

引用格式:王永伟,王嘉豪,耿森,等.授权型领导-员工授权感知匹配对任务绩效的影响机制[J].技术经济,2024,43(5):95-106.

WANG Yongwei, WANG Jiahao, GENG Sen, et al. Influence mechanism of empowering leadership-employee empowering perception matching on task performance[J]. Journal of Technology Economics, 2024, 43(5): 95-106.

授权型领导-员工授权感知匹配对任务绩效的影响机制

王永伟,王嘉豪,耿森,武卫杰

(河南财经政法大学工商管理学院,郑州 450046)

摘要:基于领导-成员交换理论,从领导-员工匹配视角出发,探讨了授权型领导-员工授权感知匹配与任务绩效的关系。采用多项式回归、响应面分析和块变量分析方法,对261份领导和下属的配对数据进行分析。研究结果表明:授权型领导与员工授权感知越匹配,下属的任务绩效越高;在一致性匹配情况下,相比于“低授权型领导-低员工授权感知”“高授权型领导-高员工授权感知”下的员工任务绩效更高;在不一致性匹配情况下,相比于“低授权型领导-高员工授权感知”“高授权型领导-低员工授权感知”下的员工任务绩效更高;领导-成员交换关系在授权型领导-员工授权感知评价匹配对任务绩效的影响中起部分中介作用;工作场所地位调节了领导-成员交换关系与任务绩效间的关系。本文从匹配视角出发揭示了领导授权效果异质性的原因,丰富了匹配研究在授权型领导效能发挥中的应用,为授权型领导相关研究提供了更加全面的视角。

关键词:授权型领导;员工授权感知;领导-成员交换关系;工作场所地位;任务绩效

中图分类号: F272.91; F271; F49 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002-980X(2024)05-0095-12

DOI: 10.12404/j.issn.1002-980X.J23102606

一、引言

数字时代为企业管理带来新的变化^[1],使组织更加关注个体价值的重要性,青睐扁平化的组织结构^[2],授权型领导在这一过程中受到广泛的关注^[3]。目前大部分研究认为授权型领导带来的是积极影响^[4-6],但近些年开始有学者关注其带来的负面影响,例如,授权型领导会增加下属的工作紧张感从而降低员工工作效率^[7],引发员工资源损耗^[8]和角色冲突^[9],甚至带来员工的道德推脱与亲组织不道德行为^[10]。为何授权结果存在如此的差异性?领导授权的最终目的在于提升员工的工作表现和产出,那么如何才能使授权更加有效并最终提升员工的任务绩效?

领导和员工之间并非单向的管理和被管理的关系,而是双向交互、相互依存、共存的价值共创关系,因此下属在领导过程中发挥重要的作用,领导行为的有效性取决于领导与下属之间的互动和配合^[11]。回顾以往研究,大部分是以领导或追随者为中心探讨授权型领导对个人和组织的影响^[4-9],但由于领导者和员工对领导风格的看法和感知不一定匹配,单一的视角可能会导致领导风格、领导行为和员工行为之间的结果不一致^[12],从而带来授权效果的差异性。员工的授权感知是影响授权有效性的重要因素^[13],但现有研究忽略

收稿日期:2023-10-26

基金项目:国家自然科学基金地区项目“‘互联网’背景下职场员工数字化创造力:结构、多层次成因以及对员工职场行为与态度的效用机制”(72162032);教育部人文社会科学研究规划基金资助项目“科技型中小企业员工越轨创新行为的前因与后果:一项追踪的研究”(22YJA630094);河南省哲学社会科学项目“河南省‘专精特新’企业越轨创新前因及后果研究”(2022BJJ021)

作者简介:王永伟,博士,河南财经政法大学工商管理学院院长,教授,研究方向:领导行为与组织惯例;王嘉豪,河南财经政法大学工商管理学院硕士研究生,研究方向:领导行为与组织惯例;耿森,河南财经政法大学工商管理学院硕士研究生,研究方向:领导行为与组织惯例;武卫杰,河南财经政法大学工商管理学院硕士研究生,研究方向:领导行为与组织惯例。

了员工授权感知在授权型领导匹配研究中的作用。授权型领导和员工授权感知的不一致性匹配,可能无法将授权型领导风格的积极效应发挥到最大,甚至会抵消授权型领导的积极效应。因此,应站在共存、共生、共发展的视角上看待领导和员工之间的交互关系,也即从匹配观的视角出发,将领导和员工共同纳入研究框架^[14],考虑授权型领导和员工授权感知的匹配所带来的影响。为了能够直接反映这种匹配带来的影响,本文选取能够直观反映员工工作表现的任务绩效作为因变量,尝试探讨授权型领导与员工授权感知的不同匹配情况对任务绩效的影响。

领导-成员交换理论认为,领导者与下属都会经历从相互评价到相互信任的双向互动的过程,这种互动能够对下属的工作资源以及工作绩效产生不同程度的影响^[15]。授权型领导与员工授权感知的不同匹配实际上是领导与员工之间由个体的多样性向整体性过渡的“求同”过程,在这个过程中,领导与员工之间的交互能够对领导-成员交换关系产生影响。授权型领导能够通过向下属分享权力,授予员工职权等方式传递对员工的期望并优先发展满足自己期望的下属,除了物质上的奖励外,还会给予更多关怀和信任^[16]。员工的授权感知代表其对领导授权行为的感知和判断,感知到授权的员工会更加积极回应领导的授权行为,领导和员工在这一过程中不断相互成就,共同发展,最终促进领导-成员交换关系的提高。同时,领导-成员交换关系对员工任务绩效具有较强的预测作用^[17],与领导保持较高交换关系的员工在工作中有更多可利用的资源与组织支持^[18],有利于任务绩效的提高。基于此,本文以领导-成员交换关系为中介变量,探究其在授权型领导-员工授权感知评价匹配与任务绩效之间的中介作用。

此外,员工的工作场所地位能够影响其对资源的获取和组织的支持^[19],使员工有更多的机会与他人进行交流互动^[20]。在这种情境下,与领导保持良好交换关系的员工会得到更多来自领导的资源供给与支持,从而有更多可利用的资源投入于工作之中,进而提升自身的任务绩效。尤其在在我国这种高权力距离的社会文化情景下,地位所凸显的社会影响性会为员工工作表现的提高提供诸多有利的条件。基于此,本文选取工作场所地位作为调节变量,探究其在领导-成员交换关系和任务绩效之间的调节作用。

综上所述,本文综合考虑了授权型领导自评、员工授权感知的不同匹配情况,将其共同纳入研究框架中,探讨其匹配(不匹配)的不同组合对任务绩效的影响机制,并分别探讨领导-成员交换关系和工作场所地位在该过程中起到的中介效应和调节作用。

