

企业组织内员工越权行为:概念、前因与后效

黄苏萍 刘琪

内容提要:本文采用定性研究的方法,通过对企业管理者的访谈以及爬取相关资料,探讨组织管理中员工越权行为的概念及特征。研究结果表明,员工的越权行为是员工在工作中超越本职位的权力及其限度而作出不属于自己职权范围内工作的行为,其表现形式主要分为向上越权和平级越权;越权行为包含两个重要特征:一是超越职权范围,二是擅自做决定。本文从积极的视角探讨员工越权行为的内涵,丰富了越权行为的相关研究。

关键词:越权行为 向上越权 平级越权 组织管理 权力

中图分类号:F279.23

文献标识码:A

文章编号:1000-7636(2022)11-0134-11

一、问题提出

“昔者韩昭侯醉而寝,典冠者见君之寒也,故加衣于君之上,觉寝而说,问左右曰:‘谁加衣者?’左右对曰:‘典冠’。君因兼罪典衣与典冠。其罪典衣,以为失其事也;其罪典冠,以为越其职也。”这则典故出自《韩非子·二柄第七》,讲述的是韩昭侯在醉酒入睡后,典冠(管帽子的大臣)担心昭侯受凉,于是帮他加盖了件衣服,但昭侯醒来知道典冠的行为后,以越权的罪名予以处罚。那么,下属能否为了组织利益去做一些自己职责范围外的事情?虽然在典故中越权者受到了残酷的处罚,但是在现代组织中,员工在组织中的行为何时会被定义为越权?领导者面对越权行为,是否会采取类似韩昭侯的做法?事实上,现有文献鲜有涉及越权的概念,学术界亦未给出清晰的界定。本文所探讨的越权行为与管理角色、管理层级无关,只针对企业组织中发生的这一特定行为进行分析,并将采用定性研究的方法,从领导者视角深入考察下属越权行为,明晰越权行为的边界。

已有研究对于越权行为的探讨大多出现在司法领域和行政管理领域^[1-2],而管理领域针对越权行为的研究相对较少。现有研究表明,权力是社会关系的核心^[3],可以通过控制资源和奖惩来影响他人的能力^[4-6],在组织管理的过程中发挥着重要作用。维护组织的平稳发展离不开对权力的正确管理和使用。谋权夺利行为的危害毋庸多言,但在实际工作中,组织成员可能会出于好心而多做一些事情或主动多承担一

收稿日期:2022-03-26;修回日期:2022-09-23

基金项目:国家自然科学基金青年科学基金项目“平台型企业社会责任行为内在驱动机制与能力构建研究”(72202147);首都经济贸易大学研究生学术新人计划项目“北京、上海、深圳三地营商环境比较研究及对北京市的启示”(2021XSXR01)

作者简介:黄苏萍 首都经济贸易大学工商管理学院教授,北京,100070;

刘琪 首都经济贸易大学工商管理学院博士研究生。

作者感谢匿名审稿人的评审意见。

些责任。倘若在这个过程中他们没能准确把握好自身所拥有的权力,就有可能侵犯其他组织成员的利益,进而产生越权行为。此时,如果管理者未能妥善处理,极有可能出现两种消极后果:组织成员要么会因为顾忌越权后的惩处而宁可眼睁睁看着“工作掉在地上”,要么会因为越权后没有及时获得肯定而模糊了权力的边界。这一现象在管理领域非常普遍,是组织中亟待解决的问题。领导是要鼓励员工为了组织利益勇于承担额外工作,还是要让员工分清工作界限、避免越界?面对员工出现的越权行为,领导应该如何处理?对员工而言,是应该在工作中“多管闲事”还是“袖手旁观”?如何清晰地把握好自己的权力边界,在不侵犯他人利益、破坏组织平稳运行的情况下尽可能多地为组织做贡献?这些问题给领导和员工带来了巨大挑战。然而,解决这一问题的关键在于明晰越权的概念和内涵。

目前,学术界对员工职场行为的研究十分丰富,而对于越权行为这一概念还没有清晰的界定。此外,既有研究主要关注员工积极或消极的职场行为,如组织公民行为、亲组织行为、反生产行为等,以及关注某一行为会同时具有积极和消极两个属性。有研究发现,员工可能出于印象管理动机或利己动机而实施组织公民行为,因此不能单纯将组织公民行为界定为积极行为^[7]。但是越权行为在现有文献中一直被贴上“消极”的标签,并没有对其是否包含积极因素进行探讨。有鉴于此,本文将在梳理相关概念的基础上,运用质性研究方法,界定企业组织管理中越权行为的概念,以丰富组织管理中与权力有关的组织行为理论,加深组织中对权力作用的认知,预防越权行为对个人、组织产生消极影响。

二、研究设计

(一) 研究样本

在组织中,员工对于自身是否越权没有清晰的认知,而领导者能够较为理性和明确地做出判断。因此,本文通过对12位企业高层和中层管理者进行深入访谈获取研究材料。访谈对象的工作单位涉及不同性质的组织,主要包括国有企业、民营企业、外资企业等。访谈对象拥有较高的职位权力,并领导不同规模的团队。访谈对象中有3位女性、9位男性。具体情况如表1所示。

