

doi: 10.19920/j.cnki.jmsc.2024.01.005

领导与员工的超连接匹配对工作绩效的影响及其机制^①

李爱梅¹, 王海侠^{2*}, 刘培³, 陈晨⁴, 马捷¹, 秦昕⁴

(1. 暨南大学管理学院, 广州 510632; 2. 暨南大学新闻与传播学院, 广州 510632;

3. 中山大学旅游学院, 珠海 519082; 4. 中山大学管理学院, 广州 510275)

摘要: 数字技术在企业的创新应用正在重构传统企业管理学理论与方法。工作中片刻不离手机和笔记本等多种设备的“超连接”成为常态。已有研究关注了互联网超连接对个体心理和行为的一系列消极影响, 却忽略了数字技术赋能下的领导与员工超连接对工作绩效的潜在积极影响。本文基于平衡理论, 连续三个月跟踪调查了 343 份领导与员工的配对样本。结果发现: 领导与员工之间的超连接越匹配, 员工自主性越高, 工作目标进展越快, 工作绩效显著增加。进一步发现, 当领导与员工同处于高超连接时, 员工的自主性高, 工作目标进展和工作绩效最佳; 而在“员工低—领导高”的不匹配模式下, 员工的自主性和工作进展都低。本文从匹配视角探究领导与员工超连接模式对工作绩效的积极后效, 为数字技术赋能组织管理的工作模式提供了更加全面和均衡的分析视角, 同时也为实现领导与员工的工作模式匹配、协同推进工作绩效提供实践指导。

关键词: 互联网超连接; 匹配; 员工自主性; 工作目标进展; 工作绩效

中图分类号: C93 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-9807(2024)01-0061-14

0 引言

随着数字经济的发展, 互联网通讯工具(如微信、QQ 等)已经成为企业员工必不可少的工作沟通工具^[1]。据统计, 截止到 2020 年 12 月, 中国企业员工通过互联网通讯工具进行远程办公的用户达到了 3.46 亿人, 占网民整体的 34.9%^[2]。借助互联网通讯工具, 员工与领导之间可以“随时随地沟通”, 这种新型的沟通模式被学者们称之为“互联网超连接”^[3]。基于此, 本研究把员工和领导之间的“超连接”定义为员工和领导通过互联网通讯工具(如微信、QQ、电子邮件、钉钉、或者自己公司内部即时沟通工具)随时随地进行的工作上的连接。超连接意味着领导和员工之间的工作联系随时随地都可以进行, 主要表现为工作

连接的频率。

以互联网超连接为核心特征的工作沟通模式为员工带来了新的挑战^[3]。现有研究基于不同的理论视角探究了互联网超连接对员工个体的消极影响。首先, 从自主性的理论视角出发, 研究者指出自主性的员工通过互联网超连接随时随地过度工作, 带来情绪耗竭^[4]。其次, 从权力依赖理论的视角, 过往文献从理论上分析了领导与员工的不对称性依赖使得互联网超连接损耗了员工的工作绩效^[5]。最后, 从社会认知的理论视角出发, 一篇元分析的结果显示以社交媒体过度使用为核心内容的互联网超连接带来了错失焦虑, 即员工总是害怕错失某些可能重要的(工作)信息进而带来心理上的负性感受^[6]。因此, 过往文献从心理情绪、社会关系和工作绩效层面探讨了互联网超连

^① 收稿日期: 2023-03-24; 修改日期: 2023-09-17。

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71971099; 72174075; 72325012; 72272155; 72202242)。

通讯作者: 王海侠(1986—), 男, 河南信阳人, 博士, 副教授。Email: whxpku@jnu.edu.cn

接对员工个体带来了不良的后效.

尽管现有文献为理解互联网超连接在员工个体层面的负性后效提供了深刻洞见,但是这种个体层面的探讨有可能简化了互联网超连接所带来的复杂后效.首先,互联网超连接天然包含两个主体:信息发送者和接受者.在工作场景中,信息发送者和接受者可以是领导或者员工,进而形成两种类型的超连接:“领导超连接员工”和“员工超连接领导”.前者意味着领导主动连接员工;后者意味着员工主动连接领导.这两种类型的超连接的高低水平可以形成多种复杂的连接类型.领导和员工的超连接同低,领导与员工的超连接同高,或者领导与员工的超连接的一高一低.因此,仅仅关注员工个体层面的互联网超连接形式无法与现实情境契合,从而限制了研究结论的实践运用.其次,相比于员工个体层面的研究结果,领导—员工匹配视角会揭示出更复杂的结果,甚至可能发现与主流观点相反的结果^[7].例如,如果员工与领导的超连接程度相似(即匹配状态),员工会认为自己对工作连接的频率与领导保持一致,工作方式得到领导的支持.这种情况下,即使互联网超连接程度较高,也不会对员工产生消极影响,反而可能因为领导与员工的匹配对员工的工作带来积极作

用.因此有必要从领导—员工匹配视角探讨互联网超连接对员工可能存在的积极后效.对这一问题的探讨,在理论上具有重要价值,因为通过引入员工与领导在超连接上的匹配性,可以挑战或质疑以往研究普遍认为超连接带来消极影响的假定,进而在实践上利用其积极工作后效,降低互联网超连接的负向影响^[1].

为了回答上述问题,本研究基于平衡理论(balance theory)^[8],指出领导与员工的匹配状态是决定互联网超连接效果的核心要素.领导与员工的超连接越匹配,领导与员工越容易形成一种平衡状态.根据平衡理论,员工与领导在互联网超连接的匹配带来一种平衡状态,增强了员工的控制能力.员工的控制能力表现在两个方面:心理层面和行为层面.心理层面的控制能力体现在员工自主性提高,即员工对工作活动的内容、时间、场所和绩效的控制提升^[9].行为层面的控制能力体现在更自主地开展工作,从而获取工作目标进展^[10].自主性的提升和工作目标进展最终汇聚为客观的绩效.因此,员工自主性和工作目标进展在员工与领导超连接匹配对工作绩效的影响作用中起到链式中介作用(见图1).