二、理论基础与研究假设

(一) 授权型领导与员工授权感知匹配情况

授权型领导指的是领导者授予下属权力与责任、鼓励员工参与决策、与下属分享信息和提供发展机会的一组行为^[21],而员工授权感知反映的是员工对领导授权行为的感知与评价。以往关于授权型领导的研究大多从个体入手展开调查,以领导或追随者为中心探讨授权型领导带来的影响结果,忽略了两者的不同理解和感知。在现实情境中,授权型领导与员工授权感知之间存在着(不)一致的匹配情况,不同的匹配情况会对个体行为产生不同的影响。两者的一致性匹配能够激发彼此之间的互动和配合,促进高质量的领导-成员交换关系的形成,进而最终取得良好的授权效果;如果不匹配,双方则会因对授权的理解和感知差异产生矛盾,抵消授权型领导的积极效应。因此,为了能够更好解释授权效果的异质性,本文将两种视角纳入模型,采用领导评价自身的授权型领导风格,员工评价自身的授权感知,探究“授权型领导”与“员工授权感知”不同的匹配情况,并形成如图 1 所示的四种匹配类型:类型 1:低-高;类型 2:高-高;类型 3:低-低;类型 4:高-低。

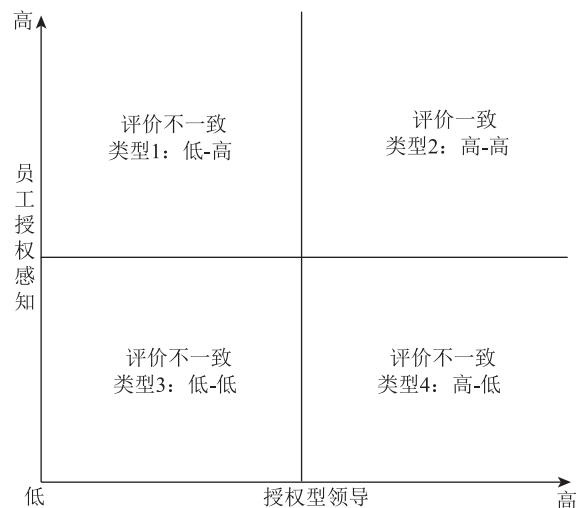


图 1 授权型领导-员工授权感知评价匹配情况

(二) 授权型领导-员工授权感知评价匹配与任务绩效

任务绩效是对员工完成个人任务能力的一种衡量^[22]。

如前所述,授权型领导和员工授权感知有四种匹配情况,即类型1:低-高;类型2:高-高;类型3:低-低;类型4:高-低,本文将类型2、类型3两种匹配类型情况称为一致性匹配,将类型1、类型4两种匹配类型情况称为不一致性匹配。本文认为,授权型领导与员工授权感知越匹配,下属的任务绩效越高。

具体而言,一致性匹配下存在两种情况,一种是“高-高”情境下,领导积极授权于下属,给予下属额外的资源以及组织的支持^[23-24],员工能够敏锐感知到领导的授权意图和行为,并将各种资源有效利用;另一种是“低-低”情境下,领导不授权于员工,也并不鼓励员工参与决策,员工也感受不到领导的授权意图和行为。前者由于领导的积极授权,与下属分享权力和资源,员工也能够对该过程产生较好的感知并对资源有效利用,从而提高任务绩效;后者由于领导不倾向于授权,员工也感知不到领导的授权意图与行为,这种情况下员工倾向于利用自身的优势和资源去提升任务绩效。

不一致性匹配下也存在两种情况,一种是“高-低”情境下,领导积极授权于下属,将自身的权力和资源下放到员工,但员工不能够敏锐感知领导的授权行为,也就不能将领导的授权效能发挥到最大,也不能提升自身的任务绩效;另一种是“低-高”情境下,领导并没有授权意图和行为,但高授权感知的员工可能会认为领导具有授权行为,这种情况下领导可能认为下属存在越权行为从而对下属进行打压,最终降低员工的任务绩效。

综上所述,在一致性匹配的情况下,领导和员工对授权的理解和感知较为相似,而在不一致性匹配的情况下,领导和员工对授权的理解存在差异甚至会产生矛盾并最终影响员工的任务绩效。

基于以上分析,本文提出假设1:

授权型领导与员工授权感知越匹配,下属的任务绩效越高(H1)。

本文同时认为,在评价匹配一致的情况下,“高授权型领导-高员工授权感知”比“低授权型领导-低员工授权感知”更能提高员工的任务绩效。

具体而言,在“高-高”情况下,一方面,较程度的授权型领导能够更加积极地授权给员工,并且与员工探讨决策,鼓励员工自主决策;与此同时,授权型领导信任下属的工作能力^[23],允许员工按照自己的方式完成工作。员工的工作能力在这个过程中能够得到全面的提高^[25],而能力是任务绩效的重要影响因素,拥有较强能力的员工能够更加有效地利用自身的资源,快速精准地应对问题,因此能够迅速且高质量地完成任任务。同时,高授权感知的员工对领导的授权信息更加敏感,能够轻易捕捉到领导的授权意图,因此能够快速对领导做出的授权指令做出反应并落实于工作之中,最终获得较高的任务绩效。另一方面,较程度的授权型领导能够传递给员工大量的信息和资源^[24]。资源的获取能够支持员工在组织内部开展的各种活动,尤其是当员工在执行工作任务时,优质的资源能够使员工更加轻松地应对和解决问题,因此员工在执行工作任务时能够得心应手。同时,高授权感知的员工由于能够更加准确把握领导的授权意图和程度,因此能够有效把握领导赋予的权力和资源并加以充分利用,从而在执行工作任务的过程中更加顺利高效,最终获得更高的任务绩效。

综上所述,在“高-高”情境下,一方面领导更加愿意授权给员工,另一方面较高的员工授权感知能够帮助员工对领导的授权意图产生更加精准的把握,从而有利于授权效能的发挥以及组织资源的利用。这种良性的循环也能够不断提升员工和领导之间的双向互动与共同发展,使得员工在工作过程中更加顺利,从而提升其任务绩效。而在“低-低”情境下,一方面领导倾向于将权力牢牢掌控在自己手中,不愿意授权给员工;另一方面员工对领导的授权意图和行为感知把握较弱,因此相比于“高-高”的情况,“低-低”情况下员工的任务绩效会更低。

基于此,本文提出假设2:

在评价匹配一致的情境下,与“低授权型领导-低员工授权感知”相比,“高授权型领导-高员工授权感知”下的员工任务绩效更高(H2)。

本文亦认为,在评价匹配不一致情况下,“高授权型领导-低员工授权感知”(类型4:高-低)要比“低授权

型领导-高员工授权感知”(类型1:低-高)对任务绩效的影响更强。

具体而言,在组织中,员工的行为很大程度上受到领导行为的影响^[26],高程度的授权型领导对员工的职权授予、资源支持以及心理安全感能够直接对员工的行为产生影响,使他们在工作中得到明显的提升,即使在员工授权感知低的情况下,这种直接的授权也会给员工提供较大的便利,使他们能够更好地完成任务。

相对于“高-低”情景,在授权型领导程度低的情况下,员工较高的授权感知可能会阻碍其任务绩效的提高。较低程度的授权型领导意味着领导不愿授权,这会导致领导将权力牢牢控制,也不会主动向员工进行资源支持并且会对威胁自身权力的行为产生厌恶与制止^[27]。在这种情况下,高授权感知的员工可能会对领导的授权意愿和授权信息做出错误的解读和反应,即在领导无授权意愿的情况下做出被授权的行为或在较低的授权程度上做出较高的被授权行为。这种不匹配的冲突会使领导感受到地位威胁,基于对自身资源的保护,领导的授权程度也会降低^[28],甚至刻意为难阻碍员工的发展,进而降低任务绩效。

基于以上分析,本文提出假设3:

在评价不匹配一致的情境下,与“低授权型领导-高员工授权感知”相比,“高授权型领导-低员工授权感知”下的员工任务绩效更高(H3)。

(三)领导-成员交换关系的中介作用

领导-成员交换关系是员工感知到的领导所给予的支持、理解和信任以及两者之间的关系,不同的交换关系能够产生不同影响^[29-30]。根据领导-成员交换理论,领导者与下属都会经历从相互评价到相互信任的双向互动过程^[15],也即领导与员工交换关系的培养并非依赖于单独的一方,而是双方共同营造的结果。在授权型领导-员工授权感知匹配一致时,“高-高”情景下,领导更加愿意授权给员工,员工对领导的授权行为有更加积极的回应。这样的良性循环能够带来员工与领导间的忠诚、情感支持和相互信任,使领导愿意将员工当作“圈内人”对待,从而促进了领导-成员交换关系的发展^[31]。而在“低-低”情境下,领导会因多种原因不愿授权给下属,甚至会对威胁自身权力的行为产生抵抗,阻碍员工的越权行为。同时,员工感知不到领导的授权意图和行为,因此也无法做出积极的回应,长此以往会导致领导和员工之间处于低水平的互动之中,领导也不会将员工作为“圈内人”对待,因此不利于领导-成员交换关系的发展。而当匹配不一致时,“高-低”情景下,领导授权于员工的态度和意愿更强,但员工对领导授权行为的感知较弱,这使得领导的授权行为得不到员工的积极回应,长此以往会打消领导的授权意愿,甚至使领导对员工的工作能力产生怀疑,进而对领导-成员交换关系产生负向影响。“低-高”情景下,员工会对领导的授权意愿和行为产生感知偏差,在领导无授权意愿和行为的情况下反而做出被授权行为,由此引发矛盾和冲突,使领导将员工作为“圈外人”,从而降低领导-成员交换关系。

领导-成员交换关系会带来双方之间的情感依恋,对彼此态度、行为以及绩效等产生重要的影响^[32]。一方面,当领导与员工具有较高的交换关系时,其会据此给予员工更多的培训、晋升以及授权^[33],同时会给予下属更多的资源^[34]。这种行为作为一种激励不断促进员工的工作表现。与此同时,与领导保持较高质量关系的员工能够利用更多的资源,因此其在进行任务的过程中能够更加顺利有效,由此提高其任务绩效。另一方面,领导-成员交换关系能够带来信任^[35],提高员工的责任意识。员工为了回应这种交换关系会不断为了组织的利益做出努力,在履行工作义务时会站在组织的角度思考,进而提高任务绩效^[36]。

综上所述,在授权型领导-员工授权感知的不同匹配情况之下,领导和员工会因自身对授权的理解和感知的不同产生“相得益彰”或相互矛盾的情况,从而影响两者交换关系的发展并最终影响员工的任务绩效。

基于以上分析,本文提出假设4:

领导-成员交换关系在授权型领导-员工授权感知的评价匹配与任务绩效之间起中介作用(H4)。

(四)工作场所地位的调节作用

工作场所地位指的是员工在组织中的相对地位,其在个体之间的主动人际互动中形成,特点是个体在组织成员中尊重、卓越和威望^[37]。在工作场所地位较高的情况下,员工往往较为自信,这使其在工作中表现

出较高的主动性,有更多的机会与领导和同事进行沟通交流^[38]。在这种情况下,领导会更加信任员工的工作能力,对员工的工作产出表现出更高的期望,因此那些与领导保持良好交换关系的员工会得到更多的组织支持和资源供给,从而赋能自身价值创造。员工一方面要回应与领导的交换关系以及业绩期望,从而在工作中表现出更高的主动性,不断提升任务绩效;另一方面,出于对自身工作场所地位的维护^[38],员工需要获得更高的工作表现以维持自身的地位,因此这类员工会积极地通过与领导的交换关系获得开展工作的有利资源加速自身任务绩效的提高。

在工作场所地位较低的情况下,员工往往没有较多的机会与领导和同事进行沟通交流,同时这类员工也得不到领导的充分关注。在这种情况下,有利于员工开展工作的各项资源往往不能够通过领导-成员交换关系流向员工,因此不利于任务绩效的提高。

基于以上分析,本文提出假设 5:

工作场所地位能够正向调节领导-成员交换关系与任务绩效间的关系,即相比于低工作场所地位,在高工作场所地位情景下,领导-成员交换关系对任务绩效的正向影响更强(H5)。

