

# 员工资质过剩感、越轨创新与创新绩效关系研究

尚 校, 郑强国

北方工业大学经济管理学院, 北京

收稿日期: 2022年9月23日; 录用日期: 2022年10月8日; 发布日期: 2022年10月24日

---

## 摘 要

本研究基于自我决定理论、自我验证理论来探讨员工资质过剩感、越轨创新和创新绩效之间的关系, 通过调查问卷所采集数据的层次回归结果可得出以下结论: 员工资质过剩感对创新绩效具有倒U型影响; 越轨创新在员工资质过剩感与创新绩效关系中具有中介作用; 领导-成员交换关系的质量越高, 员工资质过剩感对越轨创新的影响越强。研究结论为企业如何管理和充分发挥员工资质提供新的思路和建议。

## 关键词

资质过剩感, 越轨创新, 创新绩效

---

# Research on the Relationship between Employee Over-Qualification, Deviant Innovation and Innovative Performance

Xiao Shang, Qiangguo Zheng

School of Economics and Management, North China University of Technology, Beijing

Received: Sep. 23<sup>rd</sup>, 2022; accepted: Oct. 8<sup>th</sup>, 2022; published: Oct. 24<sup>th</sup>, 2022

---

## Abstract

Based on the self-determination theory and self-verification theory, this study explores the relationship between employee qualification excess, deviant innovation and innovation performance. Through the hierarchical regression results of the data collected by the questionnaire, it can be

concluded that the sense of employee qualification overqualification has an inverted U-shaped effect on innovation performance; Deviant innovation plays an intermediary role in the relationship between employee excess qualification and innovation performance; The higher the quality of the leadership-member exchange relationship, the stronger the influence of employee overqualification on deviant innovation. The research conclusions provide new ideas and suggestions for how enterprises can manage and give full play to employee qualifications.

## Keywords

Over-Qualification, Deviant Innovation, Innovative Performance

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

随着我国高等教育的普及和国家对技能型人才的培养力度不断增大, 劳动者的知识和技能水平大幅提升。但是, 员工或因组织配置人才不到位, 或因对自己能力的过高估计而容易产生“人高岗低”的错配感[1] [2], 这种感知被学术界定义为资质过剩感——个体感知到的自身所具备的教育、技能和经验等工作要求高的程度[3]。在疫情下, 企业需要不断创新, 突破现有瓶颈构建其独特的核心竞争力来立足于市场, 这就要求员工发挥自身价值突破现状以达创新, 那么高资质员工会对个人的创新绩效产生怎样的影响呢? 回顾文献发现, 学术界对于员工资质过剩感与创新绩效之间的关系研究结论并不一致, 如赵卫红等认为高资质员工能轻松完成工作任务, 获得高的组织支持, 增加其工作投入, 从而提高员工的创新绩效[4]; 而赵李晶等却认为员工资质过剩感会使得他们工作水平下降, 进而抑制了创造力的产生[5]。究其原因, 资质过剩的员工往往会想要证明自己的能力和价值从而容易做出越轨行为, 而越轨创新具有目的合理性与行为偏离性的双重属性, 这就为个人创新成果与企业创新能力带来了不确定因素, 如搜狗浏览器和谷歌取消“20%时间法则”的现实例子就从正反两方面证实了越轨创新结果的不确定性[6]。鉴于以上, 本文引入“越轨创新”作为中介变量, 探究员工资质过剩和创新绩效之间关系, 研究它们之间的作用机制及边界条件。这不仅丰富员工资质过剩感的研究内容, 也可以为企业如何管理和充分发挥员工资质提升创新绩效提供借鉴。

## 2. 研究假设

### 2.1. 资质过剩感与创新绩效

员工主观上感受到自身的资质超出了其所从事工作的实际需要, 现实状态与期望之间的差距会使员工产生不同的行为倾向, 可能带来截然相反的结果。已有研究证明, Zhang 等认为员工资质过剩感会通过提高其角色广度自我效能感进而会令其产生更多的主动性行为[7], 而赵李晶等认为资质过剩会降低员工的工作繁荣感, 进而抑制其创造力[8]。根据自我决定理论, 人在一生中要满足自主、胜任和关系三种基本的心理需求, 以达到最佳的机能水平, 不断体验人的成长与幸福感。当员工感到资质过剩时, 他们发现任务简单且目标极易达成[9], 会在自主需求和胜任需求的影响下, 主动发掘自身的潜力, 去寻求更高的绩效。另一方面, 资质过剩的员工会积极主动地工作, 更容易出色地完成任务, 能获得他人的认可以满足自身的关系需求, 他们认为这是由于自己能力高才获得这样积极的反馈, 从而进一步地增加主动

