

感知上级信任对员工资质过剩感的“过犹不及”效应及远端影响*

周冰艳 王玮 李永鑫**

(河南大学心理与行为研究所, 开封, 475004)

摘要 基于自我评价理论, 研究探讨感知上级信任对资质过剩感的“过犹不及”效应, 分析其如何进一步影响员工偏离行为以及外在动机的调节作用。通过对情景实验的 170 份样本数据和 3 个时间点领导者—员工配对数据 ($N = 303$) 分析, 结果表明: 感知上级信任与资质过剩感之间存在显著的 U 型关系, 并进一步影响员工偏离行为; 外在动机在上述路径中起调节作用, 即员工外在动机水平越低, 感知上级信任通过资质过剩感影响员工偏离行为的间接作用越强。研究结果揭示了感知上级信任与员工偏离行为的复杂关系, 为组织在信任管理和激励策略的设计提供实践建议。

关键词 感知上级信任 外在动机 资质过剩感 员工偏离行为

1 引言

感知上级信任指员工感到上级愿意为自己承担风险的程度 (Baer et al., 2015)。现有研究大多支持感知上级信任对积极评价的正向促进作用, 认为感知上级信任能够提高自我效能感, 从而带来积极表现 (刘敏等, 2018)。但也有研究指出, 高水平感知上级信任也会导致员工产生自我膨胀效应, 增加心理权力感和消极行为 (陈晨等, 2020)。这意味着感知上级信任会影响自我重要性和价值感的信念 (孙利平等, 2018), 进而影响员工的自我评价。资质过剩感指员工自身拥有的能力或资质超出工作要求而产生“大材小用”等感知, 通常以自我评价高为特点 (褚福磊, 王蕊, 2019)。因此, 感知上级信任可能会通过影响自我评价对资质过剩感产生复杂的影响。感知上级信任可能促进员工心理和认知平衡, 从而缓解资质过剩感, 也可能因信任过高导致对自身能力的过度认知, 重新引发资质过剩感。基于以往不一致的研究结论, 感知上级信任与员工资质过剩感之间可能并非简单的线性关系, 而存在非线性关系。然而, 相关研究较为有限, 亟需进一步实证探索。

动机可能会在感知上级信任和员工自我评价的

机制中扮演重要角色 (孙利平等, 2018; Wayment & Taylor, 1995)。员工的态度和行为会受到内部和外在动机的双重影响, 且外在动机会影响个体内部激励的感知和反应 (Kuvaas et al., 2017)。高外在动机的员工更偏爱外部奖励, 而对内在价值不敏感, 并且更愿意关注工作中获得激励的机会, 而不在意自己的潜力是否得到充分应用。尤其是在自我评价理论框架下, 员工感知到的信任带来的内部心理激励对资质过剩感的影响可能会受到外在动机的影响。高外在动机的员工可能更注重感知上级信任带来的奖励机会, 倾向于更为理性的态度评价和调整自身行为 (Dang & Chou, 2020), 而忽略感知上级信任带来的积极评价; 低外在动机的员工则更加依赖内部激励而易受信任变化的直接影响, 放大了对资质过剩感的影响。

为揭示感知上级信任的深层次影响, 研究尝试探讨感知上级信任如何通过资质过剩感而影响员工远端行为 (如偏离行为)。以往研究多聚焦于感知上级信任对员工积极行为的促进作用, 随后学者们逐渐意识到感知上级信任也可能对员工的消极行为产生影响。例如, 陈晨等 (2020) 探讨了感知上级信任与反生产行为之间的线性关系, 并号召未来更多研究来进一步地探索感知上级信任其他的潜在机

* 本研究得到国家自然科学基金青年科学基金项目 (72101083) 的资助。

** 通讯作者: 李永鑫, E-mail: liyongxin@henu.edu.cn

DOI:10.16719/j.cnki.1671-6981.20260318

制和消极结果。尽管如此,目前关于感知上级信任对员工消极行为的影响机制的研究仍较为稀缺,尤其是曲线关系的探讨。与此同时,随着社会变动和职场竞争的日趋复杂,员工偏离行为及其危害后果日益受到研究者和组织管理者的关注和重视(Zhuang et al., 2020)。考虑到员工偏离行为的隐蔽性、普遍性和危害作用,深入探究员工偏离行为的成因及其影响因素,对于组织的稳定和健康发

展具有重要的理论和实践价值。为回应之前学者提出的更多探讨员工偏离行为前因的呼吁(Mackey, 2022),本研究聚焦于感知上级信任对员工资质过剩感的“过犹不及”效应,探讨其如何进一步影响员工偏离行为以及外在动机的调节作用(见图1)。为了检验本研究的假设模型,研究采用情景实验和问卷调查相结合的方式,以提高内外部效度。

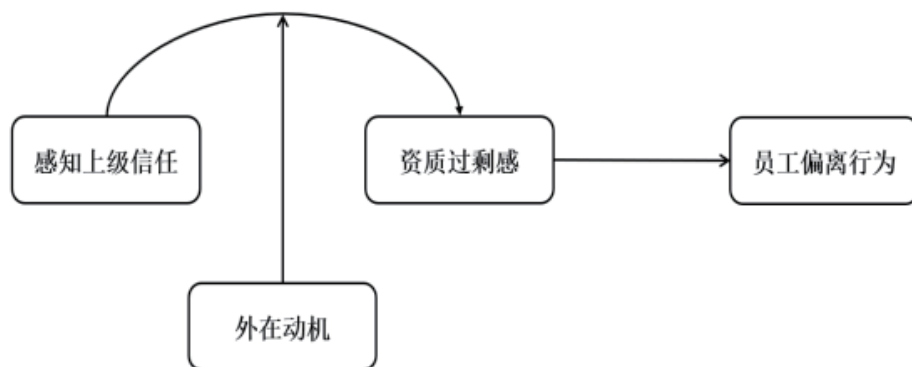


图1 理论模型

2 文献综述和假设提出

基于自我评价理论,个体会通过外部反馈(感知上级信任)动态调整对自身能力的认知和后续行为(陈晨等, 2020; Markus & Wurf, 1987)。作为一种积极的外部反馈,感知上级信任可能会影响员工的自我评价,进而影响他们的自我概念和行为(Lau et al., 2014)。当领导不信任员工的时候,员工会感觉领导不愿依赖其专业技能,也不放心把重要的工作交给自己(卢海陵等, 2021)。这种感知可能会降低员工对于工作要求的能力评估,进而导致员工较高水平的资质过剩感。此外,当员工感知上级信任程度较低时,员工可能会感到被打击和消极的自我概念(周颖, 2022),这可能会导致较高的资质过剩感,因为他们觉得自己的技能和知识没有得到充分应用。因此,感知到低信任水平时,员工可能觉得自己的能力被质疑,认为自身价值被忽视,进而导致较高的资质过剩感。

