DOI: 10.3785/j.issn.1008-942X.CN33-6000/C.2021.01.215

组织管理中的问责研究:文献综述与展望

颜士梅　汪　棋
(浙江大学 管理学院,浙江 杭州 310058)

[摘　要] 问责伴随组织运行的全过程,是工作场所中不可或缺的基本原则,被视为组织成功的重要基石。问责强调每个主体都必须为自己的决定和行为负责,并且隐含了与问责结果一致的奖励或惩罚。这一领域的研究主要基于三个视角:一是决策视角,该视角将问责视为一种客观的外部制度约束,进而分析其对个体认知与决策的影响;二是角色视角,该视角强调将问责系统与角色系统融合,进而分析其对相关角色行为与组织人力资源管理实践的影响;三是感知视角,该视角强调个体对问责的主观感知,从个体、人际和组织等多层次来分析问责的前因、结果及作用机制。未来问责研究需要在揭示作用机制、开展动态性分析、嵌入特定情境以及应对数字化时代的新挑战等方面进一步拓展,从而促进问责在组织管理中的基础支撑作用的发挥。

[关键词] 组织管理;问责;社会权变模型;金字塔模型;决策视角;角色视角;感知视角

一、引　言

当前,随着数字化技术的加速应用以及经济社会的转型升级,组织面临的不确定性因素越来越多。一方面,组织间竞争日益激烈,组织要不断调整以适应复杂多变的环境;另一方面,信息技术的发展在提高管理效率的同时,也降低了员工行为的可控性,诸如员工泄露公司信息以牟利的事件层出不穷,这不仅会给员工自身带来严重后果,也会使组织陷于不利境地[1-2]。因此,管理研究者和实践者有必要思考在这样的环境下如何提供必要的控制,以降低不确定性对组织绩效的影响。问责源于对个体行为形成必要控制的期望,强调每个主体都必须对自己的决定和行为负责,为组织发展提供了必要的理性协调,从而能够为前述问题提供解决思路。

迄今为止,以Tetlock[3]、Schlenker等[4]、Frink和Klimoski[5]等为代表的国外学者分析了问责及其相关理论,推动了问责在个体认知与决策、态度和行为以及人力资源管理实践等组织管理领域的研究。尽管国外存在部分相关研究综述,但这些回顾要么距离现在时间久远,难以体现问责研究的最新成果[6];要么只从某个视角进行分析,缺乏对问责研究的整体回顾与总结[7-8]。此外,尽管国内也有一些研究,例如,早期关于问责理论的研究回顾[9-10],后续基于特定情境展开的研究,具体包括

[收稿日期] 2021-01-21
[在线优先出版日期] 2021-09-05
[本刊网址·在线杂志] http://www.zjujournals.com/soc
[网络连续型出版物号] CN 33-6000/C
[基金项目] 国家自然科学基金面上项目(72172138;71672171)

[作者简介] 1.颜士梅(https://orcid.org/0000-0002-4279-0085),女,浙江大学管理学院副教授,博士生导师,管理学博士,主要从事人力资源管理与领导研究;2.汪棋(https://orcid.org/0000-0001-7187-0546),女,浙江大学管理学院博士研究生,主要从事组织问责和人力资源管理研究。

企业外包中的问责①、企业绩效管理的问责制[11]、并购中的领导者问责②等,但是,相关研究相对较少,也缺乏对问责研究的系统回顾与分析。

鉴于此,本文对问责研究进行全面梳理,旨在回答如下三个问题:第一,组织管理领域的问责研究已经发展到什么阶段?第二,现有研究有哪些不足?第三,该领域研究将向何处去?这样的系统评述有助于把握组织管理中问责研究的整体脉络及发展情况,为后续研究奠定基础并提供思路。

二、问责的内涵

(一)问责的定义

基于问责研究文献的回顾可以发现,对问责的界定随时间发展,其侧重点经历了"外部约束—内部约束—感知约束"的变化路径。

早期研究强调,问责是行为者需要对问责者负责而产生的外部约束。在群体间谈判的研究中,问责有促进谈判代表谨慎行动的作用,其基本假设为谈判者希望得到他人,尤其是其团队成员的积极评价[12]。但是,该阶段并未明确问责的定义,而是通过让个体向他人报告、解释或证明其行为的合理性等方式来体现问责,问责被视为一种决策环境下的约束和控制。之后,问责的主体、责任评估以及奖惩结果等要素被识别[13],组织管理研究中的问责内涵逐渐清晰,指的是"一个人的行为被他人观察和评估的程度,以及基于评估所带来的奖励或惩罚"[14]519。

随着研究的发展,研究者强调行为者自身也可能是问责者,即问责存在内部约束的性质,进而识别了自我问责的概念,即"个体对自我进行评估并且根据自我表现对自己进行奖励或惩罚"[15]43。自我问责的产生主要基于三个条件:(1)存在一系列重要的、内化的和显著的规则;(2)行为者认为在这类情况下的行为适用这些规则;(3)行为者对其行为的结果承担个人责任,并且感知到自己对行为和相关结果的个人控制[15]。

基于自我问责概念,有些研究者进一步指出,虽然问责多强调组织正式或非正式的规则和规范执行机制,但问责的关键在于使行为者感知到自己的行为或决策必须达到别人的期望并且由此可能产生奖惩后果[16]。由此,感知问责这一概念逐渐被确立,指的是"行为者预期自己的决定或行为将由重要的问责者评估,并且认为奖励或惩罚取决于问责者的评估结果"[16]3。

此外,以往研究还基于不同分类标准将问责分为不同类型,进而赋予问责不同的内涵:一是基于被问责者特征可以分为对个体、群体(团队)和组织三个层次的问责。二是基于评估标准可以分为正式问责与非正式问责。前者的评估标准主要依据组织的正式规则,而后者则基于非明文的规范[5],现有研究对非正式问责的讨论较少。三是基于评估内容可以分为结果问责和过程问责,前者只关注对决策或行为的结果评估,后者强调对决策或行为的过程评估[17],但在现实中二者很难独立存在,往往交织在一起。

(二)问责的测量

基于问责的定义,已有研究主要通过两种途径对问责进行操作化或者测量。

第一,通过在实验中操纵情境特征来体现问责的可操作化。早期问责的实证研究多依赖实验方法,即通过向被试描述特定情境,使其处于有问责或者无问责条件下[6],主要区分了问责存在与否,而不区分其大小。问责的操纵主要包括以下几类:一是被试知道自己的行为将被观察或追

① 黄小忠《外包背景下团队问责的认知行为与神经机制研究》,浙江大学应用心理学系2012年博士学位论文。

② 周帅萍《并购情境下领导问责对员工个人认同的影响机制研究》,浙江大学人力资源管理系2018年硕士学位论文。

踪[18]；二是被试知道自己的行为将被评估[12]；三是考虑到问责者的身份特征，被试的行为将被熟悉或陌生、地位高或低的人观察或评估[19]；四是不同的问责类型使问责的内容存在差异，即过程问责要求个体说明决策的过程及依据的标准，结果问责要求个体证明决策所带来的结果或与期望结果存在差异的合理性[17]。此外，实验过程中，研究者通常让被试在电脑或纸上做笔记，或在实验过程中通过摄像等方式留下资料以供分析，并提高情境的真实性。

