

中文社会科学引文索引 (CSSCI) 来源集刊

管理评论

LUOJIA MANAGEMENT REVIEW

2016年卷 第2辑 (总第19辑)

武汉大学经济与管理学院主办

■ 赵君 鄢苗

授权式领导如何影响下属利他行为? 认知评价还是诱因—贡献交换

■ 李祖兰 黎雄 王新刚 童泽林

时间价值转换对慈善参与意愿的影响研究

■ 邢静怡 瞿友凯 吴继兰 王帅杰 徐小林

股票价格同步性与股价信息含量关系研究

——来自中国沪市A股上市公司增发折价率的经验证据

■ 林晚发

机构投资者与债务资本成本: 基于信息不对称视角

非
外
借



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

中文社会科学引文索引 (CSSCI) 来源集刊

珞珈管理评论

LUOJIA MANAGEMENT REVIEW

2016年卷 第2辑 (总第19辑)

武汉大学经济与管理学院主办



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

珞珈管理评论. 2016 年卷. 第 2 辑: 总第 19 辑/武汉大学经济与管理学院主办. —武汉: 武汉大学出版社, 2017. 4

ISBN 978-7-307-16150-4

I. 珞… II. 武… III. 企业管理—文集 IV. F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 054850 号

责任编辑: 陈 红 责任校对: 汪欣怡 版式设计: 马 佳

出版发行: 武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: cbs22@whu.edu.cn 网址: www.wdp.com.cn)

印刷: 武汉中科兴业印务有限公司

开本: 787 × 1092 1/16 印张: 12.5 字数: 295 千字

版次: 2017 年 4 月第 1 版 2017 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-16150-4 定价: 28.00 元

版权所有, 不得翻印; 凡购买我社的图书, 如有质量问题, 请与当地图书销售部门联系调换。

目 录

授权式领导如何影响下属利他行为？认知评价还是诱因-贡献	
交换	赵 君 鄢 苗 (1)
集体腐败形成过程及干预：社会互动	
视角	文 鹏 (13)
女性高管在企业研发投资决策中的角色	
——基于中国 A 股上市公司的实证研究	穆 达 (22)
核心员工与企业的绩效和竞争优势	
——基于高新技术企业的实证分析	马晓平 (36)
股票价格同步性与股价信息含量关系研究	
——来自中国沪市 A 股上市公司增发折价率的经验证据	
.....	邢静怡 瞿友凯 吴继兰 王帅杰 徐小林 (47)
机构投资者与债务资本成本：基于信息不对称	
视角	林晚发 (65)
社会规范信息对顾客行为的影响机制	
研究	张广玲 黄 娜 (83)
时间价值转换对慈善参与意愿的影响	
研究	李祖兰 黎 雄 王新刚 童泽林 (94)
谁在说葡萄酸？相对剥夺和权力距离对高端品牌污名化的	
影响研究	王长征 杨 文 (105)
供应链治理机制对供应链能力的作用关系：供应链柔性的	
调节作用	冯 华 梁亮亮 (124)
碳交易市场微观结构及信息传递机制	
研究	王学军 尹改丽 (143)
“互联网+”、技术革命与技术-经济范式	
转换	蔡跃洲 李 平 付一夫 (155)
中美工业行业生态效率的实证分析与比较	
——基于中美 2005—2014 年工业行业数据	吕明元 孙献贞 安媛媛 (167)
中部六省 R&D 活动投入产出效率	
研究	赖一飞 沈丽平 雷 慧 覃冰洁 (184)

CONTENTS

How Empowering Leadership Motivates Subordinates' Altruism? Cognitive Evaluation or Inducement-Contribution Exchange	Zhao Jun Yan Miao(1)
The Formation of Collective Corrupt and Its Intervention Tactics: Social Interaction Perspective	Wen Peng(13)
The Role of Female Executives in Corporate R&D Investment Decisions —An Empirical Study Based on Chinese A-share Listing Companies	Mu Da(22)
Core Employees and Firm Performance and Competitive Edge —Empirical Analysis Based on Hi-tech Firms	Ma Xiaoping(36)
An Empirical Research on the Relationship between Stock Return Synchronicity and Price Informativeness: Evidence from SEO by Listed Firms in China	Xing Jingyi Qu Youkai Wu Jilan Wang Shuaijie Xu Xiaolin(47)
Institutional Ownership and Capital Cost of Debt : An Information Asymmetry Perspective	Lin Wanfa(65)
Mechanism Research about the Effect of Social Norms on Customer Behavior	Zhang Guangling Huang Na(83)
Effects of Time Value Transformation on Willingness to Participate in Charity	Li Zulan Li Xiong Wang Xingang Tong Zelin(94)
Who Says Grape is Sour? The Effect of Relative Deprivation and Power Distance on Stigma of High-end Brand	Wang Changzheng Yang Wen(105)
The Effect of Supply Chain Governance Mechanisms on Supply Chain Capability: The Moderating Effect of Supply Chain Flexibility	Feng Hua Liang Liangling(124)
Research on the Microstructure and Information Transmission Mechanism of Carbon Trading Market	Wang Xuejun Yin Gaili(143)

