



社会交换理论视角下中国电脑销售员工工作投入
的前因与后果之探讨

尹楠

工商管理哲学博士

泰国博仁大学中国-东盟国际学院

2018



**THE ANTECEDENTS AND OUTCOMES OF JOB
ENGAGEMENT IN CHINESE COMPUTER SALESMEN FROM
THE PERSPECTIVE OF SOCIAL EXCHANGE THEORY**

**By
NAN YIN**

**A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Degree of Doctor of Philosophy in Business Administration
China-ASEAN International College
Dhurakij Pundit University
2018**



Form of Declaration of Independent Academic Work

I (Mr. / Ms. / Miss) Nan Surname YIN
Student ID no. 569890010002 Program Ph.D Major Business Administration
undertake that this Dissertation/Thesis Term Paper / Thematic Paper / Independent Study

Titled: The Antecedents and Outcomes of Job Engagement in Chinese Computer Salesmen from the Perspective of Social Exchange Theory

hereby, presented for examination is my own work and has not been written for me, in whole or in part, by any other person(s). I also undertake that any quotation or paraphrase from the published or unpublished work of another person has been duly acknowledged and referenced in this research work.

I undertake to accept punishment in consequence of any breach of this declaration in accordance with the University regulation. Dhurakij Pundit University does not hold any obligation to take legal action on my behalf in the event of a breach of intellectual property rights, or any other right, in the material included in this research work.

Student's signature: _____

Name(*Please print*):→ (Nan YIN)

Date: _____



Certificate of Acknowledgement of the Dissertation
China-ASEAN International College, Dhurakij Pundit University
Doctor of Philosophy Program in Business Administration

论文题目 | Title of Dissertaion 社会交换理论视角下中国电脑销售员工工作投入的前因与后果之探讨
The Antecedents and Outcomes of Job Engagement in Chinese Computer Salesmen from the Perspective of Social Exchange Theory

Researcher | 研究者 Mr. Nan Yin
Program | 课程 Doctor of Philosophy (Business Administration)

Principal Supervisor Dr. Ching-Chou Chen
Co-supervisor
Has been approved by

..... Chairman of the Committee
(Asst. Prof. Dr. Prattana Punnakitikashem) 评审委员主席

..... Principal Committee Examiner
(Assoc. Prof. Dr. Nuntasaree Sukato) 首席评审委员

..... Committee Examiner
(Dr. Chun-Shuo Chen) 委员会考官

..... Committee Examiner
(Dr. Jia-Fure Wang) 委员会考官

..... Principal Supervisor
(Dr. Ching-Chou Chen) 首席导师

Approved by the DPU China-ASEAN International College

..... Dean of China-ASEAN International College
(Dr. Chun-Shuo Chen) 中国-东盟国际学院院长

Date

论文题目： 社会交换理论视角下中国电脑销售员工工作投入的前因与后果之探讨
作者： 尹楠
主指导教师： 陈钦洲博士
副指导教师： -----
课程： 管理哲学博士
学年： 2018

摘要

传统的销售行业属于雇佣制模式，实行按件计酬，以个人的销售业绩作提成，导致销售人员面临的风险比较大。在传统上销售人员的价值观可能趋向于个人主义和低不确定性规避的价值观，但是考虑中国文化背景因素，具备集体主义和高不确定性规避价值观的销售人员可能有更好的工作投入以及更佳的工作绩效。

本研究动机为探讨中国电脑销售员工在何种价值观影响之下，其工作投入会产生正负面的个人行为结果。根据社会交换理论的观点，本研究目的为探讨中国电脑销售员工工作投入的前因与后果，以及其集体主义和高不确定性规避价值观是否能有更好的工作投入，带来更佳的工作绩效，并探讨在员工自恋、主管魅力领导，以及组织公平三个因素影响之下，上述的影响过程有何变化。

本研究针对 48 家小型电脑销售公司中的 150 个销售部门，采用配对问卷形式共发放主管问卷 150 份及员工问卷 633 份，实际回收有效配对问卷 501 份，有效回收率为 79%。本研究证实电脑销售员工愿意积极的付出工作投入主要是受其价值观影响，而积极的工作投入能够带来正面的个人行为结果；集体主义和高不确定性规避价值观能够有更好的工作投入表现；主管魅力领导会对价值观评估是否付出工作投入产生积极的影响；员工自恋仅会负向影响集体主义价值观与工作

投入之关系；分配公平会对工作投入与组织公民行为之关系产生正向影响，而对工作投入与反生产行为之关系产生负向影响；程序公平仅对工作投入与反生产行为之关系产生负向影响。

关键词：工作投入；集体主义；不确定性规避；自恋；魅力领导



Title of Dissertation: The Antecedents and Outcomes of Job Engagement in Chinese Computer Salesmen from the Perspective of Social Exchange Theory
Researcher: Mr. Nan Yin
Principal Supervisor: Dr. Ching-Chou Chen
Co-Supervisor: -----
Program: Doctor of Philosophy (Business Administration)
Academic Year: 2018

ABSTRACT

The traditional sales industry belongs to the mode of employment system. The practice of pay-per-piece and personal sales performance as a commission lead to greater risks faced by sales personnel. Traditionally, salespeople's values may tend to be individualism and low uncertainty avoidance, but considering Chinese cultural background, salespeople with collectivism and high uncertainty avoidance values may have better job engagement and better job performance.

The motivation of this study is to explore under the influence of what values, computer sales employees' job engagement will produce positive and negative individual behavioral outcomes. From the perspective of social exchange theory, the objective of this study is to explore the antecedents and outcomes of job engagement of Chinese computer sales employees, and whether collectivism and high uncertainty avoidance values can lead to better job engagement and better job performance. It also explores the changes in the above-mentioned process under the influence of three factors: employee narcissism, charismatic leadership and organizational justice.

A total of 150 executive questionnaires and 633 employee questionnaires were distributed to 150 sales departments of 48 small computer sales companies. 501 valid dyad questionnaires were actually collected, with an effective respondent rate of 79%. This study confirms that the willingness of computer sales staff to work actively is mainly influenced by their values, and positive job engagement can bring positive

individual behavioral outcomes. The salesmen with collectivism and high uncertainty avoidance values have better job engagement than those with individualism and low-uncertainty avoidance values; Leader's charismatic leadership will have a positive impact on employee's value evaluation of whether to engage in work or not; Employee narcissism will only negatively affect the relationship between collectivism values and job engagement; Distributive justice has a positive impact on the relationship between job engagement and organizational citizenship behavior, but a negative impact on the relationship between job engagement and counterproductive work behavior; Procedural justice only has a negative impact on the relationship between job engagement and counterproductive work behavior.

Keywords: job engagement, collectivism, uncertainty avoidance, narcissism, charismatic leadership

致谢

回顾过往，从 2013 年入学到现在，已经经历五年多的时间。在写作的过程中接触到 SEM 这种在国际上主流的统计分析方法。读博期间第一次知道了 SSCI 管理学排名靠前的几个知名期刊，如：Academy of Management Journal, Strategic Management Journal, Organizational Behavior and Human Decision Processes；学会了检索国际文献数据库的方法，如 EBSCOHOST, Web of Science。

写论文是一项很严谨的工作，容不得半点马虎，不能一知半解或不求甚解，唯有通过自身的努力和脚踏实地的作风，不能抱有任何侥幸的心理，并保持谦虚的心态，才能顺利完成博士论文。学术研究是一项非常严肃的事情，既然选择了学术的道路，就必须踏踏实实，通过自身下苦功夫，才能达到学问的制高点，顺利拿到博士学位。

本研究得以在限期内顺利完成，首先要感谢指导教授陈钦洲博士的费心指导。定期的 Meeting，每一个章节进度的审阅，每一个想法细节的讨论，皆使得此研究一步步向前进行。总体来说，论文写作是一项艰巨的工程，在完成的过程中遇到了很多的写作难题，从选题到研究架构、研究方法分析、调查问卷的设计，以及论文的反复修改，都凝聚了导师的心血。

此外，特别感谢博仁大学中国—东盟国际学院的陈俊硕院长、王家福主任，杜强国博士，在我做博士论文期间，他们都给予相应论文写作上的建议，尤其在论文内审期间，提出很多建设性的意见，给予我很大的帮助和提高。

最后，还要衷心感谢论文审查委员 Prattana Punnakitikashem 博士助理教授，Nuntasree Sukato 博士副教授，以及陈俊硕院长、王家福主任在论文最后的答辩阶段提出的宝贵意见，令论文能够更加完善。

尹楠

目录

摘要.....	i
ABSTRACT.....	iii
致谢.....	v
目录.....	vi
表目录.....	x
图目录.....	xi
第1章 绪论.....	1
1.1 研究背景与动机.....	1
1.2 研究问题.....	7
1.3 研究目的.....	7
1.4 研究价值.....	8
1.5 研究流程.....	9
第2章 文献回顾.....	11
2.1 社会交换理论与工作投入.....	11
2.2 过去理论观点对工作投入的解释.....	13
2.2.1 基于角色理论的工作投入.....	13
2.2.2 基于工作要求-资源模型的工作投入.....	14
2.2.3 基于工作-个人匹配理论的工作投入研究.....	17
2.2.4 工作投入理论研究评论.....	18
2.3 工作投入的前置因素与结果因素.....	22
2.3.1 工作投入的前置因素.....	22
2.3.2 工作投入的结果因素.....	26
2.3.3 过去研究汇整.....	28
2.4 中国电脑销售员工的价值观倾向.....	32
2.5 价值观影响工作投入的解释.....	37
2.6 两种吸引力的影响.....	40
2.6.1 主管魅力领导的吸引力.....	40
2.6.2 员工自恋的吸引力.....	42

2.7 工作投入产生的个人行为结果	43
2.8 组织公平的作用	46
第3章 研究框架与假设	49
3.1 研究框架	49
3.2 研究假设	51
3.2.1 工作投入的前因变量	51
3.2.2 魅力领导的调节作用	53
3.2.3 自恋的调节作用	55
3.2.4 工作投入的结果变量	57
3.2.5 组织公平的调节作用	59
第4章 研究方法	63
4.1 研究设计	63
4.2 研究样本	65
4.2.1 样本来源和数量	65
4.2.2 抽样方法	66
4.3 研究工具	67
4.4 资料收集程序	71
4.5 资料分析方法	71
第5章 研究结果	75
5.1 描述性统计	75
5.2 信度分析	76
5.3 相关性分析	77
5.4 验证性因素分析	80
5.5 组合信度与平均方差萃取量	82
5.6 结构方程模型分析	82
5.7 调节效应检验	85
5.7.1 魅力领导调节作用检验	85
5.7.2 自恋调节作用检验	87
5.7.3 组织公平调节作用检验	89
5.8 研究结果	90

5.9 讨论.....	96
5.9.1 员工自恋对不确定性规避价值观与工作投入没有影响作用	96
5.9.2 分配公平与程序公平不会影响员工工作投入产生绩效	96
5.9.3 分配公平与程序公平不影响员工工作投入与工作倦怠之关系	96
5.9.4 程序公平不会使员工工作投入产生更多正面效应	97
5.9.5 互动公平在人际交往密集的工作中没有作用	97
第6章 研究结论与建议	98
6.1 研究结论	98
6.1.1 员工愿意付出工作投入主要是受其价值观影响	98
6.1.2 员工积极的工作投入能够带来正面的个人行为结果	99
6.1.3 集体主义和高不确定性规避价值观比个人主义和低不确定性规避价值观有更好的工作投入	99
6.1.4 主管魅力领导的积极作用	100
6.1.5 员工自恋的负面影响	100
6.1.6 分配公平对员工的工作投入产生积极的个人行为结果	101
6.1.7 分配公平和程序公平能降低员工工作投入的负面效应	102
6.2 研究建议	102
6.2.1 理论建议	102
6.2.2 管理实务建议	103
6.3 研究贡献	106
6.3.1 由社会交换理论探讨员工工作投入可能产生的行为结果	106
6.3.2 拓展了工作投入前因与后果的研究	106
6.3.3 研究结论适用于中国文化背景下价值观对工作投入的影响研究	107
6.3.4 研究结论适用于小公司员工价值观对工作投入的影响研究	107
6.4 研究局限性与改进措施	107
参考文献	109
附录	119
A 标准化因子负荷量	120
B 量表说明	124
C 主管问卷 A 与员工问卷 B	131

D 英文原始量表..... 139
个人简历.....145



表目录

表 1 工作要求与工作资源.....	15
表 2 过去工作投入的理论观点.....	19
表 3 社会交换理论解释工作投入的优缺点.....	21
表 4 员工工作投入产生的利益.....	28
表 5 工作投入的前因变量和结果变量的主要相关研究.....	31
表 6 变量评价层次.....	64
表 7 研究设计.....	65
表 8 研究样本汇总.....	76
表 9 变量的描述统计.....	76
表 10 信度分析.....	77
表 11 相关性分析.....	79
表 12 研究模式的配适度参考指标.....	81
表 13 测量模型的一阶验证性因素分析.....	81
表 14 二阶验证性因素分析.....	82
表 15 整体模型的适配度指标.....	82
表 16 标准化路径系数.....	83
表 17 魅力领导对集体主义与工作投入的调节作用.....	86
表 18 魅力领导对不确定性规避与工作投入的调节作用.....	87
表 19 自恋对集体主义与工作投入的调节作用.....	88
表 20 自恋对不确定性规避与工作投入的调节作用.....	89
表 21 分配公平的调节作用.....	91
表 22 程序公平的调节作用.....	92
表 23 互动公平的调节作用.....	93
表 24 研究假设及结论.....	95

图目录

图 1 研究流程.....	10
图 2 员工与组织的交换关系.....	12
图 3 员工工作投入的过程.....	13
图 4 工作要求-资源模型	16
图 5 个人-工作匹配理论的工作投入理论模型.....	17
图 6 不同价值观下的销售类型.....	36
图 7 交换关系结果矩阵.....	45
图 8 组织公平的作用.....	48
图 9 理论研究框架.....	50
图 10 各构面关系之简化图形.....	84
图 11 研究假设结论.....	94

第 1 章

绪 论

本章节首先介绍研究背景与动机，对员工工作投入的基本概况进行初步的了解，据此得出本研究的研究问题与研究目的，其次介绍本研究的研究价值，最后梳理出本研究的研究流程。

1.1 研究背景与动机

如今，员工和组织已成为一个相互依赖的利益共同体，员工需要通过工作投入(job engagement)从组织获取报酬，而组织需要员工的工作投入来获取绩效。由社会交换理论(social exchange theory)可知，员工与组织交换的隐含条件是双方通过交换各自特有的资源，从而达到互利的目的，其核心是自我利益和互相依赖(May, Gilson, & Harter, 2004)，员工与组织之间的互动基本上是一种交换过程，这种交换包括情感、报酬、资源、公正性等(Befu, 1977)。因此员工在与组织进行交换的过程中，付出工作投入，而组织则给予员工相应的报酬。

然而，现代社会中，快速的工作节奏和激烈的市场竞争在较大程度上影响着工作中的个体，组织通常要求员工产生高工作绩效。然而高度的工作绩效通常需要高度的工作投入(Rich & Crawford, 2010)，过去这方面文献探讨比较多，但是高度的工作投入也可能带来工作倦怠(job burnout)，当员工在工作上投入过多精力，就可能会造成工作倦怠的现象(Schaufeli & Bakker, 2004)。若组织要求员工一直处于高度的工作投入状态，员工甚至可能会产生对工作的抵触情绪，导致反生

产行为(counterproductive work behavior)现象的出现。

因此组织在要求员工产生高额工作绩效的同时,需要重视由于员工高度的工作投入而引发的一系列负面影响结果。若当员工在工作中产生工作倦怠时,对工作上的事务将会缺乏动力,对企业而言,如果员工经常工作过于疲累、乏味而产生倦怠感,长期而言,对员工个人的工作绩效及企业的经营绩效,将会有一定的影响。工作倦怠对个体身心和工作的影响,也会影响个体所在组织的绩效(Rich & Crawford, 2010)。因此现代企业经营管理者,需要在提高员工工作投入的同时,重视由于工作而引发的一系列负面效应。此为本研究的研究动机之一。

相反地,大部分人视工作投入作为积极的、充实的工作状态,其对工作的积极影响效果受到广泛认同(Saks, 2006)。工作投入,即员工个人会将自我充分溶入其担任的工作角色之中,生理地、认知地、情感地专注及表现自己(Kahn, 1990),进而对其工作投入、满足及热爱(Campbell, 1990)。组织相信当员工表现出高度工作投入时,将使组织各项正向成果(如员工留任率、顾客满意、财务绩效改善等)有更佳的表现(Schneider, Macey, Barbera, & Martin, 2009),因此工作投入相关的研究得到普及与重视。

