

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2015.01.012

道德型领导对下属反馈规避行为的影响及其作用机制

王震¹ 宋萌² 王崇锋³ 许灏颖¹

(1. 中央财经大学商学院; 2. 北京工业大学经济与管理学院; 3. 青岛大学商学院)

摘要: 基于社会交换和内在动机理论,以219名企业员工为对象,考察了道德型领导对下属反馈规避行为的影响效果及其作用机制。研究发现:道德型领导对下属反馈规避行为有显著负向影响;下属感知的与领导的交换关系和工作意义对FAB也有负向影响,且在道德型领导与下属反馈规避行为之间有部分中介作用。研究结果首次从社会交换和内在动机视角证实了道德型领导对下属反馈规避行为的抑制作用,并在一定程度上丰富了学术界对下属反馈规避行为诱发因素及其机制的认识。

关键词: 道德型领导; 反馈规避行为; 领导-下属交换; 工作意义感

中图分类号: C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2015)01-0096-07

How Does Ethical Leadership Behavior Influence Follower Feedback Avoidance Behavior: The Mediating Roles of Leader-Member Exchange and Meaning of Work

WANG Zhen¹ SONG Meng² WANG Chongfeng³ XU Haoying¹

(1. Central University of Finance and Economics, Beijing, China; 2. Beijing University of Technology, Beijing, China; 3. Qingdao University, Qingdao, Shandong, China)

Abstract: Feedback avoidance behavior (FAB) was defined as followers' proactive, purposeful, and intentional feedback management strategy, which involves active behavior directed at evading feedback when performing poorly. Using social exchange theory and intrinsic motivation theory as the overarching framework, the study explored the influencing mechanism of ethical leadership on follower feedback avoidance behavior (FAB). Results from a sample of 219 employees revealed that their perceived ethical leadership behavior, and the exchange relationship with leader and meaning of work, had negative effects on their FAB. Leader-member exchange and meaning of work were found to partially mediate the association of ethical leadership with FAB. The study is the first investigation on ethical leadership as a predictor of FAB and the first effort to use social exchange and intrinsic motivation theory to explain the determinants of FAB.

Key words: ethical leadership; feedback avoidance behavior; leader-member exchange; meaning of work

1 研究背景

随着组织内外部环境不确定性的增加,员工及时从周围环境获取绩效反馈信息以更好地改进工作变得愈发重要。在此背景下,反馈管理行为成为人力资源管理领域的一个重要课

题。目前,有很多研究考察了员工主动从外界寻求绩效信息的反馈寻求行为(feedback seeking behavior, FSB),并在其影响因素和效果方面取得了丰富成果^[1],然而,MOSS等^[2]指出,员工的反馈管理行为不仅包括FSB,还包括与之相反的反馈规避行为(feedback avoidance

收稿日期: 2014-05-22

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71302129);教育部人文社会科学基金资助项目(13YJC630176);国家软科学研究计划资助项目(2013GXS4D129);北京市自然科学基金资助项目(9144035)

behavior, FAB)。一般来说,当员工绩效表现较好,试图寻求进一步提升绩效所需信息或吸引他人关注时,会主动从各种来源寻求反馈。反之,当绩效表现较差时,员工往往“不愿意就绩效寻求反馈”或“很少寻求反馈”。LARSON^[3]进一步认为,当员工绩效表现欠佳时,他们不仅不寻求反馈,还会主动采取一些措施来减少与反馈源之间的接触,以逃避不利环境。MOSS等^[4]也发现,员工工作表现较差时,会主动采取一系列反馈管理策略避免与主管进行反馈交换的行为。例如,“有意选择外出工作,以暂时避开领导”、“看到领导走来,掉头走开”等。很明显,借助这种行为,下属试图避免与上级领导进行绩效交流,以隐瞒自己的不良绩效,然而,这种行为本质上是一种逃避行为,会带来一系列消极后果。研究发现,员工的FAB会降低其工作绩效,增加其情绪耗竭^[5],而这种消极行为在组织中又是普遍存在的。有调查指出,员工绩效欠佳时,出现FAB的比例约为24%^[2]。鉴于此,实践界迫切需要知道哪些因素能避免这种员工消极工作行为,进而减少其对组织的危害。

