

## 组织中默契的作用机制及全球化发展

樊军强<sup>1</sup> 李珂<sup>1</sup> 张露小荷<sup>2</sup> 罗楠<sup>3</sup> 余璇<sup>2</sup> 贺彬<sup>4</sup>

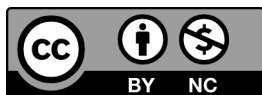
1. 中国石油集团测井有限公司西南分公司，重庆；
2. 西南石油大学经济管理学院，成都；
3. 四川大学商学院，成都；
4. 西南大学国家治理学院，重庆

**摘要** | 默契是基于本土文化情景所提出的构念，近几年的相关组织研究主要围绕我国的高语境、高权力距离和面子文化分析默契在上级和下属之间的形成和作用。本文梳理了组织中默契的概念内涵、维度测量，以及对工作态度、工作绩效和领导行为的影响。在此基础之上，本文从非字面语言的认知加工、心智理论能力和积极与消极面子等三个方面探讨该构念在西方文化情景下的适用性，推进默契的全球化发展。未来研究应深入探究员工默契的形成机制和双路径影响机制，并结合日记法和大数据技术进一步研究默契的波动及其影响。

**关键词** | 默契；作用机制；全球化

Copyright © 2024 by author (s) and SciScan Publishing Limited

This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/). <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



基金项目：四川省大学生思想政治教育研究中心2023年资助项目（项目编号：CSZ23107）；四川应用心理学研究中心科研项目2023年资助项目（项目编号：CSXL-23328）；西南石油大学2023年度人文社会科学一般基金项目（项目编号：2022-2023RW022）；系统科学与企业发展研究中心2023年资助项目（项目编号：Xq23B07）；四川石油天然气发展研究中心2023年度资助项目（项目编号：川油气科SKB23-08）。

通讯作者：张露小荷，西南石油大学经济管理学院在读博士生，研究方向：组织行为和人力资源开发等。  
文章引用：樊军强，李珂，张露小荷，等. 组织中默契的作用机制及全球化发展[J]. 社会科学进展, 2024, 6(1): 55-68.

<https://doi.org/10.35534/pss.0601006>

## 1 引言

默契的相关研究最初集中于领导和下属之间 (Zheng et al., 2019), 近年来逐渐拓宽至团队成员之间 (Zhang et al., 2021; Chen and Cole, 2022)。自“默契”的概念被首次提出, 这五年来还没有相关综述反映组织中默契的最新进展。另外, 默契的概念来源于我国文化, 相关研究也主要基于高语境、高权力距离和面子等文化情景, 但现有研究均采用中国样本以证实默契在组织中的作用效果, 未能探讨研究结论能否推广至其他文化情景, 使得默契在全球范围内的重要性和意义尚不明确。为了系统梳理默契的内涵结构、影响因素和作用路径, 并探讨默契的全球化发展, 本文以“默契”为中文关键词在中国知网进行搜索, 从2017年开始, 截至2023年7月11日, 搜索到中文文献共157篇, 其中与组织情景中默契相关的文章有7篇, 其余文章多集中于新闻传媒、艺术体育、宏观经济与政治等情景。以“moqi”为关键词在Web of Science等英文数据库中进行搜索, 有英文文献共28篇, 其中与组织情景中默契相关的文章有11篇。本文针对上述搜索到的中英文文献进行梳理, 并探讨默契在全球范围内的形式和内容及未来研究的发展趋势, 在总结当前研究的基础上, 为未来默契的研究提供参考。

## 2 组织中默契的概念内涵与结构测量

### 2.1 组织中默契的概念内涵

郑兴山等人 (Zheng et al., 2017) 首次提出了下属默契的概念, 即下属不通过交谈也能正确了解上司的愿望、意图和期望的状态。基于该定义, 默契是在上下级之间的无声沟通中, 下属主动理解上级的认知和需求并且基于与上级共同的理解、目标和价值观进行合作的状态 (Li et al., 2020)。一方面, 在高权力距离文化中员工习惯性地避免决策。他们接受自身和上级之间的不平等权力地位, 并且更愿意被告知该做什么; 另一方面, 上级经过咨询下属后做决定可能会被视为无能的表现。因此, 下属默契使得员工在不破坏现有权力平衡的状