研究已证实工作投入是预测工作表现的重要个人因素(Christian, Garza, & Slaughter, 2011),工作投入在近年来得到了广泛的关注。实证研究表明,工作投入不仅能够提高员工的组织承诺(organizational commitment)、任务绩效(task performance)(Bakker & Bal, 2010)、周边绩效(contextual performance)(Halbesleben, Harvey, & Bolino, 2009)和积极主动行为(proactive behavior)(Salanova & Schaufeli, 2008),进而增加组织利润和提高顾客满意度(customer satisfaction)(Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009a),还能正向预测个人的健康水平

(Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009b)和主观幸福感(subjective well-being)(Xanthopoulou, Bakker, & Ilies, 2012)。因此,工作投入被视为影响员工个人正向行为结果的重要途径。

由于过去的研究普遍将工作投入界定为稳定、持久、具有倾向性的积极工作状态(Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002),并且无论是对员工个人,还是对组织都有正面的影响结果。但是这种积极主动的工作投入是否持续会带来正面的个人行为结果?一般员工在工作中不可能一直处于积极的工作投入状态,有可能也会导致工作倦怠等负面的影响。本研究将依据社会交换理论的观点,认为员工的工作投入是为了与组织进行某种形式的利益交换,因此员工在评估与组织的交换过程中,依据其付出的工作投入和得到的组织报酬之间的交换关系评估,可能会产生不同的个人行为结果(individual behavioral outcomes),依次为任务绩效、组织公民行为、工作倦怠与反生产行为。此为本研究的研究动机之二。

但是员工为何愿意进行积极的工作投入?研究者们对工作投入的前因变量开展了研究。与工作特征有关的因素被证实对工作投入有影响,如:组织支持、管理者支持、组织认可度、组织公平,都对工作投入有影响(Saks, 2006)。此外,文献研究发现,工作要求(job demands)(Garrick et al., 2014)、可得的工作资源(job resource)(Schaufeli & Bakker, 2004)、主管与员工目标一致性(goal congruence)(Clercq, Bouckenoghe, Raja, & Matsyborska, 2014)、知觉组织支持(perceived organizational support)(Zhong, Wayne, & Liden, 2015)、顾客导向(customer orientation)(Yoo & Arnold, 2014)等因素都能激发员工更加努力投入工作,但是这些影响因素大部分属于影响工作投入的组织内部因素。员工依靠组织

内部因素的支持可能仅能在短期内提高工作投入，员工持续性的工作投入还是需要由其价值观来决定。因为价值观是个人在早期社会化过程中形成的一种对客观事物的看法或评价，具有相对的稳定性和持久性，在特定的时间、地点、条件下，人们的价值观总是相对稳定和持久的。价值观也是一种评价做事情的标准，从符合工作特性的价值观出发，员工的工作投入能够带来比较正面的个人行为结果，因为员工在工作中遇到工作挑战或挫折，不能仅靠组织因素的支持来解决问题，最终还是需要通过个人的价值观的引导持之以恒的付出工作投入。现有研究普遍将工作投入界定为稳定、持久、具有倾向性的积极工作状态，并不是一种短暂(transient)的体验(Schaufeli et al., 2002)，员工持久性的工作投入需要靠员工的价值观来实现，因此从员工价值观的角度去研究工作投入，此为研究动机之三。

因为工作投入受到员工的价值观的影响，员工在工作中遇到困难或挑战，可能就会坚持工作，不会放弃，因为价值观是一种对个人稳定的价值导向。员工的价值观不仅可引导个人工作行为，更可作为个人追求工作目标的方向与选择工作时的标准(Catherine & Julian, 2001)。价值观也会影响个人加入与留在组织，并为组织努力工作的意愿(Ouweneel, Le Blanc, Schaufeli, & van Wijhe, 2012)。因此了解员工价值观，有助于发展与之相适应的管理方式，提高员工的工作投入，进而提高其工作绩效。企业在招聘新进员工时，了解员工的价值观导向，可以作为企业选拔人才的有效依据。

整合上述研究得以发现，工作投入的前因可归属于员工价值观，故从价值观角度出发，员工评价与组织的交换关系是否合理，即付出工作投入能否获得组织的报酬，从而付出相应的工作投入，在此过程中，可能会受到主管和员工自身吸引力(attractiveness)的影响。魅力领导(charismatic leadership)属于一种主管对员工

的吸引力，而自恋(narcissism)属于一种员工对自己的吸引力。

领导者的领导行为可能会影响员工在工作中的表现(Avolio, Walumbwa, & Weber, 2008)。魅力型领导者以其自身的言行和举止对部属起到示范作用，对于塑造部属的认知及行为有着重大的意义(Avolio et al., 2008)。一般来说，主管的魅力领导水平越高，员工在用价值观评估与组织的交换过程中，由于受到主管魅力领导的吸引，可能更加愿意接受主管的指令和要求，更加愿意与组织进行交换，积极的付出工作投入，因此魅力领导可能会影响到员工用价值观去评估是否付出工作投入的过程。

自恋作为一种个性特质(personality)，是人类与生俱来的本性，会影响人的态度和行为，其特征为过度膨胀与浮夸的自我概念，抱持着不切实际与过度自信的自我观点。为了维持膨胀的自我概念，会不断的从环境中寻找外在的注意与增强，其焦点都集中在自我(Pincus & Lukowitsky, 2009)。一般来说，自恋程度越高的人，比较注重自我，受到自我的吸引，对自己想要去交换的东西评价比较高，可能就难以交换到有价值的东西，因此自恋可能会影响到员工用价值观评估是否付出工作投入的过程。

这两种吸引力均会影响员工用价值观去评估是否付出工作投入的过程。因此选取魅力领导与自恋作为影响员工用价值观评估是否工作投入的影响因素，此为研究动机之四。

根据社会交换理论的观点，员工对于工作的投入及努力，是期望从工作中获得某些预期的回馈(feedback)(Kim, Liu, & Diefendorff, 2015)。员工在工作投入之后，对于从组织那里得到的报酬的衡量是主观的，可能会觉得公平或不公平。组织公平是组织内员工对与个人利益有关的组织制度、政策和措施的公平感受

(Greenberg, 1990), 因此组织公平可以作为员工评估与组织的交换关系是否公平的重要依据。

员工在评估与组织的交换过程中, 依据其付出的工作投入和得到的组织报酬之间的交换关系评估, 可能会产生不同的个人行为结果。若员工评估付出的工作投入与获得的组织报酬之间是公平的关系, 员工将可能会产生比较正面的个人行为结果。按照社会交换理论的观点, 如果组织的公平程度越高, 员工在评估付出工作投入与得到组织报酬的过程中, 可能感受到的公平程度就越高。因此, 探讨组织公平对员工工作投入与个人行为结果之间的影响, 此为研究动机之五。

基于上述理论研究背景的探讨, 本研究选择电脑销售人员作为研究对象。因为销售工作依靠个人业绩做提成, 主要是依靠个人的努力去完成销售任务 (Brewer, 1994), 以及销售业绩的波动性较大, 意味着从事销售工作具有不稳定性, 面临的风险比较大 (Brown & Peterson, 1994), 因此在传统上销售人员的价值观可能偏向于个人主义 (individualism) 与低不确定性规避 (low uncertainty avoidance) 价值观, 但是集体主义价值观的销售人员趋向于团队合作的销售模式, 这种销售模式可能比依靠个人主义的销售有更多的优点, 比如可以降低销售成本、避免风险, 而高不确定性规避价值观的销售人员追求稳定的工作保障, 规避可能发生的风险为未来做准备, 因此相较于低不确定性规避价值观的销售人员, 高不确定性规避价值观的销售人员对组织的忠诚度更高, 并且会保持努力工作的紧迫感和进取心, 可能比低不确定性规避价值观的销售人员更有优势, 因此本研究以电脑销售人员为例, 探讨集体主义和高不确定性规避价值观是否会增加员工的工作投入, 并结合社会交换理论的观点, 试图探讨销售人员工作投入的前置因素与影响结果, 并从销售人员的样本研究中, 衍生出一般员工工作投入的问题与对策, 希望

对组织的管理实务提供帮助。

1.2 研究问题

基于上述的研究背景与动机，本研究以文献探讨的方式来了解各研究变量的相关关系，再以问卷调查的方式，针对电脑销售公司中的销售人员为研究对象，藉此实证来了解销售人员的价值观、工作投入、工作倦怠、任务绩效、组织公民行为等概况，并探讨工作投入的前因与后果。本研究的研究问题从社会交换理论来探讨三个问题：

(1) 探讨员工是否愿意付出工作投入？以及个人价值观对工作投入的影响作用？

(2) 若员工愿意付出工作投入，其付出的工作投入是否能带来正面的个人行为结果吗？

(3) 探讨集体主义与高不确定性规避价值观的员工是否比个人主义与低不确定性规避价值观的员工有更好的工作投入表现？

1.3 研究目的

基于上述研究背景与动机，本研究基于社会交换理论的观点，探讨员工价值观对工作投入的影响，以及工作投入可能会产生哪些正负面的个人行为结果。并探讨在员工自恋、主管魅力领导，以及组织公平三个因素影响之下，上述的影响过程有何变化？具体来说，本研究的研究目的可以归纳如下：

(1) 基于社会交换理论的观点，探讨员工的工作投入之前因与后果。

(2) 探讨员工的价值观（包括集体主义和不确定性规避）对工作投入的影

响。

(3) 探讨员工的工作投入可能产生的个人行为结果。

(4) 探讨主管魅力领导与员工自恋对员工价值观与工作投入之影响。

(5) 探讨组织公平（包括分配公平、程序公平、互动公平）对员工工作投入与其产生的个人行为结果之影响。

1.4 研究价值

(1) 传统的观点认为，努力就能获得回报，努力的工作就一定能获得工作回报吗？这是一个值得进一步探讨的问题。我们一般认为，被动、防御性的工作投入容易引发抵触情绪，容易导致工作倦怠，但积极主动性的工作投入是否一定能够带来正面的工作绩效？高度的工作投入是否会导致负面影响？本研究正是在这种研究思路下，即员工积极主动的工作投入状态下，期望找到员工工作投入的影响结果。

(2) 员工积极的工作投入，主要受到员工工作目标、价值观、自身努力程度等影响，而价值观作为员工自身的思想行为导向，影响员工工作意愿或目标，进而影响其努力程度及工作表现。价值观是个人对工作持久性的信念，能反映个人的需求与个人重视的工作类型或环境偏好，并引导个人的工作行为，可作为个人追求工作目标的方向和选择工作时的标准(Catherine & Julian, 2001)。员工的价值观会影响个人加入与留在组织，并为组织努力工作的意愿(Judge & Bretz, 1992)。因此，组织深入了解员工的价值观，并充分掌握应征者是否符合应具有的价值信念，作为甄选录用之参考依据，已成为现今企业相当重要的议题(Catherine & Julian, 2001)。企业在招聘新进员工时，也需要去了解人才的价值观

导向，了解员工的价值观导向，可以作为企业选拔人才的有效依据。只有员工的价值观符合所从事工作的特征与要求，员工才能积极主动的工作投入，进而增加工作绩效。

(3) 根据社会交换理论的观点，员工是否愿意与组织进行交换，首先涉及到员工如何去评价交换后从组织获得的回报，即员工付出工作投入是希望从组织那里获得相应的报酬。在本研究中，员工用价值观去评估付出工作投入是否能够从组织那里获得报酬，如果认为付出工作投入能够得到报酬，员工才可能会付出工作投入。因此从社会交换理论的角度，组织如何提高员工工作投入的心理报酬，提高员工工作的积极性。

1.5 研究流程

为了验证上述的研究问题，本研究首先以研究背景来推导出其研究动机；再藉由搜集各研究变量的相关文献，将其汇整、探讨，以确立出研究架构与假说；接着进行问卷设计并实施前测，确立好问卷后始发放问卷，并陆续进行问卷回收的动作。将回收的问卷进行数据处理，并选用适当的统计方法进行资料分析，最后，根据分析后的资料，提出具体的结论与未来建议。本研究流程如图 1 所示。



图 1 研究流程

第 2 章

文献回顾

本章节旨在探讨工作投入相关之文献，梳理目前学者对于工作投入的前因与后果之探讨。经归纳整理，本章节首先介绍本研究的理论研究基础，即社会交换理论；其次介绍过去理论观点对工作投入的解释，以及影响工作投入的前置因素与结果因素的相关文献；最后从社会交换理论的视角，引入本研究对工作投入的相关解释。

2.1 社会交换理论与工作投入

社会交换理论指出社会互动的本质是交换行为，个人在进行交换时，必会考虑可能牵涉的利益和赏酬，也就是说，在交换过程中，个人对于交换后可能产生的利益，会先加以评估，如果在交换过程中双方不能得到满意的结果或赏酬，则交换无法进行(Befu, 1977)。人与人之间的互动基本上是一种交换过程，这种交换包括情感、报酬、资源、公正性等(Befu, 1977)。以员工的工作投入为例，当员工付出工作投入时，期待组织将会给予相应的报酬，那么员工就可能会持续的进行工作投入。

因此员工与组织社会交换关系的建立，就是员工以自身的工作投入来换取组织对个体的支持与回报(Kahn, 1990)。交换的隐含条件是双方通过交换各自特有的资源，从而达到互利的目的，其核心是自我利益和互相依赖(May et al., 2004)，并且付出者并非是以眼前所得的利益为主要考量，而是预期受方会以回报的作法

进行回馈(Blau, 1964)。因此要了解工作投入的形成过程,就需要把它建立在社会交换过程的基础上。

具体来说,员工对于工作的投入及努力,是期望从工作中获得某些预期的回馈(Kim et al., 2015)。按照社会交换理论的观点,员工是否愿意与组织进行交换,首先涉及到员工如何去评价交换后从组织获得的回报,即员工付出工作投入是希望从组织那里获得相应的报酬;而组织希望通过员工的工作投入产生工作绩效,从而给予员工相应的报酬,因此员工与组织可以被视为相互依赖的利益共同体。社会交换理论对员工与组织交换关系的解释如图 2 所示。

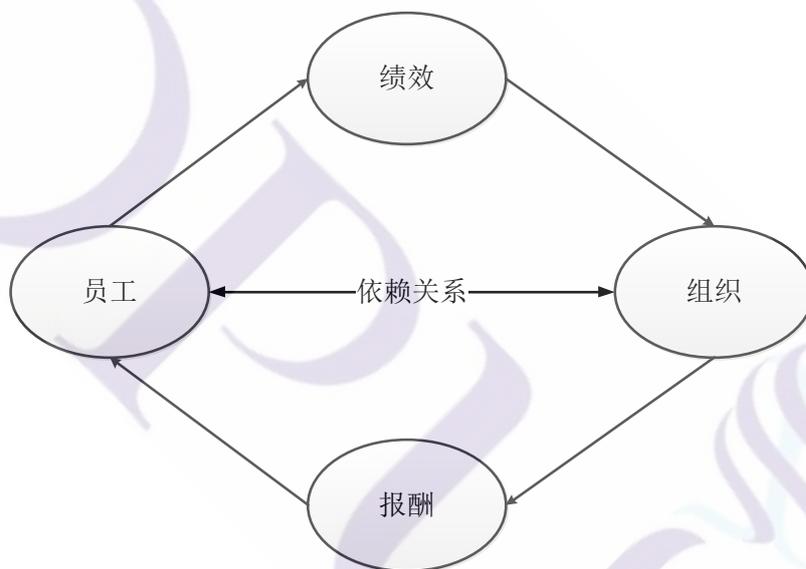


图 2 员工与组织的交换关系

而员工评价这种交换关系是否公平,则是通过其个人价值观的判断。员工是否会工作投入,首先判断投入的结果是否有价值,因为员工的工作投入是为了与组织交换有价值的东西,而判断对方的交换物有无价值的依据是来自于个人价值观。在本研究中,员工用价值观去评估付出工作投入是否能够从组织那里获得报酬,如果认为付出工作投入能够得到报酬,员工才可能会付出工作投入。

但是员工在工作投入之后,对于从组织那里得到的报酬的衡量是主观的,可

能会觉得公平或不公平。因此员工在评估与组织的交换过程中，依据其付出的工作投入和得到的组织报酬之间的交换关系评估，可能会产生不同的个人行为结果。员工工作投入的过程如图 3 所示。



图 3 员工工作投入的过程

2.2 过去理论观点对工作投入的解释

过去用来解释工作投入的理论基础有三个，一为角色理论（role theory），二为工作要求-资源模型（job demands-resources model, JD-R），三为个体-工作环境契合(person-workplace environment fit)理论。下面分别进行介绍。