性行为 and 创造力[10], 影响其创新绩效。此时, 员工资质过剩感与创新绩效之间呈现正的相关关系。但是, 当员工的基本需求得到一定满足时, 创新绩效的提高给员工带来的效用的增量却是逐渐下降的。当员工资质过剩感过高时会妨碍员工积极自我形象的构建, 周围人会从个人所从事的工作上直观评价个人能力, 而资质过剩的员工所从事的岗位比自身资质低, 即员工在他人眼中的价值不高, 当个体的自我形象受到威胁时, 资源的获取和行为上会受到较强的限制[11], 现实状态和期望状态之间的差距会导致员工的负面情绪更加显著, 可能做出一些反生产行为, 抑制其创造力, 造成创新绩效的下降。即员工资质过剩感对于创新绩效正向影响有一个最佳水平, 超过此水平其对创新绩效的影响是负向的。由此, 本文提出如下假设:

H1 员工资质过剩感对创新绩效具有倒 U 型的影响。

## 2.2. 越轨创新的中介作用

自我验证理论认为, 一旦人们对自己产生了坚定的信念, 就会更喜欢别人看到自己, 总想获得积极的评价或反馈, 并会通过一系列策略去提高自我评价来进行自我管理, 进而寻求自我一致[12]。员工感到资质过剩时, 往往会认为自己的价值对比其他员工来说是较高的, 在其内心具有一定的优越感[13], 但是现实工作却并没有将自己的资质完全展示出来。基于理想和现实的差距, 为了证明自己能力, 获得积极的反馈, 员工很有可能会采取越轨创新这种冒险行为, 并将其看作一种对组织有益且能降低落差感的自我防御措施。Criscuolo 等认为越轨创新是个人在没有正式组织支持的情况下, 通常不被高层管理人员看到的情况下, 主动从事创意工作的过程, 但其目的是产生有利于公司的创新[14]。越轨创新往往是员工私下进行的, 具有挑战性, 能满足员工自我实现的需求。员工也希望通过这种方式, 获得一些意想不到的创新成果, 以此证明自己的确有从事更高的岗位或期望获得更好的待遇, 得到组织更多的认同与关注。褚福磊等从自我评价的视角论证了资质过剩感会通过员工的心理特权进而正向影响员工的亲组织不道德行为[15]; 后玉蓉等从资源保存理论认为, 资质过剩感会对员工时间侵占行为有正向影响[16]。而亲组织不道德行为和员工时间侵占行为都属于不遵从组织规范的越轨行为。据此, 本文提出如下假设:

H2 员工资质过剩感对越轨创新具有正向影响作用。

越轨创新具有两面性, 目的的合理性与行为的偏离性, 会带来颠覆性创新与破坏性结果。一方面, 员工私下创新是一种自主性行为, 可以使员工获得探索性优势[17], 私下的创新者比通过正式途径进行创新的同事更容易突破组织的战略约束和自身工作的界限, 可以进行涉猎更广的领域, 拓展新的知识和技能。另一方面, 私下创新的想法具有不易被上级察觉, 员工有更长的时间收集有用的资源作用于自身的创意, 虽然这意味着风险, 但是一旦突破则有可能带来巨大的“收益”[10]。因此, 员工越轨创新能促进个人创新绩效的提升。但是随着越轨行为的进一步开展, 员工所面临的风险和威胁则会增强。由于员工私下创新行为和正常的工作是同时进行的, 这也意味着员工的精力被分散, 进而影响本职工作的开展, 也不利于创新绩效的提升; 另外, 越轨行为意味着挑战组织的规范和领导的权威, 员工面临着被警告、降职、调薪, 甚至是开除的惩罚[18], 同时越轨创新受资源、管理规范等约束其失败率极高, 所以越轨创新会负向影响个人的创新绩效。即越轨创新对创新绩效的正向影响是有一个“临界点”的, 一旦超出了这一最佳的越轨创新的程度, 则会对个人创新绩效产生不利的影响。目前学术界对于越轨创新和个人创新绩效的关系也未有定论, 如 Augsdorfer 认为员工越轨行为证明他们是非常有创造力的人, 但是公司会控制非法创新的数量避免时间的消耗和资源的浪费, 从而不利于员工个人创新绩效的提升[19]。而 Criscuolo 等认为员工进行越轨创新是想要获得更大的自主权, 逃避组织责任的约束, 私下的创新有助于他们发展创新性想法, 并获得高水平的创新绩效[14]。综上, 本研究提出如下假设:

H3 员工越轨创新对创新绩效具有倒 U 型影响。

H4 越轨创新在员工资质过剩感与创新绩效关系中具有中介作用。

### 2.3. 领导 - 成员交换的调节作用

领导成员交换是描述组织中领导与员工之间的关系质量。与领导之间建立高质量的交换关系的员工, 被视为“圈内人”, 能获得来自领导者的优待, 领导会给予其更多的信任、授权、鼓励和情感性支持; 反之, 低质量的领导 - 成员交换关系, 领导将下属视为“圈外人”, 彼此之间缺乏积极的互动, 员工获得的资源和工作支持相对较少[20]。在高质量的领导 - 成员交换关系下, 一方面资质过剩感的员工能获得更充足的资源以应对创新过程中资源的消耗[21], 高资质员工与领导是“圈内人”, 能获得特殊优待, 更可能做出一些超出组织规范的行为, 不必过于担心私下创新被发现的后果的承担; 另一方面, 员工获得领导的认可, 往往会期望做出更好更高的表现以回报领导的看重[22], 而越轨创新恰恰是一种证明自身资质的创造性行为。综上, 高的领导 - 成员交换关系能使得资质过剩感的员工更容易从事越轨创新行为。有研究也证实, 在高质量的领导 - 成员交换关系下, 员工会产生更多的组织公民行为、会对组织的目标和价值观有更高的认同和信任, 进而表现出更出色的工作绩效[23] [24]。反之, 在低质量的领导 - 成员交换关系下, 员工获得的资源与信任等程度低, 且如果从事偏离行为, 受到惩罚的可能性会更高, 资质过剩的员工即使想从事私下创新, 但由于其风险较高, 也会仔细斟酌, 比较投入与收益是否值得。徐本华等认为员工将领导 - 成员交换关系的建立看成一种激励过程, 从这个过程中感知到心理授权, 进而间接影响员工的主动创新行为[22]。低质量的领导-交换关系使得员工心理授权程度低, 进而影响员工的创新行为。综上分析, 本研究提出如下假设:

**H5** 领导 - 成员交换正向调节员工资质过剩感与越轨创新行为之间的关系, 即高质量的领导 - 成员交换关系会增强两者之间的关系; 当领导 - 成员交换关系质量不高时, 两者之间的关系将会被削弱。

在梳理前人研究成果及理论分析后, 构建本文的理论模型, 如图 1 所示。

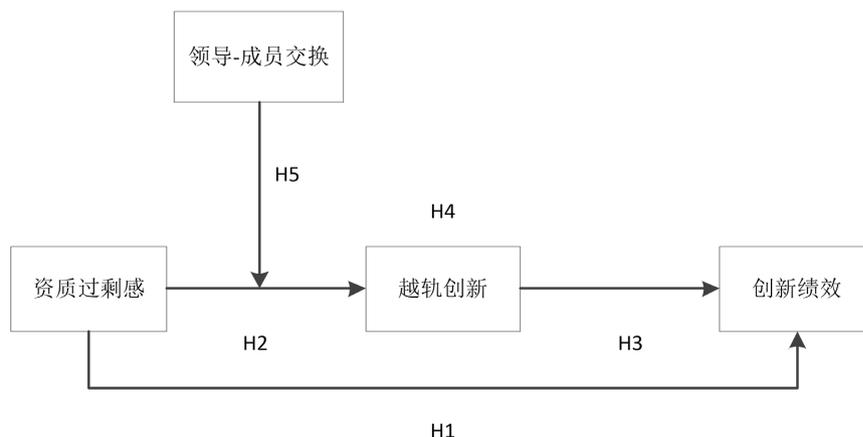


Figure 1. Theoretical model

图 1. 理论模型

## 3. 研究设计

### 3.1. 研究样本

本研究采用问卷调查法来进行数据收集, 整体的问卷共分为三个部分, 包含问卷引导语、核心变量量表及被调查者的基本信息。其中, 核心变量量表均为西方成熟量表进行测量, 并统一采用 Likert5 点计分法, 分数代表被调查者认为题项描述与自己实际情况的相符程度, 1 表示非常不符合, 2 表示比较不符合, 3 表示一般, 4 表示比较符合, 5 表示非常符合。本研究主要调查对象为企业员工, 在整个问卷的发

**Table 1.** Descriptive statistics for population variables  
**表 1.** 人口变量描述性统计

项目	类别	频率	百分比
性别	男	120	40.7
	女	175	59.3
年龄	25岁及以下	18	6.1
	26~30岁	61	20.7
	31~35岁	106	35.9
	36~40岁	52	17.6
	40岁以上	58	19.7
学历	专科及以下	87	29.5
	本科	196	66.4
	硕士研究生及以上	12	4.1
工作年限	2年及以下	21	7.1
	3~5年	83	28.1
	6~10年	191	64.7
岗位类型	行政管理类	49	16.6
	技术/研发类	114	38.6
	市场营销类	86	29.2
	财务管理类	37	12.5
	其他	9	3.1
公司职位	普通员工	111	37.6
	基层管理者	107	36.3
	中层管理者	71	24.1
	高层管理者	6	2.0
单位性质	国有企业	115	39.0
	民营企业	158	53.6
	合资/外商独资企业	18	6.1
	其他	4	1.4