态下将上级的隐含指示转化为绩效。学者 (Zheng et al., 2017) 的定义在下属默契的相关文献中得到了一致认可。

默契也横向存在于团队成员之间。基于郑兴山等人 (Zheng et al., 2017) 对下属默契的定义, 张印轩等人 (Zhang et al., 2021) 提出团队成员的默契是员工不言而喻地领会了其他团队成员的工作期望、意图和要求。员工之间无言契合的状态难以在双方初次见面时达成, 只能在沟通者双方均了解具体情形并能形成共同理解的情况下产生, 团队成员之间的默契不能依赖巧合 (Chen and Cole, 2022)。因此, 团队成员需要在一定的交流合作意愿和机会的基础上培养彼此间的默契 (Zhang et al., 2021)。

学者们对默契现象并不陌生, 但过去未能将默契与西方文献中一些管理概念区分开来。首先, 默契有别于知识交互记忆系统。知识交互记忆系统体现了团队成员通过语言交流分享知识以弥补缺失的信息 (Wu and Deng, 2019), 而默契不依赖语言使得沟通者达成一致理解。其次, 默契也不同于共享心智模型。共享心智模型指的是团队成员就完成任务所持有的知识结构 (Mathieu et al., 2000), 心智模型对成员之间培养默契可能很重要, 但作为员工对事物的系统理解, 心智模型并不能等同于成员之间对彼此需求和期望的共同理解。最后, 领导成员交换关系强调的是上级和员工之间建立的不同质量的交换关系, 而下属默契则需要员工通过隐晦的沟通手段与其上级合作后达到的状态 (Zheng et al., 2017)。

因此, 下属员工对上级领导工作意图的理解为纵向的下属默契, 而员工彼此在特定情境下无声的一致状态则为横向的团队默契。西方文献中沟通者双方的理解主要以一种单向的方式展现, 例如观点采择 (Batson et al., 1997)、移情性理解等, 尚未有需要沟通者双方参与的默契概念, 因而未来研究应该积极探索默契的全球化发展。

## 2.2 组织中默契的结构与测量

在 2017 年, “默契” 构念被给予明确定义并开发出了相应的量表。郑兴山等人 (Zheng et al., 2017) 视下属默契为一维结构, 该量表包括八个测量项目,

具有良好的信度和效度，采用 Likert 七点进行计分，目前该量表被学者们广泛使用。样题有“没有主管的口头交流或明显提示，我就能了解他在工作中的任务要求”，下属默契的量表题项不仅体现出了上下级之间通过无声交流以达成一致，同时也展现出这种一致的状态使得员工处理工作更有信心、犯错率降低。张印轩等人 (Zhang et al., 2021) 在下属默契量表的基础上开发了团队成员默契量表，依然只包含一个维度，采用 Likert 七点进行计分。该量表将下属默契测量题项中的“主管”更改为“团队成员”，题项的其他内容保持不变，量表取得了良好的信效度。现有研究均通过调查问卷直接测量默契水平。然而有学者指出默契是一个既针对特定目标又针对特定情境的概念 (Chen and Cole, 2022)，郑兴山等人 (Zheng et al., 2017) 开发的量表仅体现出了沟通者双方在没有任何情景条件限制下的理解程度，因此，默契的测量方式还有待进一步开发和验证。

### 3 组织中默契的实证研究

由于默契这一构念较为新颖，对默契的实证研究还十分匮乏。以下本文将从默契的前因变量、结果变量和中介调节机制几个方面对默契的研究成果进行归纳与总结。

#### 3.1 默契的前因变量

现有文献主要从领导因素、个体因素和任务因素三个方面讨论对默契的影响。

(1) 领导因素。从领导处捕获的信息有助于员工理解领导的期望，随之会影响员工在工作情景中的行为。上级的领导风格和人格特质，如服务型领导和真实型领导 (Qin et al., 2021; Wen et al., 2021)，有助于加强上下级之间的沟通和彼此认可。不仅员工得以获取上级所暗示的工作要求信息，领导更是在沟通中了解了员工的实际能力和需求，有利于有针对性地帮助下属发挥其潜力。领导者的谦逊特质使得上级会主动展现对员工的欣赏或指出其错误，为员工提供更多收集上级期望和喜好的途径，因此有利于培养下属默契。