需要指出的是,学术界目前对这个问题还未给予很好的回答。尽管有大量研究考察并证实了FSB的诱发因素,但正如MOSS等^[2]所强调的,FSB与FAB是两种截然不同的行为表现,研究者对FAB的诱发因素还知之甚少。此外,MOSS等^[2]提出FAB这个概念时,仅考察了诸如自尊、自我监控等个人特征对它的影响。实际上,在工作情境中上级的领导方式会显著影响下属的FAB,原因如下:①FAB是员工绩效欠佳时,主动避免从“领导”那里获取绩效反馈信息的行为,因此,领导是员工表现此种行为的关键客体^[6]。②领导作为团队的负责人,其领导方式会显著影响下属的行为表现,FAB是一种行为表现,自然也会受到影响。WHITMAN等^[5]基于资源保存理论,首次从领导学角度探究了员工FAB的诱因,证实辱虐型领导会诱发员工的FAB。本研究将关注一种积极领导方式(即道德型领导)与FAB的关系。随着组织中道德丑闻的时有发生,道德型领导受到了前所未有的重视,已发展成为目前积极领导学研究的主要代表之一。研究道德型领导与FAB的关系可从一定程度上表明积极领导方式对FAB的影响,也能扩展人们对道德型领导作用效果的认识。在此基础上,本研究还将基于社会交换理论和内在动机理论探求二者之间

的作用机理。领导-下属交换(leader-member exchange, LMX)和工作意义感是上述两个理论的代表性变量。鉴于此,本研究将进一步考察LMX和工作意义感在道德型领导与FAB之间的中介作用,为揭示道德型领导对下属FAB的作用“黑箱”做出初步贡献。总体来看,本研究将从领导学角度出发,丰富学术界对FAB影响因素和作用机制的认识,为实践领域进行干预管理提供理论指导。本研究的研究模型见图1。

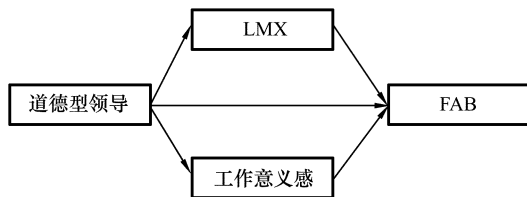


图1 研究模型

2 理论基础与研究假设

2.1 道德型领导与反馈规避行为

道德型领导是新近提出的一种领导理论,它是领导者通过自身行为和人际互动向下属表明在组织中什么是规范、恰当的行为,并通过双向沟通、强化和制定决策的方式激发下属表现这类行为的领导方式^[7]。作为一种积极的领导形态,道德型领导能通过社会学习、社会交换、社会认定和内在动机等过程减少下属员工的消极工作行为(如越轨行为、反生产行为和非道德行为等^[8,9])。

基于社会交换理论和内在动机理论,本研究认为道德型领导方式会减少下属的FAB。根据社会交换理论,当下属得到来自道德型领导的积极对待时,他们会基于互惠和社会交换原则做出回应。通常地,表现积极行为和避免消极行为是两种重要的回馈方式。道德型领导关心、支持、公平地对待下属,尽量满足下属的各种需求,在工作中为下属提供资源并及时帮助他们解决工作中的问题,这便为下属释放出积极的利他信号^[10,11]。作为回报,员工会自发减少FAB这种消极工作行为。根据内在动机理论,积极的领导方式能激发员工的内在动机,使他们表现积极行为、避免消极行为。道德型领导有强烈的人本意识、社会意识和责任意识,强调工作的重要性和使命感。在其影响下,员工会更强烈地认识到自身所从事的工作对社会的贡献^[12]。此外,道德型领导在决策过程中乐于倾听下属意见,会向下属授权并赋予自主性

和话语权,鼓励他们表达自己的想法,这也会激发下属的内在动机^[13,14]。当员工有较强的内在工作动机时,即使绩效表现不好,也不会主动避免寻求绩效反馈,反而会积极主动寻求反馈。由此,本研究提出以下假设:

假设 1 道德型领导对下属 FAB 有负向影响。

2.2 LMX 的中介作用

LMX 是对领导和下属之间交换关系质量的描述^[15],可以从社会交换视角解释道德型领导为何会减少下属的 FAB。如前所述,道德型领导会对下属关心、支持和公平对待。当领导者表现出这些行为时,领导和下属之间就超越了经济交换,表现出更多的情感交换,从而使领导者与下属形成高质量的交换关系^[16,17]。根据社会交换理论,高 LMX 会换来下属以减少消极行为为表现形式的回馈,其中就包括 FAB^[4]。此外,根据早期学者的观点,维持与领导高 LMX 的关键因素是下属与领导的高互动频率和自身的高绩效表现。这意味着,为了维持与领导的高 LMX,下属会尽可能保持与领导者的互动,并持续改善绩效。事实上,FAB 不利于下属与领导维持高质量的交换关系:①回避同领导的互动是 FAB 的主要特征,进行规避反馈的下属与领导不可能有较高的互动频率;②采取规避反馈行为的员工会采取各种策略避免与领导互动,杜绝绩效改进方面的信息和反馈,从而错失发现问题和改进绩效的机会。鉴于此,那些想与领导保持高 LMX 的下属并不会采取 FAB。综上,道德型领导对下属的积极对待会提升领导-下属间的交换关系;下属则会基于社会交换和互惠原则回应和维持这种交换关系,从而避免产生消极的 FAB。由此,本研究提出以下假设:

假设 2 LMX 在道德型领导和下属 FAB 之间有中介作用。

2.3 工作意义感的中介作用

工作意义感是员工对工作价值的一种主观体验^[18]。GAGNE 等^[19]指出,工作意义感是内在动机的一个重要方面,可从动机视角来解释其形成和作用过程。在管理实践中,不同员工感知的工作意义是有差别的,甚至对于同一工作,不同员工的感知和判断也不尽相同。有研究指出,员工的工作意义感受到情境影响,其中就包括领导方式^[20]。例如,一些研究发现变革型领导方式能激发下属的工作意义感^[21,22]。本研究认为,道德型领导也有同样作用:①微观角

度。道德型领导关心、支持、鼓励和尊重下属,会根据员工的发展性需要安排相应的工作任务,并充分授权,帮助他们持续改进绩效。在这种领导方式下,员工会有较强的工作意义感^[23,24]。②宏观角度。道德型领导强调道德伦理的重要性,强调每个人的任务、努力和决策对团队、企业乃至社会的贡献和价值,这会显著提升员工的工作使命和价值感,使其认为自身的工作是有意义的^[25,26]。尽管目前尚缺乏直接证据,一些研究者借助工作特征模型,发现道德型领导能提升下属对工作重要性和价值性的认知,暗示道德型领导与工作意义感有正相关关系^[27]。

从作用上讲,工作意义感作为一种员工的内在动机,会进一步影响他们的行为表现^[28]。当员工认为工作有意义时,便会有强烈的内驱力去主动完成工作并争取最优表现。即使工作表现不好,这类员工也会积极地向包括领导在内的各个主体寻求反馈和帮助,做最大程度地改进以获取内在心理满足。相反,认为工作没有意义的员工在绩效表现不好时,没有内在动机去寻求反馈,因而会有更大可能去规避来自领导的绩效反馈。鉴于此,道德型领导方式会强化下属内在的工作意义感,这种工作意义感又会对其外在的 FAB 有影响。由此,本研究提出以下假设:

假设 3 工作意义感在道德型领导和下属 FAB 之间有中介作用。

3 研究方法

3.1 研究样本

本研究的样本来自北京、唐山、广州、深圳、海口等地的汽车销售企业。被调查者均为汽车销售人员。调查开始前,在征得企业负责人同意后,与人力资源部门讨论抽样和调查程序以保证样本的代表性。问卷填写前,告知被试有关调查结果仅用于研究使用,完全保密。本研究共发放 300 份问卷,收回 224 份,剔除空白过多、反应倾向过于明显的问卷后,最终得到了 219 份有效问卷。其中,员工平均年龄为 24.5 岁;与当前领导平均共事 1.06 年;性别方面,男性占 48.4%、女性占 47.4%、缺失值占 4.2%;学历方面,大学以下占 64.8%、大学及以上占 26.0%,缺失值占 9.2%。

3.2 变量测量

本研究所有变量的测量均采用 Likert 5 点计分法,从 1~5 表示从“非常不同意”到“非常

同意”。

(1) **道德型领导** 该变量的测量采用 BROWN 等^[7]编制的单维量表。借鉴文献^[11]的研究,本研究使用包括 6 个题项的简版量表,如“我的上司会惩罚违反道德标准的下属”。该量表的信度为 0.83。