2.2.1 基于角色理论的工作投入

从角色的观点出发，可以来分析和研究一个人的社会行为活动。角色理论主要包括角色的认知，角色的学习和角色的期待等内容(Biddle & Thomas, 1966)。基于角色理论的工作投入(job engagement)系指组织成员控制自我，藉此让自我与工作角色得以结合，如果员工有较高的工作投入时，则更能够融入于其投入的工作角色行为(work role behavior)之中，另一方面在工作中有更良好的自我表现能力(Kahn, 1990)。从角色理论观点出发可以探讨个人在职场角色中，为何会有不同的自我投入程度，其中高程度自我投入于职场角色中，即是个人投入(personal engagement)；反之，低程度自我投入于职场角色中，则称为个人疏离(personal disengagement)。所谓工作投入，即组织成员在职场角色扮演过程中，生理性地、

认知性地、情感性地专注及表现自己(Kahn, 1990)。

Rothbard (2001)受到 Kahn(1990)的启发,认为角色投入(role engagement)由两维度组成,分别为专注(attention)与热衷(absorption)。其中,专注,指个体认知自己于工作中的可利用性(availability),以及思考自己的工作角色能力;热衷,指个体全神贯注于自己的工作角色中,并反映出自己融入于工作角色中的强度。

May et al. (2004)则延用 Kahn (1990)的概念,认为工作投入是员工对自己的心理认同,行为、认知与情感上的关系。Macey and Schneider (2008)则将工作投入定义为个人专注于自身的目标,热衷于组织目标,愿意努力坚持去达成。

基于角色理论的观点,Schaufeli et al. (2002)认为工作投入包含了活力、奉献、专注三个维度,是一种具有正面的思想、实现与工作相关之个人抱负的心理状态。
活力(vigor): 在工作时具有高度的精力与弹性心智,愿意为工作付出心力,遇到困难时也能坚持下去。奉献(dedication): 指个人了解自身工作的重要性与意义,且对工作具有热忱及荣誉感。专注(absorption): 指个人乐于投入在工作中,不容易受到身旁事物的影响。

2.2.2 基于工作要求-资源模型的工作投入

依据 Schaufeli and Bakker (2004)的工作要求-资源(JD-R model)模型,要点是假定个体在不同的组织都可能遭遇到不同的工作环境,这些工作环境的特性都可以归纳为两大类:即工作要求与工作资源。因此构成一个可以包罗万象的模式,并可以运用在各类的职业上,不管相关特定的工作要求与资源为何。

工作要求指关于员工在工作上所涉及在身体、社交、或组织方面,要求在身体或精神上加以承受并努力完成,因此会在生理及心理层面产生负面的影响,举例如:高工作压力、角色负荷过重(role overload)、较差的工作环境以及组织重组

(organizational restructuring)的问题。尽管工作要求并不一定全然导致负向结果(Lu, Kao, Siu, & Lu, 2010), 但若工作要求超过员工所能承受的范围时, 即可能对员工的工作带来负面影响。

而工作资源则意指工作提供员工的生理、心理、社会或组织面向的资源, 如工作自主性、个人学习及发展机会等等。其有助于(1)促进工作目标之达成; (2)降低与工作要求相关的生理或心理成本; (3)激励个人成长与发展等三部份(Schaufeli, Bakker, & Rhenen, 2009)。在工作资源丰富环境里, 工作很可能将顺利完成, 而且工作目标得以实现(Schaufeli et al., 2009)。例如: 支持同事和绩效回馈可以增加工作目标获得成功的可能性。工作要求与工作资源的定义与衡量构面见表 1。

表 1 工作要求与工作资源

过程	定义	包含
工作要求	是指身体、社会、心理(例如认知或情感)或是在组织中身体或精神上需要持续努力的工作。	包含工作超载、角色压力、角色冲突、时间压力、情感需求及工作-家庭冲突。
工作资源	是指身体、社会、心理(例如认知或情感)或是在组织中可能帮助个体达成工作目标的工作。	包含工作自治力、工作安全感、社会支持、绩效回馈、组织正义与组织气候。

资料来源: 本研究整理

工作要求-资源模型的第一个观点是内含了引起工作倦怠的两种心理历程, 第一种为工作要求引起过度疲劳而导致健康问题; 第二种为工作资源的缺乏引起工作投入降低进而产生离职行为。该模型主要假设工作要求与工作资源不平衡的结果可能造成工作倦怠等许多负面的因素, 但提升工作资源可能补偿员工在工作要求方面过高所产生的负面影响。Schaufeli and Bakker (2004)推论出工作倦怠与工作投入可能会同时发生, 且工作要求正向影响工作倦怠, 工作资源正向影响工作投入, 该模型如图 4 所示:

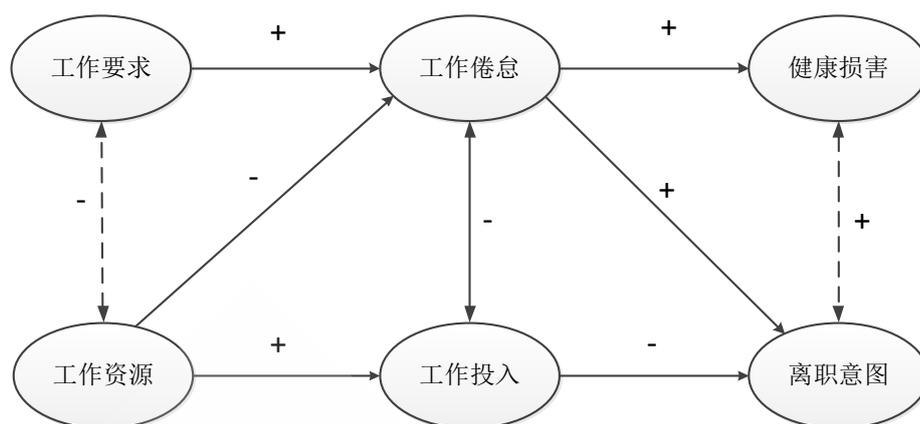


图4 工作要求-资源模型

资料来源: Schaufeli and Bakker (2004)

工作要求-资源模型的第二个观点是工作的特性可能引起两个不同的结果,首先高工作要求(例如:工作负荷过重)会耗尽员工的精神及体力,因此可能导致健康的问题或工作倦怠(Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001)。其次是,不足的或缺乏工作资源会阻碍目标的达成,且很可能会造成失败或挫折,这可能导致员工出现退缩(withdrawal)的现象,并且减低工作动机及产生离职意图(turnover intention)。当外部的环境缺乏工作资源时,个体无法减少高工作要求所造成负面的影响且无法达成他们的工作目标,在这样的情况下,离职意图就会是一个重要的自我防卫机制,以避免未来目标未达成时的挫败感(Antonovsky, 1987)。

虽然工作资源并不一定能够完全解除工作要求所带给员工的负面影响,但Oldham and Hackman (2010)认为工作资源对员工具有激励效果,只要工作资源可以满足员工的心理需求,即可增进员工的工作意愿。另外激励过程则是由工作资源所引起的,它们促进员工的成长、学习和发展或者有助于实现工作目标。并且在工作环境里提供丰富的资源,将会促进员工愿意在工作任务上,奉献自己的努力和能力(Schaufeli et al., 2009)。

2.2.3 基于个人-工作匹配理论的工作投入研究

Maslach, Schaufeli, and Leiter (2001)基于工作倦怠构念提出工作投入概念界定,将二者视为反映员工自我与其工作关系的连续体的两端,并用个人-工作匹配理论(person-job fit theory)框架统一解释工作投入和工作倦怠现象(Maslach et al., 2001)。基于个人-工作匹配理论的工作投入理论框架如图 5 所示。

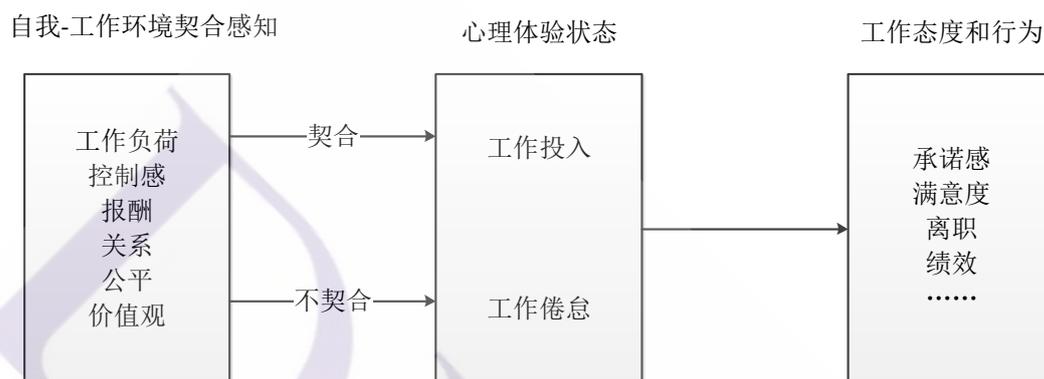


图 5 个人-工作匹配理论的工作投入理论模型

资料来源: Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Maslach & Leiter, 2008

根据该理论框架,工作倦怠和工作投入体现个体与其工作环境之间相对稳定的相互关系对员工心理造成的持续影响,因此可以用个体与其工作环境之间的匹配程度解释员工工作投入(倦怠)状态,即当员工自我感知与其工作环境越相互匹配,越容易体验和表现出工作投入状态,而反之当员工自我感知与其工作环境越不相互匹配,越容易体验和表现出工作倦怠状态(Maslach et al., 2001)。

Maslach et al. (2001)将员工与工作环境的契合划分为工作负荷(workload)、控制感(control)、报酬(reward)、关系(community)、公平(fairness)以及价值观(value)等六个方面进行评定。工作负荷指工作要求在数量和性质上与员工体力和能力上的匹配度;控制感指员工获得的与工作有关的信息和决策权或影响力与其工作需要的匹配度;报酬(reward)指员工从工作环境中获得的经济、制度和社会性的回报与其需要的匹配度;关系(community)指员工在工作环境中与他人的社会互动

整体上与其需要的匹配度；公平(fairness)指员工对工作环境中有关决策的公正和平等程度的感知；价值观(value)指员工在工作环境中认识到的工作目标和期望与其理想和动机的匹配度(Maslach & Leiter, 2008)。

上述员工与工作环境的匹配度与员工工作投入（倦怠）的关系从这六方面的单方面关系上已得到一定实证研究的经验支持(Maslach & Leiter, 2008)。Maslach et al. (2001)整合员工与其工作环境的上述六方面的匹配情况，指出个人与工作环境相对持久的（不）匹配情况是员工工作投入（倦怠）的组织性前因，即员工个人与组织工作环境在工作符合等六方面的高匹配度会使员工体验到工作投入，而低匹配度则会导致员工体验到工作倦怠(Maslach et al., 2001)。

2.2.4 工作投入理论研究评论

通过对以上三种工作投入理论观点探讨，可以看出每个理论都能够解释员工工作投入原因，但是每个理论也都有其优缺点，以下综合探讨三种理论在解释员工工作投入方面的优点及不足之处（见表2），并归纳出本研究的视角。

表2 过去工作投入的理论观点

工作投入的理论	角色理论(Role Theory)	工作要求-资源模型 (Job Demands-Resources Model)	个人-工作匹配理论 (Person-Job Fit Theory)
理论观点	员工对角色的认知, 角色的学习和角色的期待等内容。	组织工作环境与员工的个人资源共同影响员工工作投入心理状态, 进而影响其工作绩效	个体与其工作环境之间的匹配程度解释员工工作投入(倦怠)状态
优点	强调员工在工作中对角色的认知和学习, 突出扮演的角色的重要性。角色理论可以适用于组织中的任何工作角色的解释	从个体、工作和工作情境几方面更全面地研究员工投入现象	把工作投入视为员工与其工作环境相互关系的心理体验, 凸显工作环境对个体的影响
缺点	过于强调角色因素, 无法解释个人在不同的角色扮演情况下, 不投入的情况, 可能存在角色冲突	没有考虑个体的差异性, 以及具体的工作情境因素; 资源的变化无法维持员工持久性的工作投入	过于强调环境对个体的影响。仅考虑员工感知到的个人与组织环境在工作负荷等六方面的匹配程度, 没有考虑个体的差异与工作情境因素
共同点	三个理论均比较重视工作情境因素, 只能解释员工暂时性、短期的工作投入, 无法解释长期、持久性的工作投入状态		

资料来源: 本研究整理

基于角色理论提出工作投入的涵义, 即人们展现其认知、情感及表现在工作角色上的行为即是其对工作的投入(Kahn, 1990)。基于角色理论对工作投入的定义凸显员工在工作中的主体性和能动性, 主张员工对工作情境的感知通过影响其心理意义感(psychological meaningfulness)、心理安全感(psychological safety)和心理充沛感(psychological availability)的自我体验而进一步影响其投入状态, 并最终影响其工作行为和绩效。

角色理论强调员工在工作中对角色的认知和学习, 突出扮演的角色的重要性, 因此角色理论可以适用于组织中的任何工作角色投入的解释。但是由于员工的工作投入是一个连续性的心理投入过程, 角色理论过于强调角色因素, 无法解释个人在组织中不同的角色扮演情况下, 有时投入有时不投入的情况, 可能存在

角色冲突，工作投入可能会中断。比如组织中的技术研发专家，也是企业管理者，作为管理者需要管理统筹整个企业，可能就无法在技术研发工作上投入精力。

工作要求-资源模型对工作投入的研究则把工作投入视为员工受外部环境中的工作资源和工作要求及其自身的个人资源等多种内外因素影响的结果，从而从个体、工作和工作情境几方面更全面地研究员工投入现象。但该类研究的理论框架尚未能整合解释这些不同方面的因素对员工工作投入的影响，因此在理论上缺乏系统性。而且，因其理论框架中的工作资源、工作要求、个人资源等核心概念都只是基本类别而其具体内容取决于具体情境，这使其理论缺乏具体性及其实际研究可操作性，并使其不同研究在实证结果上难以互相比较。

个人-工作匹配理论的工作投入研究把工作投入视为员工与其工作环境相互关系的心理体验，因此将工作投入和工作倦怠相整合，并用个人-工作匹配度来解释员工的工作投入（倦怠）心理状态。这样的理论比较有系统性并且在实证上看似容易操作，但如何选取个人-工作匹配的具体维度并且确保其代表性和普适性十分困难。

工作要求-资源模型与个人-工作匹配理论对工作投入研究都将工作投入视为与工作相关的积极充实的积极心理状态(Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008)，并强调个体和组织环境因素共同影响员工的工作投入状态并进而影响其工作绩效。但相比角色理论的研究强调员工在工作中的主体性和能动性，强调员工在工作中对角色的认知和学习，突出扮演的角色的重要性。个人-工作匹配理论过于强调环境对个体的影响，而工作要求-资源模型又过于理想化个体不区分任何对象的工作热情。

本研究从个人价值观的视角，不考虑外界的组织环境因素，认为价值观对工

作投入带来的影响结果更为强烈，因为员工在工作中遇到工作挑战或挫折，不能仅通过改变组织环境或增加工作资源和个人资源来解决问题，因为组织环境一般是固定的，个人无法轻易改变组织环境，而资源总是有限的，是容易被消耗掉的，不可能一直提供资源给员工。而角色理论无法解释员工由于在组织中的角色冲突，可能会出现不同工作角色中工作投入中断的情况。

因为价值观是个人在早期社会化过程中形成的一种对客观事物的看法或评价，个人的价值观一旦确立，便具有相对的稳定性，形成一定的价值取向和行为定势，是不易改变的。由于现有研究普遍将工作投入界定为稳定、持久、具有倾向性的积极工作状态，并不是一种短暂(transient)的体验(Schaufeli et al., 2002)。因此通过环境或资源的变化仅能解决短期内的的工作投入问题，员工持久性的工作投入还是要靠员工的价值观来实现。因此本研究从价值观的角度去探讨员工的工作投入，员工用价值观去评估能否获得组织的报酬，并且将会评估付出的工作投入与获得组织报酬之间的关系，若员工认为获得组织报酬超过其付出的工作投入，员工将可能会持续的付出工作投入，可能会带来比较好的绩效行为，因此价值观作为员工评估与组织交换的依据，社会交换理论能够解释员工长期性的工作投入，具体归纳为表 3 所示。

表 3 社会交换理论解释工作投入的优缺点

本研究理论	社会交换理论
理论观点	员工用价值观去评估能否获得组织的报酬，然后付出工作投入，并且将会评估付出的工作投入与获得组织报酬之间的关系，若员工认为获得组织报酬超过其付出的工作投入，员工将可能会持续的付出工作投入，可能会带来比较好的绩效行为
优点	个人价值观具有相对的稳定性，形成一定的价值取向和行为定势，是不易改变的。价值观作为员工评估与组织交换的依据，能够解释员工长期性的工作投入
缺点	以获取报酬（有形或无形）作为工作投入的动机，必须考虑交换双方的公平分配，交换才能进行，但在实际工作中，大多数都是不公平的交换关系