基于此,提出如图 2 所示的理论模型。

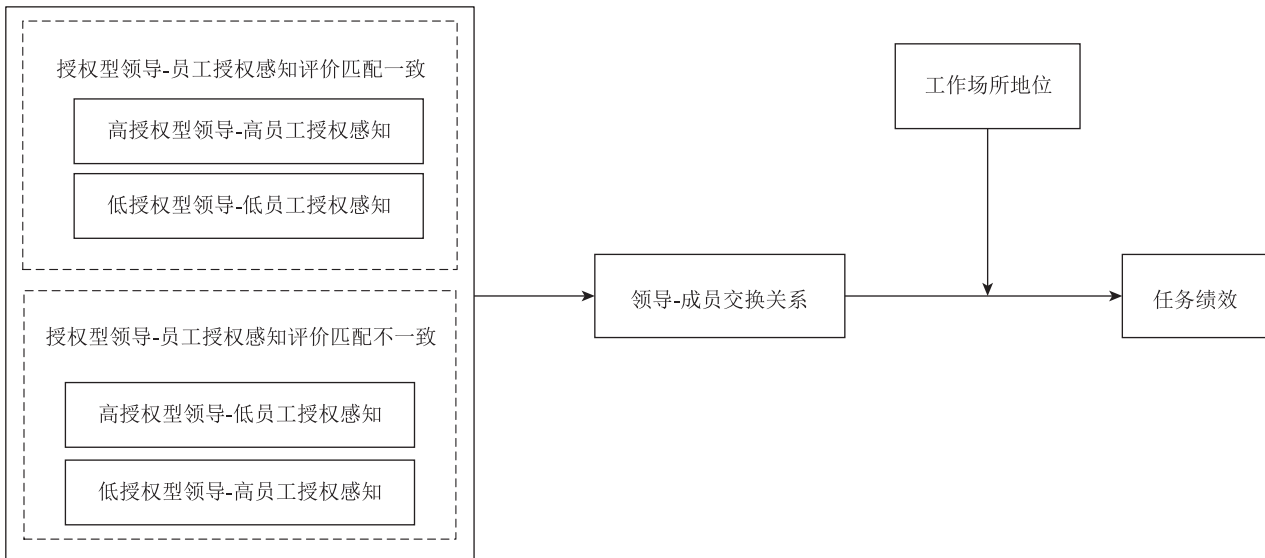


图 2 研究模型图

三、研究设计

(一) 研究对象与程序

本文主要从全国多个城市、地区不同行业的多家中小型企业中收集数据,累计选择 110 支团队参与问卷调查。由于所涉及变量既包含员工填写,也包含领导评价,因此每支团队至少由 1 名主管领导和 4 名下属构成。在问卷发放时,由课题组负责介绍相关的填写事宜和注意事项,在确保各方完全理解之后,由负责人向本企业部门主管和员工发放匹配问卷。调查结束之后,由相关负责人对问卷进行回收和统计。每套问卷中设置有相应的匹配代码,课题组依据问卷中的匹配代码完成对主管和下属问卷的匹配。在剔除不匹配和无效问卷之后,最终得到 261 份员工有效问卷和 84 份领导有效问卷,回收有效率分别为 78.6%和 76.4%。在有效员工样本中,男性占 46.4%,女性占 53.6%;年龄大多集中在 26~45 岁;工作年限方面,具有 5 年工作经验以上、3~5 年工作经验、1~2 年工作经验以及 1 年以下工作经验的分别占 34.9%、24.5%、21.2%、19.5%;被调查者大部分来自制造业,占到 69.7%,来自服务业和其他行业的分别占到 12.2%和 17.6%。

(二) 变量测量

本文所使用的量表均为成熟量表,采用 Likert 5 点计分法进行计分,按照由高到低的程度,1~5 表示从

“完全不同意”到“完全同意”。

授权型领导参考 Ahearne 等^[21]所开发的 12 题项量表,由领导进行自评,代表题项如“我允许下属按照自己的方式完成工作”等,Cronbach' α 值为 0.933。

员工授权感知参考 Ahearne 等^[21]所开发的 12 题项量表,由员工进行评价,代表题项如“我的领导允许我按照自己的方式完成工作”等,Cronbach' α 值为 0.961。

领导—成员交换关系参考 Wang 等^[29]开发的 7 题项量表,如“我很信任我的主管,支持主管的决策”等,Cronbach' α 值为 0.903。

工作场所地位参考 Djurdjevic 等^[37]开发的 5 题项量表,如“我在组织中有很高的声望”等,Cronbach' α 值为 0.932。

任务绩效参考 Lam 等^[22]开发的 3 题项量表,如“该员工能够非常有效地完成他/她的任务”等,Cronbach' α 值为 0.825。

控制变量:参考以往的相关研究,本文主要对领导和下属之间的性别、年龄、学历、工作年限等差异进行控制。

(三) 分析方法

本文采用多项式回归和响应面分析技术以验证研究假设 1~假设 5。根据研究假设,构建方程如式(1)所示。

$$Y(M) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1^2 + \beta_4 X_1 X_2 + \beta_5 X_2^2 + e \quad (1)$$

其中: Y 为任务绩效; M 为领导—成员交换关系; X_1 为授权型领导自评; X_2 为员工授权感知; β_0 为截距项; $\beta_1 \sim \beta_5$ 为各项的回归系数; e 为误差项。为了避免和减少多重共线性问题,参考以往学者做法,使用去中心化方式对授权型领导自评(X_1)、员工授权感知(X_2)进行处理。根据 Edwards 等^[39]的研究,假设 H1 的检验涉及不一致性线($X_1 = -X_2$)上的曲率,若曲率显著,则证明一致性匹配和不一致性匹配存在明显差异,具体而言,若对应的曲率为正且显著,则说明不一致性匹配比一致性匹配对因变量的影响更大;若对应的曲率为负且显著,则说明一致性匹配比不一致性匹配对因变量的影响更大;对于 H2、H3 的检验,涉及一致性的对角线($X_1 = X_2$)对应界面上的斜率($\beta_1 + \beta_2$),不一致的对角线($X_1 = -X_2$)对应界面上的斜率($\beta_1 - \beta_2$)。具体而言,当一致线($X_1 = X_2$)的斜率($\beta_1 + \beta_2$)显著为正时,说明高授权型领导-高员工授权感知(类型 2:高-高)匹配下,员工的任务绩效更高;沿着不一致线($X_1 = -X_2$)的斜率($\beta_1 - \beta_2$)显著为正,说明高授权型领导-低员工授权感知(类型 4:高-低)匹配下,员工的任务绩效更高。为了检验假设 4 中领导-成员交换关系的中介作用,本文将 X_1 、 X_2 、 X_1^2 、 $X_1 X_2$ 、 X_2^2 加权处理为块变量进行假设检验,其中块变量不会改变方程中其他变量的解释力度^[40]。

四、数据分析与结果

(一) 同源方差分析

采用多地区、多来源的配对数据降低共同方法偏差的影响,但由于员工授权感知、领导-成员交换关系、工作场所地位三个变量均由员工评价,仍需要进行同源偏差的检验。本文采用哈默单因子检验的方法,结果显示第一公共因子方差变异量为 36.07%,低于 40%,表明测量题项之间不存在严重的共同方法偏差。

(二) 验证性因子分析

为进一步分析授权型领导、员工授权感知、领导-成员交换关系、工作场所地位和任务绩效之间的区分效度,本文利用软件 Mplus7.0 进行验证性因子分析。从表 1 可以看出,与其他模型相比,五因子模型的拟合效果最好($\chi^2 = 1341.874$, $df = 683$, $\chi^2/df = 1.965$, $RMSEA = 0.061$, $SRMA = 0.051$, $CFI = 0.918$, $TLI = 0.912$),说明本文测量工具有较高的独立性,区分效度较好。