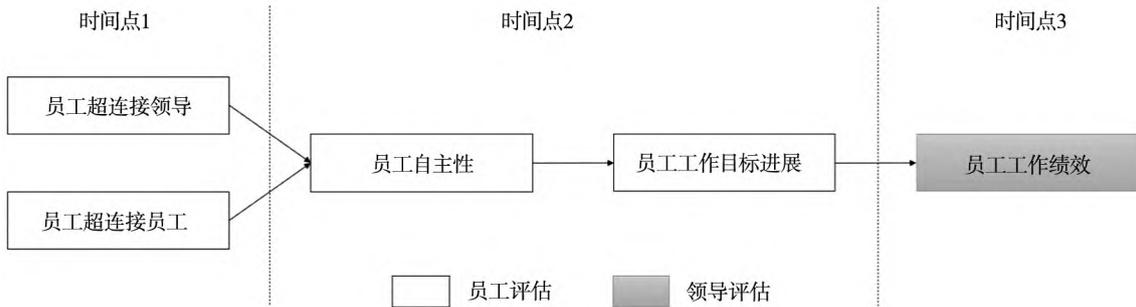


图1 理论模型

Fig. 1 Theoretical model

1 理论与假设

1.1 平衡理论与员工—领导超连接匹配

平衡理论的核心观点认为个体努力追求达到一种平衡状态,即达到一种个体与环境自然融合、无压力的状态^[8].平衡状态增加个体的控制能力.员工的控制能力表现为心理控制能力和行为

的控制.对于心理控制能力,已有实证研究发现,员工与领导之间的平衡、和谐状态(例如,高质量的领导成员交换关系)增加了员工感知到的授权和员工的自主控制感^[11].因此,平衡理论有助于从整体上理解员工—领导超连接匹配与员工自主性和工作结果的关系,为从匹配视角探讨员工—领导超连接匹配对员工工作绩效的影响提供了一个创新的理论视角.

1.2 员工—领导超连接匹配与员工自主性

基于平衡理论^[8]和自主性^[12]的相关研究,本研究提出员工—领导超连接匹配(即员工和领导超连接二者同高或同低)会增加员工自主性,即员工对自身的工作活动的内容、时间、场所和绩效的控制能力高^[9]。

从对员工与领导的关系控制感来讲,相比于不匹配,员工—领导超连接匹配增加了员工和领导互相通过互联网通讯工具进行工作的默契,增加对真实自我的认知^[13]、自我管理^[14]和个体内部的认同^[15],从而有助于增加员工对于领导关系的控制感知。这种能够根据自己的工作节奏对通讯工具的使用,增加了员工对通讯工具的控制感和自我领导。相反,员工—领导超连接不匹配时,员工和领导之间处于不平衡状态,进而降低了对工作信息流的控制感,从而降低了其自主性^[9]。据此,本研究提出如下假设:

假设1 员工—领导互联网超连接越匹配,员工自主性越高。

1.3 员工—领导超连接匹配的两种组合与员工自主性

员工—领导超连接匹配包括两种情形:领导和员工的超连接程度同低和领导与员工的超连接同高。在第一种情形中,员工不能随时随地通过互联网通讯工具连接领导,领导也不能随时随地通过互联网通讯工具连接员工;在第二种情形中,员工和领导都能随时随地通过互联网通讯工具连接彼此。相比于“员工和领导超连接双高”匹配,“员工与领导超连接双低”匹配会显著降低员工的工作自主性感知。

首先,从对员工与领导的关系控制上讲,“员工与领导超连接双低”降低了员工和领导之间通过互联网通讯工具形成高质量互动的概率,使得员工与领导之间无法形成高质量的互动关系^[16]。其次,从对工作信息的控制上讲,“员工与领导超连接同低”降低了员工通过互联网通讯工具掌控工作信息流的能力^[17],因为这种匹配模式员工和领导之间难以建立高质量的沟通模式,难以发挥员工—领导平衡后的沟通

效率,双方的意愿和沟通效率都大打折扣^[9]。据此,本研究提出如下假设:

假设2 当员工—领导超连接匹配时,相比“员工与领导超连接双低”匹配,在“员工和领导超连接双高”的匹配模式中,员工自主性更高。

1.4 员工—领导超连接不匹配的两种组合与员工自主性

员工—领导超连接不匹配包含两种情形:“员工超连接低—领导超连接高”(简称“员工低—领导高”)和“员工超连接高—领导超连接低”(简称“员工高—领导低”)。在前一种情形中,员工不能随时随地通过互联网通讯工具连接领导,但是领导可以随时随地通过互联网通讯工具连接员工;在后一种情形中,员工可以随时随地通过互联网通讯工具连接领导,但是领导不随时随地通过互联网通讯工具连接员工。在“员工高—领导低”情形下,由于员工可以随时随地通过互联网通讯工具连接领导,说明员工主动控制与领导的互动关系、工作信息流以及工作行为^[18]。这种互动模式在一定程度上反映了员工主动积极超连接领导,领导依仗员工更好地推进工作,即领导对员工产生了不对称依赖^[19],增加了员工的自主性。综上,提出如下假设:

假设3 当员工—领导超连接不匹配时,相比“员工低—领导高”超连接模式,在“员工高—领导低”的超连接模式中,员工工作自主性更高。

1.5 员工—领导超连接与工作绩效:员工自主性与工作目标进展的链式中介作用

平衡理论认为个体努力追求一种个体与外在环境自然融合、无压力的状态^[8]。在平衡的状态下,个体不仅能够获得心理上的控制能力,也可以获得行为上的控制能力。如前文所述,心理上的控制能力表现为员工的自主性增加,行为上的控制能力首先表现为员工自身感知到的行为控制,本研究用工作目标进展作为代理指标。这是由于当员工具有较大的工作自主性时,员工能够自由安排工作,更好地完成工作,因此工作目标取得显著性进展^[10]。其次,本研究关注员工客观的行为指

标,即员工的工作绩效^[11],员工的工作绩效由领导评价,是更客观、可见和评估性的行为结果.此外,将员工的行为控制区分为员工感知到的行为控制和客观的行为结果是有必要的,因为员工自主性的提升不一定会立即表现为客观绩效的增加,反而是通过员工对工作的自主性安排^[9,20],产生阶段性的目标进展,最终由量变到质变,汇聚成客观的行为结果.

员工自主性与工作目标进展 基于平衡理论^[8],心理的控制能力(即自主性)促进行为控制能力(即工作目标进展).当员工具有工作自主性时,员工可以决定何时何地联系上司,且可以得到上司的及时回应(即匹配状态).这种工作模式使得员工对于工作的问题能够得到上司及时有效的反馈,从而帮助下属更好地完成工作^[16].此外,员工心理上对工作的控制增加了其对工作的胜任感知^[20],认为可以通过自主性安排,更高质量地完成工作,工作任务的依赖性降低^[21],因此也表现为员工感知到的目标进展.相反,若员工未获得心理上的控制能力,员工对工作的安排不具备自主性,对完成工作的方式也无法得到领导的支持.例如,当员工面临工作问题连接领导时,无法得到领导的及时回复.这些情况阻碍了员工感知到的工作目标实现^[22,23].与理论一致,现有研究也发现员工自主性是其工作目标进展的重要前因变量^[10].

