此模板为稿件接受后，准备提交排版和清样制作的格式模板。处于投稿、审稿、退修阶段的稿件也可按此模板，但需隐去中英文作者、单位和课题信息。

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[[1]](#footnote-1)

张三1 李四2 王五1

（1某大学工商管理学院, 广州 510006）（2某大学商学院, 北京 100000）

**摘 要** 在工作中，员工不仅需要完成本职任务，有时还需面对一些超出本职范围内的任务要求，即不合规任务。鉴于此，本研究旨在探究不合规任务给员工造成的后果，即不合规任务是否刺激员工做出更多违背组织规则的行径。基于情感事件理论，本研究认为，不合规任务会诱发员工的工作愤怒，进而激发员工的职场越轨行为(不守规矩)；上述过程受到员工权力距离取向的调节作用。为了检验上述设想，本研究收集了227份两阶段追踪数据，采用层级回归分析进行分析。结果表明：不合规任务与职场越轨行为并未呈现显著直接关系，但两者能够经由工作愤怒产生间接联系，即工作愤怒在不合规任务与职场越轨行为之间起中介作用。权力距离取向负向调节不合规任务与工作愤怒之间的关系以及不合规任务与职场越轨行为之间经由工作愤怒的间接效应；当权力距离取向更高的时候，上述关系更弱；反之更强。以上结果对于认清并降低不合规任务的负面影响具有一定的启发意义。

**关键词**不合规任务; 职场越轨行为; 工作愤怒; 权力距离取向

**1 引言**

在组织中，执行工作任务是每一位员工的基本职责，这不仅关系到员工的个人利益，也影响着组织的运营与发展。然而，在现实情境中，员工被分配的任务未必总能符合预期或值得去做。换言之，员工可能会被要求做一些并非份内或不需要做(多此一举)的工作任务，即不合规任务(Semmer et al., 2010)。Semmer等(2007)曾访谈了159名员工，发现访谈对象列出的任务清单中，大约有三分之一的任务被视为不合规任务。不合规任务(Illegitimate Task)主要反映了一项任务是否违背或超出了自身的合理角色范围，是否不应当由自己来执行或完成(Semmer et al., 2005; Semmer et al., 2007)。

目前，不合规任务作为一个前沿概念，引起了学界和业界的共同关注(章惠敏等, 2019)。以往研究发现，不合规任务对于员工而言是一种压力来源，会对员工身心健康造成危害，降低工作满意度(Eatough et al., 2016)，增强离职意愿(Apostelet al., 2018)，甚至引发反生产行为(Semmer et al., 2010; Zhou et al., 2018)。虽然以往研究揭示了不合规任务会导致员工展现反生产行为，但这种仅聚焦在反生产行为的做法，过于简化了不合规任务的负面效果。实际上，除了生产型过失，损公肥私与合作破坏也是工作场所中非常常见的消极行为。据统计, 组织中大约35%~55%的员工会做出偷窃公共财物、盗用公款、消极怠工以及迟到早退等职场负面行为；这些消极行为会对组织造成严重的负面影响(Murphy, 1993)。鉴于此，为了更加全面地审视不合规任务对员工行为的影响，本研究拟关注不合规任务是否会导致员工的职场越轨行为(Workplace Deviant Behavior)。职场越轨行为泛指一系列违背组织规范且会对组织或成员产生威胁的负面行为(Bennett & Robinson, 2000)，其不仅包括违背组织生产规范的行径，还包括一些违反组织财务规范、文化规范以及人际互动规范的行径(Bennett & Robinson, 2000)。章惠敏等(2019)通过考察不合规任务对员工职场越轨行为的影响，更能够揭示不合规任务的消极影响范围是否能够超越生产领域，波及至组织内多个领域，从而为管理职场负面行为提供更全面的启发。鉴于不合规任务的“不合规”的特性，本研究认为，当员工收到不合规矩的任务任命后，其会体验到心理不适感，致使其冲动地打破规矩，展现一些违背组织规范的行为表现，且这种越轨行径不局限于生产活动，还会延伸至工作中的诸多行为表现。