2.3 工作投入的前置因素与结果因素

工作投入，其为一种与工作相关的正向、充实及情感激励之状态，可被视为工作倦怠之相反对照。工作投入的员工，会有高度的能量并热衷于工作，甚至完全沉浸于工作中(Macey & Schneider, 2008)。现今社会的组织，皆期望员工会主动积极投入工作中，并努力达到高绩效的标准，所以组织需要员工能随时充满活力与热忱，并专注于自己的工作，具体而言，组织需要员工随时保持工作投入之状态(Bakker et al., 2008)。

整体而言，工作投入是个体对目前所从事工作的专注、关心与努力的程度，也同时是指个人是否愿意对工作有所自我付出的一种工作态度(Demerouti, Bakker, & Gevers, 2015)。而员工投入(employee engagement)是用来描述组织和员工之间的关系基本概念。一个被雇佣的员工(engaged employee)被定义为一个完全被自己的工作所吸引和热情对待工作的人，因此他将会采取积极的行动来进一步提高组织的声誉和利益，被雇佣的员工对组织及其价值观持积极态度(Luthans & Peterson, 2002)。因此工作投入注重自我的投入，而员工投入注重组织与员工之间的关系。

2.3.1 工作投入的前置因素

有哪些因素影响员工的工作投入？ Bakker, Demerouti, and Sanz-Vergel (2014)从工作相关因素、工作外的活动、个人资源和个人情绪四个方面探讨了员工为什么会进行工作投入。

(1) 工作相关因素。由于工作投入是在工作场所发生的，工作相关的因素对

其有直接的影响, 主要包括工作资源、工作需求和工作情境。工作要求-资源模型认为, 工作资源既能帮助员工完成工作目标, 还可以满足其成就感和成长的需要, 有利于促进工作投入的提高(Bakker & Bal, 2010)。当员工获得较多的工作自主性(job autonomy)、工作指导(job instruction)(Xanthopoulou et al., 2009b)、工作控制感(job control)(Kühnel, Sonnentag, & Bledow, 2012)和来自同事的支持(support from colleagues)(Xanthopoulou, Baker, Heuven, Demerouti, & Schaufeli, 2008)时, 能够更好地投入工作。

领导和组织氛围是影响状态性工作投入的重要工作情境。领导的行为作为影响员工工作投入的重要因素(Breevaart et al., 2014), 能够通过训练(coaching)和增加员工的积极体验, 促进他们的工作投入(Xanthopoulou et al., 2009b)。例如, 变革型领导(transformational leadership)会增加员工乐观(optimism)体验, 并提高他们的工作投入水平(Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011)。授权型领导(empowering leadership)则通过增加员工的工作自主性, 使他们更好的投入工作角色(Tuckey, Bakker, & Dollard, 2012)。此外, 组织的心理氛围(organizational psychological atmosphere)(Xanthopoulou et al., 2009b)通过影响员工对本组织形象的态度以及相应的情感反应, 增加员工的工作投入。

(2) 工作外的活动(after-work activities)。资源保存理论认为, 工作投入本身会消耗个人的资源, 需要通过生理、认知和情绪的恢复(recovery) (Kühnel et al., 2012)来维持下一阶段的工作投入。Macey and Schneider (2008)指出, 为了维持长期稳定的工作投入, 员工就不能在短时期持续处于高投入状态。沉浸在工作中的员工需要从工作中抽离出来, 通过参加工作外活动适时的补充个人的体力、舒缓个人情绪和压力, 以保证接下来的工作投入。研究发现, 下班后能从工作中抽离

出来的员工往往更有活力,且更少感知到疲倦(Demerouti, Bakker, Sonnentag, & Fullagar, 2012)。在周末短假中感知到心理抽离的员工,也能够在下一个月有更高水平的工作投入(Kühnel, Sonnentag, & Westman, 2009)。在这个过程中,员工如果能够通过各种社交活动和体育锻炼,实现心理抽离和身体放松,就可能增加第二天工作中的活力(Ten Brummelhuis & Bakker, 2012)。但是,如果下班后继续专注于工作,就可能影响他们的体力恢复和第二天的工作精力。

(3) 个人资源。在工作相关的资源之外,个人自身还拥有生理、认知和情绪资源,这些资源能够帮助他们更好掌控工作环境,并在工作中表现出积极、完满的投入状态。工作投入的研究表明,员工的自我效能感(self-efficacy)(Salanova, Llorens, & Schaufeli, 2011)、基于组织的自尊(self-esteem)(Xanthopoulou et al., 2009b)、乐观主义(optimism)(Xanthopoulou et al., 2009b)、韧性(resilience)和积极应对方式(positive coping)都能正向预测工作投入的增加(Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007)。在缺乏领导支持的工作日,员工能够通过自我管理策略(self-management strategies)(Breevaart & Bakker, 2013)和工作重塑(job crafting)(Tims, Bakker, & Derks, 2013)增加工作资源,提高工作投入。

个体的身体素养也是影响工作投入的要素之一,面对工作投入造成的个人资源消耗,个人还能够通过良好的恢复获得更多的精力和情感资源,维持接下来的工作投入(Kühnel et al., 2012)。实证研究表明,工作日早晨的恢复水平,能够正向预测当天的工作投入(Sonnentag, Mojza, Demerouti, & Bakker, 2012)。

人格特征是影响工作投入的一个重要个体资源。五大人格特征是指:开放性(openness), 责任心(conscientiousness), 外向性(extraversion), 宜人性(agreeableness), 神经质或情绪稳定性(neuroticism)。Kim, Shin, and Swanger (2009)

在五大人格(big five personality traits)与工作投入中发现很强的连结，高外向性与低神经质的员工具有较高的工作投入，也推及性格也是影响员工工作投入的因素。

(4)情绪因素。由于工作投入本身是一种积极情感的激发(activation)状态(Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011), 因此情绪可能预测工作投入的短期变化。瞬间变化的情绪在很多时候是导致工作投入波动的直接诱因。实证研究发现, 个人在工作日体验到的积极情绪(positive affect)与当天的工作投入正相关(Tims et al., 2011), 而负面情绪(negative affect)则与当天的工作投入负相关。Ouweneel et al. (2012)的研究表明, 当天的积极情绪是通过工作相关的希望(hope)影响工作投入的。Bledow, Schmitt, Frese, and Kühnel (2011)则指出, 除了两种情绪各自对工作投入的影响, 二者的转换(shift)也会引发工作投入的波动。他们研究发现, 当员工上午经历消极情绪和消极事件时, 如果其间消极情绪被积极情绪取代, 下午的工作投入就会增加。这是因为个人的情绪调节(emotional regulation)能够发挥负面情绪的积极作用, 从而提高工作投入水平。

从以上影响员工工作投入的前置因素可以看出, 工作相关因素, 例如工作要求、工作资源、工作自主性等都属于影响工作投入的外部因素, 来自于组织内部环境。工作外的活动和情绪因素仅能在短时间内影响员工的工作投入, 例如员工通过慢跑(jogging)和冥想(meditation)能够在短时间内使工作状态得到恢复, 从而提高工作投入。而个人资源属于影响员工工作投入的自身内部因素, 对工作投入有比较强烈的影响作用, 但是个人资源仍然是会被消耗的, 如高度的自我效能感与乐观主义属于一种个人资源, 但是当员工在工作中遇到困难和挫折, 其自我效能感与乐观主义就可能会被消耗, 并且自我效能感与乐观主义是可以被后天培养

的。相比较而言，价值观对员工工作投入的影响效果更加强烈，因为价值观是个人在早期社会化过程中形成的一种对客观事物的看法或评价，个人的价值观一旦确立，便具有相对的稳定性，形成一定的价值取向和行为定势，是不易改变的。

当员工在工作中遇到困难或挫折，价值观能够引导员工坚持付出工作投入，不会轻易放弃。价值观也是一种评价做事情的标准，从符合工作特征的价值观出发，员工的工作投入能够带来比较正面的个人行为结果，而从不符合工作特征的价值观出发，员工的工作投入就可能会带来负面的个人行为结果。因此本研究从价值观角度出发去研究员工的工作投入。

2.3.2 工作投入的结果因素

而工作投入会带来哪些影响结果呢？工作投入是一种在工作中正向的、履行的与具有情感动机的状态(Bakker et al., 2011)，其不只是重视在部分事物、事件、个体或行为上，而是反应员工在工作上高内在动机的心理状态(Salanova et al., 2011)，因此，组织若增强员工工作投入会改善员工绩效，亦与组织承诺有链接(Kovjanic, Schuh, & Jonas, 2013)，也就是说，工作投入正向影响着员工绩效及组织产出，是个体表现与组织产出的重要决定因素(Rich, Lepine, & Crawford, 2010)。

根据研究指出，员工有高度工作投入将会倾向专注于工作中，并且会有较好的产出，高度的工作投入可以使得工作绩效正向增加，员工会产生高水平的正向能量，对自己的工作充满热情，进而完全沉浸在工作中。在面对压力时，他们会积极面对并竭尽所能，甚至可以忍受批评或冷嘲热讽，展现高度工作效率；相对地，员工若无高度工作投入，则容易感到倦怠，不愿付出太多心力去参与，工作效率也随之低落(Andrews, Kacmar, & Valle, 2016)。

另外，工作投入的员工会积极主动于工作中，亦会寻找与发现更多能激励工作之挑战，并可有效地解决问题以达到更好的绩效，进而促使自己更具工作投入(Hakanen, Perhoniemi, & Toppinen-Tanner, 2008)。工作投入的员工不仅有较高的绩效，还有较高的组织公民行为，而这种行为未规定于员工的工作角色义务中，而是员工主动做出有利于组织绩效的行为，提高组织功能的有效性(Rich et al., 2010)。另一方面，既有研究已证实，工作投入会负向影响离职意图(Schaufeli & Bakker, 2004)，亦即当员工工作投入时，则会降低其离职想法，并比较愿意留任为组织卖命，进而提升员工本身对组织的留职承诺。确实有研究指出，工作投入会正向影响组织承诺(organizational commitment)(Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008)，亦即具有工作投入的员工，会比较愿意为组织奉献心力，并积极参与组织的活动，对组织亦比较有高度的认同感与忠诚度。

综合上述，得知工作投入为与工作相关之正向心理状态，并对组织具正向影响力，且能提高员工的主动积极行为、绩效表现、组织公民行为及组织承诺，并降低员工的离职意图。加上 Bakker and Xanthopoulou (2009)指出，组织中的成员会将自身的工作投入传递至与他亲近的同事，使该同事有更好的绩效表现。换言之，倘若某位员工具有工作投入，则其亲近同事亦会跟着工作投入，进而让所有员工皆产生工作投入，以及拥有良好的绩效表现，甚至使公司整体绩效优良。因此，对组织而言，员工在工作上是否达到投入状态很重要。

其他也有许多学者提出与工作投入的相关研究，证实员工的高工作投入能够使组织或员工个人产生很多利益，兹将列出如表 4。

表 4 员工工作投入产生的利益

学者的主张	产生的利益
Kahn (1990)	更好的个体绩效
Luthans (2002)	管理效能
Harter, Schmidt, and Hayes (2002)	组织单位的绩效
Harter, Schmidt, and Keyes (2003)	组织的财务获利
Schaufeli and Bakker (2004)	降低员工的缺席率与流动率
Saks (2006)	角色内与角色外行为、工作满意度
Salanova and Schaufeli (2008)	工作主动性
Halbesleben (2010)	组织承诺、降低缺席率与流动率
Slåtten and Mehmetoglu (2011)	部分员工的创新行为
Kovjanic et al. (2013)	员工绩效与组织承诺
Keyko (2014)	顾客满意度、生产力、获利率及员工营业额等

资料来源：本研究整理

由上述文献中可以发现，员工高度的工作投入能够带来许多正面效果，例如提升员工个人绩效 Kahn (1990)、降低员工的缺席率与流动率(Schaufeli & Bakker, 2004)、提升组织的财务获利(Harter et al., 2003)、增强员工组织承诺(Halbesleben, 2010)等，大部分研究均认为员工的工作投入对个人能够带来积极正面的影响结果。本研究按照社会交换理论的观点，认为员工是否会工作投入，首先主观判断投入的结果是否有价值。因为员工的工作投入是为了与组织交换有价值的东西，而判断对方的交换物有无价值的依据是来自于个人价值观，因此选择价值观作为影响工作投入的前置因素。但是员工在工作投入之后，对于从组织那里得到的报酬的衡量是主观的，可能会觉得公平或不公平。因此员工在评估与组织的交换过程中，依据其付出的工作投入和得到的组织报酬之间的交换关系的评估，可能会产生不同的个人行为结果。

2.3.3 过去研究汇整

随着积极心理学的兴起与发展，心理学从传统的主要关注人类消极问题的解决，走向了同时关注人类的积极心理层面。在此背景下，工作投入成为热点研

究课题。除了对工作投入概念的界定以及测量外，影响工作投入的因素以及工作投入带来的结果亦是此领域的焦点问题。

研究者们对工作投入的前因变量开展了研究。与工作特征有关的因素被证实对工作投入有影响，如：组织支持(organizational support)、管理者支持(management support)、组织认同(organizational identification)、组织公平，都对工作投入有影响(Saks, 2006)。工作要求-资源模型解释了工作投入与工作倦怠由不同的工作特征所引发，工作资源是工作投入的前因变量，工作要求则是工作倦怠的前因变量。此外，文献研究发现，工作要求(job demands)(Garrick et al., 2014)、可得的工作资源(available job resources)(Schaufeli & Bakker, 2004)、主管与员工目标一致性(goal congruence)(Clercq et al., 2014)、知觉组织支持(perceived organizational support)(Zhong et al., 2015)、顾客导向(customer orientation)(Yoo & Arnold, 2014)等因素都能激发员工更加努力投入工作。

因为在众多影响工作投入的因素中，大部分因素属于影响工作投入的内部环境因素，个人无法通过自身去改变这些因素。价值观是个人在早期社会化过程中形成的一种不容易被改变的人性本质。人的价值观会影响其对待事物的态度和行为，因此了解一个人的价值系统有助于理解他的行为(Bakker & Bal, 2010)。本研究所探讨的价值观对员工工作投入有强烈的影响作用，因为价值观是一种与生俱来的价值导向，当员工在工作中遇到困难或挫折，价值观能够引导员工坚持付出工作投入，不会轻易放弃。价值观也是一种评价做事情的标准，从符合工作特性的价值观出发，员工的工作投入能够带来比较正面的个人行为结果，而从不符合工作特征的价值观出发，员工的工作投入就可能会带来负面的个人行为结果。因此本研究选择价值观作为研究工作投入的前因变量因素。

工作投入作为积极的、充实的工作状态，其对工作的积极影响效果受到广泛认同(Saks, 2006)。现有研究所讨论的与工作投入有关的结果变量主要包括工作满意度、工作绩效、组织公民行为、幸福感(happiness)(Hallberg & Schaufeli, 2006)、离职倾向(Schaufeli & Bakker, 2004)等。大部分研究均认为员工的工作投入无论是对个人，还是对组织均能够带来积极正面的影响结果。本研究将依据社会交换理论的观点，认为员工的工作投入是为了与组织进行某种形式的利益交换，依据员工认为付出的工作投入和获得的组织报酬之间交换关系的评估，从而可能会产生不同的个人行为结果。具体影响工作投入的前因变量、以及工作投入产生的结果变量可参见表 5。

