

分类号 \_\_\_\_\_  
U D C \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_  
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

## 硕士学位论文

论文题目 导师制指导关系对员工工作重塑的影响研究

研究生姓名: 刘璐

指导教师姓名、职称: 赵玉田、副教授

学科、专业名称: 工商管理、企业管理

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2023年5月30日

## 独创性声明

本人声明所提交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 刘璐 签字日期： 2023年5月30日

导师签名： 王玉田 签字日期： 2023年5月30日

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 刘璐 签字日期： 2023年5月30日

导师签名： 王玉田 签字日期： 2023年5月30日

# Research on the Influence of Mentoring Relationship on Employee's Job Crafting

**Candidate: Liu Lu**

**Supervisor: Zhao Yutian**

## 摘要

伴随新时代的到来,自上向下的垂直管理难以满足组织快速成长的需求,组织结构和设计正在朝着去中心化的方向演变。员工改变自身工作边界,参与到工作设计中来,能够提高自身与工作的匹配度,提升组织反应能力。组织需要致力于提升员工的知识能力,满足员工的心理需求,使员工有能力、有动力参与到工作设计中来。导师制指导关系在这一过程中起到了重要作用。通过建立指导关系,可以激发徒弟的自我价值感和能力,让他们有动力去改善工作设计,促进个人与组织的发展。以往研究证实了指导关系对员工主动性行为的促进作用,但是工作重塑作为主动行为的一种,指导关系对其的作用尚待探索。以往研究关注了指导关系的正向作用,对其的弊端关注不够。指导关系通过为员工提供职业以及社会心理方面的资源,一方面能够提升员工的专业知识与技能,让员工感受到支持与帮助,使员工做出主动行为;另一方面资源的满足可能会使被指导者产生心理依赖,抑制员工的主动行为。

通过对以往研究的回顾,根据自我决定理论以及权力依赖理论,探讨指导关系对工作重塑的作用机制,提出相应假设并构建出被调节的中介的理论模型。通过问卷调查法收集 403 份有效数据,使用统计分析软件对数据依次进行信效度检验、相关性检验与研究假设检验得出如下结论:(1)指导关系对工作重塑有显著的正向影响。(2)心理授权在指导关系和工作重塑间起中介作用。(3)心理依赖在指导关系和工作重塑间起中介作用。(4)差错反感文化负向调节指导关系与心理授权的关系,正向调节指导关系与心理依赖的关系。基于以上结论,本研究提出相应的管理建议。组织应通过制度化建立正式指导关系并建立定期考核监督和奖惩机制以保障指导关系的作用的充分发挥,并且在这一过程中,要注意提高员工的心理授权水平,减少员工的心理依赖水平,从而抑制指导关系的负面作用,加强指导关系的正面作用。此外,还要提供积极的组织文化氛围,为指导关系发挥作用提供有利条件,从而促进员工工作重塑行为的产生。

**关键词:** 指导关系 心理授权 心理依赖 工作重塑 差错反感文化

## Abstract

As the advent of the new age, top-down vertical management is difficult to meet the needs of the rapid growth of organizations. Organizational structure and work design are moving towards decentralization. Employees become the main part involved in job design, which can improve the response ability of the organization and promote talent-post matching. The organization needs to be committed to improving the knowledge and ability of employees, to satisfy the psychological needs of employees, so that employees have the ability and motivation to participate in the job design. The mentoring relationship plays an important role in this process. By establishing mentoring relationships, the mentees' sense of self-worth and ability can be stimulated, and they can be motivated to participate the work design, and promote personal and organizational development. Previous studies have confirmed the role of mentoring relationship on employees' proactive behavior, but the role of mentoring relationship on employees' job crafting as a kind of proactive behavior has yet to be explored. Previous studies have focused on the advantages of the mentoring relationship, but not enough attention to its disadvantages. The mentoring relationship can provide employees with work and psychological resources, on the one hand, it can improve the knowledge and ability of employees, satisfy the psychological needs of employees, and enable employees to make proactive behaviors; On the other hand, the satisfaction of resources may cause psychological dependence on the mentee and inhibit the proactive behavior of employees.

Through the review of previous research, according to the self-determination theory and power dependence theory, and explores the mechanism of mentoring relationship on job crafting, corresponding hypotheses are put forward and a theoretical model of the mediation to be

regulated is constructed. We collected 403 valid data by questionnaire method. Then statistical analysis software was used for reliability and validity test、correlation test and hypothesis test .The conclusions are as follows: (1) The mentoring relationship has a significant positive impact on job crafting. (2) The psychological empowerment plays a mediating role between mentoring relationship and job crafting. (3) The psychological dependence plays a mediating role between mentoring relationship and job crafting. (4) The relationship between mentoring relationship and psychological empowerment was negatively moderated by error aversion culture, and the relationship between mentoring relationship and psychological dependence was positively moderated by error aversion culture. Based on the research conclusions, this study puts forward corresponding management implications. The organization should establish a formal mentoring relationship through institutionalization and establish a regular assessment supervision and reward and punishment mechanism to ensure the full play of the role of the mentoring relationship, and in this process, attention should be paid to improving the psychological empowerment and reducing the psychological dependence of employees, so as to inhibit the negative effect of the mentoring relationship and strengthen the positive role of the mentoring relationship. In addition, provide a positive organizational culture that provides favorable conditions for the mentoring relationship to function, thereby promoting the job crafting.

**Keywords:** Mentoring relationship ; Psychological empowerment ; Psychological dependence; Job crafting; Error aversion culture

# 目 录

<b>1 绪论</b>	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的	2
1.3 研究意义	2
1.3.1 理论意义	2
1.3.2 现实意义	3
1.4 研究内容与研究框架	3
1.4.1 研究内容	3
1.4.2 研究框架	5
1.5 研究方法	6
1.6 创新点	6
<b>2 文献综述与理论基础</b>	8
2.1 文献综述	8
2.1.1 指导关系	8
2.1.2 心理授权	10
2.1.3 心理依赖	12
2.1.4 工作重塑	14
2.1.5 差错反感文化	15
2.1.6 研究述评	17
2.2 自我决定理论	18
2.3 权力依赖理论	18
<b>3 研究假设与理论模型</b>	20
3.1 研究假设	20
3.1.1 指导关系与工作重塑	20
3.1.2 指导关系与心理授权	21
3.1.3 心理授权与工作重塑	21

3.1.4	心理授权的中介作用.....	22
3.1.5	指导关系与心理依赖.....	23
3.1.6	心理依赖与工作重塑.....	23
3.1.7	心理依赖的中介作用.....	24
3.1.8	差错反感文化的负调节作用.....	25
3.1.9	差错反感文化的正调节作用.....	26
3.2	理论模型.....	27
<b>4</b>	<b>实证研究.....</b>	<b>28</b>
4.1	测量工具与问卷设计.....	28
4.2	研究样本.....	29
4.2.1	样本基本特征.....	29
4.2.2	样本描述性统计分析.....	30
4.3	信效度检验.....	31
4.3.1	各量表信效度检验.....	31
4.3.2	验证性因子分析.....	35
4.4	共同方法偏差检验.....	36
4.5	假设检验.....	36
4.5.1	直接效应检验.....	36
4.5.2	中介效应检验.....	37
4.5.3	调节效应检验.....	38
4.5.4	被调节的中介效应检验.....	39
4.6	实证小结.....	40
<b>5</b>	<b>研究结论与展望 .....</b>	<b>41</b>
5.1	研究结论.....	41
5.2	管理建议.....	42
5.3	研究不足与展望.....	43
	<b>参考文献 .....</b>	<b>45</b>



<b>附录</b> .....	54
<b>致谢</b> .....	58

# 1 绪论

## 1.1 研究背景

伴随新时代的到来,经济正在从高速度成长转为高质量成长,组织也面临着前所未有的挑战和考验。技术的日新月异、竞争的激烈程度决定了组织能否持续发展的关键在于组织是否具备灵活应变能力与快速反应能力。自上向下的垂直管理难以满足组织快速成长的需求,组织结构和设计正在朝着去中心化的方向演变,以更好地适应新时代的发展趋势。在传统的工作设计过程中,管理者承担主导角色,员工并没有真正地融入进去(Rousseau et al., 2010)。许多学者认识到员工在工作设计中的重要性,主张从员工角度出发来研究工作设计的主体。工作重塑是员工成为参与工作设计的主体,这种工作模式能够弥补传统工作设计的缺陷。不仅有利于组织提高自身应对快速发展的外在环境和市场信息的反应能力,促进组织的目标实现和持续发展;还能够提高员工与组织的匹配度,促进员工自我价值的实现(Zhang et al., 2019)。组织一方面通过满足员工的心理需求,增强员工工作重塑的动机;另一方面提高员工的知识与能力,提高员工进行工作重塑的能力。这样,员工才能有动力、有能力改善自身的工作设计,从而有利于员工工作目标和组织目标的实现。

导师制作为重要的知识管理手段,在现代组织组织中得到了广泛应用。它是以指导关系为基础的,由组织资深人员担任导师,为初步水准的学徒进行全方位指导(Dancer., 2003)。指导关系一方面能够帮助组织提升员工的技能和素质,让员工适应岗位要求,获得自我价值感。另一方面,可以为员工提供社会支持,让员工适应工作环境,获得归属感与安全感。通过让员工从能力与心理上适应工作,提高员工的内在动机,促进员工积极主动地对待工作,避免做出消极的敷衍甚至退出行为。通过建立指导关系,可以激发徒弟的自我价值感和能力,让他们有动力去改善工作设计,提升与组织的匹配度,促进个人发展,从而推动组织的发展。指导关系作为能够对员工工作态度、行为及绩效施加重大影响的情景因素,其与工作重塑之间的关系尚待探索。

以往研究证实了导师制的诸多好处，但是也指出导师制存在的弊端尚待探索。导师通过指导关系为被徒弟提供工作以及心理上的资源，一方面能够满足徒弟的心理需求，使徒弟做出积极行为；另一方面资源的满足可能会使徒弟产生心理依赖，抑制徒弟的积极行为。基于此，本研究选择心理授权与心理依赖作为中介变量，探讨指导关系的作用机制。组织情境因素是影响指导关系的重要因素，如组织内部的文化氛围、组织的激励制度等，且已往的实证研究对这些组织情境因素考虑得比较少(张正堂, 2008)。因此本研究选取差错反感文化作为调节变量，探讨指导关系的作用条件。

## 1.2 研究目的

采用统计分析法，探讨中国情境下指导关系对员工工作重塑的影响，具体而言，本研究的目的如下：

(1) 系统梳理指导关系、心理依赖、心理授权、工作重塑和差错反感文化的相关文献，进一步分析指导关系、心理依赖、心理授权、工作重塑和差错反感文化之间的关系，进行理论分析并提出研究假设。

(2) 通过统计分析法验证指导关系对于工作重塑的直接效应，并分别验证心理授权、心理依赖在指导关系与工作重塑间的中介效应以及差错反感文化的调节作用。

(3) 通过相关的研究结论，为中国情境下实施指导关系以及引导员工进行工作重塑提供理论支持和实践启示，推动指导关系以及工作重塑的本土化研究。

## 1.3 研究意义

### 1.3.1 理论意义

本研究将指导关系、心理授权、心理依赖、工作重塑以及差错反感文化同时纳入分析框架，建立导师制指导关系对员工工作重塑的作用机制模型，具有以下理论意义：

首先，本研究扩展了中国情境下导师制指导关系的研究。目前我国导师制度

在实践中应用广泛，但相关理论研究较为匮乏，西方的研究成果虽多但其在中國情景下的适用性还有待考察。本研究采用中國情境的样本，能够充实导师制指导关系在本地文化背景下的研究。

其次，本研究将进一步打开指导关系作用于员工工作重塑的路径。基于自我决定理论和权力依赖理论，引入心理授权、心理依赖作为中介变量，探讨指导关系作用于工作重塑的中介机制，丰富了工作重塑内在机制的研究，丰富了工作重塑的本地化研究。

最后，关注了情境因素对指导关系作用机制的影响，探讨了差错反感文化的调节作用，考察了导师制指导关系发挥作用的边界条件，为导师制指导关系的落实与实践提供了一定的理论依据。

### 1.3.2 现实意义

首先，有利于帮助组织了解指导关系对于员工工作重塑的影响。针对研究结果提出相应解决措施，有助推进导师制项目的有效实施以及激励员工进行工作重塑。

其次，有利于帮助组织了解指导关系如何作用于员工工作重塑。引入心理授权与心理依赖，探索指导关系影响员工工作重塑的中介机制，有利于帮助组织了解指导关系影响员工工作重塑的途径。

最后，为组织建立导师制提供支持 and 依据。本研究探讨差错反感文化对于指导关系的调节作用，有利于从组织情境的角度出发，探索指导关系作用的边界条件，从而促进指导关系作用的有效发挥。

## 1.4 研究内容与研究框架

### 1.4.1 研究内容

本研究首先是通过仔细地查阅现有资料，分析指导关系、心理授权、心理依赖、工作重塑以及差错反感文化的研究现状，提出了指导关系、心理授权、心理依赖、工作重塑以及差错反感文化之间的理论关系和研究假设，并进行了统计分

析研究。具体分为以下六个部分：

第一章绪论。本章主要通过分析当今社会的现实背景和梳理以往研究的理论背景，提出研究内容，同时详细说明了研究目的、理论与实践意义，并总体阐述了全文的研究内容、研究框架和研究方法，最后，阐明本研究的创新点。

第二章文献综述。本章主要通过对国内外现有文献进行梳理，归纳总结了指导关系的概念和维度，心理授权的概念和维度，心理依赖的概念和维度，工作重塑的概念和维度，差错反感文化的概念和维度，最后对现有文献进行研究述评，梳理了指导关系、心理授权、心理依赖、工作重塑以及差错反感文化的现有研究方向以及各变量间的相关分析。

第三章研究假设和理论模型。本章在指导关系、心理授权、心理依赖、工作重塑以及差错反感文化五者之间关系梳理的基础上，基于自我决定理论以及权力依赖理论提出了一系列的基本假设，并构建指导关系、心理授权、心理依赖、工作重塑以及差错反感文化五者之间关系的研究模型。

第四章实证研究与数据分析。本章结合中国文化背景和现有量表设计问卷，并开展了样本预测试，以确保最终形成的调查问卷能够适用于中国情境。利用 AMOS26.0 和 SPSS24.0 对收集的有效性问卷调查展开描述性统计分析、信效度分析、因子分析和回归分析等，以保证问卷调查的信度和效度，并根据分析结果判断变量之间的相互关系是否符合研究假设。

第五章研究结论及启示。本章对前文的研究结果进行了深入的整理和分析，得出了有价值的结论。此外，根据研究结论，本章还提出了一些关于管理方面的参考建议。同时，本章也对存在的不足进行了分析，并提出了一些展望，以期望能够更好地推动未来的研究。

