

授权风险考量与授权行为： 领导—成员交换和集权度的作用*

杨 英¹ 龙立荣¹ 周丽芳²

(¹ 华中科技大学管理学院, 武汉 430074) (² 成功大学心理学系, 台湾)

摘 要 授权能够有效提升员工绩效和组织利益, 但中国企业管理者不授权现象比比皆是。本研究从授权风险的角度探讨管理者不愿授权的原因, 并检验领导—成员交换(LMX)和组织集权度的调节作用。通过 17 家企业收集到的 157 位管理者与 471 位下属的配对资料, HLM 分析结果显示: 任务绩效、组织利益风险考量与管理者授权行为负相关, 且这种负向关系还受到 LMX 的强化; 此外, 组织集权度在权力地位、组织利益风险考量与授权行为的负向关系中具有显著的调节作用。

关键词 授权风险考量; 授权行为; 领导—成员交换(LMX); 组织集权度

分类号 B849: C93

1 问题提出

1.1 引言

大量授权研究显示, 授权是一种有效的管理手段, 能为组织带来巨大的利益。不仅可以增加员工的工作责任感, 让员工工作时更加主动和努力, 从而工作效率更高, 工作绩效更好(Thomas & Velthouse, 1990), 而且员工也会在授权过程中增强内在激励, 产生较高的组织承诺(Wilson & Laschinger, 1994)与工作满意度(Laschinger, Finegan, Shamian, & Wilk, 2004), 并降低离职倾向和工作倦怠感(Koberg, Boss, Senjem, & Goodman, 1999)。尽管授权对组织或员工有许多潜在的好处, 但授权同时也意味着权力拥有者(power-holder)必须分享权力、放弃控制(Richardson, Amason, & Gerard, 2002)。当任务较急迫, 或难度较高, 或十分重要时, 管理者的授权意愿与行为通常较低。Anderson (1992) 称之为“不授权”现象, 并视之为管理者效能的致命伤(Achilles' heel)。

了解授权的过程要比授权结果更重要(Mann, 2006), 然而过去多数的授权研究不是聚焦在员工

被授权的结果, 便是探讨员工在被授权过程中的心理历程, 例如心理授权(psychological empowerment), 或基于组织的自尊(organizational based self-esteem)。而对于探讨授权行为的主体——管理者为何不授权的心理因素, 则着墨甚少。正如某些企业实践工作者所言, 授权是一个充满希望但同时又令人困惑不解的商业概念。实际上, 授权行为意味着管理者对下属的信任, 而信任过程本身便饱含风险(Das & Teng, 1998)。换言之, 即便授权有许多优点, 但管理者亦必须承担授权后的各种风险, 例如, 任务失败、质量不佳或来不及完成(Anderson, 1992), 管理者角色或权力的流失(Yukl & Fu, 1999), 组织绩效或利益的受损(Richardson et al., 2002)等等。尤其在高权力距离文化背景下的中国企业中, 不授权现象比比皆是, 许多管理者不肯授权, 不支持变革, 不愿花时间疏通沟通渠道, 也不肯分享信息(Littrell, 2007), 因此寻找新的视角来解决授权障碍显得十分重要。

观察中国企业管理现实不难发现, 管理者的授权程度会因人而异, 往往跟上级关系更亲近的助手会被授予更多的权力。国外学者研究也证实, 领导

收稿日期: 2009-11-02

* 国家自然科学基金资助(70671046)。

通讯作者: 龙立荣, E-mail: lrlong@mail.hust.edu.cn

—成员交换(Leader-Member Exchange, 简称 LMX)和管理者授权行为之间存在显著的正相关(Scandura, Graen, & Novak, 1986; Bauer & Green, 1996), 上下级关系是影响管理者授权的重要变量之一。同样, 组织集权度作为直接反映组织权力分布特征的组织结构变量, 也显著影响管理者的授权行为(Nahm, 2003)。因为工作环境会直接影响到管理者授权, 尤其是客观的环境特征其影响作用更加明显(Sigler, 1997)。由此可见, 上下级关系变量和组织集权度在授权研究中显得十分重要。因此本研究的目的是试图从授权风险的角度探讨管理者不授权的原因, 检验授权风险考量对管理者授权行为的影响, 并进一步探索 LMX、组织集权度在授权风险考量与管理者授权行为关系中的调节作用。

1.2 授权风险考量的相关文献回顾

Conger 将组织中的权力定义为正式的官方权力(authority)或对组织资源的控制权。所谓的授权即是授予员工职权并提高其能力的过程(Barner, 1994), 既包括与员工分享信息、权威及配置资源等职位权力, 也包括帮助员工培养相关技能及自我管理的能力。Aghion 和 Tirole (1997) 的授权理论指出, 虽然管理者授权能够促进下属的参与程度, 激励下属努力收集有关活动所需要的信息, 但同时也导致了管理者控制权的损失, 这就是授权的成本, 亦说明授权行为也会给管理者带来风险。风险便意味着损害或损失的可能性。Spreitzer 和 Mishra (1996)指出, 管理者是否选择授权, 很大程度上取决于他是否愿意承担授权的风险。由于决策权代表了管理者对工作结果在某种程度上的控制, 管理者会觉得授权是一个具有风险且无吸引力的选择。在授权决策上, 管理者会对授权可能带来的损失进行评估, 本研究将其定义为授权风险考量。这种风险考量可能直接影响到管理者的授权行为, 即当管理者知觉到有较大授权风险时, 其授权意愿会降低, 进而不愿对下属展现授权行为; 反之亦然。

虽然授权风险考量对管理者的授权决策非常重要, 但授权风险的相关研究成果并不太多。目前, 主要有两类研究涉及到授权风险概念, 即授权程度的影响因素研究和管理者不授权原因研究。Leana (1986)试图从管理者特质、员工特性以及任务情景特征等方面找到影响授权的变量。研究发现, 管理者对下属能力、责任心和可信任度的判断, 会直接影响其授权程度。如果任务决策十分重要, 管理者也会减少授权的力度。由此可见, 授权后的工作绩