随着感知上级信任逐渐提升(U型关系的左边),员工可能开始感受到工作要求的增加,工作中的责任感也逐渐增大(王红丽, 2018)。这种情况下,员工的能力和价值得到了一定体现,工作要求和个人能力之间的平衡逐渐恢复。此外,感知到上级信任作为一种积极的外部反馈,员工会将其认为是

自身能力的肯定和认可(陈晨等, 2020)。这不仅会使他们感受到自己的价值,也提升了工作投入和组织自尊(马华维等, 2021; 王红丽, 2018)。这些积极的心理变化有助于减少员工的资质过剩感,因为他们开始意识到自己的技能和能力正在被更好地利用,且在工作中开始感受到自己的贡献和价值。因此,随着感知上级信任逐渐提升到中等水平,员工能够更好地匹配工作要求和个人能力,资质过剩感得到显著减少。

然而,当感知上级信任继续从中等水平向高水平提升时(U型关系的右边),员工资质过剩感可能会再次上升。感知上级的高度信任可能会让员工认为自己在组织内部拥有着较高的地位和更高的重要性(王红丽, 2018)。这种过高的自我评价可能会导致他们产生令人振奋的自豪感,向上夸大自己能力(Baer et al., 2015),放大员工对自己资质的感知。以往研究基于自我评价的视角认为感知上级信任会导致员工产生自我膨胀的效应,增加心理权力和消极行为(陈晨等, 2020)。这些都可能使员工在工作要求和自身能力之间感知到新的不平衡,进而导致他们再次产生新的资质过剩感。综上所述,感知上级信任对资质过剩感的影响呈U型关系:在信任感较低时,资质过剩感较高;随着感知上级信

任的逐步增加，资质过剩感减少；但当感知上级信任进一步增加时，资质过剩感可能再次上升。因此，本研究假设 H1：感知上级信任与资质过剩感呈 U 型关系。

外在动机是指个体受到外部奖励（如金钱和晋升）或惩罚驱动的动机（Deci & Ryan, 2000），会影响员工在不同情境下的工作结果（Nikolova et al., 2023）。以往研究表明员工的动机可能会对感知上级信任和员工自我评价的机制有重要作用（孙利平等, 2018；Wayment & Taylor, 1995）。因此，本研究假设在感知上级信任与资质过剩感的 U 型关系中，外在动机可能会通过影响信任感的内在激励机制而调节这一关系的强弱。对于高外在动机的员工，他们倾向于为了获得外部奖励或避免惩罚而工作（Nikolova et al., 2023）。这意味着他们对外部奖励和认可的敏感度较高，而相对忽略领导信任的内部心理激励。当感知上级信任较低时，高外在动机的员工对资质过剩感的体验较为缓和，因为他们倾向于以更为理性的态度评价和调整自身行为（Dang & Chou, 2020），而减少了上级不信任带来的消极自我评价。随着上级信任的增加，员工可能会感知到上级愿意将重要的任务交给自己，并经历工作责任和任务要求的增加（王红丽, 2018）。但是高外在动机（相对于低外在动机）的员工对任务本身的兴趣与内在价值感知相对较低，难以将注意力集中在任务本身。在这种情况下，他们较少可能沉浸于工作所带来的内在需求满足，而是更多地从外在奖励或惩罚的角度去衡量工作价值（Nikolova et al., 2023），从而削弱他们因感知到上级信任而产生的内部心理激励。当感知上级信任达到较高水平时，高外在动机的员工并不会过度膨胀自我能力的认知。他们倾向于将领导的高度信任解读为获取更多外部奖励的机会，而不是单纯的能力认可。这种解读方式使他们对能力与工作要求之间的平衡感知较为稳定，不会因信任感的过高而导致显著的资质过剩感回升。因此，高外在动机员工的感知上级信任与资质过剩感之间的 U 型关系较为平缓。相比之下，低外在动机的员工对感知上级信任的解读更加依赖于直接的个人感受，而对信任感的变化更为敏感。这意味着他们更倾向于依赖信任作为自身能力的直接来源，认为领导的高度信任完全证明了他们的能力和重要性，从而使 U 型关系更为明显。因此，本研究假设 H2：外在动机会调节感知上级信任与资质过

剩感之间的 U 型关系。相对于高外在动机的员工，低外在动机员工的感知上级信任与资质过剩感之间 U 型关系更强。

员工偏离行为作为一种组织中发生率较高的消极角色外行为，包括长时间休息、破坏或参与八卦等行为，会导致负面的个人结果（如工作绩效下降）（Azeem et al., 2021）。首先，高资质过剩带来的人-岗不匹配的感知，会使员工感觉到自己的资源受到损失而从事一些无关的事情（如时间侵占行为）来寻求心理平衡（向常春等, 2023）。这意味着高资质过剩感的员工可能会认为其能力未被充分发挥，感到不满或被低估，从而减少对组织的有益行为并增加了偏离行为的可能性（Ma et al., 2023）。其次，员工感知到工作的需求和条件低于自身的期望和能力会带来一种剥夺感，进而增加他们的消极态度和工作结果（王瑞永等, 2022）。因此，资质过剩感较高的员工，可能会在消极情绪和心理不平衡的作用下，参与更多的工作偏离行为。因此，本研究假设 H3：资质过剩感与员工偏离行为呈正相关关系。

根据自我评价理论，个体会通过外部反馈（如上级信任）调整对自身能力和价值的认知，从而影响之后的态度和行为（Lau et al., 2014；Sun & Qiu, 2022）。当感知上级信任处于较低水平时，员工可能认为自身能力未被充分认可，造成消极自我概念（周颖, 2022），从而产生较高的资质过剩感。当资质过剩感较高时，员工可能感到不满而增加自身的偏离行为（Ma et al., 2023）。随着感知上级信任的逐渐提升，工作要求和认可的逐渐增加可能通过增加员工的动力和投入（马华维等, 2021；王红丽, 2018），从而减少他们的资质过剩感。当员工的资质和工作要求相匹配时，他们倾向于认为自己的能力被合理利用，这种适度的积极感知能够增加员工的投入（Van Vianen, 2018），从而降低员工偏离行为的发生率。然而，当感知上级信任提升至较高水平时，员工感到自己的能力逐渐得到承认，造成自我膨胀效应和心理权力感的增加（陈晨等, 2020）。他们可能因积极的自我评价而认为自身能力远高于当前工作要求，从而造成较高的资质过剩感。而高水平的资质过剩感带来的心理不平衡会使员工参与更多的偏离行为（向常春等, 2023）。因此，本研究假设 H4：感知上级信任通过资质过剩感间接影响员工偏离行为。