员工工作目标进展与工作绩效 当员工感知到工作目标具有阶段性的进展,员工会产生积极的工作情绪,并愿意主动投入到工作中^[23].积极的工作状态和工作投入均能够提升最终的工作绩效^[11].此外,阶段性的工作目标感知增加了员工的自信心,强化了员工对工作的自主性安排效果,员工更主动地投入工作,以获取更多阶段性的目标进展,最终积累成为客观的工作绩效.相反,若员工未感知到工作目标进展,员工一方面缺乏对工作的热情,既定的工作目标受挫、工作投入难以为继、各种负面情绪凸显,进一步降低了工作绩效^[24].另一方面,员工会质疑自己对工作的自主性安排,使得员工缺乏对

平衡状态的感知,抑制员工追求平衡状态的动力.当员工不愿意付出更多的努力时,员工客观的工作绩效很难得以提升.

因此,基于领导—员工互联网超连接所形成的平衡状态及其在心理控制能力(自主性)和行为控制能力(工作目标进展)的积极后效,最终增加了工作绩效,形成了平衡状态的一种良性循环.结合员工自主性和工作目标进展、工作目标进展与工作绩效的关系,本研究提出链式中介假设:

假设4 员工—领导超连接(不)匹配通过员工自主性和工作目标进展的链式中介作用,间接影响员工工作绩效.

2 研究方法

2.1 研究样本及程序

本研究采用多时点(三个时间点)、双来源(员工自评和领导评价)的研究设计,采用员工评价自身超连接领导和领导超连接员工.这一测量学设计契合了本研究的研究目的和理论基础.具体来说,关注员工与领导超连接达成的平衡状态,而这种平衡状态主要基于员工自身的心理感知,因此,采用员工评价而非领导自评的超连接状况能更敏感且精准地测量到这种平衡状态(或不平衡状态)及其程度大小.当然,这种测量设计不可避免地会引起共同方法偏差^[25],为了控制共同方法偏差,本研究进一步采用双来源的设计,在员工自评的同时加入直属领导对员工绩效的客观评价.这种多时点、双来源的设计已经被成功应用于平衡状态下的工作态度研究当中^[26].

本研究在广东省某大型国有企业下属12家分公司开展,在这些分公司随机挑选了418名员工和他们的直属领导参与本次研究(每位领导匹配3名~4名员工).研究在三个时间点(T1, T2, T3)发放问卷,每个时间点间隔1个月. T1时间点由员工评价员工超连接领导、领导超连接员工、人口统计学变量和控制变量,回收356份问卷(回

收率为 85.17%)。T2 时间点由员工评价自主性和工作目标进展,回收 349 份问卷(回收率为 98.03%)。T3 时间点由 113 位直属领导评价员工的工作绩效和领导人口统计学信息,113 位领导全部完成问卷,三轮总体有效回收率为 83.49%。

问卷回收后,首先对三个时间点回收问卷进行匹配,然后剔除缺失直属领导评价的问卷,最终获得 343 份配对有效问卷。在整个研究过程中,严格遵守保密原则、学术规范和知情同意。每次填写问卷后参与者均收到 10 元人民币的报酬。在最终有效的员工样本中,女性占比 45.5%,平均年龄为 31.96 岁($SD = 13.28$),平均工作年限为 7.4 年($SD = 5.71$),80.05% 具有本科及以上学历。在最终有效的领导样本中,女性占比 33.8%,平均年龄为 39.26 岁($SD = 5.66$)。此外,为了评估可能存在的回应者偏差,本研究对成功填答和未成功填答样本的人口统计学变量(例如,性别、年龄、教育和工作年限等)进行 t 检验,结果表明两个样本之间不存在显著差异。

2.2 测量工具

本研究采用以往研究中使用过的成熟中英文量表,互联网超连接量表采用 5 点李克特计分(1 = 从不 5 = 总是),其他所有量表均采用 5 点李克特计分(1 = 非常不同意 5 = 非常同意)。

互联网超连接量表。本研究采用新开发并验证的员工超连接领导和领导超连接员工调查问卷^②,如“我随时随地通过互联网通讯工具向我的上司获取工作相关资源”,“我的上司随时随地通过互联网通讯工具联系我沟通工作”。本研究“员工超连接领导”量表的 α 系数为 0.95,“领导超连接员工”量表的 α 系数为 0.96。信度和效度都达到心理测量学要求。

自主性量表。本研究采用 Trougakos 等^[12]的量表,共 3 题,如“在工作中,我感觉自己可以决定做什么”。本研究中该量表的 α 系数为 0.87。

工作目标进展量表。本研究采用 Gabriel 等^[27]改编的量表,共 3 条目,如“我在工作目标上

取得了很好的进展”。该量表的 α 系数为 0.89。

员工工作绩效量表。采用 Baer 等^[28]改编的工作绩效量表,由直属领导填写,共 4 个条目,如“和同龄人相比,该员工是一个优秀的工作者”。本研究中该量表的 α 系数为 0.86。

控制变量。已有研究发现,员工的人口统计学变量、工作家庭分离偏好以及工作量会影响员工的自主性、工作目标进展和绩效^[9,12,20,22,29]。本研究对这些变量进行了控制。具体地,人口学变量包括性别(0 = 男 1 = 女)、教育程度(1 = 高中、职高、中专或技校 2 = 大专 3 = 大学本科 4 = 硕士或博士)、年龄和工作年限;员工的工作家庭分离偏好在 T1 时间点进行测量^[29],共四个题目,如“当我回家时,我喜欢将工作抛在脑后”。本研究中该量表的 α 系数为 0.88。员工的工作量在 T1 时间点进行测量^[30],共四个题目,如“我工作量过大”。本研究中该量表的 α 系数为 0.85。

2.3 分析策略

采用响应面回归分析方法^[31]检验员工和领导的超连接匹配性对员工自主性、工作目标进展以及工作绩效的影响。响应面回归分析可以生成三维响应面,能够有效检验匹配与不匹配对结果的影响。为避免多重共线性的影响,本研究首先将员工超连接领导和领导超连接员工进行均值中心化处理^[32],之后计算出三个二次项,包括员工超连接领导的平方项 [FL^2]、员工超连接领导和领导超连接员工的乘积项 [$FL \times LF$]和领导超连接员工的平方项 [LF^2]。本研究采用 R 软件中的 RSA 软件包进行控制变量和 5 个多项式回归项对员工自主性进行回归。多项式回归如方程(1)所示,随后根据响应面回归分析的结果计算响应面沿一致线(congruence line; $LF = FL$)和不一致线(incongruence line; $LF = -FL$)的斜率(slope)和曲率(curvature),并画出响应的响应面图。

$$\text{自主性} = b_0 + b_1 FL + b_2 LF + b_3 FL^2 + b_4 FL \times LF + b_5 LF^2 \quad (1)$$

根据 Edwards 和 Parry^[33],只有当三个二次项

② 量表的详细开发过程和结果可联系作者获取。

的回归效应(即 FL^2 、 $FL \times LF$ 和 LF^2) 综合效应显著且响应面沿不一致线($LF = -FL$) 的曲率($b_3 + b_4 + b_5$) 显著区别于零,可以说明一致效应存在. 为了验证员工与领导超连接的匹配效应比不匹配效应更强,响应面沿不一致线的曲率需要显著小于零,即响应面呈现出倒“U”型曲面.