放过程中, 一共回收 358 份问卷, 筛掉答题时间过短、选项单一或呈明显规律性的无效问卷, 最终得到有效问卷 295 份, 有效回收率为 82.4%。在有效样本中, 男女比例基本均衡, 各占 40.7%、59.3%, 国有企业和民营企业的员工占比较多, 具体数据如表 1 所示。

### 3.2. 测量工具

资质过剩感: 借鉴 Johnson 中所涉及的感知不匹配量表[25], 共计 4 个题项, 信度系数为 0.937。

越轨创新: 借鉴 Lin 开发的量表[26], 包含 9 个题项, 信度系数为 0.952。

创新绩效: 借鉴 Janssen 所开发的量表[27], 涵盖 9 个题项, 信度系数为 0.924。

领导-成员交换: 借鉴 Graen 开发的量表[28], 共 7 个题项, 信度系数为 0.911。

控制变量: 性别、年龄、学历、工作年限、岗位类型、公司职位、单位性质。

## 4. 数据分析及结果

### 4.1. 验证性因子分析

本文通过 Mplus 7.0 对收集的样本数据进行验证性因子分析, 结果见表 2。从中可以看出, 四因子模型的拟合指标( $\chi^2 = 927.850$ ,  $df = 371$ ,  $\chi^2/df = 2.501$ ,  $RMSEA = 0.071$ ,  $CFI = 0.920$ ,  $TLI = 0.913$ )均优于其他模型结果, 表明量表具有良好的区分效度。

**Table 2.** Confirmatory factor analysis results

**表 2.** 验证性因子分析结果

模型	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	TLI
四因子模型	927.850	371	2.501	0.071	0.920	0.913
三因子模型	1465.468	374	3.918	0.099	0.844	0.831
二因子模型	2875.999	376	7.649	0.150	0.643	0.614
单因子模型	3782.835	377	10.034	0.175	0.513	0.476

注: 四因子模型 = 资质过剩感、越轨创新、创新绩效、领导 - 成员交换  
 三因子模型 = 资质过剩感 + 越轨创新、创新绩效、领导 - 成员交换  
 二因子模型 = 资质过剩感 + 越轨创新 + 创新绩效、领导 - 成员交换  
 单因子模型 = 资质过剩感 + 越轨创新 + 创新绩效 + 领导 - 成员交换

### 4.2. 相关性分析

本文运用 SPSS 25.0 对文中所涉及的四个主变量进行 Pearson 相关系数检验, 结果如表 3 所示: 资质过剩感<sup>2</sup>与创新绩效显著负相关( $r = -0.303$ ,  $p < 0.01$ ), 资质过剩感与越轨创新显著正相关( $r = 0.695$ ,  $p < 0.01$ ), 越轨创新<sup>2</sup>与创新绩效显著负相关( $r = -0.334$ ,  $p < 0.01$ ), 这为本研究后续的假设检验提供了支持。

**Table 3.** The mean, standard deviation, and correlation coefficient for each variable

**表 3.** 各变量的平均值、标准差和相关系数

变量	平均值	标准差	1	2	3	4	5	6
1.资质过剩感	3.532	1.049	1					
2.越轨创新	3.436	0.991	0.695**	1				
3.资质过剩感 <sup>2</sup>	13.573	0.934	0.984**	0.699**	1			
4.越轨创新 <sup>2</sup>	12.785	6.722	0.705**	0.984**	0.728**	1		
5.创新绩效	3.710	0.840	-0.183**	-0.253**	-0.303**	-0.334**	1	
6.领导 - 成员交换	3.862	0.845	0.417**	0.517**	0.468**	0.550**	-0.318**	1

注: \*\*在 0.01 级别(双尾), 相关性显著。

### 4.3. 假设检验

为检验员工资质过剩感与创新绩效之间的关系, 本研究利用 SPSS 25.0 进行层次回归分析, 构建模型 M1 和 M2, 结果见表 4。根据模型 M2 的结果可知: 资质过剩感的平方项与创新绩效呈显著负相关( $\beta = -0.301$ ,  $p < 0.01$ ), 说明资质过剩感与创新绩效之间存在倒 U 型关系, 假设 H1 得到验证。

为检验员工资质过剩感与越轨创新之间的关系, 以越轨创新为因变量进行层次回归分析, 构建模型

M5 和 M6, 结果见表 4。根据模型 M6 的结果可知: 资质过剩感与越轨创新呈显著正相关( $\beta = 0.687, p < 0.01$ ), 说明资质过剩感对越轨创新行为具有正向影响, 假设 H2 得到验证。