授权式领导如何影响下属利他行为？ 认知评价还是诱因-贡献交换^{*}

• 赵 君¹ 鄢 苗²

(1, 2 中南财经政法大学公共管理学院 武汉 430073)

【摘 要】基于武汉、襄阳和广州三家企业的 333 套样本，本文探讨了授权式领导对下属利他行为的影响。研究发现：授权式领导对下属利他行为具有显著正向影响；根据认知评价理论，心理授权在授权式领导与下属利他行为之间具有中介作用；根据诱因-贡献理论，内部人身份认知在授权式领导与下属利他行为之间具有中介作用，且诱因贡献理论比认知评价理论对中介作用具有更强的解释效力。最后，本文讨论了研究的理论贡献和实践启示。

【关键词】授权式领导 利他行为 心理授权 内部人身份认知

中国分类号：F272.90 文献标识码：A

1. 引言

随着经济全球化和信息化时代的到来，组织所面临的商业环境日益复杂，领导需要时刻应对来自组织内外的各种挑战。越来越多的组织逐渐意识到，在这样一种动态的竞争环境下，仅凭自身力量恐怕难以应对高度复杂的挑战（Gao 等，2011）。为了更好地适应竞争环境，组织尝试通过授权来建立更加有效的工作氛围，授权式领导逐渐成为一种流行的管理方式（Chen & Aryee, 2007）。目前超过 70% 的组织已经采用了某种形式的授权计划（Spreitzer & Doneson, 2005），这不仅可以帮助员工消除工作障碍、恢复能力自信，领导透过权力分享也可以有效地改善组织绩效（Zhang & Bartol, 2010; Conger & Kanungo, 1988）。

利他行为是一种个体自发的帮助行为，它表现在分担同事的工作任务、帮助解决工作问题等（Niehoff & Moorman, 1993; Farh 等，1997）。作为组织公民行为的重要组成部分，利他行为不仅能增强员工之间的合作，营造和谐的组织氛围，而且还能有效地提高组织绩效，帮助组织在市场竞争中获得优势地位。因此，利他行为受到越来越多的关注，并从最

^{*} 基金项目：国家自然科学基金青年基金项目“领导职业生涯高原对职场偏差行为的影响机制研究”（71402190），中央高校基本科研业务费青年教师创新项目“绩效考核政治的结构特征、决定机制及多层次效应机制研究”（2015019）

通讯作者：赵君，Email: zhjun_521@126.com。

初的个体自发行为转变为组织倡导行为 (Fassina 等, 2008)。以往研究表明, 领导的管理风格是触发利他行为的重要因素 (Chen 等, 1998; Hui 等, 2000), 那么授权式领导是否对下属利他行为也具有影响呢? 为了揭示授权式领导对下属利他行为的影响机制, 本文主要考虑两方面问题; 一是授权式领导如何影响下属利他行为, 我们将基于认知评价理论和诱因-贡献交换理论探讨心理授权和内部人身份认知的中介作用; 二是心理授权和内部人身份认知的中介作用是否存在差异, 即认知评价理论和诱因-贡献交换理论哪个的解释力度更强。

2. 理论基础与假设提出

2.1 授权式领导与下属利他行为

授权式领导是领导与下属分享权力, 并提高下属内在工作动机的一种领导风格 (Srivastava 等, 2006; Chen 等, 2011), 它包括向下属描述工作意义、促进下属参与决策、对下属表达信心和提供自主权等四个维度 (Ahearen 等, 2005)。授权式领导的本质是对下属赋予一定权力, 确保他们在工作决策和执行计划时避免过度的监督和干扰 (Bass, 1985)。高授权式领导鼓励下属参与决策和自我管理, 相信下属具有处理挑战性任务的能力 (Kirkman & Rosen, 1999); 低授权式领导则倾向更多微观的管理和监督, 从而减少下属产生自主行为的机会 (Spreitzer 等, 1999)。Cox 和 Sims (1996) 认为, 授权式领导可以促进下属的自主行为、机会思维、团队合作、自我发展和自我奖励。Martin 和 Liao (2013) 也发现, 授权式领导相对于命令式领导来说, 更容易提高下属的工作积极性, 产生对组织有利的结果。

