

领导绩效期望对员工工作结果的影响研究： 基于资源保存理论视角

袁艺玮¹, 李 戈², 刘 军^{3*}, 朱 征⁴, 张生太¹

(1. 北京邮电大学 经济管理学院, 北京 100876; 2. 中国人民大学 商学院, 北京 100872;

3. 武汉理工大学 管理学院, 湖北 武汉 430070; 4. 南开大学 商学院, 天津 300071)

摘要:领导绩效期望是塑造员工工作态度和行为的重要因素。然而目前关于领导绩效期望的作用路径与影响效果尚未达成一致。本研究基于资源保存理论和认知评价视角,从资源生成和损失视角构建了领导绩效期望影响员工工作结果(即情绪耗竭和工作努力)的双路径模型,并从认知评价视角考察了员工调节焦点的调节效应。本研究开展了一项三阶段问卷调研和一项基于情境的实验研究对理论模型进行检验,结果表明领导绩效期望一方面能够提升员工自我能力感知,进而降低情绪耗竭、提升工作努力;另一方面会增强员工绩效压力,在激发工作努力的同时引发较高级别的情绪耗竭。员工促进焦点能够调节领导绩效期望与能力感知之间的关系,并进一步调节能力感知在领导绩效期望与情绪耗竭和工作努力之间的中介效应。本研究有助于更为全面地理解领导绩效期望对员工工作结果的影响及其作用机制,为组织管理中有效调整领导绩效期望、发挥其积极效应提供了理论参考。

关键词:领导绩效期望; 能力感知; 绩效压力; 情绪耗竭; 工作努力

中图分类号: C936

文献标识码: A

文章编号: 1004-6062(2026)01-0161-014

DOI: 10.13587/j.cnki.jieem.2026.01.011

0 引言

在组织中,员工经常面临着来自组织、领导、同事或顾客等各方面的期望,例如组织期望其成为一名好员工,顾客期望其提供满意的服务。其中绩效期望,特别是来自领导的绩效期望,即领导期望员工高质量完成工作任务和达成绩效目标,是员工在工作中最常面临的外部期望之一。基于领导本身的职位因素和奖惩权力,领导绩效期望会对员工的自我认知和目标设置等产生深刻的影响,进而作用于其工作状态和行为表现^[1-3]。

现有关于领导绩效期望的研究,大部分都遵循心理学领域中自我实现预言(self-fulfilling prophecy)的研究传统,认为相对于较低的领导绩效期望,领导高绩效期望能够提升员工的自我期望和效能感^[4],促使员工在工作中付出更多努力^[2],有助于改进其实际绩效表现^[1,3]。近期少数研究开始探讨领导绩效期望的负面效应,发现高绩效期望会增加员工的印象管理担忧,使其在遇到挫折时更可能退出^[5],并且减少与领导的接触和互动,损害任务绩效^[6]。这些相互冲突的研究发现反映了绩效期望文献中存在的基本张力,即领导绩效期望对员工而言是利还是有害。然而,大多数研究仅关注了领导绩效期望产生的正向或负向影响效果,没有

进行整合,导致这两条研究路径在很大程度上是分离的,难以全面地刻画领导绩效期望的作用。本研究旨在整合这些不一致的研究发现,通过引入新的研究视角,即资源保存理论和认知评价视角,探究领导绩效期望对员工工作结果(情绪耗竭和工作努力)的积极与消极效应,以此试图将领导绩效期望正向和负向影响的研究连接起来,深化对领导绩效期望的理解与认知。

具体来讲,本研究基于资源保存理论和认知评价视角^[7-8],选择员工的情绪耗竭和工作努力分别作为工作状态和行为表征,深入考察了领导绩效期望的双刃剑作用。根据资源保存理论,领导绩效期望会影响员工个体资源的获取与损失过程:一方面,高绩效期望传递了领导对员工能力的肯定和工作表现的信心,有助于员工能力需要的满足,进而降低情绪耗竭、提升工作努力程度。本研究识别了能力感知作为这一资源获取路径的表征;但另一方面,高绩效期望向员工提出了更高的工作目标和标准,导致其面临较高的绩效表现压力,进而引发资源损失过程,产生情绪耗竭、干扰工作努力状态。本研究以绩效压力来反映领导绩效期望可能带来的个体资源损失。此外,本研究进一步基于认知评价视角识别了员工调节焦点的

收稿日期: 2022-09-08

基金项目: 国家自然科学基金项目(72132009)

*** 通讯作者:** 刘军(1974—),男,湖北荆门人;武汉理工大学管理学院教授、博士生导师;研究方向:组织行为与人力资源管理。

边界作用。认知评价视角强调个体特征会影响其对于外部环境刺激(如领导绩效期望)的解读^[9]。调节焦点属于这种影响对领导绩效期望认知解读的关键个体特征:促进焦点会促使员工更加关注自身进步、成长与理想目标,更有可能对领导高绩效期望进行积极解读,认为其表达了对自身能力

的认可,进而增强了高期望带来的自我能力感知;而高防御焦点的员工更关心如何避免损失与负面结果,更可能担心达不到绩效期望带来的负面结果,因此强化了绩效期望引发的绩效压力,加剧了员工的资源损失过程。本研究的理论模型如图1所示。

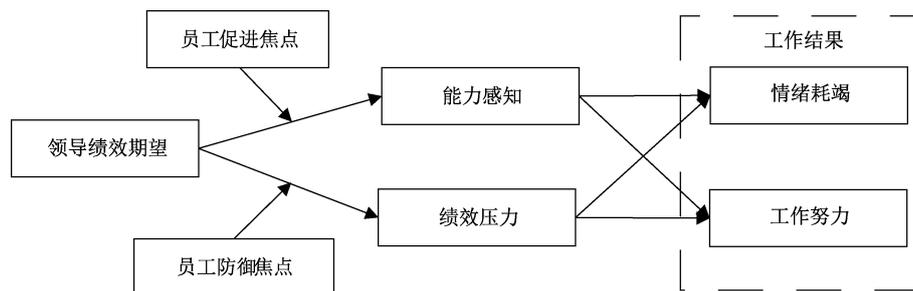


图1 本研究理论框架

Figure 1 Theoretical framework of this study

本研究从资源保存理论和认知评价视角出发,提出了领导绩效期望影响员工工作状态和行为的双路径模型,旨在更全面地理解领导绩效期望发挥作用的具体机制与边界条件,对于绩效期望的文献做出了贡献:首先,本研究综合考虑了领导绩效期望对员工工作状态(即情绪耗竭)和工作努力的作用,较为系统地勾勒了领导绩效期望对员工多方面工作结果的影响,拓展了对领导绩效期望的理解与认知;其次,基于资源保存理论,本研究检验了领导绩效期望的双刃剑影响,有助于整合以往关于领导绩效期望影响的相互矛盾的研究发现。从员工资源获取与损失的角度,本研究识别了能力感知和绩效压力在其中的作用,揭示了领导绩效期望对员工的正面与负面效应,补充了以往领导绩效期望的相关研究,深化了对其作用机制的认知;最后,本研究考察了员工调节焦点的边界作用,丰富了对领导绩效期望影响效应的认知,也为管理者进行相应的实践干预提供了借鉴。

1 理论基础与假设提出

1.1 领导绩效期望与资源保存理论

资源保存理论框架下,资源获取和损失的相关原则为理解领导绩效期望的双刃剑作用提供了重要的理论参考。资源保存理论的基本论点是个人具有获取、保存和维护资源的倾向^[7]。“资源”作为资源保存理论的核心构念,对于理解员工心理与行为动因有着至关重要的作用。Halbesleben等将资源定义为任何个人认为有助于实现其目标的东西^[10]。资源并非单独存在,而是个体与组织和环境相互适应的产物^[7]。资源保存理论强调资源保护的首要性,认为实际或潜在的资源损失都会给员工

带来压力,而且资源损失比资源收益产生的影响更强^[7,11]。在工作场所中,基于其职位权力,领导构成了影响员工资源的关键环境因素,其态度或行为(如领导期望)很可能影响员工的资源获取或潜在损失。