(2) 个体因素。有学者发现，下属与上司之间的深层相似性时使得双方更有可能就目标产生一致的理解和行动，由此达成默契 (Li et al., 2022)。在个

体态度方面,孙晶晶和郑兴山(2021)在研究中指出,员工对上级的满意度可以影响其主动配合领导行动的意愿,进而促进上下级之间的默契程度。员工的上司地位知觉也可以正向影响下属默契(王岚等,2018)

(3)任务因素。任务特征也可以影响个体的态度和需求。张印轩等人(Zhang et al., 2021)的研究指出,高水平的任务互依性可以提升团队成员之间的默契程度。

### 3.2 默契的结果变量

现有的默契相关文献总结的结果变量主要为以下三个方面。

(1)工作态度。有效的工作资源会大大减少员工为处理不确定性问题所投入的时间、精力等,提升员工的工作敬业度。基于此,李兰和郑兴山(2020)通过问卷调查发现员工凭借下属默契获取的信息可以促进他们积极为工作奉献,提升工作敬业度。

(2)工作绩效。学者在问卷调查中发现员工的下属默契使得他们更能严格遵守工作要求及安全法规,不仅能够以安全合规的方式工作,还会主动为组织安全管理提出建议,因此,默契可以正向影响员工的安全遵守和安全参与行为(Mao et al., 2022)。郑兴山等人(Zheng et al., 2019)的研究证实,有高水平下属默契的员工更有可能在工作中甘愿奉献,产生知识分享行为。马璐等人(2020)的调查问卷指出,较高的下属默契程度为员工提供了信息和上级愿意支持配合工作的意愿,可以激发下属员工的责任感,激励下属产生更多的主动担责行为。

(3)领导行为。尽管下属默契以员工视角为中心,领导也可以从中获取有价值的线索。Li等人(2020)的研究发现,员工对领导意图的领会是员工自身价值和工作能力的一种体现。具体而言,高水平下属默契能有效证明员工配合、执行任务的能力,促进领导授权行为。周馨和郑兴山(2020)的研究指出,默契是一种实现高评价、高绩效目标的方式,即上下级之间的默契很好地迎合了领导的想法和要求,可以正向影响上级评价。

### 3.3 中介与调节机制

#### (1) 中介机制

有关默契形成机制的已有研究指出有些变量可以作为其他变量与默契之间的中介变量。基于领导成员交换理论,员工和领导之间的交换关系部分中介了上级满意度与下属默契之间的关系(孙晶晶、郑兴山,2021),和上下级深层相似性与下属默契之间的关系(Li et al., 2022)。除了上下级关系,团队协作部分中介了任务互依性与成员默契之间的关系(Zhang et al., 2021)。王岚等人的研究(2018)指出员工的反馈寻求行为部分中介了上司地位知觉对下属默契的影响。

默契作用机制的现有研究指出有些变量在下属默契到结果变量中具有中介作用。郑兴山等人(Zheng et al., 2019)研究发现圈内人身份认知在下属默契和员工的知识分享行为之间具有中介作用。有学者(Li et al., 2020)提出员工对领导的信任度可以中介下属默契和领导授权行为之间的关系。李兰和郑兴山(2020)的研究指出员工对上级的信任、对下属默契和工作敬业度之间的正向影响关系中具有中介作用。马璐等人(2020)基于目标设定理论,研究指出目标清晰度在下属默契与员工主动担责行为之间起中介作用,与之相关的,目标清晰度还可以中介下属默契与员工工作绩效和上级奖励之间的关系(Zheng et al., 2017)。Mao等人(2022)在研究841名石油工人的安全绩效行为时发现,员工的工作满意度在下属默契及员工的安全参与和安全遵从行为之间起中介作用。周馨和郑兴山(2019)研究发现员工的建言行为在下属默契与领导对员工的综合评价中起中介作用。

下属默契在自变量到结果变量中具有中介作用。已有学者以440名来自不同行业的员工为样本进行研究,发现下属默契可以中介服务型领导和员工的反馈寻求行为之间的关系(Qin et al., 2021),下属默契在真实型领导和员工的主动担责行为之间起中介作用(Wen et al., 2021)。下属默契可以中介领导者谦逊特质和员工的知识隐藏行为之间的关系。