第二，通过问卷调查来测量个体对问责的主观感知。个体的感知主要分为两类：一类反映个体被问责时的感受，即个体的感知问责；另一类通过个体对问责制度的感知和评估反映组织内部的问责制度环境。

感知问责量表的发展较为完善。Frink和Ferris最早通过3个题项——“我感到自己的工作要向团队成员负责；我感到自己的工作要向团队领导负责；我感到自己的工作要向评估我的人负责”，对感知问责进行了测量[20]。后续研究不断细化测量内容：Thoms等基于以往研究开发了对同事和管理层的感知问责量表，共计9个题项[21]；Hochwarter等开发了感知问责的综合量表，共计8个题项，该量表使用最为广泛，之后的研究大多以此为基础进行修改和应用[22]；但是，Hochwarter等开发的量表强调了来自高层管理者的问责，Mero等则指出多数普通员工并不能直接接触高层管理者，所以用“其他人”指代问责者的身份，并开发了针对任务和关系的感知问责量表[23]。相关量表的具体内容见表1。此外，Park在绩效评估的情境下测量了评估者问责，以揭示评估者自己在评估过程中的感知问责，共计9个题项，如“作为一名评估者，我要为自己的绩效评估结果负责”[24]。

表1　感知问责的相关量表

Thoms等（2002）	Hochwarter等（2005）	Mero等（2014）
（1）您的同事（或公司管理层）在多大程度上关注您的工作表现？	（1）在工作中，我必须对自己的行为承担解释的义务；	对任务的感知问责：
（2）您的同事（或公司管理层）在多大程度上关注您开展工作的方法？	（2）在工作中，我经常需要解释和证明自己的行为或决定的合理性；	（1）我所在的组织中，其他人可以观察到我在完成部门目标方面的工作表现；
（3）您的工作绩效在多大程度上对您的同事（或公司管理层）有影响？	（3）高层管理人员要求我对我的所有决定负责；	（2）我所在的组织中，实现部门目标将直接归因于个人行为；
（4）您的同事（或公司管理层）在多大程度上了解您的工作方法？	（4）如果工作中的事情与预期不符，我会从高层管理人员那里得知；	（3）我需要证明或解释在实现部门目标方面的表现。
（5）您的同事（或公司管理层）在多大程度上了解您的工作绩效？	（5）我所在的工作团队能否成功在很大程度上取决于我的表现；	对关系的感知问责：
（6）您必须在多大程度上向同事（或公司管理层）证明您工作方法的合理性？	（6）很多人的工作都取决于我的成功或失败；	（1）我所在的组织中，其他人可以观察到我在帮助同事和与同事合作方面的工作表现；
（7）您开展工作的方法在多大程度上对您的同事（或公司管理层）有影响？	（7）为了实现组织宏伟的计划，我的工作投入非常重要；	（2）我所在的组织中，帮助同事和与同事合作直接归因于个人行为；
（8）您必须在多大程度上向同事（或公司管理层）证明自己工作效率的合理性？	（8）同事、下属和老板会仔细审查我对工作的投入程度。	（3）我被要求证明或解释我在帮助同事和与同事合作方面的表现。
（9）在开展工作时，您在多大程度上有意识地感觉到了同事（或公司管理层）的关注？		

为了反映组织内部的问责制度，已有研究在不同情境下对组织的问责制度和环境进行了评估。Wood和Winston开发了针对领导者问责的量表，以评估组织对领导者问责的程度，内容包括责任、开放性和回应三个维度各10个题项，如“领导者在决策时表现出对问责者的责任感”[25]176；Wood和

Marshall在研究绩效评估的准确性时,编制了包含5个题项的量表以衡量组织中绩效评估的问责制度,题项如“评估者将被要求证明其评级的合理性”[26]302;冯明和闫敏在中国情境下开发并验证了组织的绩效管理问责制量表,该量表包括责任确定、责任执行、责任监督和责任激励四个维度共计13个题项[11];黄小忠基于外包情境下团队问责的研究,开发并验证了包括责任、透明和回应三个维度共计14个题项的团队问责量表,反映了承包方团队内部的问责制度,题项如“团队成员会定期向上级汇报工作进展”①。

由此,对问责的测量经历了从主要依赖实验操纵,到开发量表评估个体感知问责和组织问责环境的过程,但两类方法都与个体的主观感知密不可分。由此,未来应该更加注重工作场所的现实情境,开发出合适的量表以测量不同情境和不同层次的问责变量。此外,由于自我报告法存在诸多干扰因素,未来可以探索更多新的代理或测量方法来反映组织内部的问责环境。

三、问责研究视角及其发展

回顾以往相关文献可以发现,问责早期被视为一种控制手段或者程序[27],后期被视作一种个体心理机制[28]。在这个过程中,逐渐出现了问责的三种研究视角,即决策视角、角色视角和感知视角。

(一)基于决策视角的问责研究

决策视角下的问责研究发展较早,主要关注问责对谈判代表的行为及相关决策的影响、问责通过个体认知对个体决策的影响,以及人们应对问责的策略和运用问责减少偏差的策略。

20世纪70年代初,以Klimoski等为代表的学者将问责引入群体间谈判的研究,分析了问责对谈判代表行为决策的影响。研究发现,来自团队内部的问责压力会强化谈判代表的竞争行为,增加谈判时间以及谈判过程中出现僵局的次数[12]。这一效应在谈判代表是由群体成员投票选举而不是随机指定时更突出[29],体现了谈判代表对群体成员认可的寻求。这类研究重点关注在问责的环境下谈判代表的行为和决策表现,并不考虑其决策背后的内在机制。

20世纪80年代初,以Tetlock为代表的学者强调问责能否发挥其控制作用主要依赖个体的认知和信息处理过程,即问责主要通过个体的认知来影响其决策,进一步推动了决策视角下的问责研究。以往研究要么将个体视为直觉经济学家,强调主观期望效用的最大化;要么将个体视为直觉心理学家,强调掌握环境中的因果关系[30]。而这两类隐喻在很大程度上忽视了个体所处的社会环境及有限的信息搜集能力。因此,Tetlock提出了直觉政治家的隐喻,将个体视为始终寻求认同和地位的政治家,将问责视为决策环境的普遍特征,考虑了个体决策时的社会情境。这样,个体在面对问责时会根据不同的问责情境采取相应策略以保全自己的形象和身份,赢得“选民”,也就是问责者的认同和支持[3]。具体而言,这些策略包括:一是在问责者观点已知时,通过与问责者的观点保持一致以提高被接受的可能性;二是在问责者观点未知时,通过深思熟虑和复杂的信息处理过程,为自我辩护提供基础;三是当个体已经做出行为或决策时,致力于为自己的选择辩护。这三类情境及其应对策略构成了问责的社会权变模型的主要观点,该模型为理解个体应对问责的不同策略和行为表现奠定了基础,成为该视角下检验问责如何影响个体决策和行为的理论框架。