为检验员工越轨创新与创新绩效之间的关系, 以创新绩效作为因变量进行层次回归分析, 构建模型 M1 和 M4, 结果见表 4。根据模型 M4 的结果可知: 越轨创新的平方项与创新绩效呈显著负相关( $\beta = -0.323, p < 0.01$ ), 说明越轨创新对创新绩效具有倒 U 型影响, 假设 H3 得到验证。

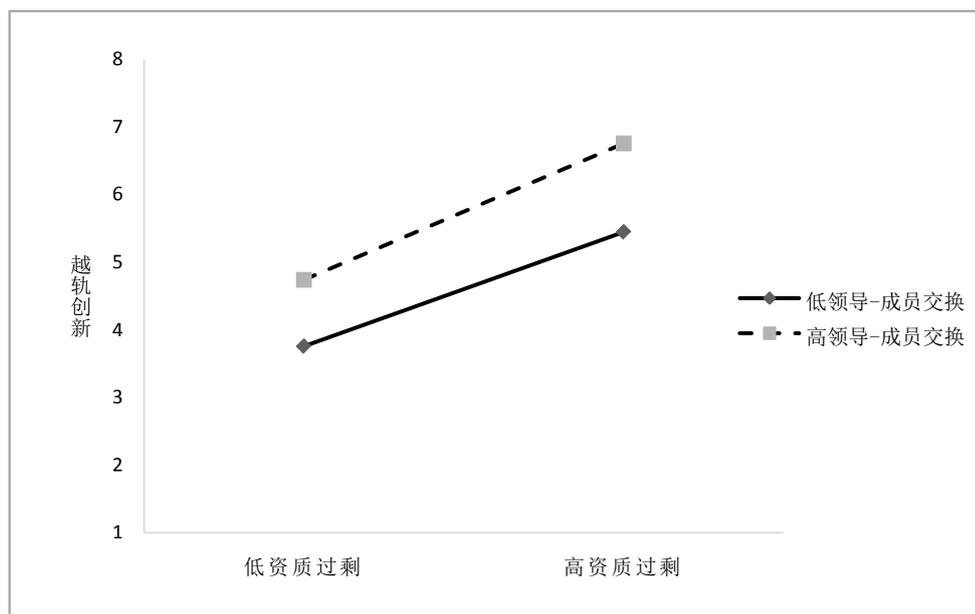
为验证越轨创新的中介作用, 以创新绩效为因变量进行层次回归分析, 构建模型 M1、M2 和 M3, 结果如表 4。比较模型 M2 和模型 M3 的结果可以发现: 在加入越轨创新这一中介变量后, 资质过剩感的平方项对创新绩效的负向影响由显著变为不显著, 且回归系数  $\beta$  由  $-0.301 (p < 0.01)$  下降到  $-0.143 (p > 0.05)$ , 说明越轨创新在员工资质过剩感对创新绩效的影响过程中起完全中介作用, 假设 H4 得到验证。

为检验领导 - 成员交换对资质过剩感与越轨创新关系的调节作用, 以越轨创新为因变量进行层次回归分析。在进行具体的回归分析之前, 本文先对资质过剩感和领导 - 成员交换进行中心化处理, 进一步构造二者之间的交互项, 以此避免多重共线性对后续数据处理带来的影响, 并构建模型 M5、M7 和 M8, 结果如表 4。根据模型 M8 的结果可知: 交互项(资质过剩感  $\times$  领导 - 成员交换)与越轨创新呈显著正相关( $\beta = 0.086, p < 0.05$ ), 说明领导 - 成员交换正向调节员工资质过剩感与越轨创新行为之间的关系, 假设 H5 得到验证。为了更直观地反映领导 - 成员交换的调节效应, 本研究绘制出相应的调节效应图(见图 2)。由图 2 可知: 领导 - 成员交换正向调节员工资质过剩感与越轨创新行为之间的关系, 假设 H5 得到验证。