表 1 验证性因子分析结果 ($N=261$)

模型	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
五因子模型 (LEL、EL、LN、WS、TP)	1341.874	683	1.965	0.061	0.918	0.912	0.051
四因子模型 (LEL、EL、LN+WS、TP)	2623.379	696	3.769	0.103	0.761	0.746	0.084
三因子模型 (LEL、EL、LN+WS+TP)	2830.060	699	4.049	0.108	0.736	0.720	0.091
二因子模型 (LEL+EL、LN+WS+TP)	4325.011	701	6.170	0.141	0.551	0.526	0.153
单因子模型 (LEL+EL+LN+WS+TP)	4911.676	704	6.977	0.151	0.479	0.452	0.180

注：“+”表示两个因子合并为一个因子；LEL表示授权型领导、EL表示员工授权感知、LN表示领导-成员交换关系、WS表示工作场所地位、TP表示任务绩效。

(三) 描述性统计与相关性分析

各变量的均值、标准差及相关系数见表 2。授权型领导与员工授权感知、领导-成员交换关系、工作场所地位和任务绩效均显著正相关($r=0.340, p<0.01$; $r=0.395, p<0.01$; $r=0.156, p<0.05$; $r=0.342, p<0.01$)，员工授权感知与领导-成员交换关系、工作场所地位和任务绩效显著正相关($r=0.671, p<0.01$; $r=0.287, p<0.05$; $r=0.368, p<0.01$)，领导-成员交换关系与工作场所地位、任务绩效均显著正相关($r=0.313, p<0.01$; $r=0.509, p<0.01$)，工作场所地位与任务绩效显著正相关($r=0.232, p<0.01$)。

表 2 各研究变量均值、标准差和相关系数结果 ($N=261$)

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 性别差异											
2. 年龄差异	-0.040										
3. 学历差异	-0.029	-0.030									
4. 工作年限差异	0.099	0.068	-0.003								
5. 制造业	0.035	0.061	0.055								
6. 服务业	0.155*	-0.105	0.006	-0.075	-0.577**						
7. 授权型领导自评	0.049	-0.034	0.018	-0.004	-0.136*	0.050	0.933				
8. 员工授权感知	-0.121	0.091	0.003	0.004	-0.056	-0.028	0.340**	0.961			
9. 领导-成员交换关系	-0.050	0.034	-0.065	-0.037	0.000	-0.058	0.395**	0.671**	0.903		
10. 工作场所地位	-0.067	-0.087	0.08	-0.08	-0.014	0.015	0.156*	0.287**	0.313**	0.932	
11. 任务绩效	-0.055	0.003	-0.097	-0.082	-0.014	-0.110	0.342**	0.368**	0.509**	0.232**	0.825
均值	0.406	0.590	0.356	0.582	0.697	0.126	3.994	3.891	3.676	3.058	3.927
标准差	0.492	0.493	0.480	0.494	0.460	0.333	0.662	0.772	0.714	0.869	0.656

注：*表示 $p<0.05$ ，**表示 $p<0.01$ (双尾检验)；对角线黑色加深数据为 Cronbach' α 的值。

(四) 假设检验

1. 主效应检验

采用多项式回归和响应面分析技术进行假设检验，分析结果如表 3 所示，沿不一致性线的曲率为负且显著 (曲率 = $-0.07, p<0.01$)，说明相比于不一致性匹配，一致性匹配情况下的员工任务绩效更高，假设 1 得到验证；沿一致性线 ($X_1 = X_2$) 的斜率显著为正 (斜率 = $0.34, p<0.05$)，曲率不显著 (曲率 = $0.06, p>0.05$)，说明在一致性匹配的情况下，相比于“低授权型领导-低员工授权感知” (类型 3: 低-低)，“高授权型领导-高员工授权感知” (类型 2: 高-高) 下的员工任务绩效更高，假设 H2 得到验证；沿着不一致线 ($X_1 = -X_2$) 的斜率显著为正 (斜率 = $0.49, p<0.01$)，曲率显著 (曲率 = $-0.70, p<0.01$)，说明在不一致性匹配的情况下，相比于“低授权型领导-高员工授权感知” (类型 1: 低-高)，“高授权型领导-低员工授权感知” (类型 4: 高-低) 下的员工任务绩效更高，假设 H3 得到验证。

表 3 授权型领导—员工授权感知匹配对任务绩效的多项式回归分析结果 (N=261)

变量	任务绩效		
	模型 1	模型 2	模型 3
常数项	4.171 ^{***} (0.129)	3.528 ^{**} (0.130)	3.777 ^{***} (0.143)
性别差异	-0.031 (0.086)	-0.014 (0.074)	0.006 (0.070)
年龄差异	-0.050 (0.083)	-0.078 (0.072)	-0.056 (0.069)
学历差异	-0.127 (0.085)	-0.143 [*] (0.073)	-0.098 (0.069)
工作年限差异	-0.069 (0.085)	-0.054 (0.073)	-0.042 (0.069)
制造业	-0.121 (0.112)	0.003 (0.097)	-0.039 (0.092)
服务业	-0.252 (0.157)	-0.171 (0.134)	-0.214 (0.126)
授权型领导 (X ₁)		0.307 ^{***} (0.057)	0.415 ^{***} (0.082)
员工授权感知 (X ₂)		0.279 ^{***} (0.049)	-0.076 (0.106)
X ₁ ²			-0.289 ^{***} (0.082)
X ₁ ×X ₂			0.383 ^{***} (0.139)
X ₂ ²			-0.031 (0.073)
R ²	0.024	0.291	0.384
ΔR ²	0.024	0.267	0.094
一致性线 (X ₁ =X ₂)			
斜率 (b ₁ +b ₂)			0.34 ^{**} (0.11)
曲率 (b ₃ +b ₄ +b ₅)			0.06 (0.07)
不一致性线 (X ₁ =-X ₂)			
斜率 (b ₁ -b ₂)			0.49 ^{***} (0.12)
曲率 (b ₃ -b ₄ +b ₅)			-0.70 ^{***} (0.11)
三个二次型的 F			14.135 ^{***}