以上问责—认知—决策思路的研究基于问责对个体认知的影响来分析个体的行为决策,且大多通过实验研究方法来检验假设。具体而言,已有研究关注问责是否会引起更多或更少的认知偏差,进而影响个体的决策。一方面,面对复杂和未知的问责情境,有研究发现个体往往进行复杂的信息加工和思维过程从而削弱了个体的认知偏差[31],这一过程受问责类型、信息质量和个体认知能

① 黄小忠《外包背景下团队问责的认知行为与神经机制研究》,浙江大学应用心理学系2012年博士学位论文。

力等因素的限制[17]。还有研究发现，对个体的问责能带来更少的群体思维[32]。另一方面，问责的压力也可能使个体的认知倾向呈现两极分化，从而强化认知偏差。这主要表现在：问责使个体更广泛地寻求信息，但不考虑信息的实用性，从而导致稀释效应[33]；行为者为了寻求对他人更清晰和有根据的描述，可能更多地依靠刻板印象进行认知[34]；问责也可能使个体更加害怕失败，不敢改变现状[35]。特别是，有研究还发现不同的问责类型会导致不同的认知偏差，过程问责容易产生盲从，结果问责容易导致对规则的过分偏离。两类群体规范，即以自我为中心的规范和以他人为中心的规范分别弱化了上述两种影响[36]。已有研究还将个体面对问责时的认知和策略运用至具体的决策研究中，包括个体的印象管理[20]、风险决策[37]、伦理决策[38-39]、从众[40]与合作[41]等。这类研究强调出于对他人认可和支持的寻求，个体往往会与问责者的倾向保持一致，即使没有明确信息指明问责者的倾向，个体也可能通过相关信息推断问责者的偏好进而以此为依据做出决策。

综上，以往研究表明问责不仅会影响决策结果，还会影响决策的内在认知机制。已有研究也总结了问责减少认知偏见和提高决策质量的具体条件，包括：一是问责者不要预先表明自己的偏好和立场，否则可能使被问责者通过表达一致的观点以获得问责者的青睐，简化认知和信息处理的过程；二是就任务本身来说，应该有明确的信息范围，否则即使被问责者将注意力放在决策过程上，也可能受到不相关信息的误导，从而影响决策质量；三是不应该让被问责者为已经发生的事情负责，否则只会带来更多的自我辩护，阻碍未来的发展[6]。

（二）基于角色视角的问责研究

20世纪90年代，学者们开始对问责要素和实践过程进行深入分析：Cummings和Anton明确了问责的基本过程[13]；Schlenker等将责任评估视为问责的核心，而责任源于社会角色附带的个人义务[4]；Frink和Klimoski进一步将角色理论融入问责研究，强调问责的过程是一个双方就角色期望和责任进行互动进而影响被问责者行为的过程，促进了角色视角的问责研究[5]。

该视角源于对责任的关注，责任是理解人们如何评估、惩罚和试图控制彼此行为的关键概念，也是问责必不可少的部分，因而分析责任的来源和评估具有重要意义。基于此，Schlenker等提出了包含责任要素的问责金字塔模型，该模型将责任的评估视为问责核心，而评估主要依据规则、事件和身份三要素及其联系，这些联系包括规则—事件（即规则清晰度）、规则—身份（即个人义务）和身份—事件（即个人控制）三类，三要素的重要性和三类联系的强度越大，个体的责任就越大，由此构成了责任的三角模型。基于此，当存在一个或多个问责者对责任进行评估和追究时，就形成了问责金字塔模型[4]（见图1）。因此，问责金字塔模型聚焦问责的要素，不仅有助于问责者进行责任归因和评估，为个体对责任和问责的感知提供了参考，也可能使个体在行为失败时编造借口来削弱相关联系以逃避责任[42]。

角色理论强调组织中的角色系统不仅在结构和功能上与问责系统相似，也为理解问责在何时何地产生以及相关的组织系统提供了重要的新见解[5]。具体而言，角色理论强调建立共同角色期望是对个体行为预测和控制的基础，而角色期望的建立至少涉及双方的互动。在此过程中，作为问责者的角色发送者向作为被问责者的角色接收者发送其角色期望，包括与该角色相关的行为规则、非

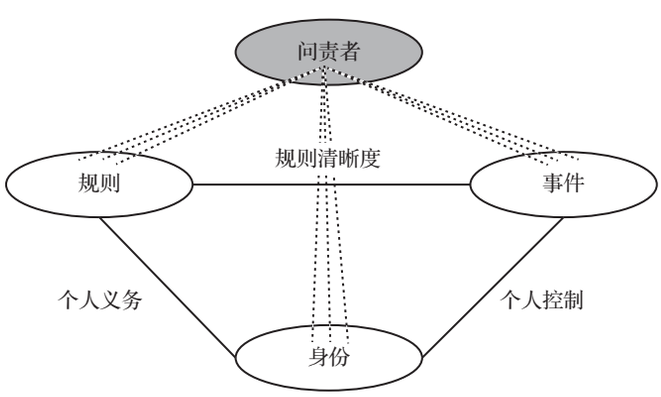


图1　问责金字塔模型

正式规范以及奖惩机制等内容,该过程受到双方的个体特征、初始关系、人际因素、工作流程和组织因素等情境的影响。基于此,被问责者接收到信息之后可能按照角色期望行事,该过程被称为角色扮演;被问责者也可能主动参与互动以制定角色期望,该过程被称为角色塑造[43]。由此,角色理论进一步阐明了问责的核心要素和动态过程,并强调了个体在问责中的主观能动性。

综上,问责金字塔模型和角色理论凸显了角色在问责中的重要性,强化了问责的主观感知和互动的性质,为工作情境下的问责实践及研究开辟了新路径,推动了实验室之外的问责研究。概括这些研究,可以归为两类,即问责与相关角色行为的关系研究和问责对人力资源管理具体实践的影响。

就问责与相关角色行为的关系研究而言,总体上,问责能够明确相关主体的角色及期望,从而在主体互动中影响角色行为。在个体层面上,对过程的问责或者由不可预见情况导致的结果可能使个体通过编造借口为自己辩护[44-45]。即使对于工作场所中出现的相同失败,个体也会认为自己比别人更不需要负责,并通过辩称相关规则不清、个人控制低或者没有个人义务等为自己推卸责任,而工作角色的内化能够削弱这一倾向[46]。另外,对领导者的问责有助于减少其自利行为[47],但也可能降低其合作行为,该过程受领导者个体特征的影响[48]。在组织层面上,现代社会中的组织作为法人参与社会活动时,也要承载来自各方利益相关者的角色期望和责任,因而受到来自组织外部的问责。已有研究强调,通过企业声誉等机制能够提高对组织问责的有效性,进而促进组织的伦理行为[49]。但是,该方向的研究多停留在理论分析阶段,有待进一步实证检验。