效对管理者的授权意愿具有重大的影响。管理者是否能够成功将权力让渡给下属, 在很大程度上还取决于下属是否能够被信任(Burke, 1986; Manz & Sims, 1993)。因为, 在高信任关系下, 管理者的监管行为会更少(McAllister, 1995)。不愿授权的管理者通常都认为自己可以比下属做得更好, 这种认知严重阻碍了管理者的授权程度(Yukl & Fu, 1999)。另一方面, 从管理者自身利益角度来考虑, 失去控制则是导致管理者不授权的另一个主要原因。Foegen (1999) 在分析管理者不愿授权的原因时就直接指出, 阻碍授权主要是两个方面的原因: 害怕失去控制和减少权威。如果管理者预测授权后决策机会减少, 在员工中的权力威望会降低, 则他会倾向于不授权。管理者已经习惯拥有决策制定权, 而授权需要管理者放弃一定的决策制定权并把权力下放到员工手中, 因此往往高层管理者会感觉到他们的地位受到了威胁, 而中层管理者则可能会感觉到他们即将失去工作。有不少管理者都认为授权会降低灵活性, 任务完成效率低下, 于是很多即使一般性的任务, 管理者也要亲自操刀。

杨英、龙立荣(2009)在这些文献的基础上, 以管理者不愿授权的原因为切入口, 对授权风险考量的结构进行了尝试和探索, 提出管理者在面临授权决策时, 将会从任务绩效、权力地位和组织利益三个方面来考量授权风险。该研究从工作、权力、组织三个角度来描述授权风险, 实证研究结果也显示, 该三维度结构具有较好的信度和效度, 本研究将沿用此研究结论。任务绩效风险即管理者权衡授权后工作任务是否能按时按量按质地完成, 是否会耽误组织其它业务的开展; 权力地位风险则指管理者担心授权后下属表现太好, 抢了风头, 导致自己的地位和权威以及将来的晋升等方面受到威胁; 组织利益风险即管理者对授权后组织利益受损可能性的衡量, 担心有些员工品行不端, 私心太重, 可能会出现以权谋私的现象, 导致组织名声、利益方面受到损失。

1.3 授权风险考量对授权行为的影响

授权是建立在信任基础上的一种互动行为, 而信任的成份包含了能力、善意与正直(Mayer, Davis, & Schoorman, 1995)。当被授权的下属缺乏能力时, 管理者便可能得承担任务失败的风险, 而这些风险考量, 都会影响管理者的授权行为。Bulter 和 Cantrell (1984) 在早期的一项实验室研究中发现, 才能是被受试者推选为所有信任决定因素中最重要的一项, 而 Mayer 等学者(1995)也认为能力是个

人是否具有可信度不可或缺的条件。管理者对下属工作能力、责任心的考虑,反映在结果态上即管理者对任务绩效的担忧。如果下属缺少被赋予权力所需要的技能、态度和行为,管理者将会面临任务不能按时按质完成的可能性。因此提出假设:

假设 1: 任务绩效的风险考量越大,其授权行为越少。

Mulder (1977) 在最早提出权力距离这个概念时曾提出,底层社会的人都试图削减权力距离,而上层社会的人则试图保持或提高权力距离。尽管这一概念后来扩大到种族文化上,但在管理实践上依然具有相当的指导意义。处于组织上层的管理者,在面对授权时往往会害怕失去控制和减少权威。如果管理者预测授权后决策机会减少,在员工中的权力威望会降低,则他会倾向于握紧权力。尤其在中国文化背景下,上下级关系十分侧重单向性的角色规范和行为预测,而不仅仅是对偶关系,上下级之间权力差距颇大,管理者会表现出类似父权的作风,这与西方权力上下均等是截然不同的(郑伯璜, 1990)。中国企业比较强调管理者的个人权威,管理者会采用专权作风、贬低下属能力、形象整饰和教诲行为来支配下属,相对应的,下属通常会表现出顺从、服从、敬畏及羞愧等行为反应。而这种专权作风的管理者通常都不愿授权,不愿和下属进行沟通,独享信息并会严密控制下属的行为(Farh & Cheng, 2000)。因此可以提出假设:

假设 2: 权力地位的风险考量越大,其授权行为越少。

每个组织都不可避免会遭遇员工的破坏性行为。Sackett 和 DeVore (2001) 指出,员工的反生产行为对组织合法利益的潜在伤害要远远大于它可能给组织带来的潜在利益,这些行为都是有意为之,并可以预见其危害性。Bennett 和 Robinson (2000) 提出员工的责任意识自控性以及道德水平都能很好地预测员工的反生产行为(Salgado, 2002; Marcus & Schuler, 2004)。信任理论也指出,当被授权的下属没有善意和正直时,则可能造成管理者的职权流失,甚至组织严重的利益损失。因此可以合理推断,员工如果品行不端,私心太重,有可能会出现以权谋私的现象,导致组织名声、利益等方面受到损失。如果管理者认为,授权后组织利益受损的可能性较大,则其授权程度会降低。

假设 3: 组织利益的风险考量越大,其授权行为越少。

1.4 领导—成员交换(LMX)的调节作用

领导—成员交换(LMX)理论认为,管理者和组织成员会通过一系列的互动、合作等活动发展为或亲或疏的关系。管理者会因为下属的能力、可信任度以及承担责任的程度而采用不同的管理风格,并建立不同类型的交换关系(Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Liden & Graen, 1980)。基于此,领导—成员交换理论将上下级关系分为“圈内”(in-group)和“圈外”(out-group)两种。处于“圈内”(in-group)的员工一般会受到更多的信任,得到管理者更多的关照,也更有可能会享有特权。而其他“圈外”(out-group)的员工通常占用管理者的时间较少,获得满意的奖励机会也较少。过去研究显示授权行为是高质量 LMX 的结果(Scandura et al., 1986; Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997; Yukl & Fu, 1999; Pellegrini & Scandura, 2006)。授权牵涉风险承担(risk tasking),而因相互信任和义务所形成的高质量交换关系,会促使管理者展现授权行为。

