

“完美”的“瑕疵”： 领导者完美主义对员工工作疏离感的影响

陶建宏，王国迎

(陕西科技大学经济与管理学院，西安 710021)

摘要：在不确定环境下领导者如何降低员工工作疏离感是学界关注的热点。以494名员工为样本，采用两阶段调查问卷，从社会交换理论视角，探讨领导者完美主义对员工工作疏离感的影响，以及上下级关系和情绪耗竭在二者关系之间的中间机制和边界条件。结果显示：领导者完美主义对员工工作疏离感有显著的正向影响；上下级关系在领导者完美主义与工作疏离感之间起部分中介作用；情绪耗竭正向调节领导者完美主义对上下级关系的影响。

关键词：领导者完美主义；上下级关系；情绪耗竭；员工工作疏离感

中图分类号：F272.92 **文献标志码：**A **文章编号：**1671-1807(2025)01-0333-08

在社会转型期，企业员工对自身工作的回报有了更加明确的预期，当合理要求和期望得不到及时满足时，便会产生工作疏离感^[1-2]。工作疏离感不仅会在心理层面降低员工的工作满足感和组织承诺，甚至可能对个体的心理健康产生危害^[3]。在行为层面，工作疏离感还可能导致员工迟到、缺勤和低绩效等反生产行为^[4]。因此，如何有效降低员工工作疏离感，推动个人与组织的健康发展值得深入研究。

事实上，影响员工工作疏离感的因素颇多，包括个人特质^[5]、工作性质^[6]、组织文化^[7]以及领导者风格^[8]等。在组织情境因素中，员工是否产生工作疏离感与领导风格有关^[9]。特别是完美主义型领导追求完美的工作结果，容易对下属过度苛责、过于挑剔^[10]，这无疑是员工产生工作疏离感的重要因素。

社会交换理论认为，上下级互动本质上是一种社会交换，上下级关系是存在于领导与下属之间的基于利益、情感和身份义务的联结，是组织中最重要的人际关系^[11]。领导者可能有区别地对待不同员工，给予某些员工格外培养机会^[12]。与此同时，得到领导善待的员工以更加努力的工作回馈上级信任。高质量的上下级关系影响员工个人的工作态度、行为及绩效，对组织绩效也有独特而增益性的预测效应^[13]。然而，过度追求完美的领导风格通过上下级

这种互动关系会对员工工作疏离感产生负面影响^[14]，表现出“上下级关系”的明显中介效应特征。

同时，情绪耗竭的工具属性和功能属性使其在作为压力反应的一种形式时，被赋予了上下级之间关系调节的能力。情绪耗竭会导致员工自尊受损、沮丧和脾气暴躁，从而降低其调节人际关系的能力^[15]。在社会交换过程中，情绪耗竭程度较高的员工更倾向于通过行为或态度来回报领导的动机^[16]。研究也表明，领导者对工作产出直接相关的完美要求会让员工情绪耗竭更加明显，使员工反而产生对领导的负向看法，强化其负性情绪，从而造成低质量的上下级关系^[17]。由此可见，情绪耗竭在完美主义型领导对上下级关系的影响中得到显著加强。

综上，从社会交换理论视角研究领导者完美主义通过上下级关系对员工工作疏离感的作用机制，并引入情绪耗竭，分析其对领导者完美主义对上下级关系影响的调节作用。这为企业在管理实践中关注领导者完美主义风格对提升上下级关系，进而降低员工工作疏离感，以及员工情绪耗竭的调节效应方面提供理论支撑和实证依据。

1 理论基础和研究假设

1.1 领导者完美主义与员工工作疏离感

学者们通常从积极和消极两个方面对完美主

收稿日期：2024-08-03

基金项目：陕西省科技厅软科学研究计划(2022KRM048)；陕西省教育厅专项科研项目(20JK0068)；陕西省教育厅重点科学研究计划项目(22JZ020)

作者简介：陶建宏(1980—)，男，甘肃天水人，博士，副教授，硕士研究生导师，研究方向为科技创新与组织行为学；通信作者王国迎(2000—)，女，陕西西安人，硕士研究生，研究方向为科技创新与组织管理。

义进行区分。领导者完美主义的积极性表现为能够提高员工的工作热情和任务绩效,更有效地激发和整合组织内个体的创造性行为,并促进员工的积极情绪和更高的工作满意度。然而,领导者完美主义的消极性则与员工的焦虑和心理问题密切相关。有研究表明,他人导向型完美主义侧重于完美主义领导者的人际影响特性,其特征包括为下属制定过于苛刻的标准,并在此基础上设定更高的业绩目标^[18]。具有他人导向完美主义特质的领导者更易引发下属的诸如工作疏离感等职场负面行为,引发理论与实践界的普遍重视^[19]。