以往研究已经证实了授权式领导在组织中的积极效用, 那么这种领导风格能否激发下属实施利他行为呢? Gagne 和 Deci (2005) 认为, 人们对自主权和能力的追求是形成内在动机的重要因素, 这种内在动机会鼓励更多复杂的、积极的、具有创造力的行为, 而上级的领导风格是激发内在动机的一个重要情境 (Martin & Liao, 2013)。授权式领导给予下属更多的工作自主权和展示才能的机会, 同时也向下属传递了一个被组织委以重任的信号。这种领导风格不仅能满足下属的自我发展需求, 而且还能强化下属的内在工作动机, 激励下属主动实施利他行为。鉴于此, 本研究提出以下假设:

H1: 授权式领导对下属利他行为具有正向影响。

2.2 心理授权的中介作用

心理授权是通过正式的组织实践或非正式的信息提供以消除员工的无权力感, 从而提高自我效能的一个过程 (Conger & Kanungo, 1988), 它包括工作意义、自我效能、自主性和工作影响等四个方面 (Spreitzer, 1995; 魏峰等, 2009)。其中, 工作意义是指个体根据自己的价值体系和标准, 对工作价值的认知评价; 自我效能是指个体对自身能力的认知评价; 自主性是指个体对工作活动的控制能力; 工作影响是指个体在组织战略、行政、管理和运营等方面的影响力。心理授权可以使员工对工作价值和工作自主权的理解更加透彻,

从而激发工作热情,使员工更加主动大胆、勇于担责,并产生更多的团队合作行为(Block, 1987; Gong 等, 2009)。为了追求工作业绩以及维护组织利益,高心理授权的员工也会在工作中展现出更多的主动性行为(Hartog & Belschak, 2012)。

授权式领导表达了组织对下属工作能力的信心,鼓励他们自己决定如何完成任务(Zhang & Bartol, 2010; Chen 等, 2011)。这不仅可以为下属提供自我管理的机会,而且也增强了他们对工作控制权和影响力的感知(Manz & Sims, 1987; Pearce 等, 2003)。根据认知评价理论,个体的持续工作动机来自于内在激励,如工作本身所带来的满足感和胜任感(Deci & Ryan, 1975)。心理授权是下属对领导授权的心理认知,作为一种内在激励形式,它可以强化下属的内在工作动机,释放工作主动性,鼓励下属对工作做出积极回应,从而实施对组织及组织成员有利的行为。鉴于此,本研究提出以下假设:

H2: 心理授权在授权式领导与下顺利他行为之间具有中介作用。

2.3 内部人身份认知的中介作用

内部人身份认知衡量了员工在组织中的归属感,描述了员工对自己与组织或组织成员之间关系的感知程度(Stamper & Masterson, 2002)。内部人身份认知与Graham (1991)提出的“公民”概念是类似的,当员工感知自己拥有内部人身份时,对组织的认同感和归属感就会增强,更倾向承担作为公民的责任,并按照符合公民身份的方式来行事(Rhoades 等, 2001; Knapp 等, 2014; Wang & Kim, 2013; Fankhraddin, 2014)。所以,内部人身份认知可以增强员工与组织之间的情感依赖,提高员工对组织的责任感和忠诚度,促使他们在工作中主动维护组织利益。

诱因-贡献交换理论认为,组织可以通过提供各种诱因以换取员工的贡献,其中“诱因”是组织为满足员工需求所提供的激励,而“贡献”是员工实施的有助于达成组织目标的行为(March & Simon, 1958)。当员工实现了诱因和贡献之间的平衡就会心满意足,继而为实现组织目标做出努力。授权式领导会在工作中给予下属更多的资源和支持,而不是命令和监管,这让下属拥有更多的表现机会和成长空间,使下属在心理上感知到来自组织的信任和重视。与此同时,授权式领导也会把这种决策权和自主权的下放作为诱因来满足下属的内在需求,从而激发下属产生强烈的内部人身份认知(Stamper & Masterson, 2002)。此时下属为了实现与诱因的平衡,就会采取更多的有助于实现组织目标的行为作为贡献。鉴于此,本研究提出以下假设:

H3: 内部人身份认知在授权式领导与下顺利他行为之间具有中介作用。

2.4 心理授权与内部人身份认知的中介作用比较

利他行为虽然受到组织支持,但一般不会纳入正式的薪酬和晋升体系(Fassina 等, 2008; 张永军等, 2010),其行为动机更多的来自内生激励。心理授权体现了个体对工作的满意感和胜任感(Pearce 等, 2003),这种感知由领导的权力分享所激发,然后形成积极的工作行为。而内部人身份认知不仅体现了个体对自我身份的认同,而且还融合了个体对组织的心理归属。相比心理授权,这种心理归属所产生的情感依赖更能激发个体自发的实施帮助行为。特别是在中国的文化情境下,关系远近在一定程度上决定了行为的动机和

