保员工的权责对等、付出可见，从而降低他们将任务主观认定为"不合规"的概率。另一方面，还应建立安全、正式的反馈与申诉渠道，保障员工在认定任务不合规时能够提出异议，将隐性的"报复"动机引导至制度化的公平协商程序中，既保护员工权益，也有利于维护团队长期的效能与信任。

第二，管理者应将情感信任视为关键的无形资产予以维护。情感信任的下降是员工从"不公感知"转向"报复行为"的核心心理环节。因此，在指派可能被员工视为"不合规"的任务时，管理者应主动说明任务的价值，并在适当的时候坦诚选择该员工的原因，将任务呈现为"基于能力的托付"，而非"权力的单方施加"。这种沟通有助于将员工的关注点从"是否合规"转向"如何共同解决"，从而有效保护双方的情感信任纽带。

第三，管理者应主动识别员工价值观的差异，并实施有针对性的支持策略。员工对不合规任务的认定与反应受其权力距离取向的影响。低权力距离取向的员工对不公感知更加敏感，情感信任更易受损，实施"偷偷报复"的可能性也相对更高。因此，管理者应通过日常观察与沟通识别员工的差异，在确需指派超出常规范围的任务时，重点加强对低权力距离取向员工的信任维护，主动解释任务背景与必要性，从而有针对性地缓冲其情感信任流失，维护团队的整体稳定。

（三）研究局限与未来展望

第一，本文虽采用三阶段时间滞后设计以增强推断，在方法上仍存在一定局限。一方面，所有核心变量均通过员工自我报告测量，尽管在时间上进行了分离，但共同方法偏差的可能性仍无法完全排除；另一方面，基于问卷调查的相关性数据，虽能揭示变量间的显著关联与中介路径，但难以确立严格的因果关系，如员工固有的消极倾向也可能同时影响其对不合规任务的认定和反生产工作行为的形成。未来研究可采用领导-下属配对数据、多时点纵向追踪设计或实验法，以更有效地分离变量来源、检验因果方向。

第二，本文聚焦于"员工对领导的情感信任"这一认知中介路径，但报复行为的形成可能涉及多重机制。例如，从情绪事件理论看，不合规任务可能直接激发员工的愤怒或怨恨，成为驱动报复的更直接的动因[6]；从资源保存理论看，员工也可能将其视为对自身资源的不合理索取，从而通过减少角色外付出进行防御[50]。未来研究可在此基础上，通过构建并比较认知、情绪与动机等多重中介模型，进一步揭示不合规任务触发报复行为的复杂内在过程。

第三，本文聚焦于权力距离取向的调节作用，未来研究可进一步探索其他个体特质的影响，如心理特权感。心理特权感反映了一种"过度的自我关注"[20]，高心理特权感的员工往往自我评价较高，且更易将负面结果归咎于他人。因此，其对不合规任务的界定、对不公感知的敏感性及后续的行为反应，可能与低心理特权感的员工存在显著差异。作为职场新兴力量的"00"后员工，通常表现出更强的自我认同与自我关注度，其心理特权感很可能更为突出，值得在未来研究中予以特别关注。

参考文献

[1] COLQUITT J A, RODELL J B. Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives[J]. Academy of Management Journal, 2011, 54(6): 1183-1206.

[2] COLQUITT J A, CONLON D E, WESSON M J, et al. Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research[J]. Journal of Applied Psychology, 2001, 86(3): 425-445.

[3] SEMMER N K, JACOBSHAGEN N, MEIER L L, et al. Illegitimate tasks as a source of work stress[J]. Work Stress, 2015, 29(1): 32-56.

[4] SEMMER N K, TSCHAN F, MEIER L L, et al. Illegitimate tasks and counterproductive work behavior[J]. Applied Psychology, 2010, 59(1): 70-96.

[5] SEMMER N K, JACOBSHAGEN N, KELLER A C, et al. Adding insult to injury: Illegitimate stressors and their association with situational well-