(2) **FAB** 该变量的测量使用 MOSS 等^[2]开发的单维测量工具,共 6 个题项,如“当工作表现不好时,看到上司走来,我会掉头走开”。该量表的信度为 0.86。

(3) **LMX** 该变量的测量采用 SCANDURA 等^[15]开发的单维量表,共 7 个题项,如“我的上司十分了解我在工作方面的问题和需求”。该量表的信度为 0.85。

(4) **工作意义感** 该变量的测量使用 STEGER 等^[18]编制的积极工作意义维度分量表,共 4 个题项,如“我清楚地知道是什么使我的工作有意义”。该量表的信度为 0.81。

3.3 共同方法偏差检验

本研究所有变量均由员工报告,可能存在共同方差偏差,因此,使用两种方法进行检验。首先,Harman 单因子检验结果表明,单维模型与数据的拟合度很差($\chi^2(230) = 1\,488.90$,

$CFI = 0.86$; $TLI = 0.85$, $RMSEA = 0.16$, $SRMR = 0.12$)。其次,加入共同方法因子检验。结果表明,尽管加入共同方法因子的五维模型与数据的拟合度($\chi^2(201) = 306.86$, $CFI = 0.98$; $TLI = 0.98$, $RMSEA = 0.05$, $SRMR = 0.05$) 优于四维模型($\chi^2(224) = 385.08$, $CFI = 0.97$, $TLI = 0.97$, $RMSEA = 0.06$, $SRMR = 0.06$),但改善程度不大(CFI 和 TLI 仅提升了 0.01,远低于 0.05 的标准^[29])。由此,本研究不存在严重的共同方法偏差。

4 研究结果

4.1 描述性统计和相关分析

研究变量的均值、标准差和相关矩阵见表 1。FAB 与道德型领导($r = -0.39$, $p < 0.01$)、LMX($r = -0.37$, $p < 0.01$)和工作意义感($r = -0.44$, $p < 0.01$)均有显著负相关关系。此外,道德型领导与 LMX($r = 0.68$, $p < 0.01$)和工作意义感($r = 0.48$, $p < 0.01$)均有显著正相关关系。相关分析结果为后续的假设检验提供了必要前提。

表 1 研究变量的均值、标准差和相关数矩阵

类别	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1 性别	1.50	0.50							
2 年龄	24.51	4.99	0.11						
3 教育程度	1.34	0.57	-0.15*	0.13					
4 与领导共事时间	1.06	1.14	-0.02	0.20**	-0.00				
5 道德型领导	3.72	0.65	0.03	0.08	0.00	0.10			
6 LMX	3.55	0.64	-0.02	0.12	0.06	0.18**	0.68**		
7 工作意义感	3.85	0.67	0.16*	0.12	-0.17*	0.17*	0.48**	0.50**	
8 FAB	1.92	0.65	-0.18**	-0.06	0.19**	-0.11	-0.39**	-0.37**	-0.44**

注: **、* 分别表示 $p < 0.01$ 、 $p < 0.05$,下同。

4.2 假设检验

本研究使用回归分析检验研究假设(见表 2)。由表 2 可知,模型 3 中,在控制了下属性别、年龄、教育程度、与领导共事时间后,道德型领导对下属 FAB 仍有显著影响($\beta = -0.42$, $p < 0.01$)。由此,假设 1 得到支持。模型 1 和模型 2 中,在排除控制变量的作用后,道德型领导对 LMX($\beta = 0.65$, $p < 0.01$)和工作意义感($\beta = 0.44$, $p < 0.01$)均有显著正向影响,满足了中介效应成立的第 2 个条件。模型 4 中,当两个中介变量进入方程后,FAB 的方差解释量有显著增加($\Delta R^2 = 0.07$, $p < 0.01$),LMX ($\beta = -0.20$, $p < 0.05$)和工作意义感($\beta = -0.22$, $p < 0.01$)对下属 FAB 均有显著负向作用,但此

时道德型领导的影响相比模型 3 有所减弱($\beta = -0.18$, $p < 0.05$),这表明 LMX 和工作意义感在道德型领导与下属 FAB 之间有部分中介作用。由此,假设 2 和假设 3 得到支持。