工作疏离感是指由于工作环境未能达到员工预期或与其需要不符而产生的一种负面心理状态,是一种员工与工作、环境及个人分离的感觉,从而引起工作动力减弱的状态。此时员工不仅展现出工作中的无力感、无价值感以及自我分离感等负面情绪,同时对工作内容不感兴趣,其只为得到外部回报而减少努力。造成工作疏离感的因素包括组织结构与工作特性^[20]。但在日常工作中,与上级的交互作用下,其领导风格对工作疏离感的影响更为显著。因此,具有高标准、高要求,对员工进行苛刻评价的完美主义型领导极可能会影响员工工作疏离感。同时,追求完美的领导者更倾向于关注错误和细节,坚持固定工作方式,不鼓励员工试错或采取高风险的创新方法,忽视员工已有的成绩和努力。这种缺乏支持与认可的完美主义领导风格容易让员工感到被忽视,增加员工对工作的抵触情绪。在这种僵化且高要求的工作氛围中,员工容易感到屡屡受挫,这不仅不利于激发员工对领导者的积极互动感^[21],还可能改变员工对组织认同感和态度,最终诱发更高的工作疏离感。据此,提出如下假设。

H1:领导者完美主义正向影响员工工作疏离感。即领导风格越追求完美,员工对工作的疏离感越强;领导者完美主义特性越弱,员工产生的工作疏离感越低。

1.2 领导者完美主义与上下级关系

上下级关系是上级与下属间的纵向工作关系,双方均渴望形成高质量的交互关系。根据领导-成员交换理论,对于和自己关系良好的员工,领导会在多方面给予照顾和资源支持^[22],员工也会主动投入时间和精力与领导互动,并期望与领导建立高质量关系^[23]。而在中国文化情景下,上下级关系不仅包含工作中的人际关系,还具有类似家人的情感联

系,使得上下级关系既有出于完成工作的工具性成分,也有满足情感需要。依据社会交换理论,上下级工作关系其实也遵循互惠原则,既包括物质互惠也包括情感互惠^[24]。但追求完美主义的领导者往往表现为对下属期望过高,容易产生对下属的责备、不信任甚至敌意,这种互动方式极易导致领导者与员工之间的上下级关系缺乏开放性和互信度,员工感到难以与领导者建立良好的工作关系。当领导者将工作的完美主义要求传导给员工时,势必会影响上下级之间的关系。由此,提出如下假设。

H2:领导者完美主义负向影响上下级关系。即领导者越追求完美,上下级关系质量越差;领导者完美主义特性越弱,越有利于良好上下级关系的形成。

1.3 上下级关系的中介作用

根据社会交换理论,高质量的上下级关系意味着上下级之间情感交流频繁,有利于员工建立“圈内人”的身份,减少对领导的距离感,防止工作疏离感的产生。同时,高质量上下级关系作为一种积极的工作氛围,有助于提升个体的身心健康状况和积极工作行为^[25]。此外,上下级之间建立高质量关系意味着员工将从领导处获取更优质的社会资源,这为高效完成工作提供便利,有助于提升员工的工作支持感和心理安全感,从而降低员工对组织的疏离行为^[26]。秉承社会交换理论的互惠原则,作为“圈内人”的员工往往表现出更加主动负责的工作态度,这些积极行为进一步增加了员工的工作成就感与获得感,进而促使其更好地投入工作。

由此可见,上下级关系质量越高,下属越容易得到领导支持,工作资源更为丰富,工作过程中的情绪状态更佳,这有利于降低员工的工作疏离感。相反,质量低的上下级关系,上级对下属提供较少的资源保障,下属缺乏充足的工作动力来源,从而促进员工的工作疏离感。由此,提出如下假设。

H3:上下级关系负向影响员工工作疏离感。即上下级关系质量越高,员工工作疏离感越低,而低质量上下级关系则会增强员工工作疏离感。

综合以上分析,本文认为完美主义的领导者追求卓越和完美的工作表现,这种领导风格给员工带来更大的工作压力、焦虑和挫败感,难以建立良好的上下级工作关系;而低质量的上下级关系使员工感到与上级之间存在沟通障碍或存在误解,追求工作完美的领导者反而最终导致员工的工作疏离感。可见,上下级关系在领导者完美主义影响员工工作