注: * 表示 p<0.05, ** 表示 p<0.01, *** 表示 p<0.001; 括号内为系数的标准误。

本文使用 DesignExpert 软件绘制响应面图 (图 3), 以对授权型领导-员工授权感知匹配对任务绩效的影响进行更加直观的观察。其中, X 轴、Y 轴、Z 轴分别表示授权型领导、员工授权感知和任务绩效。由图 3 可见, 左、两角 (一致性匹配) 的任务绩效均高于前、后两角 (不一致性匹配) 的任务绩效; 左角 (高授权型领导-高员工授权感知) 的任务绩效要高于右角 (低授权型领导-低员工授权感知); 后角 (高授权型领导-低员工授权感知) 的任务绩效要高于前角 (低授权型领导-高员工授权感知), 再次验证假设 H1~假设 H3。

2. 中介和调节效应检验

为检验领导-成员交换关系在授权型领导-员工授权感知评价匹配和任务绩效之间的中介作用, 本文将 X₁、X₂、X₁²、X₁X₂、X₂² 加权处理为块变量, 作为授权型领导-员工授权感知评价匹配一致性的集区变量进行中介效应的检验。结果如表 4 所示, 集区变量对任务绩效具有显著的正向影响 (β=0.604, p<0.001), 在此基础上加入中介变量领导-成员交换关系之后, 集区变量对任务绩效的影响系数降低且显著 (β=0.504, p<0.001), 说明领导-成员交换关系在集区变量和任务绩效关系间起到部分中介作用。为了进一步验证中介效应的存在, 本文使用“拔靴法”检验领导-成员交换关系的中介效应。结果显示, 集区变量通过领

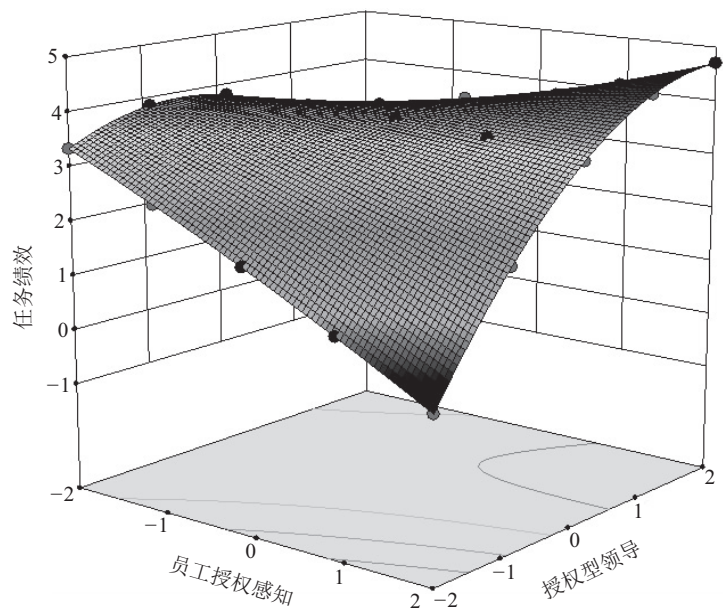


图 3 授权型领导-员工授权感知评价匹配对任务绩效的影响

表 4 中介和调节效应检验 ($N=261$)

变量	任务绩效			
	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10
常数项	4.171*** (0.129)	3.776*** (0.112)	3.284*** (0.112)	2.410*** (0.236)
性别差异	-0.031 (0.086)	0.006 (0.070)	0.007 (0.068)	-0.020 (0.075)
年龄差异	-0.050 (0.083)	-0.056 (0.068)	-0.061 (0.066)	-0.066 (0.073)
学历差异	-0.127 (0.085)	-0.098 (0.070)	-0.090 (0.067)	-0.101 (0.075)
工作年限差异	-0.069 (0.085)	-0.042 (0.070)	-0.037 (0.067)	-0.028 (0.075)
制造业	-0.121 (0.112)	-0.039 (0.092)	-0.042 (0.089)	-0.077 (0.098)
服务业	-0.252 (0.157)	-0.214 (0.128)	-0.195 (0.124)	-0.164 (0.137)
集区变量		0.604*** (0.085)	0.504*** (0.104)	
领导-成员交换关系			0.159** (0.058)	0.447*** (0.054)
工作场所地位				0.009 (0.045)
领导-成员交换关系×工作场所地位				0.069* (0.032)
R^2	0.024	0.384	0.400	0.262
ΔR^2	0.024	0.360	0.015	0.014
F	1.040	22.569***	20.960***	9.903***
ΔF	1.040	148.130***	6.357*	4.613*

注：* 表示 $p < 0.05$ ，** 表示 $p < 0.01$ ，*** 表示 $p < 0.001$ ；括号内为系数的标准误。

导-成员交换关系对任务绩效的间接影响的置信区间为 $[0.001, 0.382]$ ，不包括零，再次验证领导-成员交换关系的中介效应显著存在，假设 H4 得到验证。

对于调节效应的检验，本文以任务绩效为结果变量，依次引入控制变量、中介变量、调节变量以及交互项进入回归模型中。结果如表 4 模型 10 显示，领导-成员交换关系与工作场所地位的交互项对任务绩效具有显著正向影响作用 ($\beta = 0.069, P < 0.05$)，因此假设 H5 得到数据验证。

最后，分别以高于均值一个标准差和低于均值一个标准差为基准描绘了在不同水平的工作场所地位下的领导-成员交换关系对任务绩效的影响效果，如图 4 所示。由图 4 可知，与低工作场所地位相比，高工作场所地位能够在很大程度上增强领导-成员交换关系对任务绩效的影响作用。

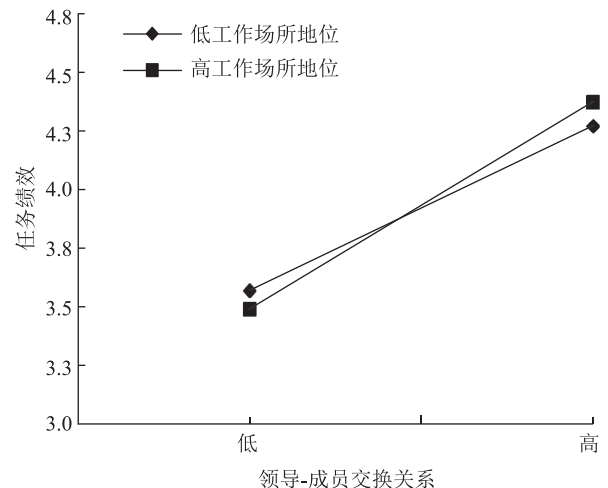


图 4 工作场所地位在领导-成员交换关系和任务绩效间起到的调节效应

五、讨论与启示

(一) 研究结论

本文基于领导-成员交换理论，将授权型领导、员工授权感知共同纳入研究框架，将领导-成员交换关系作为中介变量、工作场所地位作为边界条件，构建理论模型。通过实证检验，得出以下结论：①授权型领导与员工授权感知越匹配，下属的任务绩效越高；②在一致性匹配情况下，“高-高”要比“低-低”更能提高任务绩效；③在不一致性匹配情况下，“高-低”要比“低-高”更能提高任务绩效；④领导-成员交换关系在授权型领导-员工授权感知评价匹配对任务绩效的影响中起部分中介作用；⑤工作场所地位正向调节了领导-成员交换关系与任务绩效间的关系。