表1 访谈对象情况

序号	性别	企业股权性质	职位
1	男	民营企业	财务总监
2	女	国有企业	美术总监
3	男	民营企业	副总经理
4	男	民营企业	副总经理
5	男	民营企业	董事
6	男	国有企业	总经理助理
7	男	民营企业	财务总监
8	男	中央企业	主管
9	女	国有企业	支行行长
10	男	民营企业	首席执行官
11	男	外资企业	产品经理
12	女	外资企业	主管

为了丰富研究样本,本文还采用八爪鱼采集器在知乎和新浪微博上爬取了相关资料。由于网络论坛具有匿名性、即时性、开放性等特点,可以观察到较为自由、真实的言论^[8]。通过爬取后筛选,最终选择了2个与本文高度契合的样本。

(二) 程序

本课题组与被访谈对象进行一对一深入访谈,以了解组织中存在的越权行为。访谈的目的在于尽可能全面获得关于越权行为的信息。一旦一个组织同意参与研究,就对

该组织的领导进行半结构化访谈,每次访谈时间为60~90分钟,访谈内容包括在团队中发生了什么样的越权事件、这些事件的特征,以及团队领导对这些事件的态度。在访谈之前,研究人员向团队领导简要概述了研究项目,并要求其思考在过去管理团队的过程中发生的一些事件。访谈过程中,为让受访者进入一种轻松自由的状态,访谈通常是从受访者描述自己的工作经历开始的^[9]。针对访谈问题的回答,受访者被要求尽量陈述自己在管理过程中遇到的实际案例,研究人员在适当的时候进行追问,以便深入了解越权行为的表现、特点等。在几个初步问题之后,受访者被要求“描述一个在您所管理的团队中出现的员工越权做事的事件”。这个开放式问题引发了关于一系列事件的对话。在受访者叙述完该事件后,接着询问其对于越权行为的定义,如何看待和对待越权行为。随着采访的进行,受访者们变得更加自如,他们会讲述所管理的下属的越权事件,以及自己作为下属所出现过的越权行为,这些多重信息确保了讨论尽可能全面。本文涉及的越权主体既包含基层员工,也包含各个层级的管理者。管理者是企业管理的关键和核心力量,他们既是公司普通员工的直接管理者,也是上级领导的被管理者,从这个意义上来说,本文认为绝大多数管理者也属于企业员工的范畴。12个深度访谈的总时长约为18个小时,课题组将所有录音文件转化为文字,最终形成了约9万字的文字访谈记录。

三、数据分析

(一) 开放性编码

开放性编码是指将所获得的质性资料逐步进行标签化、概念化和范畴化,通过不断比较来促进更多概念和范畴的形成^[8,10]。本文对收集的访谈资料进行逐句编码来提取相应概念,首先由两位研究人员进行独立编码,而后由第三位研究人员进行对比,对于有歧义的编码由团队成员共同探讨,直至所有成员认可。在开放式编码的过程中,尽可能使用受访者自己的语言表达来进行编码,因此并未对口语化文字进行修改,以期能够最真实地呈现越权行为的特征。最终,本文从访谈数据和网络文本数据中共提取了26个初始概念(见表2)。

表2 开放编码示例

文本内容示例	初始概念
“当时在雅安灾后重建有个项目,我们有一个团队派过去在当地负责营销项目,然后从北京派了一个专家做现场指导。正好这个专家来的那一周周末就休息了,他执意要走,他要回成都,因为当时没有什么车,我也没有事先和经理讲这个事情,所以我当时就包了一个这个项目组里面的车开走了。”(A1)	A1-1 没有告知领导相关事情 A1-2 自己决定包项目组的车 A1-3 同意专家先行离开 A1-4 当时没有车但着急离开
“一个就是超过上面给你的授权,比方说,经理给我的授权就是500万以内的合同我可以随便签,超过500万的这个合同我就需要到上边去审核,那我现在直接给签了。另一个越权就相当于是我下面的这个财务经理他有一些事情需要先给我汇报,但是他直接绕过我直接找到了总经理和董事长那去汇报”。(A2)	A2-1 超过授权范围 A2-2 没有交给上级审核 A2-3 没有向直接领导汇报 A2-4 越级向总经理、董事长等更高级汇报
“我们在签订贵州的特许经营权的时候,那个负责合同的销售在签订完那个合同之后就把这个信息私自传给了我们上海分公司。”(A3)	A3-1 跨越本部直接联系分部 A3-2 签订合同后没有告知
“我觉得越权在很多单位里边比较常见的是属于给领导的领导汇报,就是越级汇报工作。另一个比较常见的越权是指不是他管理范围内的然后去拍板这件事。”(A4)	A4-1 向更高级领导汇报工作 A4-2 超过自己的管理范围直接做决定

表 2(续)