2 理论与假设

2.1 不合规任务与职场越轨行为

不合规任务是一种不符合人们预期的工作角色范围内的任务。... ... 综上，本研究提出以下假设：

假设1: 不合规任务与员工职场越轨行为呈正相关。

2.2 工作愤怒的中介作用

依据情感事件理论(Weiss & Cropanzano, 1996)，不合规任务作为一种消极工作事件，会引起个体的工作愤怒，进而诱发个体做出职场越轨行为。... ... 基于以上分析，本研究提出以下假设：

假设2: 员工工作愤怒在不合规任务与职场越轨行为之间起中介作用。

2.3权力距离取向的调节作用

权力距离是指在一个国家或社会中，人们在多大程度上能接受权力在不同社会地位的人之间不平等分配(Hofstede, 1980)。... ...基于以上分析，我们提出以下假设：

假设3: 员工权力距离取向负向调节不合规任务与工作愤怒之间的关系。当权力距离取向更高时，不合规任务与工作愤怒的关系更弱；反之更强。

整合假设2和假设3，本研究提出一个被调节的中介效应模型。... ...

假设4: 员工权力距离取向负向调节不合规任务与职场越轨行为之间经由工作愤怒的间接效应。当权力距离取向更高时，该间接效应更弱。

本研究的理论模型如图1所示。

不合规任务

权力距离取向

职场越轨行为

工作愤怒

图1 XXXX

3 研究方法

3.1 研究对象与调查过程

本研究采用问卷调查法搜集数据，根据自愿原则，在各企事业单位招募在职员工参与本研究。在正式调查之前，本研究明确告知被试，调查结果将严格保密，且调查结果仅供学术研究使用，并要求被试在知情同意书上签名。调查问卷以两种形式发放：现场纸质问卷分发和电子邮件或微信发送电子问卷。为了降低共同方法偏差，本研究分两次时间点进行数据搜集。其中，在时间点1，邀请下属报告其感知的不合规任务、工作愤怒情绪和权力距离取向。在时间点2（两周后），邀请下属报告其职场越轨行为。在第一轮调查中，共发放问卷320份，回收问卷291份问卷；在第二轮调查中，发放291份追踪问卷，有效回收问卷227份，有效回收率70%。

本研究样本由227名被试组成。在性别方面上，男性109名，占48%；女性118名，占52%。在学历方面上，大专及高中99名，占43%；本科123名，占54%，研究生及以上5名，占3%。在年龄方面上，平均年龄为27.931岁，标准差为7.157。在任职时间方面，平均任职时间为3.463年，标准差为3.931。

3.2 测量工具

根据“翻译-回译”方法，将英语量表转换为中文量表。本研究中，将所有量表采取5点计分，“选项1”至“选项5”表示程度由低到高。

不合规任务：采用Semmer等(2010)的量表，包括不合理任务和不必要任务两个维度，共8题。本研究在保证题目意思不变的情况下，对量表做了一些调整，例题如“你需要处理一些完全没有必要做的任务”。在本研究中, 该量表的Cronbach’s α系数为0.956。

工作愤怒：采用陈颖媛、邹智敏和潘俊豪(2017)编制的量表。该量表改编自Spielberger(1995)的“状态−特质人格量表”，共4题，例题如“我对上级安排给我的任务感到愤怒”。在本研究中, 该量表的Cronbach’s α系数为0.927。

权力距离取向：采用Dorfman和Howell (1988)编制的量表，共包含6个题项，例题如“领导者做决策时，不需要咨询下属”。在本研究中，该量表的Cronbach’s α系数为0.907。

职场越轨行为：采用Bennett和Robinson(2000)研究中所使用的量表，包括组织导向越轨行为和人际导向越轨行为两个维度，共18个题。例题如“为了显示自己加班加点而故意拖延工作”。在本研究中，该量表的Cronbach’s α系数为0.969。

控制变量：本研究以员工的性别、年龄和学历作为控制变量。性别代码是一个虚拟变量，男性编码为0，女性编码为1；年龄和共事时间为连续数值(分别以岁和月为单位)；大专学历或以下编码为1，学士学位编码为2，研究生或更高学位编码为3。