### 1.4.2 研究框架

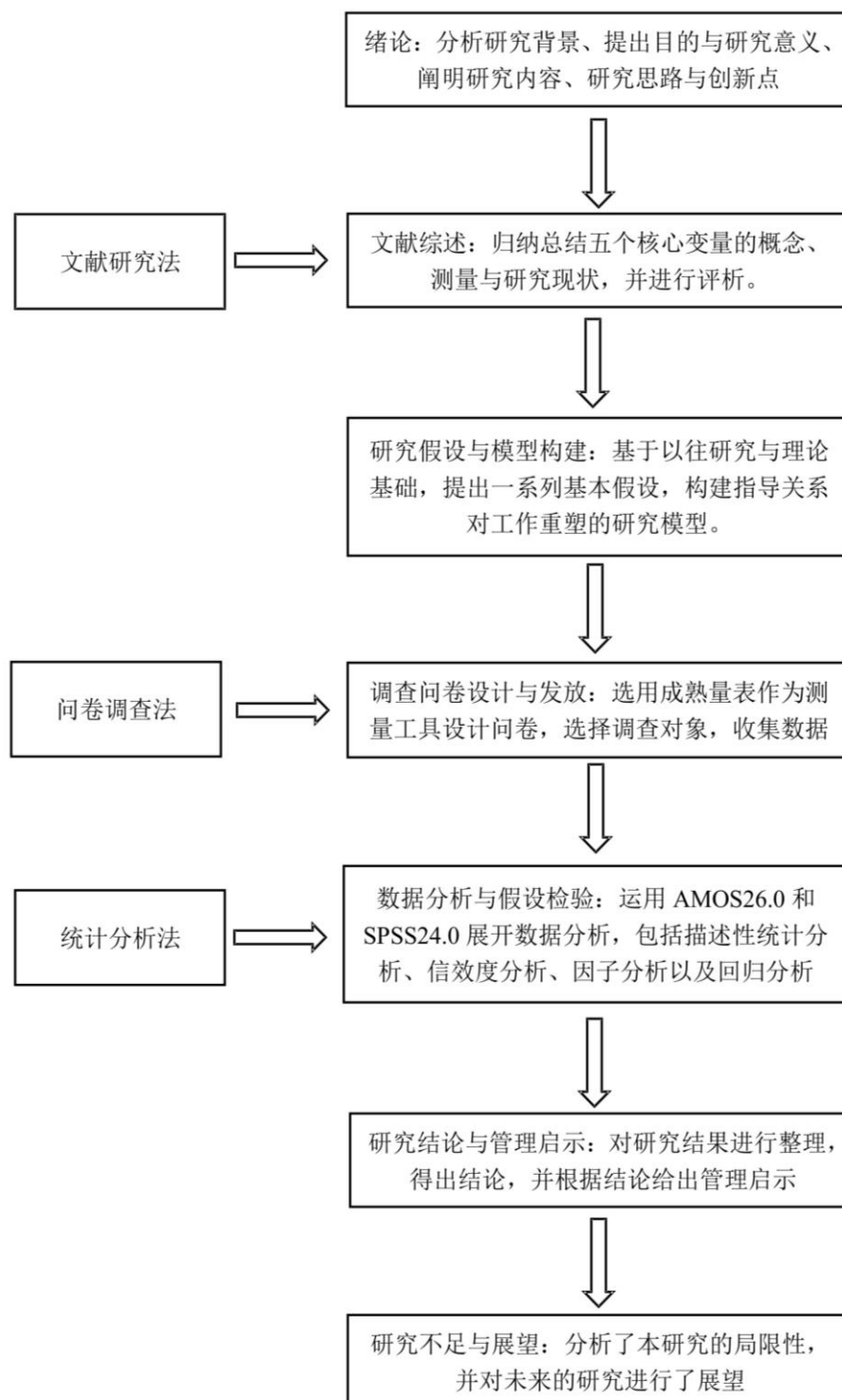


图 1.1 研究框架

## 1.5 研究方法

本研究主要采用了文献研究法、问卷调查法和统计分析法。

### (1) 文献研究法

主要利用国内外数据库平台，查阅指导关系、心理授权、心理依赖、工作重塑以及差错反感文化相关的国内外文献，明确核心变量的概念、维度和测量方法。在对相关文献资料进行阅读的基础上进行整理与分析，基于自我决定理论与权力依赖理论，提出研究假设。文献研究法有助于全面了解研究变量的概念、发展以及相关研究，有利于研究假设的提出以及研究模型的确立，为进一步的研究打下了坚实的基础。

### (2) 问卷调查法

以指导关系中被指导的一方作为调查对象，借鉴相关研究成果，采用国内外相对成熟的量表，经过翻译、回译、修改完善、试作答等过程，形成适用于中国本土情境的调查问卷，并对回收问卷进行筛选，删除无效样本后，形成最终样本，以最终样本为基础进行数据分析，从而验证相关假设。

### (3) 统计分析法

根据研究目的，对问卷调查获得的数据进行统计分析。使用 SPSS 24.0 和 AMOS 26.0 软件检验各量表的信度和效度，并进行描述性统计分析、共同方法偏差检验、相关分析以及回归分析，根据分析结果来评估研究假设的是否成立。

## 1.6 创新点

(1) 以往研究集中在指导关系对员工职业成功以及主动性方面的影响，缺乏其对员工工作重塑影响的研究，本研究探究指导关系对工作重塑的影响，丰富了指导关系的结果变量。

(2) 以往的研究重点关注了指导关系的诸多益处，忽略了指导关系的负面作用。本研究通过权力的视角探讨指导关系与员工工作重塑之间的中介机制，关注了指导关系的负面影响。

(3) 以往对于指导关系的边界条件的研究主要关注了个体层面的作用，对

于情境因素的关注较少，本研究探讨了差错反感文化与指导关系的交互作用，丰富了指导关系发挥作用的边界条件。



## 2 文献综述与理论基础

### 2.1 文献综述

#### 2.1.1 指导关系

##### (1) 指导关系的概念界定

Kram (1983) 指出指导关系是富有经验者以及缺乏经验者的长期、持续的演变关系, 导师通过教导、辅导、设立挑战性目标、角色示范以及咨询等方式, 为员工提供职业支持和心理支持。Kram 第一次正式界定指导关系的概念, 成为后来大量研究的理论基础。Scandura (1993) 将角色榜样这一功能从社会支持中独立开来, 认为指导关系具有职业支持、社会支持以及角色榜样三种功能。职业支持是指导师能帮助徒弟学习专业技能, 解决与工作有关的问题, 以提高徒弟工作专业性, 实现徒弟的职业目标; 社会支持功能指导师与徒弟形成友谊、尊重、认可等关系, 并帮助徒弟建立稳定的人际关系, 增强徒弟适应力; 角色榜样功能是指导师作为徒弟的行为榜样, 徒弟期望成为的像导师一样的人。Allen 等(2003) 认为指导关系是一种有效的组织管理方式, 资深员工通过提供指导、友谊等方式与资浅员工形成的支持性功能的一对一的关系, 这种关系能够激励员工为组织工作并执行工作任务。Van 等(2005) 认为, 处于在组织中拥有较高职位和影响力的导师, 不仅拥有先进的经验和知识, 而且能够通过自身专家性角色, 将知识及经验传递给徒弟, 在工作中给予徒弟指导、支持和建议。韩翼等(2013) 认为, 指导关系是一种互相交流、共享信息和资源的过程, 在这一过程中, 导师扮演了多种角色, 包括教练、赞助者、保护者、传递者、挑战性任务安排者、角色模范者、辅导者、建议者、友谊者、社会需求者以及父母的角色。

指导关系主要可以分为正式与非正式的指导关系。这两种指导形式对于指导者、被指导者以及组织三方都存在明显益处。正式的指导关系往往是由组织的人力资源部门指定与管理的; 非正式的指导关系则是由员工根据自身需要自发形成的, 这种指导关系没有组织正式的管理制度进行约束。有研究表明正式指导和非正式指导的有效性区别不大 (Eby et al., 2013)。本研究探讨的指导关系重点关注

指导关系的功能，包括正式的与非正式的指导关系，认为指导关系是由资深的员工作为指导者，资浅的一方作为被指导者，指导者为被指导者提供心理上与职业上的支持以及一定的角色模范功能。

### （2）指导关系的维度划分与测量

为了量化指导关系，许多学者开发了指导关系的量表。Noe（1988）开发了 29 个题项的量表，该量表有两个维度：职业支持和社会支持。之后，Dreher 等（1990）再次基础上进行精简，开发出 15 个题项的导师制指导关系量表。随后，Scandura 等（1993）将指导关系划分为包括职业支持、社会心理支持和角色榜样在内的三个维度，并开发了包含 15 个题项的量表。上述的测量指导关系的量表均从徒弟是视角出发，都为单项量表。其中 Noe 和 Scandura 的开发的量表的信效度较好的，并且这两种量表也使用最广泛的量表。本研究选取的是 Scandura 开发的量表。

### （3）指导关系的相关研究

指导关系对徒弟的影响：Allen 等（2005）研究发现指导关系对员工的上进心、工作满意度以及留在组织的意愿均具有正向作用。陈诚等（2015）研究发现，多水平的指导关系能够提升徒弟群体主观幸福感，有效地促进群体绩效的提高。Feeney 等（2008）发现导师的能够将自身的资源转化为徒弟的社会资本，能够帮助徒弟提高职业竞争力和帮助徒弟晋升，提高徒弟的工作满意度。曾颢等（2019）认为导师作为支持性关系，能够激发徒弟的自主性动机，使徒弟更倾向于采用自主、创新的工作方法，增强徒弟的内部动机，促进徒弟做出主动性行为。孙玺等（2013）认为师徒间的知识共享能够提升徒弟的综合素质，促进徒弟的组织公民行为。李进生等（2021）发现指导关系与徒弟创新绩效呈正相关关系，并且这一作用是通过心理可得性的中介作用产生的。

指导关系对导师的影响：在导师制指导关系中，不仅导师向徒弟传递知识，徒弟同时在向导师传递新知识和信息。在师徒双方的合作与信息沟通中，能够帮助导师获得启发、克服导师职业瓶颈，此外，徒弟的职业成功还能给导师带来荣誉感并获得组织的认可（曾颢等，2017）。Mao 等（2016）认为指导关系对导师的职业成功以及导师工作-家庭关系都具有积极作用，并且在这一过程中学习和个

人技能起到了中介作用。Chun 等（2012）研究发现，构建指导关系的导师会获得较高的幸福感和组织承诺。Ghosh 等（2012）指出导师在指导关系中会获得徒弟的尊重和认可，从而促进导师组织公民行为的发生。潘安成等（2020）认为指导关系能够促进导师与徒弟共同学习，能够使导师不断拓展自身知识边界，导师自身的经验与徒弟的新想法相结合能够使导师重新构建的经验方法，从而促进知识的创造性转化。

### 2.1.2 心理授权

#### （1）心理授权的概念界定

在组织行为学研究中，授权被广泛认为是指将权力下放到其他人手中。Conger 等（1988）首次将授权与社会心理学相结合，指出传统的结构授权忽视了员工对于授权的心理感知，他指出员工只有在感知到自己能够分享组织的部分资源支配权时，员工的态度与行为才会产生变化。因此，授权可以被视作一种内在激励和心理体验。基于此，学术界开始从微观角度出发来研究组织授权行为，将授权视为一种内在激励，注重员工个体的心理状态。在 Conger 的基础上，Thomas 等（1990）提出了出授权的认知模型，他们认为心理授权是个体通过对环境的主观评价产生的，是对工作的“个体主观体验综合体”，从而进一步对个体的工作行为造成影响。至此，心理授权的概念被正式提出。Spreitzer（1996）认为授权是一系列受实际工作环境影响产生的认知观念，反映了员工工作的积极态度，通过塑造自己的工作职责，最终影响自身的工作。这一概念得到了学者们的广泛认可。本研究认为心理授权是员工对授权的心理感知，通过对授权的感知，使员工感受到自己在组织中的角色和地位，并在得到肯定的基础上，更好的进行工作。

#### （2）心理授权的维度划分与测量

Conger 等（1988）指出授权作为一种动机概念，表现为个体自我效能感的变化过程，并将心理授权看作由自我效能感组成的单维度变量，但并未开发出相应的测量量表。Menon（2001）指出，心理授权是个体对自身在工作中的掌控感、胜任程度以及目标内化程度的综合性认知，包含自我效能、工作意义、自我决定

和影响力四个维度，并开发由 12 个题项组成的量表。其中自我效能是员工对自身能力的感知，体现了员工对自身处理事务技能的自信程度；工作意义反映了员工对自身工作价值的主观认知；自我决定体现了员工在工作中拥有的自主性的感受；影响力是指员工对于自身工作对组织的重要程度的感知。Spreitzer（1995）将心理授权分为工作意义、自我效能感、自我决定和影响力四个维度，并引用其他学者的研究成果，开发出 12 个题项组成的量表，其后许多学者验证了该量表的信度与效度。这一量表是心理授权的研究中应用最为广泛的量表。本研究采用的也是这一量表。

### （3）心理授权的相关研究

对心理授权前因变量的研究主要包括以下两方面：

**个体因素：**包括人口统计学因素与特质因素。Hancer 等（2003）研究发现女性的感知到的心理授权程度显著高于男性，而我国学者雷巧玲等（2009）的研究结论却刚好相反，得出男性的感知到的心理授权程度要高于女性。Solansky（2014）发现工作年限与受教育程度也是影响心理授权的因素，而且学历越高、工作年限越长，心理授权中的自我效能感维度就会越强。Baek-Kyoo（2016）等研究发现核心自我评价作为一种重要的个人特质，对心理授权有着显著的影响作用。

**情境因素：**郑晓明等（2016）发现互动公平能够影响员工的心理授权，从而对员工幸福感产生影响。马跃如等（2020）发现组织支持感对研发人员心理授权显著的正向影响。Seibert 等（2011）发现领导是影响员工心理授权的重要前因变量。研究发现，诸如变革型领导（Kim et al., 2017）、魅力型领导（Yang et al., 2016）、真实型领导（Zaabi et al., 2016）等领导类型都会对员工的心理授权水平产生显著影响。当员工体会到工作不安全感时，员工对工作的信心降低，对自身的影响力的感知降低，从而会降低员工的心理授权水平。（游浚等，2014）。

对心理授权结果变量的研究主要包括以下两方面：

**员工工作态度：**Khany 等（2016）研究证明了心理授权中工作意义维度对员工满意度有重要作用，且比其余的三个维度对员工满意度的影响效果更强。Avolio 等（2004）研究发现心理授权对员工的组织承诺有正向作用，员工感受到

自身被授权的水平越高，员工的组织的承诺程度就越高。雷巧玲等发现（2007）心理授权中工作自主性以及影响力两个维度与员工的感情承诺以及继续承诺均呈正相关关系。

员工工作行为：Li 等（2017）研究发现心理授权能够促进员工组织公民行为。颜爱民等（2017）发现心理授权程度越高，员工越会表现出亲社会性违规行为。陈国权（2017）等研究发现心理授权能够显著提高员工对于知识的学习能力。此外，高心理授权的员工有动机表现出更多的具有挑战性的行为，如创新行为（Sangar et al., 2014）、建言行为（孙瑜等，2015）和主动性行为（孙春玲等，2014）等。田启涛（2018）研究发现员工对心理授权的感知提高能够促进员工做出工作重塑行为，心理授权对任务重塑、关系重塑以及任务重塑具有促进作用。