决策 (Xin & Pearce, 1996; Chen 等, 2013), 越是“自己人”, 情感联系和心理归属就越强, 互助行为也更频繁。鉴于此, 本研究提出以下假设:

H4: 内部人身份认知比心理授权具有更强的中介作用。

3. 研究设计

3.1 数据采集

本次调研选取了武汉、襄阳和广州的三家企业, 时间从 2013 年 12 月至 2014 年 2 月。数据采集工作共分三个阶段, 第一阶段采集人口统计学变量和授权式领导, 第二阶段采集心理授权和内部人身份认知, 第三阶段采集下属利他行为, 其中间隔时间为一个月。此次数据采集共发放调查问卷 500 套, 回收 453 套, 回收率为 90.6%。问卷回收后, 剔除无效问卷和数据缺失问卷 107 套, 最后共回收有效问卷 333 套, 有效回收率为 73.5%。本次问卷调查的人口统计学特征如下: 在性别上, 男性 177 人 (占 53.2%), 女性 156 人 (占 46.8%); 在年龄上, 25 岁以下 70 人 (占 21%), 25~30 岁 111 人 (占 33.3%), 30~35 岁 54 人 (占 16.2%), 35~45 岁 68 人 (占 19.7%), 45 岁以上 30 人 (占 9.1%); 在教育程度上, 高中及以下 45 人 (占 13.5%), 大专 105 人 (占 31.5%), 本科 159 人 (占 47.7%), 硕士及以上 24 人 (占 7.3%); 在工作年限上, 1 年以下 15 人 (占 4.5%), 1~3 年 89 人 (占 26.7%), 3~5 年 65 人 (占 19.5%), 5~10 年 64 人 (占 19.2%), 10 年以上 100 人 (占 30.1%)。

3.2 研究工具

在量表的选择设计过程中, 本研究尽可能考虑成熟量表。对于国外量表, 我们遵从翻译-回译程序, 通过英汉互译、讨论诊断、专家访谈等步骤尽可能保证量表设计的合理性和有效性, 进而形成最终研究量表。所有量表均由企业员工自我汇报, 采用 Likert 五分度进行测量。

授权式领导采用 Ahearen 等 (2005) 开发的量表, 共 12 个题项, 包括强化工作意义、促进决策参与、对员工表达信心和提供自主权四个维度, 举例题项如“领导帮助我把自己的目标与公司的目标联系在一起”、“领导相信我能够胜任工作任务”。经检验, 该量表的整体 Cronbach α 为 0.84, 模型的拟合指标为 $\chi^2/df = 2.43$ 、TLI = 0.92、CFI = 0.95、GFI = 0.95、RMSEA = 0.07。

心理授权采用 Spreitzer (1995) 编制的量表, 共 12 个题项, 包括工作意义、自我效能、自主性和工作影响四个维度, 举例题项如“我所做的工作对我来讲非常重要”、“在工作方式上, 我有很大的独立性和自主权”。经检验, 该量表的整体 Cronbach α 为 0.80, 模型的拟合指标为 $\chi^2/df = 2.60$ 、TLI = 0.92、CFI = 0.95、GFI = 0.95、RMSEA = 0.07。

内部人身份认知采用 Stamper 和 Masterson (2002) 开发的量表, 共 6 个题项, 举例题项如“我非常认同自己是组织的一分子”、“我觉得对组织来说我是外人”。经检验, 该量表的 Cronbach α 为 0.84。

下顺利他行为采用 Farh 等（1997）开发的组织公民行为量表中的利他行为分量表，共 4 个题项，举例题项如“我会帮助新同事适应组织环境”、“我会帮助同事解决工作上遇到的问题”。经检验，该量表的 Cronbach α 为 0.70。

本研究采用 AMOS17.0 软件进行验证性因素分析，四种情况下的分析结果如表 1 所示，其中四因素模型的各项拟合指标要优于其他模型（ $\chi^2/df = 2.32$ ；TLI = 0.92；CFI = 0.95；GFI = 0.94；RMSEA = 0.06）。除了四因素模型，我们还检验了三因素模型、二因素模型和单因素模型。正如表 1 的结果显示，拟合指标支持四因素模型，即授权式领导、心理授权、内部人身份认知、下顺利他行为具有良好的区分效度。