疏离感的过程中起到中介效应。因此,提出如下假设。

H4:上下级关系在领导者完美主义与员工工作疏离感之间起中介作用。体现为领导者完美主义特性越弱,上下级关系质量越高,从而显著降低员工工作疏离感。

1.4 情绪耗竭的调节作用

情绪耗竭是员工在工作场所中由于工作压力导致其心理和情绪资源过度消耗后所表现出的一种疲惫状态,是工作场所的压力源引致的一种压力反应结果^[27]。社会交换理论认为,上下级之间的交换关系通常建立在相互依赖的基础上。然而,当员工长时间承受高水平的情绪耗竭时,会出现心理疲劳和负面情绪,这种资源损失状态容易引发员工的压力反应。相关研究表明,情绪耗竭的员工更易经历自尊受损、沮丧、紧张和脾气暴躁的情况,尤其在高工作压力和完美主义要求下尤为突出。此外,有研究发现,高情绪耗竭员工更易受到领导者完美主义的困扰,从而降低他们与领导建立高质量关系的意愿^[28]。因此,当员工情绪资源耗尽时,可能会导致不受控制或冒犯领导的不恰当行为,这在一定程度上反映了情绪耗竭的调节作用。

本文认为,在领导者的完美主义要求下,员工与领导的沟通合作交换期望可能会减弱,且员工可能无法充分调动自身的知识储备或采取不同的方法完成工作要求,表现为现实中的“躺平”现象,从而更易建立低质量的上下级关系。相反,当员工情绪耗竭水平较低时,即便面对领导者的完美主义要求,员工仍会将工作视为挑战,并保持充沛的精力和积极的态度,同时更愿意与上级进行资源交换与合作,从而建立高质量的上下级关系。因此,提出如下假设。

H5:情绪耗竭在领导者完美主义与上下级关系之间起正向调节作用。具体而言,当员工的情绪耗竭水平越高时,领导者完美主义对上下级关系产生越强的负向影响,反之越弱。

据此,构建研究概念模型,如图1所示。

2 研究设计与方法

2.1 样本与数据

本文采用两阶段式问卷调查法收集数据,调研对象包括北京、西安、南京和天津等地的15家企业,涉及金融、电子科技、智能制造及服务等多个产业。第1阶段共向650名员工发放纸质问卷,调研时间

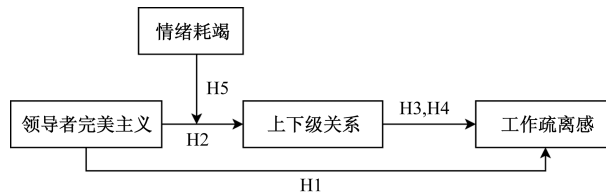


图1 研究概念模型

为2022年11月、12月,主要测量个人背景信息、领导者完美主义及上下级关系,回收有效问卷558份,回收率为85.8%。间隔半年后展开第2阶段调研,仅向第1阶段的558名员工发放问卷,此阶段主要测量员工工作疏离感。回收有效问卷494份,回收率为88.5%。样本基本信息见表1。

参加了两阶段调研的494名企业员工的有效问卷数据进入最终分析。在性别分布上,男性占47.2%,女性占52.8%;在年龄分布方面,35岁以下员工占69.7%,36~45岁员工占22.9%,46岁以上员工占7.5%;在学历方面,本科占48.0%;在工作年限方面,6年及以下占77.6%,7~10年占14.2%,11年及以上占8.3%;在单位性质方面,政府或事业单位占18.6%,国有企业占24.1%,民营企业占21.9%,其他类型企业占20.9%。

表1 样本基本信息

变量	选项	占比/%
性别	男	47.2
	女	52.8
年龄	25岁及以下	38.9
	26~35岁	30.8
	36~45岁	22.9
	46岁及以上	7.5
学历	大专及以下	17.2
	本科	48.0
	硕士	24.7
	博士	10.1
工作年限	2年及以下	39.3
	3~6年	38.3
	7~10年	14.2
	11年及以上	8.3
单位性质	政府或事业单位	18.6
	国有企业	24.1
	民营企业	21.9
	合资企业	14.6
	其他	20.9

2.2 变量测量

本文涉及的变量测量来自成熟量表,通过“背对背”双语回译对所英文量表进行修订,将其统一整理,采用Likert5点法对作答结果进行计分,1代表非常不同意,5代表非常同意。

(1)领导者完美主义。采用 Hetwitt 和 Flett^[18] 编制的他人导向型领导者完美主义量表,包括 5 个条目。代表性条目如“我的领导认为员工不应该让其感到失望”“我的领导对员工的期望标准极为严格”和“我的领导追求员工工作的卓越完美”等。经检验 Cronbach's α 值为 0.858。

