

姓名: \_\_\_\_\_ 学号: \_\_\_\_\_ 院系: 商学院 \_\_\_\_\_  
课题名称: \_\_\_\_\_

## 差异化授权对员工行为影响的研究综述

**摘要:** 作为一种积极型领导行为,授权对员工及组织的行为影响日益受到国内外学者重视。然而在实际组织行为中,由于情境和个体差异不同,比起平均主义的授权,差异化授权或许更为常见。本文从差异化授权的定义出发,重点回顾了授权行为影响的相关筛选文献后,发现目前对于授权型领导的研究较多集中于正向影响结果,对于差异化授权的研究一方面较少另一方面结果较多呈现为反向影响,研究领域较为狭窄。本文认为目前对差异化授权的研究较单一,差异化授权影响效果仍需进一步研究,差异化授权影响结果变量仍需进一步挖掘,为差异化授权的行为影响效应提供了未来研究的方向。

**关键词:** 差异化授权 影响效应 员工行为 研究综述

### 1 研究背景及意义

越来越多的企业试图通过组织变革,从传统的命令式层级管理结构转为授权型工作团队,以此来适应日益激励的竞争环境。因此授权对于员工行为和组织绩效的影响引起学者们的广泛关注。“实践证明,领导的授权能够让员工感受到自己受到重视,愿意为组织和企业发挥主观能动性,有利于激发员工创新活力”<sup>[1]</sup>。但领导在实际的组织行为中,根据情境和下属的个体差异更有可能可能会出现不平等地分配权力而表现出差异化授权<sup>[2, 3]</sup>。关于差异化授权的影响研究更具有探讨意义。

基于此,本文将回顾国内外授权及差异化授权的研究成果,以期更好地阐明以下问题:(1)差异化授权的概念内涵;(2)授权行为的影响效应研究;(3)差异化授权的未來研究展望。系统梳理有利于帮助理解和深化授权与差异化授权概念和内涵的认知,也有利于发现现有研究的不足之处,给差异化授权未来研究提供可供参考的方向。

### 2 研究现状

本文文献主要通过 CNKI 使用“授权领导”、“差异化授权”、“差异化+员工行为”的关键词检索,并在 EBSCO、ProQuest、Scopus 等国际期刊检索源检索关键词组合“Differentiated empowering/Empower +leadership”。

#### 2.1 差异化授权研究综述

首先解释差异化领导,差异化领导源于个体导向领导,学术界基于情景领导理论和领导-成员交换理论提出了个体导向领导<sup>[4]</sup>,即团队领导者根据下属差异而变换他们的领导行为,这便产生了差异化领导<sup>[5]</sup>。近年来随着差异化领导研究的拓展和深入,差异化领导逐步扩展到授权型领导领域。基于领导-成员交换关系差异、团队成员主动性差异、团队成员能力差异提出的差异化授权型领导,相对于基于共享特性的团队导向授权型领导,其主要表现为针对团队内部的不同成员提供不同程度的授权<sup>[2, 6, 7]</sup>。

因此,本文对差异化授权给出定义,认为差异化授权即为区别于公司平均主义,拒绝对情况各异的团队或个人采用“一刀切式”的授权,而是因部制宜、个性授权,对团队内的不同成员提供程度不一的授权行为和领导风格。

## 2.2 授权行为的影响综述

对于授权行为（包括差异化授权）的影响讨论一般是围绕社会交换理论、公平信任视角进行展开。

关于授权型领导的影响效果学界观点较为一致，授权型领导作为积极性领导的一种表现形式，其对组织及员工行为的影响效果一般呈正面影响。

对于引导创新方面，虽有学者提及了授权行为的双刃剑效应<sup>[8]</sup>，认为授权型领导会加剧员工角色压力，不利于员工的创新行为<sup>[9]</sup>，但总体授权型领导对员工创新行为仍呈现正向影响<sup>[7]</sup>。该观点也得到了不同学者在不同领域的佐证：如邓玉林等认为心理授权在 SSG 制度逻辑下对员工的创新行为也起到了中介作用<sup>[10]</sup>，在对于团队创造力是否起到正面作用，薛会娟曾通过对 35 个研发团队做进行研究加以正面佐证<sup>[11]</sup>。