3.3 统计分析

本研究通过运用SPSS 23.0和Amos 23.0对数据进行统计分析。具体统计分析流程如下：首先，使用Amos 23.0对研究中涉及的四个变量进行验证性因子分析。其次，采用SPSS 23.0进行描述性统计分析与相关分析。最后，采用层次回归分析的方法进行检验假设。

4 研究结果

4.1 验证性因素分析与区分效度检验

为了考察本研究所涉及的变量的构念区分性，本研究通过运用Amos 23.0对不合规任务、工作愤怒、职场越轨行为以及权力距离取向进行了验证性因子分析，结果如表 1 所示。四因子模型与实际数据拟合的情况最为理想(χ2 = 160.719 , *df* = 71 , RMSEA = 0.075 , SRMR = 0.046 ,CFI = 0.962 , TLI = 0.951 )。此外，竞争模型的拟合程度显著差异四因子模型(△χ2s ≥226.000 , △*df*s ≥ 3 )。据此，本研究涉及的四个变量具有良好的区分效度，代表四种不同的变量。

**表1 验证性因素分析结果**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **模型** | χ2 | *df* | △χ2(△*df*) | RMSEA | SRMR | CFI | TLI |
| IT;WA;WDB;PDV | 160.719 | 71 | — | 0.075 | 0.046 | 0.962 | 0.951 |
| IT+WA;WDB;PDV | 486.683 | 74 | 325.964(3)\*\*\* | 0.157 | 0.131 | 0.825 | 0.785 |
| IT+WDB;WA; PDV | 568.678 | 74 | 407.959(3)\*\*\* | 0.172 | 0.171 | 0.791 | 0.742 |
| IT+PDV;WA;WDB | 431.797 | 74 | 271.078(3)\*\*\* | 0.146 | 0.088 | 0.849 | 0.814 |
| IT;WA+WDB;PDV | 386.719 | 74 | 226.021(3)\*\*\* | 0.137 | 0.070 | 0.868 | 0.837 |
| IT;WA+PDV;WDB | 933.769 | 74 | 773.051(3)\*\*\* | 0.227 | 0.212 | 0.636 | 0.552 |
| IT;WA;WDB+PDV | 552.476 | 74 | 391.757(3)\*\*\* | 0.169 | 0.158 | 0.797 | 0.751 |
| IT+WA+WDB+PDV | 1478.331 | 77 | 1317.612(6)\*\*\* | 0.284 | 0.232 | 0.407 | 0.299 |

注：*N* = 227，IT = 不合规任务(2个维度)，WA = 工作愤怒(4个题目)，WDB = 职场越轨行为(2个维度)，PDV = 权力距离取向(6个题目)。

4.2 描述性统计分析与相关分析

 每个变量的平均值、标准偏差以及各变量之间的相关系数如表2所示。不合规任务与职场越轨行为并未显著相关(*r* = 0.063, *p* = 0.76*.*)。然而，不合规任务与工作愤怒呈显著正相关(*r* = 0.273, *p* < 0.001)，工作愤怒与职场越轨行为呈显著正相关(*r* = 0.591, *p* < 0.001)。此外，权力距离取向与工作愤怒呈现显著正相关(*r* = 0.212, *p* < 0.001)。

**表2 变量的标准差、均值和相关系数**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 　变量 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1.性别 |  | 　 | 　 | 　 | 　 | 　 | 　 | 　 |  |
| 2.年龄 | 0.029 |  | 　 | 　 | 　 | 　 | 　 | 　 |  |
| 3.学历 | -0.085 | -0.296\*\* |  | 　 | 　 | 　 | 　 | 　 |  |
| 4.任职时间 | 0.002 | 0.644\*\*\* | -0.222\*\* |  | 　 | 　 | 　 | 　 |  |
| 5.共事时间 | 0.032 | 0.638\*\*\* | -0.236\*\* | 0.875\*\* |  | 　 | 　 | 　 |  |
| 6.权力距离取向 | -0.075 | 0.261\*\* | -0.078 | 0.208\*\* | 0.245\*\* | 0.907 |  | 　 |  |
| 7.不合规任务 | -0.073 | 0.213\*\* | 0.120 | 0.123 | 0.155\* | 0.418\*\* | 0.956 | 　 |  |
| 8.工作愤怒 | -0.004 | -0.073 | 0.018 | -0.106 | -0.064 | 0.212\*\* | 0.273\*\* | 0.927 |  |
| 9.职场越轨行为 | -0.125 | -0.028 | -0.046 | -0.067 | -0.040 | 0.194\*\* | 0.063 | 0.591\*\* | 0.969 |
| 平均值 | 1.520 | 27.930 | 1.590 | 3.463 | 2.753 | 2.378 | 2.676 | 1.815 | 1.494 |
| 标准差 | 0.501 | 7.057 | 0.537 | 3.931 | 3.206 | 0.853 | 0.953 | 0.845  | 0.695 |