表 2 回归分析结果

类别	LMX (模型 1)	工作意义感 (模型 2)	FAB (模型 3)	FAB (模型 4)
性别	-0.02	0.14*	-0.18**	-0.16*
年龄	0.06	0.06	-0.02	0.01
教育程度	0.05	-0.15*	0.17*	0.15*
共事时间	0.12*	0.12	-0.06	-0.01
道德型领导	0.65**	0.44**	-0.42**	-0.18*
LMX				-0.20*
工作意义感				-0.22**
R^2	0.47	0.28	0.25	0.32
ΔR^2				0.07**
F	30.78**	13.62**	11.47**	11.31**

考虑到分步检验的统计功效过于保守,本研究还根据文献[30]的建议报告了间接效应在95%水平下的非对称置信区间。结果发现道德型领导通过 LMX 和工作意义感对下属 FAB 造成间接效应的置信区间分别为 $[-0.25, -0.01]$ 和 $[-0.17, -0.03]$,均不包括 0,这表明中介作用成立。

鉴于 LMX 和工作意义感的中介作用均成立,本研究还使用文献[31]提出的方法来检验它们所起的中介效应是否存在差异。结果发现,通过这两个中介变量的间接效应差异在95%水平下的置信区间为 $[-0.17, 0.12]$,包括 0,这表明 LMX 和工作意义感所起的中介效应无显著差异。

5 讨论与结论

FAB 是一个新提出的重要概念,描述了员工在工作表现较差时采用各种策略避免与上级领导进行反馈交换的行为。一般而言,绩效表现差的员工更应该及时寻求上级领导的意见和建议进行改进,但 FAB 却终止了这一有意义的互动过程。本研究考察了道德型领导与下属 FAB 的关系及其内在机制,拓展了学术界对 FAB 影响因素的认识。本研究的理论贡献如下。

(1)首次考察了道德型领导与 FAB 的关系,从解释边界上扩展了现有的道德型领导和 FAB 研究。WHITMAN 等^[5]指出,作为反面领导方式典型的辱虐型领导会诱发下属的 FAB。本研究则从积极方面出发,发现道德型领导方式会抑制下属的 FAB,从领导方式角度揭示了 FAB 的又一影响因素。道德型领导是新近提出的领导理论,其有效性已得到了普遍证实。本研究首次将这种领导方式与下属 FAB 相结合并证实了二者的关系,也在一定程度上扩展了道德型领导对下属 FAB 的解释边界。

(2)引入 LMX 和工作意义感,证实了它们在道德型领导与 FAB 之间的中介作用,为揭示二者关系的“黑箱”做出初步贡献。LMX 描述了下属与领导的互动关系,工作意义感则是下属对工作价值感和使命感的认知,它们针对的主体分别是上级领导和自身工作,这种差异使得它们分别通过社会交换和内在动机过程而传递道德型领导对下属 FAB 的影响。在社会交换机制方面,道德型领导有利于下属的一系列

行为表现有助于形成领导和下属间高质量的互动关系。在得到来自领导的关心、支持时,下属就会产生一种回馈意愿,并以积极的态度和行为表现出来。减少消极的反馈规避就是下属的一种回馈形式,同时也是维持下属和领导高质量交换关系的一种方式。工作意义感的中介作用则通过内在动机过程而发生。道德型领导有利于下属、团队、组织和更大主体(如社会)的行为表现,并会提升下属对自身工作价值和使命的判断,从而使其较少地表现出消极被动式的 FAB。需强调的是,已有探讨 FAB 影响因素的研究使用了资源保存解释视角^[5],本研究则首次从社会交换和内在动机视角阐述并证实了 FAB 的发生过程,进一步扩宽了对 FAB 诱发机制的理解。

(3)发现下属在组织情境中得到领导支持或感受到工作意义时,其 FAB 均会减少,这与资源保存理论有一定的契合性^[32]。WHITMAN 等^[5]指出,辱虐型管理之所以会导致下属的 FAB,是因为辱虐领导者的一系列消极行为会损害下属的内在资源和外在资源,下属会本能地防御和减少资源的损耗与失去。FAB 是一种应对策略,下属借助这种策略避免从领导那里获取有关不良绩效的负面评价,进而达到防御和保留资源的目的。实际上,对下属而言,与领导的交换关系和工作意义感分别是外在资源和内在资源^[33,34]。当下属有较多资源时,他们保留和防御资源被损耗的压力会降低^[35],因而即使在绩效表现不佳时,也不用担心因向领导寻求绩效反馈而失去资源。更进一步,道德型领导作为一种积极的领导方式,会增加下属的外在关系资源和内在心理资源,这大大降低了下属表现 FAB 的可能性。