#### (2) 调节机制

在默契的形成机制已有研究中,已有学者发现员工的谦卑特质可以正向调节领导者谦卑与下属默契之间的关系。观点采择可以正向调节员工的反馈寻求

行为与下属默契之间的关系（王岚等，2018），真实型领导与下属默契之间的关系（Wen et al., 2021）。立足于我国文化情景，还有学者发现传统性可以负向调节服务型领导与下属默契之间的关系（Qin et al., 2021）。孙晶晶和郑兴山（2021）在研究上级满意度对形成下属默契的影响时发现，面子意识在领导成员交换与下属默契之间起正向调节作用。郑兴山等人（Zheng et al., 2017）在探索下属默契的形成机制时发现，权力距离可以正向调节隐性反馈寻求行为与下属默契之间的关系，同时面子意识在两者之间也起正向调节作用。

在默契影响机制的已有研究中，李兰和郑兴山（2020）研究发现员工的差错反感文化感知可以正向调节下属默契与信任上级之间的关系。马璐等人（2020）通过对92家企业的382名员工的下属默契及其影响进行分析发现，组织支持感能够正向调节下属默契对员工主动担责行为的促进作用。还有学者发现团队心理安全在下属默契通过工作满意度影响员工安全绩效的间接作用关系中起正向调节作用（Mao et al., 2022）。周馨和郑兴山（2019）研究发现，权力距离可以增强下属默契与员工建言的正向作用，正向调节下属默契与员工对上级信任的关系（Li et al., 2020），和下属默契与员工圈内人感知之间的关系（Zheng et al., 2019）。

## 4 全球范围内的默契

默契的形成与作用效果很有可能可以推广至其他文化情境。接下来本文将结合等级突显假说、心智理论能力和积极与消极面子，论述默契存在于全球范围内，并讨论默契在不同文化情景中的本质属性和适用性。

### 4.1 心智理论能力

郑兴山等人（Zheng et al., 2017）指出，上级和员工之间的默契在高权力距离文化中有着独特的表现形式。权力距离指数越高，员工对与领导之间的不平等关系接受度越高。员工需要锻炼出从上级只言片语中破解隐含的重要线索和意图的能力，领导却无需了解下属员工的期望和要求（Kim, 1998）。

然而，不论权力距离的高低，默契本质上体现了个体的社会推理能力。一

方面,心智理论是个体推测他人内部心理世界与他人行为的重要社交技能。已有学者在对黑猩猩进行研究时就提出个体有预期自己和他人行为的能力 (Premack and Woodruff, 1978)。个体的心智理论能力一旦受损,说明其对他人的心理、情感状态的理解和推理均存在一定缺失。例如,孤独症儿童缺乏社交经验,不仅心智理论能力低下,更是无法参与假装游戏。具体而言,尽管默契程度需要沟通双方后天培养,其本质体现着个体感知他人心理状态、思想和感受的能力。当个体有社交和沟通障碍时,难以区分他人在不同情境下的心理状态,会增加个体与他人形成默契的难度。

另一方面,不同于高权力距离文化情境中上下级之间的默契主要依靠员工,低权力距离反而突显出了领导者心智理论能力的重要性。由于上下级之间的权力差距小,员工可以公开挑战上级的观点 (Hofstede, 2011)。为了保证管理层与下级员工之间对工作的理解与期望不脱节,双方均需要基于对彼此的理解推测出对方的心理状态和行为。如此以来,上级的社会推理能力对默契在低权力距离文化中的形成尤为重要。上级主动加深对员工的理解可以传达寻求合作的社会信息。当上级可以捕捉员工言语间的暗示,能够基于完整和及时的信息做出体现群体意志的决策,则更有潜力激发员工的工作动力和回报组织的决心 (Moore and Hanson, 2022),提升双方默契度。

## 4.2 个人需求的满足

由于默契可以避免上司对工作任务进行详细的解释,或下属过度依赖上级的明确指示,郑兴山等人 (Zheng et al., 2017) 认为默契在面子文化中的作用更为显著。然而现有文献仅讨论了基于本土文化情景个体的面子意识对默契的作用,面子也同样存在于西方文化中。已有学者指出基于西方社会文化提出积极面子代表了个体希望被人喜欢和崇拜,而消极面子指个体对自主和不受约束的需求 (Brown and Levinson, 1987)。