(2)员工工作疏离感。采用 Banai 和 Reisel^[29] 编制的员工工作疏离感量表,包括 8 个条目。代表性条目包括“我所面对的日常任务常常是一种令人感到痛苦而乏味的经历”和“我觉察到同事们通常更专注于自身的工作本质”等。经检验 Cronbach's α 值为 0.907。

(3)上下级关系。采用 Law 等^[30] 开发的量表,该量表共 6 个条目。代表性条目如“在休假或下班后,我会电话联系我的主管或拜访他/她”和“领导过生日或特殊节日,我会赠送礼物或亲自拜访”等。经检验 Cronbach's α 值为 0.889。

(4)情绪耗竭。采用 Maslach 和 Jackson^[31] 开发的 5 个条目的测量量表。代表性条目如“每当早上起床,即将迎来一天的工作时,我会感到疲乏”和“与他人合作完成的工作往往会引发我的焦虑情绪”等。经检验 Cronbach's α 值为 0.931。

3 实证分析

3.1 共同方法偏差与验证性因子分析

为避免出现共同方法偏差,本文将变量名称及

研究目标等相关信息隐去,尽量体现调查对象的真实情况。在调查实施过程时,将问卷所获资料的匿名性和保密性告知被调查员工,以减少个人偏误倾向,最大限度确保了所采集数据的真实性。另外,使用 Harman 的单因子检验法来验证共同方法偏差的问题。Harman 单因子分析结果显示,未经旋转的第一个因素的解解释共变量为 33.633%,低于 40%,这表明大部分变异不能由单一因子来解释。所以,共同方法偏差不会对数据产生明显影响。

同时,通过验证性因子分析来检验领导者完美主义、上下级关系、情绪耗竭和员工工作疏离感 4 个变量的区分效度,具体结果见表 2。Amos 23.0 检验结果显示,与其他模型相比,四因子模型对数据的拟合度较好:卡方/自由度 $\chi^2/df = 2.03$,小于临界值 5;近似误差均方根 RMSEA = 0.046,小于临界值 0.08;其余检验指标增值拟合指数 IFI = 0.961,比较拟合指数 CFI = 0.960,均接近临界值 0.9,说明本文的 4 个构念变量具有良好的区分效度。

3.2 描述性统计与相关分析

使用 SPSS 26.0 软件对控制变量(性别、年龄、学历、工作年限、单位性质)、领导者完美主义、上下级关系、情绪耗竭、员工工作疏离感的均值和标准差以及各变量的相关性进行测量,检验结果见表 3。

表 2 验证性因子分析结果(样本数为 494)

模型	卡方/自由度 (χ^2/df)	卡方(χ^2)	增值拟合 指数(IFI)	规范适配 指标(NFI)	比较拟合 指数(CFI)	近似误差均 方根(RMSEA)
四因子模型	2.030	645.552	0.961	0.925	0.960	0.046
三因子模型	5.174	1 660.908	0.839	0.808	0.838	0.092
二因子模型	5.481	1 770.473	0.826	0.795	0.825	0.095
单因子模型	7.469	2 420.095	0.748	0.720	0.747	0.115

注:四因子模型为领导者完美主义、情绪耗竭、上下级关系、员工工作疏离感;三因子模型为领导者完美主义+情绪耗竭、上下级关系、员工工作疏离感;二因子模型为领导者完美主义+情绪耗竭+上下级关系、员工工作疏离感;单因子模型为领导者完美主义+情绪耗竭+上下级关系+员工工作疏离感。

表 3 变量的均值、标准差与相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
1 性别	1.530	0.500								
2 年龄	1.990	0.959	-0.209**							
3 学历	2.280	0.865	-0.039	-0.077						
4 工作年限	1.910	0.928	-0.192**	0.412**	-0.0890*					
5 单位性质	2.950	1.403	0.102*	-0.083	-0.010	-0.161**				
6 领导者完美主义	4.011	0.807	0.101*	-0.041	0.046	-0.010	-0.044			
7 上下级关系	2.300	0.966	0.024	-0.153**	0.043	-0.173**	0.031	-0.234**		
8 情绪耗竭	3.701	0.977	-0.069	0.153**	-0.019	0.166**	-0.012	0.526**	-0.423**	
9 工作疏离感	3.692	0.929	-0.092*	0.173**	-0.026	0.196**	-0.002	0.536**	-0.462**	0.849**