基于假设 2 和假设 4，本研究认为感知上级信任

通过资质过剩感间接影响偏离行为,而外在动机调节了感知上级信任与资质过剩感之间的曲线关系。因此本研究推测,外在动机对感知上级信任与偏离行为的间接曲线效应也具有调节作用,具体而言,这种通过资质过剩感的间接曲线效应在外在动机水平低的员工中更为显著。因此,本研究假设H5:外在动机会调节感知上级信任与员工偏离行为之间的间接效应。外在动机水平越低,感知上级信任通过资质过剩感影响偏离行为的间接效应越强,反之越弱。

3 研究1 情景实验

3.1 样本和程序

研究1基于情景实验法,采用单因素3水平被试间设计,考察感知上级信任通过员工资质过剩感对其偏离行为的影响过程。使用G*Power计算实验所需的样本量(Faul et al., 2009),设定效应量 $f = .25$,显著性水平 $\alpha = .05$,要达到 $1 - \beta = .80$ 的检验效能,至少需要159名被试参与实验。本研究借助见数平台(www.credamo.com),线上招募不同行业的全职员工参与本次调查,并删除明显不认真作答或者答题时间过短的无效数据。最终得到170份有效数据。其中,男性70名(41.2%),94.1%的被试接受过本科及以上学历,平均工作年限为8.04年($SD = 5.65$ 年)。所有被试被随机分配到“低感知上级信任”(N = 57)、“中感知上级信任”(N = 57)和“高感知上级信任”(N = 56)三组。实验开始前,告知被试实验的目的、参与标准和保密性协议。要求被试认真了解当前所处的实验情景,将自己代入为当前组织情景中的主人公,阅读实验材料后,根据自己所回忆的真实感受完成有关操纵检验、资质过剩感和员工偏离行为的测量。

3.2 实验材料

参考陈晨等(2020)研究中操纵材料的编制方法,本研究的实验材料改编于Fan等(2021)的感知上级信任量表,包括背景材料和核心情景材料。在材料中,人物设定和所面临的场景是一致的,仅在感知上级信任的核心指导语方面存在差异。具体场景描述如下:“我是公司市场部的一名员工,我的直接上级是部门经理张经理。”核心情景材料如下:

高感知上级信任组:“有一次,公司接到一个重要的市场推广项目,张经理对我说:“这个项目对部门非常重要,我希望你来负责,我相信你能胜任。”在推进过程中,他很少干预我的具体做法,

仅偶尔了解进展,并表示:“我相信你的专业判断。”一次,我在数据分析中出了点问题,他没有责备,而是说:“每个人都会犯错,关键是能从中吸取经验。”他还分享了自己早年的类似经历。张经理经常邀请我参与关键讨论,认真听取我的看法。有一次我对预算提出不同意见,他主动和我沟通思路,坦诚交流。在我提出想参加培训时,他欣然支持:“我愿意投资你的成长。”当同事质疑我时,张经理坚定表示:“我信任小李的能力。”总体来说,张经理对我非常信任。”

中感知上级信任组:“在工作中,张经理偶尔会询问我的进度,一般不干涉。有一次我在报告中出错,他提醒我:“以后注意点,别再出这种错了。”语气较严肃,但没有进一步批评。安排任务时,他会听我意见,但多数决策由他定夺。我曾提出一个市场推广的新点子,他说:“先写份方案看看。”他不否定,也未表现出特别支持。遇到同事质疑我时,他只是简短回应,没有明确立场。我几乎没听他说过自己犯错的经历,也很少听到对我表现的积极反馈。申请行业培训时,他表示:“先把眼前的工作做好。”在我对某决策提出疑问时,他简单解释,但未深入讨论。整体来看,他对我持较中性的态度,信任似乎还在建立中。”

低感知上级信任组:“有一次,部门接到一个重要市场推广项目,张经理将主导任务交给了其他同事,我只负责一些辅助性工作。在执行过程中,他经常过来检查我每一步操作,并频繁提问,让我感觉被严格监控。一次我准备报告时进度稍慢,他当众质疑我是否尽职。张经理从未与我分享过个人经验,也不愿听我对敏感问题的看法。我曾提出参加行业培训,他冷淡回应:“先把目前的事情处理好。”当我在会议中对某决策提出疑问时,他直接打断我说:“按流程走就行。”面对同事对我的质疑,他没有发声支持,只说:“你自己看着办。”这让我感觉在他眼中,我不值得信赖,也不具备重要性。”

3.3 测量工具

操纵检验工具。选用Fan等(2021)的单维度量表,共10题,如“我的直接上级会非常愿意将关键的任务交给我完成”。在本研究中,该量表的Cronbach's α 为.96。同时,通过预实验验证了模拟情境对研究对象不同水平感知上级信任的有效激活。

资质过剩感:选用Johnson和Johnson(1996)单维度量表,共4题,如“我的才能有得到充分利用”。

在本研究中, 该量表的 Cronbach's α 为 .78。

员工偏离行为: 选用 Fehr 等 (2017) 的单维度量表, 共 5 题, 如“该员工花了太多的时间去幻想或做白日梦, 而不是工作”。在本研究中, 该量表的 Cronbach's α 为 .92。

研究量表均采用 7 点计分, 从“1=非常不同意”到“7=非常同意”分别表示同意程度从“低”到“高”。

3.4 操纵检验

单因素方差分析的结果表明: 三组被试对感知到的上级信任水平存在显著差异 ($F(2, 167) = 830.99, p < .001$), 与中感知上级信任组 ($M_{中} = 3.09, SD = .76$) 相比, 低感知上级信任组显著更低 ($M_{低} = 1.79, SD = .33, p < .001$), 高感知上级信任组显著更高 ($M_{高} = 5.85, SD = .41, p < .001$), 表明感知上级信任的实验操纵有效。具体如图 2 所示:

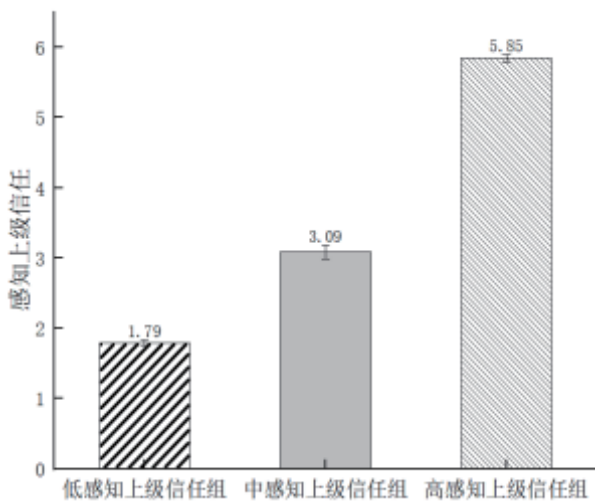


图 2 感知上级信任操纵检验结果

3.5 研究结果

首先, 本研究对被试的人口统计学变量以及感知上级信任、资质过剩感和员工偏离行为研究变量进行了描述性分析和相关分析。结果显示(见表 1),

感知上级信任与资质过剩感 ($r = -.16, p < .05$)、偏离行为 ($r = -.45, p < .01$) 显著负相关。资质过剩感与偏离行为 ($r = .21, p < .01$) 正相关。

其次, 采用单因素方差分析对感知上级信任与资质过剩感的关系进行检验。结果发现, 三水平感知上级信任对资质过剩感具有显著的二次效应 ($F(1, 167) = 18.29, p < .001$) 和线性效应 ($F(1, 167) = 4.96, p < .05$)。进一步对比分析表明, 中感知上级信任组的资质过剩感得分显著低于低感知上级信任组 ($M_{中} = 3.93, SD = 1.28; M_{低} = 4.96, SD = 1.18; p < .001$), 和高感知上级信任组 ($M_{高} = 4.48, SD = .94, p < .05$); 感知上级信任与员工资质过剩感之间呈 U 型关系, H1 得以验证。其次, 本研究采用 Hayes 和 Preacher (2010) 提出的瞬时中介效应, 运行 Medcurve 的结果显示: 当感知上级信任中水平时, 瞬时中介效应值 -.04, 95% 的置信区间为 [-.10, .01], 中介效应不显著; 当感知上级信任处于低水平和高水平时, 瞬时中介效应值为 -.22 和 .15, 95% 的置信区间 [-.52, -.01] 和 [.01, .38] 不包含 0, 中介效应显著。由此可见, H4 得到支持。

研究 1 采用情景实验方法对感知上级信任与员工资质过剩感之间的曲线关系进行考察, 并初步检验了感知上级信任对员工资质过剩感的过犹不及效应会进一步影响员工偏离行为。为了提升研究的外部效度以及检验外在动机的调节作用, 本文在研究 2 中采用多时点、多来源的问卷调查对整体模型进行验证。

4 研究 2 多时间点多来源问卷调查

4.1 研究对象与程序

研究 2 采用问卷调查的方式, 对来自中部地区多地的员工进行了多时间点和多来源数据收集。在收集数据之前, 研究人员向参与者表明本研究的主

表 1 描述性统计和相关分析

变量	M	SD	1	2	3	4	5
1.性别	1.59	.49					
2.教育程度	5.08	.52	.17*				
3.工作年限	8.04	5.65	-.04	-.22*			
4.感知上级信任	1.99	.82	-.01	.01*	-.01		
5.资质过剩感	4.45	1.21	.08	.13*	.01	-.16*	
6.员工偏离行为	2.49	1.26	.08	-.05	.02	-.45**	.21**

注: $N = 170$ 。感知上级信任, 低组 = 1, 中组 = 2, 高组 = 3; * $p < .05$, ** $p < .01$, 下同。

要目的、问卷施测方式以及注意事项,并强调了研究数据的保密性和匿名性以激励参与者提供诚实回答。为降低共同方法偏差对研究结果的影响,本次调研分三个时间点进行(每次间隔时间为三个工作日),并从不同来源收集数据(员工与其直接上级)。已有研究表明,三个工作日左右的时间间隔可以在一定程度上避免共同方差偏差导致的变量之间的虚假相关关系(Cheng et al., 2020)。在第一阶段调研中,被试完成了人口统计信息、感知上级信任和外在动机的测量,回收问卷372份。在第二阶段调研中,测量了员工的资质过剩感,回收问卷332份。在第三阶段调研中,由参与员工的直接上级领导对被评价的员工过去一个月的偏离行为进行评分。最后共获得303份有效问卷,有效回收率为81.45%。最终样本包括203名女性(67.0%),平均年龄为28.86岁($SD = 7.16$ 岁),教育水平为高中及以下(10.6%)、两年制大学(28.4%)、本科学历(53.1%)或研究生学历(7.9%)。平均工作年限为6.50年($SD = 7.65$ 年)。

4.2 测量工具

感知上级信任、资质过剩感和员工偏离行为均采用与研究1相同的量表,在该研究中的Cronbach's α 分别为.86、.80和.89。控制变量为性别、年龄、受教育程度、工作年限。

外在动机。选用Yoon等(2015)的单维度量

表,共4题,如“我积极工作和参与任务,是因为可以获得奖励或奖金”。在本研究中,该量表的Cronbach's $\alpha = .83$ 。

4.3 研究结果

4.3.1 共同方法偏差与验证性因子分析

Harman单因素检验结果显示,最大因子方差解释率23.71%,不足总解释量(70.21%)一半,说明不存在严重共同方法偏差。验证性因子结果表明四因子模型拟合结果最优,说明变量间区分效度良好(见表2)。

4.3.2 相关分析

表3显示了研究变量之间的描述性统计分析结果。感知上级信任与资质过剩感($r = .04, p > .05$)相关不显著、与偏离行为($r = -.15, p < .01$)显著负相关。资质过剩感与偏离行为($r = .16, p < .01$)正相关。

4.3.3 假设检验

本研究进一步采用层次回归来检验假设。如表4显示,由 M_2 可知,感知上级信任对资质过剩感关系不显著($\beta = .03, p > .05$), M_3 表明感知上级信任平方项与资质过剩感正相关($\beta = .14, p < .001$)。其次,本研究假设感知上级信任(X)对资质过剩感(M)回归方程为: $M = b_0 + b_1X + b_2X^2$,斜率方程为 $S = b_1 + 2b_2X$ 。经过标准化处理的X取值为[-3.50, 2.40]。X最小时, $S_L = -.87$; X最大时,

表2 验证性因子分析(N=303)