就问责对人力资源管理具体实践的影响而言,根据角色理论,组织本身是一个由多种正式角色构成的系统[50],人力资源管理实践的目的之一就是定义角色和向员工传达角色期望,从而影响个体行为以实现组织目标[51]。因此,已有研究从角色视角分析了问责对人力资源管理具体实践,尤其是对绩效评估、招聘甄选和培训开发的影响。

问责对绩效评估的影响研究由来已久。早期主要从个体决策的视角分析问责通过提高个体的思维复杂性和信息加工质量来提升评估质量[52]。随着对问责要素和角色的强调,研究者进一步分析了绩效评估过程中的角色、角色期望和责任评估等因素的影响。其中,有学者区分了从上至下的“绩效考核”和从下至上的“向上反馈”两类评估,指出上级和下属的问责身份可能互换,因而明确主体的角色十分重要[18]。进一步,问责者的角色特征会影响评估结果[8],如当评估者向职位层级较高或者层级高低混合的问责者负责时,评估者会通过记录更多的笔记来提高评估质量,面对面的形式强化了这一作用[19];被问责者的个体特征也会影响绩效评估结果,如责任心和公众自我意识高的评估者在被问责时会产生更高的证明需求和任务焦虑感,进而促使其提高评估质量[53];自我效能感高的评估者往往能做出更高质量的评估[26]。此外,Park通过构建评估者问责的概念和测量,在现实情境而非实验中检验了相关机制,发现关注评估质量的组织文化会提高评估质量[24]。

就问责对招聘甄选的影响而言,以往研究认为问责明确了面试官的角色身份和绩效标准,促使个体更加负责地对面试中的信息进行加工和判断。过程问责通过提高注意力增加了面试的效度,而结果问责由于忽视过程使个体更容易为自己的错误编造借口,从而降低了面试效度[54]。

就问责对培训开发的影响而言,以往研究认为,一方面,问责会影响学徒和导师之间的互动,对导师进行问责不仅会使徒弟认为导师缺乏专业知识,产生师徒疏远行为,也可能降低导师的指导意愿,从而降低导师制的有效性[55];另一方面,基于问责金字塔模型构建培训迁移的促进策略被认为能够强化个体的责任意识,促进培训成果落地,尽管这一假设还未进行实证检验[56]。此外,问责与激励相结合被证实会促进个体的知识分享,这一过程受大五人格特征的影响[57]。

综上,角色视角使问责研究不再局限于对单个事件或者制度本身的分析,而是以问责主体及其之间的角色关系为焦点,关注问责主体互动过程中产生或维持的问责期望,强调问责主体的主观能动性。尽管目前该视角下的研究尚不够丰富,但其为问责研究提供了更多可能性。

（三）基于感知视角的问责研究

随着研究推进，问责的相关研究产生了不一致的结论。为此，识别更多的情境因素和边界条件越发重要，个体对问责的感知差异也逐渐受到广泛关注[58]，从而催生了基于感知视角的问责研究。

问责的感知视角源于现象学观点。现象学观点强调的是认识对象如何为人们感知以及如何被建构为一种事实，并不关注人们的认识是否与认识对象的实际相符[59]。1998年，Frink和Klimoski总结了问责的现象学观点[5]，随后又在2004年《人力资源管理评论》的问责研究专刊回顾文章中再次强调了相关内容[16]，感知视角的问责研究由此逐渐得到发展，并成为当前研究的主流之一。基于该视角，问责在本质上是一种源于客观制度的心理状态，个体对潜在评估的心理期望才是影响其行为的根源[5]。概览该视角下的研究发现，以往文献主要聚焦在感知问责的前因及作用机制和感知问责的结果及作用机制上。就感知问责的前因及作用机制而言，已有研究主要从个体、人际和组织三个层次进行了探讨，但研究数量较少。个体因素方面，以Hall等为代表的学者证实了积极情感和工作胜任力[60]、大五人格特征中的尽责性和宜人性以及个体的成就需要①与感知问责正相关。消极情感、归因风格和核心自我评价则影响了个体如何看待作为潜在压力源的问责引发的结果，即消极情感和对失败的外部归因使个体倾向于将问责视为一种有害的威胁，而更高的核心自我评价使个体倾向于将问责视为一种有益的挑战，进而影响其工作态度[61]。此外，基于社会信息加工理论的研究表明，绿色的工作价值观增强了个体对绿色行为的感知问责，该影响受组织在工作场所展示的环保信息的强化[62]。人际因素方面，Steinbauer等基于社会学习理论讨论了伦理型领导的作用，证实了伦理型领导通过提高个体的感知问责，促进个体的自我领导并促使其做出积极的伦理选择[63]；Dai等基于社会交换理论指出，个体和团队成员之间良好的交换关系会催生成员之间的价值感和义务感，从而提高感知问责，但该过程会被社会惰化削弱[64]。组织因素方面，Mero等基于多层线性模型的分析发现，对任务和关系行为的管理监督分别提高了个体对任务绩效和人际绩效的感知问责，从而分别促进了个体的任务绩效和人际绩效[23]。此外，内隐伦理的制度化作为一种积极的工作氛围，也与感知问责正相关[65]。

就感知问责的结果及作用机制而言，已有研究对感知问责的结果变量进行了广泛的探索，主要包括个体的情绪、态度、行为与绩效等，并且识别了多层次的边界条件和情境因素。

已有研究既关注了感知问责与个体的情绪劳动[60]、抑郁情绪[66]和工作紧张[67]等消极情绪或态度的关系，也关注了感知问责与工作卷入[60]、满意度[68]和组织承诺[66]等积极情绪或态度的关系，作用方向和强度受个体、工作和组织三类因素的调节。具体而言，人与环境的匹配[66]、工作自主性[68]或感知的组织支持[69]越高，感知问责对积极态度的影响越强，并且能够削弱消极态度；个体的消极情感强化了感知问责对工作紧张的影响[22]，组织政治感知也强化了感知问责对工作满意度的负向作用[70]。相关研究还发现，特定情境下的感知问责能够增加个体的亲社会行为，包括工作中的组织公民行为、绿色行为和伦理行为。其中，对组织公民行为的关注最为广泛，早期有研究认为，感知问责使个体将注意力放在工作角色的标准要求上，因而会减少组织公民行为等角色外行为[5]；而Hall等基于社会权变模型的基本假设认为，个体会从事更多的角色外行为以提升自己的形象，并且证实了感知问责与组织公民行为之间的正相关关系[60]；Dai等发现高质量的团队—成员交换关系通过提高个体的感知问责促进了个体的组织公民行为[64]。上述不一致的研究结论表明，二者之间的边界机制还有待进一步探索。此外，内隐伦理的制度化能够通过感知问责影响保险销售人员的伦理销售意图和行为[65]，绿色人力资源管理背景下的感知问责也能够促进工作场所中的环保行为[62]。

① Hall A. T.，“Accountability in Organizations：An Examination of Antecedents and Consequences，”Doctor Dissertation，Florida State University，2005.