文本内容示例	初始概念
“有一次,我们公司要签订一个采购合同,我派了一个销售人员过去,但是这个销售人员在签订合同时,他不确定能否满足客户的要求,拿不准,他就私自给总裁发消息,没有通过我,我觉得他有点越权了。”(A5)	A5-1 跨越直接领导联系上级领导
“我们公司产品销售应该是由销售部门负责,这时候产品出现了一些问题,技术部门发现了,但是并没有及时告诉我们,也没有和我们的销售总监沟通,技术总监为销售部门做了决定。”(A6)	A6-1 没有告知问题 A6-2 代替其他部门做决定
“越权可能是上下级和这个平级之间都有,比如说是同事之间比如说我一不小心就做了其他同事的工作,或者说替领导做了决定。”(A7)	A7-1 干了其他同事的工作 A7-2 干了领导的工作
“我是电子科技公司管理部的人,公司现有 50 多个人,公司管理部也只有我一个人,每个星期会开一次例会,例会的主讲人是我,但每次会议我都发现能讲的事情很少,大多都是清洁问题。为了提高会议效率,我就想在会议上把公司这周的基本运营情况及各部门这周的工作内容和大家来宣布一下,让每个部门都知道其他部门的工作,这样也可以方便部门做配合,使部门之间的工作不会脱节。但当我询问他们部门主管时,有一个部门主管却大发脾气,在网上跟公司的很多人说我不对,他们跟我说‘我越权了’。”(A8)	A8-1 汇报其他部门的情况
“我是部门的副职,另一个副职主持全面工作,他却把我分管的分内工作,安排给别人做。”(A9)	A9-1 分配其他副职的工作
“像这种高压式的领导,他喜欢武断地去看待这个事情,不给下属留空间,这种领导他们都喜欢自己做决定自己拍板然后让另一个人去执行,这时候作为下属就会压力比较大。”(A10)	A10-1 领导不给空间 A10-2 按照领导决定去执行
“我们的组织结构实际上是一种双线结构,比如说我很想去这个产品线,那我们可能每一条产品线对应有不同的岗位评价,有各种不同的这个岗位组合,然后我们就会经常出现职责区分不清的现象。”(A11)	A11-1 岗位组合权责不清 A11-2 不同产品线要求不同
“我以前是属于命令式的领导,后来发现这样不利于员工发挥自己的主动性,所以现在倾向于激活和赋能员工,但是在这种情况下我发现员工很难把握好自己的权力到底有多大。而且有的时候公司规定的责任非常明确,但是权力却非常模糊。”(A12)	A12-1 为员工赋能 A12-2 发挥员工主动性
“我们公司技术部门需要购买东西,对于金额不大的交给技术团队,对于金额大的需要交给采购团队,技术部门必须负责但是采购的权力并不在技术部门手中。”(A13)	A13-1 权力和职责划分不对等

(二) 选择性编码

选择性编码的目的是整合所有编码范畴形成扎根于数据且具有解释力的理论。在开放性编码所获取的初始概念基础之上,选择性编码用来提取子范畴和核心范畴。本文通过对开放式编码中所提取的 26 个初始概念进行筛选、合并和分类,以及在编码完成后进行一致性检验,最终提炼出与越权行为高度相关的 7 个子范畴,并进一步分类、合并为 3 个核心范畴(见表 3)。

表 3 选择性编码结果

核心范畴	子范畴	概念化	对应的初始开放式编码概念
越级行使权力	超越上级职权	越级工作	A1-1 没有告知领导相关事情
			A2-1 超过授权范围
			A2-2 没有交给上级审核
		越级汇报	A7-2 干了领导的工作
			A2-4 越级向总经理、董事长等更高职级汇报
			A3-1 跨越本部直接联系分部
			A4-1 向更高职级领导汇报工作
A5-1 跨越直接领导联系上级领导			

表 3(续)

核心范畴	子范畴	概念化	对应的初始开放式编码概念	
擅自做决定	超越平级职权	越级工作	A6-1 没有告知问题	
			A7-1 干了其他同事的工作	
			A9-1 分配其他副职的工作	
	擅自替上级做决定	越级汇报	A8-1 汇报其他部门的情况	
			自行决定	A1-2 自己决定包项目组的车
				A1-3 同意专家先行离开
越权原因	擅自替平级做决定	自行决定	A4-2 超过自己的管理范围直接做决定	
			并未告知	A2-3 没有向直接领导汇报
				A3-2 签订合同后没有告知
	组织结构	岗位权责划分不清	A6-2 代替其他部门做决定	
			A9-1 分配其他副职的工作	
		客观环境	岗位设计复杂	A11-1 岗位组合权责不清
				A13-1 权力和职责划分不对等
			A1-4 当时没有车但着急离开	
		领导风格	事件紧急	A11-2 不同产品线要求不同
				威权型领导
A10-2 按照领导决定去执行				
授权型领导	授权型领导	A12-1 为员工赋能		
		A12-2 发挥员工主动性		

四、越权行为与相关概念的联系与区别

本文所探讨的越权行为与行政管理中的越权行为不一样。行政越权主要是指行政主体在行政活动中超越了法定的权力界限,需要负法律责任,其主体是专门行使行政权的国家机关^[11]。本文所探讨的越权行为是指员工在组织中出于积极动机所采取的一些行为,并没有违反相应的法律法规,其主体是组织中的员工。尽管任何一个概念与相关概念之间可能存在交叉重叠,但一个独立概念应该包括一个独特的部分,否则无法作为一个独立概念而存在。因此,本文接下来将探讨越权行为在现有概念空间中的独特性。根据对既有文献的回顾,越权行为与很多现有概念之间既存在关联又有所区别,例如组织公民行为、角色外行为、助人行为、领地行为等。这些概念的定义以及与越权行为的区别见表4。虽然越权行为与其中个别概念有部分重叠,但是任何一个概念均无法涵盖越权行为的全部含义。因此,越权具有独特的核心内涵,有别于现有相关概念。