being, social self-esteem, and desire for revenge[J]. Work & Stress, 2020, 35(3): 262-282.
[6] 章惠敏, 王震, 邹艳春, 等. 任务不合规矩导致员工不守规矩: 不合规任务对职场越轨行为的影响[J]. 中国人力资源开发, 2019, 36(9): 105-116.
[7] 高中华, 丁佳琦, 徐燕, 等. 公平领导行为对员工知识共享行为的影响机制——基于地位竞争动机的中介作用和个体相对剥夺感的调节作用[J]. 技术经济, 2022, 41(6): 164-175.
[8] 严姝婷, 樊传浩. 支持性组织氛围对科技人员主动创新行为影响研究: 自我决定感与分配公平的作用[J]. 技术经济, 2020, 39(5): 60-67.
[9] 吴丽君, 杨安, 陈宇帅, 等. 这不是我想象中的工作! 不合规任务对新员工工作投入的影响[J]. 心理科学, 2021, 44(1): 155-161.
[10] 李朋波, 高静, 黄子欣, 等. 心理契约视角下不合规任务对员工离职倾向的影响机制研究[J]. 管理学报, 2023, 20(5): 705-714.
[11] 王震, 钱鹏辉, 彭坚. 这不是我的工作! 不合规任务及其对员工的影响[J]. 心理科学进展, 2020, 28(8): 1351-1366.
[12] LAVELLE J J, HARRIS C M, RUPP D E, et al. Multifoci effects of injustice on counterproductive work behaviors and the moderating roles of symbolization and victim sensitivity[J]. Journal of Organizational Behavior, 2018, 39(2): 1022-1039.
[13] HE P, PENG Z, ZHAO H, et al. How and when compulsory citizenship behavior leads to employee silence: a moderated mediation model based on moral disengagement and supervisor-subordinate guanxi views[J]. Journal of Business Ethics, 2019, 155(1): 259-274.
[14] EVANS J B, SLAUGHTER J E, GANSTER M L. Sins of commission and omission: The implications of an active-passive categorization of counterproductive work behavior[J]. Journal of Business Ethics, 2023, 187(1): 97-117.
[15] SKARLICKI D P, FOLGER R. Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice[J]. Journal of Applied Psychology, 1997, 82(3): 434-443.
[16] MCALLISTER D J. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations[J]. Academy of Management Journal, 1995, 38(1): 24-59.
[17] SKARLICKI D P, FOLGER R. Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation[J]. Academy of Management Journal, 1999, 42(1): 100-108.
[18] FARH J L, HACKETT R D, LIANG J. Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality[J]. Academy of Management Journal, 2007, 50(3): 715-729.
[19] 王淑红, 胡芊郁, 张利闪. 不合规任务对工作投入的双刃剑效应研究[J]. 技术经济, 2023, 42(2): 166-175.
[20] ZHAO L, LAM L W, ZHU J N Y, et al. Doing it purposely? Mediation of moral disengagement in the relationship between illegitimate tasks and counterproductive work behavior[J]. Journal of Business Ethics, 2022, 179(3): 733-747.
[21] SEMMER N K, TSCHAN F, JACOBSHAGEN N, et al. Stress as offense to self: A promising approach comes of age[J]. Occupational Health Science, 2019, 3(3): 205-238.
[22] SPECTOR P E, FOX S, PENNEY L M, et al. The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?[J]. Journal of Vocational Behavior, 2006, 68(3): 446-460.
[23] MARCUS B, TAYLOR O A, HASTINGS S E, et al. The structure of counterproductive work behavior: A review, a structural meta-analysis, and a primary study[J]. Journal of Management, 2016, 42(1): 203-233.
[24] FOX S, SPECTOR P E, MILES D. Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions[J]. Journal of Vocational Behavior, 2001, 59(3): 291-309.
[25] 常育榕, 王忠军. 不合规任务对新生代员工反生产行为的影响: 组织自尊的中介作用及年龄的调节作用[J]. 心理研究, 2021, 14(4): 330-340.
[26] WAUGH C E, LESLIE-MILLER C J, COLE V T. Coping with COVID-19: The efficacy of disengagement for coping with the chronic stress of a pandemic[J]. Anxiety, Stress, & Coping, 2023, 36(1): 52-66.
[27] BENNETT R J, ROBINSON S L. Development of a measure of workplace deviance[J]. Journal of Applied Psychology, 2000, 85(3): 349-360.
[28] 宋瑶, 王震. 领导过程中的下属归因: 一个整合性理解框架[J]. 外国经济与管理, 2023, 45(6): 84-100.
[29] LEGOOD A, VAN DER WERFF L, LEE A, et al. A critical review of the conceptualization, operationalization, and empirical literature on cognition-based and affect-based trust[J]. Journal of Management Studies, 2023, 60(2): 495-537.
[30] 严紫瑜, 汤旭, 付景涛. 你的压力不该我来背: 领导绩效压力对员工不合规任务感知的影响[J]. 中国人力资源开发, 2021, 38(2): 71-83.
[31] CHUA R Y J, INGRAM P, MORRIS M W. From the head and the heart: Locating cognition- and affect based trust in managers' professional networks[J]. Academy of Management Journal, 2008, 51(3): 436-452.
[32] ROUSSEAU D M, SITKIN S B, BURT R S, et al. Not so different after all: A cross-discipline view of trust[J]. Academy of Management Review, 1998, 23(3): 393-404.
[33] CHEN X P, EBERLY M B, CHIANG T J, et al. Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance[J]. Journal of Management, 2014, 40(3): 796-819.
[34] YE S, CHEN L, QU Y. Demystifying benevolent leadership: When subordinates feel obligated to undertake illegitimate tasks[J]. Journal of Business Ethics, 2024, 195(3): 537-561.
[35] 杨晓, 刘知, 谭乐, 等. 以权谋私: 领导者自私行为的研究现状与未来展望[J]. 南开管理评论, 2020, 23(5): 213-224.
[36] 刘明伟, 张鹏程, 潘晓庆, 等. 剥削型领导与员工关于领导的负面八卦行为: 情绪认知评价视角[J]. 管理评论, 2023, 35(11): 230-241.