此外,已有研究也关注了感知问责与个体绩效的关系。以Hochwarter等为代表的研究者发现,个体的政治技巧水平较高时,感知问责会导致更少的工作紧张,从而提升上级对个体的绩效评级;反之则会导致较低的绩效评估结果[58]。进一步,Hochwarter等基于不确定性管理理论分析了感知问责、组织政治感知和建言行为对工作绩效的交互影响,发现当组织政治感知和建言行为的水平高时,个体的不确定性感知会削弱,因而感知问责对工作绩效有正向影响;当政治感知高,建言行为的水平低时,感知问责对工作绩效有负向影响[67]。此外,感知问责与任务绩效和人际绩效的关系也得到了一定探索[23]。但由于问责与绩效的因果关系存在诸多不确定因素,相关作用机制还有待开发。

由此,感知视角拓展了组织管理中的问责研究领域,个体、人际、工作和组织等因素被更多地纳入研究框架,问责的多层次和跨层次研究逐渐发展,这为理解组织问责的影响机制提供了更为细致的思路。

四、研究结论及展望

综上,本文基于问责的内涵及三个研究视角,对组织管理中的问责研究进行了较为全面的回顾和梳理,从而回答了三个关键问题。

针对第一个问题,即组织管理中问责的研究已经发展到什么阶段,本文通过文献回顾发现:一是问责的概念内涵及其操作化在发展中渐趋完善。问责的内涵经历了从强调外部约束到强调个体内在约束的过程,当前研究同时考虑了二者的作用,并主要关注对问责的感知;问责的测量主要包括实验研究中的多样化操纵和实地研究中的感知量表,发展较为成熟。二是当前问责研究的研究视角主要包括决策视角、角色视角以及感知视角,三者相辅相成,各有侧重,既体现了问责研究的发展历程和基本共识,也为后续研究奠定了坚实基础。三是问责的前因和影响机制研究已经取得了一定进展,前因变量研究主要集中在个体、人际和组织三个层次。具体来说,个体的人格特征、组织交换关系以及组织监督和制度等因素被证实会影响个体的感知问责,而个体因素在其中具有重要的调节作用。结果变量研究涉及认知和决策、情绪和态度、行为以及人力资源管理实践,并且受个体、工作和组织等情境因素的调节。基于上述结论,本文构建了组织管理中的问责研究总结模型,如图2所示。

针对第二个问题,即现有研究存在的不足,结论有:一是尽管研究已经取得一定进展,但部分还只做出了初步尝试。如现有研究中只有少数对有关绩效的问题进行了理论分析和实证检验,问责对个体和组织绩效等结果变量的影响机制还有待进一步探索。二是研究方法上,问责的早期研究以实验为主,尽管当前问卷调查已经成为主要研究方法,但相关量表的开发还有待进一步完善。此外,有少量研究尝试通过实验与问卷调查的结合、案例研究、二手数据等方法进行分析,因此能够增强结论效度的混合研究方法的使用有待拓展。三是已有研究明确了问责是多层次的概念,因而将组织层面的问责制度和个体层面的感知问责结合起来研究十分必要,但当前研究多集中在个体层面上,对组织和群体等其他层面问责的探索还较少,跨层次的分析也有待增加。四是问责的静态分析较多,即已有研究多将问责视为单个离散的事件进行分析,较少考虑问责经历的连续性和动态变化,因而不利于对问责进行纵向追溯以了解问责过程及其发展等。五是聚焦问责主体的单一分析,现有研究大多只考虑了被问责者与问责者“一对一”的情境,只有少数研究考虑了一个被问责者需要对多个问责者负责的“一对多”情境以及由此形成的问责网络,但缺乏实证检验[16]。六是尽管问责存在于所有组织中,但现有的问责研究大多建立在西方管理实践和研究的基础上,缺乏扎根中国文化情境的研究。

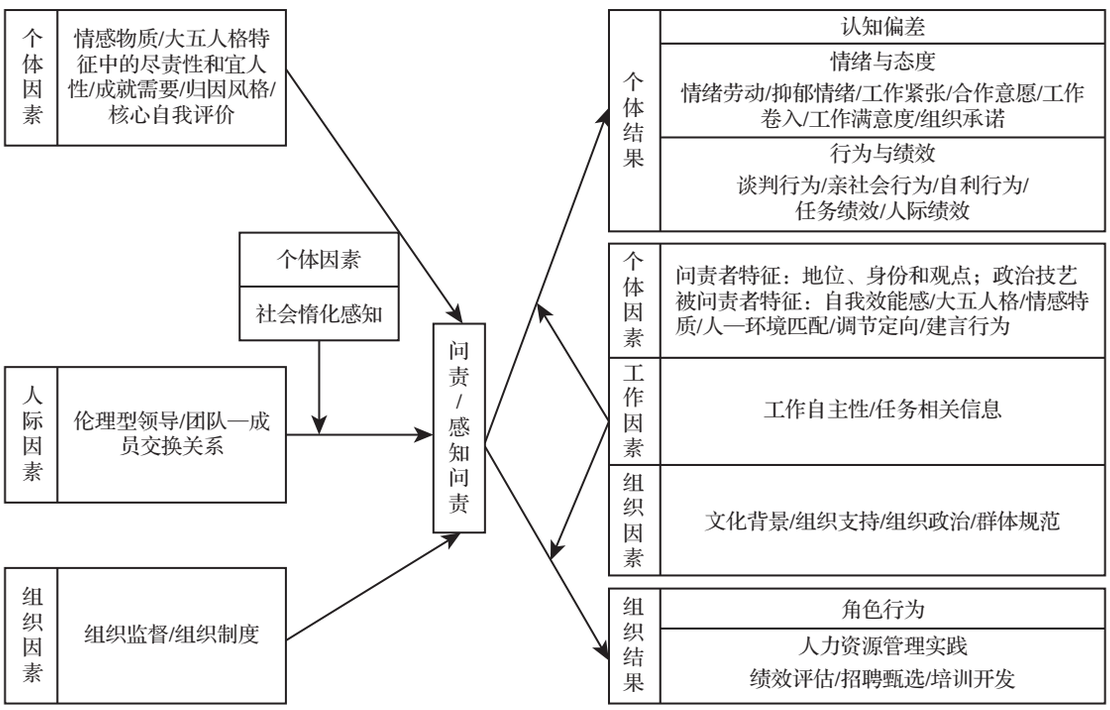


图2　组织管理中的问责研究总结模型

针对第三个问题，基于上述对以往研究的回顾和分析，本文认为未来研究可从以下四方面展开。

第一，考察问责的前因、结果及作用机制。当前对问责的前因研究较少，还有诸多机制有待开发。如未来研究可以从组织因素、工作因素、个体因素和人际因素等方面考察问责的前因变量。现有研究也考察了问责对个体和组织结果的影响，但结论尚未达成一致，未来可以从识别更多的中介和调节变量来解释这种差异。如基于资源理论和自我调节视角，当问责的工作需求超出个体拥有的工作资源时，个体会感到压力并导致消极行为，未来可以进一步分析造成个体资源不足或增加资源的因素，检验这些因素对问责与个体结果变量关系的作用。就问责的结果而言，现有研究也对问责与知识分享、组织学习和人力资源管理实践等的关系进行了初步分析，未来可以基于组织学习的模型和知识管理的相关理论，分析问责在个体和组织学习中的作用，或进一步探究问责对招聘甄选、培训开发、薪酬管理、雇员关系等的影响，提高人力资源管理实践的有效性，并促进对问责机制的理解。