表4 越权行为与相关概念的辨析

概念	定义	与越权行为的相同之处	与越权行为的核心差异
组织公民行为	个体可自由决定是否实施不被组织正式奖励系统直接或间接地承认,但在总体上能够提高组织机能和效率的行为 ^[12]	组织公民行为和越权行为都反映了员工的主动性,且二者所做的工作都没有明确体现在岗位职责中。	组织公民行为对组织的影响相对较为积极,虽然一些研究也发现了组织公民行为会对组织产生一些负面影响,如降低团队绩效、诱发员工之间的妒忌、引发职场排斥等 ^[13-14] ,但是大多数研究认为组织公民行为有助于在组织中形成积极的工作氛围、增加组织的社会资本,还有助于提升员工的工作满意度、降低离职倾向,进而提高组织绩效 ^[15-16] 。而越权行为对组织的影响具有双面性,这取决于越权行为所带来的结果。
角色外行为	员工超出角色要求的自发行为 ^[17]	角色外行为与组织中的组织公民行为、越权行为密切相关 ^[18] ,都强调了员工的自主性。二者所做的工作都是在工作范围要求之外的,没有明确规定要求员工必须做这些事情。	员工进行角色外行为和越权行为的动机是不同的,角色外行为所包含的个人动机较强,而越权行为的动机更多是为了组织更好地发展,其考虑到的个人因素相对较少。
助人行为	个体自愿帮助他人解决问题、为他人提供资源和支持的行为 ^[19-21]	助人行为会影响个体的绩效和长期职业发展 ^[21-27] ,甚至诱发员工的越轨行为、政治行为等 ^[21,28] 。越权行为也会对个体的长期发展产生消极影响。	助人行为与越权行为在利他性和自愿自觉性上有很大区别,助人行为是个体自愿帮助他人开展工作,但越权行为不是刻意为了帮助其他人完成工作而进行的,而是在不自知的情况下不小心做了其他人的工作,侵犯了其他人的利益。
领地行为	个体针对自己感知到具有心理所有权的物理或社会对象而做出的相应行为表达 ^[29-30]	领地侵犯会引起员工的防卫行为 ^[31-32] ,对内领地行为和对外领地行为对团队绩效会产生消极影响 ^[33] 。越权行为也会对其他员工和团队产生消极影响,如破坏人际和谐、扰乱团队工作秩序等。	从被侵犯者的角度来看,领地行为是防止自身利益被侵犯,而越权行为是无意中侵犯了他人的利益。

通过梳理管理领域相关的概念和已有研究发现,越权这一概念与其他概念虽有重叠之处但并不完全相同。越权行为表现为员工在工作中对于权力行使的把控程度,这种行为可能是员工没有把握好权力的边界所产生的,不具有强烈的利己动机。此外,本文认为,越权行为是一个中性词汇,仅仅是员工对于权力边界把控的结果,而不是具有强烈个人色彩的贬义词。现有研究虽然在一些领域涉及越权行为,但更多的是从法律层面探讨法人越权担保或简单评论某一现象,并没有从微观层面对越权行为进行明确界定和深入探讨,更没有对这些现象进行分类、概括和理论上的抽象、提炼,这限制了对越权行为的深入研究。

五、越权行为的前因及后效

(一) 越权行为产生的原因

通过对访谈文本的分析,本文发现,越权行为产生的原因主要包含3个因素:组织结构、客观环境和领导风格(见表3)。首先,组织结构是组织在职、责、权方面的动态结构体系,其本质是为实现组织战略目标而采取的一种分工协作体系。组织中之所以会出现越权行为,很多时候是组织结构出现了问题,如组织中出现了职能错位、下属专业分工相近、关键部门缺失、责任权力分工不对等。此时,员工对自己的工作边界没有清晰的定位,对于某件事情自己能不能做、有没有权力做无法准确把握,无法实现各就其位、各负其责,由此

导致越权行为的产生。其次,客观环境也会促使员工产生越权行为。在工作中,员工所处环境中的各个方面都在发生动态变化,经常会出现临时或偶然事件。很多时候这些事件具有紧迫性,需要员工立即做出处理,否则可能会给组织带来严重的损失。此时,员工没有充足的时间去与领导或其他部门员工进行沟通,商量决策,只能先行做出决策,由此会诱发越权行为。最后,领导风格也会导致员工产生越权行为。在组织中有两类典型的领导风格,即授权型领导和威权型领导。授权型领导倾向于为下属授予权力,使其在工作中有更多自主权^[34-35]。已有研究表明,授权型领导对员工的工作结果具有积极影响^[36-38],可以提升员工的工作绩效^[39]、促进员工开展组织公民行为^[40]、促进员工实施创新行为^[41]等。相反,威权型领导强调其权威不容置疑,要求下属服从,并对下属的绩效做严格的监控与考核。此外,威权型领导强调组织的高度集权,倾向于个人独自做出重要决策。因此,领导风格会对员工的越权行为产生重要影响。具体来说,当领导者是授权型领导时,员工在遇到紧急事件时会默认领导的授权,因而不再向领导请示而擅自做了决定,产生越权行为;而当领导是威权型领导时,员工可能习惯了领导的高度集权式领导,在工作中更多地是完全遵照领导的指示,因此就不太可能会产生越权行为。