为了验证假设 2,需要检验响应面沿一致性线的斜率($b_1 + b_2$) 是否显著为正值. 若为正值,说明当员工超连接领导与领导超连接员工匹配时,二者的取值越高,员工的自主性越强.

为了验证假设 3,需要计算响应面沿不一致线曲面的对称性,因此需要计算响应面不一致性线的侧向位移(lateral shift = $(b_2 - b_1) / [2 \times (b_3 - b_4 + b_5)]$)^[34]. 如果响应面不一致性线的侧向位移为正值且显著,结合负值的沿不一致线曲率,可以说明在沿不一致性线的 $FL < LF$ 区域,结果(即自主性)值更低.

为了检验假设 4,即链式中介作用,根据 Edwards 和 Cable^[35] 的建议,需要创建一个集区变量(block variable). 集区变量的创建方式主要需要根据方程(1)的回归结果,将 5 个回归项(FL 、 LF 、 FL^2 、 $FL \times LF$ 和 LF^2) 各自的非标准化回归系数为权重加总成为一个整体的集区变量,然后将该集区变量视为新的自变量. 对于链式中介效应的检验,采用 R 软件中的 RMediation 方法进行分析^[36]. 该方法已经得到大量研究的认可与运用^[7].

3 研究结果

3.1 描述性统计结果

表 1 为各变量的均值、标准差、信度系数以及各变量之间相关系数.

3.2 验证性因子分析

为了检验本研究的测量模型,本研究进行一系列验证性因子分析,结果如表 2 所示. 结果可以发现,本研究假设的五因子模型的拟合指数优

良($\chi^2(199) = 418.32$, $CFI = 0.97$, $TLI = 0.96$, $SRMR = 0.03$, $RMSEA = 0.06$). 此外,将假设模型与其他四个竞争模型进行比较(如表 2). 基于 $\Delta\chi^2$ 指标可以看出,五因子模型明显优于其他四个竞争模型^[36]. 这说明本研究的五因子模型具有良好的区分效度.

3.3 假设检验

假设 1 预测,员工—领导超连接越匹配,员工自主性越高. 本研究将控制变量和多项式回归项对自主性、工作目标进展和工作绩效进行多层次性回归分析,结果如表 3 所示^③. 3 个二次项对自主性的综合影响为 $F = 3.04$, $p < 0.05$,说明 3 个二次项对自主性的影响显著. 同时,响应面沿不一致性线的曲率为 -0.28 , $p < 0.05$,显著区别于零,表明响应面的曲面呈现倒“U”型(具体如图 2 所示). 显著的三个二次项和沿不一致性线的曲率结合证明一致性效应,即员工超连接领导与领导超连接员工越匹配,员工感知的自主性越高. 因此,假设 1 得到支持.

假设 2 预测,在员工—领导超连接匹配的情形下,相比“员工和领导超连接双高”的匹配,在“员工与领导超连接双低”匹配下,员工自主性更低. 该假设可以从响应面沿一致性线的斜率结果验证. 如表 3 所示,响应面沿一致性线的斜率为 0.18 , $p < 0.05$,正向且显著区别于零,表明随着员工超连接领导与领导超连接员工的一致性值越高,员工的自主性越强. 因此,假设 2 得到支持.

假设 3 预测,在员工—领导超连接不匹配的情形下,相比于“员工低—领导高”模式,在“员工高一领导低”模式下,员工自主性更高. 该假设需要通过响应面沿不一致性线的侧向位移以及曲率综合验证,经过计算得出响应面沿不一致性线的侧向位移为 0.66 ,正向的侧向位移以及负向的沿不一致性线曲率说明响应面沿不一致性线的曲面是不对称的,且向“低员工超连接领导—高领导超连接员工”区域倾斜. 由此可以得出在“高员工超连接—低领导超连接”情形下,员工感知的自主性更高. 因此,假设 3 得到支持.

③ 该结果与无控制变量条件下的结果完全一致.

表 1 描述性统计与相关分析

Table 1 Descriptive statistics and correlation analysis

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 性别	0.45	0.50	-										
2. 年龄	31.96	13.28	0.06	-									
3. 教育程度	2.84	0.47	0.11*	0.07	-								
4. 工作年限	7.40	5.71	-0.02	0.38**	0.05	-							
5. 工作家庭分离偏好	3.56	0.73	0.06	-0.04	0.03	-0.18**	(0.88)						
6. 工作量	3.40	0.61	-0.02	0.19**	0.03	0.09	0.33**	(0.85)					
7. 员工超连接领导	3.41	0.69	-0.002	0.03	0.08	-0.06	0.08	0.25**	(0.95)				
8. 领导超连接员工	3.16	0.78	-0.14**	0.05	0.04	0.01	0.18**	0.34**	0.41**	(0.96)			
9. 自主性	3.27	0.69	-0.07	0.02	-0.02	0.01	-0.07	0.05	0.22**	0.01	(0.87)		
10. 工作目标进展	3.48	0.60	-0.06	-0.004	0.13*	0.05	-0.04	0.20**	0.25**	0.09	0.60**	(0.89)	
11. 工作绩效	3.74	0.62	-0.05	0.05	0.02	-0.10	-0.01	0.07	0.04	0.12*	0.01	0.12*	(0.86)