在西方个人主义文化情景下,个体坚持独立型自我构念,对积极面子和消极面子的追求均倾向于个人愿望的满足 (Oetzel and Ting-Toomey, 2003)。在组织情境中,经历过多次合作的组织成员如果未能了解彼此的工作喜好和期望,



这种状态可能被员工被理解为不礼貌、不尊重并且缺乏关怀，对员工的积极面子造成威胁。同时，当员工之间在不借助显性语言的情况下对事物产生了共同的理解，双方之间产生了联系，员工被理解、尊重的个人需求被满足，将极大维护个体的积极面子（Frisby et al., 2014）。

另外，组织成员缺乏对彼此的了解可能会大大削弱双方合作的效率，在项目和团队合作中也难以建立起信任关系。这种无法激发员工潜能、难以调动其积极性的关系不仅限制、约束其工作态度和绩效，更可能使员工感受到束缚、无法自主决策（Harris et al., 2014），威胁员工的消极面子。因此，默契在西方面子文化中也有无法忽视的意义。在本土情境下，默契有助于保障个体行为与群体价值观的统一（Zheng et al., 2017）；而在西方文化情景下，默契实现了对沟通者个人需求的尊重和满足。

综上，基于全球文化情景，组织中的默契是员工基于一定社会推理能力，为了满足个人需求和行为 - 群体价值观一致、对他人非字面语言的准确理解。

## 5 组织中默契研究的未来展望

通过以上梳理，作为一个新引入的管理学概念，默契相关研究成果还十分有限。未来展开默契研究可以从以下方面入手。

### 5.1 拓展前因研究

现有的默契研究已经就员工和领导者行为与其特质对默契的作用产生了一定成果，然而还有许多能够影响默契的因素仍然有待探究。比如，就领导成员交换的研究指出，上级多从工作问题的角度评价领导成员间的交换关系，而下级更多从人际关系的角度衡量与领导之间的交换关系（Huang et al., 2008）。这说明上下级之间默契程度由员工和领导者双方的职位、年龄或专业经验等因素共同决定。在组织情景中，上级意图威慑下属而采取的信息隐瞒可以损害员工的主动性行为，然而下属的高权力距离导向可以有效缓解上级言语隐晦的负向作用。因此，默契的产生蕴含着沟通者双方之间双向的关系，未来研究还应观察在不同情境下沟通者双方所展现的行为和其特质对培养默契的影响。

另外，在组织中，个体间对事物的感知一致性往往可以产生积极的组织成果，而感知的不一致则具有负面影响。有学者（Zhang et al., 2022）的研究强调了上下级之间的默契应该是领导和员工双方认知的匹配，即领导与员工的默契感知一致性可以显著提升员工的任务绩效。例如，当领导和团队成员均认可高水平组织支持时，团队绩效和成员的积极情感也有所提升（Bashshur et al., 2011）。未来研究不仅需要继续挖掘组织成员默契的影响因素，更是要观察组织成员之间价值观或偏好的契合度和对事物感知的一致性的角度对默契的影响。这些前因研究也应结合上文分析的非字面语言的认知加工、心智理论和个人需求的满足进一步验证默契的全球化发展和应用。

## 5.2 探索默契的双路径作用

现有相关研究均集中于组织情景中默契的积极后效，例如可以成为上级的圈内成员（Zheng et al., 2019），提升双方之间的信任（李兰、郑兴山，2020），促进员工积极的工作态度和行为（Mao et al., 2022）。然而，尚未有研究讨论默契被用作组织成员之间不正当利益交换的桥梁时可能存在一定的负性影响。当默契被领导用于对员工差别对待的依据时，下属默契可能会成为员工获取上级偏袒的工具。而上级的偏袒会导致其他员工的道德脱离，引发组织腐败。因此，当私人关系被置于组织流程和原则之上时，上下级之间的默契则可能助长受贿、裙带关系等风气，员工产生不公平感（Choi et al., 2020），此时的下属默契突显了组织成员之间的目标、价值观的不兼容问题。因此，今后学者们还可以就默契的潜在负向影响进行研究，同时将团队成员之间工作风格、价值观之间的匹配程度作为默契与团队绩效的调节变量，为默契发挥有效性提供新的研究视角，丰富默契作用机制的边界条件研究。