### 2.1.3 心理依赖

#### （1）心理依赖的概念界定

这一概念首先来自于异常人格中的依赖型人格。Kets 等（1984）首次将依赖概念引入组织领域，他认为当一个人拥有更强大的能力和更多的资源时，他人会像支持和拥戴重要人物一般去支持和拥护这个人。Birtchnell（1988）指出一个依赖者渴望从他人身上得到认可和帮助，以弥补自身的缺点，并认可和欣赏他人的价值。Kark 等（2003）指出心理依赖是一种心理状态，表现为依赖者在认知和动机上离不开被依赖者的认同、引领和指导。Emerson（1962）将认为依赖者对依赖对象的依赖程度取决于其自身看重的资源在依赖对象手中的控制程度，也就是说，如果下属必须通过领导者提供的资源才能完成自身的工作目标，那么下属就可能会对领导者产生较高程度的依赖感。本研究认为心理依赖是指依赖者在工作场所中在认知以及动机方面离不开依赖对象的认同、指导和引领的一种心理状态。

#### （2）心理依赖的维度划分与测量

首次对心理依赖构念进行界定和测量的学者是 Kark（2000），他在博士论文中提出了 10 个题项，并通过实验验证了这些测量结果的信度和效度。后来 Kark 等（2003）等将心理依赖量表精简为 8 个题项。基于 Kark 的研究，Eisenbeiss

等(2013)人进一步拓展了对下属心理依赖的测量,并根据已有的领导理论研究,发展出一套更加完整的评价量表,它从认识和行为两种角度出发,共包含13个题项,该量表由5个维度构成。其中,前2个维度属于认知范畴,后3个维度属于动机范畴,该量表具备较高的信度。古银华等(2017)在中国情境下对 Eisenbeiss 等(2013)的量表进行了检验,并删除未通过信效度检验的题项,使用量表中代表认知成分的两个维度测量下属认知依赖,通过信效度检验的为4个题项;使用代表动机成分的3个维度测量下属动机依赖,通过信效度检验的为4个题项。古银华的量表在中国具有良好的适应性,本研究应用的就是这一量表。

### (3) 心理依赖的相关研究

通过文献的梳理与总结发现,当前心理依赖相关研究还处于起步阶段,研究集中在下属对领导的心理依赖。

在心理依赖的前因变量研究方面,主要集中在领导的作用: Popper 等(2003)认为领导风格是影响心理依赖的作用的重要因素,变革型领导和魅力型领导能够为下属提供指导以及有吸引力的愿景和角色示范等,会促使下属产生依赖感。古银华(2016)研究发现了包容型的领导风格与下属的依赖感的相关关系,指出包容型领导对下属的认知依赖有正向作用,对下属的动机依赖则有负向作用。古银华等(2017)发现主管信任会提高员工对主管的认同并增强员工在感知、记忆、想象、思维等方面中对主管的依赖。郭亿馨等(2018)发现责任型领导的有效性决定了他必须具备掌握行业的专业技能和准确信息的能力,以确保组织能够持续发展,使其更容易被下属崇拜和依赖。

在心理依赖的结果变量研究方面,主要集中在其对员工的影响: Eisenbeiss 等(2013)发现变革型领导能够提高下属的创造力,但也会导致他们的依赖性增加,进而降低他们的创造力。郭亿馨等(2018)研究指出当下属对上级处于较高的依赖性水平时,就会抑制下属提出与上级不同的观点,就可能会抑制下属的角色外行为,因此对组织公民行为有显著的负向影响。古银华等(2017)发现下属对领导者的过度依赖可能会导致他们不加思考地接受领导者的观点,并且在领导不在场时,他们可能会因缺乏指导而降低工作效率,甚至无从下手。这种情况会导致员工的工作绩效下降。杨春江等(2022)发现权力依赖是影响员工在遭遇辱

虐管理后进行情绪调试和压力管理的重要因素,相较于低权力依赖的员工,权力依赖程度较高的员工更倾向于将希望寄托在上级身上,因此在经历辱虐管理后会产生更强烈的愤怒反应。

## 2.1.4 工作重塑

### (1) 工作重塑的概念界定

Kulik 等(1987)最早提出了工作再设计的概念,他们指出,有别于传统的自上而下的工作设计,个体出于自身的高需求,根据自身的偏好与能力,主动地对自身的工作职责进行再设计,通过工作再设计重塑自身工作任务、工作认知以及关系边界,以实现自身与工作的更好匹配。Wrzesniewski 等(2001)规范了工作重塑的定义,他们指出,员工改变自身的工作边界,通过改变自己的角色(身份),从而提高自身工作意义、实现工作角色认同。Tims 等(2010)以工作需求-资源模型为基础,认为工作重塑是员工自发改变工作领域中的工作要求与工作资源,使工作更加匹配自己的能力与偏好。综合以往学者的定义,本研究认为工作重塑是个体为满足自身内在需要,自发地通过工作再设计的方式实现工作与自身匹配的主动行为。

### (2) 工作重塑的维度划分与测量

Leana 等(2009)在前人研究的基础上,进一步开发出测量工作重塑的量表,该量表包含 6 个题项,其中,测量任务重塑的题项偏多。后来的学者 Gavin 等(2014)基于他们的构想开发出工作重塑的量表,该量表有三个维度,分别是任务重塑、认知重塑和关系重塑,每个维度都有 5 个题项,共 15 个题项。问卷由于内容较为完善以及良好的信效度,目前受到了国内外广泛的应用。而后, Tims 等(2012)从资源模型的视角出发,将工作重塑划分为四个维度,包括增加结构性工作资源、减少阻碍性工作要求、增加社会性资源和增加挑战性工作要求,并对此开发了 21 题项的量表。Gavin 开发的量表具有较好的信效度,本研究应用的是 Gavin 这一量表。

### (3) 工作重塑的相关研究

对工作重塑的前因变量的研究主要包括以下两方面:

个体因素：Niessen 等（2016）研究发现，个体可能会为了满足自身对工作的控制感、自身积极形象的保持以及与他人建立联系三种需求，从而进行工作重塑。Miragli 等（2017）研究发现自我效能感作为一种个体对自身工作能力的信念，能够激发个体积极地进行工作重塑。Rogala 等（2019）研究发现当人们感知到自身对工作各方面的掌控能力，就可能会激发工作重塑行为。陈建安等（2020）发现成就动机和一致性文化均对促进型重塑行为（即增加关系性资源、增加结构性资源、增加挑战性要求）产生促进作用，但无法抑制防御型重塑行为（即减少阻碍性要求）的发生。

情境因素：Leana 等（2009）研究发现员工与同事的工作任务相互依赖性处于较高程度时，员工为了实现与同事的共同目标，就会倾向于通过与同事合作的方式做出工作重塑行为。Hetland 等（2018）研究发现变革型领导会对员工展示愿景，激励员工，增强员工信念感，这时员工为了维持自身形象、满足领导期望更愿意做出工作重塑行为。刘云等（2019）研而究指出挑战性压力会促进员工的工作重塑，而阻碍性压力会抑制员工的工作重塑。胡恩华等（2022）研究发现人力资源管理实践和工会实践耦合能够对工作重塑起到促进作用，且这一过程是通过员工的理性认知以及情感冲动双重驱动机制发生的。倪旭东等（2022）发现不同的领导风格与工作重塑的关系不尽相同，其中，服务型领导、真实型领导、道德型领导等领导风格与工作重塑均呈显著正相关，威权型领导则与工作重塑则呈显著负相关关系。

### 2.1.5 差错反感文化

#### （1）差错反感文化的概念界定

Van Dyck（2005）指出差错指由于个人缺少必要的知识、能力或者缺少有效的反馈做出的偏离组织的期望结果的无意识不当工作行为。差错对组织而言有的时候造成消极影响，有的时候也可能产生积极作用。根据不同的组织采用的立场、原则和方法的不同，将组织对待差错的处理风格分为了两种：差错管理文化和差错反感文化。差错管理文化是一种积极应对差错的组织文化，它旨在建立一个完善的规范和做法，以确保组织成员能够有效地认识和处理差错，并且能够有效地



应对可能带来的风险，包括但不限于：对差错主观上的认知、差错在组织成员之间的沟通方式、承担差错的潜在风险的能力以及对差错的反感程度。差错管理的目的在于减少差错造成的消极影响，促进差错的积极作用。在组织实践中，差错带来的积极作用并不明显，带来的消极影响往往较大。因此，组织为了避免差错的消极影响，容易形成差错防范策略。采用差错防范策略的组织一般不允许员工在工作中出现差错并且惩罚出差错的员工，这种防范策略久而久之会在组织中形成一种差错反感文化，这不利于员工的积极行为，会给组织带来不利影响（杜鹏程等，2015）。

国内外对差错反感文化的研究比较少。Van Dyck 等（2005）认为差错反感文化反映了员工对于组织处理差错的反感程度的感知，这种反感会使得员工害怕犯错，从而更加谨慎避免犯错或者隐藏自身的差错以避免受到组织惩罚。李万明等（2016）在总结以往研究经验的基础上，从个体层面出发，将差错反感文化定义为个体对组织内差错文化的消极感知，即员工在面对差错时会采取一种掩盖的态度来逃避惩罚。杜鹏程等（2019）指出差错反感文化是以短期利益为导向的，不利于组织的发展，是一种保守且负面的组织文化。综合以上学者的研究成果，本研究将差错反感文化定义为员工对于组织在处理差错的反感程度的共同感知。

### （2）差错反感文化的维度划分与测量

目前针对差错反感文化的测量不多，主要存在两种：一种是 Van Dyck 等（2005）开发的 11 题项的量表，该量表在西方应用广泛，具有较好信效度。另一种是我国学者杜鹏程等（2015）开发的 7 个题项的量表，这一量表是在 Van Dyck 等（2005）开发的量表的基础上，根据中国情景的适用性改编的。该量表是单维的结构且受到国内学者认可，且该量表被证明在中国具有良好的信度和效度，本研究采用的就是这一量表。

### （3）差错反感文化的相关研究

国内外学者主要研究了差错反感文化对员工心理与行为的影响。

对员工行为的影响：Fruhen 等（2014）研究指出差错反感文化会对员工的创新效能感产生负面作用，从而抑制员工组织公民行为的产生。李君悦等（2016）发现在低差错反感文化的组织中，工作自主性对建言行为的正向影响更加显著；

而差错反感文化的组织中，工作自主性对建言行为的正向影响则会减弱。杜鹏程等（2017）发现员工感知到的差错反感文化会对员工的双元绩效产生负向作用，感知到的差错反感文化会降低组织认同和组织支持感，从而降低员工的双元绩效。

对员工心理的影响：杜鹏程等（2019）发现差错反感文化会造成与新生代员工的价值观的冲突，从而减少新生代员工在组织中的嵌入感，新生代员工产生离职意愿。李兰等（2020）研究指出高差错反感文化感知的员工与同事相互之间的默契和信赖会更加强烈，并且高差错反感文化感知的员工会更加关注上下级默契传递的信息，从而对上级产生更强烈的信任。杜鹏程等（2017）发现员工处于高差错反感文化感知时，对出差错的担心以及差错可能带来的惩罚等负面影响会导致他们对组织的支持感大幅度降低。

### 2.1.6 研究述评

通过整理对核心变量的概念进行界定、测量量表以及结果变量进行系统化整理，本研究发现，指导关系国外相关研究比较成熟，国内的研究则起步比较晚，需要进一步完善。以往研究发现了指导关系对员工的诸多益处，但主要集中在指导关系对员工主动行为的积极作用，包括主动性行为、创新行为等，工作重塑作为一种重要的员工主动行为，指导关系对员工工作重塑的相关研究还有待考察。

以往研究对于指导关系的视角集中在社会认同、社会学习等视角，通过动机视角研究指导关系的较少。以往研究发现了心理授权作为中介路径存在于各种情景因素与员工行为表现之间，组织支持与优秀的领导风格能够提高员工的心理授权，并且心理授权也被发现能够促进员工进行工作重塑。基于自我决定理论，本研究探究了心理授权在导师制指导关系与工作重塑之间的中介作用。

心理依赖的研究尚处于起步阶段，相关研究还不够完善具有一定的探索空间。以往研究发现由于领导者更为强大会导致下属的依赖，心理依赖作为中介路径存在于领导与下属之间，并会对下属积极性产生负面影响。导师在地位以及权力能力等方面往往优于徒弟，徒弟可能会对导师产生依赖心理。基于权力依赖理

论，本研究探讨了心理依赖在导师制指导关系与工作重塑之间的中介作用。

以往对于差错反感文化的研究发现了其对体层面的影响，包括对于员工心理与行为方面的作用，并且发现了会抑制员工的主动行为，如建言行为、创新行为等。此外，差错反感文化作为调节变量的研究开展的不多，因此可以讨论差错反感文化的调节作用，进一步丰富差错反感文化作为调节变量的研究。

## 2.2 自我决定理论

依据不同外在动机类型的自主性程度，Ryan 等（2017）提出两种截然不同的动机：自主性动机和控制性动机。自主动机是指从事活动时具有充分的意愿感、意志感和选择感的动机，受控制动机是指从事活动时具有被外部条件或内部心理强迫或控制感的动机。自我决定理论认为个体具有自主、胜任和关系三种基本心理需求，三种基本心理需求的满足能够增强内部动机，促进外部动机的内化，保障个体的心理健康。“自主需求”指个体感受到依据自身意愿选择自身所从事活动的心理自由感；“能力需求”指个体对自己所处环境的掌控力和自身能力发展的控制感；“关系需求”指个体与他人建立联系，感受到爱和他心他人以及被爱和被关心的体验。当外在环境满足个体的自主、能力和关系这三种基本心理需求时，个体就会在工作中的感受到意愿感和选择感，就会增强或保持自主性动机，此时个体就会产生质量更高、更为持久并且更有效的行为结果，还能够改善个体的身心健康；反之，当个体的自主、胜任和关系三种基本心理需求的满足受到阻碍，个体在工作中就会感受到较高程度的被控制感，这时就会增强的控制性动机或使个体表现出无动机，此时个体更倾向于关注外在的结果，就会对自主的行为结果产生负面作用。

## 2.3 权力依赖理论

权力依赖理论由 Emerson（1962）提出，他指出社会关系通常意味着行为者之间的相互依赖关系。行为者可以是一个人，也可以是团体。如果 A 渴望通过由 B 的适当行动来促进其目标或满足的实现，那么 A 依赖于 B。由于相互依赖，