注：n = 343。括号中的数值为信度系数。* p < 0.05, ** p < 0.01。

表 2 验证性因子分析比较结果

Table 2 The comparison results of confirmatory factor analysis

模型	χ^2	df	GFI	TLI	RMSEA	SRMR	$\Delta\chi^2 (\Delta df)$
模型 1: 假定的五因子模型	418.32***	199	0.97	0.96	0.06	0.03	
模型 2: 员工超连接领导与领导超连接员工结合成一个潜因子	2 332.92***	203	0.67	0.63	0.18	0.15	1 914.60*** (4)
模型 3: 自主性和工作目标进展结合成一个潜因子	682.95***	203	0.93	0.92	0.08	0.05	264.63*** (4)
模型 4: 员工超连接领导与领导超连接员工结合成一个潜因子, 自主性和团队员工工作目标进展结合成一个潜因子	2 594.97***	206	0.63	0.59	0.18	0.15	2 176.65*** (7)
模型 5: 自主性、工作目标进展和团队员工工作绩效结合成一个潜因子	1 301.55***	206	0.83	0.81	0.13	0.10	883.21*** (7)

注：n = 343。CFI = 比较拟合指数；TLI = Tucker-Lewis 指数；RMSEA = 近似均方根误差；SRMR = 标准化均方根误差； $\Delta\chi^2 (df)$ 是与假设模型比较的结果。 $\Delta\chi^2 (df)$ 是通过与模型 1 进行比较获得。*** p < 0.001。

表 3 响应面回归分析结果

Table 3 The results of surface regression analysis

变量	自主性	工作目标进展		团队员工工作绩效	
		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
常量	3.64 **	2.68 **	0.89 *	3.65 **	3.49 **
性别	-0.10	-0.07	-0.02	-0.05	-0.05
年龄	0.001	-0.003	-0.003	0.004	0.01
教育程度	-0.03	0.14 *	0.15 *	0.02	-0.01
工作年限	0.001	0.003	0.003	-0.02	-0.02
工作家庭分离偏好	-0.09	-0.10 *	-0.06	-0.05	-0.04
工作量	0.06	0.19 **	0.16 **	0.06	0.03
员工超连接领导(FL)	0.28 **	0.21 **	0.08	-0.05	-0.06
领导超连接员工(LF)	-0.10	-0.05	-0.001	0.10	0.10
员工超连接领导的平方项(FL ²)	0.03	0.05	0.04	-0.06	-0.07
员工超连接领导和领导超连接员工的乘积项(FL×LF)	0.17 *	0.02	-0.07	-0.06	-0.05
领导超连接员工的平方项(LF ²)	-0.06	0.02	0.05	0.03	0.02
自主性			0.49 **	0.02	-0.08
工作目标进展					0.18 *
R ²	0.10	0.12	0.42	0.05	0.07
ΔR ²			0.30		0.02
ΔF			169.86 **		6.47 *
一致性线 (FL = LF)					
斜率 (b1 + b2)	0.18 *		0.21 **		0.08
曲率 (b3 + b4 + b5)	0.12		0.08		-0.10
一致性线 (FL = -LF)					
斜率 (b1 - b2)	0.37 **		0.25 **		-0.13
曲率 (b3 - b4 + b5)	-0.28 *		0.08		0.02
三个二次项的 F 值	3.04 *		0.75		1.02

注: n = 343. 表中系数均为非标准化系数. * p < 0.05, ** p < 0.01.

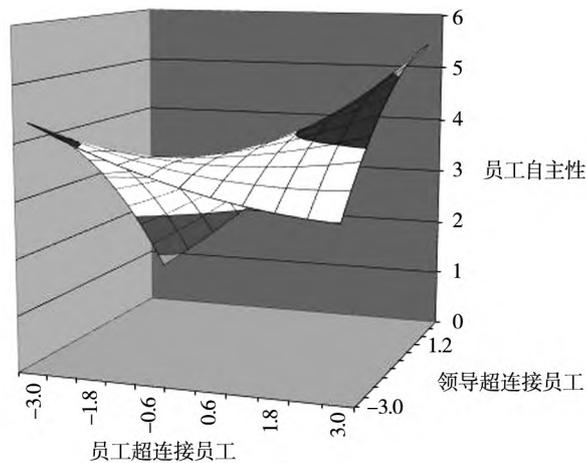


图 2 员工超连接领导与领导超连接员工对员工自主性的响应面

Fig. 2 The surface of the hyperconnectivity congruence between follower and leader on follower's autonomy

表4 员工超连接领导与领导超连接员工的一致性对工作绩效的间接效应

Table 4 The indirect effect of the hyperconnectivity congruence between follower and leader on job performance

路径	Estimates	SE	95% CI
集区变量 → 自主性 → 工作目标进展 → 团队员工工作绩效	0.03	0.01	[0.01, 0.07]
集区变量 → 自主性 → 团队员工工作绩效	-0.02	0.02	[-0.07, 0.01]
集区变量 → 工作目标进展 → 团队员工工作绩效	0.01	0.01	[-0.01, 0.03]

注: $n = 343$. 表中系数均为非标准化系数. SE 为标准误. $95\% CI$ 为 95% 置信区间.

假设4预测,员工自主性和工作目标进展在员工超连接领导和领导超连接员工一致性对团队员工工作绩效的影响中的链式中介作用.根据表3的结果计算出集区变量,在控制了员工的性别、年龄、教育程度、工作年限、工作家庭分离偏好和工作量之后,本研究在用集区变量预测团队员工工作绩效的间接效应结果如表4所示.根据表3和表4的结果发现,员工自主性与工作目标进展的关系显著($B = 0.49, p < 0.01$).工作目标进展与领导评价的员工工作绩效也显著($B = 0.18, p < 0.05$).中介效应检验表明员工自主性和工作目标进展的链式中介作用显著($Estimate = 0.03, SE = 0.01, 95\% CI = [0.01, 0.07]$).因此,假设4得到支持.

4 讨论

4.1 理论意义

本文聚焦数字背景下超连接工作模式及其后果开展研究,所得结论具有理论启示.第一,本研究从员工与领导匹配视角出发挑战了现有文献中“超连接带来消极后效”这一主流假设,提出超连接会对员工产生积极影响.基于以往研究,超连接确实对个体带来消极影响,例如增加错失焦虑、信息超载、降低工作绩效^[1,4,5,6].然而,从单一的个体层面探讨超连接的消极后效过度简化了超连接在现实工作中的复杂情况,可能导致学界和业界都忽视了其潜在的积极后效.因此,本研究通过引入员工—领导匹配的视角,探索了员工和领导超连接匹配带来工作进展的推进,为理解互联网超连接的复杂后效提供了更加全面和平衡的理论视角.通过员工与领导匹配视角,回答了“互联网超连接究竟什么时候有益、什么时候有害”的问题.