LMX 理论的核心就在于管理者的区别对待,对于圈内员工和圈外员工将采取不同的对待标准,即使面对相同授权风险的时候,这种区别对待也应该会比较明显。因此本研究认为,管理者与员工的 LMX 质量,将会影响授权风险考量对管理者授权行为的作用。即当面对不信任、或互动关系不佳的下属,如果授权风险考量较高,则管理者更不会轻易授权。反之,如果是面对处于圈内的、高信任的员工,即使授权风险考量较高,依然会有较多的授权行为。此时,圈内与圈外的下属,在高授权风险情境下,被授权程度的差异亦会越明显,面对高信任、或互动关系较好的员工,授权风险考量对管理者授权行为的负向影响将减弱。由此提出以下假设:

假设 4-1: LMX 对任务绩效风险考量与管理者授权行为的关系具有正向调节效果;

假设 4-2: LMX 对权力地位风险考量与管理者授权行为的关系具有正向调节效果;

假设 4-3: LMX 对组织利益风险考量与管理者授权行为的关系具有正向调节效果。

1.5 组织集权度的调节作用

组织集权度(centralization)是组织特征中与授权最紧密相关的一个概念,一般指组织决策权、分配权向组织上层管理者或高层管理者集中的程度。如组织的决策权、分配权掌握在管理者最上层,则称之为组织集权度高;如基层员工都有一定的决策权,则称为组织集权度低(Sigler, 1997)。过去的研

究显示,组织集权度与管理者授权行为具有负向关系。Menon (1995) 调查了 371 名企业员工,发现个体知觉到的组织集权度会影响授权效果。组织集权度越高,员工知觉到的心理授权感会越低。Nahm (2003)的研究也发现,组织集权度对管理者授权决策影响很大,但组织集权度究竟如何影响管理者的授权决策,该研究并未深入。还有不少研究也证实,组织授权氛围对授权效果影响重大(Seibert, Silver, & Randolph, 2004)。如果组织集权程度较大,信息和决策权力都集中在少数人手里,员工难以有机会主动承担职责。而且集权型的组织文化向员工传达了组织高层管理者权威型的管理风格倾向,管理者在授权时也会更加谨慎。因此本研究认为管理者的授权风险考量与组织集权度,对授权行为将会产生负向的交互作用。当组织集权度高时,会形成决策集中的氛围与规范,将会加剧高授权风险考量对管理者授权行为的影响。反之,当组织集权度较低时,会形成决策分散的氛围与规范,同时鼓励管理者授权,故会减缓管理者的授权风险考量高低间授权程度的差异。由此提出以下假设:

假设 5-1:组织集权度对任务绩效风险考量与授权行为的关系具有负向调节作用;

假设 5-2:组织集权度对权力地位风险考量与授权行为的关系具有负向调节作用;

假设 5-3:组织集权度对组织利益风险考量与授权行为的关系具有负向调节作用。

2 研究方法

2.1 样本

资料共来源于 17 家企业,分别涵盖了湖北、广东、浙江、湖南、内蒙、北京等地区。企业规模有各种类型,涉及化工、电子、纺织、机械、医药、房地产、零售和金融等各主要行业。在得到公司高层的同意后,通过企业现场发放,或通过 email 把问卷发给企业的人力资源部,人力资源部再把问卷发给管理者及其 3 名直接下属。每份问卷的首页都有对研究目的的说明、保密和匿名条款。

管理者问卷包括授权风险考量与组织集权度。3 名直接下属需要对管理者的授权行为以及 LMX 质量作出评价。共发放 300 套问卷,最终回收 196 名管理者和 506 名下属的数据,严格挑选符合 1:3 比例的上下级配对数据,删除存在缺失的数据,最终样本数为 157 名管理者和 471 名下属。

在样本中,管理者的平均年龄为 36 岁,在该企

业平均工作年限为 9.6 年,其中男性管理者占了 72.7%。下属的平均年龄为 32,本企业平均工作年限为 7 年,男性下属人数占了 53.7%。调查被试中,在国有企业工作的有 396 名,占 47.4%;民营企业的 368 名,占 44.0%;外资企业的共 60 人,占 7.2%。

2.2 变量的测量

2.2.1 授权风险考量 由管理者作答。采用杨英和龙立荣(2009)开发的量表,共 13 题,分别测量管理者在目前工作团队中授权下属时对任务绩效、权力地位、组织利益等风险考量状况,比如“担心下属表现太好,有天会超过自己”,以及“担心下属利用职权谋取私利”等。采用 5 点计分方式,从 1(非最关键原因)到 5(最主要原因)。该量表总的内部一致性系数为 0.88,3 个维度的 Cronbach α 值也均在 0.85 以上(任务绩效:0.89;权力地位:0.92;组织利益:0.94),说明该量表的信度良好。探索性因素分析(EFA)的结果清晰的呈现出三个维度,共解释总变异量的 80.48%(组织利益:45.74%;权力地位:20.66%;任务绩效:14.09%),各项目的因子负荷均在 0.70 以上,说明该量表具有较好的效度。

2.2.2 管理者授权行为 这部分由下属员工作答,每位管理者由 3 名直接下属对其授权行为进行评价。量表采用 Pearce 和 Sims (2002) 开发的问卷,共 6 项,比如“上级鼓励我独立自主解决问题,不要事事请示”,以及“上级能和我一起制定我的工作目标”等。采用 7 点量表,从 1(非常不同意)到 7(非常同意)。问卷翻译的过程均采用了翻译—回译程序的办法从英文翻译成中文。授权行为量表的内部一致性为 0.78,信度可以接受。