各方在一定程度上都会影响或者控制对方的行为。同时，这些相互依赖的关系意味着，在某种程度上，每一方都能够给予或拒绝、促进或阻碍另一方的满足。因此，控制或影响他人的权力存在于对他人所重视的事物的控制中。A-B 关系中 A 的权力等于 B 对 A 的依赖。如果 A 和 B 彼此相等地依赖，则 A-B 关系被称为权力平衡。关系的权力失衡是两个行为者的权力/依赖之间的差异。如果 A 的依赖性小于 B，则该关系被称为权力不平衡，并且 A 的权力优势等于其依赖性之间的差异。如果权力是平衡的，交换关系中的两个参与者都有同等的潜力相互影响，行为交换也应该是平衡的，即每个人都应该同样地从交易中获得他或她所看重的利益。然而，在一种权力不平衡的关系中，更强大的行为者具有结构性优势，可以用来将交换分配向他或她自己有利的方向转移。

## 3 研究假设与理论模型

### 3.1 研究假设

#### 3.1.1 指导关系与工作重塑

工作重塑涉及一个自我主动的过程，它总是在没有管理层参与的情况下进行（Wrzesniewski et al., 2001）。这可能是有风险的，甚至是有威胁的，只有在获得支持条件的情况下，员工才会主动安排工作。指导关系作为支持性的工作资源，已被验证了对徒弟的内在及外在两方面的积极影响，内在影响包括学习动机、创造力、工作满意度、自我效能感、自我实现、组织承诺等，外在包括职业成功、工作绩效等。指导关系是否也能影响员工的工作重塑，需要进一步探讨。

首先，工作重塑行为是知识的载体（Bartol et al., 2002）。导师将其掌握的与工作相关的经验和信息等通过言传身教传递给徒弟，让徒弟获得知识与信息，增加徒弟认知资源，有助于促进徒弟产生新颖的想法，做出工作重塑行为。其次，导师为徒弟提供咨询、友谊、支持和信任等心理资源，能够让徒弟体会到归属感，有利于徒弟将组织价值观进行内化，此时徒弟就会表现出主动行为以促进组织目标更好的完成。最后，导师指导具有角色榜样功能，导师是新员工的学习对象，导师的工作态度、工作方法以及待人接物的方式都会对徒弟的发展产生深刻的影响。已有研究发现，导师的工作重塑行为能够通过角色榜样感染徒弟，使徒弟也表现出工作重塑行为（辛迅，2017）。当导师做出工作再设计的行为时，在师徒互动中，徒弟会受到导师潜移默化的影响，从而也表现出工作再设计的行为（于维娜等，2019）。当徒弟感知到来自导师的支持，就会激发出较高水平的内在动机，促使徒弟做出积极改善工作的行为。综上所述，提出以下假设：

H1：指导关系对员工工作重塑有显著的正向影响。

### 3.1.2 指导关系与心理授权

根据以往研究,领导的支持与信任能够显著影响员工的心理授权(Spreitzer, 2007)。指导关系作为一种支持性因素,能够对心理授权的不同维度起到促进作用:首先,导师为徒弟提供了工作所需的知识与技术、满足徒弟心理需求,有利于激发徒弟的自主性动机,提升其学习与创新能力等,从而提升徒弟的职业胜任力(陈小平等, 2018),从而使员工获得成就感,让员工感受到工作的意义。其次,导师还在咨询、接纳、认可、友谊等方面提供帮助,帮助徒弟获得良好的人际关系,树立自信心,激发徒弟的自我效能感。研究表明,徒弟在指导关系中感受到的职业支持、社会支持以及指导过程中的互动都会对徒弟自我效能感产生正面作用(Smith-Jentsch et al., 2008)。再次,导师通常会提供挑战性任务以及技能发展机会给徒弟,鼓励徒弟参与工作中的决策,这些会提高徒弟在工作环境中自主性的感知(Seibert et al., 2004)。最后,导师为员工提供有挑战的任务,提高员工的工作能力,并给予员工支持和鼓励,能够提高员工的自信和对工作影响力的感知(隋杨等, 2012)。指导关系能够构筑一种自主、信任和充满归属的组织氛围,通过满足心理授权的四个维度,即工作意义、自我效能感、自我决定、影响力,提高员工的心理授权水平。综上所述,提出以下假设:

H2: 指导关系对员工心理授权有显著的正向影响。

### 3.1.3 心理授权与工作重塑

心理授权的四个维度对员工的工作重塑具有促进作用:一工作意义让员工感受到自身工作是有价值的,这种认知能够提高员工的工作热情,提高员工的责任感,促进员工更加投入工作,为完成工作目标不断地改进和完善自己的工作内容(Ghadi et al., 2013)。二员工对自我能力的感知和信心使得他们愿意承担参与主动行为的心理风险(Parker et al., 2010),从而表现出更多的主动行为。此外,有研究发现工作效能感是工作重塑的重要前提(Niessen et al., 2016)。三自主性能够让员工对自身工作角色体会到掌控感,从而乐于主动地参与组织的决策制定。当个体感知到高自主性时,他们会发展出一种对于工作的掌控感,意识到自己与

工作结果是息息相关的,增加自主性意味着给予个人更多的自由来决定他们的工作程序和安排他们的任务。此外,工作自主性会使人更容易接受改变,增强对变革的开放性(Griffin et al., 2007)。四影响力满足了员工的权力需要,让员工感受到自身工作的重要性,能够促进员工热情地投入工作从而表现出积极行为。总的来讲,心理授权感知程度高的员工认为自己有能力且有动力去改变自身工作,他们更倾向于以一种主动的方式进行工作,从而会表现出工作重塑行为。综上所述,提出以下假设:

H3: 心理授权对工作重塑有显著的正向影响。

### 3.1.4 心理授权的中介作用

根据自我决定理论(Ryan et al., 2017),当外部环境能够满足员工的三种基本心理需求,就会影响员工的动机,促使员工产生积极的行为。指导关系能够满足员工的需求,从而使员工做出工作重塑行为。在这一过程中,是通过改变员工的心理状态作用的,这一具体的表现就是使员工感受到心理授权。心理授权是个体心理需求得到满足的重要表现(马跃如等, 2020)。

导师通过工作指导、分享经验及布置具有挑战性的工作等,可以帮助徒弟在工作中迅速提高工作胜任能力(徐洁等, 2015),满足徒弟的能力需要;导师通过社会心理的支持为徒弟提供安全的环境,使徒弟在工作中和生活中与导师保持愉悦的、良好的关系(Eby et al., 2013),使员工更快的融入组织,进员工组织社会化(Allen et al., 2005),满足徒弟的关系需要;导师通过为徒弟树立榜样与角色示范,能够促进徒弟自主需要的满足(曾颢等, 2019)。因此,指导关系能够满足员工自主、能力和关系的需求,使员工感受到心理授权。自主、能力和关系的需求的满足意味着员工可以依据自身实际情况合理地安排工作,这在一定程度上为员工工作重塑提供了条件。当三种基本心理需求得到满足,员工就会增强内部动机,积极主动来对待工作,把工作当成自我价值实现的重要途径,自发地投入到工作再设计中以更好的实现工作目标。结合假设 H2 和 H3,本研究认为,指导关系能够有效提升员工的心理授权,进而对员工的工作重塑产生显著的正向影响。综上所述,提出以下假设:

H4: 心理授权在指导关系和工作重塑间起中介作用。

### 3.1.5 指导关系与心理依赖

指导者在组织中是资深员工，他们的职位与经验都优于被指导者，他们往往是具有一定权威的领导者；被指导者在组织中是资浅员工，大多数是具有一定潜力的新员工，被指导者的职位与工作经验都较低（杨英等，2006）。在许多企业中，导师大多数由徒弟的领导担任。心理依赖源于行为者之间的资源的差异，有研究表明由于领导者拥有的资源比下属多，下属可能会为了有价值的资源对领导者产生依赖心理（古银华等，2017）。导师能够为徒弟提供资源，给予工作上的帮助和心理上的支持，由于他们的等级地位和权力，能够给徒弟提供有吸引力的资本，有利于徒弟的职业发展。因此，徒弟的职业发展在一定程度上离不开导师的指导。此外，导师在能力、地位等方面都优于徒弟。已有研究发现如果领导比下属更强大、更能干，下属就会像支持和拥护其父母或者其他重要人物一样地支持和拥护领导（Kets et al., 1984）。此外，对领导者的高度信任和认同会在一定程度上会导致员工的依赖心理（古银华，2016）。可见，指导关系会增强徒弟对导师的认同和崇拜，进从而进一步增强徒弟在认知方面以及动机方面对导师的依赖。综上所述，提出以下假设：

H5: 指导关系对心理依赖有显著的正向影响。

### 3.1.6 心理依赖与工作重塑

以往传统的工作设计关注的是管理人员的制定与员工的被动接纳，而工作重塑则强调了员工的主体性，要求员工发挥自身的创造性和积极性，参与到工作设计中来，调整自身的工作边界（Grant et al., 2008）。然而，过度依赖心理因素会削弱雇员的自主性、兴趣和创造力（Eisenbeiss et al., 2013）。因此，这将限制员工做出工作重塑行为。具体从以下三方面展开：

首先，从认知的角度看，强烈崇拜和依赖可能使徒弟不加批判地认可导师的想法，采用导师常用的思维模式和工作方法进行工作，徒弟不愿意提出不同观点，



限制了徒弟新的思路的产生,但工作重塑需要徒弟自发的改变工作设计。其次当导师缺位时,徒弟将因为得不到指导而降低工作效率甚至无所适从,徒弟可能会失去方向感,将会降低工作动力,减少主动行为。最后,基于工作动机依赖,依赖会使依赖者寻求被依赖者的表扬和认可(Conger et al., 2000),他们不会公开发表可能导致疏远和批评观点(Eisenbeiss et al., 2013),这也可能会抑制工作重塑行为的发生。综上所述,提出以下假设:

H6: 心理依赖对工作重塑有显著的负向影响。

### 3.1.7 心理依赖的中介作用

根据 Emerson (1962) 提出的权力依赖理论,一个人的依赖与他们的权力成反比。在以权力不平衡为特征的关系中,每个行为者对另一方的依赖程度随着另一方提供的资源的价值而增加,依赖更大、权力更少的行为者则在满足自身利益的行事的能力受到限制(Molm, 1988)。这是由于与权力较小的人相比,更有权力的人更自由地采取目标导向的行动,权力会引发了行为上的去抑制(Tepper et al., 2009)。导师与徒弟的互动过程中,相较于徒弟来说,导师具有更大的权力,拥有更多的资源,能够为徒弟提供工作上以及心理上有价值的资源,此时,徒弟很可能对导师产生依赖,并且随着导师提供资源价值的增加,这种依赖会加强。与权力较小的人相比,权力较大的人更有可能以符合期望的最终状态的方式行事(Galinsky et al., 2003)。面对权力更大的导师,作为权力较小、依赖较大的徒弟,其自身的能动性也会受到限制,即使想要主动改善工作设计,但是对导师的依赖以及自身权力的缺乏,也会限制他们这样做的能力。结合假设 H5 和 H6, 本研究认为,指导关系能够提升员工的心理依赖,进而对员工的工作重塑行为产生显著的负向影响。综上所述,提出以下假设:

H7: 心理依赖在指导关系和工作重塑间起中介作用。

### 3.1.8 差错反感文化的负调节作用

差错反感文化作为一种消极的组织文化,已被证实对员工有负向影响。受差错反感文化影响,员工在心理上通常害怕、畏惧差错发生且在差错发生后常有自责、不自信的心态,同时员工也对其他人的差错有厌恶情绪(Van Dyck, 2009)。高差错反感文化会担心犯错受到惩罚,差错通常会被归因为犯错者的能力问题,这会降低员工的自我效能感以及组织自尊(尹奎等, 2016)。即使导师给员工提供自主性的工作机会,但对犯错的恐惧会给员工心理带来负面影响,让员工感到压力,员工为了防止犯错避免尝试新事物,从而规避冒险行为带来的潜在风险(李君锐等, 2016);外在的限制降低了员工自主性与影响力,不利于员工的自我效能感与感受到工作的意义,削弱了指导关系的支持作用。由于外在环境的限制使得上级给予的工作要素无法被员工充分利用。因此,即使导师为员工提供了心理授权的条件,但是员工仍然很难感受到被授权,低差错反感文化对员工犯错的接受程度更高,员工将感受到更大的自主,能够勇于表现自我,在组织中能够获得成就感,提高心理授权水平。组织为员工提供高程度的工作自主性,这反映了组织对员工的高度信任,这种自主的环境能够加强员工体会到工作的意义与自我效能感。互相沟通、共同学习的积极的差错管理氛围,能够促进信息资源共享和组织学习,并提高员工的授权感知(朱颖俊等, 2014)。综上,提出以下假设:

**H8:** 差错反感文化负向调节指导关系与心理授权的关系。

在假设 H4 和假设 H8 的提出过程中,本研究推导了心理授权在指导关系与工作重塑间的中介作用以及差错反感文化在指导关系与心理授权间的调节作用,基于以上推导,本研究进一步提出差错反感文化能够负向调节指导关系→心理授权→工作重塑这一间接效应。差错反感文化会降低指导关系对员工的心理授权水平的正向影响,从而降低对员工的工作重塑行为的正向作用。在高差错反感文化的组织中,指导关系→心理授权→工作重塑之间的间接效应会减弱。在低差错反感文化组织中,指导关系→心理授权→工作重塑之间的间接效应会增强。综上,提出如下假设:

**H9:** 差错反感文化负向调节心理授权的中介作用。

### 3.1.9 差错反感文化的正调节作用

依据权力依赖理论，当个体开展工作时依赖某些资源，且这些资源难以从其他渠道获取时，那么就会对拥有这些资源的个体产生较高的依赖水平（Emerson, 1962）。在高差错反感文化的组织中，导师对知识转移的作用，能够增强徒弟的认知程度，促进徒弟自身的能力建设，能够降低其犯错的概率（曾颢等，2019）。由于组织中缺乏学习分享的氛围，学习的机会更少，导致员工难以在组织中获得这些有价值的资源。此时导师提供的指导关系作为支持性资源，会变得更加稀缺，因此加重员工对于这一行为的依赖将会加重。此外，在差错反感的组织中，员工犯错不被允许，员工需要提升自身的能力，减少错误，员工会产生较大的心理压力（尹奎等，2016），这时导师的指导与支持会更加重要，缺乏指导的员工的工作开展难度会大幅增加，员工对导师的认可与需要也会增加，这也导致指导关系作为支持性资源的重要性进一步提高，使员工对导师产生更强的心理依赖。当组织中的差错反感文化的水平较低时，就会形成开放、包容的差错管理文化，能够引领员工形成积极的差错取向，促进犯错员工在差错中学习思考，从而提升员工的创新性思维（马璐等，2019）。在低差错反感文化的组织中，员工能够正确的面对差错，不仅学习与思考差错，还会积极地同他人沟通，分享知识，共同学习（尹奎等，2016）。员工可以在差错的学习以及知识共享中获取成长与进步。此时，员工在组织中可以获得学习机会，勇于试错，组织提供给员工的可获得资源增加，员工获得资源的途径增加，员工不必依靠导师才能获得资源，他们对导师心理上的联系与依赖的程度会减弱。综上，提出以下假设：