将资源保存理论与领导绩效期望的文献进行整合,本研究认为领导绩效期望能够显著影响员工个体资源的获取与损失过程,进而作用于员工的工作态度与行为。本研究构建了领导高绩效期望对员工资源过程产生影响的双中介模型,提出基于员工能力感知的资源生成路径,以及基于绩效压力的资源损失路径,以综合探究领导绩效期望的可能影响。此外,顺应将资源保存理论与其他理论整合来共同解释现象的研究趋势^[12],本研究结合认知评价视角^[13]进一步识别了领导绩效期望发挥影响的边界条件,即员工调节焦点。

1.2 领导绩效期望的资源生成路径:自我能力感知的中介作用

根据资源保存理论对于员工资源的定义与划分,员工个体资源反映的是个体自身具有的、有助于其抵抗压力的各种技能和特征^[7],是解释工作特征对员工工作结果产生影响的重要因素^[14]。以往研究指出,支持性的工作环境和社会条件有助于个体资源的形成^[11]。本研究认为,领导高绩效期望可能被员工感知为支持性的组织条件,从而提升员工能力感知这一重要的个体资源,进而作用于员工的工作态度与行为。

在组织中,领导是员工获取绩效反馈的有效来源。领导绩效期望具有较高的可信度和工具价值,容易影响员工对于自身能力的评价和认知^[15]:一方面,员工与其直接领导的日常工作互动较多,近距

离的接触能够使领导对员工的工作能力和任务进展有较为准确的认知,更可能在形成相应的绩效期望、促进员工认可和接受期望方面发挥关键作用^[4];另一方面,在进行绩效评估时,领导通常会将会员工工作完成情况与其期望目标进行比较,进而影响相应的员工薪酬、晋升等人力资源决策。因此,员工通常会密切关注并接受领导的绩效期望,调整相应的自我认知和行为表现^[16]。基于资源保存理论,本研究认为领导高绩效期望向员工传递了对其工作能力的认可,是员工借以评估自身工作能力的重要依据,能够促进员工将领导的高绩效期望内化为对自己能力的正面评价^[2],有助于满足自身能力需要这一基本心理需求^[17]。同时,领导的高绩效期望表达了对员工取得良好工作结果的信心^[18],能够提升员工自身的绩效期望^[19],降低对工作难度的相对感知,增强其实现高绩效的信心,从而强化自我能力感知。元分析也表明领导的积极行为有助于员工心理需要的满足^[20],进而增加个体资源。综上,领导高绩效期望有助于提升员工自我能力感知这一个体资源。本研究提出假设:

H1 领导绩效期望与员工能力感知显著正相关。

基本心理需求(如能力需求)的满足,会使员工产生更高的内部动机和幸福感,对员工的工作行为产生重要影响^[17]。本研究认为员工能力感知是十分关键的个体资源,不仅有助于员工抵抗负面的资源耗竭,也将促使员工提升工作努力程度。

首先,能力感知作为重要的心理资源,能够有效补充员工的个体资源,避免其陷入较高级别的情绪耗竭。情绪耗竭是指个体因工作需求而产生的资源耗尽感受^[21],情绪资源和心理能量的丧失将使员工难以全神贯注于工作任务的完成^[22]。具有高感知能力的员工倾向于认为自己能够胜任具有挑战性的工作任务,这有助于缓解工作要求带来的心理紧张感。同时,能力需要的满足补充了员工的个体资源,使员工不容易产生工作负担过重的感受,从而降低对心理资源的消耗。因此,本研究认为员工的自我能力感知能够使员工更好地应对工作要求,降低陷入情绪耗竭的可能性^[23-24]。

其次,员工自我能力感知的提升实质上意味着能力需求得到了满足,能够促使员工产生更强的内在工作动机^[25]。具有较高自我能力感知的员工对掌控工作环境和开展工作技能有更强的信心,因而倾向于为自己设定具有挑战性的工作目标,增强自身的内在工作动机,将更高的绩效追求内化于心,并通过提升工作努力程度保证目标的实现,将高绩效追求外化于行^[20]。此外,员工的自我能力感知也

反映了对其是否能够取得良好工作结果的信念。具有较高自我能力感知的员工对于工作取得高绩效有着积极的预期,认为自己付出的工作努力有较大概率获取相应的回报,更有可能愿意在工作上付出更多的时间和精力。

结合 H1 和上述论述,本研究认为领导绩效期望有助于促进员工的资源生成过程:领导高绩效期望满足了员工的能力需要,补充了个体资源,避免其陷入情绪耗竭;自我能力感知也强化了员工的内在工作动机和效能感,使得员工努力工作的意愿得到提升。由此提出假设:

H2 员工能力感知在领导绩效期望与(a)情绪耗竭和(b)工作努力之间发挥中介作用。

1.3 领导绩效期望的资源损失路径:绩效压力的中介作用

基于资源保存理论,本研究认为,领导高绩效期望也可能对员工现有资源构成潜在威胁,增强员工的绩效压力感知,进而对其工作状态与行为产生负面影响。

具体而言,领导绩效期望为员工提供了绩效参考点,因此员工预期领导会将自己的实际工作进展与参考点进行比较^[5]。相较于领导低绩效期望,面临领导高绩效期望的员工的实际工作表现将被置于更为严格的要求和审视之下。此外,领导高绩效期望也传达了更高标准的隐性工作要求,可能需要员工在已有工作之外付出更多时间与精力。员工可能会将这些隐性的工作要求内化为自己应达成的义务或责任^[26],导致其倾向于设定更高的绩效目标,进而承受更大的绩效压力。另外,根据资源保存理论,领导的高绩效期望实际上构成了对员工的潜在资源损失威胁:如果员工的实际工作绩效未达到领导期望,会影响领导对于员工的绩效评估,促使领导重新调整资源分配策略^[27]。基于此,员工可能需要达到更高的工作要求与标准,进而体验到更强的绩效压力。而且资源保存理论的损失优先原则指出,相较于资源获取,资源损失更容易引起人们的关注,产生更为深远的影响^[11]。员工很可能担忧无法达到领导的高绩效期望,并且对于这一可能性带来的潜在负面结果更加敏感,例如 Dai 等发现,面对领导高绩效期望的员工在绩效表现不佳时更可能体验到高程度的尴尬^[5]。因此,高绩效期望很可能增加员工感受到的绩效压力。据此提出假设:

H3 领导绩效期望与员工绩效压力显著正相关。

由于绩效要求的达成往往与重要的工作资源(如薪资、晋升机会)息息相关^[28],绩效压力很可能促使员工加大工作上的投入、提高努力水平,以获

取这些有价值的工作资源;但较高的绩效压力也会引发心理唤醒^[29],并形成资源损耗螺旋,加速员工的情绪耗竭,长期而言不利于其工作表现。

一方面,绩效压力有助于提升员工的工作努力程度。因为高绩效要求会给员工带来相应的心理压力,促使其将有限的注意力资源投入到高效完成工作任务上面^[28],使得其在工作中表现得更为投入与努力。而且基于认知评价视角,员工也可能将绩效压力视为实现其目标的机会,认为达到领导所期望的高水平绩效有助于其获得相应的资源^[29],如晋升机会、职业成长等,这会驱使员工更愿意投入工作,提高工作努力程度。另外,无法达到领导预期的绩效水平可能会带来负面影响,甚至对员工现有资源产生威胁。基于损失优先原则,员工往往会对这种潜在的资源损失更加敏感^[28],因此为了避免资源损失,员工也可能更为努力工作,以尽可能达到领导期望的高绩效水平。

但另一方面,高绩效压力也容易使员工产生担心和焦虑不安等负面情绪,陷入职场焦虑^[30],同时影响其认知和情绪系统的均衡^[23],损耗其有限的个体资源,导致情绪资源耗竭^[31]。而且长期处于高绩效压力下的员工会体验到更高水平的心理紧张与资源短缺感^[14],根据资源保存理论中的资源损耗螺旋推论^[7,11],这种情绪资源的耗竭将引发更大的紧张与压力反应,减少员工可以投入于工作的资源,并导致进一步的资源损失;而且资源损失螺旋的发展会更加迅猛,负面影响也会更加强烈,使员工陷入压力螺旋的循环中。绩效压力与情绪耗竭的关系也得到了大量研究的支持,发现高绩效压力容易导致员工工作负担过重,导致高水平的情绪耗竭^[24]。