第二，把握问责的动态变化。根据角色视角，问责不是离散的事件，而是一个连续的角色情境。在该情境中，问责者向被问责者发送行为准则与标准，二者就角色期望进行互动，因此历史的问责结果会影响当前的问责经历，这体现了问责的互动性和动态性。但现有研究缺乏对这一动态性的捕捉，未来可以通过角色制定和角色扮演的动态过程来考虑问责的动态变化，进一步分析问责主体之间互动的过程、角色期望的动态变化、问责主体对角色期望的认知和协调模式等。

第三，推动特定情境下的问责研究。鉴于以往研究中问责的影响存在不一致或复杂性的特征，情境因素的作用就变得特别重要。例如，将文化情境纳入上述研究，具体可以探讨中国情境下的问责特征以及对个体情绪、行为和绩效以及组织绩效的影响，或是对比分析不同文化下问责的影响效应；也可以将工作场所中的人际互动纳入上述研究，进一步探讨问责网络的形成和基本要素、个体和组织问责网络的关系、问责网络中的冲突处理等；还可以具体分析特定组织情境下的问责及其影响，具体如并购情境下的个体和领导问责特征及其对个体态度、行为和绩效的影响等。总之，特定情境下的问责研究能够更清晰地揭示问责对相关结果变量的影响机制以及边界条件，进而有助于

研究者和实践者对问责的理解和运用。

第四，追踪数字化时代背景下问责研究的新变化。随着数字化时代的到来，越来越多的组织开始使用大数据、人工智能等新技术以提升组织效能，但也增加了组织面临的不确定性，给组织管理领域的问责研究带来了新的挑战，诸如对算法的问责如何展开、如何应对数字化时代下对组织成员问责的新变化等都是亟待研究的问题。因此，未来不仅要继续发挥问责提高公司治理效力的作用，以减少组织成员，尤其是管理层的不当行为[71]；也应基于组织的数字化转型趋势，对组织的问责制度设计和实践进行深入分析[72]。

［参 考 文 献］

［1］Pratap S. & Saha B.，“Evolving efficacy of managerial capital，contesting managerial practices，and the process of strategic renewal，”*Strategic Management Journal*，Vol. 39，No. 3（2018），pp. 759-793.

［2］Lowry P. B.，Posey C. & Roberts T. L. et al.，“Is your banker leaking your personal information? the roles of ethics and individual-level cultural characteristics in predicting organizational computer abuse，”*Journal of Business Ethics*，Vol. 121，No. 3（2014），pp. 385-401.

［3］Tetlock P. E.，“The impact of accountability on judgment and choice：toward a social contingency model，”*Advances in Experimental Social Psychology*，Vol. 25（1992），pp. 331-376.

［4］Schlenker B. R.，Britt T. W. & Pennington J. et al.，“The triangle model of responsibility，”*Psychological Review*，Vol. 101，No. 4（1994），pp. 632-652.

［5］Frink D. D. & Klimoski R. J.，“Toward a theory of accountability in organizations and human resources management，”in Ferris G. R.（ed.），*Research in Personnel and Human Resources Management*，Greenwich：JAI Press，1998，pp. 1-50.

［6］Lerner J. S. & Tetlock P. E.，“Accounting for the effects of accountability，”*Psychological Bulletin*，Vol. 125，No. 2（1999），pp. 255-275.

［7］Hall A. T.，Frink D. D. & Buckley M. R.，“An accountability account：a review and synthesis of the theoretical and empirical research on felt accountability，”*Journal of Organizational Behavior*，Vol. 38，No. 2（2017），pp. 204-224.

［8］Harari M. B. & Rudolph C. W.，“The effect of rater accountability on performance ratings：a meta-analytic review，”*Human Resource Management Review*，Vol. 27，No. 1（2017），pp. 121-133.

［9］李劲松：《国外组织责任行为研究模式评介》，《外国经济与管理》2007年第7期，第30-34页。

［10］黄小忠、王重鸣：《问责研究的主要理论与述评》，《心理研究》2010年第5期，第52-58页。

［11］冯明、闫敏：《企业组织绩效管理问责制与绩效管理有效性：多层次线性模型的分析》，《管理工程学报》2017年第4期，第26-33页。

［12］Klimoski R. J.，“The effects of intragroup forces on intergroup conflict resolution，”*Organizational Behavior & Human Performance*，Vol. 8，No. 3（1972），pp. 363-383.

［13］Cummings L. L. & Anton R. J.，“The logical and appreciative dimensions of accountability，”in Srivastava S.，Cooperrider D. & Associates（eds.），*Appreciative Management and Leadership*，San Francisco：Jossey-Bass，1990，pp. 257-286.

［14］Ferris G. R.，Dulebohn J. H. & Frink D. D. et al.，“Job and organizational characteristics，accountability，and employee influence，”*Journal of Managerial Issues*，Vol. XXI，No. 4（2009），pp. 518-533.

［15］Schlenker B. R. & Weigold M. F.，“Self-identification and accountability，”in Giacalone R. A. & Rosenfeld P.（eds.），*Impression Management in the Organization*，Hillsdale：Lawrence Erlbaum，1989，pp. 21-43.

［16］Frink D. D. & Klimoski R. J.，“Advancing accountability theory and practice：introduction to the *Human Resource Management Review* special edition，”*Human Resource Management Review*，Vol. 14，No. 1（2004），pp. 1-17.

[17] Siegel-Jacobs K. & Yates J. F.，“Effects of procedural and outcome accountability on judgment quality，”*Organizational Behavior and Human Decision Processes*，Vol. 65，No. 1（1996），pp. 1-17.

[18] Antonioni D.，“The effects of feedback accountability on upward appraisal ratings，”*Personnel Psychology*，Vol. 47，No. 2（1994），pp. 349-356.

[19] Mero N. P.，Guidice R. M. & Brownlee A. L.，“Accountability in a performance appraisal context：the effect of audience and form of accounting on rater response and behavior，”*Journal of Management*，Vol. 33，No. 2（2007），pp. 223-252.

[20] Frink D. & Ferris G. R.，“Accountability，impression management，and goal setting in the performance evaluation process，”*Human Relations*，Vol. 51，No. 10（1998），pp. 1259-1283.