对于营造组织良好的反馈氛围，王怀勇等则从员工感知心理学角度进行问卷调查，认为“授权型领导正向预测员工的领导认同及反馈寻求行为”<sup>[12]</sup>。新生代员工在倾向授权的领导下也会更敢于和乐于建言<sup>[13]</sup>。

虽然授权型领导的影响效果多为积极正向作用，但陈晓曦等学者在研究中也发现其仍有一个临界点，该临界点即授权型领导的“过犹不及”效应，其与结果变量之间会呈现倒 U 型曲线关系<sup>[13]</sup>。但目前有关研究仍然比较匮乏。

而一直以来研究表明差异化授权对团队认同和员工创新绩效均起到负面影响<sup>[7]</sup>，多名学者研究基于公平视角出发，认为差异化授权对组织和员工是有害的，因为它违反了公平原则<sup>[15]</sup>，管理者在团队成员之间不平等的权力分配会破坏员工关系，引发嫉妒和蔑视等负面情绪<sup>[16]</sup>，从而降低员工的行为，对于团队内公平氛围的创建呈现负相关，对团队总体绩效亦不利<sup>[3]</sup>。与前文授权可以营造组织良好氛围相对，差异化授权对和谐团队氛围的建设、员工心理安全具有反作用，从而影响到组织的合作氛围使得员工倾向知识隐藏<sup>[17, 18]</sup>。

尽管就目前的研究来看，多数学者对于差异化授权的影响效果认为呈现负面效应，仅仅王国华等在公共管理领域提及领导差异化授权对团队产出具有潜在的积极作用<sup>[19, 20]</sup>。但关于领导者是否应对组织和员工实施差异化授权，学术界也仍然存在争论<sup>[2, 21]</sup>。Forrester 就曾提出并非所有的员工都乐意、想要被授权，“一刀切的授权”可能会带来负面的结果<sup>[22]</sup>。陈超也采用多来源和时滞式的研究设计，验证了差异化授权对于团队创造亦有着“双刃剑”效应<sup>[21]</sup>。Li S. 等学者也在研究中提出，只有在成员能力差异高的团队中，差异化授权领导对关系冲突的影响呈 U 型<sup>[23]</sup>。但目前学界有关 U 型的关系论证并不多见。差异化授权的影响仍有待进一步深究。

## 3 问题与展望

尽管越来越多的学者已经注意到了差异化授权的普遍性，但目前针对差异化授权的研究仍然具有一定不足之处，亟需在未来的研究方向中予以重视。

### 3.1 差异化授权研究较单一

目前关于差异化授权的研究还比较单一，根据 CNKI 可视化结果，目前国内学术对于授权型领导的研究远高于差异化授权领导，但在实际的组织行为中，由于面临情境和团队内个体的不同，领导者选择差异化授权的情形反而更有可能。现有研究更多得停留在授权，对于不同的授权类型和风格的对比及影响分析仍有待思考。同时，目前的研究多数依赖于西方学术理论思想，应将我国自身国情特殊性纳入研究考量范围。

### 3.2 差异化授权影响效果仍需进一步研究

目前对于差异化授权的影响结论多为差异化授权会带来负面消极影响，但事物具有两面性，因此既有负面影响，那就必然存在正面影响，但目前的学术研究中少有分析差异化

授权所带来的正面影响。因此去探讨和发现差异化授权的正面影响是具有理论和实践意义的, 差异化授权的影响效果仍需探讨<sup>[2]</sup>。

### 3.3 差异化授权影响结果变量仍需进一步挖掘

目前的研究多围绕于差异化授权对于“创新”这一主题项下展开, 却少有围绕企业管理其他模块展开。而对于企业发展来说, 光靠创新是远远不够的。因此差异化授权的影响范围和结果变量仍需讨论。