综合上述论述和 H3,本研究认为领导绩效期望可能引发员工的资源损失路径:领导的绩效期望增加了员工的隐性工作要求,构成了潜在的资源损失威胁,使员工感知的绩效压力升高;高绩效压力迫使员工提升工作努力程度,并引发其注意力资源消耗和心理紧张,增加了情绪耗竭。由此提出假设:

H4 员工绩效压力在领导绩效期望与(a)情绪耗竭和(b)工作努力之间发挥中介作用。

1.4 员工调节焦点的调节作用

Higgins 指出,个体应对外界刺激时表现出两种自我调节倾向:促进焦点和防御焦点^[8]。其中持有促进焦点的员工专注于自身的进步和成就,致力于实现更高的工作目标,其工作动机很大程度上来自于对理想的追求和对成就的渴望;而高防御焦点的员工更重视责任、稳定与安全,聚焦于避免损失和负面结果,其工作驱动力往往源于防止未来损失与痛苦^[8,32]。调节焦点是相对稳定的个体特质,反映

了个体追求目标的差异化策略。基于认知评价视角,具有不同调节焦点的员工很可能对同一领导行为,如领导绩效期望,作出不同的解读与反应^[33],进而影响其后续的工作状态与表现。

对于促进焦点的员工而言,在面对高领导绩效期望时,他们更有可能优先考虑其带来成功与理想状态的可能性^[34],将领导绩效期望解读为对其能力的认可,进一步强化领导绩效期望的资源生成路径。这主要是因为促进焦点会引导个体关注积极结果的获取,更倾向于在环境中感知到更多的益处与较少的负面结果^[35]。因此,基于认知评价视角,高促进焦点的员工更有可能从积极角度来解读领导高绩效期望,将其视为对自己以往工作成效的认可,据此增强对自身能力的感知,并进一步缓解其情绪资源的耗竭,愿意在工作中付出更多努力。而且持有促进焦点的员工对成长、进步和成就有着更高的需求,来自领导的正面评价对其心理需要的满足有着重要的价值。领导高绩效期望作为间接的绩效反馈来源,向员工表达了对其取得良好工作结果的信心,会促使员工从这种高绩效期望中建立对自身成长与发展的积极预期,进而强化自我能力感知,并进一步作用于情绪耗竭和工作努力。基于此,本研究提出:

H5 员工促进焦点正向调节领导绩效期望与员工能力感知之间的关系,即当员工促进焦点处于较高水平时,领导绩效期望对员工能力感知的正向作用会增强。

H6 员工促进焦点能够调节领导绩效期望通过员工能力感知对(a)情绪耗竭和(b)工作努力的影响。

相反,防御焦点促使个体更关注稳定性与避免负面结果,这类个体更可能从领导绩效期望中体验到高绩效压力,进而强化资源损耗路径。持有高防御焦点的员工对负面结果更为敏感,在环境中容易感受到更多的威胁和更少的积极结果,并随后经历高激活的负面情绪^[8,35]。基于认知评价视角,面对领导高绩效预期,这些防御焦点高的员工更倾向于考虑无法满足高预期所带来的负面结果,会强化其必须在绩效方面取得进步的信念,以降低和避免潜在损失,因此会体验到更高的绩效压力,以及其带来的情绪耗竭与高工作努力。而且高防御焦点的员工具有更强的回避动机,在预期达不到领导期望可能产生的负面结果时更可能体验到更为强烈的消极感受^[36]。这种资源威胁和潜在损失可能会加剧这些员工所感受到的绩效压力,迫使其不得不投入更多工作努力以避免损失,同时在这一过程中体验到更强的情绪资源耗竭。由此提出以下假设:

H7 员工防御焦点正向调节领导绩效期望与员工绩效压力之间的关系,即当员工防御焦点处于较高水平时,领导绩效期望对员工绩效压力的正向作用会增强。

H8 员工防御焦点能够调节领导绩效期望通过员工绩效压力对(a)情绪耗竭和(b)工作努力的影响。

1.5 研究设计概述

本研究开展了一项问卷调查(即研究一)和一项实验研究(即研究二)来检验理论模型。研究一基于三阶段问卷调查,收集了326份员工数据,对理论模型的主效应进行检验。为了提高研究结果的内在效度并检验调节焦点的边界作用,本研究采用了基于情境的实验设计(即研究二)来检验总体理论模型。问卷调查与实验研究相结合增强了本研究结果的有效性与可信性。

2 研究一:问卷调查

2.1 研究样本和程序

本研究采用三阶段问卷调查,收集员工数据来检验理论模型。调研数据来源于中国南方的一家物业企业分公司,调研对象主要是客服人员、物业管家、主管及经理等。由于受到新冠疫情影响,问卷调查基于问卷星平台,进行电子问卷发放与回收。在该企业人力资源部门的协助下,将电子问卷链接以邮件形式发放给企业员工,邀请466名员工参与此次调研。此次调研共包含三个阶段:第一阶段收集员工评价的领导绩效期望以及个体的人口统计信息;两周后进行第二阶段调研,邀请员工对其能力感知和绩效压力进行评价;再隔两周后进行第三阶段调研,员工评价其工作努力和情绪耗竭。经过数据匹配后,最后回收有效员工问卷326份,回收率为69.96%。本研究进行了无应答偏差检验,发现参与调查群体与未参与调查群体在人口统计学特征上(包括年龄、性别、教育程度和组织任期)和评价的领导绩效期望方面均没有显著差异($p = 0.35 \sim 0.88$)。

在最终的326名有效样本中,男性员工占比35.58%,女性员工占比64.42%;员工平均年龄为31.41岁,其中30岁及以下的员工占比为52.76%,30岁以上到40岁及以下的员工占比为32.82%,40岁以上的员工占比为13.50%(缺失值占比为0.92%);教育程度中大多数是大专(占比55.83%)和本科(占比40.49%);这些员工在组织中的平均工作年限为4.46年。

2.2 研究工具

本研究采用成熟的国外量表进行变量测量,同

时依照Brislin的建议^[37],对所有英文量表进行了双向对译,翻译成中文。本研究所涉及的变量均采用Likert-5点量表进行测量。

(1)领导绩效期望:采用Hornung等的三题项量表^[38]进行测量,典型测量题项如“我的直接领导期望我高质量完成工作”,由员工评价程度(1表示“一点也不”,5表示“很大程度”)。在本研究中,领导绩效期望量表的Cronbach's α 值为0.972。

(2)能力感知:根据Cangiano等^[39],本研究采用La Guardia等的三题项量表^[40]进行测量,典型测量题项如“在工作中,我觉得自己是个有能力的人”,由员工评价程度。在本研究中,该量表的Cronbach's α 值为0.721。

(3)绩效压力:采用Mitchell等的四题项量表^[27]进行测量,典型测量题项如“在我的工作场所中,绩效压力很大”,由员工评价同意程度(1表示“非常不同意”,5表示“非常同意”)。在本研究中,该量表的Cronbach's α 值为0.902。

(4)工作努力:本研究采用Zhang等的三题项量表^[41],由员工自评对题项描述的同意程度。典型测量题项如“我竭尽所能地努力工作”,该量表的Cronbach's α 值为0.925。

(5)情绪耗竭:Wilk和Moynihan^[42]选取了Maslach和Jackson^[21]量表中的四题项来测量情绪耗竭。因此,本研究采用了该四个题项进行测量,典型测量题项如“我早上起来的时候想到又得面对新一天的工作,就感到疲倦”,由员工自评体验到题项描述情况的频率(1表示“每月一次或更少”,5表示“每天”)。该量表的Cronbach's α 值为0.951。