注：*N* = 227 , \* *p* ＜ 0.05，\*\* *p* ＜ 0.01，\*\*\* *p* ＜ 0.01。

4.3 假设检验结果

研究主要采用层次回归分析对研究假设进行检验，结果如表3所示。

假设1认为不合规任务与员工职场越轨行为呈正相关。表3中模型6结果显示，在控制了基本人口信息后，不合规任务对职场越轨行为不具有显著正向影响(模型6，*b* = 0.061, *ns*)。因此，假设1未得到支持。

假设2认为工作愤怒在不合规任务与职场越轨行为之间起中介作用。表3中模型2结果显示，不合规任务对工作愤怒具有显著正向影响(模型2，*b* = 0.263, *p* < 0.01)；表3中模型7结果显示，工作愤怒对职场越轨行为具有显著正向影响(模型7，*b* = 0.512 , *p* < 0.01)。中介效应分析结果显示，不合规任务通过愤怒影响职场越轨行为的间接效应值为0.141, 其95%的置信区间为(0.084, 0.209), 不包括0，综上，假设2得到支持。

假设3认为员工权力距离取向负向调节不合规任务与工作愤怒之间的关系。表3中模型4结果显示，权力距离取向与不合规任务的交互项显著负向影响工作愤怒(模型4，*b* = -0.136, *p* < 0.01)。为了更直观的展示权力距离取向在不合规任务与工作愤怒之间的调节作用，本研究进行了简单斜率分析。如图2所示，对于权力取向较高的员工，不合规任务对工作愤怒的正向影响更弱( *b* = 0.055, ns)，但对于权力取向较低的员工，不合规任务对工作愤怒的正向影响更强( *b* = 0.327, *p* < 0.001)。

假设4认为，员工权力距离取向负向调节不合规任务与职场越轨行为之间经由工作愤怒的间接效应。依据Edward和Lambert(2007)的路径差异分析方法，本研究分别计算了员工权力距离取向高和低时候的“不合规任务——工作愤怒——职场越轨行为”整个间接效应及其差异。结果显示，当员工权力距离取向高时，不合规任务与职场越轨行为之间经由工作愤怒的间接效应值为0.055 × 0.512 = 0.028，当员工权力距离取向低时，不合规任务与职场越轨行为之间经由工作愤怒的间接效应值为0.327 × 0.512 = 0.167，两者的差值为0.139，95%置信区间不包括0。综上，假设4得到支持。