[37] 刘军，王琦琦，范雪灵. 应对不合规任务：公正敏感性和成长需求的作用[J]. 外国经济与管理，2019，41(6)：126-137，152.
[38] CLUGSTON M，HOWELL J P，DORFMAN P W. Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment?[J]. Journal of Management，2000，26(1)：5-30.
[39] 余光钰，曾杰杰，康勇军. 不合规任务与工作拖延行为的关系：自我损耗和主动性人格的作用[J]. 心理科学，2022，45(1)：164-170.
[40] LIAN H，FERNS D L，BROWN D J. Does power distance exacerbate or mitigate the effects of abusive supervision? It depends on the outcome[J]. Journal of Applied Psychology，2012，97(1)：107-123.
[41] CLERCQ D D，FATIMA T，JAHANZEB S. Ingratiating with despotic leaders to gain status：The role of power distance orientation and self-enhancement motive[J]. Journal of Business Ethics，2021，171(1)：157-174.
[42] KIRKMAN B L，CHEN G，FARH J L，et al. Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders：A cross-level，cross-cultural examination[J]. Academy of Management Journal，2009，52(4)：744-764.
[43] YANG J，MOSSHOLDER K W. Examining the effects of trust in leaders：A bases-and-foci approach[J]. The Leadership Quarterly，2010，21(1)：50-63.
[44] DORFMAN P W，HOWELL J P，HIBINO S，et al. Leadership in western and Asian countries：Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures[J]. The Leadership Quarterly，1997，8(3)：233-274.
[45] NG T W H，FELDMAN D C. Age，work experience，and the psychological contract[J]. Journal of Organizational Behavior，2009，30(8)：1053-1075.
[46] SPECTOR P E，ZHOU Z E. The moderating role of gender in relationships of stressors and personality with counterproductive work behavior[J]. Journal of Business and Psychology，2014，29(4)：669-681.
[47] NG T W H，FELDMAN D C. The relationships of age with job attitudes：A meta-analysis[J]. Personnel Psychology，2010，63(3)：677-718.
[48] SIN H P，NAHRGANG J D，MORGESON F P. Understanding why they don't see eye to eye：An examination of leader-member exchange (LMX) agreement[J]. Journal of Applied Psychology，2009，94(4)：1048-1057.
[49] LIN K J，LU X，ZHANG J，et al. State-owned enterprises in China：A review of 40 years of research and practice[J]. China Journal of Accounting Research，2020，13(1)：31-55.
[50] ZHOU Z E，EATOUGH E M，WALD D R. Feeling insulted? Examining end-of-work anger as a mediator in the relationship between daily illegitimate tasks and next-day CWB[J]. Journal of Organizational Behavior，2018，39(8)：911-921.

"Stealth Revenge"：A Study on the Influence Mechanism of Illegitimate Tasks Based on Retributive Justice Theory

Su Yong，Lü Xiaosheng
(School of Management，Fudan University，Shanghai 200433，China)

Abstract：When faced with injustice，revenge is an alternative to acceptance. Although illegitimate tasks have been studied as a specific form of perception of injustice，the mechanisms underlying their triggering of retributive behaviors remain inadequately examined. The present research aims to investigate how illegitimate tasks influence two types of passive counterproductive work behaviors (interpersonal/organizational) among employees. As unreasonable or unnecessary task assignments from employees' perspective，illegitimate tasks convey a sense of perceived injustice that can directly weaken the trust between employees and their supervisors，which in turn provokes covert retribution in the form of passive resistance. Drawing on retributive justice theory，it is proposed that employees' affective trust in supervisors mediates this process while power distance orientation moderates the mediating effect. Based on a three-wave survey of 488 employees，it was found that employees' perception of illegitimate tasks undermined their affective trust in supervisors which in turn led to an increase in passive interpersonal counterproductive work behaviors (passive CWBI) and passive organizational counterproductive work behaviors (passive CWBO). Furthermore，it was also found that power distance orientation moderated this indirect effect. Specifically，the positive relationship between illegitimate tasks and passive counterproductive work behaviors (interpersonal/organizational) mediated by employees' affective trust was attenuated among employees with higher power distance orientation.

Keywords：illegitimate tasks；affective trust in supervisors；passive counterproductive behaviors；power distance orientation；perception of injustice；retributive justice theory