(6)控制变量:根据Lavelle等^[43]的研究,在探讨对情绪耗竭的影响时,员工年龄和组织任期应当被控制。因此,本研究纳入了员工年龄和组织任期作为控制变量。另外,已有研究发现心理痛苦会显著影响个体的情绪耗竭^[44]与工作行为^[45],因此本研究也控制了心理痛苦。心理痛苦的测量采用Outlaw等开发的三题项量表^[46],典型题项如“不安的”,Cronbach's α 值为0.912。值得注意的是,是否纳入控制变量并不影响本研究结果的方向与显著性。但出于对模型参数的保守估计,本研究在下文汇报了纳入控制变量后的分析结果。

2.3 数据分析与结果

2.3.1 共同方法偏差检验

在数据收集过程中,本研究进行了严格的程序控制,包括分阶段收集数据、匿名填答问卷、向员工承诺数据保密等,以尽可能降低共同方法偏差的影响。但考虑到所有变量均由员工进行汇报,研究数据可能会受到共同方法偏差的影响,因

此有必要再进行统计检验。本研究采用 Harman 单因素检验,发现未旋转之前第一个主成分的方差解释量仅为 26.89%,远低于 50%,说明本研究的共同方法偏差在可接受范围内,不会对研究结果产生较大的影响。

2.3.2 验证性因子分析

本研究采用 Mplus 8 进行验证性因子分析,以

检验各关键变量之间的区分效度。由表 1 可知,假设的五因子模型(领导绩效期望、能力感知、绩效压力、工作努力、情绪耗竭)拟合指标均满足临界值要求($\chi^2(109) = 342.589$, $CFI = 0.956$, $TLI = 0.945$, $RMSEA = 0.081$, $SRMR = 0.069$),且拟合度明显优于其他因子模型,表明本研究各变量之间具有良好的区分效度。

表 1 研究一验证性因子分析结果
Table 1 Results of confirmatory factor analysis of Study 1

模型	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
五因子模型	342.589	109	3.143	0.956	0.945	0.081	0.069
四因子模型	894.590	113	7.917	0.852	0.822	0.146	0.117
三因子模型	2257.454	116	19.461	0.595	0.525	0.238	0.206
二因子模型	3185.213	118	26.993	0.420	0.331	0.282	0.233
单因子模型	5419.914	119	45.545	0.285	0.183	0.312	0.254

注:四因子模型:把能力感知和绩效压力合并为一个因子;三因子模型:把能力感知和绩效压力合并为一个因子,把领导绩效期望和情绪耗竭合并为一个因子;二因子模型:把能力感知、绩效压力、情绪耗竭和工作努力合并为一个因子;单因子模型:把所有题项合并为一个因子。

2.3.3 假设检验

对样本的描述性统计结果见表 2。本研究基于 Mplus 8 软件,采用路径分析对研究假设进行检验,结果如表 3 所示。结果显示,领导绩效期望与员工能力感知($\beta = 0.152$, $p < 0.01$)、绩效压力($\beta = 0.253$, $p < 0.01$)均呈正相关关系,分别支持了 H1 和 H3。在控制了领导绩效期望下,员工能

力感知与情绪耗竭呈负相关($\beta = -0.312$, $p < 0.01$),与工作努力呈正相关($\beta = 0.175$, $p < 0.05$),分别为 H2a 和 H2b 的检验提供了基础。员工绩效压力与情绪耗竭呈显著正相关($\beta = 0.213$, $p < 0.01$),但与工作努力之间的关系不显著($\beta = 0.020$, $p > 0.05$),因此仅为 H4a 提供了初步的支持。

表 2 研究一描述性统计结果和相关分析
Table 2 Descriptive analysis and correlation coefficients of Study 1

变量	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 年龄	-							
2. 组织任期	0.698**	-						
3. 心理痛苦	-0.049	-0.056	(0.912)					
4. 领导绩效期望	0.167**	0.162**	-0.069	(0.972)				
5. 能力感知	0.229**	0.194**	-0.337**	0.233**	(0.721)			
6. 绩效压力	0.277**	0.234**	0.274**	0.270**	0.064	(0.902)		
7. 情绪耗竭	-0.231**	-0.223**	0.402**	-0.063	-0.308**	0.155**	(0.951)	
8. 工作努力	0.127*	0.153**	-0.037	0.265**	0.188**	0.106	-0.249**	(0.925)
均值	31.41	4.46	2.72	4.32	3.64	3.54	2.10	4.12
标准差	7.93	4.53	0.93	0.73	0.68	0.76	1.08	0.83

注: $N = 326$; 括号里的值是 Cronbach's α 系数; * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ (双尾检验)。

本研究进一步采用 Bootstrap 方法,基于 5000 次有放回重复抽样来检验中介效应^[47-48]。对于能力感知路径,研究发现领导绩效期望基于员工能力感知对情绪耗竭的间接效应显著,置信区间不涵盖 0 ($\beta = -0.048$, $SE = 0.020$, $95\% CI = [-0.098, -0.017]$),支持了 H2a;类似地,领导绩效期望通过员工能力感知对工作努力的间接效应显著($\beta = 0.027$, $SE = 0.016$, $95\% CI = [0.003$,

$0.070]$), H2b 也得到了支持。对于绩效压力路径,研究发现领导绩效期望能够通过员工绩效压力对情绪耗竭产生显著作用($\beta = 0.054$, $SE = 0.022$, $95\% CI = [0.022, 0.104]$),支持了 H4a;但是领导绩效期望通过员工绩效压力对工作努力的影响不显著,置信区间涵盖 0 ($\beta = 0.005$, $SE = 0.021$, $95\% CI = [-0.037, 0.045]$),因此 H4b 没有得到支持。

表3 研究一路径分析结果
Table 3 Results of path analyses of Study 1

	能力感知		绩效压力		情绪耗竭		工作努力	
	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE
控制变量								
年龄	0.013*	0.006	0.018**	0.007	-0.018	0.009	0.000	0.008
组织任期	0.007	0.010	0.014	0.012	-0.025	0.014	0.016	0.011
心理痛苦	-0.252**	0.045	0.243**	0.046	0.317**	0.064	0.037	0.059
核心变量								
领导绩效期望	0.152**	0.051	0.253**	0.051	-0.019	0.074	0.248**	0.063
能力感知					-0.312**	0.083	0.175*	0.084
绩效压力					0.213**	0.073	0.020	0.079
R^2	0.209**	0.048	0.213**	0.041	0.257**	0.043	0.099*	0.045

注: $N=326$; * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ (双尾检验)。

3 研究二: 实验研究

3.1 研究样本和程序

本研究从见数平台的数据集市招募了 318 名被试来参与基于情境的实验调研。基于平台的数据筛选功能, 设定邀请的参与者必须是企业员工, 他们被随机分配到实验组或对照组, 通过阅读关于领导期望的材料来评价其感受或可能的行为。为了保证数据质量, 在实验问卷中增加了两道注意力检测题目, 如“此题项为注意力检测题目, 请您此题选择‘非常不同意’”, 一名被试没有通过注意力检测题目, 被排除在样本之外, 最终样本包含 317 名员工 (实验组 $N=159$, 对照组 $N=158$)。这些参与者的平均年龄为 33.21 岁; 37.5% 的参与者是男性, 62.5% 为女性; 平均工作年限为 9.06 年, 且大多数人 (67.5%) 都是本科毕业。

情境实验由三部分组成。首先, 邀请被试汇报他们的调节焦点和人口统计信息 (如年龄、性别、教育程度、工作年限)。其次, 要求被试阅读实验材料, 他们被告知自己在一家公司工作, 其中李一是他们的直接领导, 他/她会经常跟员工沟通自己的期望。在操纵结束后, 被试汇报了其感知的领导绩效期望, 处于该情境中的能力感知、绩效压力以及情绪耗竭与可能的工作努力行为。

3.2 研究工具与实验操纵

与研究一一致, 基于 Brislin 的建议^[37]对所有英文量表进行了翻译, 并采用 Likert-5 点量表测量。其中能力感知 (Cronbach's $\alpha=0.887$)、绩效压力 (Cronbach's $\alpha=0.906$)、情绪耗竭 (Cronbach's $\alpha=0.844$) 与工作努力 (Cronbach's $\alpha=0.897$) 均采用与研究一相同的测量方式进行测量。