本文具有如下理论意义：

首先，以领导-成员交换理论为理论基础，从匹配观的视角出发，解释了授权型领导产生授权效果差异性的原因，丰富了匹配研究在授权型领导效能发挥中的应用。以往学者的研究大都基于单一视角探讨授权型领导带来的后果和影响，但如果领导仅仅是单方面的授权而不考虑员工对授权的理解和感知，产生的效果

可能适得其反^[7-10]。下属在领导过程中发挥重要的作用,领导行为的有效性取决于领导与下属之间的互动和配合,因此仅仅从领导或员工的角度出发探讨授权型领导的授权效果并不全面。基于此,本文从匹配观的视角出发,将领导和员工同时纳入研究框架,探讨授权型领导-员工授权感知匹配对任务绩效的影响,回答了“为何授权型领导并非总是带来正向影响”这一问题,为授权型领导有效性的发挥提供了新的角度,也为任务绩效的影响因素研究提供了更加全面和辩证的视角。

其次,从领导-成员交换理论出发,丰富了理论在领导-下属匹配效能的中间机制研究中的应用。该理论的核心观点在于领导者与下属都会经历从相互评价到相互信任的双向互动的过程,进而发展双方的交换关系,从而使员工成为领导的“圈内人”,最终带来积极的影响。授权型领导-员工授权感知的不同匹配反映的是一种“求同”过程,只有领导积极授权且员工能够有效感知领导的授权时才能达到“相得益彰”的授权效果。因此本文基于领导-成员交换理论,选择领导-成员交换关系作为中介变量,探究其在授权型领导-员工授权感知匹配和任务绩效之间的中介作用,呼应了学者提出的未来可进一步探究领导-下属匹配效能的中间机制研究^[41]。

最后,从个体因素出发,拓展了授权型领导-员工授权感知匹配研究的边界条件。以往关于工作场所地位的研究忽略了将其作为一种重要的情景对员工产生的影响。事实上,个体地位与员工工作表现存在天然的逻辑联系,尤其在在我国这种高权力距离的社会文化情景下,地位所凸显的社会影响性会为员工工作表现的提高提供诸多有利的条件。员工的工作场所地位不仅能够影响其获取组织支持与资源,还使其有更多的机会与他人进行交流互动。在这种情境下,与领导保持良好交换关系的员工会得到更多来自领导的资源供给与支持,从而有更多可利用的资源投入于工作之中,进而提升自身的任务绩效。本文的结论揭示了工作场所地位作为一种重要的情景因素对员工个体产生的影响,丰富了工作场所地位作为调节变量的相关研究。

(二)管理启示

第一,领导者要适当授权,注重个体价值的发挥。在当今时代,领导在组织中发挥的作用十分重要,但员工个体所发挥的作用也不容小觑。在各类中小型企业中,资源短缺、业务繁杂、组织结构扁平成为该类组织的特点,因此在组织的实际运作过程中,仅靠领导对业务的全权负责已不能满足组织的快速发展。与此同时,本文的结论也表明了授权型领导对提高员工任务绩效的重要作用,基于此,领导者应适度授权于员工,将此作为一种激励激发员工的责任意识,满足员工对个人成长的期望,同时发挥员工的主观能动性,加深员工与组织的情感交流,从而激发个体价值,提高员工工作表现。

第二,企业在授权的同时要充分了解员工的授权感知,加深员工的授权感知与权力运用。本文论证了领导授权与员工的授权感知不同匹配类型对员工任务绩效的影响。在现实情境下,领导单方面的授权行为并不一定带来期望的效果,这启示管理者在授权的同时也应注意授权行为是否被员工感知。只有员工对领导的授权行为产生感知才能够在工作中充分发挥授权所带来的积极作用,从而提高员工的任务绩效。同时,本文启示管理者从匹配和整体的视角出发,通过增加与员工的交流和互动不断整合由个体的独特性所带来的不利于管理效能发挥的差异,通过转变管理思路,将员工与领导之间的关系转变为共生、共存、共发展的双向互动和价值共创关系,促进领导有效性的发挥。

第三,管理者应建立良好的领导-成员交换关系。良好的领导-成员交换关系是双方开展工作的必要保障,当领导者与员工建立高质量的关系时,员工会更加积极地回应这种交换关系,表现在在工作中更加积极主动,站在组织的角度思考问题,为组织的发展设身处地地考虑。同时,领导者在日常工作中应主动站在员工的角度思考,为员工树立榜样,使员工感受到“被赏识”,“被看重”,从而不断提升任务绩效,增强企业的竞争能力。

参考文献

- [1] 秦佳良,余学梅. 数字创新中的领导力与管理研究——基于 CiteSpace 知识图谱分析[J]. 技术经济, 2023, 42(3): 126-141.
- [2] BIEMANN T, KEARNEY E, MARGGRAF K. Empowering leadership and managers' career perceptions: Examining effects at both the individual and the team level[J]. The Leadership Quarterly, 2015, 26(5): 775-789.
- [3] 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.