(二)越权行为的影响

在访谈过程中,课题组成员针对越权行为产生的结果与12位受访者进行了深入交流,发现越权行为会对组织层面、团队层面以及个体层面产生影响。

1. 组织层面

对于组织而言,越权行为是一把双刃剑。一方面,员工的越权行为可以维护组织利益。正常情况下,员工在行使权力的过程中需要严格遵守由上至下的流程。但是在工作过程中,有时会遇到紧急事件。此时如果依然遵守严格的请示汇报机制,等待领导层层审批,会严重耽误事件处理。从组织长远发展的角度来看,在时间紧急的情况下,需要员工根据实际情况灵活地进行处理,以维护组织利益,避免遭受损失。另一方面,当员工产生向上越权行为,其无法站在组织全局的角度去考虑问题,加之掺杂个人因素,因此对事情的决策和判断无法客观全面,可能会给企业带来无法挽回的损失,进而损害组织利益。此外,越权行为容易导致组织内部权责关系的混乱。由于员工的越权,上下级之间的权限范围变得模糊不清,原有的工作秩序和工作计划也会被打乱,不利于组织的平稳运行。

2. 团队层面

对于团队而言,员工的越权行为可能会阻碍部门之间的合作。由于不同部门有自己所管辖的业务范围,越权去完成其他部门的工作可能会导致其他部门无法正常工作。如果出现了严重的后果,还可能会影响两部门之间的关系,造成责任纠纷。此外,员工的越权行为还会扰乱团队其他员工的工作节奏,如果其他员工将其越权行为归因为利己,则容易在团队内引发冲突,破坏团队人际和谐。

3. 个体层面

对于越权的员工而言,结果好的越权行为会使得员工在组织中崭露头角,表现出较强的工作能力以及对组织的认同感和使命感。员工在面临紧急事件时采取了灵活和果断的解决方式,防止组织利益受损,表明员工将组织的事情真正当成了自己的事情,没有在关键时刻推卸责任,领导和其他员工会因此认可该员工的工作能力和态度。这种越权行为向领导传递一种积极的信号,有利于员工个人的晋升。但是越权行为也会有损员工自身的人际关系,因为这会让领导或其他人误认为本该负责这件工作的员工态度不积极或能力有问题,即使员工越权是为了组织的利益,但是长此以往会严重侵犯其他人的权利,破坏人际和谐。

据此,本文对越权行为的前因及后效进行了总结,并根据访谈内容将组织中越权行为可能会产生的结果进行了梳理,形成了本文的逻辑框架(见图1)。

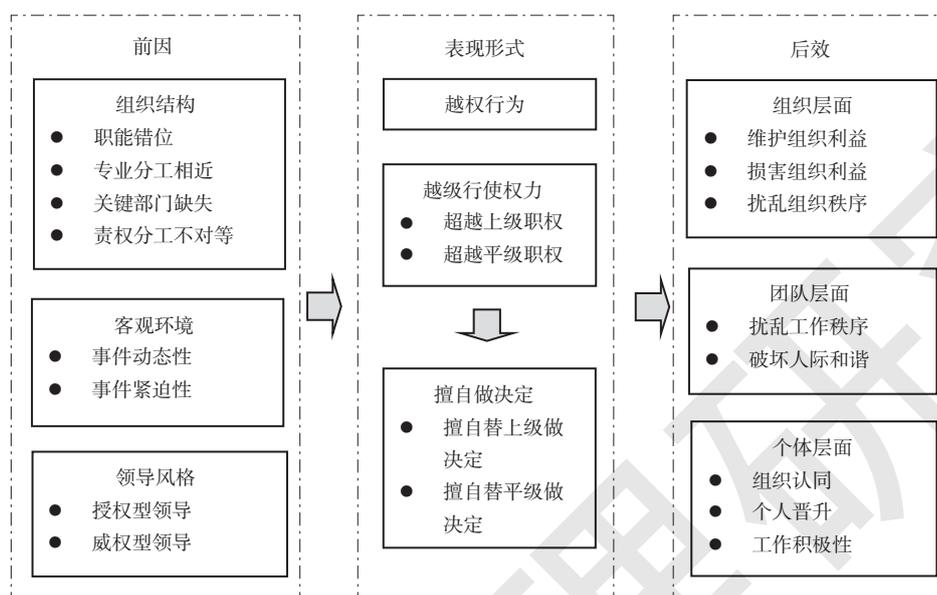


图1 越权行为的前因及后效

六、讨论

(一) 研究结论

本文采用质性研究的方法对企业中的12位管理者就管理中的越权现象进行了访谈,并对访谈资料进行文本分析,将职场中员工的越权行为定义为:员工在工作中超越本职位的权力及其限度而作出了不属于自己职权范围内工作的行为。研究表明,越权行为主要包含两个特征,一是越级行使权力,二是擅自做决定。从越权行为所影响的范围看,可以将员工的越权行为分为两种:第一种是向上越权,即员工行使了领导的权力去做本应由领导来完成的工作;第二种是平级越权,即员工行使了其他部门或同事的权力去做本应由同级其他部门或其他同事来完成的工作。从越权行为的具体表现形式看,越权行为包含了擅自替上级做决定和擅自替平级做决定两个方面。同时,本文对越权行为产生的原因及其结果进行了深入分析。研究结果不仅有助于扩展学界对员工工作场所行为的研究,而且还能丰富人们对越权行为双刃剑效应的认识。