[21] Thoms P.，Dose J. J. & Scott K. S.，“Relationships between accountability，job satisfaction，and trust，”*Human Resource Development Quarterly*，Vol. 13，No. 3（2002），pp. 307-323.

[22] Hochwarter W. A.，Perrewe P. L. & Hall A. T. et al.，“Negative affectivity as a moderator of the form and magnitude of the relationship between felt accountability and job tension，”*Journal of Organizational Behavior*，Vol. 26，No. 5（2005），pp. 517-534.

[23] Mero N. P.，Guidice R. M. & Werner S.，“A field study of the antecedents and performance consequences of perceived accountability，”*Journal of Management*，Vol. 40，No. 6（2014），pp. 1627-1652.

[24] Park S.，“Measuring accountability in the performance appraisal context：rater status and organization culture as determinants of rater accountability，”*Current Psychology*，Vol. 37，No. 1（2018），pp. 162-171.

[25] Wood J. A. A. & Winston B. E.，“Development of three scales to measure leader accountability，”*Leadership & Organization Development Journal*，Vol. 28，No. 2（2007），pp. 167-185.

[26] Wood R. E. & Marshall V.，“Accuracy and effectiveness in appraisal outcomes：the influence of self-efficacy，personal factors and organisational variables，”*Human Resource Management Journal*，Vol. 18，No. 3（2008），pp. 295-313.

[27] Lawler E. E. & Rhode J. G.，*Information and Control in Organizations*，Santa Monica：Goodyear Publishing Company，1976.

[28] Knouse S.，“Toward a psychological theory of accountability，”*Interfaces（Providence）*，Vol. 9，No. 3（1979），pp. 58-63.

[29] Haccoun R. R. & Klimoski R. J.，“Negotiator status and accountability source：a study of negotiator behavior，”*Organizational Behavior and Human Performance*，Vol. 14，No. 3（1975），pp. 342-359.

[30] Kelley H. H.，“Attribution theory in social psychology，”in Levine D.（ed.），*Nebraska Symposium on Motivation*，Lincoln：University of Nebraska Press，1967，pp. 192-240.

[31] Lerner J. S.，Goldberg J. H. & Tetlock P. E.，“Sober second thought：the effects of accountability，anger，and authoritarianism on attributions of responsibility，”*Personality and Social Psychology Bulletin*，Vol. 24，No. 6（1998），pp. 563-574.

[32] Kroon M. B. R.，Hart P. & van Kreveld D.，“Managing group decision making processes：individual versus collective accountability，”*International Journal of Conflict Management*，Vol. 2，No. 2（1991），pp. 91-115.

[33] Tetlock P. E. & Boettger R.，“Accountability：a social magnifier of the dilution effect，”*Journal of Social Psychology*，Vol. 57，No. 3（1989），pp. 388-398.

[34] Gordon R. A.，Rozelle R. M. & Baxter J. C.，“The effect of applicant age，job level，and accountability on perceptions of female job applicants，”*Journal of Psychology*，Vol. 123，No. 1（1989），pp. 59-68.

[35] Tetlock P. E. & Boettger R.，“Accountability amplifies the status quo effect when change creates victims，”*Journal of Behavioral Decision Making*，Vol. 7，No. 1（1994），pp. 1-23.

[36] Patil S. V.，Tetlock P. E. & Mellers B. A.，“Accountability systems and group norms：balancing the risks of mindless conformity and reckless deviation，”*Journal of Behavioral Decision Making*，Vol. 30，No. 2（2017），pp. 282-303.

[37] Weigold M. F. & Schlenker B. R.，“Accountability and risk taking，” *Personality and Social Psychology Bulletin*，Vol. 17，No. 1（1991），pp. 25-29.

[38] Brief A. P.，Dukerich J. M. & Doran L. I.，“Resolving ethical dilemmas in management：experimental investigations of values，accountability，and choice，” *Journal of Applied Social Psychology*，Vol. 21，No. 5（1991），pp. 380-396.

[39] 王晓辰、吴颖斐、应莺等：《问责能否抑制个体非伦理行为？——调节定向和自我损耗的作用机制》，《心理科学》2019年第3期，第674-680页。

[40] Quinn A. & Schlenker B. R.，“Can accountability produce independence? goals as determinants of the impact of accountability on conformity，” *Personality and Social Psychology Bulletin*，Vol. 28，No. 4（2002），pp. 472-483.

[41] de Cremer D. & Barker M.，“Accountability and cooperation in social dilemmas：the influence of others' reputational concerns，” *Current Psychology*，Vol. 22，No. 2（2003），pp. 155-163.

[42] Schlenker B. R.，Pontari B. A. & Christopher A. N.，“Excuses and character：personal and social implications of excuses，” *Personality and Social Psychology Review*，Vol. 5，No. 1（2001），pp. 15-32.

[43] Katz D. & Kahn R. L.，*The Social Psychology of Organizations*（2nd ed.），New York：Wiley，1978.

[44] Markman K. D. & Tetlock P. E.，“Accountability and close-call counterfactuals：the loser who nearly won and the winner who nearly lost，” *Personality and Social Psychology Bulletin*，Vol. 26，No. 10（2016），pp. 1213-1224.

[45] Markman K. D. & Tetlock P. E.，“‘I couldn't have known'：accountability，foreseeability and counterfactual denials of responsibility，” *The British Journal of Social Psychology*，Vol. 39，No. 3（2000），pp. 313-325.

[46] Scholten L.，van Knippenberg D. & Nijstad B. A. et al.，“Motivated information processing and group decision-making：effects of process accountability on information processing and decision quality，” *Journal of Experimental Social Psychology*，Vol. 43，No. 4（2007），pp. 539-552.

[47] Rus D.，van Knippenberg D. & Wisse B.，“Leader power and self-serving behavior：the moderating role of accountability，” *The Leadership Quarterly*，Vol. 23，No. 1（2012），pp. 13-26.

[48] Pinter B.，Insko C. A. & Wildschut T. et al.，“Reduction of interindividual-intergroup discontinuity：the role of leader accountability and proneness to guilt，” *Journal of Personality and Social Psychology*，Vol. 93，No. 2（2007），pp. 250-265.

[49] Carroll C. E. & Olegario R.，“Pathways to corporate accountability：corporate reputation and its alternatives，” *Journal of Business Ethics*，Vol. 163，No. 2（2020），pp. 173-181.

[50] Ashforth B.，*Role Transitions in Organizational Life：An Identity-Based Perspective*，New York：Routledge，2000.

[51] Bowen D. E. & Ostroff C.，“Understanding HRM-firm performance linkages：the role of the ‘strength' of the HRM system，” *Academy of Management Review*，Vol. 29，No. 2（2004），pp. 203-221.

[52] Mero N. P. & Motowidlo S. J.，“Effects of rater accountability on the accuracy and the favorability of performance ratings，” *Journal of Applied Psychology*，Vol. 80，No. 4（1995），pp. 517-524.