**Table 4.** Hierarchical regression analysis results  
**表 4.** 层次回归分析结果

变量	创新绩效				越轨创新			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
性别	-0.029	-0.041	-0.056	-0.060	-0.109	-0.076	-0.095	-0.093*
年龄	-0.134	-0.135	-0.141	-0.143	-0.077	-0.057	-0.046*	-0.060
学历	0.036	0.050	0.044	0.038	0.014	-0.023	-0.024	-0.018
工作年限	0.167*	0.162*	0.143*	0.135	-0.052	-0.064	-0.081	-0.055
岗位类型	-0.100	-0.115*	-0.099	-0.088	0.031	0.074	0.065	0.059
公司职位	-0.155*	-0.105	-0.091	-0.095	0.172**	0.066	0.011	0.009
单位性质	-0.033	-0.034	-0.033	-0.032	0.013	0.020	0.033	0.026
资质过剩感						0.687**	0.575**	0.558**
资质过剩感 <sup>2</sup>		-0.301**	-0.143					
越轨创新 <sup>2</sup>			-0.219**	-0.323**				
领导 - 成员交换							0.290**	0.298**
资质过剩感 $\times$ 领导 - 成员交换								0.086*
R <sup>2</sup>	0.052	0.139	0.161	0.151	0.055	0.508	0.573	0.580
$\Delta R^2$	0.052	0.087	0.021	0.099	0.055	0.453	0.519	0.007
F	2.265*	5.780**	6.062**	6.374**	2.373*	36.889**	42.578**	39.244**

注: \*\*、\* 分别代表 1%、5% 的显著性水平。



**Figure 2.** Moderating effect  
**图 2.** 调节效应图

## 5. 结论与建议

### 5.1. 研究结论

学术界对于员工资质过剩对创新绩效的影响存在不一致的结论, 本文通过引入越轨创新来探索它们之间的影响机制, 实证结果表明: 1) 员工资质过剩对创新绩效具有倒 U 型影响。2) 越轨创新在员工资质过剩感与创新绩效之间起中介作用。3) 领导 - 成员交换正向调节员工资质过剩感与越轨创新之间的关系。

### 5.2. 管理建议

第一, 建立科学的选聘机制, 实现员工和企业的共赢。对于企业来说, 首先, 在发布招聘信息时就要对所公布的内容负责, 要求真实、可靠, 不实的信息会造成求职者与工作要求之间的偏差, 产生人 - 岗不匹配问题; 其次, 在招聘过程中, 面试官要仔细洞察求职者的核心需求, 并且与之有效沟通, 并注重与求职者的口头承诺。有丰富经验的面试官能快速洞察求职者最在意的方向, 了解求职者的核心需求才能快速将人员安排在合适的位置, 避免人才资质过剩的问题。另外, 重视面试过程中的承诺及承诺的履行, 否则会导致员工感觉受到了欺骗, 造成人员的流失; 最后, 全面评估求职者的资质, 提前筛选适合企业的人员。企业可以总结经验, 明确工作要求, 通过一些小程序或者游戏化测评来全面评估求职者资质与岗位的匹配性, 以优化企业的资源配置。对于员工来说, 一方面, 在求职时要对所求工作有一个合理的预期, 选择最适合自己的工作, 避免就职后的各种不适应, 无法实现自己的职业规划; 另一方面, 在面试的过程中, 要对工作内容、薪酬待遇等不清楚或疑问的地方大胆提问, 不要因为胆怯而错过了了解即将所从事的工作的最佳时机。很多求职者在面试时因为胆怯而没有详细了解所应聘工作的要求、待遇等, 导致入职时产生“低就”等现象, 进一步会影响员工的工作情绪, 不利于自身和企业的发展。企业与员工双向选择, 才能共同成就彼此。

第二, 动态化管理员工, 注重员工需求。员工的资质过剩认知是一种动态的过程, 会随着自身经验

及技能的积累产生变化, 需求也会随之改变, 管理者要关注到不同员工的心理需求, 对其进行动态化管理, 赋予其更加丰富的价值体验感和实现感。例如, 可以采取提高工作的挑战性、轮岗、培训、阶段性员工测评等措施, 来发挥员工的冗余的资质。员工产生资质过剩的认知一部分因为当前工作满足不了自身的心理需求所造成的, 当前工作无法发挥自己过剩的才能, 没有挑战性, 进而影响个人绩效的高低。企业可以适当针对个人个性化地提高其工作的挑战性, 来降低其对资质过剩的认知, 发挥自身的剩余价值。轮岗可以使员工体验到不同的工作内容, 增加其工作内容的丰富度, 使之选择最适合自己, 最能发挥自己能力的岗位, 这对企业长远发展来说是有利的。企业可以通过培训的方式来引导员工的行为和认知, 一方面, 培训拓展了员工的知识层面, 使之提高眼界, 着眼其长远发展, 而不是仅限于自身岗位。另一方面, 企业不仅可以单向地对员工进行培训输出, 也可以让资质过剩的员工培训或以师带徒的身份对待公司同事, 分享自身的经验和知识, 可以让其冗余的资质得以发挥。员工的资质过剩认知是动态发展的, 企业可以针对不同的岗位设置阶段性评测手段, 如月测评、季度测评等, 动态观测岗位负责人的能力与价值, 根据评测结果动态调整员工或岗位内容, 优化企业的资源配置。