首先,厘清了越权行为的相关概念。员工作为组织中的关键成员,其行为对组织的发展具有重要影响^[42]。在组织管理中,越权的现象十分普遍,但大多数学者都是从行政管理的视角进行讨论,对于组织管理中的微观现象研究相对匮乏。本文通过质性研究对组织管理中的越权现象进行了探讨,对员工越权行为进行了概念界定,这为学界明确越权行为这一概念提供了基础,同时也有助于学者更为全面地理解越权行为的内涵,使得学界对组织中员工的行为具有更深入的认知和理解,为后续研究的开展奠定了基础。

其次,丰富了员工工作场所行为的研究。已有研究将员工的行为分为对组织有利的行为和不利行为,有利行为如组织公民行为、助人行为、建言行为等^[19,43-44],不利行为如反生产行为、职场攻击行为、不文明行为、报复行为、非伦理行为等^[45-49],然而对于介于有利与不利二者之间的行为研究还相对匮乏。事实上,员工越权行为主要包含两方面属性,既包含员工为了自身利益而故意越权想要表现自己,也包含为了组织利益而越权,因此不能将其简单定义为消极行为。

最后,根据被越权的主体将越权行为分为向上越权和平级越权。其中,向上越权指超越上级职权

范围,擅自替上级做决定;平级越权是指超越平级职权范围,擅自替平级做决定。以往研究更多的是关注领导和员工之间的关系,然而对于员工与员工之间关系的探讨还有待提升。员工作为组织中的重要组成部分,其行为对团队和组织具有重要影响,因此关注员工平级之间的越权对组织的发展十分重要。本文的发现明晰了越权行为的分类和特点,有助于学者更为深入地探讨员工不同越权行为对组织产生的影响。

(二) 管理启示

越权这一行为在组织中具有多重特性,并不能单纯地用好坏来区分,因此从越权者的角度来看,员工应清醒地认识到越权行为只是在特殊情况下特殊处理工作的办法,不应作为凸显自己或晋升的手段。首先,频繁的越权行为不仅会扰乱组织的正常秩序,不利于工作的开展,降低工作效率,而且会在组织中营造一种不和谐的氛围,导致同事之间互相猜忌。同时,频繁的越权行为也会让领导对该员工的工作态度和动机产生怀疑,因此应尽量避免越权行为在组织中长期发生。其次,员工在不得已产生越权行为之后,应该尽快与被越权的领导或同事取得联系,并向其说明越权的具体情况和原因,尽可能避免越权行为引发误会,尽快恢复原有的权力分配和组织结构,促进工作回归到正轨。最后,员工在判断是否要越权时,应该具有大局意识,从组织的整体利益出发,而不只是关注部门利益或个人利益,否则越权行为带来的后果可能是好心办坏事。从被越权者的视角来看,被越权者应该客观地看待越权者的越权行为,如果员工的越权行为切实地维护了组织的利益,应该对其行为表示理解,而不是纠结于权利范围的划分。此外,被越权者应该与越权者进行沟通,了解事情发生的始末,为后续工作的开展进行交接。

对于管理者而言,要客观看待员工的越权行为。由于管理者职位更高、权力更大,所接触和涉及的工作内容对于企业而言更为重要,管理者的越权行为给企业带来的积极影响或消极影响都会更大。对于如何看待基层员工与不同层级管理者的越权行为要因情况而异,不能一概而论。在员工产生越权行为后,应该第一时间与员工进行深入沟通,了解该行为产生的原因。如果仅以事情的结果好坏来评判员工的越权行为,可能会在组织中营造出一种为了组织发展而过分越权的不当风气,扰乱组织秩序;同时,也可能会引发员工的“袖手旁观”,在今后遇到紧急事件时没有人愿意去越权,损害组织长期利益。在管理者产生越权行为后,上级要尽快了解清楚事情的经过和结果,判断是否给组织带来了风险并及时采取措施进行补救,尽可能降低越权行为对组织造成的负面影响。相反,如果给组织带来的结果是积极的,应该在事后与其进行深入沟通,进一步了解越权行为产生的内在动机。作为管理者,在组织中出现越权现象时,要尽快对组织结构进行查漏补缺,判断组织的管理过程是否出现了问题,完善管理机制,尽可能确保权责统一。