及时、畅通的反馈是员工表现出高绩效的重要保证。员工在绩效表现差时接受到的反馈能帮助其及时改善工作绩效,因此,如何有效避免员工的 FAB 是管理者必须考虑的问题。道德型领导、LMX 质量和下属工作意义感对 FAB 均有负向影响。在此基础上,本研究得到以下管理启示:①组织应在招聘甄选、职位晋升等环节增加具有道德特征和行为的人员进入管理层,并通过培训、领导力开发等活动强化组织各级管理者的道德领导方式;②组织应鼓励领导与下属建立高质量的交换关系,从社会交换的角度减少下属 FAB 的产生;③组织应采取各种方式(如工作再设计、组织文化塑造、团队

建设等)等增强下属的工作意义感,从内在动机的角度降低他们规避绩效反馈的频率。

受条件所限,本研究也存在一些不足:①采用的横截面研究设计无法更好地确定变量间的因果关系,未来可采用纵向研究范式予以改善。②研究变量均由员工报告,尽管不存在严重的共同方法偏差,但仍无法完全排除其存在的可能性。③仅考察了道德型领导对FAB的主效应。根据人-情境互动理论,FAB会受个体和情境共同影响,这意味着某些个体特征可能会强化或削弱道德型领导对下属FAB的影响。未来可从这一视角出发,揭示道德型领导影响下属FAB的边界条件和权变因素。④LMX和工作意义感起部分中介作用,这意味着道德型领导还可能通过其他方式影响下属FAB,值得后续研究进行深入考察。

参 考 文 献

- [1] ASHFORD S J, BLATT R, VANDE WALLE D. Reflections on the Looking Glass: A Review of Research on Feedback Seeking Behavior in Organizations [J]. *Journal of Management*, 2003, 29(6): 773~799
- [2] MOSS S E, VALENZI E R, TAGGART W. Are You Hiding from Your Boss? The Development of A Taxonomy and Instrument to Assess the Feedback Behaviors of Good and Bad Performers[J]. *Journal of Management*, 2003, 29(4): 487~510
- [3] LARSON J R. The Dynamic Interplay between Employees' Feedback-Seeking Strategies and Supervisors' Delivery of Performance Feedback[J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(3): 408~422
- [4] MOSS S E, SANCHEZ J I, BRUMBAUGH A M, et al. The Mediating Role of Feedback Avoidance Behavior in the LMX-Performance Relationship [J]. *Group and Organization Management*, 2009, 34(6): 645~664
- [5] WHITMAN M V, HALBESLEBEN J R B, HOLMES IV O. Abusive Supervision and Feedback Avoidance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2014, 35(1): 38~53
- [6] MOSS S E, SANCHEZ J I. Are Your Employees Avoiding You? Managerial Strategies for Closing the Feedback Gap[J]. *Academy of Management Executive*, 2004, 18(1): 32~44
- [7] BROWN M E, TREVIÑO L K, HARRISON D A. Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2005, 97(2): 117~134
- [8] MAYER D M, AQUINO K, GREENBAUM R L, et al. Who Displays Ethical Leadership, and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership [J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(1): 151~171
- [9] SCHAUBROECK J, HANNAH S T, AVOLIO B J, et al. Embedding Ethical Leadership Within and Across Organization Levels [J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(5): 1 053~1 078
- [10] BROWN M E, TREVIÑO L K. Ethical Leadership: A Review and Future Directions [J]. *Leadership Quarterly*, 2006, 17(6): 595~616
- [11] 王震, 孙健敏, 张瑞娟. 管理者核心自我评价对下属组织公民行为的影响: 道德式领导和集体主义导向的作用 [J]. *心理学报*, 2012, 44(9): 1 231~1 243
- [12] KALSHOVEN K, DEN HARTOG D N, DE HOOGH A H B. Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of A Multidimensional Measure [J]. *Leadership Quarterly*, 2011, 22(1): 51~69
- [13] 梁建. 道德领导与员工建言: 一个调节-中介模型的构建与检验 [J]. *心理学报*, 2014, 46(2): 252~264
- [14] TU Y D, LU X X. How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation [J]. *Journal of Business Ethics*, 2013, 116(2): 441~455
- [15] SCANDURA T A, GRAEN G B. Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69(3): 428~436
- [16] HANSEN S D, ALGE B J, BROWN M E, et al. Ethical Leadership: Assessing the Value of A Multifoci Social Exchange Perspective [J]. *Journal of Business Ethics*, 2013, 115(3): 435~449
- [17] 王震. 社会学习还是社会交换? 道德型领导对下属工作绩效的作用机制 [J]. *经济管理*, 2014, 35(8): 89~97
- [18] STEGER M F, DIK B J, DUFFY R D. Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI) [J]. *Journal of Career Assessment*, 2012, 20(3): 322~337
- [19] GAGNE M, SENEAL C B, KOESTNER R. Proximal Job Characteristics, Feelings of Empowerment, and Intrinsic Motivation: A Multidimensional Model