第三, 完善绩效考核制度, 引导员工的行为倾向。越轨创新行为具有两面性, 通过合理的绩效考核引导员工的行为倾向, 使其行为朝着有利于组织的方向发展。考核的目的不是为了考核而考核, 而是要有针对性地对员工进行思想上及行为上的引导。例如, 企业可以设计一套更加全面的创新绩效考核指标, 包括对员工的态度、行为、工作业绩等多方面的考核, 引导员工对创新的认知、行为等, 及时地察觉员工的行为倾向及动机, 避免其不良的行为给组织带来不好的影响。一方面, 全方位的考核体系可以提前预测员工的行为, 管理者可以提前预防员工的越轨创新行为, 提前对员工进行干预, 避免其越轨行为给组织带来的混乱及不可预测的影响; 另一方面, 对于已经产生越轨行为的员工, 可以通过合理的创新绩效考核指标, 引导其好的创新想法的实践, 遏制其不符合组织理念的想法及行为, 并对其采取相应的惩罚措施。另外, 创新绩效的考核不能太过于限制员工的自主性, 要给予员工一定的自由发挥的空间, 给予其一定的“授权”, 让其在自身岗位职责范围内有更大的自主性, 从而减少越轨的发生概率, 以降低员工越轨行为给组织带来的不确定性。

第四, 重视上下级之间的沟通, 构建公平公正的企业文化。资质过剩的员工的行为会受其与领导之间的关系的影响, 上下级之间的沟通可以令双方了解彼此的需求, 可以使领导者提前对员工的行为等进行干预, 员工也能及时调整自己。作为领导者, 要积极与下属沟通, 掌握员工对所处岗位的认识和对自身能力的认识, 对其认知偏差给予及时的引导和纠正; 对于有越轨倾向的员工, 要及时了解其创新想法, 若是有利于组织的想法和意见要加以鼓励、予以支持, 反之, 要及时加以制止, 并采取相应的惩罚措施。作为下属, 也要积极与领导对目前工作状态、想法或建议进行沟通交流, 相互学习, 相互启发。领导者不可能时时地关注到每个下属的工作状态, 所以下属遇到自己不能解决的困难或者自己不能消化的消极情绪要主动寻求领导或同事的帮助, 从不满意现状的自我困局中解脱出来, 与他人沟通才能关注到更多的方面, 想法和行动也会有所改变, 只有思想与思想的碰撞才能产生意想不到的火花, 这对于个人创新绩效也会有所帮助。另外, 领导会对员工进行区别对待, 将员工划分为“圈内人”与“圈外人”, 圈层的划分会使得组织形成不公平不公正的组织氛围, 影响员工的态度及行为, 造成不良风气。领导者应该对待下属一视同仁, 积极构建公平公正的组织文化, 影响员工认知与行为, 使得组织整体朝着更加好的方向运行。

### 5.3. 研究局限与展望

首先, 本研究通过横截面数据来进行实证检验, 不能动态考察员工资质过剩对个人创新绩效的影响。其次, 本研究单单从个人层面考察了员工资质过剩、越轨创新与创新绩效三者之间的关系, 不能反映员

工资质过剩对团队层面或者组织层面所造成的影响。最后, 本研究遵循“认知-行为-结果”的范式研究了员工资质过剩感、越轨创新与创新绩效三者之间的关系, 对于资质过剩感与越轨创新之间以及越轨创新与创新绩效之间的作用机理没有进行深入探讨。未来的研究可以更加深入地探讨和研究, 进一步丰富和拓展当前的理论研究。