表 5 工作投入的前因变量和结果变量的主要相关研究

引用文献	前因变量	结果变量	重要贡献	测量方法	研究类型/样本
Saks (2006)	工作特征, 组织支持 (job characteristics, organizational support)	工作满意度, 组织承诺, 离职倾向	工作特征和组织支持与工作投入有显著正相关, 可对工作投入起预测作用。 工作投入与工作满意度、组织承诺显著正相关, 与离职倾向负相关。工作投入可以预测后三者。	自制 6 题目量表,, 表征个体在工作中处于当下的心态	102 位不同行业工作人员, 平均年龄 34 岁
Xanthopoulou et al. (2009b)	工作资源 和自我效能感	经济收入(financial returns)	在有可获得的工作资源和员工的自信水平高的工作日, 员工的工作投入水平也高。工作投入高的员工的收入更高。	UWES-9 量表	52 位快餐行业员工
Sonnentag et al. (2012)	个体早晨恢复水平 (morning recovery level)	一天工作结束后的个体恢复水平(subsequent recovery level)	个体早晨的恢复水平可以预测全天的工作投入。工作投入对一天工作结束后的恢复水平有预测作用, 其中工作要求和情境限制作为调节因素。	UWES-9 量表	122 位来自不同行业的个体
Kataria, Garg, and Rastogi (2013)	心理氛围 (psychological climate): 角色清晰性, 自我表达, 工作挑战性, 认可, 贡献和支持性管理	组织公民行为(OCB)	心理气氛中的角色清晰性, 自我表达, 工作挑战性, 认可, 贡献和支持性管理分别与工作投入存在显著正相关, 且对工作投入有预测作用。 工作投入正向预测组织公民行为。	采用 UWES-9 量表将工作投入作为单因素进行测量, 提取 Kahn (1990)工作投入的概念进行解释	13 个 IT 公司的 278 名员工
Clercq et al. (2014)	员工与主管的目标一致性(goal congruence)	组织偏差(organizational deviance)	员工与主管的目标一致性正向影响工作投入。 工作投入负向影响组织偏差。	UWES-9 量表	393 名 IT 工作者
Yoo and Arnold (2014)	顾客导向(customer orientation)	表层动作与深层动作 (surface acting and deep acting)	顾客导向正向影响工作投入。 工作投入负向影响表层动作, 正向影响深层动作。	UWES-9 量表	750 名服务业员工

2.4 中国电脑销售员工的价值观倾向

销售人员在从事销售工作时，支撑销售人员持续的工作投入的影响因素中，价值观具有导向作用。因为价值观是一种评价做事情的标准，从符合工作特性的价值观出发，员工的工作投入能够带来比较正面的个人行为结果。因此，本研究主要基于 Hofstede and Hoppe (1980)发展出基于西方文化的五个价值观导向，分别为：权力距离(power distance)，不确定性的规避(uncertainty avoidance)，个人主义/集体主义(individualism/collectivism)，男性气质与女性气质(masculinity/femininity)，长期取向与短期取向(long-term/short-term)，去研究中国销售人员的价值观。

传统上销售人员从事销售工作的特征主要是：(1)以个人的销售业绩作提成，来领取报酬或奖励(Brewer, 1994)。(2)销售工作面临的风险比较大，常常很难完成销售业绩，工作不太稳定(Brown & Peterson, 1994)。(3)销售工作比较重视销售人员短期的业绩，销售公司希望员工能在较少的时间获得最多的销售业绩(Cravens & Woodruff, 1973)。(4)销售工作的对象是顾客，需要与顾客维持好关系，因此销售人员的人际关系比一般工作更重要。

权力距离是人们对于权力分配不平等现象接受的程度(Hofstede, 2001)。一般而言，高度权力距离的组织，权力集中于少数人身上，员工对于主管表现出敬畏，因此可以根据上级决策的方式（民主还是专制）来考虑权力距离的高低(Bochner & Hesketh, 1994)。销售工作比较重视销售人员的绩效，以及销售对象主要是顾客，如何维持与顾客的关系及获取销售业绩才是销售人员最为关心的问题，因此销售人员与销售主管之间的权力距离的高低不适合用来探讨销售人员的工作投

入与工作绩效。

男性气质的社会具有独断性且充满支配性；女性气质的社会倾向多服务与照顾别人。此外，高度男性作风的社会中，人们有崇拜金钱的导向，他们也较不关怀别人。反之，在女性作风的社会中，人们愿意去维持良好的人际关系，也重视生活的质量(Hofstede, 2001)。男性气质和女性气质可以被视为是一个人的性格特质的价值观取向，偏向于男性化或女性化。由于销售工作是以个人的销售业绩作提成，来领取报酬或奖励(Brewer, 1994)，一个人无论具有男性气质还是女性气质，都需要尽力去完成销售业绩，才能获取报酬，因此男性气质与女性气质不适合探讨销售人员的工作投入和工作绩效。

重视长期时间导向的人们，在许多事物价值上能够接受迟来的结果，他们十分愿意为未来的投资忍耐，期待日后的丰收，此文化体系下的人们节俭、奉献(Hofstede, 2001)，例如中国儒家文化即有长期时间导向倾向。反之，短期导向文化体系国家人民较为急功近利，其优点为能够追求速战速决的效率(Hofstede, 2001)，例如美国文化即有此偏向。销售工作比较重视销售人员短期的业绩，销售公司希望员工能在较少的时间获得最多的销售业绩(Cravens & Woodruff, 1973)，销售工作讲究的就是速战速决的效率和取得销售业绩，因此探讨销售人员的长期取向与短期取向没有意义。

作为接触客户的中国销售人员，即以社会交往为主要活动方式的社交型职业，对劳动者的社会交往能力要求较高，从业者需要对别人的心理和反应有较强的判断能力，强烈的自信心，非凡的亲合力，广博的见识和语言表达的感染力，群体意识强，善于影响他人(Liu, 1998)，因此销售人员需要具有强烈的集体主义价值观。中国销售人员为了获取客户，不仅能吃苦，还要有毅力，即百折不挠、

坚持到底的精神(Sin & Yau, 1995)。因此需要销售人员有一种高度的紧迫感和进取心, 积极努力的去投入工作, 不确定性规避程度高的员工, 由于对未来的不确定感到焦虑, 因此内心易形成这种高度的紧迫感和进取心。因此根据中国的销售人员的特点, 集体主义和不确定性规避这两个价值观导向比较符合中国销售人员的价值取向, 因此本研究选择集体主义和不确定性规避两种价值观视角去研究电脑销售人员工作投入。

从传统东方文化价值观来看, 华人重视集体主义和不确定性规避高的价值观, 但是由于近年来受到西方文化价值观的冲击, 销售人员的价值观接近于西方, 也出现了很多个人主义和不确定性规避价值观比较低的人从事销售工作, 因此在本研究的样本选择中, 有集体主义和高不确定性规避价值观的销售人员, 也有个人主义和低不确定性规避价值观的销售人员。

另外抽样的对象, 主要是针对小公司的销售人员。由于大公司的组织文化相对高度统一, 在样本选择中, 有可能集体主义和高不确定性规避价值观的员工比较多, 因此抽样对象选择小公司销售人员的价值观更加多样化。

本研究结合中国文化情境, 认为相对于个人主义和低不确定性规避价值观, 集体主义和高不确定性规避价值观的销售人员, 能够更好的付出工作投入, 从而产生更好的绩效行为, 具体原因阐述如下:

在销售行业, 通常是以个人的销售业绩作提成, 销售人员凭借个人的努力就可以完成销售任务(Brewer, 1994), 传统上销售人员的价值观可能偏向于个人主义, 但是具有集体主义价值观的销售人员可能更有利于工作投入, 原因可归纳为以下四点:

- (1) 合作性: 集体主义价值观的销售人员会经由同事介绍, 相互之间分享

客户的信息，可以使员工更好的从事销售工作。

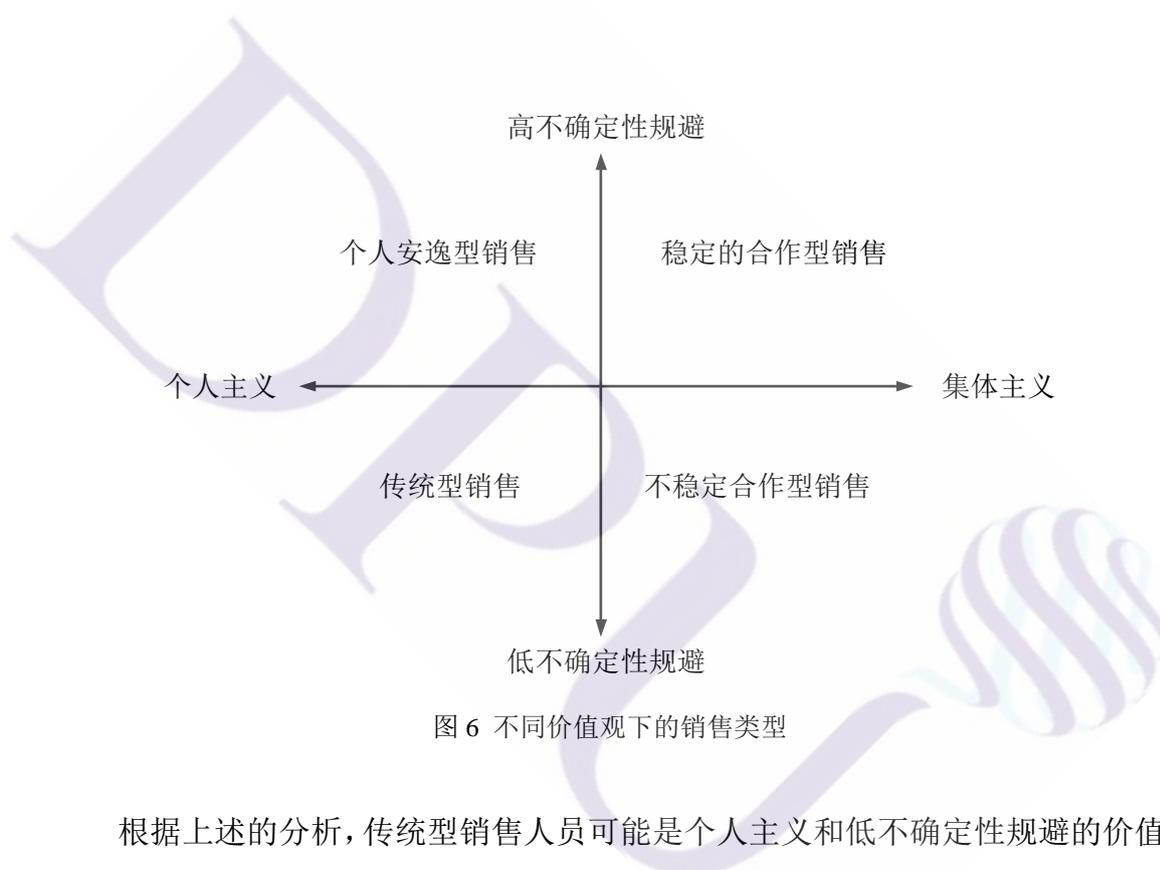
- (2) 有人引导：集体主义价值观的销售人员倾向于接受主管的建议和帮助，与销售主管的关系较为融洽，主管也会经常提出建议和帮助，使员工能够更好的从事销售工作。
- (3) 避免风险：个人主义的销售人员从事销售工作容易被客户拒绝，而集体主义价值观的销售人员互相协作，更加容易达成销售目标。
- (4) 降低成本：个人去完成销售任务花费的成本比较高，需要花费大量的时间、精力联络客户，而集体主义价值观的销售人员互相分享客户资源，更容易完成销售目标。

销售业绩的波动性较大，意味着从事销售工作具有不稳定性，面临的风险比较大(Brown & Peterson, 1994)，传统上销售人员可能偏向于低不确定性规避价值观。但是相较于低不确定规避价值观的销售人员，高不确定性规避价值观的销售人员可能更有利于工作投入，原因可归纳为以下两点：

- (1) 对公司的忠诚度更高：高不确定性规避价值观的销售人员可能会积极的付出工作投入，规避可能遇到的风险和未知，为未来做准备，他们不会频繁的跳槽，希望从公司得到稳定的工作机会，因此他们对公司的忠诚度更高。
- (2) 高度的紧迫感和进取精神：高不确定性规避价值观的销售人员通常有高度的紧迫感和进取心，积极的为未来做准备，所以容易形成努力工作的内在动力。

图 6 表示不同的价值观下销售人员可能存在的销售类型，第一象限中集体主义和高不确定性规避价值观的销售人员可能趋向于稳定的团队合作型销售模式；

第二象限中个人主义和高不确定性规避价值观的销售人员可能趋向于个人的安逸型销售模式，依靠个人销售，但是追求稳定，不希望发生风险；第三象限中个人主义和低不确定性规避价值观的销售人员属于传统的销售模式，因为销售工作面临的风险大，具有不稳定性，并且销售一般是以个人的销售业绩作提成，因此传统的销售模式是个人销售、不稳定的工作型态；第四象限中集体主义和低不确定性规避价值观的销售人员趋向于不稳定的团队合作型销售模式。



根据上述的分析，传统型销售人员可能是个人主义和低不确定性规避的价值观，但是公司如果选择集体主义和高不确定性规避价值观的销售人员，可能会更好的付出工作投入，产生更好的工作绩效。按照社会交换理论的观点，电脑销售人员的工作投入，是为了获取组织给予的报酬，报酬可以是实物的金钱报酬，也可以是诸如荣誉、尊重等无形的报酬(Befu, 1977)。集体主义和高不确定性规避价值观的销售人员的销售类型属于稳定的合作型销售，可以有效的享受销售便利性、降低销售成本、避免销售风险，以及对公司有高忠诚度和维持好长期的客户

关系,因此集体主义和高不确定性规避价值观的销售人员与个人主义和低不确定性规避价值观的销售人员相比,能够更好的开展销售工作,即更好的付出工作投入。集体主义和高不确定性规避价值观的销售人员的工作投入能够更好的得到销售团队的尊重和认可、以及趋向于稳定的工作保障,从而有可能得到更好的工作绩效。

2.5 价值观影响工作投入的解释

价值观是人们形成的一种对具体行为模式和生活意义的持久信念。价值观在个人认知系统中具有核心的位置,对行为具有至关重要的影响力。根据 Bilsky and Schwartz (1994)的定义,价值观是人们向往的某些状态、对象、目标或行为,它超越具体情景而存在,可作为在一系列行为方式中进行判断和选择的标准。Hofstede (2001)认为,虽然价值观同个人的选择有关,但并不意味着价值观具有非常丰富的个别性。社会文化体系,包括社会规范、大众心理认同、社会的风气及人的信仰等,时刻引导着个体做出价值判断和选择。因此,价值观代表着社会群体所共享的对事物及行为的意义、效用的评定标准。

按照社会交换理论的观点,员工是否会工作投入,首先判断投入的结果是否有价值,因为员工的工作投入是为了与组织交换有价值的东西,而判断对方的交换物有无价值的依据是来自于个人价值观。员工付出工作投入是希望从组织那里得到报酬,因此若员工评估付出的工作投入能够从组织那里得到高的报酬,员工将可能会积极的工作投入;若员工评估付出的工作投入能够从组织那里得到的报酬很低,员工将可能不会积极的工作投入。现有研究普遍将工作投入界定为稳定、持久、具有倾向性的积极工作状态,并不是一种短暂(transient)的体验(Schaufeli et

al., 2002)。因为组织追求的绩效是一种长期的绩效行为，而长期的绩效需要长期的工作投入，因此集体主义和不确定性规避作为两种个人价值观，比较符合员工工作投入的工作特征，可以作为员工评估是否会付出工作投入的依据，下面分别予以介绍。

集体主义是指个体把自己看作是互赖的，是一个社会或者团体的成员，所谓集体主义倾向是以人与人的关系来看待个人，重视团体中个人间的良性互动关系，强调个人是组织的一份子，重视团体中和谐的气氛，以及个人对团体正面的贡献。当个人目标与团体目标互相冲突时，个人则会以团体利益为优先(Oyserman & Lee, 2008)。

而主观规范(subjective norm)是指个人对于是否采取某项特定行为所感受到的社会压力，亦即在预测他人的行为时，那些对个人的行为决策具有影响力的个人或团体(salient individuals or groups)对于个人是否采取某项特定行为所发挥的影响作用大小(Vries, Dijkstra, & Kuhlman, 1988)。因此集体主义是员工自愿的重视群体利益的倾向，而主观规范则是员工感受到群体的压力而被迫做出的行为选择，两者有本质的区别。

拥有集体主义价值观的员工对组织的情感依恋更高，更倾向于把自己看作是组织的一部分，对组织有更高的使命感和责任感，比较关心组织的整体利益，对所在的组织具有较高的忠诚度和荣誉感(Hofstede, 2001)。在集体主义感知下，集体主义者会对其他集体主义者做出更高的评价，进而导致更高的人际和谐与信任(Fiske, 2002)。个体的集体主义倾向也会促进自我定义和自我价值同组织紧密联系(Brewer & Chen, 2007)。以上学者的研究表明拥有集体主义价值观的员工更倾向于关心组织的整体利益，更容易融入到组织中。

因为集体主义价值观的员工更倾向于团队合作，因此能够促进员工进行广泛的信息交换，这有助于员工更好的适应环境，并提高工作投入和绩效(Miller, 2002)。集体主义强调团队合作、人际和谐，强调自我融入到集体中，这种积极的融入能够提高员工的工作投入(Triandis & Others, 2010)。