表 1 区分效度的验证性因素分析结果

模型	因子结构	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
五因素模型	EL; PE; PIS; SA; cmv	2.30	0.93	0.96	0.94	0.06
四因素模型	EL; PE; PIS; SA	2.32	0.92	0.95	0.94	0.06
三因素模型	EL; PE+PIS; SA	5.39	0.75	0.80	0.81	0.11
二因素模型	EL+PIS; PE+SA	6.71	0.67	0.73	0.77	0.13
单因素模型	EL+PIS+PE+SA	7.64	0.63	0.67	0.73	0.14

注：EL 表示授权式领导，PE 表示心理授权，PIS 表示内部人身份认知，SA 表示下顺利他行为，cmv 表示公共因子。

另外，我们采用 Harman 单因子检验和不可测量潜在方法因子效应控制法检验共同方法偏差（Podsakoff 等，2003），研究表明这两种方法能够有效地检测共同方法偏差是否会对研究结果造成影响（Dulac 等，2008）。Harman 单因子检验的结果表明，单因素模型的拟合效果（ $\chi^2/df = 7.64$ ；TLI = 0.63；CFI = 0.67；GFI = 0.73；RMSEA = 0.14）是最差的，四因素模型的拟合效果明显优于单因素模型，这表明本研究不存在严重的共同方法偏差。然后，我们采用不可测量潜在方法因子效应控制法进行检验，结果表明在四因素模型的基础上增加一个方法因子之后，模型的 χ^2/df 降低了 0.02，其他指数没有太多改善，TLI 和 CFI 仅提高了 0.01。这说明相对于四因素模型而言，五因素模型拟合数据并未获得显著的改善（Cheung & Rensvold，2002），这也说明研究不存在严重的共同方法偏差。

4. 数据分析与假设检验

4.1 描述性统计分析

由上述分析结果可知，所有研究变量具有良好的信度和效度。然后，我们对授权式领导和心理授权不同维度上的题项做单一化处理，最后形成总体测量值。本研究所有研究变量的均值、标准差和相关系数矩阵如表 2 所示。其中，授权式领导与下顺利他行为（ $r = 0.33, p < 0.01$ ）、心理授权（ $r = 0.63, p < 0.01$ ）、内部人身份认知（ $r = 0.48, p < 0.01$ ）显

著相关，心理授权 ($r=0.26, p<0.01$) 和内部人身份认知 ($r=0.44, p<0.01$) 与下顺利他行为显著相关。尽管授权式领导和心理授权在概念上存在关联，但它们是两个不同的变量（表 1 中四因素结构具有很好的区分效度）。以往研究显示，授权式领导和心理授权的相关系数在 0.51~0.59 之间（Zhang & Bartol, 2010; Dewettinck & Amejide, 2011; Fong & Snape, 2015），其回归系数甚至可以达到 0.81（Zhang & Bartol, 2010）。所以，本研究的授权式领导和心理授权相关系数是可以接受的。

表 2

变量的均值、标准差和相关系数 ($n=333$)

变量	GEN	AGE	EDU	TIM	EL	PE	PIS	SA
均值	1.47	2.61	2.49	3.43	3.54	3.52	3.82	3.98
标准差	0.50	1.27	0.82	1.28	0.59	0.52	0.74	0.58
GEN	—							
AGE	0.20**	—						
EDU	0.07	0.01	—					
TIM	0.14*	0.80**	0.02	—				
EL	0.11*	-0.11*	0.13*	-0.22**	—			
PE	0.02	0.02	0.04	-0.11*	0.63**	—		
PIS	0.02	-0.07	0.05	-0.04	0.48**	0.28**	—	
SA	0.10	-0.12*	-0.04	-0.14*	0.33**	0.26**	0.44**	—

注：①GEN 表示性别，AGE 表示年龄，EDU 表示教育程度，TIM 表示工作年限，EL 表示授权式领导，PE 表示心理授权，PIS 表示内部人身份认知，SA 表示下顺利他行为；②* 表示 $p<0.05$ ，** 表示 $p<0.01$ 。

4.2 假设检验

本研究采用 Mplus 软件进行数据分析。首先，我们检验了授权式领导对下顺利他行为的影响，结果发现授权式领导对下顺利他行为具有显著正向影响 ($\beta=0.32, p<0.01$)，所以假设 1 得到了支持。

其次，我们检验心理授权和内部人身份认知在授权式领导与下顺利他行为之间的中介作用。研究采用 Bootstrap 进行分析，在控制了性别、年龄、教育程度和工作年限之后，授权式领导通过心理授权影响下顺利他行为的间接效应值为 0.08 ($SE=0.04, p<0.05$)，95%水平上的置信区间为 (0.00, 0.16)，所以假设 2 得到了支持。授权式领导通过内部人身份认知影响下顺利他行为的间接效应值为 0.19 ($SE=0.03, p<0.01$)，99%水平上的置信区间为 (0.11, 0.28)，所以假设 3 得到了支持。