2.2.3 LMX 由下属来评估。采用学术界广泛采用的 LMX-7 量表, Hui, Law 和 Chen (1999) 曾将该量表翻译成中文并在中国文化背景下使用,共 7 个题目,比如“上级了解我在工作上的问题与需求”,以及“上级会运用他的职权,来帮助我解决工作上遇到的重大难题”等。同采用 7 点计分方式,该量表的内部一致性为 0.87,信度良好。

2.2.4 组织集权度 管理者和下属均进行作答。采用 Jaworski 和 Kohli (1993) 的量表,共 4 题,包括“要等上级做出决定,大家才能够开始行动(开工)”以及“即使很小一件事情,也必须等上级做最后的决策”等题目。问卷翻译也采用了翻译—回译程序的办法从英文翻译成中文。采用 7 点计分方式。该量表的内部一致性:管理者样本的 Cronbach α 值为 0.87,下属样本的 Cronbach α 值为 0.81,信度均可

以接受。

由于授权行为、LMX 和组织集权度的测量工具均来自国外成熟量表, 而且是单维度结构, 这里将不再做探索性因素分析, 仅报告其内部一致性系数。

2.3 统计方法

采用 HLM 统计方法对 LMX、组织集权度在授权风险考量、管理者授权行为关系中的调节作用进

行检验, 将一个上下级配对的分数作为小组分数, 组织集权度的测量加总平均后作为该小组成员对组织集权度的感知。各授权风险考量的测量分数和组织集权度均分将作为 level-2 变量, LMX 分数和管理者授权行为分数依然保留在 level-1 层(如图 1)。这里只是为了清楚展示研究层次, 和实际研究假设以及后面的假设检验方法均存在少许差异。

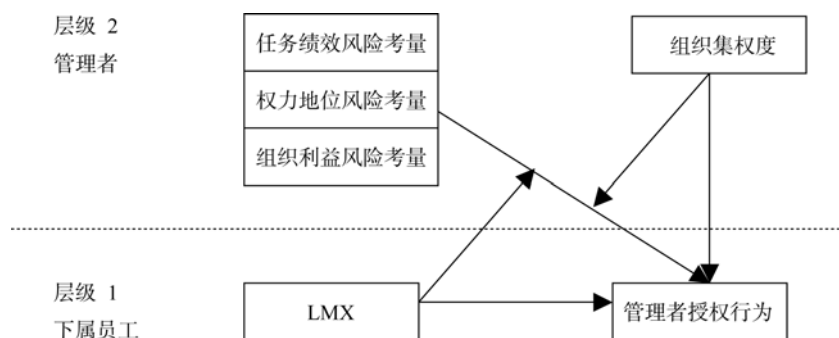


图 1 研究层次框架

由于组织集权度的测量来源于管理者和下属两个方面, 在统计分析中, 需要将管理者和下属的分数进行汇总作为群体层次的分数, 这里将采用 *rwg*、组内相关系数(*ICC[1]*)和评判间信度(*ICC[2]*)来衡量分数的一致性, 来判断个体分数是否能汇总成为群体层次的分数(James, Demaree, & Wolf, 1984)。Glick (1985) 指出, 个体测量分数能够加总其前提条件是 *rwg*>0.70。本研究分析结果显示, 同一个管理者和其三个直接下属在组织集权度上的测量分数具有较好的同质性(*median rwg(j)*=0.86, *ICC[1]*=0.29, *ICC[2]*=0.62), 尽管有些组的 *rwg* 没有达到 Glick 的标准, 但是因为 *rwg* 只是一个变量, Lindell 和 Brandt (2000) 也建议同质性检验只是反应一致性的程度, 不应该作为加总的评判标准。由于取样的局限性, 以企业为单位的样本量太小, 导致 *ICC[1]*略高。*ICC[2]*虽然没有达到 0.7 的理想标准, 但超过了 0.5 的最低标准。而且 *rwg* 比较理想, Anova 结果也显示不同组之间存在显著差异, 组内存在显著同质性($F=2.63, p<0.001$), 相关理论和概念都支持组织集权度可以转化为群体层次(Chen & Bliese, 2002)。因此管理者和三名直接下属在组织集权度上的测量分数还是具有一致性, 可以汇总作为一个小组的衡量分数。

3 结果与分析

数据来源于管理者和直接下属两个层面, 样本

量大小不一致, 因此分别进行描述性统计分析。这里组织集权度作为上下级配对的一个群体指标, 将 1 名管理者和 3 名直接下属对组织集权度的感知汇总为群体变量, 和各授权风险考量的测量分数一同归纳到群体层次。

如表 1 和表 2 所示, LMX 和管理者授权行为之间存在显著的正相关($r=0.57, p<0.01$), 而任务绩效风险考量、权力地位风险考量和组织利益风险考量之间的相关也显著。在与组织集权度的关系上, 除了任务绩效风险与其相关不显著以外($r=0.12, p>0.05$), 权力地位风险和组织利益风险与组织集权度之间的相关均显著。但这里组织利益风险考量与任务绩效风险、权力地位风险之间相关为负, 意味着在研究被试中, 如果导致管理者不授权行为的原因是面临着组织利益风险, 这时任务绩效和权力地位风险反而较低。从表 2 中还可以发现, 组织集权度与组织利益风险相关为负。这可能是由于组织集权度越高, 权力越集中在高层管理者手中, 管理者可能会认为, 处于组织结构底层的员工利用权力作出损害组织利益的可能性较低。