[53] Mero N. P.，Guidice R. M. & Alexandra A. L.，“The interacting effects of accountability and individual differences on rater response to a performance-rating task，” *Journal of Applied Social Psychology*，Vol. 36，No. 4（2006），pp. 795-819.

[54] Brtek M. D. & Motowidlo S. J.，“Effects of procedure and outcome accountability on interview validity，” *Journal of Applied Psychology*，Vol. 87，No. 1（2002），pp. 185-191.

[55] Eby L. T.，Lockwood A. L. & Butts M.，“Perceived support for mentoring：a multiple perspectives approach，” *Journal of Vocational Behavior*，Vol. 68，No. 2（2006），pp. 267-291.

[56] Grossman R. & Burke-Smalley L. A.，“Context-dependent accountability strategies to improve the transfer of training：a proposed theoretical model and research propositions，” *Human Resource Management Review*，Vol. 28，No. 2（2018），pp. 234-247.

[57] Wang S.，Noe R. A. & Wang Z.，“Motivating knowledge sharing in knowledge management systems，” *Journal of Management*，Vol. 40，No. 4（2011），pp. 978-1009.

[58] Hochwarter W. A., Ferris G. R. & Gavin M. B. et al., "Political skill as neutralizer of felt accountability—Job tension effects on job performance ratings: a longitudinal investigation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 102, No. 2 (2007), pp. 226-239.

[59] 彭杰：《现象学视角下的学习：一种新的面向和可能》,《华东师范大学学报(教育科学版)》2020年第2期,第103-113页。

[60] Hall A. T., Frink D. D. & Ferris G. R. et al., "Accountability in human resources management," in Schriesheim C. A. & Neider L. (eds.), *New Directions in Human Resource Management*, Greenwich: Information Age Publishing, 2003, pp. 29-63.

[61] Brees J. R., Sikora D. M. & Ferris G. R., "Workplace accountabilities: worthy challenge or potential threat?" *Career Development International*, Vol. 25, No. 5 (2020), pp. 517-537.

[62] Wu P., Wu T. & Yuan K., "'Green' information promotes employees' voluntary green behavior via work values and perceived accountability," *Sustainability*, Vol. 11, No. 22 (2019), pp. 1-16.

[63] Steinbauer R., Renn R. W. & Taylor R. R. et al., "Ethical leadership and followers' moral judgment: the role of followers' perceived accountability and self-leadership," *Journal of Business Ethics*, Vol. 120, No. 3 (2014), pp. 381-392.

[64] Dai Y., Hou Y. & Wang C. et al., "TMX, social loafing, perceived accountability and OCB," *The Service Industries Journal*, Vol. 40, No. 5-6 (2020), pp. 394-414.

[65] Tseng L. M., "How implicit ethics institutionalization affects ethical selling intention: the case of Taiwan's life insurance salespeople," *Journal of Business Ethics*, Vol. 158, No. 3 (2019), pp. 727-742.

[66] Lanivich S. E., Brees J. R. & Hochwarter W. A. et al., "P-E fit as moderator of the accountability-employee reactions relationships: convergent results across two samples," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 77, No. 3 (2010), pp. 425-436.

[67] Hochwarter W. A., Parker E. B. & Ferris G. R., "Examining the interactive effects of accountability, politics, and voice," *Career Development International*, Vol. 19, No. 4 (2014), pp. 358-380.

[68] Hall A. T., Royle M. T. & Brymer R. A. et al., "Relationships between felt accountability as a stressor and strain reactions: the neutralizing role of autonomy across two studies," *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 11, No. 1 (2006), pp. 87-99.

[69] Wikhamn W. & Hall T. A., "Accountability and satisfaction: organizational support as a moderator," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 29, No. 5 (2014), pp. 458-471.

[70] Breaux D. M., Munyon T. P. & Hochwarter W. A. et al., "Politics as a moderator of the accountability—Job satisfaction relationship: evidence across three studies," *Journal of Management*, Vol. 35, No. 2 (2009), pp. 307-326.

[71] Huse M., "Accountability and creating accountability: a framework for exploring behavioural perspectives of corporate governance," *British Journal of Management*, Vol. 16, No. 1 (2005), pp. 65-79.

[72] Buhmann A., Passmann J. & Fieseler C., "Managing algorithmic accountability: balancing reputational concerns, engagement strategies, and the potential of rational discourse," *Journal of Business Ethics*, Vol. 163, No. 2 (2020), pp. 265-280.

Accountability Research in Organization Management: A Literature Review and Prospects

Yan Shimei　Wang Qi

(*School of Management, Zhejiang University, Hangzhou 310058, China*)

Abstract: Accountability emphasizes that actors should be answerable to audiences for their decisions and behaviors, and also implies the related rewards or sanctions. Although studies since the 1970s have

advanced our understanding of accountability in organization management, there is still a lack of comprehensive review of the theoretical and empirical work done on it.

Concerning the connotation of accountability, the essentials of its definition have changed over the decades, ranging from external constraint to internal constraint and perceptual constraint. Nascent research views accountability as a kind of external constraint and formal organizational system, which can affect individual cognition and decision-making. Subsequently, studies emphasize the internal requirement derived from individuals themselves and put forward the concept of self-accountability. Inconsistent research findings have gradually put individual subjective perceptions of the accountability into focus, which gives rise to the concept of felt accountability. Corresponding to the above changes, early studies mainly rely on experimental manipulation of observation or evaluation from others to reflect the institutional environment of accountability. At present, relevant measures based on individual perceptions are gradually developed, which further promote studies outside the laboratory.

Research on accountability is largely based on the following three perspectives. The first is the decision-making perspective, which originated in the 1970s and is mainly based on the social contingency model of accountability. This perspective posits that accountability is a fundamental feature of all decision-making environments, while individuals are “politicians” who always seek status and approval from audiences. Therefore, accountability can influence actors’ information processing and integrative complexity, and eventually their coping strategies with accountability. The second is the role perspective, which originated in the 1990s and is based on the accountability pyramid model and role theory. This perspective regards accountability as a process in which actors and audiences interact on role expectations and responsibilities. Existing studies mainly analyze the impacts of accountability on role behaviors and human resource management practices. The third is the perception perspective, which appeared in the late 1990s. This perspective is based on the phenomenological view, stressing that the key to controlling individual behaviors lies in their subjective perceptions of the accountability rather than the accountability itself. Accordingly, this perspective promotes several multi-level and cross-level studies, becoming one of the mainstreams of current accountability studies.

Further research can make progress in the following directions: to explore different influence mechanisms of accountability, to promote more dynamic, multi-level and cross-level analyses, to conduct accountability studies in specific contexts, as well as to discuss new challenges of organizational accountability in the digital era and the coping strategies. Thus, it can be more possible to let accountability play a fundamental supporting role in organization management practices.

Key words: organization management; accountability; social contingency model; pyramid model; decision-making perspective; role perspective; perception perspective