模型	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
四因子模型: FT, EM, POQ, ED	496.820	223	2.232	.06	.92	.91	.06
三因子模型: FT+ EM, POQ, ED	1027.535	227	4.540	.11	.76	.73	.10
二因子模型: FT+ EM+POQ, ED	1408.675	229	6.153	.13	.64	.60	.12
单因子模型: FT+EM+POQ+ED	2220.302	230	9.197	.17	.39	.33	.17

注: FT = 感知上级信任、EM = 外在动机、POQ = 资质过剩感、ED = 员工偏离行为。符号“+”表示将变量合并。

表3 描述性统计和相关分析(N=303)

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1.性别	1.67	.47							
2.年龄	28.86	7.16	.03						
3.教育程度	3.55	.87	-.06	-.30**					
4.工作年限	6.50	7.65	.06	.92**	-.39**				
5.感知上级信任	4.60	1.00	-.10	.13*	-.11	.12*			
6.外在动机	5.10	1.18	-.06	-.10	.08	-.16**	.16**		
7.资质过剩感	4.25	1.08	-.03	.12*	-.04	.07	.04	.08	
8.员工偏离行为	2.19	.98	.11*	-.04	.10	-.06	-.15**	.01	.16**

$S_H = .78$ 。拐点为 $(-b_1 / 2b_2) = -.39$, 位于 X 的取值范围内。图 3 绘制了感知上级信任与资质过剩感的关系图, 可知感知上级信任和资质过剩感之间存在 U 型关系, H1 得以证实。

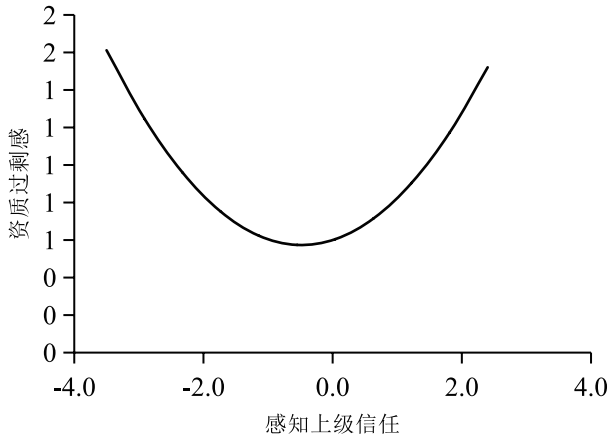


图 3 感知上级信任与资质过剩感的 U 型关系图

由 M_4 可知, 感知上级信任² × 外在动机对资质过剩感的回归系数显著 ($\beta = -.08, p < .05$), 高外在动机使感知上级信任和资质过剩感曲线关系变弱, H2 得到证实 (见图 4)。由 M_6 可知, 资质过剩感和员工偏离行为之间为显著的正相关 ($\beta = .17, p < .01$), H3 得以证实。此外, 感知上级信任可以通过资质过剩感间接影响员工偏离行为 ($\beta = .13, p < .05$)。本研究采用 Hayes 和 Preacher (2010) 提出的瞬时中介效应, 运行 Medcurve 的结果显示: 当感知上级信任中水平时, 瞬时中介效应值 .01, 95% 的置信区间为 $[-.01, .04]$, 中介效应不显著; 当感知上级信任处于低水平和高水平时, 瞬时中介效应值为 $-.02$ 和 $.05$, 95% 的置信区间 $[-.05, -.01]$ 和 $[.01, .12]$

不包含 0, 中介效应显著。由此可见, H4 得到支持。

借鉴以往研究的经验 (She & Li, 2023), 使用 Monte Carlo 方法 (Preacher et al., 2010), 来估计曲线调节中介模型 95% 的置信区间。结果表明, 感知上级信任通过资质过剩感与员工偏离行为之间的间接曲线关系仅在外在动机较低时才显著, 而不是在高外在动机时。具体而言, 对于外在动机较低的员工, 间接曲线效应显著 ($-1 SD$, 间接效应 = .02, 95% CI $[.01, .04]$); 对于外在动机较高的员工, 间接曲线效应不显著 ($+1 SD$, 间接效应 = .01, 95% CI $[-.01, .03]$), 支持了 H5, 即当外在动机较低时, 感知上级信任通过资质过剩感的曲线关联影响员工偏离行为, 但在外在动机较高时则不会。

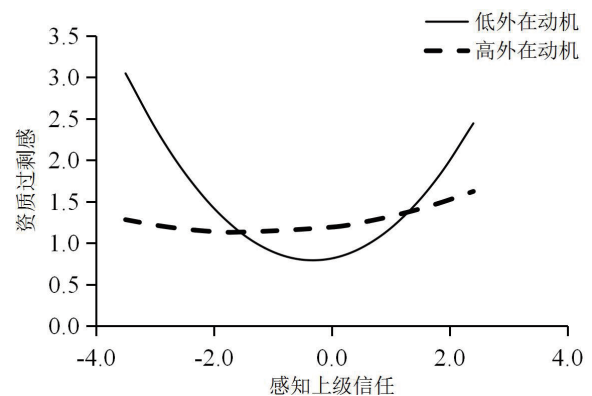


图 4 外在动机的调节作用

5 讨论

本研究关注了感知上级信任对资质过剩感的“过犹不及”效应, 探讨其如何进一步影响员工偏离行为以及外在动机的调节作用。基于自我评价理论,

表 4 层次回归分析结果

	资质过剩感				员工偏离行为			
	M_1	M_2	M_3	M_4	M_5	M_6	M_7	M_8
性别	-.04	-.03	-.05	-.06	.24*	.25*	.19	.18
年龄	.04	.04	.04	.05	-.01	-.01	.01	.01
教育程度	-.03	-.02	-.01	-.03	.11	.11	.11	.10
工作年限	-.03	-.02	-.03	-.03	.01	.01	-.01	-.01
感知上级信任		.03	.11	.11			-.04	-.01
感知上级信任 ²			.14***	.13**			.17***	.17***
资质过剩感						.17**	.13*	.11*
外在动机				.16*				.10
感知上级信任 × 外在动机				-.02				-.04
感知上级信任 ² × 外在动机				-.08*				-.09**
R^2	.019	.020	.058	.082	.022	.055	.135	.159
F	1.431	1.194	2.991**	2.857**	1.627	3.404**	6.485***	5.418***

通过对情景实验的 170 份样本和 303 对上下级匹配数据的分析,结果显示感知上级信任与员工资质过剩感之间存在显著的 U 型关系。而这一关系的强弱依赖于外在动机这一重要边界条件。具体来说,外在动机水平低的员工在感知到上级信任时,更容易产生过犹不及的效应。此外,感知上级信任会通过资质过剩感间接影响员工偏离行为。同样,外在动机水平越低,感知上级信任通过资质过剩感影响偏离行为的间接效应越强,反之越弱。