表 1 下属员工数据的描述性统计和相关分析

变量($n=471$)	<i>M</i>	<i>SD</i>	1
1. LMX	5.38	0.88	
2. 授权行为	4.97	1.03	0.57**

注: *** $p<0.001$; ** $p<0.01$; * $p<0.05$; 下表同。

表 2 管理者数据的描述性统计和相关分析

变量(<i>n</i> =157)	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3
1. 任务绩效风险考量	2.87	1.09			
2. 权力地位风险考量	1.42	0.71	0.42**		
3. 组织利益风险考量	3.35	1.18	-0.28**	-0.35**	
4. 组织集权度	3.58	0.83	0.12	0.30**	-0.24**

表 3 授权风险考量、LMX 与管理者授权行为之间关系的检验

		零模式	随机系数模型	完整模式
固定效果				
Level-2 model (intercepts)				
截距	γ_{00}	5.40*** (0.05)	5.40*** (0.05)	5.39*** (0.05)
任务绩效风险考量	γ_{01}			-0.14** (0.04)
权力地位风险考量	γ_{02}			-0.02 (0.05)
组织利益风险考量	γ_{03}			-0.11* (0.05)
Level-2 model(slopes)				
截距	γ_{10}		0.47*** (0.06)	0.47*** (0.06)
任务绩效风险考量	γ_{11}			0.13 ^a (0.07)
权力地位风险考量	γ_{12}			0.01 (0.06)
组织利益风险考量	γ_{13}			0.13 ^a (0.06)
随机效果(变异数成分)				
层级二(组间变异)				
β_0 在层级二中的变异	τ_{00}	0.17***	0.25***	0.23***
β_1 在层级二中的变异	τ_{11}		0.15***	0.14**
层级一(组内变异)				
γ_{ij} 在层级一中的变异	σ_r^2	0.57	0.34	0.34
离异数(-2LL)		1177.83	1066.02	1075.75

注：^a $p < 0.1$ ；括号内数据为标准误；层级一自变量均做过组平均数中心化处理； σ_r^2 未检定，下表同。

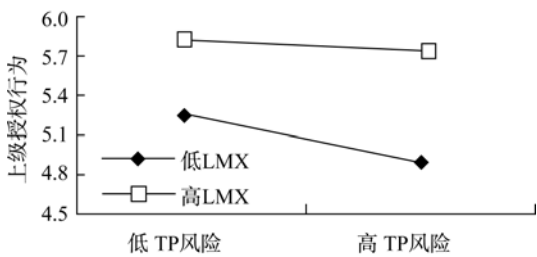


图 2 LMX 在任务绩效风险考量(TP risk)、管理者授权行为关系中的调节作用

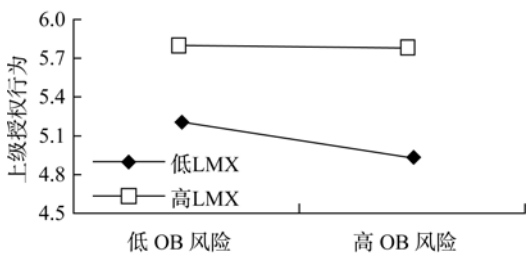


图 3 LMX 在组织利益风险考量(OB risk)、管理者授权行为关系中的调节作用

注：高分取值平均数以上 1 个标准差的值，低分取值为平均数以下 1 个标准差的值，以下同。

由前面假设得知，管理者在面临授权决策时对各授权风险的评估将直接影响到其授权行为，并且 LMX 与组织集权度还承担着调节作用。表 3 呈现的 HLM 分析结果反映了各授权风险对授权行为的影响，以及 LMX 的调节作用。与前人研究结果一致，LMX 能够显著地预测管理者的授权行为($coefficient=0.47$,

$p < 0.001$, $\Delta R^2=0.40$)。任务绩效风险考量($coefficient=-0.14$)和组织利益风险考量($coefficient=-0.11$)与管理者授权行为之间存在显著的负相关，但是权力地位风险考量与授权行为之间的关系并不显著($coefficient = -0.02$)，未达到显著水平，只有研究假设 1、2 得到证实。另外，LMX 在任务绩效、组织利

益风险考量和管理者授权行为的关系中承担着显著的调节作用($coefficient = 0.13$; $coefficient = 0.13$), 如图 2、图 3 所示。而权力地位风险考量的调节作用并不显著, 研究假设 4-2 未得到证实。这里 LMX 在任务绩效风险考量和管理者授权行为之间的调节效应虽然没有达到 0.05 的显著水平, 但是考虑到群体样本量比较小, 而且显著水平接近 0.05 ($p < 0.06$), 参考 De Vries, Roe 和 Taillieu (2002) 的研究, $p < 0.1$ 的水平也能够说明 LMX 对任务绩效风险考量、管理者授权行为之间具有一定的调节作用。

图 2 和图 3 的变化趋势一样, 分别说明了 LMX 在任务绩效风险、组织利益风险和授权行为之间的调节作用。无论知觉到多少任务绩效风险, 或组织利益风险, LMX 质量均对管理者授权行为有着显著的作用。通常高 LMX 下的员工会被授予更多的权力, 正如图中所示, 在高风险和低风险两种情况下, 高 LMX 曲线位置一直呈现低 LMX 的上方。低

LMX 中, 管理者的授权行为会随着感知到的授权风险的增加而骤减。相比较而言, 高 LMX 中变化并不那么明显, 对于处在高 LMX 下的员工, 无论知觉到的任务绩效风险或组织利益风险是高还是低, 管理者的授权程度相差不大。但是对于低关系质量下的员工, 其授权程度就存在显著的差异, 如果风险高, 其管理者授权行为即显著降低。

表 4 呈现的 HLM 分析结果反映了各授权风险考量对授权行为的影响, 以及组织集权度的调节作用。结果显示, 只有任务绩效风险和组织利益风险与管理者授权行为负相关, 权力地位风险不能显著预测管理者的授权行为。但在调节关系的检验中, 组织集权度只在权力地位风险、组织利益风险考量和管理者授权行为关系中承担着显著调节作用($coefficient = -0.09$; $coefficient = -0.14$), 具体关系如图 4、图 5 所示。在任务绩效风险方面的调节作用并不显著, 研究假设 5-1 未得到验证。