- [J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 1997, 27(14): 1 222~1 240
- [20] PRATT M G, ASHFORTH B E. Fostering Meaningfulness in Working and in Work[M] // CAMERON K S, DUTTON J E, QUINN R E. *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Barlett-Koehler, 2003: 309~327
- [21] BONO J E, JUDGE T A. Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders[J]. *Academy of Management Journal*, 2003, 46(5): 554~571
- [22] PICCOLO R F, COLQUITT J A. Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics[J]. *Academy of Management Journal*, 2006, 49(2): 327~340
- [23] ZHU W C, MAY D R, AVOLIO B J. The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity[J]. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2004, 11(1): 16~26
- [24] MAYER D R, GILSON R L, HARTER L. The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2004, 77(1): 11~37
- [25] DE HOOGH A H B, DEN HARTOG D N. Ethical and Despotism Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study [J]. *Leadership Quarterly*, 2008, 19(3): 297~311
- [26] RUIZ-PALOMINO P, SÁEZ-MARTÍNEZ F J, MARTÍNEZ-CANAS R. Understanding Pay Satisfaction: Effects of Supervisor Ethical Leadership on Job Motivating Potential Influence [J]. *Journal of Business Ethics*, 2013, 118(1): 31~43
- [27] PICCOLO R, GREENBAUM R, DEN HARTOG D N, et al. The Relationship between Ethical Leadership and Core Job Characteristics[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2010, 31(2): 259~278
- [28] ROSSO B D, DEKAS K H, WRZESNIEWSKI A. On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review[J]. *Research in Organizational Behavior*, 2010, 30(3): 91~127
- [29] BAGOZZI R P, YI Y. Assessing Method Variance in Multitrait-Multimethod Matrices: The Case of Self-Reported Affect and Perceptions at Work[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75(5): 547~560
- [30] MACKINNON D P, LOCKWOOD C M, WILLIAMS J. Confidence Limits for the Indirect Effect: Distribution of the Product and Resampling Methods [J]. *Multivariate Behavioral Research*, 2004, 39(1): 99~128
- [31] PREACHER K J, HAYES A F. Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models[J]. *Behavior Research Methods*, 2008, 40(3): 879~891
- [32] HOBFOLL S E. Conservation of Resources: A New Attempt to Conceptualize Stress[J]. *American Psychologist*, 1989, 44(3): 513~524
- [33] DANSEREAU F, GRAEN G, HAGA W J. A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process[J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975, 13(1): 46~78
- [34] HARRIS K J, KACMAR K M, ZIVNUSKA S. An Investigation of Abusive Supervision as a Predictor of Performance and the Meaning of Work as a Moderator of the Relationship[J]. *Leadership Quarterly*, 2007, 18(3): 252~263
- [35] HALBESLEBEN J R B, BOWLER W M. Emotional Exhaustion and Job Performance: The Mediating Role of Motivation[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(1): 93~106

(编辑 郭恺)

通讯作者: 宋萌(1987~), 女, 山东菏泽人。北京工业大学(北京市 100022)经济与管理学院讲师。研究方向为人力资源管理与组织行为学。E-mail: maxine_song@163.com