## 参考文献

- [1] 李琿, 丁刚. 资质过剩对新生代员工创新绩效的作用机理——工作塑造的中介作用与职业延迟满足的调节效应[J]. 技术经济与管理研究, 2019(6): 3-9.
- [2] 何伟怡, 张梦桃. 资质过剩、心理距离与员工创新行为: 企业社会责任的跨层调节作用[J]. 科技进步与对策, 2020, 37(8): 144-152.
- [3] Maynard, D.C., Joseph, T.A. and Maynard, A.M. (2006) Underemployment, Job Attitudes, and Turnover Intentions. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, **27**, 509-536. <https://doi.org/10.1002/job.389>
- [4] 赵卫红, 崔勋, 曹霞. 过度胜任感对员工绩效的影响机制——有中介的调节模型[J]. 科学学与科学技术管理, 2016, 37(6): 169-180.
- [5] 赵李晶, 张正堂, 宋锟泰. 资质过剩对员工建言行为的影响机制研究——内部人身份认知和心理特权的作用[J]. 经济经纬, 2018, 35(6): 101-106.
- [6] 王弘钰, 于佳利. 越轨创新影响过程的多层次动态演化: 基于事件系统理论的纵向案例研究[J]. 中国人力资源开发, 2022, 39(7): 6-25. <https://doi.org/10.16471/j.cnki.11-2822/c.2022.7.001>
- [7] Zhang, M.J., Law, K.S. and Lin, B. (2016) You Think You Are Big Fish in a Small Pond? Perceived Overqualification, Goal Orientations, and Proactivity at Work. *Journal of Organizational Behavior*, **37**, 61-84. <https://doi.org/10.1002/job.2024>
- [8] 赵李晶, 张正堂, 宋锟泰, 陈钰瑶. 资质过剩对员工创造力的影响研究: 一个被调节的中介模型[J]. 科学学与科学技术管理, 2020, 41(4): 83-97.
- [9] 梁昊, 李锡元, 舒熈. 资质过剩对员工创新行为的影响——一个跨层的调节模型[J]. 软科学, 2019, 33(2): 122-125. <https://doi.org/10.13956/j.ss.1001-8409.2019.02.25>
- [10] 王朝晖. 大材小用的员工如何发挥创造力?——愤怒、创造自我效能和调节定向的作用[J]. 研究与发展管理, 2018, 30(5): 92-103. <https://doi.org/10.13581/j.cnki.rdm.2018.05.007>
- [11] 张建平, 刘善仕, 李焕荣. 资质过剩感知与员工内部创业的曲线关系及作用机制研究[J]. 管理学报, 2020, 17(6): 861-870.
- [12] 辜美惜. Swann 自我验证理论及实证研究简介[J]. 心理科学进展, 2004(3): 423-428.
- [13] 周霞, 王雯童. 资质过剩感对知识型员工越轨创新的影响——有调节的中介模型[J]. 科技管理研究, 2021, 41(1): 151-159.
- [14] Criscuolo, P., Salter, A. and Ter Wal, A.L.J. (2014) Going Underground: Bootlegging and Individual Innovative Performance. *Organization Science*, **25**, 1287-1305. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0856>
- [15] 褚福磊, 王蕊. 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[J]. 心理科学, 2019, 42(2): 365-371. <https://doi.org/10.16719/j.cnki.1671-6981.20190216>
- [16] 后玉蓉, 吴群琪, 桂嘉伟. 资质过剩感知与员工时间侵占行为的关系研究: 自我决定感和威权领导的作用[J]. 运筹与管理, 2022, 31(8): 203-209.
- [17] 邓艳芳. 员工越轨创新研究综述与展望[J]. 领导科学, 2019(12): 61-64. <https://doi.org/10.19572/j.cnki.ldkx.2019.12.017>
- [18] 黄玮, 项国鹏, 杜运周, 刘洋. 越轨创新与个体创新绩效的关系研究——地位和创造力的联合调节作用[J]. 南开管理评论, 2017, 20(1): 143-154.
- [19] Augsdorfer, P. (2012) A Diagnostic Personality Test to Identify Likely Corporate Bootleg Researchers. *International Journal of Innovation Management*, **16**, Article ID: 1250003. <https://doi.org/10.1142/S1363919611003532>
- [20] 姜诗尧, 郝金磊, 李方圆. 资源保存理论视角下领导-成员交换对员工创新行为的影响[J]. 首都经济贸易大学学报, 2019, 21(6): 92-99. <https://doi.org/10.13504/j.cnki.issn1008-2700.2019.06.009>
- [21] 孙健敏, 陈乐妮, 尹奎. 挑战性压力源与员工创新行为: 领导-成员交换与辱虐管理的作用[J]. 心理学报, 2018,

- 50(4): 436-449.
- [22] 徐本华, 邓传军, 武恒岳. 领导成员交换与员工主动创新行为: 一个被中介的调节模型[J]. 管理科学, 2021, 34(2): 44-55.
- [23] Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L. and Ferris, G.R. (2012) A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past with an Eye toward the Future. *Journal of Management*, **38**, 1715-1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- [24] Gottfredson, R.K., Wright, S.L. and Heaphy, E.D. (2020) A Critique of the Leader-Member Exchange Construct: Back to Square One. *The Leadership Quarterly*, **31**, Article ID: 101385. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101385>
- [25] Johnson, G.J. and Johnson, W.R. (1997) Perceived Overqualification, Emotional Support, and Health. *Journal of Applied Social Psychology*, **27**, 1906-1918. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1997.tb01631.x>
- [26] Lin, B., Mainemelis, C. and Kark, R. (2016) Leaders' Responses to Creative Deviance: Differential Effects on Subsequent Creative Deviance and Creative Performance. *The Leadership Quarterly*, **27**, 537-556. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.001>
- [27] Janssen, O. and Van Yperen, N.W. (2004) Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, **47**, 368-384. <https://doi.org/10.5465/20159587>
- [28] Graen, G.B. and Uhl-Bien, M. (1995) Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, **6**, 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)