(1) 员工调节焦点: 采用 Lockwood 等的量表^[49], 促进/防御焦点各涵盖九个测量题项。其中促进焦点的典型测量题项如“大体上讲, 我的精力

集中在追求积极正面的东西上”, 由个体评价对各题项表述的同意程度, Cronbach's α 值为 0.773; 防御焦点的典型测量题项如“大体上讲, 我的精力集中在预防生活中的负面事件”, Cronbach's α 值为 0.874。

(2) 领导绩效期望操纵: 基于 Mao 等的研究^[50], 通过呈现两种不同的场景来操纵领导绩效期望。对于实验组, 领导对被试说“我认为良好的绩效表现对于整个项目进展非常重要。我期望你能够在后续工作中高质量地执行工作任务, 按时完成规定工作, 以出色的绩效来推进项目并实现目标”; 对于对照组, 领导向被试传达“我认为良好的绩效表现对于整个项目进展不太重要。我期望你能够在后续工作中只需满足最基本的要求, 推迟时间进度也没问题, 以你习惯的节奏按部就班地参与”。

本研究对领导绩效期望操纵进行了检验。被试采取与研究一相同的测量量表 (Cronbach's $\alpha=0.924$) 评估其感知的领导绩效期望 (其中“1”=“一点也不”到“5”=“很大程度”)。研究发现实验组汇报的领导绩效期望感知 ($M_{\text{experiment}}=4.528$, $SD=0.328$) 显著高于对照组 ($M_{\text{control}}=2.333$, $SD=0.953$); 单因素 ANOVA 检验支持了对领导绩效期望操纵的有效性 ($F [1, 315] = 753.473$, $p < 0.01$), 说明与对照组比较, 被试在实验组中感知到的领导绩效期望明显更高。

(3) 控制变量: 与研究一一致, 本研究也控制了个体的性别与工作年限。之所以选择控制工作年限而非组织任期, 是由于该实验情境是独立于被试现有的工作组织的, 工作年限相对而言能够更好地捕捉个体工作经历的差异。另外, 是否纳入控制变量并不会影响结果显著性与假设检验。但与研究一一致, 本研究也汇报了控制年龄和工作年限后的更为保守的模型参数估计结果。

3.3 数据分析与结果

表4是关键变量的描述性统计结果。首先进行了方差分析,以检验高低水平的领导绩效期望与员工能力感知和绩效压力的关系。结果如表5所示。领导绩效期望与员工能力感知呈正相关

($F [1, 315] = 113.057, p < 0.01, M_{experiment} = 4.206$ vs $M_{control} = 3.165$),支持H1。同时领导绩效期望也与员工感知的绩效压力呈正相关($F [1, 315] = 306.067, p < 0.01, M_{experiment} = 3.506$ vs $M_{control} = 1.900$),H3也得到了支持。

表4 研究二的描述性统计结果和相关分析
Table 4 Descriptive analysis and correlation coefficients of Study 2

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 年龄	-								
2. 工作年限	0.939**	-							
3. 领导绩效期望	0.032	0.049	-						
4. 促进焦点	0.133*	0.104	-0.108*	(0.773)					
5. 防御焦点	-0.067	-0.026	0.057	-0.624**	(0.874)				
6. 能力感知	0.147**	0.148**	0.514**	0.013	0.009	(0.887)			
7. 绩效压力	-0.113*	-0.096	0.702**	-0.194**	0.252**	0.414**	(0.906)		
8. 情绪耗竭	-0.145**	-0.144*	0.425**	-0.335**	0.354**	0.074	0.642**	(0.844)	
9. 工作努力	0.108	0.125*	0.584**	0.019	0.021	0.744**	0.476**	0.150**	(0.897)
均值	33.21	9.06	0.50	4.32	2.19	3.69	2.71	1.99	3.70
标准差	6.21	6.02	0.50	0.40	0.70	1.01	1.15	0.80	1.08

注: $N=317$; 括号里的值是 Cronbach's α 系数; * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ (双尾检验)。

表5 研究二各组别均值与标准差
Table 5 Means and standard deviations by conditions of Study 2

组别	员工能力感知		员工绩效压力	
	均值	标准差	均值	标准差
实验组 ($N=159$)	4.206	0.507	3.506	0.945
控制组 ($N=158$)	3.165	1.125	1.900	0.664

本研究基于 Mplus 8 软件,采用路径分析检验了调节焦点的调节效应,具体结果如表6所示。结果显示,领导绩效期望与促进焦点的交互项能够正

向影响能力感知($\beta=1.002, p < 0.01$),支持了H5。本研究在促进焦点处于高(+1 SD)和低(-1 SD)水平上进行了简单效应分析,并绘制出了交互项的影响效应,结果如图2所示。当员工促进焦点处于较高水平时,领导绩效期望与员工能力感知存在显著的正相关($b=0.699, p < 0.01$);当员工促进焦点处于较低水平时,二者之间正向关系的强度下降($b=0.307, p < 0.01$)。但领导绩效期望与防御焦点的交互项并不能显著影响员工感知的绩效压力($\beta=-0.250, p > 0.05$),H7没有得到支持。

表6 研究二路径分析结果
Table 6 Results of path analyses of Study 2

	能力感知		绩效压力		情绪耗竭		工作努力	
	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE
控制变量								
年龄	0.011	0.022	-0.009	0.020	0.023	0.014	-0.016	0.016
工作年限	0.010	0.023	-0.016	0.022	-0.029	0.015	0.021	0.017
核心变量								
领导绩效期望	1.039**	0.096	1.599**	0.091	0.117	0.077	0.496**	0.107
促进焦点	0.123	0.162	0.103	0.137	-0.225*	0.094	0.169	0.154
领导绩效期望 * 促进焦点	1.002**	0.324	-0.470	0.268	-0.169	0.197	0.125	0.309
防御焦点	0.028	0.073	0.356**	0.080	0.162*	0.068	0.028	0.068
领导绩效期望 * 防御焦点	-0.161	0.146	-0.250	0.163	0.226	0.123	0.002	0.137
能力感知					-0.147**	0.040	0.619**	0.062
绩效压力					0.432**	0.048	0.078*	0.036
R^2	0.339**	0.040	0.559**	0.042	0.533**	0.040	0.613**	0.047

注: $N=317$; * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ (双尾检验)。

本研究采用 Bootstrap 方法 (Bootstrap = 5000) 来检验中介效应和被中介的调节效应^[48]。对于能力感知的中介效应,结果显示领导绩效期望基于员工能力感知对情绪耗竭 ($\beta = -0.153, SE = 0.042, 95\% CI = [-0.245, -0.080]$)、工作努力 ($\beta = 0.643, SE = 0.091, 95\% CI = [0.476, 0.835]$) 的间接效应均显著,分别支持了 H2a 和 H2b。对于绩效压力路径,研究发现领导绩效期望能够通过员工绩效压力对情绪耗竭 ($\beta = 0.691, SE = 0.093, 95\% CI = [0.528, 0.895]$)、工作努力 ($\beta = 0.126, SE = 0.058, 95\% CI = [0.019, 0.247]$) 产生显著作用,分别支持了 H4a 和 H4b。

关于调节焦点的调节效应,促进焦点能够调节能力感知在领导绩效期望与情绪耗竭之间的中介效应:在高水平 ($\beta = -0.212, SE = 0.060, 95\% CI = [-0.350, -0.112]$) 和低水平 ($\beta = -0.094, SE = 0.035, 95\% CI = [-0.180, -0.039]$) 促进焦点下,领导绩效期望均能通过能力感知对情绪耗竭产生负向影响;同时高低水平下的间接效应值的差异是显著的 ($\beta = -0.118, SE = 0.051, 95\% CI = [-0.259, -0.048]$),支持了 H6a。同样地,促进焦点也能够调节能力感知在领导绩效期望与工作努力之间的中介效应:在高水平 ($\beta = 0.891, SE = 0.139, 95\% CI = [0.639, 1.193]$) 和低水平 ($\beta = 0.395, SE = 0.111, 95\% CI = [0.170, 0.609]$) 促进焦点下,领导绩效期望均能通过能力感知对工作努力产生正向影响;而且高低水平下的间接效应值的差异是显著的 ($\beta = 0.496, SE = 0.173, 95\% CI = [0.211, 0.907]$),支持了 H6b。