(三) 研究不足与未来研究方向

首先,本文访谈对象所属的工作单位性质大多为企业,其工作环境和秩序相对较为灵活开放,因此研究结果的适用性可能具有一定的局限性。未来的研究可以考虑探讨其他类型组织的越权现象,扩大研究范围。其次,此次访谈的对象主要是组织中的高层领导者,对于基层员工的数据收集主要来源于网络爬取,但由于较少网友在网络上分享类似事件,爬取结果与本文关联性较大的数据相对较少。然而,作为越权行为的发生主体,员工对于越权行为的理解以及其产生越权行为的原因可能与领导者存在差异,因此未来可以考虑从基层员工的视角补充完善越权行为的内涵。最后,本文仅是通过质性研究从概念层面对越权行为进行了界定,同时结合访谈资料分析了越权行为产生的原因及影响,并没有系统地开展实证研究。未来研究可以继续考察不同越权行为产生的前置因素,以及越权行为对组织、团队、个体等不同主体的影响,并探讨其中的作用机制,例如可以从领导授权的角度讨论何时、何地、何种情况为下属授权更有利于组织绩效等,并进一步展开实证研究。

参考文献:

- [1] 朱广新. 法定代表人的越权代表行为[J]. 中外法学, 2012(3): 484-502.
- [2] 张淑芳. 论抽象行政行为越权[J]. 法律科学(西北政法学院学报), 2006(6): 98-104.
- [3] CARTWRIGHT D. Studies in social power[M]. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1959.
- [4] FISKE S T. Controlling other people. The impact of power on stereotyping[J]. The American Psychologist, 1993, 48(6): 621-628.
- [5] KELTNER D, GRUENFELD D H, ANDERSON C. Power, approach, and inhibition[J]. Psychological Review, 2003, 110(2): 265-284.
- [6] 蔡颜, 吴嵩, 寇彧. 权力对亲社会行为的影响: 机制及相关因素[J]. 心理科学进展, 2016(1): 120-131.
- [7] 赵红丹, 江苇. 组织公民行为消极面研究述评[J]. 中国人力资源开发, 2016(7): 41-49.
- [8] 李研, 金慧贞, 李东进. 社交网络情境下消费者口碑生成的影响因素模型: 基于真实口碑文本的扎根研究[J]. 南开管理评论, 2018(6): 83-94.
- [9] 郝旭光, 张嘉祺, 雷卓群, 等. 平台型领导: 多维度结构、测量与创新行为影响验证[J]. 管理世界, 2021(1): 186-199, 216, 12.
- [10] 晁罡, 钱晨, 陈宏辉, 等. 传统文化践履型企业的多边交换行为研究[J]. 中国工业经济, 2019(6): 173-192.
- [11] 谢晖. 论行政越权[J]. 法律科学(西北政法学院学报), 1992(6): 15-19.
- [12] ORGAN D W. Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome[M]. Idaho Falls, ID: Lexington Books, 1988.
- [13] NIELSEN T M, BACHRACH D G, SUNDSTROM E, et al. Utility of OCB: organizational citizenship behavior and group performance in a resource allocation framework[J]. Journal of Management, 2012, 38(2): 668-694.
- [14] 夏福斌, 林忠. 组织公民行为与职场排斥关系研究——基于妒忌的“遮掩效应”[J]. 软科学, 2021(5): 99-103, 110.
- [15] 武欣, 吴志明, 张德. 组织公民行为研究的新视角[J]. 心理科学进展, 2005(2): 211-218.
- [16] PODSAKOFF N P, WHITING S W, PODSAKOFF P M, et al. Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta-analysis[J]. Journal of Applied Psychology, 2009, 94(1): 122-141.
- [17] KATZ D, KAHN R L. The social psychology of organizations[M]. New York: John Wiley & Sons, 1966.
- [18] WUYTS S. Extra-role behavior in buyer-supplier relationships[J]. International Journal of Research in Marketing, 2007, 24(4): 301-311.
- [19] VAN DYNE L, LEPINE J A. Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity[J]. Academy of Management Journal, 1998, 41(1): 108-119.
- [20] 王静, 骆南峰, 石伟, 等. 施助的代价: 助人行为的负面影响及其潜在机制[J]. 中国人力资源开发, 2019(7): 67-93.
- [21] 周文娟, 段锦云, 朱月龙. 组织中的助人行为: 概念界定、影响因素与结果[J]. 心理研究, 2013(1): 59-65.
- [22] BERGERON D M, SHIPP A J, ROSEN B, et al. Organizational citizenship behavior and career outcomes: the cost of being a good citizen[J]. Journal of Management, 2013, 39(4): 958-984.
- [23] EISSA G, LESTER S W. When good deeds hurt: the potential costs of interpersonal helping and the moderating roles of impression management and prosocial values motives[J]. Journal of Leadership & Organizational Studies, 2018, 25(3): 339-352.
- [24] ELLINGTON J K, DIERDORFF E C, RUBIN R S. Decelerating the diminishing returns of citizenship on task performance: the role of social context and interpersonal skill[J]. Journal of Applied Psychology, 2014, 99(4): 748-758.
- [25] GABRIEL A S, KOOPMAN J, ROSEN C C, et al. Helping others or helping oneself? An episodic examination of the behavioral consequences of helping at work[J]. Personnel Psychology, 2018, 71(1): 85-107.
- [26] RAPP A A, BACHRACH D G, RAPP T L. The influence of time management skill on the curvilinear relationship between organizational citizenship behavior and task performance[J]. Journal of Applied Psychology, 2013, 98(4): 668-677.
- [27] RUBIN R S, DIERDORFF E C, BACHRACH D G. Boundaries of citizenship behavior: curvilinearity and context in the citizenship and task performance relationship[J]. Personnel Psychology, 2013, 66(2): 377-406.
- [28] YAM K C, KLOTZ A C, HE W, et al. From good soldiers to psychologically entitled: examining when and why citizenship behavior leads to deviance[J]. Academy of Management Journal, 2017, 60(1): 373-396.
- [29] BROWN G, LAWRENCE T B, ROBINSON S L. Territoriality in organizations[J]. Academy of Management Review, 2005, 30(3): 577-594.
- [30] 王志成, 赵曙明, 杨杰. 多层次知识隐藏行为的形成与后果: 基于地位竞争的视角[J]. 心理科学进展, 2020(6): 893-903.
- [31] WOLLMAN N, KELLY B M, BORDENS K S. Environmental and intrapersonal predictors of reactions to potential territorial intrusions in the workplace[J]. Environment and Behavior, 1994, 26(2): 179-194.
- [32] BROWN G, ROBINSON S L. Reactions to territorial infringement[J]. Organization Science, 2011, 22(1): 210-224.
- [33] 刘军, 陈星汶, 肖宁, 等. 当协作要求遇上“山头主义”: 领地行为与任务相依性对团队绩效的影响研究[J]. 华南师范大学学报(社会科学版), 2016(5): 99-109, 191.