**表3 层次回归分析结果摘要**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 　 | **工作愤怒** |  | **职场越轨行为** |
|  | 模型1 | 模型2 | 模型3 | 模型4 |  | 模型5 | 模型6 | 模型7 |
| **控制变量** | 　 | 　 | 　 | 　 |  | 　 | 　 | 　 |
| 年龄 | -0.003 | -0.013 | -0.014 | -0.012 |  | 0.000 | -0.002 | 0.005 |
| 学历 | -0.007 | -0.107 | -0.089 | -0.099 |  | -0.078 | -0.101 | -0.046 |
| 任职时间 | -0.044 | -0.035 | -0.033 | -0.033 |  | -0.025 | -0.023 | -0.005 |
| 共事时间 | 0.034 | 0.021 | 0.015 | 0.016 |  | 0.015 | 0.012 | 0.001 |
| **自变量** | 　 | 　 | 　 | 　 |  | 　 | 　 |  |
| 不合规任务 | 　 | 0.263\*\* | 0.213\*\* | 0.191\*\* |  | 　 | 0.061 | -0.080 |
| **调节变量** | 　 | 　 | 　 | 　 |  | 　 | 　 |  |
| 权力距离取向 | 　 | 　 | 0.128\* | 0.103 |  | 　 | 　 |  |
| **交互效应** | 　 | 　 | 　 | 　 |  | 　 | 　 |  |
| 不合规任务×权力距离取向 | 　 | 　 | 　 | -0.136\*\* |  | 　 | 　 |  |
| **中介变量** | 　 | 　 | 　 | 　 |  | 　 | 　 |  |
| 工作愤怒 | 　 | 　 | 　 | 　 |  | 　 | 　 | 0.512\*\* |
|  *R2* | 0.015 | 0.103 | 0.121 | 0.150 |  | 0.009 | 0.016 | 0.363 |
| *ΔR2*  | 0.015 | 0.088\*\* | 0.018\* | 0.029\*\* |  | 0.009 | 0.007 | 0.347\*\* |
| *F* | 0.853 | 5.096\*\* | 5.057\*\* | 5.530\*\* |  | 0.529 | 0.713 | 20.852\*\* |

注：*N* = 227，\* *p* ＜ 0.05，\*\* *p* ＜ 0.01。



图2 调节效应图

5 讨论

本研究主要探讨了不合规任务对职场越轨行为的影响。基于227份两时间点数据，结果表明：... ...。

5.1理论意义

本研究通过揭示不合规任务对员工职场越轨行为的间接影响(经由工作愤怒)，拓展了学界对不合规任务影响后果的认识。

5.2 管理启示

本研究通过揭示不合规任务与职场越轨行为的关系，对当代组织如何管理职场越轨行为具有一定的启发意义。

5.3 不足和展望

虽然本研究在理论和实证方面具有一定的可取性，但仍然存在一些不足之处。

【参考文献可参照 《中国人力资源开发》文献引用与参考文献格式要求】

**参考文献：**

1. 陈颖媛, 邹智敏, 潘俊豪. (2017). 资质过剩感影响组织公民行为的情绪路径. *心理学报*, *49*(1), 72-82.
2. 李铭泽, 刘文兴, 周空. (2017). 自恋型领导会诱发工作场所越轨行为吗?来自道德推脱和道义不公平理论的解释. *中国人力资源开发*, *34*(4), 76-83.
3. 杨红玲, 赵李晶, 刘耀中, 倪亚琨. (2018). 权力感让领导者更自利:自恋人格和信任倾向的调节作用.*中国人力资源开发*, *35*(12), 68-79.
4. 邹艳春, 印田彬. (2017). 多层次视角下的心理安全研究评述. 中国人力资源开发*, 34*(4), 66-75+121.
5. Apostel, E., Syrek, C. J., & Antoni, C. H. (2018). Turnover intention as a response to illegitimate tasks: The moderating role of appreciative leadership. *International Journal of Stress Management*, *25*(3), 234-249.
6. Bennett, R., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, *85*(3), 349-360.
7. Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., … & Shapiro, D. (2001). Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, *37*(4), 300-315. 【文后的文献列表中，6/7个著者的姓名都需列出。超过7个，列出前6位和最后1位著者，其余著者用省略号代替】

**Illegitimate Tasks Lead to Deviant Employees: The Impact of Illegitimate Tasks on Workplace Deviant Behavior**

Shanfeng ZHANG1 ; Si LI2 ; Wu WANG1

（1 School of Management, XXX University, Guangzhou 510000）

（2 School of Business, XXX, Beijing 100000）

**Abstract**: In organizational settings, ….

****Key Words**:** Illegitimate Tasks; Workplace Deviant Behavior; Work Anger; Power Distance Value

**附录：**

不合规任务量表(来源: Semmer et al., 2010; 译者: 张三等, 2019)

■责编 / XXX  E-mail: XXX@163.com  Tel: 010-88383907

1. 收稿日期：2019-02-21

基金项目：国家自然科学基金项目（XXXXXX）

通讯作者：王五，邮箱：XXX@XXX.com [↑](#footnote-ref-1)