5.1 理论意义

首先,以往主要关注感知上级信任与员工态度和行为之间线性关系(陈晨等,2020;刘敏等,2018),本研究揭示了感知上级信任与员工资质过剩感之间的非线性关系。与既有研究中关于感知不被上级信任并不总是导致消极结果的发现相呼应(卢海陵等,2021),本研究进一步表明,感知上级信任对员工资质过剩感同样存在“过犹不及”的现象。无条件的信任可能产生适得其反的效果,上级在不经意间可能提高员工资质过剩感的风险。此外,以往研究多聚焦于资质过剩感的影响后果,如其对员工工作态度、行为以及组织绩效的影响,但对资质过剩感的前因研究相对匮乏。Erdogan 和 Bauer (2021)指出现有研究多从人口学和个体特质等因素探讨资质过剩感的产生,丰富资质过剩感的前因是未来研究的重要领域。本研究通过探讨感知上级信任对员工资质过剩感的“过犹不及”效应,为资质过剩感的前因研究提供了新的视角和理论基础。本研究强调了感知上级信任在适度范围内对资质过剩感的影响作用。具体而言,适度的感知上级信任能够帮助员工准确评估自身资质与工作要求的匹配度,减少资质过剩感;而过高或过低的感知上级信任可能导致员工的自身评价偏差,进而产生资质过剩感。综上所述,本研究不仅厘清了感知上级信任对资质过剩感的曲线关系和远端影响,还丰富了对资质过剩感前因的认识。

此外,本研究发现外在动机对感知上级信任的“过犹不及”效应和远端影响存在显著的调节作用。根据以往研究,内在和外在动机在自我评价过程中的关键作用不容忽视(Wayment & Taylor, 1995),这一观点同样适用于感知上级信任所触发的内在评价机制。然而,相对于内在动机的广泛研究,外在动机的作用机制较少被探讨(Kuvaas et al., 2017)。此外,以往关于外在动机对于内在激励作用机制的

影响存在着不一致的结果。一方面,研究表明高外在动机会侵蚀员工的内在激励过程,即“削弱效应”(张剑等,2016)。另一方面,也有学者认为,外在动机可以强化内在动机而共同增加员工积极行为,即“协同效应”(王楠等,2019)。本研究不仅验证了已有研究的结论,还尝试探讨外在动机在感知上级信任的内部激励过程中的双重作用——既有可能减少员工资质过剩感和偏离行为的增加,也可能带来潜在的消极作用。具体而言,对于外在动机较高的员工而言,感知上级信任的内在影响不显著,因为这类员工的主要目标是追求更多外部奖励。他们倾向于以更为理性的态度评价和调整自身行为(Dang & Chou, 2020),从而减少感知上级信任所带来的自我评价偏离(如资质过剩感)。随着上级信任的增加,员工可能会感知到上级愿意将重要的任务交给自己,并经历工作责任和任务要求的增加(王红丽,2018)。但是高外在动机(相对于低外在动机)的员工对任务本身的兴趣与内在价值感知相对较低,他们更多地从外在奖励或惩罚的角度去衡量工作价值(Nikolova et al., 2023),从而削弱他们因感知到上级信任而产生的内部心理激励。综上所述,本研究通过引入外在动机的调节作用,深化了其感知上级信任的内部心理机制的“过犹不及”效应的复杂理解,为管理实践中更有效地调控信任效应提供了理论依据。

最后,本研究进一步揭示了感知上级信任对资质过剩感的“过犹不及”效应对员工偏离行为的影响,丰富了对偏离行为前因的认识。虽然既有研究多基于工作要求-资源理论、认知失调理论和社会交换理论等来探索员工偏离行为的前因(贾冀南,张琦,2016;苏宗伟等,2022;Zheng et al., 2021),但是也有学者呼吁从自我评价视角对员工偏离行为进行考察(Kluemper et al., 2019)。基于此,研究选择员工偏离行为作为远端结果变量,旨在基于自我评价理论探索感知上级信任是否通过影响员工的自我概念和评价,从而影响员工偏离行为。这一研究方向不仅是对现有文献的补充,也是对自我评价理论对于员工偏离行为独特应用价值的验证。另外,Qin 等(2020)的研究指出关于领导者行为与员工偏离行为之间关系的研究重点是两种观点:(a)积极领导行为(如道德领导)如何减少员工的偏离行为和(b)负面领导行为(如辱虐管理)如何导致更多员工偏离行为。本研究通过揭示积极的领导行为

(即领导者的信任)可能导致员工偏离行为,从而扩展了员工偏离行为的文献。简而言之,本研究不仅是对已有研究的一种验证,而是通过自我评价理论考察感知上级信任通过对资质过剩感的“过犹不及”效应对员工偏离行为的影响,为理解员工偏离行为的复杂影响机制提供了新视角,同时也回应了之前学者提出的更多探讨员工偏离行为前因的呼吁(Mackey, 2022)。

5.2 实践启示

与我国传统文化所强调的“中庸之道”一致,感知上级不信任以及过度信任也存在着负面影响(陈晨等, 2020),表现在员工资质过剩感的增加以及由此带来的偏离行为增加。因此,对于组织而言,如何在信任管理中把握“适度”至关重要。一方面,需要让员工感知到适度的信任,以激发积极的行为反应;对于获得高度信任的员工,组织应采取有效措施防止其产生资质过剩感。此外,管理者可以动态监测员工的资质过剩状况,为高资质过剩的员工分配挑战性任务以使得他们的工作与能力匹配,这能最大程度提高资质过剩员工的自我价值,减少资质过剩的潜在危害(Zhao & Ma, 2023)。最后,管理者应考虑外在动机在调节感知上级信任中的重要作用,管理者可以考虑使用外在奖励来合理地引发外在动机(Liu et al., 2024),通过从外部奖励中获得替代性的价值感,有助于发挥外在动机的积极作用。

5.3 研究不足与未来展望

首先,尽管本研究使用了情景实验和多时点和多来源问卷调查方法,以最大程度降低共同方法偏差的潜在影响,但是研究设计还存在改进之处。首先,本研究只考虑了个体间层次变量之间的关系,然而值得注意的是,员工偏离行为、资质过剩感等变量可能在每天都发生变化(Körner et al., 2025; Mignonac et al., 2023),因此,未来研究可以考虑经验取样法来对个体内层次变量的关系进行再次验证。其次,当前研究主要关注了感知上级信任对资质过剩感和员工偏离行为的影响,但感知上级信任还可能存在其他的影响和作用机制。因此,未来研究可以进一步探讨其他替代性假设,以更全面地理解感知上级信任与下属行为之间的关系。例如,感知上级信任是否会在某些情境下导致员工产生谦逊的态度,而谦逊进一步影响员工远端行为(韩志伟等, 2024)。最后,本研究并未考虑跨文化的影响,“中