研究发现互联网超连接在领导和员工的匹配状态下会提升员工的工作自主性、工作目标进展和工作绩效,而不匹配的状态会降低员工的自主性、工作目标进展和工作绩效.本研究为探讨互联网超连接对企业员工的复杂影响提供更具有理论意义和实践价值的全面解释.

进一步,本研究还细致区分了员工与领导匹配和不匹配之后的更为复杂的情况.传统探讨员工与领导关系的文献认为员工与领导关系匹配后带来积极后效^[37],但是并没有细致区分匹配后或不匹配后的不同条件所引发的后效.为了弥补这一缺陷,本研究在探讨匹配效应之后并细致区分了匹配的两种情况(员工和领导超连接双高、员工与领导超连接双低)和不匹配的两种情况(员工高一领导低、员工低—领导高)所带来的不同后效,并为其提供了理论解释.这种针对不同情形详细区分的理论模型更加符合企业员工工作的实际情况^[38].

第二,本研究进一步揭示了领导与员工超连接匹配模式影响工作绩效的链式中介机制.研究发现,员工与领导超连接的匹配模式通过影响员工自主性,逐步推动工作目标进展,最终提高工作绩效.具体而言,员工与领导的超连接匹配模式影响员工心理控制能力,即自主性的发挥.员工和领导超连接双高时,员工的自主性最高;相比“员工低—领导高”模式,在“员工高一领导低”模式中,员工自主性更高.在这四种模式中,“员工低—领导高”的超连接模式下,员工的工作自主性最低.员工自主性是推动其行为控制结果即目标进展和提升工作绩效的关键,而工作中员工与领导不同的超连接匹配模式直接影响员工发挥主动性.这种链式中介效应的理论建构与实证检验,为丰富互联网超连接在现实工作中的复杂影响提供了重

要的内在理论机制解释。

第三,本研究有力扩展了平衡理论的应用边界。以往基于平衡理论的工作研究发现平衡状态能带来积极的心理获益^[8]。比如说,有研究发现丈夫和妻子工作家庭平衡能增加满意度^[26]。本研究进一步发现,平衡状态作为一种稳定的状态,其保持稳态的内在力量之一就是来源于个体自身的真实自我得以彰显,形成了稳定的真实自我^[39],即处于平衡状态的个体是自主的。这种理论建构在本研究中得到了实证数据的支持。研究发现员工与领导超连接的匹配带来了一种稳定的平衡状态,进而增加了个体的自主性和提高工作绩效。

第四,本研究拓展了自主性前因的研究。互联网通讯工具是影响员工自主性的重要前因之一^[9]。以往研究表明,互联网通讯工具带来的超连接有可能成为个体的一种外在限制,降低个体自主性^[40]。但是这种对超连接的概念化是单纯地从个体层面出发,忽视了个体所处的社会关系尤其是员工与领导关系的影响。本研究表明,即使是超连接这种容易带来信息超载的工具,如果可以与领导的超连接互相匹配,也有可能给个体带来更多的资源共享,从而进入一种协同共进的平衡状态,这种平衡状态不是员工的限制,反而可以增加员工自主使用互联网通讯工具来取得工作目标进展。

4.2 实践意义

本研究在企业实践上对企业的工作制度设计、领导者的工作安排都具有启示意义。第一,从企业的工作制度设计方面来说,企业需要重视员工与领导超连接的匹配,全面、平衡地看待超连接产生的影响。由于本研究发现员工与领导超连接的匹配会增加自主性,进而增加工作目标进展和工作绩效。为此,企业应制定能够维持领导和员工平衡的工作制度。比如,企业对互联网超连接建立一定的工作准则,如领导可以超连接下属,也应该有相应的准则能够保障下属超连接领导,这样的工作制度设计才能做到赋能^[41],提升员工的工作自主性和工作绩效。

第二,从企业领导方面来说,领导在团队建设

时,要关注到互联网超连接对员工工作的影响,建立领导—员工超连接的匹配性,允许员工能够具有随时随地连接自己的自主性。在工作进展汇报上,建立主动汇报、跟踪目标进展的团队氛围。企业领导需要意识到,不能一味地从自身的超连接状态出发,需要考虑员工的超连接情况,多激发员工主动超连接领导才是促成领导—员工超连接匹配的关键。企业领导及时了解员工的超连接情况并据此做出匹配性调整,或者制定明确的互联网连接规则来促进平衡状态的达成,以提升员工幸福感和企业业绩^[42]。此外,企业领导也需要随时关注员工的自主性状况。如领导与员工的超连接不匹配,领导也需要对员工提供自主性的支持。在领导超连接下属程度高,下属超连接领导程度低时,领导可以通过激励的方式或者授权的方式以提升员工的自主性感知。

4.3 本研究优势、不足及未来研究方向

本研究基于平衡理论,连续3个月跟踪调查,采用多项式回归与响应面分析技术探讨企业员工与领导超连接匹配的积极后效,取得有价值的研究发现。但是,也存在一些不足之处需要在未来研究中进一步深入探讨。第一,本研究的样本量有限,为了更好地验证员工与领导的超连接匹配对工作绩效的影响,未来可以应用大数据分析技术和实验法进一步系统揭示超连接匹配影响个体自主性的因果关系及其后效。此外,本研究的两个中介变量(即自主性和工作目标进展)为同一时间测量的变量,这可能会引起共同方法偏差,未来的研究可以采用更严格的方法验证自主性和工作目标进展的链式中介关系。

第二,未来研究可以进一步探讨超连接匹配性的职业差异、文化差异和代际差异。首先,本研究着重探讨了领导—员工之间互联网超连接的匹配情况及其后效,后续研究可以探讨这种效应在不同职业群体,比如说知识工作者与非知识工作者之间的差异^[9]。相比较于非知识工作者,知识工作者的互联网超连接程度可能更高,且知识工作者可能对自主性的需求和自主性意识更强,因此两种不同的职业类型可能面临的领导—员工超连接的程度存在差异和对自主性的感知存在差

异。其次,本研究着重探讨了中国文化背景中的超连接匹配的平衡状态,这可能与中国文化强调集体主义以及集体中的和谐与平衡有关^[42]。与此相对应,西方文化更加强调个体主义^[43]。在个体主义文化背景下,员工更关心自我的需求而非平衡状态,因此个体主义的员工更关心互联网超连接对自我的影响。最后,在实际工作场景中,互联网超连接工作模式可能存在代际差异。关于数字鸿沟^[44]的研究发现,新生代的员工更强调自我的需求,而中老年员工为了更好地融入组织,更关心与领导之间的匹配,因此,代际差异对于互联网超连接匹配效应的影响也是未来值得探讨的方向。

参考文献:

- [1] Firth J, Torous J, Stubbs B, et al. The “online brain”: How the Internet may be changing our cognition [J]. *World Psychiatry*, 2019, 18(2): 119–129.
- [2] 中国互联网络信息中心. 第47次中国互联网络发展状况统计报告 [EB/OL]. http://www.cnnic.cn/hlwfzyj/hlwzxbg/hlwtjbg/202102/t20210203_71361.htm, 2021-02-03/2021-02-10.
- China Internet Network Information Center. The 47th China statistical report on internet development [EB/OL]. http://www.cnnic.cn/hlwfzyj/hlwzxbg/hlwtjbg/202102/t20210203_71361.htm, 2021-02-03/2021-02-10. (in Chinese)
- [3] Quan-Haase A, Wellman B. Hyperconnected Net Work: Computer-mediated community in a high-tech organization [J]. *The Firm As a Collaborative Community: Reconstructing Trust in the Knowledge Economy*, 2006, (7): 281–333.
- [4] 哈佛商业评论(中文版). 工作时间越来越长,咋就停不下来? [EB/OL]. <https://mp.weixin.qq.com/s/nMcG9Ln6yZ-eot3SNSWHDA>, 2018-02-06/2021-12-06.
- Harvard Business Review(Chinese version). Working hours are getting longer, why don't people stop? [EB/OL]. <https://mp.weixin.qq.com/s/nMcG9Ln6yZ-eot3SNSWHDA>, 2018-02-06/2021-12-06. (in Chinese)
- [5] 王海侠, 贾汇源, 孙海龙, 等. 互联网连接性降低自主性的机制与后效 [J]. *心理科学进展*, 2019, 27(11): 1802–1811.
- Wang Haixia, Jia Huiyuan, Sun Hailong, et al. Constant connectivity attenuates autonomy: Mechanism and consequences [J]. *Advances in Psychological Science*, 2019, 27(11): 1802–1811. (in Chinese)
- [6] 张亚利, 李森, 俞国良. 社交媒体使用与错失焦虑的关系: 一项元分析 [J]. *心理学报*, 2021, 53(3): 273–290.
- Zhang Yali, Li Sen, Yu Guoliang. The relationship between social media use and fear of missing out: A meta-analysis [J]. *Acta Psychologica Sinica*, 2021, 53(3): 273–290. (in Chinese)
- [7] 陈晨, 秦昕, 谭玲, 等. 授权型领导—下属自我领导匹配对下属情绪衰竭和工作绩效的影响 [J]. *管理世界*, 2020, 36(12): 145–162.
- Chen Chen, Qin Xin, Tan Ling, et al. The (In) congruence effect of supervisor empowering leadership and subordinate self-leadership on subordinate emotional exhaustion and job performance [J]. *Journal of Management World*, 2020, 36(12): 145–162. (in Chinese)
- [8] Heider F. *Psychology of Interpersonal Relations* [M]. New York: Wiley, 1958.
- [9] Mazmanian M, Orlikowski W J, Yates J A. The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge

5 结束语

基于平衡理论,本研究考察了企业员工与领导超连接的匹配性及其对员工自主性和工作绩效的积极后效。研究发现,当员工与领导超连接模式越匹配时,员工自主性越高;在各种模式中,员工和领导超连接双高的匹配模式下,员工的自主性高,目标进展快,工作绩效高,而“员工低—领导高”的模式下,员工各方面的后效都不佳;员工与领导的超连接匹配通过提升员工自主性,逐步推进工作目标的链式中介,最终影响其工作绩效。

- professionals [J]. *Organization Science*, 2013, 24(5): 1337 – 1357.
- [10] Moore E, Holding A C, Moore A, et al. The role of goal-related autonomy: A self-determination theory analysis of perfectionism, poor goal progress, and depressive symptoms [J]. *Journal of Counseling Psychology*, 2021, 68(1): 88 – 97.
- [11] Malik M, Wan D, Ahmad M I, et al. The role of LMX in employees job motivation, satisfaction, empowerment, stress and turnover: Cross country analysis [J]. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 2015, (5): 1897 – 2000.
- [12] Trougakos J P, Hideg I, Cheng B H, et al. Lunch breaks unpacked: The role of autonomy as a moderator of recovery during lunch [J]. *Academy of Management Journal*, 2014, 57(2): 405 – 421.
- [13] Schlegel R J, Hicks J A, Arndt J, et al. Thine own self: True self-concept accessibility and meaning in life [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2009, 96(2): 473 – 490.
- [14] 张志学, 赵曙明, 连汇文, 等. 数智时代的自我管理和自我领导: 现状与未来 [J]. *外国经济与管理*, 2021, 43(11): 3 – 14.
Zhang Zhixue, Zhao Shuming, Lian Huiwen, et al. Self-management and self-leadership in the digital and AI era: An overview and future directions [J]. *Foreign Economics & Management*, 2021, 43(11): 3 – 14. (in Chinese)
- [15] 陈力凡, 刘圣明, 胡小丽. 社会认同视角下谦卑型领导与员工主动性行为 [J]. *管理科学学报*, 2022, 25(2): 104 – 115.
Chen Lifan, Liu Shengming, Hu Xiaoli. Leader humble behavior and follower proactive behavior: A social identity perspective [J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2022, 25(2): 104 – 115. (in Chinese)
- [16] Graen G B, Uhl-Bien M. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective [J]. *The Leadership Quarterly*, 1995, 6(2): 219 – 247.
- [17] Kristof A L. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications [J]. *Personnel Psychology*, 1996, 49(1): 1 – 49.
- [18] Reath A. *Agency and Autonomy in Kant's Moral Theory* [M]. New York: Oxford University Press, 2006.
- [19] Wee E X M, Liao H, Liu D, et al. Moving from abuse to reconciliation: A power-dependence perspective on when and how a follower can break the spiral of abuse [J]. *Academy of Management Journal*, 2017, 60(6): 2352 – 2380.
- [20] Deci E L, Olafsen A H, Ryan R M. Self-determination theory in work organizations: The state of a science [J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2017, (4): 19 – 43.
- [21] 罗家德, 张雅娟, 高馨, 等. 非正式领导会影响医院服务质量吗? ——任务依赖性与过度组织信任的调节式中介模型 [J]. *管理科学学报*, 2022, 25(7): 12 – 28.
Luo Jarder, Zhang Yajuan, Gao Xin, et al. Does informal leadership affect medical service quality?: A moderated mediation model of task interdependence and over-organizational trust [J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2022, 25(7): 12 – 28. (in Chinese)
- [22] Gagné M, Deci E L. Self-determination theory and work motivation [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, 26(4): 331 – 362.
- [23] Bipp T, Kleingeld A, Schelp L. Achievement goals and goal progress as drivers of work engagement [J]. *Psychological Reports*, 2021, 124(5): 2180 – 2202.
- [24] Choudhary N, Naqshbandi MM, Philip P J, et al. Employee job performance: The interplay of leaders' emotion management ability and employee perception of job characteristics [J]. *Journal of Management Development*, 2017, 36(8): 1087 – 1098.
- [25] Podsakoff P M, MacKenzie S B, Podsakoff N P. Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it [J]. *Annual Review of Psychology*, 2012, 63(1): 539 – 569.
- [26] Wilson K S, Baumann H M, Matta F K, et al. Misery loves company: An investigation of couples' interrole conflict congru-