## 参考文献

- [1] 黄怡怡. 授权型领导: 中国本土的研究现状与展望[J]. 现代营销(学苑版), 2022(01): 160-162.
- [2] 崔杨, 于桂兰. 差异化授权型领导与创新绩效: 基于社会认同的视角[J]. 管理科学, 2019,32(03): 42-53.
- [3] 李绍龙, 龙立荣, 朱思. 领导差异化授权对团队绩效的影响及其作用机制研究[J]. 管理学报, 2017,14(07): 1006-1014.
- [4] DANSEREAU JR. 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 & Human Performance, 1975,13(1): 46-78.
- [5] WU J B, TSUI A S, KINICKI A J. CONSEQUENCES OF DIFFERENTIATED LEADERSHIP IN GROUPS[J]. Academy of Management Journal, 2010,53(1): 90.
- [6] 李绍龙. 基于团队情境的领导差异化授权研究[D]. 华中科技大学, 2015.
- [7] 崔杨. 团队情境下差异化授权型领导对创新绩效的影响机制研究[D]. 吉林大学, 2020.
- [8] 马瑜鹤. 授权型领导对员工创新行为的双刃剑效应[D]. 吉林大学, 2022.
- [9] 王恬静. 授权型领导对员工创新绩效的影响机制研究[D]. 江西财经大学, 2022.
- [10] 邓玉林, 吴洁, 达庆利. 基于制度逻辑的不同上下级关系对员工创新行为的差异化影响机制研究[J]. 中国管理科学, 2021,29(09): 236-248.
- [11] 薛会娟. 授权型领导如何促进团队创造力?——以交互记忆系统为中介[J]. 科技管理研究, 2013,33(24): 144-147.
- [12] 王怀勇, 岳思怡, 沈晓寻. 授权型领导对员工反馈寻求行为的影响机制: 领导差异化授权两阶段的调节作用[J]. 心理与行为研究, 2022,20(01): 130-137.
- [13] 樊芯如. 授权型领导对新生代员工建言行为影响机制研究[D]. 西南财经大学, 2021.
- [14] 陈晓曦, 印秘密. 授权型领导的“过犹不及”效应: 研究综述与展望[J]. 领导科学, 2021(24): 38-41.
- [15] KHAN S. The key to being a leader company: Empowerment[J]. The Journal for Quality and Participation, 1997,20(1): 44-50.
- [16] SUN F, LI X, AKHTAR M N. Negative Influences of Differentiated Empowering Leadership on Team Members' Helping Behaviors: The Mediating Effects of Envy and Contempt[J]. Psychology research and behavior management, 2022,15: 9-20.
- [17] 钟丽蓉. 酒店领导差异化授权对员工知识隐藏的影响研究[D]. 华侨大学, 2019.
- [18] LIN M, ZHANG X, NG B C S, et al. To Empower or Not to Empower? Multilevel Effects of Empowering Leadership on Knowledge Hiding[J]. International Journal of Hospitality Management, 2020,89.
- [19] 王国华, 方付建. 差异化授权: 中央地方权力关系改革的新路向[J]. 华中科技大学学报

- (社会科学版), 2009,23(05): 49-53.
- [20] 邱桂武. 差异化授权: 中央地方权力关系改革的新路向[D]. 华中科技大学, 2009.
- [21] 陈超. 领导差异化授权对团队创造力的“双刃剑”效应研究[J]. 管理学报, 2022,19(07): 1016-1025.
- [22] FORRESTER R. Empowerment: Rejuvenating a potent idea[J]. The Academy of Management Executive, 2000,14(3): 67-80.
- [23] LI S, LIAO S, SUN F, et al. Does Differentiated Leadership Threaten Who I Am? Introducing a Self-Verification Perspective to Explain the Curvilinear Effect of Differentiated Empowering Leadership[J]. Frontiers in Psychology, 2019,10.