## 5.3 尝试不同的测量方法

国内学者现有的默契相关文献均使用自陈式量表，不利于厘清工作不同阶段或不同任务要求下所形成的默契水平，也无法体现在一段时间内组织成员间默契的变化。因此默契的测量方法还需要进一步丰富。未来研究可以引入新的

技术手段,以实现团队中组织成员之间特质与需求的匹配。例如,利用云技术大量收集和分析组织成员的偏好,根据不同类型进行员工的需求预测,协助管理者较为精准地整合团队,推进组织成员建立默契。这样的大数据平台信息量大、覆盖面广,还可以结合组织的考核指标产生更可靠的绩效评估结果。

## 参考文献

- [1] Bashshur M, Hernández A, González-Romá V. When Managers and Their Teams Disagree: A Longitudinal Look at the Consequences of Differences in Perceptions of Organizational Support [J]. *The Journal of applied psychology*, 2011 (96): 558–573.
- [2] Batson C D, Early S, Salvarani G. Perspective Taking: Imagining How Another Feels Versus Imaging How You Would Feel [J]. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1997, 23 (7): 751–758.
- [3] Brown P, Levinson S C. *Politeness: Some Universals in Language Usage* [M]. New York, NY, US: Cambridge University Press, 1987.
- [4] Chen X-P, Cole B M. Achieving Mutual Understanding Without Saying a Word: The Conceptualization of Moqi and a Nomological Network [J]. *Management and Organization Review*, Cambridge University Press, 2022: 1–29.
- [5] Choi D, Kraimer M L, Seibert S E. Conflict, Justice, and Inequality: Why Perceptions of Leader-member Exchange Differentiation Hurt Performance in Teams [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2020, 41 (6): 567–586.
- [6] Frisby B N, Berger E, Burchett M, et al. Participation Apprehensive Students: The Influence of Face Support and Instructor-Student Rapport on Classroom Participation [J]. *Communication Education*, 2014, 63 (2): 105–123.
- [7] Harris T, Li N, Boswell W, et al. Getting What's New from Newcomers: Empowering Leadership, Creativity, and Adjustment in the Socialization Context

- [ J ] . *Personnel Psychology*, 2013 ( 67 ) .
- [ 8 ] Hofstede G. *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context* [ J ] . *Online Readings in Psychology and Culture*, 2011, 2 ( 1 ) .
- [ 9 ] Huang X, Wright R, Chiu W, et al. *Relational Schemas as Sources of Evaluation and Misevaluation of Leader-member Exchanges: Some Initial Evidence* [ J ] . *The Leadership Quarterly*, 2008 ( 19 ) : 266–282.
- [ 10 ] Kim D, Pan Y, Park H S. *High-versus Low-context Culture: A Comparison of Chinese, Korean, and American Cultures* [ J ] . *Psychology & Marketing*, 1998, 15 ( 6 ) : 507–521.
- [ 11 ] Li L, Zheng X, Sun S, et al. *Does Subordinate Moqi Affect Leadership Empowerment?* [ J ] . *Leadership & Organization Development Journal*, 2020, 41 ( 8 ) : 1015–1034.
- [ 12 ] Li L, Zheng X, Sun S. *From Deep-Level Similarity to Subordinate Moqi: The Mediating Role of Leader-Member Exchange* [ J ] . *Frontiers in Psychology*, 2022 ( 13 ) .
- [ 13 ] Mao W, Sun L, Hu Y, et al. *The Relationship between Subordinates' Moqi and Employees' Safety Behaviour—a Moderated Mediation Model* [ J ] . *Australian Journal of Psychology*, 2022 ( 74 ) .
- [ 14 ] Mathieu J E, Heffner T S, Goodwin G F, et al. *The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance* [ J ] . *Journal of Applied Psychology*, 2000 ( 85 ) : 273–283.
- [ 15 ] Oetzel J, Ting-Toomey S. *Face Concerns in Interpersonal Conflict: A Cross-Cultural Empirical Test of the Face Negotiation Theory* [ J ] . *Communication Research*, 2003 ( 30 ) : 599–624.
- [ 16 ] Premack D, Woodruff G. *Does the Chimpanzee Have a Theory of Mind?* [ J ] . *Behavioral and Brain Sciences*, 1978 ( 1 ) : 515–526.
- [ 17 ] Qin D, Xu Y, Li C, et al. *How Servant Leadership Sparks Feedback-Seeking Behavior: A Moderated Mediation Model* [ J ] . *Frontiers in Psychology*, 2021

(12) .