- [4] 王永伟, 刘雨展, 王嘉豪, 等. 领导-员工创造力评价匹配对越轨创新的影响机制研究[J]. 管理学报, 2023, 20(8): 1169-1179.
- [5] ARSHAD M, QASIM N, FAROOQ O, et al. Empowering leadership and employees' work engagement: A social identity theory perspective[J]. *Management Decision*, 2022, 60(5): 1218-1236.
- [6] 侯曼, 张珮云, 王倩楠. 领导授权赋能对员工创新绩效的影响——隐性知识共享与情绪智力的作用[J]. 软科学, 2021, 35(12): 113-118.
- [7] HAO P, HE W, LONG L R. Why and when empowering leadership has different effects on employee work performance: The pivotal roles of passion for work and role breadth self-efficacy[J]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2018, 25(1): 85-100.
- [8] CHEONG M, SPAIN S M, YAMMARINO F J, et al. Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening[J]. *The Leadership Quarterly*, 2016, 27(4): 602-616.
- [9] 王宏蕾, 孙健敏. 授权型领导的负面效应: 理论机制与边界条件[J]. 心理科学进展, 2019, 27(5): 858-870.
- [10] DENNERLEIN T, KIRKMAN B L. The hidden dark side of empowering leadership: The moderating role of hindrance stressors in explaining when empowering employees can promote moral disengagement and unethical pro-organizational behavior[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2022, 107(12): 2220-2242.
- [11] UHL-BIEN M, RIGGIO R E, LOWE K B, et al. Followership theory: A review and research agenda[J]. *The Leadership Quarterly*, 2014, 25(1): 83-104.
- [12] AARON G A, EHRHART M G, FARAHNAK L R, et al. Discrepancies in leader and follower ratings of transformational leadership: Relationship with organizational culture in mental health[J]. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 2017, 44: 480-491.
- [13] 陈亮, 沈文竹, 郑伟波, 等. 自我赋能时代背景下“心理授权”的三十年研究述评[J]. 中国人力资源开发, 2019, 36(3): 37-52.
- [14] 王永伟, 韩雪亮, 田启涛. 领导授权如何激发员工创造力——基于积极情绪的调节作用[J]. 经济经纬, 2023, 40(2): 121-129.
- [15] WAKABAYASHI M, GRAEN G, GRAEN M, et al. Japanese management progress: Mobility into middle management[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1988, 73(2): 217-227.
- [16] GRAEN G B, UHL-BIEN M. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective[J]. *The Leadership Quarterly*, 1995, 6(2): 219-247.
- [17] 张银普, 骆南峰, 石伟, 等. 中国情境下领导-成员交换与绩效关系的元分析[J]. 南开管理评论, 2020, 23(3): 177-187.
- [18] 钟建安, 谢萍, 陈子光. 领导-成员交换理论的研究及发展趋势[J]. 应用心理学, 2003, 9(2): 46-50.
- [19] 黄玮, 项国鹏, 杜运周, 等. 越轨创新与个体创新绩效的关系研究——地位和创造力的联合调节作用[J]. 南开管理评论, 2017, 20(1): 143-154.
- [20] BERCOVITZ J, FELDMAN M. Academic entrepreneurs: Organizational change at the individual level[J]. *Organization Science*, 2008, 19(1): 69-89.
- [21] AHEARNE M, MATHIEU J, RAPP A. To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(5): 945-955.
- [22] LAM S S, CHEN X P, SCHAUBROECK J. Participative decision making and employee performance in different cultures: The moderating effects of allocentrism/Idiocentrism and efficacy[J]. *Academy of Management Journal*, 2002, 45(5): 905-914.
- [23] ZHANG X, 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.
- [24] 王琼, 蔡子君, 钱婧. 主动性人格会影响组织越轨行为吗——基于社会交换理论的研究[J]. 经济管理, 2021, 43(8): 124-140.
- [25] CHEN G, KIRKMAN B L, KANFER R, et al. A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(2): 331-346.
- [26] MEYER R D, DALAL R S, HERMIDA R. A review and synthesis of situational strength in the organizational sciences [J]. *Journal of Management*, 2010, 36(1): 121-140.
- [27] 杨英, 龙立荣, 周丽芳. 授权风险考量与授权行为: 领导-成员交换和集权度的作用[J]. 心理学报, 2010, 42(8): 875-885.
- [28] 易明, 王圣慧, 罗瑾琨, 等. 木秀于林, 风必摧之? 下属绩效影响领导授权行为的机制与边界条件[J]. 南开管理评论, 2021, 24(6): 117-130.
- [29] WANG H, LAW K S, HACKETT R D, et al. Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior[J]. *Academy of Management Journal*, 2005, 48(3): 420-432.
- [30] GREEN S G, ANDERSON S E, SHIVERS S L. Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1996, 66(2): 203-214.
- [31] 张好雨, 刘圣明, 王辉, 等. 领导权力分享对谁更有效——圈内人还是圈外人[J]. 领导科学, 2016(2): 43-46.
- [32] DULEBOHN J H, BOMMER W H, LIDEN R C, et al. A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future[J]. *Journal of Management*, 2012, 38(6): 1715-1759.

- [33] 曹科岩, 李宗波. 心理契约破坏与员工建言行为的关系: 领导成员交换的调节作用[J]. 心理科学, 2016, 39(3): 644-650.
- [34] 李燕萍, 涂乙冬. 与领导关系好就能获得职业成功吗? 一项调节的中介效应研究[J]. 心理学报, 2011, 43(8): 941-952.
- [35] DIENESCH R M, LIDEN R C. Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development[J]. *Academy of Management Review*, 1986, 11(3): 618-634.
- [36] WALUMBWA F O, MAYER D M, WANG P, et al. Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2011, 115(2): 204-213.
- [37] DJURDJEVIC E, STOVERINK A C, KLOTZ A C, et al. Workplace status: The development and validation of a scale[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2017, 102(7): 1124-1147.
- [38] 马璐, 谢鹏. 工作场所地位对员工越轨创新的影响: 能力面子压力与地位关心水平的作用[J]. 科技进步与对策, 2021, 38(3): 133-142.
- [39] EDWARDS J R, CAPLAN R D, VAN HARRISON R. Person-environment fit theory[J]. *Theories of Organizational Stress*, 1998, 28(1): 67-94.
- [40] COLE M S, CARTER M Z, ZHANG Z. Leader-team congruence in power distance values and team effectiveness: The mediating role of procedural justice climate[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2013, 98(6): 962-973.
- [41] ZHANG Z, WANG M O, SHI J. Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of leader-member exchange[J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(1): 111-130.

Influence Mechanism of Empowering Leadership-employee Empowering Perception Matching on Task Performance

Wang Yongwei, Wang Jiahao, Geng Sen, Wu Weijie

(School of Management, Henan University of Economics and Law, Zhengzhou 450046, China)

Abstract: The relationship between empowering leader-employee perception matching and task performance is explored from the perspective of leader-employee matching, grounded in the leader-member exchange theory. A total of 261 pairs of leader-subordinate matching data were analyzed through the application of polynomial regression, response surface analysis, and block variable analysis. The results indicate that a closer alignment between empowering leadership and employees' perception of empowering positively correlates with subordinate task performance. Specifically, in cases of consistent matching, the combination of high empowering leadership and high employee empowering perception leads to superior task performance, compared to scenarios that both of them are low. Conversely, in cases of inconsistent matching, a mismatch where high empowering leadership is paired with low employee empowering perception results in higher task performance. The leader-member exchange relationship plays a partial mediating role in the influence of the matching of empowering leader-employee empowering perception on task performance. Additionally, workplace status is found to moderate the relationship between LMX and task performance. Insights into the reasons for heterogeneity in leadership empowerment effects are gained from a matching perspective. Matching research is enriched in the context of empowering leadership effectiveness and a more comprehensive perspective is provided for future research on empowering leadership.

Keywords: empowering leadership; employee empowering perception; leader-member exchange relationship; workplace status; task performance