表 4 授权风险考量、组织集权度与管理者授权行为之间关系的检验

		零模式	完整模式
固定效果			
Level-2 model (intercepts)			
截距	γ_{00}	5.40*** (0.05)	5.39*** (0.05)
任务绩效风险考量	γ_{01}		-0.12** (0.05)
权力地位风险考量	γ_{02}		-0.00 (0.05)
组织利益风险考量	γ_{03}		-0.12* (0.05)
组织集权度	γ_{04}		-0.14** (0.05)
任务绩效×集权度	γ_{05}		0.03 (0.05)
权力地位×集权度	γ_{06}		-0.09* (0.04)
组织利益×集权度	γ_{07}		-0.14* (0.06)
随机效果(变异数成分)			
层级二(组间变异)			
β_0 在层级二中的变异	τ_{00}	0.17***	0.13***
层级一(组内变异)			
γ_{ij} 在层级一中的变异	σ_r^2	0.57	0.57
离异数(-2LL)		1177.83	1181.54

图 4 描述的是组织集权度在权力地位风险和授权行为关系中的交互作用。HLM 分析结果中已得知, 随着组织集权度的增加, 管理者的授权程度会显著降低。正如图 4 中所示, 高集权度的曲线一直位于低集权度曲线的下方。然而, 对于高集权度和低集权度两种不同的情况, 权力地位风险对管理者授权行为的影响趋势是不同的。当组织集权度较低时, 权力地位风险越大, 管理者的授权行为反而略

有增加; 而组织集权度较高时, 管理者的授权行为会随着风险的增大而显著减少。

图 5 和图 4 走势相似, 当组织集权度较低时, 管理者的授权行为反而会随着风险的增加而略有涨幅, 但在高集权度的组织中, 管理者授权行为会随着风险的增加而显著减少。但当知觉到的组织利益风险较低时, 集权度对管理者授权行为的作用变得不那么显著, 图中两点几乎重合。而

风险较高时,高集权度和低集权度中的管理者授权行为为差异较大。这意味着组织集权度对管理者授权行为的作用,主要发生在高组织利益风险的情况下。

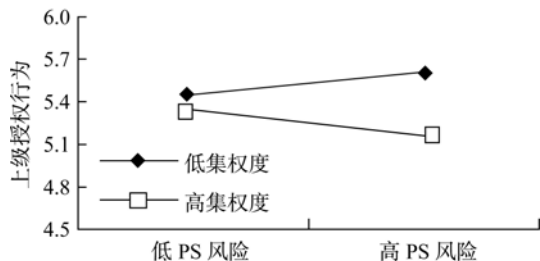


图4 集权度在权力地位风险考量(PS risk)、管理者授权行为关系中的调节作用

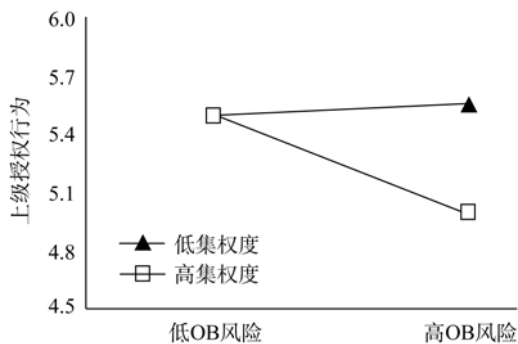


图5 集权度在组织利益风险考量(OB risk)、管理者授权行为关系中的调节作用

4 讨论

通过 17 家企业中 157 名管理者和 471 名下属的配对研究,在前人研究的基础上验证了授权风险考量是影响管理者授权行为的一个重要因素,为我国管理者“不授权”现象提供了一种较新的解释视角。另一方面又从互动论和结构论的角度,分别探讨了 LMX、组织集权度在授权风险考量和管理者授权行为关系中的调节作用,有利于更深入地了解授权过程中的心理机制。

本研究发现,任务绩效风险和组织利益风险确实能够显著地负向预测管理者的授权行为,当管理者知觉到较多授权风险时,其授权行为会显著降低。而且 LMX 还能够显著调节任务绩效和组织利益风险考量对管理者授权行为的作用。相较之,低 LMX 下的员工,被授权的程度会显著随着管理者授权风险考量的增加而急剧减少。管理者对下属的差别对待,在风险较高时尤其明显。不少研究发现,上下级在认知方式上的相似性会在很大程度上影

响 LMX 的关系质量(Allinson, Armstrong, & Hayes, 2001),比如自我效能感、工作理念、工作态度、情感、工作能力以及一些重要的个性特征等(Townsend, Da Silva, Mueller, Curtin, & Tetrick, 2002)。为了顺利实现组织目标,管理者一般倾向于寻找能力强、忠诚度高且有创造性的下属发展质量较高的人际交换关系(Dockery & Steiner, 1990)。因此即使面临高任务绩效风险或组织利益风险时,管理者对圈内员工工作能力、工作态度以及个性特征有着更高的信任,相反对圈外员工则不愿意承担更多的授权风险。高 LMX 中的管理者、下属是荣辱与共的利益共同体,管理者会更多从发展的角度来培养其能力,即使授权后任务绩效风险较高,或组织利益风险较高,管理者也愿意给予这个机会让其去锻炼。而对于非圈内的成员,则管理者不愿意花费额外的时间和精力去承担授权后可能带来的各种风险后果。因此,在高 LMX 下,管理者的授权风险考量对其授权行为的作用远不如低 LMX 中来得强烈(见图 2、图 3)。