**H10：** 差错反感文化正向调节指导关系与心理依赖的关系。

在假设 H7 和假设 H10 的提出过程中，本研究推导了心理依赖在指导关系与工作重塑间的中介作用以及差错反感文化在指导关系与心理依赖间的调节作用，基于以上推导，本研究进一步提出差错反感文化能够正向调节指导关系→心理依赖→工作重塑这一间接效应。差错反感文化会加强指导关系对员工的心理依赖水平的正向影响，从而加强对员工的工作重塑行为的负向作用。在高差错反感文化

的组织中，指导关系→心理依赖→工作重塑之间的间接关系会增强。在低差错反感文化的组织中，指导关系→心理依赖→工作重塑之间的间接关系会减弱。

H11：差错反感文化正向调节心理依赖的中介作用。

### 3.2 理论模型

导师制指导关系在现代组织组织中得到了广泛应用,以往学者发现了其对员工主动性的促进作用。本研究在以往文献的基础上,构建了导师制指导关系对员工工作重塑的理论模型。本研究通过对文献的梳理与推导,提出指导关系会对员工工作重塑行为产生正向作用。根据自我决定理论,指导关系能够使员工在心理上感受到授权,从而促进员工的主动性,使员工表现出工作重塑行为,即指导关系能够通过满足员工的心理需求,正向影响员工心理授权,并通过心理授权正向影响员工的工作重塑行为。差错反感文化则会对员工的心理需求的满足造成损害,使员工在指导关系中较少的感受到心理授权,即差错反感文化会负向调节指导关系对心理授权的正向作用,并通过这进一步影响心理授权的中介效应。以往研究重点关注了指导关系的诸多好处,但其存在的弊端尚待探索。根据权力依赖理论,指导关系会使员工对导师产生心理依赖,从而抑制员工的主动性,减少员工的工作重塑行为。即指导关系会正向影响员工的心理依赖,并通过心理依赖负向影响员工的工作重塑行为。差错反感文化会对减少员工的学习机会,员工获取资源的途径会更加依赖于指导关系,因此会加重员工在指导关系中的心理依赖,即差错反感文化正向调节指导关系对心理依赖的正向作用,并通过这进一步影响心理依赖的中介效应。综合上述所有研究假设,绘制如下模型图:

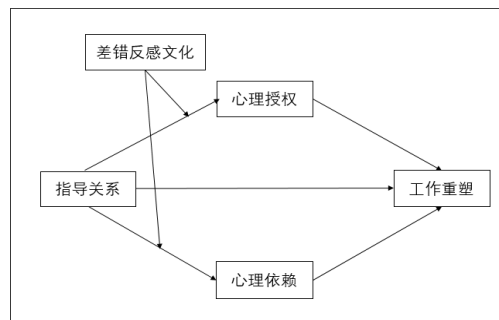


图 3.1 研究模型

## 4 实证研究

### 4.1 测量工具与问卷设计

在本研究中，主要包括导师指导、心理授权、心理依赖、工作重塑和差错反感文化 5 个变量，采用国内外具有较高的信效度、被学者们广泛应用的成熟量表。为了确保量表在中国情境下的准确性，采用双向翻译来加强量表解释的准确率。

**指导关系：**选取的是 Scandura 等开发的量表，分为职业支持、社会支持、角色榜样三个维度，共 15 个题项，职业支持 6 个题项，社会支持 5 个题项，角色榜样 4 个题项，该量表在中国情境下应用广泛且具有较好的信效度。

**心理授权：**选取 Spreitzer 等开发的量表，分为工作意义，自我效能感，自我决定和影响力四个维度，由 12 个题项组成，每个维度 3 个题项。许多学者验证了该授权量表的信度和效度。

**心理依赖：**选取古银华等修订的量表，古银华等对 Eisenbeiss 等的量表在中国的适用性进行检验，删除了未通过信效度检验的题项，保留了 8 个题项，分为认知依赖和动机依赖两个维度。每个维度通过信效度检验的为 4 个题项，在中国具有良好适用性。

**工作重塑：**选取的 Gavin 等编制的量表，该量表共包含 15 个题项。将工作重塑分为三个维度，分别是任务重塑、认知重塑和关系重塑，每个维度都有 5 个题项，问卷由于内容较为完善以及良好的信效度，目前受到了国内外广泛的应用。

**差错反感文化：**采用的杜鹏程等（2015）在 Van Dyck 的 11 个题项量表基础上，根据中国情境进行改编后的 7 个题项量表，在中国具有良好的适应性，也是中国情境下应用最广泛的量表。

以上五个变量均采用李克特五点量表，由“1”到“5”分别表示从“非常不同意”到“非常同意”，即“1=非常不同意”、“2=比较不同意”、“3=不确定”、“4=比较同意”、“5=非常同意”。

**控制变量：**以往研究表明，员工的人口统计学变量也会对员工的工作重塑产生一定程度的影响。因此，本研究选取员工的性别、年龄、学历、婚姻状况、工作年限作为控制变量。其中，“1”和“2”分别表示性别为男性与女性；“1-4”分别表

示年龄为 25 岁以下、25-30 岁、31-35 岁、35 岁以上；“1”-“4”分别表示学历为高中及以下、专科、本科、硕士及以上；“1”和“2”分别表示已婚与未婚；“1”-“4”分别表示工作年限为 1 年以下、1-3 年、4-6 年、6 年以上。

## 4.2 研究样本

### 4.2.1 样本基本特征

Haggard 等（2011）指出，指导关系的测量有两种方式。第一种是告知被测试者关于导师的定义，并询问其否有或曾经有导师，这一方法是测量导师的存在性；第二种是让被测试者填写关于指导关系的测量量表，并附上导师的定义，这一方法关注的是指导关系功能的获得。本研究所涉及的指导关系是一种广义的指导关系，包括所有具有职业支持、社会支持以及角色模范功能的指导关系，包括正式的指导关系和非正式的指导关系。本研究调查对象集中在河北地区的组织，由于徒弟一般是组织中的资浅者，因此调查对象面向基层员工、技术类人员以及工人。本研究通过调查问卷的形式获取数据，所有题项均由员工自我报告。在调查问卷中阐述了导师与徒弟的含义，使调查对象对指导关系有明确认知，并询问员工是否有组织指定的或者自发组合的导师，回答有的则进一步完成调查问卷。本次调研共发放问卷 450 份，剔除无效问卷，共回收有效问卷 403 份，有效问卷回收率为 89.556%。在本次调查对象中，有效样本构成情况如表 4.1 所示：性别方面，男性员工 210 名，占 52.109%；女性员工 193 名，占 47.891%；年龄方面，25 岁以下的员工 100 名，占 24.814%；25-30 岁的员工 215 名，占 53.350%；31-35 岁的员工 64 名，占 15.881%；35 岁以上的员工 24 名，占 5.955%。学历方面，高中及以下的员工 45 名，占 11.166%；专科的员工 166 名，占 41.191%；本科的员工 153 名，占 37.965%；硕士及以上的员工 39 名，占 9.677%。婚姻状况方面，已婚的员工 225 名，占 55.831%；未婚的员工 178 名，占 44.169%。工作年限方面，1 年以下的员工 84 名，占 20.844%；1-3 年的员工 159 名，占 39.454%；4-6 年的员工 116 名，占 28.784%；6 年以上员工 44 名，占 10.918%。

表 4.1 样本描述性统计分析

变量	题项	频数	占比
性别	男	210	52.109%
	女	193	47.891%
年龄	25岁以下	100	24.814%
	25-30岁	215	53.350%
	31-35岁	64	15.881%
	35岁以上	24	5.955%
学历	高中及以下	45	11.166%
	专科	166	41.191%
	本科	153	37.965%
婚姻状况	研究生及以上	39	9.677%
	已婚	225	55.831%
	未婚	178	44.169%
工作年限	1年以下	84	20.844%
	1-3年	159	39.454%
	4-6年	116	28.784%
	6年以上	44	10.918%

#### 4.2.2 样本描述性统计分析

利用 SPSS 24.0 对数据进行描述性统计分析, 结果如表 4.2 所示: 指导关系与工作重塑具有显著正相关关系 ( $r=0.224$ ,  $p<0.001$ ), 指导关系与心理授权具有显著正相关关系 ( $r=0.234$ ,  $p<0.001$ ), 指导关系与心理依赖具有显著正相关关系 ( $r=0.321$ ,  $p<0.001$ ), 心理授权与工作重塑具有显著正相关关系 ( $r=0.484$ ,  $p<0.001$ ), 心理依赖与工作重塑具有显著正相关关系 ( $r=0.161$ ,  $p<0.01$ )。因此本研究变量间的关系具备科学的逻辑性, 且共线性问题较低, 为下一步研究提供了基础。

表 4.2 各变量的描述性统计分析

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 性别										
2 年龄	0.026									
3 学历	-0.031	0.036								
4 婚姻状况	0.008	-0.077	0.024							
5 工作年限	-0.035	0.405***	-0.157**	-0.016						
6 指导关系	0.050	0.057	0.056	-0.018	0.043					
7 心理授权	0.007	-0.004	-0.015	-0.059	-0.051	0.234***				
8 心理依赖	-0.075	0.049	0.113*	-0.065	0.025	0.321***	-0.055			
9 工作重塑	0.040	0.040	-0.035	-0.023	-0.040	0.224***	0.484***	-0.161**		
10 差错反感文化	-0.028	0.025	0.109*	0.015	0.050	-0.157**	-0.325***	0.097	-0.256***	
均值	1.479	2.030	2.462	1.442	2.298	3.758	3.649	2.894	3.605	2.761
标准差	0.500	0.804	0.817	0.497	0.920	0.789	0.910	0.959	0.848	1.014

注:N=403,\*\*\*表示 p<0.001, \*\*表示 p<0.01,\*表示 p<0.05

## 4.3 信效度检验

### 4.3.1 各量表信效度检验

#### (一) 指导关系的信效度检验

由表 4.3 可知,指导关系的三个维度的 Cronbach's  $\alpha$  系数分别为 0.882、0.863、0.843,组合信度(CR)值分别为 0.871、0.852、0.811,都大于 0.700 的边界值,说明该量表的内部一致性较好。平均方差抽取量(AVE)的值分别为 0.529、0.536、0.518,大于 0.500 的边界值,说明该量表的效度较好。因此,本研究收集的测量指导关系的数据具有较好的信效度,为后续的研究奠定了基础。



表 4.3 指导关系量表信效度检验

量表维度	题项	因子载荷	Cronbach's $\alpha$	CR	AVE
职业支持	V1	0.724	0.882	0.871	0.529
	V2	0.752			
	V3	0.672			
	V4	0.747			
	V5	0.767			
	V6	0.699			
社会支持	S1	0.692	0.863	0.852	0.536
	S2	0.709			
	S3	0.755			
	S4	0.751			
	S5	0.750			
角色榜样	R1	0.729	0.843	0.811	0.518
	R2	0.743			
	R3	0.711			
	R4	0.694			

## （二）心理授权的信效度检验

由表 4.4 可知,心理授权的四个维度的 Cronbach's  $\alpha$  系数分别为 0.840、0.809、0.866、0.805,组合信度 (CR) 值分别为 0.823、0.798、0.852、0.772,都大于 0.700 的边界值,说明该量表的内部一致性较好。平均方差抽取量 (AVE) 的值分别为 0.608、0.569、0.658、0.530,大于 0.500 的边界值,说明该量表的效度较好。因此,本研究收集的测量心理授权的数据具有较好的信效度,为后续的研究奠定了基础。

表 4.4 心理授权量表信效度检验

量表维度	题项	因子载荷	Cronbach's $\alpha$	CR	AVE
工作意义	M1	0.788	0.840	0.823	0.608
	M2	0.797			
	M3	0.753			
自我效能感	P1	0.776	0.809	0.798	0.569
	P2	0.791			
	P3	0.693			
自我决定	A1	0.810	0.866	0.852	0.658
	A2	0.801			
	A3	0.822			
影响力	I1	0.737	0.805	0.772	0.530
	I2	0.730			
	I3	0.716			

### （三）心理依赖的信效度检验

由表 4.5 可知,心理依赖的两个维度的 Cronbach's  $\alpha$  系数分别为 0.868、0.869,组合信度 (CR) 值分别为 0.864 和 0.863,都大于 0.700 的边界值,说明该量表的内部一致性较好。平均方差抽取量 (AVE) 的值分别为 0.613、0.611,大于 0.500 的边界值,说明该量表的效度较好。因此,本研究收集的测量心理依赖的数据具有较好的信效度,为后续的研究奠定了基础。

表 4.5 心理依赖量表信效度检验

量表维度	题项	因子载荷	Cronbach's $\alpha$	CR	AVE
认知依赖	C1	0.797	0.868	0.864	0.613
	C2	0.811			
	C3	0.743			
	C4	0.780			
动机依赖	M5	0.725	0.869	0.863	0.611

M6	0.787
M7	0.809
M8	0.803

#### (四) 工作重塑的信效度检验

由表 4.6 可知,工作重塑的三个维度的 Cronbach's  $\alpha$  系数分别为 0.873、0.872、0.871, 组合信度 (CR) 值分别为 0.869、0.868、0.864, 都大于 0.700 的边界值, 说明该量表的内部一致性较好。平均方差抽取量 (AVE) 的值分别为 0.571、0.569、0.560, 大于 0.500 的边界值, 说明该量表的效度较好。因此, 本研究收集的测量工作重塑的数据具有较好的信效度, 为后续的研究奠定了基础。

表 4.6 工作重塑量表信效度检验

量表维度	题项	因子载荷	Cronbach's $\alpha$	CR	AVE
任务重塑	TC1	0.771	0.873	0.869	0.571
	TC2	0.762			
	TC3	0.775			
	TC4	0.688			
	TC5	0.779			
认知重塑	CC1	0.714	0.872	0.868	0.569
	CC2	0.778			
	CC3	0.751			
	CC4	0.739			
	CC5	0.787			
关系重塑	RC1	0.721	0.871	0.864	0.560
	RC2	0.756			
	RC3	0.754			
	RC4	0.760			
	RC5	0.750			

#### (五) 差错反感文化的信效度检验

由表 4.7 可知, 差错反感文化的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.951, 组合信度 (CR)

值为 0.926，都大于 0.700 的边界值，说明该量表的内部一致性较好。平均方差抽取量（AVE）的值为 0.642，大于 0.500 的边界值，说明该量表的效度较好。因此，本研究收集的测量工作重塑的数据具有较好的信效度，为后续的研究奠定了基础。

表 4.7 差错反感文化量表信效度检验

量表维度	题项	因子载荷	Cronbach's $\alpha$	CR	AVE
差错反感文化	E1	0.798	0.951	0.926	0.642
	E2	0.806			
	E3	0.813			
	E4	0.809			
	E5	0.829			
	E6	0.760			
	E7	0.791			