- [ 18 ] Wen Q, Liu R, Long J. Influence of Authentic Leadership on Employees' Taking Charge Behavior: The Roles of Subordinates' Moqi and Perspective Taking [ J ] . *Frontiers in Psychology*, 2021 ( 12 ) .
- [ 19 ] Wu H, Deng Z. Knowledge Collaboration among Physicians in Online Health Communities: A Transactive Memory Perspective [ J ] . *International Journal of Information Management*, 2019 ( 49 ) : 13-33.
- [ 20 ] Zhang Y, Li T, Yu X, et al. Task Interdependence and Moqi in Virtual Teams in China: The Mediating Role of Virtual Collaboration and the Moderating Role of Distributive Justice Climate [ J ] . *Chinese Management Studies*, 2021, 16 ( 1 ) : 1-25.
- [ 21 ] Zheng X, Li L, Zhang F, et al. The Roles of Power Distance Orientation and Perceived Insider Status in the Subordinates' Moqi with Supervisors and Sustainable Knowledge-Sharing [ J ] . *Sustainability*, 2019, 11 ( 5 ) : 1421.
- [ 22 ] Zheng X, Li N, Harris T, et al. Unspoken yet Understood: An Introduction and Initial Framework of Subordinates' Moqi With Supervisors [ J ] . *Journal of Management*, 2017, 45 ( 3 ) : 955-983.
- [ 23 ] 李兰, 郑兴山. 上下级默契对员工工作投入的影响: 信任上级与差错反感文化感知的作用 [ J ] . *中国人力资源开发*, 2020, 37 ( 9 ) : 12.
- [ 24 ] 马璐, 谢鹏, 韦依依. 下属默契对员工主动担责行为的影响研究: 目标清晰度中介效应与组织支持感调节效应 [ J ] . *中国软科学*, 2020 ( 2 ) : 129-137.
- [ 25 ] 孙晶晶, 郑兴山. 上级满意度对下属默契影响研究 [ J ] . *上海管理科学*, 2021, 43 ( 4 ) : 28-35.
- [ 26 ] 王岚, 叶茂林, 陈宇帅, 等. 上司地位知觉对下属默契的影响——反馈寻求行为和观点采择的作用 [ J ] . *心理科学*, 2018, 41 ( 5 ) : 1200-1206.

- [27] 周馨, 郑兴山. 下属默契和主管综合评价的关系: 建言的中介作用和个人权力距离导向的调节作用 [J]. 上海管理科学, 2019, 41 (6): 52-56.

## Moqi in Organizations: Mechanisms and Globalization

Fan Junqiang<sup>1</sup> Li Ke<sup>1</sup> Zhang Luxiaohe<sup>2</sup> Luo Nan<sup>3</sup> Yu Xuan<sup>2</sup> He Bin<sup>4</sup>

1. Southwest Branch of CNPC Well Logging Company Limited, Chongqing;

2. School of Economics and Management, Southwest Petroleum University,  
Chengdu;

3. School of Business, Sichuan University, Chengdu;

4. School of National Governance, Southwest University, Chongqing

**Abstract:** Moqi is a concept deeply rooted in Chinese culture. Recent studies have mainly focused on moqi between superiors and subordinates in a high-context and high power-distance culture that intertwines with the Eastern concept of face. This paper summarizes the literature on its concept, measurement, and influence on work attitude, job performance, and organizational leadership behavior. Furthermore, the current study discusses the generalizability of this construct to the global context in three aspects: cognitive processing of non-literal language, theory of mind, and positive and negative face. Future research should further explore the antecedents and dual-path model of moqi. Diary methods and big data technology could also be adopted to investigate the fluctuation and impact of moqi.

**Key words:** Moqi; Mechanisms; Globalization