最后，我们比较心理授权和内部人身份认知的中介作用，如表 3 所示，心理授权和内部人身份认知的中介作用差异为 0.11 ($SE=0.05, p<0.05$)，95%水平上的置信区间为

(-0.21, -0.00)，所以假设 4 得到了支持。心理授权和内部人身份认知的中介作用模型如图 1 所示。

表 3 中介效应检验的 Bootstrap 分析							
自变量	中介变量	因变量	标准化 间接效应	95%置信区间		99%置信区间	
				下限	上限	下限	上限
EL	PE	SA	0.08	0.00	0.16	-0.03	0.19
	PIS		0.19	0.13	0.25	0.11	0.28
	<i>d</i>		0.11	-0.21	-0.00	-0.25	0.03

注：EL 表示授权式领导，PE 表示心理授权，PIS 表示内部人身份认知，SA 表示下属利他行为，*d* 表示内部人身份认知、心理授权二者中介效应的差异。

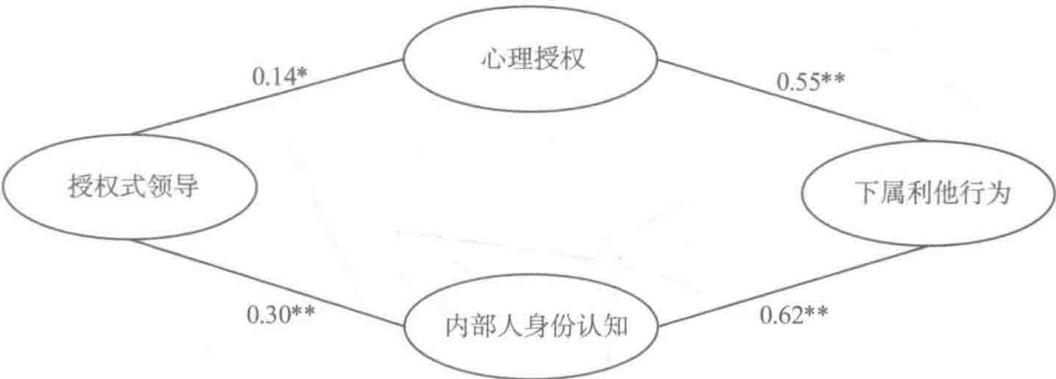


图 1 心理授权和内部人身份认知的中介作用模型

注：* 表示 $p<0.05$ ，** 表示 $p<0.01$ 。

5. 研究结论与未来展望

授权式领导强调自我管理，给予员工更多的工作自主权而不是控制（王永丽等，2009），从而激发员工的积极态度和行为（Zhang & Bartol, 2010）。本文基于武汉、襄阳和广州三家企业的 333 套样本探讨了授权式领导对下属利他行为的影响机制，研究发现：授权式领导对下属利他行为具有正向影响；心理授权在授权式领导与下属利他行为之间具有中介作用；内部人身份认知在授权式领导与下属利他行为之间具有中介作用；内部人身份认知比心理授权具有更强的中介作用。

本研究的理论贡献主要包括以下三个方面：首先，基于认知评价理论解释了心理授权的中介作用。根据认知评价理论，领导通过权力分享来满足下属对自主性和影响力的追求，从而产生持续的心理授权。而心理授权作为一种积极的状态认知，会引导下属采取更多的积极回应，如工作中的灵活性、恢复力以及持续性（Thomas & Velthouse, 1990）。其

次,基于诱因-贡献交换理论解释了内部人身份认知的中介作用。诱因-贡献交换理论认为,领导向下属赋予工作自主权,这可以视为领导向下属释放诱因。下属为了保持与诱因的均衡,于是强化了内部人身份认知,这促使下属不仅会努力完成职责范围内的工作任务,而且会自发地实施助人行为。最后,诱因-贡献交换理论比认知评价理论可以更好地解释授权式领导对下属利他行为的影响。相对心理授权,内部人身份认知不仅具有积极的心理认知,而且还展现出情感联系和心理归属,因此更能激发个体实施利他行为。

另外,本研究在管理实践上也具有一定的启示意义。我们证实了授权式领导对下属利他行为的积极影响,即领导采取授权式管理会激发下属实施更多的帮扶行为。因此在管理实践中,领导应当根据实际情况向下属适当授权,这不仅可以满足下属的自我发展需要,而且有助于组织战略实施。企业需要塑造一种授权文化,这不仅要求领导敢于授权,而且要求员工勇于受权,这样才能使授权效用最大化。此外,领导在管理实践中要关注员工的心理认知,特别是心理授权和内部人身份认知。以往企业为了鼓舞士气,不惜用“待遇留人、政策留人”。但留人重在留心,员工更需要的是工作能力获得认可,企业把他们当成“自己人”,只有这样才能激励员工自发地为企业贡献心力。