庸之道”是我国传统文化特有的符号之一,因此在我国或者其他东亚社会进行抽样调查可能会发现感知上级信任的曲线效应,但是结论能否推论到西方管理实践中还有待检验。未来的研究可以在本研究的基础上通过招募不同文化的员工参与者对研究结果进行再次验证,提高研究结果的外部效度。

参考文献

- 陈晨,张昕,孙利平,秦昕,邓惠如.(2020).信任以稀为贵?下属感知被信任如何以及何时导致反生产行为. *心理学报*, 52(3), 329-344.
- 褚福磊,王蕊.(2019).资质过剩感与亲组织不道德行为:心理特权与谦卑型领导的作用. *心理科学*, 42(2), 365-371.
- 韩志伟,习怡衡,秦嘉,任志帅,呼枫.(2024).员工诚实-谦逊与工作越轨行为:基于特质激发理论的视角. *心理科学*, 47(1), 178-186.
- 贾冀南,张琦.(2016).心理契约违背对新生代科技人才偏离行为的影响机理:一个被调节的中介作用模型. *科技进步与对策*, 33(21), 143-150.
- 刘敏,余江龙,黄勇.(2018).感知被上级信任如何促进员工建言行为:心理安全感、自我效能感和权力距离的作用. *中国人力资源开发*, 35(12), 18-27.
- 卢海陵,杨洋,王永丽,张昕,谭玲.(2021).“激将法”会激发还是打击员工?感知能力不被领导信任的“双刃剑”效应. *心理学报*, 53(12), 1376-1392.
- 马华维,董晓茹,姚琦.(2021).员工感知被信任影响工作投入的心理机制:维度差异及理论比较. *心理科学*, 44(6), 1476-1482.
- 苏宗伟,李欢,杜娟.(2022).仁慈型领导对员工工作偏离行为的双刃剑效应研究. *管理学报*, 19(3), 362-372.
- 孙利平,龙立荣,李梓一.(2018).被信任感对员工绩效的影响及其作用机制研究述评. *管理学报*, 15(1), 144-150.
- 王红丽.(2018).信任的后遗症:感知上级信任的双路径研究. *经济管理*, 40(6), 69-85.
- 王楠,陈洋洋,陈劲.(2019).物质奖励对知识共享的作用研究:争论与整合. *科技进步与对策*, 36(2), 135-143.
- 王瑞永,邱天郁,吴华.(2022).资质过剩感对员工反生产行为的影响研究——经济剥夺感和社会剥夺感的中介作用. *财经理论研究*, 6, 64-75.
- 向常春,陈晓梅,王旭.(2023).对高材生“另眼相待”有效吗?——资质过剩感与时间侵占行为的关系研究. *管理现代化*, 43(3), 92-99.
- 张剑,宋亚辉,刘肖.(2016).削弱效应是否存在:工作场所中内外动机的关系. *心理学报*, 48(1), 73-83.
- 周颖.(2022).能力不被领导信任对员工越轨创新行为的影响(硕士学位论文).对外经济贸易大学,北京.
- Azeem, M. U., De Clercq, D., & Haq, I. U. (2021). Suffering doubly: How victims of coworker incivility risk poor performance ratings by responding with organizational deviance, unless they leverage ingratiation skills. *The Journal of Social Psychology*, 161(1), 86-102.
- Baer, M. D., Dhensa-Kahlon, R. K., Colquitt, J. A., Rodell, J. B., Outlaw, R., & Long, D. M. (2015). Uneasy lies the head that bears the trust: The effects of feeling trusted on emotional exhaustion. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1637-1657.
- Cheng, B., Zhou, X., Guo, G., & Yang, K. (2020). Perceived overqualification and cyberloafing: A moderated-mediation model based on equity theory. *Journal*