- [34] LEACH D J, WALL T D, JACKSON P R. The effect of empowerment on job knowledge: an empirical test involving operators of complex technology[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2003, 76(1): 27 - 52.
- [35] 向姝婷, 赵锴, 宁南. “赋能”还是“负担”? 领导者授权行为对员工工作行为影响的双刃剑效应探究[J]. *心理科学进展*, 2020(11): 1814 - 1835.
- [36] CHEN Z X, ARYEE S. Delegation and employee work outcomes: an examination of the cultural context of mediating processes in China[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(1): 226 - 238.
- [37] SCHILPZAND P, HOUSTON L, CHO J. Not too tired to be proactive: daily empowering leadership spurs next-morning employee proactivity as moderated by nightly sleep quality[J]. *Academy of Management Journal*, 2018, 61(6): 2367 - 2387.
- [38] 王辉, 武朝艳, 张燕, 等. 领导授权赋能行为的维度确认与测量[J]. *心理学报*, 2008(12): 1297 - 1305.
- [39] CHEN G, KIRKMAN B L, KANFER R, et al. A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(2): 331 - 346.
- [40] 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.
- [41] ZHANG X M, BARTOL K M. Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement[J]. *Academy of Management Journal*, 2010, 53(1): 107 - 128.
- [42] 樊耘, 马贵梅, 颜静. 社会交换关系对建言行为的影响——基于多对象视角的分析[J]. *管理评论*, 2014(12): 68 - 77.
- [43] VAN DYNE L, GRAHAM J W, DIENESCH R M. Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation[J]. *Academy of Management Journal*, 1994, 37(4): 765 - 802.
- [44] 于静静, 赵曙明. 员工建言行为研究前沿探析与未来展望[J]. *外国经济与管理*, 2013(5): 23 - 30.
- [45] YANG J X, DIEFENDORFF J M. The relations of daily counterproductive workplace behavior with emotions, situational antecedents, and personality moderators: a diary study in Hong Kong[J]. *Personnel Psychology*, 2009, 62(2): 259 - 295.
- [46] 龙立荣, 周浩. 职场攻击行为研究探讨[J]. *外国经济与管理*, 2007(9): 42 - 49.
- [47] SCHILPZAND P, DE PATER I E, EREZ A. Workplace incivility: a review of the literature and agenda for future research[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2016, 37(S1): S57 - S88.
- [48] BENNETT R J, ROBINSON S L. Development of a measure of workplace deviance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85(3): 349 - 360.
- [49] SHU L L, MAZAR N, GINO F, et al. Signing at the beginning makes ethics salient and decreases dishonest self-reports in comparison to signing at the end[J]. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 2012, 109(38): 15197 - 15200.

Employees' Ultra Vires Behavior in Business Organization: Concept, Antecedents and Consequences

HUANG Suping, LIU Qi

(Capital University of Economics and Business, Beijing 100070)

Abstract: This paper employs the qualitative research method to investigate the concept and characteristics of employees' ultra vires behavior in organizational management through interviews with enterprise executives and web data crawlers. The findings indicate that employees' ultra vires behavior refers to the behavior that employees exceed the authority of their position to work within others' authority, which manifests in both upward ultra vires and horizontal ultra vires. The main characteristics of ultra vires behavior are exceeding the scope of authority and making decisions without authorization. By examining the connotation of employees' ultra vires from a positive perspective, this paper may enhance the relevant research on ultra vires behavior.

Keywords: ultra vires behavior; upward ultra vires; horizontal ultra vires; organizational management; power

责任编辑:李叶;蒋琰