- ence [J]. *Academy of Management Journal*, 2018, 61(2): 715–737.
- [27] Gabriel A S, Volpone S D, MacGowan R L, et al. When work and family blend together: Examining the daily experiences of breastfeeding mothers at work [J]. *Academy of Management Journal*, 2020, 63(5): 1337–1369.
- [28] Baer M D, Dhensa-Kahlon R K, Colquitt J A, et al. Uneasy lies the head that bears the trust: The effects of feeling trusted on emotional exhaustion [J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58(6): 1637–1657.
- [29] Gadeyne N, Verbruggen M, Delanoeije J, et al. All wired, all tired? Work-related ICT-use outside work hours and work-to-home conflict: The role of integration preference, integration norms and work demands [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2018, (107): 86–99.
- [30] Janssen O. Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction [J]. *Academy of Management Journal*, 2001, 44(5): 1039–1050.
- [31] Edwards J R. Alternatives to Difference Scores: Polynomial Regression and Response Surface Methodology [M]. Drasgow F, Schmitt N W. (Eds.), San Francisco: Jossey-Bass, 2002, 350–400.
- [32] Qin X, Huang M, Hu Q, et al. Ethical leadership, but toward whom? How moral identity congruence shapes the ethical treatment of employees [J]. *Human Relations*, 2018, 71(8): 1120–1149.
- [33] Edwards J R, Parry M E. On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research [J]. *Academy of Management Journal*, 1993, 36(6): 1577–1613.
- [34] Atwater L E, Ostroff C, Yammarino F J, et al. Self-other agreement: Does it really matter? [J]. *Personnel Psychology*, 1998, 51(3): 577–598.
- [35] Edwards J R, Cable D M. The value of value congruence [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(3): 654–677.
- [36] Tofighi D, MacKinnon D P. R Mediation: An R package for mediation analysis confidence intervals [J]. *Behavior Research Methods*, 2011, 43(3): 692–700.
- [37] O'Reilly III C A, Chatman J, Caldwell D F. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit [J]. *Academy of Management Journal*, 1991, 34(3): 487–516.
- [38] 凌文铨, 李锐, 聂婧, 等. 中国组织情境下上司一下属社会交换的互惠机制研究——基于对价理论的视角 [J]. *管理世界*, 2019, 35(5): 134–148.
Ling Wenquan, Li Rui, Nie Jing, et al. Research on the mechanisms of reciprocity for the supervisor-subordinate social exchanges with in the Chinese organizational context: A consideration perspective [J]. *Journal of Management World*, 2019, 35(5): 134–148. (in Chinese)
- [39] Strohminger N, Knobe J, Newman G. The true self: A psychological concept distinct from the self [J]. *Perspectives on Psychological Science*, 2017, 12(4): 551–560.
- [40] Langfred C W, Rockmann K W. The push and pull of autonomy: The tension between individual autonomy and organizational control in knowledge work [J]. *Group & Organization Management*, 2016, 41(5): 629–657.
- [41] 单宇, 许晖, 周连喜, 等. 数智赋能: 危机情境下组织韧性如何形成? ——基于林清轩转危为机的探索性案例研究 [J]. *管理世界*, 2021, 37(3): 84–104.
Shan Yu, Xu Hui, Zhou Lianxi, et al. Digital and intelligent empowerment: How to form organizational resilience in crisis?: An exploratory case study based on forest cabin's turning crisis into opportunity [J]. *Journal of Management World*, 2021, 37(3): 84–104. (in Chinese)
- [42] 曹德本. 和谐文化模式论 [J]. *清华大学学报: 哲学社会科学版*, 2000, 15(3): 1–5.
Cao Deben. Harmonious cultural model theory [J]. *Journal of Tsinghua University (Philosophy and Social Sciences)*, 2000, 15(3): 1–5. (in Chinese)
- [43] Triandis H C. Individualism-collectivism and personality [J]. *Journal of Personality*, 2001, 69(6): 907–924.
- [44] Van Dijk J A. Digital divide: Impact of access [J]. *The International Encyclopedia of Media Effects*, 2017, (1): 1–11.

The effect and mechanism of employee-leader hyperconnectivity congruence on job performance

*LI Ai-mei*¹, *WANG Hai-xia*^{2*}, *LIU Pei*³, *CHEN Chen*⁴, *MA Jie*¹, *QIN Xin*⁴

1. School of Management, Jinan University, Guangzhou 510632, China;

2. School of Journalism and Communication, Jinan University, Guangzhou 510632, China;

3. School of Tourism Management, Sun Yat-sen University, Zhuhai 519082, China;

4. School of Business, Sun Yat-sen University, Guangzhou 510275, China

Abstract: The innovative application of digital technology in enterprises is reconstructing traditional theories and methods of enterprise management. The constant presence of multiple devices such as mobile phones and laptops during work has become a norm. Previous studies have focused on the negative effects of internet hyperconnectivity on individual psychology and behavior, but have overlooked the potential positive effects of leader-employee hyperconnectivity enabled by digital technology on job performance. Based on the balance theory, this article tracked and surveyed 343 paired samples of leaders and employees for three consecutive months. The results showed that the higher the hyperconnectivity congruence between leaders and employees, the higher the autonomy of employees, the faster the progress of work goals, and the more significant the increase in work performance. Furthermore, when both leaders and employees were in a high level of hyperconnectivity, employees had high autonomy and make high progress towards work goals and performance. In the “low employee high leadership” unmatching condition, employees had low autonomy and work progress. This article explores the positive aftereffects of the leader-employee hyperconnectivity congruence on work performance from a matching perspective. It provides a more comprehensive and balanced perspective for the digital technology empowering organizational management work mode, and a practical guidance for achieving the congruence of work patterns between leaders and employees and promoting work performance collaboratively.

Key words: hyperconnectivity; congruence; employee autonomy; work goal progress; job performance