注:*、**分别表示 $P < 0.05$ 、 $P < 0.01$ 。

结果显示,领导者完美主义与工作疏离感显著正相关($r = 0.536, P < 0.01$);领导者完美主义与上下级关系显著负相关($r = -0.234, P < 0.01$);上下级关系与工作疏离感显著负相关($r = -0.462, P < 0.01$)。以上研究发现为后续假设检验提供了必要基础。

3.3 多重共线性检验

经相关分析发现,存在个别变量间的相关系数超过 0.5,为避免变量间的同义现象,采用多重共线性检验方法以确保研究结果的科学性和可靠性。利用 SPSS 26.0 对数据的 VIF 值进行了统计分析,得出各个变量的 VIF(方差膨胀因子)均在 3 以下,表明该研究不存在多重共线性问题。

3.4 主效应与中介效应检验

通过 3 个步骤来检验上下级关系对领导者完美主义与员工工作疏离感之间关系的中介作用,检验结果见表 4。

模型 1 是仅包含控制变量的基础模型。模型 2 显示,领导者完美主义对上下级关系有显著的负向影响($\beta = -0.578, P < 0.001$),能够解释的变异提升了 5.7%,因此假设 H2 成立。模型 4 显示,领导者完美主义对员工工作疏离感的正向影响显著($\beta = 0.511, P < 0.001$),能够解释的变异提升了 25.4%,因此假设 H1 成立。模型 5 显示,上下级关系对员工工作疏离感的负向影响显著($\beta = -0.42, P < 0.001$),因此假设 H3 成立。模型 6 显示,在加入了上下级关系变量之后,领导者完美主义对员工工作疏离感的正向影响从原来的 0.511($P < 0.001$)降低到 0.253($P < 0.001$),由此得到,上下级关系在领导者完美主义对员工工作疏离感的影响中发挥部分中介作用,因此假设 H4 成立。

3.5 调节效应检验

首先,从表 4 中模型 2 的结果得知领导者完美主义对上下级关系有显著负向影响。再结合表 5 所示的模型 7,领导者完美主义和情绪耗竭对上下级关系都有显著的负向影响,回归系数分别为($\beta = -0.08, P < 0.05$)和($\beta = -0.379, P < 0.05$)。由模型 8 可知,二者的交互项对上下级关系的影响也是显著的($\beta = -0.589, P < 0.01$)。由此可知,情绪耗竭在领导者完美主义与上下级关系的负向关系中起正向调节作用。

运用 PROCESS 宏检验中介效应,并采用 Bootstrap 法对有调节的中介效应进行稳健性检验。根据经 5 000 次运行的 Bootstrap 抽样结果显示,领导者完美主义通过上下级关系影响员工工作疏离感的间接效应值达到显著水平(间接效应值 = 0.183)。Bootstrap 结果表明,上述间接效应的 95% 置信区间(CI)为[0.089, 0.310],该区间内不包括 0,说明中介效应显著。为验证该调节效应与原假设的一致性,进一步做简单斜率分析,将情绪耗竭分为高、低水平来绘制其与领导者完美主义在上下级关系上的交互图,由图 2 可知,相对于低情绪耗竭员工,员工在高情绪耗竭水平下,领导者完美主义负向预测上下级关系的效应更强。因此,假设 H5 成立。

表 6 显示,将 Bootstrap 再抽样设定为 5 000 次来检验在高、低情绪耗竭水平上的中介效应,并对条件中介效应的宏进行检验。

当情绪耗竭水平高时,上下级关系对领导者完美主义与员工工作疏离感具有显著的中介效应,条件中介效应值为 0.058 7,置信区间为 CI = [0.045 2, 0.115 7];而当情绪耗竭水平低时,其中介

表 4 中介作用的回归分析结果

变量	上下级关系			员工工作疏离感			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	
常数项	2.769	3.854	3.282	0.878	4.446	2.058	
控制变量	性别	-0.043	0.064	-0.085	-0.323	-0.103	-0.303
	年龄	-0.102	-0.050	0.102	-0.013	0.059	-0.028
	学历	0.025	0.096	-0.007	-0.164	0.004	-0.135
	工作年限	-0.138	-0.076	0.149	0.012	0.091	-0.012
	单位性质	0.002	0.051	0.023	-0.085	0.024	-0.069
自变量	领导者完美主义		-0.578***		0.511***		0.253***
中介变量	上下级关系					-0.420***	-0.343***
<i>F</i>	3.960**	8.665***	5.318***	30.196***	25.012	30.642***	
<i>R</i> ²	0.039	0.096	0.052	0.327	0.052	0.360	
ΔR^2	0.039	0.057	0.052	0.254	0.052	0.034	