对于防御焦点的调节效应,结果显示在高水平 ($\beta = 0.615, SE = 0.099, 95\% CI = [0.443, 0.829]$) 和低水平 ($\beta = 0.768, SE = 0.113, 95\% CI = [0.573, 1.024]$) 防御焦点下,领导绩效期望均能通过绩效压力对情绪耗竭产生正向影响;但是这种调节效应的差异并不显著 ($\beta = -0.153, SE = 0.103, 95\% CI = [-0.375, 0.036]$), H8a 没有得到支持。类似地,对于工作努力这条路径,在高水平 ($\beta = 0.112, SE = 0.052, 95\% CI = [0.018, 0.225]$) 和低水平 ($\beta = 0.139, SE = 0.065, 95\% CI = [0.023, 0.278]$) 防御焦点下,领导绩效期望也均能通过绩效压力对工作努力产生正向影响;但是这种调节效应的差异也不显著 ($\beta = -0.028, SE = 0.024, 95\% CI = [-0.104, 0.001]$), 没有支持 H8b。

4 研究结论与讨论

本研究基于资源保存理论和认知评价视角,探

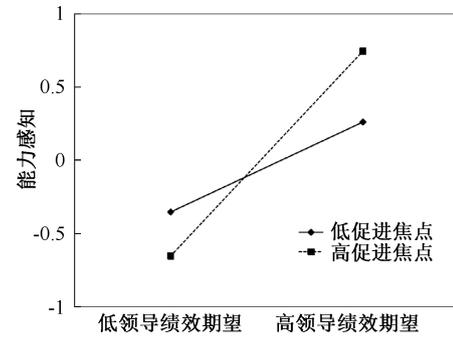


图2 促进焦点在领导绩效期望与员工能力感知之间的调节作用

Figure 2 The moderating effect of promotion focus on the relationship between leader performance expectation and employee perceived competence

究了领导绩效期望对员工情绪耗竭和工作努力的双刃剑作用。研究结果发现能力感知和绩效压力能够分别中介领导绩效期望与情绪耗竭、工作努力之间的关系;同时,员工促进焦点在领导绩效期望和能力感知之间发挥调节作用,并能够调节能力感知在领导绩效期望与工作努力和情绪耗竭之间的中介效应。本研究对于深化对领导绩效期望的认知具有重要的理论意义。

本研究中的部分假设没有得到支持,深入分析原因:一是在问卷调研中,绩效压力在领导绩效期望与工作努力之间的中介作用没有得到支持,这可能是由于绩效压力存在正反两方面的影响效应,既有助于激发员工的工作投入与努力,又带来心理紧张干扰其正常的工作进程。考虑到问卷调研每次间隔两周,在这相对较长的时间段内绩效压力的两种作用效果可能同时存在,致使其对工作努力的整体效应并不显著。但在实验研究较短的时间内,绩效压力的消极干扰效应可能尚未发生,因此可以明显观察到绩效压力对工作努力存在积极作用。另外,已经有部分研究初步揭示了绩效压力潜在的“双刃剑”作用^[27]。未来研究可以进一步深入探讨绩效压力与工作努力之间的关系,以期打开二者关系的“黑箱”,深化对绩效压力的理解与认知。二是防御焦点无法调节领导绩效期望与绩效压力之间的关系。这可能是由于工作场所属于结果导向的环境,来自领导的绩效期望及其传递的绩效要求会直接增加员工感知的绩效压力,使得高低防御焦点的员工都会从中体验到较高的绩效要求与压力,相对而言削弱了个体特征的调节效应。未来研究可以进一步探讨领导绩效期望与防御焦点的交互效应。

4.1 理论贡献

本研究具有重要的理论意义:首先,考察了领导绩效期望对员工情绪耗竭和工作努力的影响,拓

展了对领导绩效期望的相关认知。以往有关领导绩效期望的研究大多只关注了其对员工工作行为或绩效的影响,如努力程度^[2]、绩效表现^[2]、工作参与^[4]等,相对而言忽略了对员工工作状态(如情绪耗竭)的关注。然而,领导绩效期望可能基于压力路径耗损个体心理资源,这种持续的资源消耗如果得不到及时的补充,长期而言会对员工的身心健康与工作表现产生严重的负面效应^[43]。基于此,本研究纳入情绪耗竭作为员工工作状态的表征,探讨了领导绩效期望对员工情绪耗竭和工作努力的综合效应,拓展了当前对于领导绩效期望的认知。

其次,本研究揭示了领导绩效期望的双刃剑效应以及具体发挥作用的路径机制,对领导绩效期望的文献做出了贡献。已有研究大多支持了领导绩效期望的积极效应,仅有少量学者对这一观点提出了质疑,发现领导高绩效期望存在负面效应^[5]。基于资源保存理论,本研究提出领导绩效期望可能通过影响员工个体资源的生成与损失,进而对其工作结果产生正反两方面影响。据此本研究识别并检验了以员工能力感知为代表的资源生成路径,支持了能力需要满足在领导高绩效期望发挥影响中的关键作用,一定程度上拓展了自我实现预言的相关研究;同时发现了以绩效压力为表征的资源损失路径,揭示了领导绩效期望的负面效应及其影响机制。本研究打开了领导绩效期望发挥作用的“黑箱”,补充了现有的领导绩效期望研究,并为整合以往领导绩效期望正负效应的研究提供了新视角。

最后,本研究识别了员工调节焦点对于领导绩效期望影响效果的调节效应,丰富了对领导绩效期望发挥作用的边界条件的认知。已有领导绩效期望的研究初步探讨了个体和领导因素的作用,如员工目标导向^[6]、效能感^[4]、领导认同^[16]。本研究基于认知评价视角,进一步考察了员工调节焦点的可能作用,揭示了其对领导绩效期望的资源生成路径的积极效应:相对于低促进焦点的员工而言,高促进焦点的员工能够从领导绩效期望中体验到较高的自我能力感知,并进而缓解其情绪耗竭、提升工作努力。通过探讨员工调节焦点的调节效应,本研究拓展了领导绩效期望对员工工作结果产生影响的边界条件,有助于增加对领导绩效期望的理解。

4.2 实践启示

本研究也为组织管理实践提供了一定的参考:首先,本研究发现领导高绩效期望能够通过增强员工的自我能力感知,进而改善其工作状态、提升其工作努力水平。这表明在管理实践中领导者可以通过传达积极的绩效期望和对员工工作的信心,满足其能力需要,鼓励员工提高自我预期,进而提升

其工作动机和绩效表现。但是领导的绩效期望也可能给员工带来负面效应。研究表明,较高的领导绩效期望会给员工带来压力,使其担心无法达到领导预期的绩效,反而不利于其工作状态。因此在传递绩效期望时,领导者应当采取合适的策略,避免给员工带来较大的绩效压力,例如领导可以与员工充分沟通,明确表明高绩效期望是对当前工作的肯定,并不意味着绩效考核标准的提升,帮助员工从积极角度来解读,以发挥绩效期望的正向影响、缓解员工心理负担。而且领导者应当密切关注员工心理状态的变化,特别是在发现员工体验到较高的绩效压力时,及时进行相应的干预,比如帮助员工制定绩效改进的策略、培养其学习导向心态、提供充足的资源支持等,避免高期望带来的消极工作结果。

此外,研究发现调节焦点会影响领导绩效期望的作用效果,特别是高促进焦点的员工更可能从领导绩效期望中获益,这启示领导在传递绩效期望时需考虑到下属的调节焦点特征,对高促进焦点的员工传递更多积极的绩效预期,以促进其对工作目标和成就持有更为积极的预期,激励其努力工作。此外组织应当给员工提供压力应对相关的培训,教授其掌握有效应对绩效压力的技巧,并且及时提供相应的工作资源,设立员工寻求帮助の正式渠道,以帮助员工缓解可能的资源耗竭。