### 4.3.2 验证性因子分析

采用 AMOS 26.0 对指导关系、心理授权、心理依赖、工作重塑、差错反感文化进行验证性因子分析，结果如表 4.8 所示：五因子模型的  $X^2/df=1.304$ ， $IFI=0.969$ ， $TLI=0.968$ ， $CFI=0.969$ ， $RMSEA=0.027$ ，表明五因子模型拟合度较高，且与四因子模型、三因子模型、二因子模型、单因子模型具有良好的区分效度。单因子模型的  $X^2/df=7.079$ ， $IFI=0.376$ ， $TLI=0.350$ ， $CFI=0.374$ ， $RMSEA=0.123$  拟合效果最差。

表 4.8 验证性因子分析

模型	$X^2$	df	$X^2/df$	IFI	TLI	CFI	RMSEA
五因子模型	1993.417	1529	1.304	0.969	0.968	0.969	0.027
四因子模型	5015.708	1533	3.272	0.768	0.757	0.767	0.075
三因子模型	6852.493	1536	4.461	0.645	0.630	0.644	0.093
二因子模型	9271.324	1538	6.028	0.484	0.463	0.482	0.112
单因子模型	10894.388	1539	7.079	0.376	0.350	0.374	0.123

五因子模型=指导关系、心理授权、心理依赖、工作重塑、差错反感文化

四因子模型=指导关系+心理授权、心理依赖、工作重塑、差错反感文化

三因子模型=指导关系+心理授权+心理依赖、工作重塑、差错反感文化

二因子模型=指导关系+心理授权+心理依赖+工作重塑、差错反感文化

单因子模型=指导关系+心理授权++心理依赖+工作重塑+差错反感文化

## 4.4 共同方法偏差检验

本研究设计的问卷由同一被测对象进行填写,收集的数据可能存在共同方法偏差,因此需要对收集到的数据进行共同方法偏差检验。本研究采取用 SPSS 24.0 软件进行 Harman 单因素检验,结果显示未旋转时的第一个主成分占因子总载荷的 25.313%, 低于 40% 的判断指标。此外,加入共同方法因子后,与验证性因子分析的拟合指标差为:  $\Delta IFI=0.009$ ,  $\Delta TLI=0.008$ ,  $\Delta CFI=0.009$ ,  $\Delta RMSEA=0.003$ , 各拟合指标的变化均小于 0.01, 表明加入共同方法因子后模型未得到明显改善。因此,本研究的共同方法偏差处于可接受范围内。

## 4.5 假设检验

### 4.5.1 直接效应检验

利用 Process 插件中的 Model 4 对数据进行回归分析,结果如表 4.9 所示:将员工的性别、年龄、学历、婚姻状况、工作年限作为控制变量后,指导关系与员工工作重塑显著正相关 ( $b=0.243$ ,  $p<0.001$ ), 假设 H1 得到验证。

表 4.9 直接效应检验结果

		工作重塑	
		效应值	标准误
控制变量	性别	0.038	0.083
	年龄	0.065	0.057
	学历	-0.064	0.052
	婚姻	-0.025	0.083
	工作年限	-0.077	0.050
自变量	指导关系	0.243***	0.053
R <sup>2</sup>		0.060	
F		4.186	

注:N=403,\*\*\*表示  $p<0.001$ , \*\*表示  $p<0.01$ ,\*表示  $p<0.05$

## 4.5.2 中介效应检验

利用 Process 插件中的 Model 4 进行回归分析，置信区间的置信水平设定为 95%，Bootstrap 的样本抽取量设定为 5000 次。结果如表 4.10 所示：加入中介变量后，指导关系对员工工作重塑的相关性下降，但仍显著正相关（ $b=0.200$ ， $p<0.001$ ）。指导关系与心理授权（ $b=0.275$ ， $p<0.001$ ）显著正相关，心理授权与工作重塑显著正相关（ $b=0.398$ ， $p<0.001$ ），假设 H2 与假设 H3 得到验证。指导关系与心理依赖（ $b=0.386$ ， $p<0.001$ ）显著正相关，心理依赖与工作重塑显著负相关（ $b=-0.173$ ， $p<0.001$ ），假设 H5 与假设 H6 得到验证。

表 4.10 中介效应检验结果

		心理授权		心理依赖		工作重塑	
		效应值	标准误	效应值	标准误	效应值	标准误
控制变量	性别	-0.016	0.089	-0.168	0.091	0.015	0.073
	年龄	0.011	0.061	0.023	0.062	0.065	0.050
	学历	-0.044	0.055	0.112*	0.056	-0.027	0.045
	婚姻	-0.010	0.089	-0.115	0.091	-0.005	0.073
	工作年限	-0.072	0.054	0.015	0.055	-0.046	0.044
自变量	指导关系	0.275***	0.056	0.386***	0.058	0.200***	0.051
中介变量	心理授权					0.398***	0.041
	心理依赖					-0.173***	0.041
R <sup>2</sup>		0.063		0.125		0.286	
F		4.445		9.397		19.689	

注：N=403，\*\*\*表示  $p<0.001$ ，\*\*表示  $p<0.01$ ，\*表示  $p<0.05$

根据 Bootstrap 法估计的结果如表 4.11 所示：心理授权的间接效应值为 0.109，95%的置信区间为[0.056,0.172]，区间内部不含 0。由此可知，心理授权在指导关系与工作重塑间起中介的作用，假设 H4 得到验证。心理依赖的间接效应值为 -0.067，95%的置信区间为[-0.102,-0.035]，区间内部不含 0。由此可知，心理依赖在指导关系与工作重塑间起中介的作用，假设 H7 得到验证。

表 4.11 中介效应的 Bootstrap 检验

	效应值	BootSE	BootLLCI	BootULCI
总效应	0.043	0.037	-0.026	0.116
心理授权	0.109	0.030	0.056	0.172
心理依赖	-0.067	0.017	-0.102	-0.035

### 4.5.3 调节效应检验

利用 Process 插件中的 Model 7 进行回归分析，置信区间的置信水平设定为 95%，Bootstrap 的样本抽取量设定为 5000 次，结果如表 4.12 所示：指导关系与差错反感文化的交互项与心理授权显著负相关 ( $b=-0.135, p<0.01$ )，假设 H8 得到验证。指导关系与差错反感文化的交互项与心理依赖显著正相关 ( $b=0.138, p<0.05$ )，假设 H10 得到验证。

表 4.12 调节效应检验结果

		心理授权		心理依赖		工作重塑	
		效应值	标准误	效应值	标准误	效应值	标准误
控制变量	性别	-0.022	0.084	-0.165	0.089	0.015	0.073
	年龄	0.020	0.058	0.013	0.061	0.065	0.050
	学历	0.007	0.053	0.082	0.056	-0.027	0.045
	婚姻	-0.094	0.085	-0.119	0.090	-0.005	0.073
	工作年限	-0.054	0.051	0.009	0.054	-0.046	0.044
自变量	指导关系	0.615***	0.162	0.009	0.171	0.200***	0.051
中介变量	心理授权					0.398***	0.041
	心理依赖					-0.173***	0.041
调节变量	差错反感文化	0.242	0.199	-0.385	0.210		
交互项		-0.135**	0.052	0.138*	0.055		
	R <sup>2</sup>	0.159		0.157		0.286	
	F	9.330		9.159		19.689	

注:N=403,\*\*\*表示  $p<0.001$ , \*\*表示  $p<0.01$ , \*表示  $p<0.05$

为进一步解释调节效应的关系，进行简单斜率估计，绘制调节效应图。如图 4.1 所示：当差错反感文化较低时，指导关系对心理授权的正向预测作用更强，当差错反感文化较高时，指导关系对心理授权的正向预测作用被削弱。因此，假设 H8 得到进一步验证。如图 4.2 所示：当差错反感文化较低时，指导关系对心理依赖的正向预测作用较弱，当差错反感文化较高时，指导关系对心理依赖的正

向预测作用更强。因此，假设 H10 得到进一步验证。

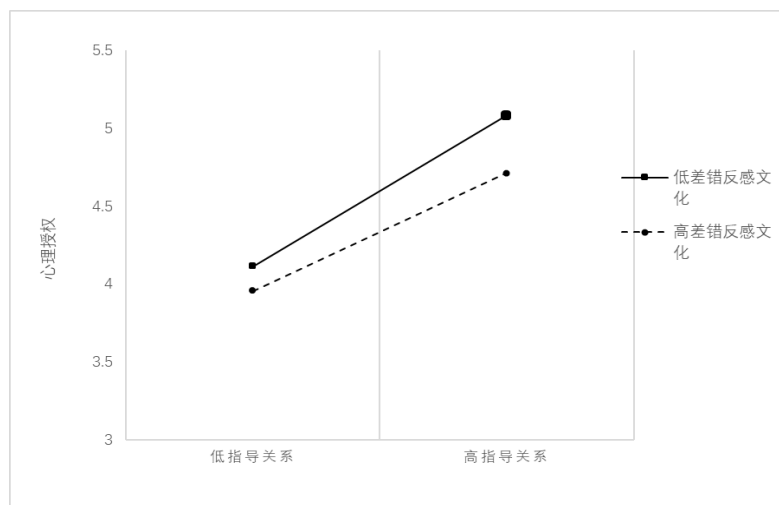


图 4.1 差错反感文化对指导关系与心理授权的调节作用

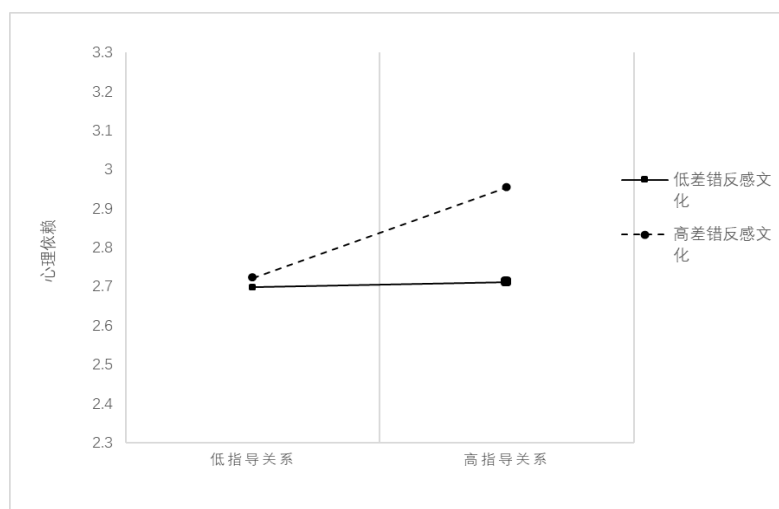


图 4.2 差错反感文化对指导关系与心理授权的调节作用

#### 4.5.4 被调节的中介效应检验

运用 Bootstrap 法对被调节的中介作用进行检验，结果如表 4.13 所示：差错反感文化程度较低时，指导关系通过心理授权对工作重塑的中介效应值 ( $b=0.151, 95\%$  的置信区间为  $[0.067, 0.234]$ ) 高于高差错反感文化的中介效应值 ( $b=0.042, 95\%$  的置信区间为  $[-0.029, 0.117]$ )，高低分组的中介效应差异显著，且高差错反感文化置信区间包含 0，高差错反感文化下中介作用不显著，说明差错反感文化负向调节指导关系通过心理授权对工作重塑的中介路径，假设 H9 得



到验证。差错反感文化程度较低时,指导关系通过心理依赖对工作重塑的中介效应值 ( $b=-0.043$ ,95%的置信区间为 $[-0.082, -0.014]$ ) 低于高差错反感文化的中介效应值 ( $b=-0.092$ , 95%的置信区间为 $[-0.138, -0.050]$ )。由此得出, 差错反感文化正向调节指导关系通过心理依赖对工作重塑的中介路径, 假设 H11 得到验证。

表 4.13 被调节的中介效应检验结果

被调节的中介效应		效应值	BootSE	BootLLCI	BootULCI
指导关系→心理授权→工作重塑	低差错反感文化	0.151	0.043	0.067	0.234
	高差错反感文化	0.042	0.037	-0.029	0.117
指导关系→心理依赖→工作重塑	低差错反感文化	-0.043	0.017	-0.082	-0.014
	高差错反感文化	-0.092	0.022	-0.138	-0.050

## 4.6 实证小结

本研究围绕指导关系、心理授权、心理依赖、工作重塑、差错反感文化间的关系提出研究假设, 并运用统计分析方法检验研究假设是否成立, 结果列于表 4.14:

表 4.14 假设检验结果

研究假设	是否成立
H1: 指导关系对员工工作重塑有显著的正向影响。	是
H2: 指导关系对员工心理授权有显著的正向影响。	是
H3: 心理授权对工作重塑有显著正向影响。	是
H4: 心理授权在指导关系和工作重塑间起中介作用。	是
H5: 指导关系对员工心理依赖有显著的正向影响。	是
H6: 心理依赖对工作重塑有显著负向影响。	是
H7: 心理依赖在指导关系和工作重塑间起中介作用。	是
H8: 差错反感文化负向调节指导关系与心理授权的关系。	是
H9: 差错反感文化负向调节心理授权的中介作用。	是
H10: 差错反感文化正向调节指导关系与心理依赖的关系。	是
H11: 差错反感文化正向调节心理依赖的中介作用。	是

## 5 研究结论与展望

### 5.1 研究结论

中国师带徒的关系由来已久，如今也是组织培养人才的一种重要手段，许多企业实际上都存在指导关系。随着外部环境变化程度的加剧，员工的工作任务更加复杂，工作量也更大，良好的职业指导与社会支持能够提高员工的专业性与归属感，使员工有能力也有动力对工作任务和关系边界做出积极改变，提高自身工作效率。本研究基于自我决定理论和权力依赖理论，构建了指导关系对工作重塑的模型，并验证了两者关系间存在的作用机制与边界条件，通过对 403 份问卷的实证分析，本研究发现：

（一）指导关系能够正向预测员工的工作重塑。指导关系在以往研究中被验证有诸多好处，其中，许多学者指出了指导关系有利于员工的主动行为。指导关系能够使员工获得知识，增强员工的归属感，使员工有能力也有动力做出积极行为，从而主动改变工作设计，以更好的实现组织目标。因此，指导关系能够正向影响员工的工作重塑行为，这一结论也验证了学者持积极观点的合理性。

（二）心理授权在指导关系和工作重塑间起中介作用。心理授权是员工心理状态的重要体现，行为的发生往往伴是由于心理状态的改变，以往的研究也发现了心理状态对于工作重塑的作用。根据自我决定理论，外部环境通过满足员工心理需求，导致员工行为发生改变，也就是说指导关系的作用是通过满足员工心理需求发挥的。本研究发现指导关系能够增加员工的心理授权，从而增加员工的工作重塑行为。这一发现也支持了以往学者发现心理授权对工作重塑的正向作用。