注:**、***分别表示 $P < 0.01$ 、 $P < 0.001$ 。

表 5 有中介的调节效应检验

变量		上下级关系	
		模型 7	模型 8
控制变量	性别	-0.049	-0.052
	年龄	-0.057	-0.044
	学历	0.034	0.041
	工作年限	-0.081	-0.073
	单位性质	0.014	0.016
自变量	领导者完美主义	-0.080*	-0.061*
调节变量	情绪耗竭交互项	-0.379***	-0.391***
	领导者完美主义× 情绪耗竭		-0.589**
F		16.862	16.046
R ²		0.195	0.209
ΔR ²		0.195	0.014

注：*、**、*** 分别表示 $P < 0.05$ 、 $P < 0.01$ 、 $P < 0.001$ 。

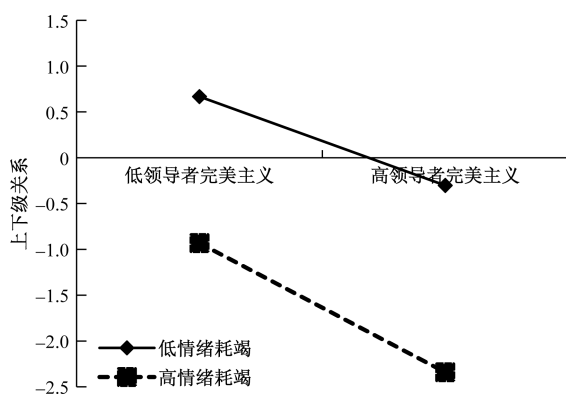


图 2 情绪耗竭对领导者完美主义-上下级关系的调节效应

表 6 Bootstrap 法的中介效应及其置信区间

情绪耗竭的水平	条件中介效应	Boot SE	置信区间 CI
低调节 ($M-1SD$)	0.102 2***	0.020 1	[0.062 7, 0.141 7]
高调节 ($M+1SD$)	0.058 7**	0.017 8	[0.045 2, 0.115 7]
高低间差异 (M)	0.080 4***	0.017 8	[0.023 7, 0.093 6]

注：**、*** 分别表示 $P < 0.01$ 、 $P < 0.001$ 。

效应仍然显著,置信区间为 $CI=[0.062\ 7, 0.141\ 7]$,中介效应值从 0.058 7 增加到 0.102 2。可进一步得出结论,随着员工情绪耗竭水平增加,上下级关系的中介效应随之降低。由此,假设 5 得到支持。

4 结论与讨论

4.1 研究结论

基于社会交换理论,探讨了领导者完美主义通过上下级关系对员工工作疏离感的影响,并分析了情绪耗竭在这一关系中的调节作用。研究结果显示,领导者完美主义显著增加了员工的工作疏离感,表现为领导风格越趋于完美主义,员工对工作的疏离感越强。此外,上下级关系在领导者完美主义与员工工作疏离感之间起到部分中介效应,具体表现为领导者完美主义抑制上下级关系进而促使

员工工作疏离感的产生。最后,情绪耗竭在领导者完美主义与上下级关系的负向关系中起到了正向调节作用,即情绪耗竭程度越高,领导者完美主义对上下级关系的负面影响越强。

4.2 理论意义

(1)丰富了领导完美主义在工作场所中的影响效应研究。通过实证研究发现,领导者完美主义确实对员工工作疏离感产生正向影响,同时还显著负向影响上下级关系。这一研究进一步拓展了对上下级关系和员工工作疏离感影响因素的认知。

(2)引入情绪耗竭因素,进一步揭示了领导者完美主义阻碍上下级关系的社会交换机制的边界条件,扩展了其在工作领域内情绪耗竭的人际效应研究。本文研究结果表明,情绪耗竭作为重要的边界条件,表现为员工在情绪耗竭水平高的条件下,领导者完美主义导致低质量上下级关系,表现出明显的社会交换。

(3)综合分析了领导者完美主义对员工工作疏离感的影响机理,基于社会交换理论的互惠原则,领导者向员工施压的同时,下属以消极工作表现予以反馈,进而影响其高质量上下级关系的形成,这一认知路径深化和丰富了领导者完美主义的理论研究视角,突破了以往研究对领导者完美主义与员工工作行为之间关系的情感路径和动机路径的解释。

4.3 实践启示

(1)组织应认识到领导者完美主义是一把双刃剑。尽管高标准、严要求的领导者完美主义对组织的绩效有某种促进作用,但领导者完美主义可能同时会对下属过度要求和苛责,从而增加员工的工作疏离感。因此组织在聘用或选拔管理层时,可以将他人导向型领导者完美主义测评作为一个考量环节,选择合适的管理者以降低员工工作疏离感。