- of *Business Ethics*, 164, 565–577.
- Dang, V. T., & Chou, Y. C. (2020). Extrinsic motivation, workplace learning, employer trust, self-efficacy and cross-cultural adjustment: An empirical study of Vietnamese laborers in Taiwan. *Personnel Review*, 49(6), 1232–1253.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2021). Overqualification at work: A review and synthesis of the literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1), 259–283.
- Fan, J., Wei, X., & Ko, I. (2021). How do hotel employees' feeling trusted and its differentiation shape service performance: The role of relational energy. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102700.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3. 1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160.
- Fehr, R., Yam, K. C., He, W., Chiang, J. T. J., & Wei, W. (2017). Polluted work: A self-control perspective on air pollution appraisals, organizational citizenship, and counterproductive work behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 143, 98–110.
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2010). Quantifying and testing indirect effects in simple mediation models when the constituent paths are nonlinear. *Multivariate Behavioral Research*, 45(4), 627–660.
- Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (1996). Perceived overqualification and psychological well-being. *Journal of Social Psychology*, 136(4), 435–445.
- Kluemper, D. H., Mossholder, K. W., Ispas, D., Bing, M. N., Iliescu, D., & Ilie, A. (2019). When core self-evaluations influence employees' deviant reactions to abusive supervision: The moderating role of cognitive ability. *Journal of Business Ethics*, 159, 435–453.
- Körner, B., Debus, M. E., Wu, C. H., & Kleinmann, M. (2025). How and when do frequent daily work interruptions contribute to or undermine daily job satisfaction? A stress appraisal perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 46(1), 1–23.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258.
- Lau, D. C., Lam, L. W., & Wen, S. S. (2014). Examining the effects of feeling trusted by supervisors in the workplace: A self-evaluative perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 112–127.
- Liu, J., Wei, W., Pu, Y., Ying, T., Xue, C., & Yi, Q. (2024). Support a better work-family balance in the hotel sector. *Current Issues in Tourism*, 28(11), 1819–1836.
- Ma, C., Shang, S., Zhao, H., Zhong, J., & Chan, X. W. (2023). Speaking for organization or self? Investigating the effects of perceived overqualification on pro-organizational and self-interested voice. *Journal of Business Research*, 168, 114215.
- Mackey, J. D. (2022). The effect of cultural values on the strength of the relationship between interpersonal and organizational workplace deviance. *Journal of Business Research*, 149, 760–771.
- Markus, H., & Wurf, E. (1987). The dynamic self-concept: A social psychological perspective. *Annual Review of Psychology*, 38, 299–337.
- Mignonac, K., Boujendar, S., & Bergon, G. (2023). How organizational cynicism can promote customer-directed deviance via employee resource depletion and how experiencing supervisory support may help overcome this effect. *Group and Organization Management*, 10596011231208232.
- Nikolova, I., Caniels, M. C., & Sverke, M. (2023). Qualitative job insecurity and extra-role behaviours: The moderating role of work motivation and perceived investment in employee development. *Economic and Industrial Democracy*, 44(2), 547–572.
- Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods*, 15(3), 209.
- Qin, X., Chen, C., Yam, K. C., Huang, M., & Ju, D. (2020). The double-edged sword of leader humility: Investigating when and why leader humility promotes versus inhibits subordinate deviance. *Journal of Applied Psychology*, 105(7), 693.
- She, Z., & Li, Q. (2023). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between cyberloafing and task performance in public organizations. *Journal of Business Ethics*, 183(4), 1141–1158.
- Sun, Y., & Qiu, Z. (2022). Perceived overqualification and Innovative behavior: High-order moderating effects of length of service. *Sustainability*, 14(6), 3493.
- Van Vianen, A. E. (2018). Person-environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 75–101.
- Wayment, H. A., & Taylor, S. E. (1995). Self-evaluation processes: Motives, information use, and self-esteem. *Journal of Personality*, 63(4), 729–757.
- Yoon, H. J., Sung, S. Y., Choi, J. N., Lee, K., & Kim, S. (2015). Tangible and intangible rewards and employee creativity: The mediating role of situational extrinsic motivation. *Creativity Research Journal*, 27(4), 383–393.
- Zhao, S., & Ma, C. (2023). Too smart to work hard? Investigating why overqualified employees engage in time theft behaviors. *Human Resource Management*, 62(6), 971–987.
- Zheng, J., Zhang, Z., Wu, G., Yang, Y., Xia, N., & Liu, B. (2021). Daily self-efficacy, work engagement, and deviance behavior among construction professionals and workers: Cross-level moderating role of job control. *Journal of Construction Engineering and Management*, 147(4), 04021018.
- Zhuang, W. L., Chen, K. Y., Chang, C. L., Guan, X., & Huan, T. C. (2020). Effect of hotel employees' workplace friendship on workplace deviance behaviour: Moderating role of organisational identification. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102531.

The Too-Much-of-a-Good-Thing and Distal Effect of Feeling Trusted from Supervisor on Employee Perceived Overqualification

Zhou Bingyan, Wang Wei, Li Yongxin

(Institute of Psychology & Behavior, Henan University, Kaifeng, 475004)

Abstract Trust in organizations has become a focus of researchers and practitioners, given its profound impact on employee behaviors and organizational outcomes. Feeling trusted from supervisor is generally perceived as a positive force that enhances employee motivation, job satisfaction, and performance. However, recent studies have suggested that the relationship between feeling trusted from supervisor and employee behaviors may not be linear. Instead, excessive trust can lead to unintended negative consequences. According to self-evaluation theory, individuals will adjust their self-evaluation of abilities and values based on external feedback. When employees perceive high levels of trust from their supervisor, they may develop an inflated sense of self-worth, leading to overqualification perceptions and subsequent negative behaviors. Conversely, low levels of perceived trust might also result in feelings of underutilization and overqualification, prompting employees to engage in deviant behaviors as a form of coping or resistance. To address this complex relationship, this study aims to investigate the U-shaped relationship between feeling trusted from supervisors and perceived overqualification, and its distal impact on employee deviant behavior and moderating effect of extrinsic motivation.

To test the hypothesized relationships and ensure both internal and external validity, we conducted an experimental study (study 1) and a survey study (study 2). In study 1, we utilized a single-factor, three-level between-subjects design, randomly assigning 170 participants to one of three conditions. Participants first provided demographic information. Then, all participants were randomly assigned to one of the three groups: "low feeling trusted from supervisor" ($N = 57$), "medium feeling trusted from supervisor" ($N = 57$), and "high feeling trusted from supervisor" ($N = 56$). After reading, they completed the measurement of manipulation test, perceived overqualification, and deviant behavior based on their recalled true feelings. In study 2, a multi-time-point survey was conducted involving 303 leader-employee dyads from various organizations. The study design included three distinct phases to mitigate common method bias. At Time 1, employees were asked to complete a survey measuring their perceived trust from their supervisor and their extrinsic motivation. At Time 2, employees reported on their perceived overqualification, reflecting their self-assessment of whether their skills and qualifications exceeded job requirements. Finally, at Time 3, employee's supervisor provided an independent rating of employees deviant behavior.

The statistical analyses provided robust evidence supporting the hypothesized relationships. First, the results confirmed a significant U-shaped relationship between feeling trusted from supervisor and perceived overqualification. Specifically, employees who perceived moderate levels of trust from their supervisor reported lower levels of perceived overqualification, suggesting that a balanced level of trust helps align employees' self-assessment with their actual job requirements. In contrast, both low and high levels of perceived trust were associated with higher perceived overqualification. Employees with higher perceived overqualification were more likely to engage in deviant behaviors, such as wasting time, gossiping, or sabotaging work, as a way to cope with their feelings of overqualification and underutilization. There is a significant U-shaped relationship between feeling trusted from supervisors and perceived overqualification, which indirectly affects employee deviant behavior. Furthermore, extrinsic motivation was found to moderate the U-shaped relationship between feeling trusted from supervisor and perceived overqualification. For employees with lower extrinsic motivation, the relationship was more pronounced, indicating that these individuals are more susceptible to the effects of perceived trust on their self-evaluation and subsequent behaviors. In contrast, employees with higher extrinsic motivation, who are more focused on external rewards and less influenced by internal psychological states, exhibited a weaker U-shaped relationship.

The findings of this study offer valuable insights into the complex interplay between feeling trusted from supervisor, perceived overqualification, and employee deviant behaviors. They highlight the importance of managing trust effectively within organizations, as both under- and over-trust can lead to negative outcomes. The findings suggest that feeling trusted from supervisor can have a "too much of a good thing" effect, influencing employee deviant behavior through perceived overqualification. The study extends the self-evaluation theory by demonstrating how external feedback, such as perceived trust, can lead to complex self-assessments and subsequent behaviors.

Key words feeling trusted from supervisor, extrinsic motivation, perceived overqualification, employee deviant behavior