（三）心理依赖在指导关系和工作重塑间起中介作用。已有研究发现领导的指导，信任以及角色模范会使员工产生心理依赖。根据权力依赖理论，一方对另一方的依赖程度随着另一方提供的资源价值的增加而增加，并且依赖更大、权力更少的一方满足自身利益的行事能力会受到限制。指导关系作为徒弟工作中的重要资源，员工会对这一资源产生依赖，依赖使得员工很难产生新想法，抑制员工的主动性，减少工作重塑行为。本研究得出，指导关系在一定程度上会使员工产生心理依赖，从而对员工工作重塑行为产生负面作用。

(四) 差错反感文化的调节作用。差错反感文化作为环境因素,许多学者发现了其负面作用。差错不可避免,面对差错的态度十分重要,积极的差错管理文化能够让员工在差错中分享知识,共同学习;差错反感文化却会让员工回避差错,掩饰差错,产生心理压力,不利于员工的资源获取。因此在差错反感文化中,员工会感受到限制,会削弱员工的心理授权,并且员工也会更加依赖导师提供的资源。因此,差错反感文化负面调节指导关系对心理授权的作用,正面调节指导关系对心理依赖的作用,并通过这影响中介效应。

## 5.2 管理建议

在经济快速发展的今天,组织的内部与外部环境日趋复杂与动荡,组织结构和设计出现了明显的去中心化趋势。传统的自上而下依靠工作说明或者组织安排进行工作难以适应组织生存发展的需要。员工作为工作的执行者,应当自发地对工作进行再设计,以实现工作与自身匹配。出于此,本研究全面讨论了导师制指导关系与工作重塑之间的作用机制与边界条件,管理启示如下:

(一) 鼓励并培养导师制指导关系。指导关系对员工的工作重塑行为具有正向作用。因此,组织应当重视指导关系的作用。首先,建立基于指导关系的人才开发及培养模式。通过制度化保障导师制指导关系的确立,将师指导关系作为组织实践中培养人才的重要手段。如制定详细的指导关系计划以及建立导师培训体系提升导师的指导能力等。其次,组织还要建立定期考核监督和奖惩机制来激励导师。如令徒弟对导师进行打分,根据指导关系质量对导师进行奖惩,将指导关系双方的绩效、奖惩挂钩,将徒弟的工作表现列入指导关系双方晋升的考量制度等。

(二) 提高员工心理授权。心理授权在指导关系和工作重塑行为的关系中发挥了中介作用,因此组织和导师要提高员工的心理授权水平。一方面,组织应当给予员工充足的工作资源支持,提供培训、进修的机会,设置合理的晋升机制,提升个体的技能和素质以及发展动力,采用适当方式征求员工意见,提高员工在组织决策中的参与度。另一方面,导师要尽可能多的鼓励徒弟,培养徒弟的自信,提供挑战性任务,给予徒弟提升技能的机会。加强沟通交流,尽可能多的听取徒弟的建议,通过这一途径提高员工对组织的参与度,激发徒弟的工作热情。

(三) 降低员工心理依赖。指导关系虽有诸多好处,但是也会在一定程度上引起徒弟的心理依赖,从而抑制工作重塑行为。在管理实践中,只有克服了心理依赖的副作用才能更好地发挥指导关系的有效性。一方面,导师要反对徒弟的盲目崇拜,培养徒弟客观、独立的思考能力,鼓励徒弟敢于表达,提出自己的见解与想法;对徒弟进行适当的授权,发挥徒弟的主观能动性,鼓励徒弟独立自主开展工作,减少徒弟对导师的依赖。另一方面,组织要扩展员工的学习渠道,让员工不仅在导师这学到东西,也能通过其他渠道进行学习。还要为员工的工作提供各种资源的支持与帮助,满足员工的合理需求,从而促进员工工作目标的完成。

(四) 打造积极的差错管理文化。差错反感文化会影响指导关系作用的发挥。在管理实践中,组织要降低员工对差错反感文化的感知。一方面,导师应尽量提供足够的资源,提高徒弟完成任务的准确性与效率。导师要积极询问徒弟的工作情况,及时发现徒弟工作中的问题与阻碍,并给予适当的支持与帮助。导师要增强包容水平,当徒弟犯错时,要共同讨论错误,并为徒弟提出专业高效的指导建议,鼓励徒弟敢于表达错误并在错误中学习。另一方面,组织要培养共享、学习、合作、信任的氛围。提供交流讨论的机会,鼓励员工之间相互学习,互相帮助。组织应建立合理的差错处理机制,鼓励合理处理差错,促进员工在差错中学习,对在员工履职尽责的过程中出现偏差失误依规从轻处理。

### 5.3 研究不足与展望

本研究通过对文献的梳理,提出了研究假设,并通过统计分析方法进行实证研究,证实了研究假设。在本研究中,由于自身能力有限以及客观因素的限制,存在一定的局限性,后续的研究中可以在这一基础上进行改进:

(一) 本研究采用的是横截面数据,并没有考虑纵向研究对结果的影响。尽管本研究表明某些关键变量与另外一些关键变量存在相关关系,但是它们不足以证明之间的因果关系。在未来条件允许情况下,建议相关研究收取纵向数据或采取实验法等方式论证指导关系与工作重塑的因果关系。

(二) 本研究数据来源均来自于员工的自我报告,可能会受到潜在共同方法偏差问题的干扰。尽管经过单因子检验,结果显示本研究不存在严重的同源误差。

在未来的研究中，可以在自评为主的基础上加入他评或互评数据，以此来获得更为完善的研究数据，使得研究结果更具科学性、逻辑性。

（三）本研究未考虑导师个人特质、徒弟特质以及师徒组合的影响。指导关系中导师与徒弟的个人特征以及配对情况会影响指导关系本身的形成以及指导关系的作用机制。因此，未来研究可以从这些方面入手，探讨多元化师徒特征对指导关系的影响。

（四）本研究没有对不同指导类型进行分类探讨。指导类型有许多种，比如直属与非直属指导、正式与非正式指导，一对多与一对一指导，工具型指导与发展型指导等。因此，未来的研究中可以针对不同类型的指导关系进行深入研究，丰富不同类型指导关系对工作重塑的作用机制。

## 参考文献

- [1] Allen,T.D.,Day,R.,Lentz,E.The role of interpersonal comfort in mentoring relationships[J].Journal of Career Development,2005,31(3):155-169.
- [2] Allen,T.D.,Finkelstein,L.M.Beyond mentoring:Alternative sources and functions of developmental support[J].Career Development Quarterly,2003,51(4):346-355.
- [3] Avolio,B.J.,Zhu,W.,Koh,W.,et al.Transformational leadership and organizational commitment:mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance[J].Journal of Organizational Behavior,2004,25(8):951-968.
- [4] Baek-Kyoo,J.,Sung,J.J.The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior:The role of psychological empowerment as a partial mediator[J].Leadership&Organization Development Journal,2016,38(3):463-481.
- [5] Bartol,K.,Srivastava,A.Encouraging knowledge sharing:The role of organisational rewards[J].Journal of Leadership&Organizational Studies,2002,9(1):64-76.
- [6] Birtchnell,J.Defining dependence[J].British Journal of Medical Psychology, 1988,61(2):111-123.
- [7] Chun,J.U.,Sosik,J.J.,Yun,N.Y.A longitudinal study of mentor and protege outcomes in formal mentoring relationships[J].Journal of organizational behavior, 2012,33(8):1071-1094.
- [8] Conger,J.A.,Kanungo,R.N.,Menon,S.T.Charismatic leadership and follower effects[J].Journal of Organizational Behavior,2000,21(7):747-767.
- [9] Conger,J.A.,Kanungo,R.N.The empowerment process:Integrating theory and practice[J].Academy of Management Review,1988,13(3):471-482.
- [10]Dancer,J.M.Mentoring in healthcare: theory in search of practice?[J].Clinician in Management,2003,12(1):21-31.
- [11]Dreher,G.F.,Ash,R.A.A Comparative study of mentoring among men and

- women in managerial, professional, and Technical Positions[J].*Journal of Applied Psychology*,1990,75(5):539-546.
- [12]Eby,L.,Allen,T.D.,Hoffman,B.J.,et al.An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents,correlates,and consequences of protégé perceptions of mentoring[J].*Psychological Bulletin*,2013,139(2):441-476.
- [13]Eisenbeiss,S.A.,Boerner,S.A.Double-edged sword:Transformational leadership and individual creativity[J].*British Journal of Management*,2013,24(1):54-68.
- [14]Emerson,R.M.Power-dependence relations[J]. *American Sociological Review*, 1962,27(1):31-41.
- [15]Emmerik,H.V.,Baugh,S.G.,Euwema,M.C.Who wants to be a mentor?An examination of attitudinal, instrumental, and social motivational components[J]. *Career Development International*,2005,10(4):310-324.
- [16]Feeney,M.K.,Bozeman,B.Mentoring and network ties[J].*Human Relations*,2008,61(12):1651-1676.
- [17]Fruhen,L.S.,Keith,N.Team cohesion and error culture in risky work environments [J].*Safety Science*,2014,65(1): 20-27.
- [18]Galinsky,A.D.,Gruenfeld,D.H.,Magee,J.C.From power to action[J].*Journal of Personality and Social Psychology*,2003,85:453-466.
- [19]Gavin,R.S.,Dianne,A.V.Optimising employee mental health:The relationship between intrinsic need Satisfaction,job crafting,and employee well-being[J]. *Journal of Happiness Studies*,2014,15(4):957-977.
- [20]Ghadi,M.Y., Fernando,M., Caputi,P. Transformational leadership and work engagement:The mediating effect of meaning in work [J] .*Leadership& Organization Development Journal*, 2013,34(6):532-550.
- [21]Ghosh,R.,Reio,T.G.,Haynes,R.K.Mentoring and organizational citizenship behavior:Estimating the mediating effects of organization-based self-esteem and affective commitment[J].*Human Resource Development Quarterly*,2012,23(1):41-63.
- [22]Grant,A.M.,Ashford,S.J.The dynamics of proactivity at work[J].*Research in Organizational Behavior*,2008,28:3-34.

- [23] Griffin, M. A., Neal, A., Parker, S. K. A New model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts [J]. *The Academy of Management Journal*, 2007, 50(2): 327-347.
- [24] Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B., et al. Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research [J]. *Journal of Management*, 2011, 37(1): 280-304.
- [25] Hancer, M., George, R. T. Psychological empowerment of non-supervisory employees working in fullservice restaurants [J]. *Hospitality Management*, 2003, 22(1): 3-16.
- [26] Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., et al. Daily Transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus [J]. *European Management Journal*, 2018, 36(6): 746-756.
- [27] Kark, R., Shamir, B., Chen, G. The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(2): 246-255.
- [28] Kark, R. Gender Differences in transformational leadership, followers' identifications, and effects on followers' perceptions [D]. Unpublished Ph D. Dissertation, Hebrew University of Jerusalem, Jerusalem, 2000.
- [29] Kets, D. V., Manfred, F. R., Miller, D. The neurotic organization: Diagnosing and changing counterproductive styles of management [M]. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1984.
- [30] Khany, R., Tazik, K. On the relationship between psychological empowerment, trust, and Iranian EFL teachers' job satisfaction: The Case of Secondary School Teachers [J]. *Journal of Career Assessment*, 2016, 24(1): 112-129.
- [31] Kim, S., Shin, M. The effectiveness of transformational leadership on empowerment: the roles of gender and gender dyads [J]. *Cross Cultural & Strategic Management*, 2017, 24(2): 271-288.
- [32] Kram, K. E. Phases of the mentor relationship [J]. *Academy of Management*



Journal,1983,26(4):608-625.

[33]Kulik,C.T.,Oldham,G.R.,Hackman,J.R.Work design as an approach to person-environment Fit[J].Journal of Vocational Behavior,1987,31(3):278-296.

[34]Leana,C.,Appelbaum,E.,Shevchuk,I.Work process and quality of care in early childhood education:The role of job crafting[J].Academy of Management Journal,2009,52(6):1169-1192.

[35]Li,N.,Chiaburu,D.S.,Kirkman,B.L.Cross-Level influences of empowering leadership on citizenship behavior:Organizational support climate as a double-edged sword[J].Journal of Management,2017,43(4):1076-1102.

[36]Mao,Y.,Kwan,H.K.,Chiu,R.K.,et al.The impact of mentorship quality on mentors' personal learning and work-family interface[J].Asia Pacific Journal of Human Resources,2016,54(1):79-97.

[37]Tims,M.,Bakker,A.B.Job crafting:towards a new model of individual job redesign[J].S A Journal of Industrial Psychology,2010,36(2):1-9.

[38]Menon,S.T.Employee empowerment:An integrative psychological approach[J]. Applied Psychology:An International Review,2001,50(1):153-180.

[39]Miragli,M.,Cenciotti,R.,Alessandri,G.,et al.Translating self-efficacy in job performance over time:The role of job crafting[J].Human Performance, 2017,30(5):254-271.

[40]Molm,L.D.The Structure and use of power:A comparison of reward and punishment power[J].American Sociological Association.1988,51(2):108-122.

[41]Niessen,C.,Weseler,D.,Kostova,P.When and why do individuals craft their jobs?The role of individual motivation and work characteristics for job crafting[J].Human Relations,2016,69(6):1287-1313.

[42]Noe,R.A.An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships[J].Personnel psychology,1988,41(3):457-479.

[43]Parker,S.K.,Bindl,U.K.,Strauss,K.Making things happen:A model of proactive motivation[J].Journal of Management,2010,36(4):827-856.

[44]Popper,M.,Mayseless,O.Back to basics:Applying a parenting perspective to transformational leadership[J].Leadership Quarterly,2003,14(1):41-65.

[45]Rogala,A.,Cieslak,R.Positive emotions at work and job crafting:Results from

- two prospective studies[J].*Frontiers in Psychology*,2019,10:445-457.
- [46]Rousseau,D.M.,Glaser,J.,Weigl,M.,et al.Beyond top-down and bottom-up work edesign:customizing job content through idiosyncratic deals[J].*Journal of Organizational Behavior*,2010,31(2):187-215.
- [47]Ryan,R.M.,Deci,E.L.*Self-Determination theory: Basic psychological needs in motivation,development, and wellness*[J].New York:Guilford Press,2017,38(03):231-234.
- [48]Sangar,R.,Rangnekar,S.Psychological empowerment and role satisfaction as determinants of creativity[J].*Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*,2014,10(2):119-127.
- [49]Scandura,T.A.,Ragins,B.R.The effects of sex and gender role orientation on mentorship in male-dominated occupations[J].*Journal of Vocational Behavior*,1993,43(3):251-265.
- [50]Seibert,S.E.,Silver,S.R.,Randolph,W.A.Taking empowerment to the next level: a multiple-level model of empowerment,performance, and satisfaction[J].*Academy of Management Journal*,2004,47(3):332-349.
- [51]Seibert,S.E.,Wang,G.,Courtright,S.H.Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations:A meta-analytic review[J].*Journal of Applied Psychology*,2011,96(5):981-1003.
- [52]Smith-Jentsch,K.A.,Scielzo,S.A.,Yarbrough,C.S.,et al.A comparison of face-to-face and electronic peer-mentoring:interactions with mentor gender[J].*Journal of Vocational Behavior*,2008,72(2):193-206.
- [53]Solansky,S.Education and experience impact leadership development psychological empowerment[J].*Leadership and Organization Development Journal*,2014,35(7):637-648.
- [54]Spreitzer,G.M.*Taking stock:A review of more than twenty years of research on empowerment at work*[M].London:Sage Publications,2007:54-72.
- [55]Spreitzer,G.M.Psychological empowerment in the workplace:Dimensions , measurement, and validation[J].*Academy of Management Journal*,1995,38(5):1442-1465.