根据社会交换理论的观点，当员工的集体主义程度越高，可能更加重视在群体中获得他人的认同，他们认为在群体中工作更有价值，会认为融入群体，在群体中参与组织的工作能够使他们的心理报酬也高（组织的认可或尊重），因此员工将可能会更加努力的工作投入，这是一种员工与组织的交换过程。而个人主义价值观重视个人独特的能力与属性，及重视自己与他人间的区别性，关心自己，个人目标优于团体目标，与团体成员间为独立的关系；个人主义取向者重视自我利益与个人目标(Hofstede, 1980)，因此个人主义者不喜欢在群体中工作投入，希望通过个人的努力去完成工作任务，但是依靠个体的努力可能只能在短期内付出工作投入以完成个人目标，而组织需要员工的工作投入是一种稳定、持久、具有倾向性的积极工作状态(Schaufeli et al., 2002)，因此长期的工作投入不是激情和短期的暂时性投入，而是需要群体性投入，以达到组织目标的实现。

不确定性规避是指一个社会所感受到的不确定性和模糊性的威胁程度，人们为了避免这些不确定的情景，将会采取一些技术、法律或宗教等方式(Hofstede, 2001)。Hardisty and Pfeffer (2016)则指出，从概念上来看不确定性规避暗指对变化的回避。通常可以从对规则的诉求愿望、对具体指令的依赖、对计划的执行程度去考虑。一些文化中的雇员推崇明确，并非常乐意接到其主管的具体指令。这些雇员具有高度的不确定性规避，并偏好于回避工作中的模棱两可。

在不确定性规避高的文化中，人们更倾向于采取一些措施来防止不确定性

(Frijns, Gilbert, & Lehnert, 2013)。在任何社会中，人们对于不确定的、含糊的、前途未卜的情境，都会感到面对的是一种威胁，从而总是试图加以防止(Reimann, Luenemann, & Chase, 2011)。因此在不确定性避免程度高的社会当中，人们普遍有一种高度的紧迫感和进取心，因而易形成一种努力工作的内心冲动(Bledow et al., 2011)。

按照社会交换理论的观点，员工的不确定性规避程度越高，他们越希望为未来做准备，因为在工作之中，未来可能存在很多不确定性，比如以后可能会犯错误或被开除，而不确定性规避程度高的员工希望犯错误不要被惩罚，他们更希望规避未来工作中的风险和未知，因此他们可能将会努力的投入工作，以换取未来安全的工作保障，为未来做准备，这是一种员工与组织的交换过程。

2.6 两种吸引力的影响

在员工用价值观去评估是否付出工作投入的过程之中，可能会受到主管和员工自身吸引力(attractiveness)的影响。魅力领导是领导者对下属的一种吸引力、感染力和影响力，因此属于一种主管对员工的吸引力。而自恋是一种个人特质，具有自恋特质的员工比较喜欢自己，对自己从事的工作有高度的评价，因此属于一种员工对自己的吸引力。

2.6.1 主管魅力领导的吸引力

魅力领导是一种影响力的模式，强调个人的魅力以激励部属，使部属更加努力工作。魅力型领导者可以通过自己影响力的高低，去影响一个组织内员工的动机和表现(Horn, Mathis, Robinson, & Randle, 2015)。高魅力型领导者能够通过自身的激励和榜样作用，给追随者较高的期望和信心，将他们的目标或想法与员工

的角色联系,让他们感受意义(Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002)。强调意识形态的、集体的终极价值,以此鼓励追随者从关注个人所得转向关注为集体所做的贡献(Waldman & Javidan, 2009),使具有集体主义价值观的员工更好的融入群体产生信心和目标,促进员工在群体中获得自己成就和他人的认同。

按照社会交换理论的观点,主管的魅力领导水平越高,员工在评价与组织的交换过程中,受到主管的吸引力就越大。领导者能够带给员工的激励和影响作用越大,能够使具有集体主义价值观的员工更好的融入群体,促进员工在群体中获得他人的认同,因此员工将可能会更加积极的投入工作,以获得组织或同事的尊重或认同。

高魅力型领导者可以通过自身的影响和感染力,贯彻到具体的组织执行力中,给追随者以信心并树立角色榜样强化组织核心价值,进而激发追随者的持久动机和热情(Horn et al., 2015)。不确定规避程度较高的员工希望避免未来工作的风险和未知,偏好于回避工作中的模棱两可(Merkin, 2006),他们对领导者具体指令的依赖、对规则的要求愿望等,使他们依赖和信任一个魅力型领导,乐意接受领导者的具体指令,可能会促使这些不确定性规避程度较高的员工的工作热情和和工作投入。

按照社会交换理论的观点,主管的魅力领导水平越高,员工在评价与组织的交换过程中,受到主管的吸引力就越大。主管能够带给员工的激励和影响作用越大,而员工的不确定性规避程度越高,他们越希望为未来做准备,希望规避未来工作中的风险和未知,从而使得不确定性规避程度高的员工更加愿意接受领导者的指令和要求,努力投入工作,以获得组织对自身价值的认可,在未来提供更安全的工作保障。

2.6.2 员工自恋的吸引力

自恋作为一种个性特质(personality),是人类与生俱来的本性,会影响人的态度和行为,其特征为过度膨胀与浮夸的自我概念,抱持着不切实际与过度自信的自我观点。为了维持膨胀的自我概念,会不断的从环境中寻找外在的注意与增强,其焦点都集中在自我(Pincus & Lukowitsky, 2009)。而自我效能感(self-efficacy)是指人们对自身能否利用所拥有的技能去完成某项工作行为的自信程度(Bandura, 2005),因此自恋是与生俱来的本性,自我效能感是可以通过后天培养的。

自恋与个体主义文化密切相关,并且自恋与亲密关系所需求的相关变数如移情性、原谅、亲和性负相关,因为集体主义是一个激发共同学习、成长的指导关系,具备自恋型人格的个体似乎很难体验集体主义的潜在优点(He, Sebanz, Sui, & Humphreys, 2014)。自恋的人常有特权感,期望自己能够得到特殊的待遇,其友谊多是从利益出发的。他们的抑郁情绪、人际困难或不切实际的目标可能影响工作(Pincus & Lukowitsky, 2009)。

按照社会交换理论的观点,自恋的人比较喜欢自己,对自己想要得到的东西评价比较高,因此他们在评价与组织的交换关系中,可能就不容易交换到有价值的东西。过度自恋的人过于注重自我,容易过度自信,通常会盲目的相信自己的能力,也盲目的相信别人对自己的赞美,与人交往能力较差,因此对高自恋特质的人来说,很难融入到集体主义中(He et al., 2014),而集体主义价值观的员工希望能够融入群体,在群体中获得自己成就和他人的认同,他们将可能会更加积极的投入工作以获得组织或同事的尊重或认同。因此员工的自恋程度越高,他们越注重自我,受到自我的吸引和影响越大,对自己想要去交换的东西评价就越高,

将更加难以在群体中与他人交换到有价值的东西,因此可能将会负向影响员工集体主义与工作投入的关系。

过度自恋的人容易夸大积极的自我概念,以及维持这种积极自我概念所采用的自我调节策略(Campbell, Hoffman, Campbell, & Marchisio, 2011),员工的不确定性规避程度越高,他们越希望为未来做准备,希望规避未来工作中的风险和未知,更加努力的投入工作以换取未来安全的工作保障。而过度自恋的人通常夸大自我能力,自信心过度膨胀,会有一些不符合常规的想法和不切实际的幻想,这些想法和幻想都属于不确定因素,因此员工的自恋程度越高,受到自我的吸引就越大,不切实际的想法和幻想就越多,将可能会影响到不确定性规避价值观的员工积极的付出工作投入,以规避工作中的风险和未知,为未来做准备。

2.7 工作投入产生的个人行为结果

员工对于工作的投入及努力,是期望从工作中获得某些预期的回馈(Kim et al., 2015)。但是员工在工作投入之后,对于从组织那里得到的报酬的衡量是主观的,可能会觉得公平或不公平。因此员工在评估与组织的交换过程中,依据其付出的工作投入和得到的组织报酬,可能会产生不同的个人行为结果。报酬不仅指实质上的金钱报酬,也包括尊重、工作安全感等无形报酬(Befu, 2003)。

任务绩效是与工作产出直接相关的,能够直接对其工作结果进行评价的绩效指标(Motowidlo & Van Scotter, 1994)。一般来说,员工在评估付出的工作投入和得到的组织报酬之间,总是希望找到一个平衡。工作投入高的员工,他们希望得到的组织报酬也高,而工作投入低的员工,对得到报酬的要求也比较低,这时候如果组织给予员工相对等的报酬,员工将可能会对交换的结果感到满意,交换的

结果将可能会产生任务绩效。

组织公民行为是一种员工对组织的正面行为，这种行为超越了职责的要求，它是自主裁量的，而且不在组织正式酬赏结构的范围之内。当员工从事此类行为时，并不一定在乎是否能获得组织的酬赏(Konovsky & Pugh, 1994)。因此当员工认为付出的工作投入低，而得到的组织报酬高的时候，员工可能会觉得得到了较多组织给予的利益，从而对组织心存感激之情，交换的结果不仅将产生任务绩效，同时可能还会产生组织公民行为。

工作倦怠是指长期对人际与工作压力所产生之心理疲惫的状态，其表现出因工作资源耗尽而导致之精力丧失，并产生身心疲倦及对工作漠不关心的冷漠状态(Demerouti, Bakker, & Schaufeli, 2005)，当员工认为付出的工作投入高，而从组织那里得到的报酬低的时候，员工就会认为付出的劳动是徒劳无功的，得不到应有的尊重。因此交换的结果很有可能将会导致工作倦怠。

反生产行为是一个极端的情况，是一种与组织合法利益相违背的员工蓄意行为，是员工的自发行为，来自于组织方面的不好或不公正对待是主要诱因(Gruys & Sackett, 2003)。当员工认为付出的工作投入高，而从组织那里得到的报酬低，并且认为付出的工作投入远远高于从组织那里得到的报酬，员工可能会认为不公平的程度非常高，甚至产生负面情绪(Chou & Pearson, 2012)，交换的结果将可能会产生反生产行为。

工作投入代表了一种积极的有动机的状态，当员工工作投入时，就会表现出积极主动的正向情感，全身心的投入工作(Bakker et al., 2008)，因此当员工积极的工作投入时，表明员工认为积极的工作投入将可能会得到更多的组织报酬，因此他们将会更加努力的工作投入，从而产生任务绩效和组织公民行为，而工作倦

怠和反生产行为将可能会下降。

员工认为付出的工作投入程度与其得到的组织报酬之间可以用交换关系结果矩阵来表示，如图 7 所示。图中 A 线表示员工认为付出的工作投入与得到的组织报酬之间是平等的关系，交换的结果将可能产生任务绩效。A 线上方的区域表示员工认为付出的工作投入低，而从组织那里得到的报酬高，员工可能会认为得到了较多组织的报酬，交换的结果将不仅会产生任务绩效，并且还可能会产生组织公民行为。A 线下方的区域表示员工认为付出的工作投入高，而从组织那里得到的报酬却比较低，可能将会导致员工的不满，交换的结果将可能是工作倦怠。而当员工认为付出的工作投入远远高于从组织那里得到的报酬的时候，比如 B 线下方区域，员工将可能会觉得非常不公平，交换的结果将可能是消极的反生产行为。

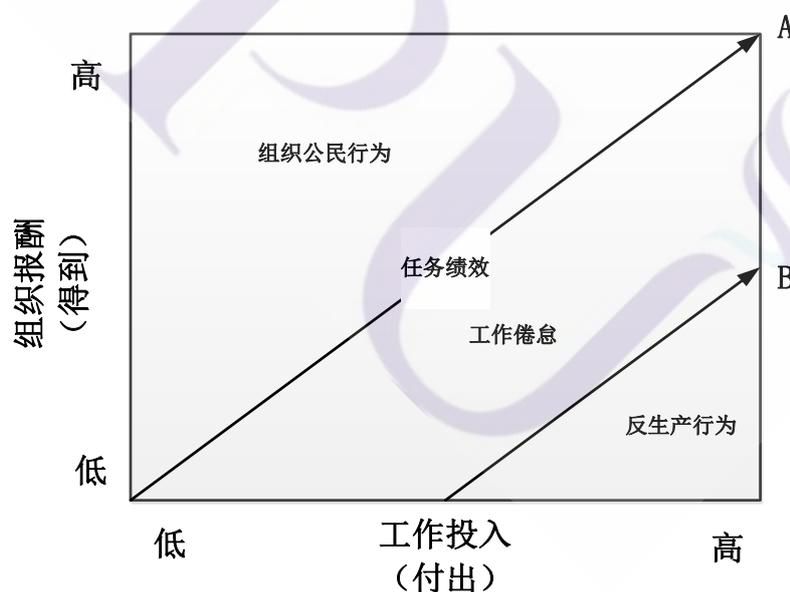


图 7 交换关系结果矩阵

2.8 组织公平的作用

组织公平(organizational justice)是员工对组织中的资源分配、奖惩措施、绩效评估、决策过程及与主管互动关系是否公平的主观评价与知觉(Aryee, Budhwar, & Chen, 2002)。Cropanzano, Goldman, and Folger (2005)指出,组织公平会引发个人的正向及负向情绪,当个人知觉到组织公平时,将会出现快乐及满足的反应;相反地,则会出现敌对的反应。

组织公平有三个维度,分别是分配公平(distributive justice)、程序公平(procedural justice)与互动公平(interactive justice)。分配公平是指员工对组织报酬和奖赏的分配结果是否公平的感受。程序公平员工对组织决策过程所使用之方法及机制是否符合公平的感受。互动公平是组织成员对决策过程中人际互动是否符合公平的认知,亦即在决策过程中,领导者能否以尊重、真诚、关怀的态度来对待员工(Aryee et al., 2002)。

组织公平与个人绩效的关系主要体现于分配公平和程序公平对绩效的影响(Greenberg, 1990)。按照亚当斯的公平理论,如果个人对自己的付出(cost)与回报(return)感到公平,他就会爱岗敬业,努力工作;否则就可能降低努力程度,消极怠工,最多达到工作要求。而实现程序公平,能保证员工的长期利益,对绩效产生积极的影响。

现今,组织公平感与集体意识的研究比较多,这些研究主要体现在以组织承诺、组织成员行为、离职意愿、信任为结果变量的研究中(Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001)。研究发现,分配公平、程序公平能有效地预测组织承诺中的情感承诺(affective commitment) (即雇员在多大程度上认同自己的组织并以组织目标为自己的目标)。此外,程序公平产生信任,这里的信任包括对决策制定者

和上级的信任。由于这些人在分配报酬和资源方面拥有较大的权力，对他们的信任会使员工形成集体意识。许多研究还认为，程序公平和分配公平都会影响组织公民行为(OCB)，而程序公平与组织公民行为之间的关系比分配公平更密切。

组织公平对员工的个人价值实现也有积极的影响。这类研究集中在以结果满意度(outcome satisfaction)和工作满意度(job satisfaction) 的相关研究上(Colquitt et al., 2001)。结果满意度主要包括对薪酬的满意度、晋升的满意度和对绩效评估的满意度等。工作满意度指员工对其工作的总体满意度。一般认为，分配公平与结果满意度的关系最为紧密，而程序公平对工作满意度的作用高于分配公平和互动公平。

综上所述，组织公平与员工的绩效、员工的集体意识和员工的满意度、自我实现都有着密切的联系。组织公平对员工行为有积极的影响，其对员工行为的影响可分成三个方面：

(1) 绩效效能：主要包括个人、工作团体、部门或组织生产结果的品质与数量方面的能力,如个人绩效、组织绩效等；

(2) 集体意识：主要包括为了组织的可持续发展和维持竞争力，个人对组织、部门、群体的状况，如员工的组织承诺、离职意愿、组织公民行为、与上级和同事的信任关系等；

(3) 个人价值：主要包括个人受尊重的程度、满意度、自我实现程度等。组织公平感与员工的许多积极的、有利于组织目标实现的行为都有关系。

本研究按照社会交换理论的观点，员工付出工作投入之后，将评估付出的工作投入与获得组织报酬之间的关系，如果组织的公平程度越高，员工会认为受到了组织公正的对待，因此在评估付出工作投入与获得组织报酬的关系时，可能会

觉得付出的工作投入得到的组织报酬更多，因此员工将可能认为得到了组织更多的照顾和利益，将可能更加积极的付出工作投入，从而提高其任务绩效和组织公民行为，降低工作倦怠和反生产行为（如图 8 所示）。