4.3 研究局限与未来研究方向

本研究也存在一定的局限性,有待进一步完善。

首先,本研究问卷调研的所有变量的收集都是由员工个人汇报的,这可能导致存在较高的共同方法偏差。本研究在数据收集过程中进行了程序控制,如多阶段问卷调研、匿名填答以及对数据收集回来后进行统计检验,支持了共同方法偏差在可接受范围内,但仍然难以避免共同方法偏差的影响。未来研究可以收集多来源的数据,如采用相对客观的行为数据,进一步降低共同方法偏差的影响;

其次,本研究数据来源于中国情境下的企业员工数据,研究结论在其他文化背景下的普适性有待检验。特别是在中国这种关系社会情境下,出于关系维护、印象管理和逢迎动机,员工在面对领导高绩效期望时更可能体验到更高的期望压力与心理负担,进而承受更高的绩效压力,加剧资源损失路径。未来研究可以在不同文化背景下深入探讨领导绩效期望对员工的可能影响,考察文化价值观的可能边界作用。

最后,关于绩效压力的影响效应,问卷数据并没有支持绩效压力对于工作努力的积极作用。基于以往研究^[27],这可能是由于绩效压力对工作努力

可能存在正反两方面的作用效果,未来研究可以深入探讨绩效压力对工作努力产生影响的作用机制与边界条件,以拓展对于二者之间关系的理解。

参 考 文 献

- [1] BEZUIJEN X M, VAN DEN BERG P T, VAN DAM K, et al. Pygmalion and employee learning: The role of leader behaviors[J]. *Journal of Management*, 2009, 35(5): 1248-1267.
- [2] KARAKOWSKY L, DEGAMA N, MCBEY K. Facilitating the Pygmalion effect: The overlooked role of subordinate perceptions of the leader[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2012, 85(4): 579-599.
- [3] KIEREIN N M, GOLD M A. Pygmalion in work organizations: A meta-analysis[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2000, 21(8): 913-928.
- [4] CARMELI A, SCHAUBROECK J. The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work[J]. *The Leadership Quarterly*, 2007, 18(1): 35-48.
- [5] DAI H C, DIETVORST B J, TUCKFIELD B, et al. Quitting when the going gets tough: A downside of high performance expectations[J]. *Academy of Management Journal*, 2018, 61(5): 1667-1691.
- [6] 聂琦, 张捷, 陆渊, 等. 领导高绩效期望的双面性: 趋近-回避理论视角[J]. *管理工程学报*, 2022, 36(1): 53-63.
- NIE Q, ZHANG J, LU Y, et al. The paradoxical effect of leaders' high performance expectations: An approach-avoidance framework perspective[J]. *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 2022, 36(1): 53-63.
- [7] HOBFOLL S E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress[J]. *American Psychologist*, 1989, 44(3): 513-524.
- [8] HIGGINS E T. Beyond pleasure and pain[J]. *American Psychologist*, 1997, 52(12): 1280-1300.
- [9] 姜福斌, 王震. 压力认知评价理论在管理心理学中的应用: 场景、方式与迷思[J]. *心理科学进展*, 2022, 30(12): 2825-2845.
- JIANG F, WANG Z. Applications of cognitive appraisal theory of stress in managerial psychology research: Scenes, methods, and myths[J]. *Advances in Psychological Science*, 2022, 30(12): 2825-2845.
- [10] HALBESLEBEN J R B, NEVEU J P, PAUSTIAN-UNDERDAHL S C, et al. Getting to the "COR" understanding the role of resources in conservation of resources theory[J]. *Journal of Management*, 2014, 40(5): 1334-1364.
- [11] HOBFOLL S E, HALBESLEBEN J, NEVEU J P, et al. Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences[J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2018, 5(1): 103-128.
- [12] 廖化化, 黄蕾, 胡斌. 资源保存理论在组织行为学中的应用: 演变与挑战[J]. *心理科学进展*, 2022, 30(2): 449-463.
- LIAO H H, HUANG L, HU B. Conservation of resources theory in the organizational behavior context: Theoretical evolution and challenges[J]. *Advances in Psychological Science*, 2022, 30(2): 449-463.
- [13] LAZARUS R S, FOLKMAN S. *Stress, appraisal, and coping*[M]. Berlin: Springer Publishing Company, 1984.
- [14] DE GIETER S, HOFMANS J, BAKKER A B. Need satisfaction at work, job strain, and performance: A diary study[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2018, 23(3): 361-372.
- [15] ANSEEL F, BEATTY A S, SHEN W, et al. How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior[J]. *Journal of Management*, 2015, 41(1): 318-348.
- [16] DUAN J Y, LI C W, XU Y, et al. Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2017, 38(5): 650-670.
- [17] DECI E L, RYAN R M. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior[J]. *Psychological Inquiry*, 2000, 11(4): 227-268.
- [18] 尹奎, 赵景, 侯楠, 等. 员工授权期望与领导授权行为一致性的影响效应: 基于关系认同理论[J]. *管理工程学报*, 2022, 36(5): 75-85.
- YIN K, ZHAO J, HOU N, et al. The effects of employee empowering expectation and leader empowering behavior congruence: Based on the relational identification theory[J]. *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 2022, 36(5): 75-85.
- [19] EDEN D. Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organizations[J]. *The Leadership Quarterly*, 1992, 3(4): 271-305.
- [20] VAN DEN BROECK A, FERRIS D L, CHANG C H, et al. A review of self-determination theory's basic psychological needs at work[J]. *Journal of Management*, 2016, 42(5): 1195-1229.
- [21] MASLACH C, JACKSON S E. The measurement of experienced burnout[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1981, 2(2): 99-113.
- [22] HALBESLEBEN J R B, Buckley M R. Burnout in organizational life[J]. *Journal of Management*, 2004, 30(6): 859-879.
- [23] DEMEROUTI E, BAKKER A B, NACHREINER F, et al. The job demands-resources model of burnout[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(3): 499-512.