组织集权度的相关研究也得到类似的结果,在低集权度的组织中,权力地位风险或组织利益风险增加时,管理者的授权行为反而会略有增多。但在高集权度的组织中,这两方面的风险考量对管理者授权行为的负向作用会更加明显。组织集权度代表一个组织的权力分布形态,集权度越高,权力越集中在组织高层少部分人手里,意味着组织架构越偏向金字塔形状。在高集权度的组织里,获取权力只能靠职位晋升来实现,中下层管理者手中握有的权力本身就不多,因此当管理者判断授权后自己将面临较高的权力地位风险时,其授权程度会显著的下降。对组织利益风险也同样如此。低集权化的组织权力比较分散,员工更多地是对自身工作负责;而在高集权化的组织里,管理者有义务为下属的错误买单,因此一旦面临较高的组织利益风险时,其管理者的授权程度将会显著降低。这里集权度在任务绩效风险和管理者授权行为关系中的调节作用并未得到验证,无论组织集权度是高还是低,任务绩效风险考量对管理者授权行为的负向作用并没有显著的差异,这可能是由于本研究中任务绩效风险的测量只着重于员工个人绩效,而非组织绩效,因此与组织集权度的关系并不大。

在研究结果中,LMX 在权力地位风险和管理者授权行为关系中的调节作用并不显著,而且权力

地位风险对管理者授权行为的主效应也不显著。这一结论可能是由于授权风险由管理者自评导致的。在中国这种高集体主义的文化背景下, 采用问卷测量的方法, 管理者有可能会刻意隐瞒在工作中偏重自己利益的私心。尽管在研究施测的过程中, 研究者向被试解释了科学研究的客观性和匿名性, 希望尽量降低被试的防备心理, 得到较真实的回答, 但权力地位风险的自评测量数据在整体上其离散程度还是难免较低, 因此本研究并未发现权力地位风险对管理者授权行为的主效应显著。另一方面, LMX 质量在权力地位风险和管理者授权行为关系中的调节作用也不显著。对于高 LMX 和低 LMX, 权力地位风险对管理者授权行为的作用大小没有显著差别, 这意味着一旦涉及到有关自身的前途地位权力时, 无论上下级关系质量或高或低, 均是高风险少授权, 低风险多授权, 管理者并没有因为和下属关系好坏而差别对待, 这一点与中国企业管理者重权力地位的现实也十分符合。

本研究结果可以得到不少管理启示。在中国文化背景下, 想要改善目前低效能的管理授权状态, 破除管理不授权障碍, 可以从管理者的任务绩效风险考量、权力地位风险考量和组织利益风险考量等方面着手。组织想要增加管理者的授权程度, 一方面需要改善上下级关系、扩大 LMX 圈, 或者减少组织的集权程度, 另一方面, 可以通过设置清晰合理的工作责任制度, 让奖惩关系更明晰, 将人才培养作为管理者绩效考评的重要内容之一, 使下属的成就和提携与管理者绩效相挂钩, 以此来促进管理者的授权行为。同时在组织制度和组织监控上应该增强, 减少员工利用组织利益为自身谋私利的漏洞。而且对于授权障碍的破除, 要依不同的原因而采取不同的措施。在 LMX 质量导致的授权障碍里, 就必须集中针对任务绩效风险和组织利益风险来改善, 而对于组织集权度造成的授权障碍里, 组织需要更多地考虑降低管理者对权力地位风险和组织利益风险的感知。

尽管本研究采用了配对法, 克服了共同方法变异的问题, 但是在授权风险的测量上, 依然没有找到很好地解决社会称许性的办法。有没有其它更客观的方法能够测量管理者在授权过程中对授权风险的考量程度, 是未来进一步研究需要思考的问题。另外, 本研究只探讨了 LMX、组织集权度对管理者授权行为的作用, 授权风险在其它重要的相关变量与授权行为的关系中究竟起到什么样作用依

然未知。上下级对于工作中授权状态归因的差异性, 以及如何影响到组织公平感、工作绩效, 也是一个十分有趣的话题。甚至在团队研究中, 授权风险这一概念也可以引入进去尝试着探讨, 这些都将是未来可以深入研究的一些主题。

5 结论

过去研究显示授权对组织与员工有许多正向的影响, 但为何管理者的授权意愿或授权行为依然会遇到种种障碍? 本研究提出从授权风险考量的角度来探讨该现象, 采用管理者与员工 1:3 配对研究的方式采集数据。研究发现: 任务绩效风险考量和组织利益风险考量越高, 管理者的授权行为越少; 当 LMX 质量较高时, 任务绩效、组织利益风险考量对管理者授权行为的负向影响较弱, 而低 LMX 质量时, 该负向影响趋强; 相比较而言, 高组织集权度的组织结构下, 权力地位、组织利益的风险考量对管理者授权行为的负向影响更大。

参 考 文 献

- Aghion, P., & Tirole, J. (1997). Formal and real authority in organizations. *Journal of Political Economy*, 105, 1-29.
- Allinson, C. W., Armstrong, S. J., & Hayes, J. (2001). The effects of cognitive style on the leader-member exchange: A study of manager subordinate dyads. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 201-220.
- Anderson, D. (1992). Supervisors and the "hesitate to delegate" syndrome. *Supervision*, 53, 9-11.
- Barner, R. (1994). Enablement: The key to empowerment. *Training and Development Journal*, 48, 33-36.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39, 1538-1567.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.
- Burke, W. (1986). *Leadership as empowering others*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Butler, J. K. J., & Cantrell, R. S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superior and subordinates. *Psychological Reports*, 55, 19-28.
- Chen, G., & Bliese, P. D. (2002). The role of different levels of leadership in predicting self- and collective efficacy: Evidence for discontinuity. *Journal of Applied Psychology*, 87, 549-556.
- Cheng, B. S. (1990). *Leadership and context: An approach to study interactive psychology*. Taipei: Oceana.
- [郑伯壘. (1990). 管理者与情境: 互动心理学研究途径. 台北: 大洋出版社.]
- Dansereau, F. J., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the