◎ 参考文献

- [1] 王永丽,邓静怡,任荣伟. 授权型领导、团队沟通对团队绩效的影响 [J]. 管理世界, 2009, 25 (4): 119-127.
- [2] 魏峰,袁欣,邸杨. 交易型领导、团队授权氛围和心理授权影响下属创新绩效的跨层次研究 [J]. 管理世界, 2009, 25 (4): 135-142.
- [3] 张永军,廖建桥,赵君. 国外组织公民行为与反生产行为关系研究述评 [J]. 外国经济与管理, 2010, 32 (5): 31-39.
- [4] Ahearne, M., Mathieu, J., Rapp, A. To Empower or not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance [J]. Journal of Applied Psychology, 2005, 90 (5): 945-955.
- [5] Bass, B. M. Leadership and Performance Beyond Expectations [M]. New York: Free Press, 1985.
- [6] Block, P. The Empowered Manager: Positive Political Skills [M]. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- [7] Chen, C., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., Farh, J. L. Motivating and Demotivating Forces in Teams: Cross-level Influences of Empowering Leadership and Relationship Conflict [J]. Journal of Applied Psychology, 2011, 96 (3): 541-557.
- [8] Chen, C. C., Chen, X. P., Huang, S. S. Chinese Guanxi: An Integrative Review and New Directions for Future Research [J]. Management and Organization Review, 2013, 9 (1): 167-207.

- [9] Chen, X. P. , Hui, C. , Sego, D. J. The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover: Conceptualization and Preliminary Tests of Key Hypotheses [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1998, 83 (6): 922-931.
- [10] Chen, Z. X. , Aryee, S. Delegation and Employee Work Outcomes: An Examination of the Cultural Context of Mediating Processes in China [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50 (1): 226-238.
- [11] Cheung, G. W. , Rensvold, R. B. Evaluation Goodness-of-fit Indexes for Testing Measurement Invariance [J]. *Structural Equation Modeling*, 2002, 9 (2): 233-255.
- [12] Conger, J. A. , Kanungo, R. N. The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice [J]. *Academy of Management Review*, 1988, 13 (3): 471-482.
- [13] Cox, J. F. , Sims, H. P. , Jr. Leadership and Team Citizenship Behavior: A Model and Measures. In M. M, Beyerlein & D. A. Johnson (Eds,) *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 3: 1-14. Greenwich, CT: JAI, 1996.
- [14] Deci, E. , Ryan, R. M. *Intrinsic Motivation* [M]. New York: Plenum, 1975.
- [15] Dewettinck, K. , Amejide M. V. Linking Leadership Empowerment Behavior to Employee Attitudes and Behavioral Intentions: Testing the Mediating Role of Psychological Empowerment [J]. *Personnel Review*, 2011, 40 (3): 284-305.
- [16] Dulac, T. , Coyle-Shapiro, J. A-M. , Henderson, D. J. , Wayne, S. J. Not All Responses to Breach Are the Same: The Interconnection of Social Exchange and Psychological Contract Processes in Organizations [J]. *Academy of Management*, 2008, 51 (6): 1079-1098.
- [17] Fakhraddin, M. Survey Mediation Role of Perceived Insider Position and the Controlling Role of Supervisors' Traditionality [J]. *Journal of Applied Sciences*, 2014, 14 (5): 415-425.
- [18] Farh, J. L. , Earley, P. C. , Lin, S. C. Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42 (3): 421-444.
- [19] Fassina, N. E. , Jones, D. A. , Uggerslev, K. L. Relationship Clean-Up Time: Using Meta-Analysis and Path Analysis to Clarify Relationships Among Job Satisfaction, Perceived Fairness, and Citizenship Behaviors [J]. *Journal of Management*, 2008, 34 (2): 161-188.
- [20] Fong, K. H. , Snape, E. Empowering Leadership, Psychological Empowerment and Employee Outcomes: Testing a Multi-level Mediating Model [J]. *British Journal of Management*, 2015, 26 (1): 126-138.
- [21] Gagne, M. , Deci, E. L. Self-determination Theory and Work Motivation [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, 26 (4): 331-362.
- [22] Gao, L. , Janssen, O. , Shi, K. Leader Trust and Employee Voice: The Moderating Role