- [56] Spreitzer, G.M. Social structural characteristics of psychological empowerment[J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(2): 483-504.
- [57] Tepper, B.J., Carr, J.C., Breaux, D.M., et al. Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis[J]. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 2009, 109(2): 156-167.
- [58] Thomas, K.W., Velthouse, B.A. Cognitive elements of empowerment: An 'interpretive' model of intrinsic task motivation[J]. *Academy of Management Review*, 1990, 15(4): 666-681.
- [59] Tims, M., Bakker, A.B., Derks, D. Development and validation of the job crafting scale[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2012, 80(1): 173-186.
- [60] Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., et al. Organizational error management culture and its impact on performance: a two-study replication[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(6): 1228-1240.
- [61] Van Dyck, C. The tragic 1996 everest expedition: a tale of error culture[J]. *Netherlands Journal of Psychology*, 2009, 65(1): 22-34.
- [62] Wrzesniewski, A., Dutton, J.E. Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work[J]. *Academy of Management Review*, 2001, 26(2): 179-201.
- [63] Yang, Z., Zhu, J. Charismatic leadership behavior and leadership effectiveness: The moderating role of subordinates' emotional intelligence and the mediating role of psychological empowerment[J]. *Revista De Cercetare Si Interventie Sociala*, 2016, 55: 158-184.
- [64] Zaabi, M., Ahmad, K.Z., Hossan, C. Authentic leadership, work engagement and organizational citizenship behaviors in Petroleum Company[J]. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2016, 65(6): 811-830.
- [65] Zhang, F., Parker, S.K. Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2019, 40(02): 126-146.
- [66] 陈诚, 文鹏, 舒晓兵. 多水平导师指导行为对员工结果的影响机制[J]. *心理科学进展*, 2015, 23(04): 554-561.

- [67]陈国权,陈子栋.领导授权行为对员工学习能力影响机制研究[J].科研管理,2017,38(03):114-127.
- [68]陈建安,程爽,陈瑞.一致性文化和成就动机对自我导向型工作重塑行为的双核驱动——基于自我调节理论的实证研究[J].管理评论,2020,32(11):170-183.
- [69]陈小平,孙延明,黎子森,钟熙.企业导师指导风格与徒弟工作绩效——职业胜任力与工作投入的中介作用[J].软科学,2018,32(12):85-88.
- [70]杜鹏程,陈云.差错反感文化对新生代员工离职倾向的影响[J].华东经济管理,2019,33(06):140-146.
- [71]杜鹏程,李敏,倪清,吴婷.差错反感文化对员工创新行为的影响机制研究[J].管理学报,2015,12(04): 538- 545.
- [72]杜鹏程,李敏,王成城.差错反感文化对员工二元绩效的影响机制研究[J].经济管理,2017,39(05):101-114.
- [73]古银华,李海东,苏勇.主管信任真会促进员工任务绩效吗?——认知依赖和权力距离的作用[J].商业经济与管理,2017(01):34-43.
- [74]古银华,卿涛,杨付,张征.包容型领导对下属创造力的双刃剑效应[J].管理科学,2017,30(01):119-130.
- [75]古银华.包容型领导对员工创新行为的影响——一个被调节的中介模型[J].经济管理,2016,38(04):93-103.
- [76]郭亿馨,苏勇.责任型领导对下属组织公民行为的双刃剑效应[J].经济与管理研究,2018,39(05):90-102.
- [77]韩翼,周洁,孙习习,杨百寅.师徒关系结构、作用机制及其效应[J].管理评论,2013,25(07):54-66.
- [78]胡恩华,张文林.人力资源管理实践和工会实践耦合对工作重塑的影响——基于认知—情感系统理论[J].安徽大学学报(哲学社会科学版),2022,46(02):136-147.
- [79]雷巧玲,赵更申.心理授权与知识型员工组织承诺的关系研究[J].科技进步与对策,2007(09):122-125.
- [80]雷巧玲,赵更申.知识型员工个体特征对心理授权影响的实证研究[J].科学

- 学与科学技术管理,2009,30(08):182-185.
- [81]李进生,曾颢,赵曙明.师徒制对徒弟创新绩效的影响机制研究:心理可得性和主动性人格的作用[J].商业经济与管理,2021(03):19-29.
- [82]李君锐,李万明.工作自主性、心理可得性与员工建言行为:差错反感文化的调节作用[J].中国人力资源开发,2016(15):66-72.
- [83]李兰,郑兴山.上下级默契对员工工作投入的影响:信任上级与差错反感文化感知的作用[J].中国人力资源开发,2020,37(09):57-68.
- [84]李万明,李君锐.工作自主性、心理可得性与员工创新行为:差错管理文化调节作用[J].企业经济,2016(09):97-103.
- [85]刘云,杨东涛,安彦蓉.挑战性—阻碍性压力与工作幸福感关系研究:基于工作重塑的中介作用[J].当代经济管理,2019,41(8):77-84.
- [86]马璐,刘闯.员工差错取向对创新行为的影响机制研究——差错反感文化的调节作用[J].科技进步与对策,2019,36(10):146-152.
- [87]马跃如,郭小闻.组织支持感、心理授权与工作投入——目标导向的调节作用[J].华东经济管理,2020,34(04):120-128.
- [88]倪旭东,朱星魁,潘成凯.领导风格与工作重塑的关系:来自元分析的证据[J].中国人力资源开发,2022,39(04):45-67.
- [89]潘安成,刘泱君.尊卑有序与中国传统企业师徒制知识传承——以中华老字号“杏花村”汾酒集团为例[J].南开管理评论,2020,23(05):171-182.
- [90]隋杨,王辉,岳旖旎,Fred Luthans.变革型领导对员工绩效和满意度的影响:心理资本的中介作用及程序公平的调节作用[J].心理学报,2012,44(09):1217-1230.
- [91]孙春玲,张华,李贺,宋红.授权氛围对项目经理主动性行为的影响机理研究:心理授权的中介作用[J].管理评论,2014,26(07):196-208.
- [92]孙玺,李南,付信夺.企业师徒制知识共享与转移的有效性评价[J].情报理论与实践,2013,36(07):76-80.
- [93]孙瑜,王惊.变革型领导和员工建言:心理授权的中介作用[J].税务与经济,2015(01):28-33.
- [94]田启涛.服务型领导唤起员工工作重塑热情机制研究[J].软科

学,2018,32(06):70-73.

[95] 辛迅.社会学习理论视角下领导-下属之间的工作重塑传递效应研究[J].中国人力资源开发,2017(03):18-27.

[96] 徐洁,梁建.企业师徒非正式指导关系的形成及其对员工职业发展的影响[J].管理评论,2015,27(11):96-106.

[97] 颜爱民,赵浩,赵德岭,林兰.授权型领导对员工亲社会性违规行为的影响——一个被调节的中介效应模型[J].中南大学学报(社会科学版),2017,23(05):76-84.

[98] 杨春江,陈亚硕.认知-动机-关系理论视角下辱虐管理对员工留职的作用机制研究[J].管理学报,2022,19(05):676-686.

[99] 杨英,龙立荣.西方指导关系的理论概述[J].心理科学进展,2006(03):450-455.

[100] 尹奎,孙健敏,陈乐妮.差错管理氛围研究述评与展望[J].外国经济与管理,2016,38(02):75-87.

[101] 游浚,靳强强,李忆.不安全感对组织承诺的影响——心理授权的中介作用[J].软科学,2014,28(09):95-98.

[102] 于维娜,王占浩.薪火相传:师徒关系中工作重塑的涓滴模型[J].华东经济管理,2019,33(08):174-184.

[103] 曾颢,赵李晶,赵曙明.指导关系对徒弟主动性行为的影响机制研究:工作繁荣和学习目标导向的作用[J].预测,2019,38(04):10-16.

[104] 曾颢,赵曙明.企业师徒制中介机制理论视角的述评与未来展望[J].经济与管理研究,2017,38(12):130-140.

[105] 张正堂.企业导师制研究探析[J].外国经济与管理,2008(05):35-41+65.

[106] 郑晓明,刘鑫.互动公平对员工幸福感的影响:心理授权的中介作用与权力距离的调节作用[J].心理学报,2016,48(06):693-709.

[107] 朱颖俊,裴宇.差错管理文化、心理授权对员工创新行为的影响:创新效能感的调节效应[J].中国人力资源开发,2014(17):23-29.

## 附录

尊敬的先生/女士：

您好！非常感谢您能参与此次问卷的填写，此次问卷调查仅用于学术研究，我们承诺会对问卷中涉及到的信息严格保密。答案绝无对错之分，请您在仔细阅读题目之后根据自身实际情况如实填写，如果问题或者答案描述的情况与您的实际实际情况不符合，请您选择最接近的答案。以下题目中的导师指是组织指派的或者是工作中自发组合的具有较高资历的人，为您提供社会心理上与职业上的支持以及起到一定的角色模范功能。

请问是否有充当导师角色的人对您的工作进行指导？

是 否

第一部分：基本信息

- 1、您的性别：男 女
- 2、您的年龄：25岁以下 25-30岁 31-35岁 35岁以上
- 3、您的学历：高中及以下 专科 本科 硕士及以上
- 4、您的婚姻状况：已婚 未婚
- 5、您的工作年限：1年以下 1-3年 4-6年 6年以上

第二部分：问卷部分

请您在仔细阅读完相应题目后，根据自身在工作中的真实的感受进行打分，其中：1-非常不同意、2-不太同意、3-同意、4-比较同意、5-非常同意。

	指导关系	1	2	3	4	5
V1	导师会关注我的职业发展。					
V2	导师会给我安排重要的工作任务。					
V3	导师会在工作上提供给我特别的指导。					
V4	导师会针对晋升机会给我提建议。					
V5	导师会帮助我确定职业目标。					
V6	导师会为我的职业发展投入时间和精力。					
S1	我会与导师分享私人问题。					
S2	下班后我会和导师一起参加社交活动。					

S3	我和导师之间相互信任。					
S4	我把导师视作良师益友。					
S5	我常和导师共进午（晚）餐。					
R1	我会将导师的行为视为榜样。					
R2	我尊敬导师教导他人的能力。					
R3	我钦佩导师的专业知识。					
R4	我尊敬导师激励他人的能力。					

	心理授权	1	2	3	4	5
M1	我所从事的工作对我来很重要。					
M2	我所参与的工作活动对我来说很有意义。					
M3	我所从事的工作对我来说很有意义。					
P1	我对自己做好工作的能力充满信心。					
P2	我对执行工作活动所需要的能力充满信心。					
P3	我已经掌握了完成工作所必备的各项技能。					
A1	我有很大的自主权来决定如何完成我的工作。					
A2	我可以自己决定如何做我的工作。					
A3	我在如何工作方面有很大的独立和自由。					
I1	我会影响部门内发生的事情。					
I2	我对发生在部门内的事情具有很大的控制力。					
I3	我对发生在部门内的事情具有很大的影响力。					

	心理依赖	1	2	3	4	5
C1	我觉得自己能否在工作中做好与谁是我的导师没有关系。					
C2	我发现没有导师的指导，自己很难发挥作用。					
C3	我觉得导师在周围的时候我能将工作做得更好。					
C4	如果导师被调换，我就找不到帮助我解决问题的人了。					



M1	如果导师离开的话，我对工作的奉献会下降。					
M2	如果导师离开的话，我的工作动力会下降。					
M3	如果导师度假去了，我加班的意愿会减少。					
M4	如果导师度假去了，我的工作热情会下降。					

	差错反感文化	1	2	3	4	5
E1	在我们单位，如果出差错，大家会感到生气和恼怒。					
E2	在我们单位，大家对差错的处理原则是：当没有人发现时，不必承认差错。					
E3	在我们单位，同别人谈论差错完全没有必要。					
E4	在我们单位，遮掩差错会对自己有好处。					
E5	在我们单位，大家喜欢对自己的差错保密。					
E6	在我们单位，承认自己差错的员工是自找麻烦。					
E7	在我们单位，公开差错会对自己不利。					

	工作重塑	1	2	3	4	5
TC1	我会引入新的方法来改进工作。					
TC2	我会改变在工作中完成任务的范围或类型。					
TC3	我会引入更适合自己的技能或兴趣的工作任务。					
TC4	我会选择承担额外的工作任务。					
TC5	我会优先选择适合自己技能或兴趣的工作任务。					
CC1	我会思考这项工作如何为自己提供新的生活目标。					
CC2	我会认识到自己工作上的努力对组织成功的重要性。					
CC3	我会认识到自己工作上的努力对社会的重要性。					
CC4	我会认识到自己工作上的努力会改善自己的生活。					
CC5	我会认识到努力工作有利于自己的整体幸福感。					
RC1	我会在工作上努力去了解同事。					

RC2	我会积极参与与工作相关的社交活动。					
RC3	我会在工作场所组织特别的社交活动（如为同事庆祝生日）。					
RC4	我会主动指导新员工（正式或非正式）。					
RC5	我会与有相似技能或兴趣的同事交朋友。					

完成以上所有题目后，请您仔细检查有无遗漏题项！

## 致谢

收到研究生录取通知书的情景还历历在目，一转眼就要毕业了。三年来，离开家乡来到了兰州，体验了当地特色的风土人情，遇到了和蔼可亲的老师，也结交了一群可爱的朋友，收获了丰富多彩的人生经历。

感谢学校给予我这个宝贵的读研的机会，让我重返校园，使我完成了更高层次的学历教育，接受了更高层次的知识熏陶，实现了人生的一大转折。

感谢我的导师，在生活、学习方面关心爱护我们，教我们许多为人处事的道理，开阔我们的视野，感谢导师耐心的指导我的论文，让我能够顺利完成论文写作。

感谢我们的同学们和各位可爱的师兄、师姐、师弟、师妹们，感谢你们陪我度过三年愉快的时光，正是因为有你们的存在，研究生生活才变得无比充实有趣。

感谢答辩组各位老师，从学位论文的选题到撰写各个阶段，各位老师提出了许多宝贵的意见，让我的论文得以进步。

感谢我的家人，谢谢你们一直在我身边，在我遇到困难时给我鼓励与帮助，有了你们作为我的后盾，我才能在求学路上走的这么顺利。

最后，祝福所有帮助过我和支持过我的人，希望他们能够平安顺遂，前途似锦！