- role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46–78.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23, 491–512.
- De Vries, R. E., Roe, R. A. & Taillieu, T. C. B. (2002). Need for leadership as a moderator of the relationships between leadership and individual outcomes. *Leadership Quarterly*, 13, 121–137.
- Dockery, T. M., & Steiner, D. D. (1990). The role of the initial interaction in leader-member exchange. *Group & Organization Studies*, 15, 395–413.
- Farh, J. L., & Cheng, B. B. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84–127). London: Macmillan.
- Foegen, J. H. (1999). Why not empowerment. *Business & Economic Review*, 45, 31–33.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *The Academy of Management Review*, 10, 601–616.
- Hui, C., Law, K. S., & Chen, Z. X. (1999). A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77, 3–21.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 755–768.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53–70.
- Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. C., & Goodman, E. A. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment. *Group & Organization Management*, 24, 71–79.
- Laschinger, H. K., Finegan, J. E., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 527–545.
- Leana, C. R. (1986). Predictors and consequences of delegation. *Academy of Management Journal*, 29, 754–774.
- Liden, R. C., & Graen, G. B. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451–465.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47–119.
- Lindell, M. K., & Brandt, C. J. (2000). Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 331–348.
- Littrel, R. F. (2007). Influences on employee preferences for empowerment practices by the “ideal manager” in China. *International Journal of Intercultural Relations*, 31, 87–110.
- Mann, H. H. (2006). Empowerment in terms of theoretical perspectives: Exploring a typology of the process and components across disciplines. *Journal of Community Psychology*, 34, 523–540.
- Manz, C., & Sims, H. (1993). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managed work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106–128.
- Marcus, B., & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89, 647–660.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709–734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24–59.
- Menon, S. T. (1995). *Employee empowerment: Definition, measurement and construct validation*. Unpublished Doctorial Dissertation, Canada McGill University.
- Mulder, M. (1977). *The daily power game*. Leiden, The Netherlands: Martinus Nijhoff.
- Nahm, A. Y. (2003). The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance. *Journal of Operations Management*, 21, 281–302.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory Research and Practice*, 6, 172–197.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37, 264–279.
- Richardson, H. A., Amason, A. C., & Gerard, J. G. (2002). CEO willingness to delegate to the top management team: The influence of organizational performance. *The International Journal of Organization Analysis*, 10, 134–155.
- Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2001). Counterproductive behaviors at work. In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *International handbook of work psychology* (pp. 145–164). London: Sage.
- Salgado, J. F. (2002). The big five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 117–125.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71, 579–584.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 332–349.
- Sigler, T. H. (1997). *The empowerment experience a study of front line employees*. Unpublished Doctorial Dissertation, University of California.
- Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (1996). Giving up control without losing control: Trust and its substitutes “effects on manager” involving employees in decision making. *Group & Organization Management*, 24, 155–187.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666–681.
- Townsend, J. C., Da Silva, N., Mueller, L., Curtin, P., & Tetrick, L. E. (2002). Attribution complexity: A link between training, job complexity, decision latitude, leader-member exchange, and performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 207–222.
- Wilson, B., & Laschinger, H. K. (1994). Staff nurse perception of job empowerment and organizational commitment: A test of Kanter's theory of structural power in organizations. *Journal of Nursing Administration*, 24, 39–47.

Yang, Y., & Long, L. R. (2009). An empirical research about the management empowerment: based on the risk perception. *Science of Science and Management of S.&T*, 30, 29–34.
[杨英, 龙立荣. (2009). 基于风险感知的管理授权实证研究.

科学学与科学技术管理, 30, 29–34.]

Yukl, G., & Fu, P. P. (1999). Determinants of delegation and consultation by manager. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 219–232.

Risk Considerations and Delegation Behavior: The Role of Leader-Member Exchange and Centralization

YANG Ying¹; LONG Li-Rong¹; CHOU Li-Fang²

(¹ School of Management, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan 430074, China)

(² Department of Psychology, National Cheng Kung University, Taiwan, China)

Abstract

Delegation can effectively improve work performance and organizational interests, but it is still not a common phenomenon that managers willing to delegate. Furthermore, most of the past studies on delegation concentrated on delegation's positive outcome; however, little attention was paid to delegation obstacles. The purpose of this study is to explore the no-delegation phenomenon from the supervisor's risk considerations for delegation, as well as to probe how Leader-Member Exchange (LMX) and organizational centralization moderate the relationship between delegation risk and delegation behavior based on interactive and structure perspectives.

The sample consisted of 157 supervisors and 471 subordinates in 17 enterprises from different industries throughout Mainland China, and supervisors and subordinates were matched in accordance with the ratio of 1:3. HLM method was used for testing hypothesis and results showed that (1) The supervisors delegated less when perceived more delegation risks on task performance and organization benefit. (2) There were significant moderations of LMX on the relationships between supervisor's delegation behavior and task performance risk, organizational benefit consideration. When Leader-Member Exchange was high, delegation risk about task performance and organization benefit exerted less negative impact on supervisor's delegation behavior. Namely, the impact of delegation risk about task performance and organization benefit was strong in low LMX. (3) Organizational centralization had negative main and moderating effects on delegation behavior significantly. In higher degree of organizational centralization, the delegation risk consideration on power-status and organizational benefit had more strong negative influences on supervisor delegation; on the contrary, delegation risk consideration on power-status and organizational benefit positively or irrelevantly related with delegation behavior in lower organizational centralization.

This study contributed to understand the supervisor delegation behavior through supervisor's psychological mechanism and clear the critical role of LMX and organizational centralization on the supervisor's mental-behavior linkage. In addition, our finding offers to a great extent explanation on why no-delegation is prevailing in Chinese organizations. Finally, implications for supervisor delegation study, future research, and practice are discussed.

Key words delegation risk consideration; delegation behavior; Leader-Member Exchange (LMX); centralization