- of Empowering Leader Behaviors [J]. *The Leadership Quarterly*, 2011, 22 (4): 787-798.
- [23] Gong, Y. , Huang, J. C. , Farh, J. L. Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-efficacy [J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52 (4): 765-778.
- [24] Graham, J. W. An Essay on Organizational Citizenship Behavior [J]. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1991, 4 (4): 249-270.
- [25] Hartog, D. N. D. , Belschak, F. D. When does Transformational Leadership Enhance Employee Proactive Behavior? The Role of Autonomy and Role Breadth Self Efficacy [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2012, 97 (1): 194-202.
- [26] Hui, C. , Lam, S. S. K. , Law, K. K. S. Instrumental Values of Organizational Citizenship Behavior for Promotion: A Field Quasi-experiment [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85 (5): 822-828.
- [27] Kirkman, B. L. , Rosen, B. Beyond Self-management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment [J]. *Academy of Management Journal*, 1999, 42 (1): 58-74.
- [28] Knapp, J. R. , Smith, B. R. , Sprinkle, T. A. Clarifying the Relational Ties of Organizational Belonging: Understanding the Roles of Perceived Insider Status, Psychological Ownership, and Organizational Identification [J]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2014, 21 (3): 273-285.
- [29] Manz, C. C. , Sims, H. P. , Jr. Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-managing Work Teams [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1987, 32 (1): 106-129.
- [30] Martin, S. L. , Liao, H. Directive versus Empowering Leadership: A Field Experiment Comparing Impacts on Task Proficiency and Proactivity [J]. *Academy of Management Journal*, 2013, 56 (5): 1372-1395.
- [31] March, J. G. , Simon, H. A. *Organizations* [M]. New York: Wiley, 1958.
- [32] Niehoff, B. P. , Moorman, R. H. Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior [J]. *Academy of Management Journal*, 1993, 36 (3): 527-556.
- [33] Pearce, C. L. , Sims, H. P. , Cox, J. F. , Ball, G. , Schnell, E. , Smith, K. A. , Trevino, L. Transactors, Transformers and Beyond: A Multi-method Development of a Theoretical Typology of Leadership [J]. *Journal of Management Development*, 2003, 22 (4): 273-307.
- [34] Podsakoff, P. M. , MacKenzie, S. B. , Lee, J. Y. , Podsakoff, N. P. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88 (5): 879-903.
- [35] Rhoades, L. , Eisenberger, R. , Armeli, S. Affective Commitment to the Organization:

- The Contribution of Perceived Organizational Support [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86 (5): 825-836.
- [36] Spreitzer, G. M. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation [J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38 (5): 1442-1465.
- [37] Spreitzer, G. M., Doneson, D. Musings on the Past and Future of Employee Empowerment [M]. London: Handbook of Organizational, Sage Publishing, 2005.
- [38] Spreitzer, G. M., De Janasz, S. C., Quinn, R. E. Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1999, 20 (4): 511-526.
- [39] Srivastava, A., Bartol, K. M., Locke, E. A. Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance [J]. *Academy of Management Journal*, 2006, 49 (6): 1239-1251.
- [40] Stamper, C. L., Masterson, S. S. Insider or Outsider? How Employee Perceptions of Insider Status Affect Their Work Behavior [J]. *Journal of Organizational*, 2002, 23 (8): 875-894.
- [41] Thomas, K. W., Velthouse, B. A. Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation [J]. *Academy of Management Review*, 1990, 15 (4): 666-681.
- [42] Wang, J., Kim, T. Y. Proactive Socialization Behavior in China: The Mediating Role of Perceived Insider Status and the Moderating Role of Supervisors' Traditionality [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2013, 34 (3): 389-406.
- [43] Xin, K. R., Pearce, J. L. Guanxi: Connections as Substitutes for Formal Institutional Support [J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39 (6): 1641-1658.
- [44] Zhang, X., Bartol, K. M. Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement [J]. *Academy of Management Journal*, 2010, 53 (1): 107-128.

How Empowering Leadership Motivates Subordinates' Altruism? Cognitive Evaluation or Inducement-Contribution Exchange

Zhao Jun¹ Yan Miao²

(1, 2 Public Administration School of Zhongnan University of Economics and Law, Wuhan, 430073)

Abstract: The paper discussed the relationship between empowering leadership and subordinates' altruism from 333 samples in Wuhan, Xiangyang and Guangzhou. The results were as follows: empowering leadership had a significant positive relationship with subordinates' altruism; psychological empowerment mediated the relationship between empowering leadership

and subordinates' altruism based on cognitive evaluation theory; perceived insider status mediated the relationship between empowering leadership and subordinates' altruism based on incentives-contribution exchange theory; and incentives-contribution exchange theory had a stronger explanation than cognitive evaluation theory for mediating effect. At last, both theoretical and managerial implications were discussed.

Key words: Empowering leadership; Subordinates' Altruism; Psychological empowerment; Perceived insider status

专业主编：杜旌