(2)组织应该更加重视上下级的高质量互动。领导者应该与下属加强协作完成工作并给予下属一定的工作设计空间,有助于增进上下级合作关系。再者,领导者与下属之间的交流互动可扩展到工作事务和工作场景外,主动考虑员工的个人需要,加强人文关怀,从而培养出高质量的上下级关系,最终降低员工工作疏离感行为。

(3)管理实践中组织要更加重视员工的情绪耗竭真实状态,情绪耗竭和领导者完美主义之间的平衡对于领导和员工的健康和效能都至关重要,通过更加人性化和支持性的工作环境,有利于建立高质

量的上下级关系,防止事态进一步恶化而对员工工作疏离感造成影响。例如建立对员工的心理辅导和咨询机制,以帮助员工建立积极应对工作压力的态度和信心,缓解其情绪和生理资源损耗枯竭的状态。

4.4 研究不足与展望

(1)正如社会交换理论所指出,工作疏离感较低的员工更可能得到直属领导的青睐,从而和领导建立并维持高质量的个人关系,因而员工的工作疏离感也可能是上下级关系的决定因素。后续可以开展纵向研究,以进一步厘清上下级关系与工作疏离感之间的因果关系。

(2)所采用的领导者完美主义测量量表仅针对员工,局限于员工对领导的完美主义行为感知,缺乏领导者完美主义行为的自我感知数据,未来研究可采用领导与员工配对的调查方法,进一步丰富数据来源,有效降低同源误差,提高研究的效度。后续研究可进一步探讨领导者完美主义还会以何种中介路径共同影响员工工作疏离感,如自我决定动机、工作退缩行为、组织和谐等,深入挖掘其间的传导机制。

参考文献

- [1] 陶建宏,贾盼. 谦卑型领导对员工工作疏离感的影响:基于个体心理和组织结构的视角[J]. 领导科学, 2020(4): 79-82.
- [2] 邹艳春,章惠敏,彭坚,等. 变革还是拖延?员工对不合规任务的差异化应对[J]. 心理学报, 2023, 55(9): 1529-1541.
- [3] 曾伏娥,刘敏,池韵佳,等. 只愿得“一人”行:同伴人数对公开享乐型体验消费购买意愿的影响研究[J/OL]. 南开管理评论, 1-29[2024-07-07]. <http://kns.cnki.net/kcms/detail/12.1288.F.20240316.1816.002.html>.
- [4] 申传刚,杨璟. 上司辱虐管理与员工反馈规避行为:有中介的调节模型[J]. 管理评论, 2020, 32(2): 244-253.
- [5] 何凯元,王济干,孙沐芸,等. 双重动机视角下员工组织外部声望感与内部尊重感对组织认同的影响机制研究[J]. 管理学报, 2020, 17(12): 1795-1804.
- [6] 孙秀明,徐振亭,罗瑾琦. “舍己”能“断离”吗?自我牺牲型领导对员工工作疏离感的跨层次影响[J]. 商业经济与管理, 2021(4): 26-37.
- [7] 赵文平,吕姣倩. 角色模糊、工作疏离感与辱虐管理:情绪智力的调节作用[J]. 经营与管理, 2023(11): 104-110.
- [8] GUO L, CHANG J T J, MAO J Y, et al. Abuse as a reaction of perfectionistic leaders: a moderated mediation model of leader perfectionism, perceived control, and subordinate feedback seeking on abusive supervision[J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2020, 93(3): 790-810.
- [9] OTTO K, GEIBEL H V, KLESZEWSKI E. “Perfect leader, perfect leadership?” linking leaders’ perfectionism to monitoring, transformational, and servant leadership behavior[J]. Frontiers in Psychology, 2021, 12: 657394.
- [10] 苏永发,白新文,明晓东. 上下级关系及下属传统性对工作投入和绩效的影响:被调节的中介效应模型[J]. 管理评论, 2022, 34(11): 193-205.
- [11] 付博,梁潇杰,杨朦晰. 上下级关系对下属工作幸福感的“双刃剑”效应[J]. 管理学报, 2023, 20(1): 66-75.
- [12] USMAN M, ALI M, YOUSAF Z, et al. The relationship between laissez - faire leadership and burnout: mediation through work alienation and the moderating role of political skill[J]. Canadian Journal of Administrative Sciences, 2020, 37(4): 423-434.
- [13] MIAO C, QIAN S, BANKS G C, et al. Supervisor-subordinate guanxi: a meta-analytic review and future research agenda[J]. Human Resource Management Review, 2020, 30(2): 100702.
- [14] 来宪伟,许晓丽,程延园. 领导差别对待:中西方研究的比较式回顾与未来展望[J]. 外国经济与管理, 2018, 40(3): 92-106.
- [15] 杨刚,高梦竹,纪谱华,等. 挑战性—阻碍性压力源是否导致员工知识隐藏?情绪耗竭与正念思维的作用[J]. 软科学, 2021, 35(9): 68-74, 87.
- [16] XU L, LIU Z, JI M, et al. Leader perfectionism: friend or foe of employee creativity? locus of control as a key contingency [J]. Academy of Management Journal, 2022, 65(6): 2092-2117.
- [17] 刘文兴,车玉洁,王海江,等. 职场完美主义:研究述评与展望[J]. 珞珈管理评论, 2021(4): 89-108.
- [18] HEWITT P L, FLETT G L. Perfectionism in the self and social contexts: conceptualization, assessment, and association with psychopathology[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1991, 60(3): 456-470.
- [19] GUO L, CHIANG J T J, MAO J Y, et al. Abuse as a reaction of perfectionistic leaders: a moderated mediation model of leader perfectionism, perceived control, and subordinate feedback seeking on abusive supervision[J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2020, 93(3): 790-810.
- [20] 王华强,张杰,高利芬. 领导完美主义对员工主动行为的影响研究:基于自我概念视角[J]. 长江大学学报(社会科学版), 2023, 46(3): 88-94.
- [21] 于维娜,ANN TARNOFF K,王占浩,等. “严”师出“高”徒?导师完美主义对徒弟创造力的双元影响路径[J]. 科技进步与对策, 2021, 38(4): 141-150.
- [22] CHAROENSUKMONGKOL P. Supervisor-subordinate guanxi and emotional exhaustion: the moderating effect of supervisor job autonomy and workload levels in organizations[J]. Asia Pacific Management Review, 2022,