- [24] LEE R T, ASHFORTH B E. A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81(2): 123-133.
- [25] DECI E L, RYAN R M, GAGNÉ M, et al. Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination[J]. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2001, 27(8): 930-942.
- [26] HIGGINS E T. From expectancies to worldviews: Regulatory focus in socialization and cognition[M]// J. M. Darley & J. Cooper (Eds.), *Attribution and social interaction: The legacy of Edward E. Jones*. Washington: American Psychological Association, 1998: 243-309.
- [27] MITCHELL M S, BAER M D, AMBROSE M L, et al. Cheating under pressure: A self-protection model of workplace cheating behavior[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2018, 103(1): 54-73.
- [28] MITCHELL M S, GREENBAUM R L, VOGEL R M, et al. Can you handle the pressure? The effect of performance pressure on stress appraisals, self-regulation, and behavior[J]. *Academy of Management Journal*, 2019, 62(2): 531-552.
- [29] KUNDI Y M, SARDAR S, BADAR K. Linking performance pressure to employee work engagement: The moderating role of emotional stability[J]. *Personnel Review*, 2022, 51(3): 841-860.
- [30] 韦彩云, 张兰霞. 绩效压力对工作-家庭关系的双路径影响机制研究[J]. *管理评论*, 2023, 35(2): 205-215.
WEI C Y, ZHANG L X. Mechanism of performance pressure's two-way influence on work-family balance[J]. *Management Review*, 2023, 35(2): 205-215.
- [31] 卫武, 倪慧. 工作家庭冲突对员工工作行为的影响: 基于资源保存理论和身份认同理论的视角[J]. *管理工程学报*, 2020, 34(1): 25-33.
WEI W, NI H. The influence of work-to-family conflict on employees' work behavior: On the perspective of conservation of resources theory and identity theory[J]. *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 2020, 34(1): 25-33.
- [32] 毛畅果. 调节焦点理论: 组织管理中的应用[J]. *心理科学进展*, 2017, 25(4): 682-690.
MAO C G. Regulatory focus theory: Application in organizational management research[J]. *Advances in Psychological Science*, 2017, 25(4): 682-690.
- [33] 陶厚永, 吴芊芊, 胡文芳. 悖论式领导行为对员工创造力的影响研究[J]. *管理评论*, 2022, 34(2): 215-227.
TAO H Y, WU Q Q, HU W F. Impacts of paradoxical leadership behavior on employee creativity[J]. *Management Review*, 2022, 34(2): 215-227.
- [34] KOOPMANN J, JOHNSON R E, WANG M, et al. A self-regulation perspective on how and when regulatory focus differentially relates to citizenship behaviors[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2019, 104(5): 629-641.
- [35] BROCKNER J, HIGGINS E T. Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2001, 86(1): 35-66.
- [36] IDSON L C, LIBERMAN N, HIGGINS E T. Imagining how you'd feel: The role of motivational experiences from regulatory fit[J]. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2004, 30(7): 926-937.
- [37] BRISLIN R W. Back-translation for cross-cultural research[J]. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 1970, 1(3): 185-216.
- [38] HORNUNG S, ROUSSEAU D M, GLASER J. Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(3): 655-664.
- [39] CANGIANO F, PARKER S K, YEO G B. Does daily proactivity affect well-being? The moderating role of punitive supervision[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2019, 40(1): 59-72.
- [40] LA GUARDIA J G, RYAN R M, COUCHMAN C E, et al. Within-person variation in security of attachment: A self-determination theory perspective on attachment, need fulfillment, and well-being[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2000, 79(3): 367-384.
- [41] ZHANG X A, LIAO H Y, LI N, et al. Playing it safe for my family: Exploring the dual effects of family motivation on employee productivity and creativity[J]. *Academy of Management Journal*, 2020, 63(6): 1923-1950.
- [42] WILK S L, MOYNIHAN L M. Display rule "regulators": The relationship between supervisors and worker emotional exhaustion[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(5): 917-927.
- [43] LAVELLE J J, RUPP D E, HERDA D N, et al. Customer injustice and employee performance: Roles of emotional exhaustion, surface acting, and emotional demands-abilities fit[J]. *Journal of Management*, 2021, 47(3): 654-682.
- [44] THOMPSON M J, CARLSON D S, KACMAR K M, et al. The cost of being ignored: Emotional exhaustion in the work and family domains[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2020, 105(2): 186-195.
- [45] LIM S, TAI K. Family incivility and job performance: A moderated mediation model of psychological distress and core self-evaluation[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2014, 99(2): 351-359.
- [46] OUTLAW R, COLQUITT J A, BAER M D, et al. How fair versus how long: An integrative theory-based examination of procedural justice and procedural timeliness[J]. *Personnel Psychology*, 2019, 72(3): 361-391.

- [47] EDWARDS J R, LAMBERT L S. Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis [J]. *Psychological Methods*, 2007, 12(1): 1-22.
- [48] PREACHER K J, HAYES A F. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models [J]. *Behavior Research Methods*, 2008, 40(3): 879-891.
- [49] LOCKWOOD P, JORDAN C H, KUNDA Z. Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2002, 83(4): 854-864.
- [50] MAO J Y, QUAN J, LI Y, et al. The differential implications of employee narcissism for radical versus incremental creativity: A self-affirmation perspective [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2021, 42(7): 933-949.

Impacts of leader performance expectation on employee work outcomes: From the perspective of conservation of resources theory

YUAN Yiwei¹, LI Ge², LIU Jun^{3*}, ZHU Zheng⁴, ZHANG Shengtai¹

(1. School of Economics and Management, Beijing University of Posts and Telecommunications, Beijing 100876, China; 2. Business School, Renmin University of China, Beijing 100872, China; 3. School of Management, Wuhan University of Technology, Wuhan 430070, China; 4. Business School, Nankai University, Tianjin 300071, China)

Abstract: Leader performance expectation (LPE), as one of the important sources of external expectations for employees, plays an important role in shaping employees' attitudes and behaviors. Research on LPE mainly follows the line of self-fulfilling prophecy in the field of psychology, arguing that LPE can promote employees' self-expectation and self-efficacy, increase work efforts, and improve performance. Few researchers have explored the potential dark side of LPE, revealing that such expectation will increase employees' impression management concerns, reduce interaction with leaders, and damage task performance. However, the comprehensive impacts of LPE and its underlying mechanisms remain unclear. In this study, we explore the effects of LPE on employee work outcomes, aiming to provide a more nuanced understanding of LPE.

Drawing upon the conservation of resources theory and cognitive appraisal theory, this study proposes a dual-path model of LPE to explore how it affects employees' emotional exhaustion and work efforts. Specifically, based on the conservation of resources theory, we propose that LPE will affect both the processes of employees' resource generation and loss: On the one hand, high LPE conveys leader's recognition of employees' ability and satisfies their need for competence (i. e., perceived competence), thereby reducing emotional exhaustion and improving work effort; on the other hand, high LPE sets stricter work goals and standards for employees and increases performance pressure, resulting in emotional exhaustion and increased work effort.

This study also identifies employee regulatory focus as the boundary condition of LPE's effects. We propose that employees with promotion focus, centered around ideals and advancements, are inclined to interpret LPE a manifestation of recognition and confidence in their own abilities. Consequently, promotion focus can strengthen the relationship between LPE and perceived competence as well as the indirect effect of LPE on emotional exhaustion and work effort via perceived competence. Further, prevention focus, characterized by its emphasis on avoiding losses and preventing suffering, prompts employees to ponder the negative consequences of failing to meet high expectations expressed by LPE. As a result, prevention focus has the potential to strengthen the relationship between LPE and performance pressure as well as the indirect effect of LPE on emotional exhaustion and work effort via performance pressure.

To rigorously test the theoretical model, we conducted a questionnaire survey (i. e., Study 1) and an experimental study (i. e., Study 2). Specifically, in Study 1, we gathered data from 326 employees through a multi-wave survey to examine the main effect. To enhance the internal validity of our results, Study 2 employed a scenario-based experiment involving 317 employees to test the whole model. Path analyses were conducted using Mplus 8.0 to test the hypotheses. Results generally supported that LPE is positively related to employees' perceived competence, thus decreasing their emotional exhaustion and improving work effort; however, LPE also increases employee performance pressure, resulting in high levels of work effort but also emotional exhaustion. Moreover, employee promotion focus moderates the relationship between LPE and perceived competence. Promotion focus also strengthens the indirect effect of LPE on employee emotional exhaustion and work effort via perceived competence.

This study contributes to a more comprehensive understanding of the impacts of LPE on employee work outcomes in several ways. First, previous studies mainly focus on LPE's effects on employees' work behavior or performance, paying less attention to work state. This study reveals the integrated impacts of LPE on employees' work state (i. e., emotional exhaustion) and work behavior (i. e., work effort), thus expanding our understanding of LPE. Second, based on the conservation of resources theory and cognitive appraisal

theory, this study examines the double-edged sword effects of LPE, complementing the existing research on LPE. This study also identifies the dual mechanisms of resource generation process (i. e., perceived competence) and resource loss process (i. e., performance pressure), and reveals the potential negative effect of LPE, contributing to the literature on self-fulfilling prophecy. Third, this study examines the moderating effect of employee regulatory focus, revealing the boundary condition of LPE's effects and enriching the knowledge of the effects of LPE.

These findings also shed light on how to effectively utilize LPE to exert its positive effects and avoid its negative effects in management practices. Leaders could convey positive performance expectation and confidence in employees' work to satisfy their need for competence, improving employees' work motivation and effort. Organizations should pay close attention to employees' psychological state, especially during higher levels of performance pressure. Timely interventions could be provided to mitigate the negative effects of performance pressure, such as offering sufficient resources to avoid employees' exhaustion.

Key words: Leader performance expectation; Perceived competence; Performance pressure; Emotional exhaustion; Work effort

Received Date: 2022-09-08

Funded Project: The National Natural Science Foundation of China (72132009)

* Corresponding author