- 27(1): 40-49.
- [23] 彭伟, 徐晓玮, 韩丽娟, 等. 领导正念对员工越轨创新行为的影响机制: 心理脱离和上下级关系的作用[J]. 中国人力资源开发, 2022, 39(7): 41-56.
- [24] 陈慧, 刘洁, 王小华. 后疫情时代的员工情绪耗竭与主观幸福感: 基于原生家庭视角[J]. 商业经济与管理, 2024(4): 45-57.
- [25] 李宗波, 彭翠. 挑战性-阻碍性压力对工作满意度、情绪衰竭的差异性影响: 上下级关系的调节作用[J]. 软科学, 2014, 28(3): 82-86.
- [26] 王忠军, 龙立荣, 刘丽丹. 组织中主管-下属关系的运作机制与效果[J]. 心理学报, 2011, 43(7): 798-809.
- [27] LI J, WANG W, SUN G, et al. Supervisorsubordinate guanxi and job satisfaction among migrant workers in China [J]. *Social Indicators Research*, 2018, 139: 293-307.
- [28] 谭德庆, 徐诗虹. 加班对员工绩效的影响研究: 情绪耗竭与员工心理所有权的作用[J]. 软科学, 2023, 37(8): 59-65, 85.
- [29] BANAI M, REISEL W D. The influence of supportive-leadership and job characteristics on work alienation: a six-country investigation[J]. *Journal of World Business*, 2007, 42(4): 463-476.
- [30] LAW K S, WONG C S, WANG D, et al. Effect of supervisor-subordinate guanxi on supervisory decisions in China: an empirical investigation[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2000, 11(4): 751-765.
- [31] MASLACH C, JACKSON S E. The measurement of experienced burnout[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1981, 2(2): 99-113.

Flaw of Perfection: Impact of Leader Perfectionism on Employee Work Alienation

TAO Jianhong, WANG Guoying

(School of Economics and Management, Shaanxi University of Science and Technology, Xi'an 710021, China)

Abstract: How leaders reduce employees' sense of work alienation in uncertain environments is a hot topic of academic concern. Taking 494 employees as a sample and using a two-stage questionnaire, from the perspective of social exchange theory, the effect of leader perfectionism on employees' work alienation, as well as the intermediary mechanism and boundary conditions between superior-subordinate relationship and emotional exhaustion in the relationship between the two were explored. The results show that leader perfectionism has a significant positive effect on employees' sense of job detachment. Supervisory and subordinate relationships play a partial mediating role between leader perfectionism and job detachment. Emotional exhaustion positively moderates the effect of leader perfectionism on superior-subordinate relationships.

Keywords: leader perfectionism; superior-subordinate relationship; emotional exhaustion; employee work alienation