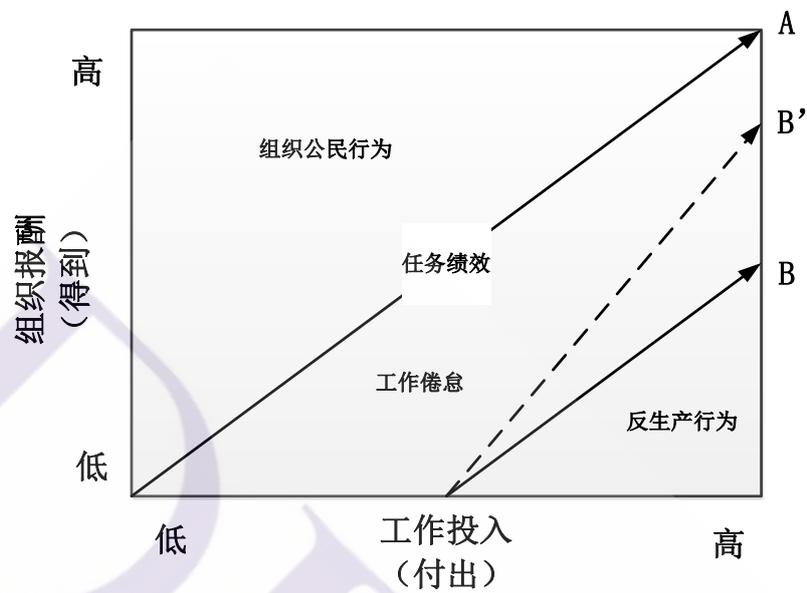


图 8 组织公平的作用

注：B 线到 B'线表示组织公平程度由低到高

第 3 章

研究框架与假设

本章节主要根据前述之文献回顾与社会交换理论的观点，构建理论研究框架，并依据社会交换理论的观点，提出相应的研究假设。

3.1 研究框架

基于上述理论研究基础和文献回顾，本研究构建下列研究框架，如图 9。按照社会交换理论的观点，员工是否会工作投入，首先用价值观去评估投入的结果能否得到组织的报酬，如果员工认为付出的工作投入能够得到相对等的组织报酬，则员工是愿意积极的工作投入。员工在评估是否进行工作投入的过程中，可能会受到主管和自身吸引力的影响，因此选取魅力领导与自恋作为影响员工用价值观评估是否工作投入的调节变量。

但是员工在工作投入之后，对于从组织那里得到的报酬的衡量是主观的，可能会觉得公平或不公平。因此员工在评估与组织的交换过程中，依据其付出的工作投入和得到的组织报酬之间的交换关系评估，可能会产生不同的个人行为结果，依次为任务绩效、组织公民行为、工作倦怠与反生产行为。如果组织的公平程度越高的话，员工在评估付出工作投入与得到组织报酬之间的交换关系时，可能会觉得更加公平，因此本研究选取组织公平作为影响员工工作投入与个人行为结果之间的调节变量，分为三个维度，分别是分配公平(distributive justice)、程序公平(procedural justice)与互动公平(interactive justice)。

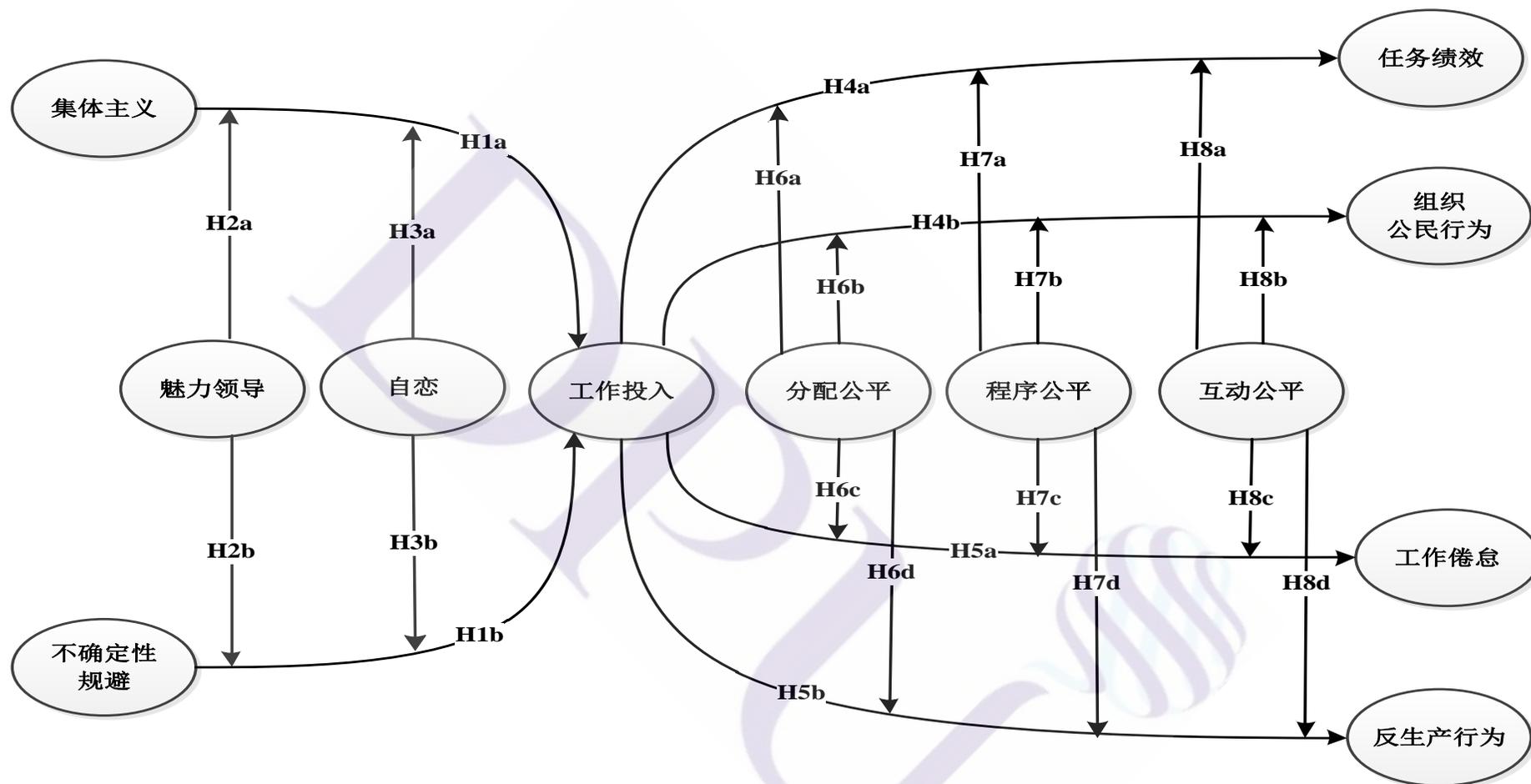


图9 理论研究框架

3.2 研究假设

3.2.1 工作投入的前因变量

集体主义价值观的员工更倾向于团队合作，因此能够促进员工进行广泛的信息交换，这有助于员工更好的适应环境，并提高工作投入和绩效(Miller, 2002)。集体主义的价值观能够提高员工的工作投入水平，集体主义强调团队合作、人际和谐，强调自我融入到集体中，这种积极的融入能够提高员工的工作投入(Triandis & Others, 2010)。另外员工的集体主义价值观提升员工的团队合作意识，从而提升员工的工作投入水平(Maslach & Leiter, 2008)。

在集体主义条件下，人们更在意自己如何被他人评价。拥有集体主义价值观的成员希望成为一个能从群体中得到照顾和保护的群体的一员，希望以集体而不是个人参与组织的工作，希望能够融入群体，在群体中获得自己成就和他人的认同，因此他们可能产生工作的动力，从而增加工作投入。Oyserman and Lee (2008)的观点也认为，集体主义被认为会影响个体感知他人与自己相似的程度，并进行自我评估，如果自我达不到参照对象的共同点，就会促进个体的工作投入以达到参照对象的目标。

按照社会交换理论的观点，当员工的集体主义程度越高，可能更加重视在群体中获得他人的认同，他们认为在群体中工作更有价值，会认为融入群体，在群体中参与组织的工作能够使他们的心理报酬也高（组织的认可或尊重），因此员工将可能会更加努力的工作投入，这是一种员工与组织的交换过程。而个人主义价值观重视个人独特的能力与属性，及重视自己与他人间的区别性，关心自己，个人目标优于团体目标，与团体成员间为独立的关系；个人主义取向者重视

自我利益与个人目标(Hofstede, 1980), 因此个人主义者不喜欢在群体中工作投入, 希望通过个人的努力去完成工作任务, 但是依靠个体的努力可能只能在短期内付出工作投入以完成个人目标, 而组织需要员工的工作投入是一种稳定、持久、具有倾向性的积极工作状态(Schaufeli et al., 2002), 因此长期的工作投入不是激情和短期的暂时性投入, 而是需要群体性投入, 以达到组织目标的实现。因此本研究提出下列假设:

假设 H1a: 集体主义价值观会正向影响工作投入

不确定性规避是一个非常重要的文化变量, 根据 Hofstede (2001)的定义, 不确定性规避是指一个社会所感受到的不确定性和模糊性的威胁程度, 人们为了避免这些不确定的情景, 将会采取一些技术、法律或宗教等方式。从概念上来看不确定性规避暗指对变化的回避(Hardisty & Pfeffer, 2016)。

不确定性规避倾向影响一个组织使其活动结构化需要的程度, 也就是影响到一个组织对风险的态度。在一个高不确定性规避的组织中, 组织就越趋向建立更多的工作条例、流程或规范以应付不确定性, 管理也相对是以工作和任务指向为主, 管理者决策多为程序化决策(Kai, Leung, Sia, & Lee, 2004)。在一个弱不确定性规避的组织中, 很少强调控制, 工作条例和流程规范化和标准化程度较低。在任何一个社会中, 人们对于不确定的、含糊的、前途未卜的情境, 都会感到面对的是一种威胁, 从而总是试图加以防止。防止的方法很多, 例如提供更大的职业稳定性, 订立更多的正规条令, 不允许出现越轨的思想和行为, 追求绝对真实的东西, 努力获得专门的知识(Reimann et al., 2011)。在不确定性避免程度高的社会当中, 人们则普遍有一种高度的紧迫感和进取心, 因而易形成一种努力工作的内心冲动(Ang, Van Dyne, & Begley, 2003)。

按照社会交换理论的观点,员工的不确定性规避程度越高,他们越希望为未来做准备,因为在工作之中,未来可能存在很多不确定性,比如以后可能会犯错误或被开除,而不确定性规避程度高的员工希望犯错误不要被惩罚,他们更希望规避未来工作中的风险和未知,因此他们可能将会努力的投入工作,以换取未来安全的工作保障,为未来做准备,这是一种员工与组织的交换过程。这一推论与(Ang et al., 2003)的观点相一致,即在不确定性避免程度高的社会当中,人们则普遍有一种高度的紧迫感和进取心,因而易形成一种努力工作的内心冲动。基于这一推导,本研究提出下列假设:

假设 H1b: 不确定性规避价值观会正向影响工作投入

3.2.2 魅力领导的调节作用

魅力型领袖的追随者往往对与他们角色相关联的意义性有深刻的感受。有魅力的领袖呼吁通过激励员工,将他们的目标或想法与员工的角色联系,让他们感受意义,增加组织的认同感(Dvir et al., 2002)。Kark, Shamir, and Chen (2003)研究领袖对追随者的动机和表现的影响。他们发现,领导者影响其追随者的组织认同,相应地影响追随者对授权的感受。当员工被授权,他们相信他们可以影响工作成果(Levey, 2010)。Horn et al. (2015)研究了工作投入和魅力领导之间的关系,研究结果表明,有魅力的领导者呼吁追随者对意义和授权的感受,魅力型领导者的影响力与员工高水平的工作投入相关。

依据上述文献分析,本研究认为,魅力领导是一种影响力的模式,强调个人的魅力以激励部属,使部属更加努力工作。魅力型领导者可以通过自己影响力的高低,去影响一个组织内员工的动机和表现。高魅力型领导者能够通过自身的激励和榜样作用,给追随者较高的期望和信心,将他们的目标或想法与员工的角色

联系，让他们感受意义(Dvir et al., 2002)。强调意识形态的、集体的终极价值，以此鼓励追随者从关注个人所得转向关注为集体所做的贡献(Waldman & Javidan, 2009)，使具有集体主义价值观的员工更好的融入群体产生信心和目标，促进员工在群体中获得自己成就和他人的认可或尊重，从而可能对工作投入起到正向调节作用。因此基于以上的分析，本研究提出以下假设：

假设 H2a: 魅力领导对集体主义价值观与工作投入之关系起到正向调节作用

在不确定性规避高的文化中，人们更倾向于采取一些措施来防止不确定性：如制定非常详细的规章制度；寻找稳定的工作，防止由于更换工作带来的陌生环境、陌生人；对不符合常规的想法和行为表示怀疑和拒绝等等，魅力型领导者通常能够制定出企业大多数人认同的共同价值观和行为模式，用一个模式要求团队，长期的执行，就形成了企业的文化，企业的文化是领导的实力与魅力的结合，因此共同的价值观和行为模式有助于企业员工的工作投入和工作热情(Jung & Kellaris, 2004)。

在任何一个社会中，人们对于不确定的、含糊的、前途未卜的情境，都会感到面对的是一种威胁，从而总是试图加以防止(Lee, Garbarino, & Lerman, 2007)。防止的方法很多，例如提供更大的职业稳定性，订立更多的正规条令，不允许出现越轨的思想和行为，追求绝对真实的东西，努力获得专门的知识等等。通常可以从对规则的要求愿望、对具体指令的依赖、对计划的执行程度去考虑。一些文化中的雇员推崇明确，并非常乐意接到其主管的具体指令。这些雇员具有高度的不确定性规避，并偏好于回避工作中的模棱两可(Merkin, 2006)。因此魅力型领导可以将自身的影响贯彻到具体的执行力中去，影响这些具有高度不确定规避的员工，从而影响他们的工作行为。

依据上述文献分析,本研究认为,魅力型领导者可以通过自己影响力的高低,去影响一个组织内员工的动机和表现。高魅力型领导者可以通过自身的影响和感染力,贯彻到具体的组织执行力中,给追随者以信心并树立角色榜样强化组织核心价值,进而激发追随者的持久动机和热情。而不确定规避程度较高的员工希望避免未来工作的风险和未知,偏好于回避工作中的模棱两可(Merkin, 2006),他们对领导者具体指令的依赖、对规则的要求愿望等,使他们依赖和信任一个魅力型领导,乐意接受领导者的具体指令,可能会促使这些不确定性规避程度较高的员工的工作热情和和工作投入。

按照社会交换理论的观点,领导者的魅力领导水平越高,能够带给员工的激励和影响作用越大,而员工的不确定性规避程度越高,他们越希望为未来做准备,希望规避未来工作中的风险和未知,从而使得不确定性规避程度高的员工更加愿意接受领导者的指令和要求,努力投入工作,以获得组织对自身价值的认可,在未来提供更安全的工作保障。根据这一推理,本研究提出以下假设:

假设 H2b: 魅力领导对不确定性规避价值观与工作投入之关系起到正向调节作用

3.2.3 自恋的调节作用

自恋与个体主义文化密切相关,并且自恋与亲密关系所需求的相关变数如移情性、原谅、亲和性负相关,因为集体主义是一个激发共同学习、成长的指导关系,具备自恋型人格的个体似乎很难体验集体主义的潜在优点(He et al., 2014)。自恋的人常有特权感,期望自己能够得到特殊的待遇,其友谊多是从利益出发的。他们的抑郁情绪、人际困难或不切实际的目标可能影响工作(Pincus & Lukowitsky, 2009)。

Rhodewalt and Eddings (2002)将自恋看做是一种认知、情感和行为的综合体,共同传递着夸张、重要和独特的积极自我概念;也有研究者提出自恋包含三个成分:一是夸大积极的自我概念;二是维持这种积极自我概念所采用的自我调节策略;三是低移情、低亲密度的人际关系(Campbell et al., 2011)。自恋的特征为过度幻想的感受认为自己是一个重要人物、过度提升自我价值及优越感、过度膨胀、追求权力、缺乏同理心且需要比常人更多的称赞(Pincus & Lukowitsky, 2009)。

按照社会交换理论的观点,自恋的人比较喜欢自己,过于注重自我,容易过度自信,通常会盲目的相信自己的能力,也盲目的相信别人对自己的赞美,与人交往能力较差,因此对高自恋特质的人来说,很难融入到集体主义中(He et al., 2014),而集体主义价值观的员工希望能够融入群体,在群体中获得自己成就和他人的认同,他们将可能会更加积极的投入工作以获得组织或同事的尊重或认同。因此员工的自恋程度越高,越注重自我,对自己想要得到的东西评价比较高,因此就很难融入到群体中,并且在群体中得到组织或同事的认同,将可能负向影响集体主义与工作投入的关系。基于这一推理,本研究提出以下假设:

假设 H3a: 自恋对集体主义价值观与工作投入之关系起到负向的调节作用

在不确定性规避高的文化中,人们更倾向于采取一些措施来防止不确定性:如制定非常详细的规章制度;寻找稳定的工作,防止由于更换工作带来的陌生环境、陌生人;对不符合常规的想法和行为表示怀疑和拒绝,因为不知道它们会带来怎样不确定的结果(Eaton, Struthers, & Santelli, 2006)。

过度自恋的人容易夸大积极的自我概念,以及维持这种积极自我概念所采用的自我调节策略(self-regulation strategy)(Campbell et al., 2011)。许多自恋者有明显的个人主义和利己主义趋向。他们通常是自我夸大、自我赞美、自我表现,常

幻想自己能力超群，有不劳而获思想等。在人际交往中，表现出损人利己，以我为中心，处事极端化。因此在不确定性规避程度高的环境中，自恋者一般很难融入(Buffardi & Campbell, 2008)。

按照社会交换理论的观点，员工的不确定性规避程度越高，他们越希望为未来做准备，希望规避未来工作中的风险和未知，更加努力的投入工作以换取未来安全的工作保障。而过度自恋的人通常夸大自我能力，自信心过度膨胀，会有一些不符合常规的想法和不切实际的幻想，这些想法和幻想都属于不确定因素，因此员工的自恋程度越高，将可能负向影响不确定性规避与工作投入的关系。基于这一推理，本研究提出以下假设：

假设 H3b: 自恋对不确定性规避价值观与工作投入之关系起到负向的调节作用

3.2.4 工作投入的结果变量

员工对于工作的投入及努力，是期望从工作中获得某些预期的回馈(Kim et al., 2015)。但是员工在工作投入之后，对于从组织那里得到的报酬的衡量是主观的，可能会觉得公平或不公平。因此员工在评估与组织的交换过程中，依据其付出的工作投入和得到的组织报酬，可能会产生不同的个人行为结果。报酬不仅指实质上的金钱报酬，也包括尊重、工作安全感等无形报酬。一般来说，员工在评估付出的工作投入和得到的组织报酬之间，总是希望找到一个平衡。工作投入高的员工，他们希望得到的组织报酬也高，而工作投入低的员工，对得到报酬的要求也比较低，这时候如果组织给予员工相对等的报酬，员工将可能会对交换的结果感到满意，交换的结果将可能会产生任务绩效。

组织公民行为是一种员工对组织的正面行为，这种行为超越了职责的要求，

它是自主裁量的，而且不在组织正式酬赏结构的范围之内。当员工从事此类行为时，并不一定在乎是否能获得组织的酬赏(Konovsky & Pugh, 1994)。因此当员工认为付出的工作投入低，而得到的组织报酬高的时候，员工可能会觉得得到了较多组织给予的利益，从而对组织心存感激之情，交换的结果不仅将产生任务绩效，同时可能还会产生组织公民行为。

工作投入代表了一种积极的有动机的状态，当员工工作投入时，就会表现出积极主动的正向情感，全身心的投入工作(Bakker et al., 2008)，因此当员工积极的工作投入时，表明员工认为积极的工作投入将可能会得到更多的组织报酬，因此他们将会更加努力的工作投入，从而产生任务绩效和组织公民行为，故本研究提出下列假设：

假设 H4a：工作投入会正向影响任务绩效

假设 H4b：工作投入会正向影响组织公民行为

工作倦怠是指长期对人际与工作压力所产生之心理疲惫的状态，其表现出因工作资源耗尽而导致之精力丧失，并产生身心疲倦及对工作漠不关心的冷漠状态(Demerouti et al., 2005)，当员工认为付出的工作投入高，而从组织那里得到的报酬低的时候，员工就会认为付出的劳动是徒劳无功的，得不到应有的尊重。因此交换的结果很有可能将会导致工作倦怠。

反生产行为是一个极端的情况，是一种与组织合法利益相违背的员工蓄意行为，是员工的自发行为，来自于组织方面的不好或不公正对待是主要诱因(Gruys & Sackett, 2003)。当员工认为付出的工作投入高，而从组织那里得到的报酬低，并且认为付出的工作投入远远高于从组织那里得到的报酬，员工可能会认为不公平的程度非常高，甚至产生负面情绪(Chou & Pearson, 2012)，交换的结果将可能

会产生反生产行为。

工作投入代表了一种积极的有动机的状态，当员工工作投入时，就会表现出积极主动的正向情感，全身心的投入工作(Bakker et al., 2008)，因此当员工积极的工作投入时，表明员工认为积极的工作投入将可能会得到更多的组织报酬，因此工作倦怠和反生产行为将可能会下降。故本研究提出下列假设：

假设 H5a：工作投入会负向影响工作倦怠

假设 H5b：工作投入会负向影响反生产行为

3.2.5 组织公平的调节作用

组织公平是员工对组织中的资源分配、奖惩措施、绩效评估、决策过程及与主管互动关系是否公平的主观评价与知觉(Aryee et al., 2002)。组织公平有三个维度，分别是分配公平(distributive justice)、程序公平(procedural justice)与互动公平(interactive justice)。

分配公平是指员工对组织报酬和奖赏的分配结果是否公平的感受(Aryee et al., 2002)。按照亚当斯的公平理论，如果个人对自己的付出(cost)与回报(return)感到公平，他就会爱岗敬业，努力工作；否则就可能降低努力程度，消极怠工，最多达到工作要求(Greenberg, 1990)。按照社会交换理论的观点，员工付出工作投入之后，将评估付出的工作投入与获得组织报酬之间的关系，如果员工对组织报酬和奖赏的分配结果的感受越公平的话，员工会认为受到了组织公正的对待，因此在评估付出工作投入与获得组织报酬的关系时，可能会觉得付出的工作投入得到的组织报酬更多，因此员工将可能更加积极的付出工作投入，从而产生正面的个人行为结果：任务绩效和组织公民行为。据此本研究提出下列假设：

假设 H6a：分配公平对工作投入与任务绩效之关系起到正向的调节作用

假设 H6b: 分配公平对工作投入与组织公民行为之关系起到正向调节作用

分配公平代表组织成员对决策制定结果是否公平的知觉程度。当组织成员知觉不公平时, 会开始通过改变自身的投入, 及通过行为应对采取各种方式来改善或对抗组织分配不公平的现象(Bierhoff, Cohen, & Greenberg, 1986)。如果员工对组织报酬和奖赏的分配结果的感受越公平的话, 员工会认为受到了组织公正的对待, 因此在评估付出工作投入与获得组织报酬的关系时, 可能会觉得付出的工作投入得到的组织报酬更多, 因此员工将可能更加积极的付出工作投入, 从而降低负面的个人行为结果: 工作倦怠和反生产行为。据此本研究提出下列假设:

假设 H6c: 分配公平对工作投入与工作倦怠之关系起到负向调节作用

假设 H6d: 分配公平对工作投入与反生产行为之关系起到负向调节作用

程序公平员工对组织决策过程所使用之方法及机制是否符合公平的感受(Aryee et al., 2002)。实现程序公平, 能保证员工的长期利益, 对绩效产生积极的影响(Greenberg, 1990)。按照社会交换理论的观点, 员工付出工作投入之后, 将评估付出的工作投入与获得组织报酬之间的关系, 如果员工对组织决策过程所使用之方法及机制的感受越公平的话, 员工会认为受到了组织公正的对待, 因此在评估付出工作投入与获得组织报酬的关系时, 可能会觉得付出的工作投入得到的组织报酬更多, 因此员工将可能更加积极的付出工作投入, 从而产生正面的个人行为结果: 任务绩效和组织公民行为。据此本研究提出下列假设:

假设 H7a: 程序公平对工作投入与任务绩效之关系起到正向的调节作用

假设 H7b: 程序公平对工作投入与组织公民行为之关系起到正向调节作用

针对组织争议处理过程中发现, 即使做出决策程序是公平的, 就算个人受到不利结果, 也会对结果产生比较肯定的评价(Lind & Tyler, 1988)。如果员工对组

组织决策过程所使用之方法及机制的感受越公平的话，员工会认为受到了组织公正的对待，因此在评估付出工作投入与获得组织报酬的关系时，可能会觉得付出的工作投入得到的组织报酬更多，因此员工将可能更加积极的付出工作投入，从而降低负面的个人行为结果：工作倦怠和反生产行为。据此本研究提出下列假设：

假设 H7c：程序公平对工作投入与工作倦怠之关系起到负向调节作用

假设 H7d：程序公平对工作投入与反生产行为之关系起到负向调节作用

互动公平是组织成员对决策过程中人际互动是否符合公平的认知，亦即在决策过程中，领导者能否以尊重、真诚、关怀的态度来对待员工(Aryee et al., 2002)。员工知觉组织在做决策时是否经过充分沟通，参考员工意见，强调决策程序进行时的人机互动与沟通层面(Bies & Moag, 1986)。不论分配结果是否公平，员工最早获得了这些信息，而且还会对这些信息产生反应，信息提供者需要对员工的反应做出回应。互动公平分成两种：一种是“人际公平(interpersonal justice)”，主要指在执行程序或决定结果时，权威或上级对待下属是否有礼貌、是否考虑到对方的尊严、是否尊重对方等；另一种是“信息公平(informational justice)”，主要指是否给当事人传达了应有的信息，即要给当事人提供一些解释，如为什么要用某种形式的程序或为什么要用特定的方式分配结果(Greenberg, 1990)。按照社会交换理论的观点，员工付出工作投入之后，将评估付出的工作投入与获得组织报酬之间的关系，如果员工对决策过程中人际互动的感受越公平的话，员工会认为受到了组织公正的对待，因此在评估付出工作投入与获得组织报酬的关系时，可能会觉得付出的工作投入得到的组织报酬更多，因此员工将可能更加积极的付出工作投入，从而产生正面的个人行为结果：任务绩效和组织公民行为。据此本研究提出下列假设：

假设 H8a: 互动公平对工作投入与任务绩效之关系起到正向的调节效应

假设 H8b: 互动公平对工作投入与组织公民行为之关系起到正向调节效应

如果员工对决策过程中人际互动的感受越公平的话,员工会认为受到了组织公正的对待,因此在评估付出工作投入与获得组织报酬的关系时,可能会觉得付出的工作投入得到的组织报酬更多,因此员工将可能更加积极的付出工作投入,从而降低负面的个人行为结果:工作倦怠和反生产行为。据此本研究提出下列假设:

假设 H8c: 互动公平对工作投入与工作倦怠之关系起到负向调节效应

假设 H8d: 互动公平对工作投入与反生产行为之关系起到负向调节效应

第 4 章

研究方法

本章节主要介绍本研究的研究对象，即电脑销售人员，并将研究对象的工作特征与本研究所要探讨的研究现象相结合，阐述了研究对象选择的依据；其次介绍了研究设计采用配对问卷的发放方式进行调查研究，并对抽样方法与数据来源进行了介绍；最后介绍了本研究的测量量表及资料分析方法。

4.1 研究设计

本研究主要采用问卷调查的定量研究(quantitative research)方法，定量调查其结果依赖于统计，希望通过对相对较多的个体测量推测由个体构成的总体的情况。定量研究通过对研究对象的特征按某种标准作量的比较来测定对象特征数值，或求出某些因素间的量的变化规律。调查问卷是定量调查的工具，本研究中问卷的量表是采用现成的成熟量表，测量题项采用李克特五点尺度(Likert scale)来衡量。

本研究以电脑销售人员为研究对象，针对电脑销售人员发放调查问卷，收集问卷的数据进行统计分析，找出变化的规律，通过对选取的特定样本进行分析，推测出总体的情况，考察电脑销售人员的价值观、工作投入、工作绩效等基本状况。

因为从事销售工作的员工都有一定的业务绩效指标，如果达不到要求，便会被公司扣发工资或奖金，因此需要这些销售员工进行工作投入。另外本研究主要

是研究员工的工作绩效，而员工很难去评价自己的工作绩效，因此需要通过上级主管对员工绩效的评价可能会得到比较客观的结果。因为主管在组织的结构系统里面对员工的工作绩效具有评估的权利，因此衡量员工的工作绩效（任务绩效、组织公民行为、反生产行为）的时候，以主管的评价较为符合实务的现象。而评价员工的工作投入也采用主管评价方式，原因在于，若采用员工自评其工作投入，很可能得到的评价结果都是属于正面的评价，而采用主管评价可以得到更加客观公正的结果。

集体主义、不确定性规避、自恋、工作倦怠和组织公平采用的是员工自评的方式，因为员工的价值观、对工作的感受程度只有员工自己最清楚，因此采用员工自评的方式。魅力领导属于主管对员工的感染力和吸引力，这种吸引力是否有积极的影响效果只有员工自己最清楚，因此也采用员工自评的形式。具体的变量评价层次见表 6。

表 6 变量评价来源

评价方式	变量	理由
员工自评	集体主义 不确定性规避 自恋 工作倦怠 组织公平	员工的价值观、以及对工作的感受程度只有员工自己最清楚
员工自评	魅力领导	主管对员工是否具有吸引力只有员工自己最清楚
主管评价	任务绩效 组织公民行为 反生产行为	主管在组织的结构系统里面对员工的工作绩效具有评估的权利
主管评价	工作投入	若采用员工自评其工作投入，很可能得到的评价结果都是属于正面的评价，而采用主管评价可以得到更加客观公正的结果

在编制问卷时可以采用配对问卷(dyad questionnaires), 即调查问卷采用员工和主管相结合的方式, 如采用 1 位主管对应 3-6 位员工为一个基本单位。利用这种方式得出的研究结论比较可靠, 能够有效避免研究中的共同来源偏差问题(common method variance), 使预测变量(predictive variable)与效标变量(criterion variable)来自于不同的评价来源。本研究针对 150 个部门共计发放调查问卷 783 份(包含员工问卷 633 份和主管问卷 150 份)。研究设计的总体思路见表 7。

表 7 研究设计

评价方法	研究样本	分析单元	研究领域	样本所属部门	问卷形式
主管评价	销售主管(150份问卷)	销售人员	电脑销售公司	150 组研究单位	配对问卷(1 位主管对应 3-6 位员工为一个基本单位)
员工自评	销售员工(633份问卷)				

4.2 研究样本

4.2.1 样本来源和数量

本研究的样本选取电脑销售人员(computer salesman), 主要针对中国南京地区从事电脑销售行业的一般销售员工和销售主管进行调查研究。首先对销售人员的范围做出界定。销售(selling)最初是指人员或非人员的协助、说服消费者购买商品或服务的过程, 且购买行为会使销售者获取利益(Alexander & Wentz, 1996)。因此本研究选取的电脑销售人员为“直接接触消费者, 且承担说服消费者购买电脑产品或服务的员工”。

本研究通过实地走访中国南京市最大的三家电子商城: 百脑汇电脑城、华海

3C 数码广场、雄狮电子商城。研究母体(population)为三家电子商城中销售电脑及电脑零配件的小型电脑公司，共有 276 家。选择该 276 家电脑公司作为研究母体的原因是这 276 家公司均是从事电脑销售的小公司，各家不同的小公司中的销售人员的价值观趋向于多样化，若选择一所大型企业的员工进行研究，其员工的价值观可能高度一致，因为在大企业中可能存在高度统一的企业文化和价值观，因此本研究选择该 276 家小型电脑公司作为母体。

研究样本数之决定，参考的分析方法为结构方程模型 (structural equation modeling, SEM)，Bhattacharya (2010)根据过去文献提出样本个数少于 100-150 个为不稳定模型，多数文献采用 250-500 个样本。因此本研究针对 150 位销售主管发放主管问卷 150 份，用于评价员工的工作投入与工作绩效（包括任务绩效、组织公民行为、反生产行为）。由于每个销售主管下面包含若干员工，因此针对所有调查的销售主管下面的员工发放员工问卷 633 份，用于员工自评其集体主义、不确定性规避、工作倦怠等方面的情况。

研究样本(sample)为 48 家电脑公司中的 150 个研究部门（1 位主管对应 3-6 位员工为一个基本研究单位），因此总共对 633 位电脑销售员工和 150 位销售主管发放纸质问卷进行调查研究。

4.2.2 抽样方法

本研究利用便利抽样(convenience sampling)的方式开展研究，便利抽样是指研究者根据实际情况，为方便开展工作，选择偶然遇到的人作为调查对象，或者仅仅选择那些离得最近的、最容易找到的人作为调查对象。由于在中国，直接去拜访相关公司发放问卷可能会被认为不太礼貌，陌生拜访一般不太能被接受，因此本研究通过研究助理(research assistant)（包括亲戚和朋友）首先联络三家电子

商城中的负责人，在该负责人的带领下对 48 家电脑销售小公司的员工和主管发放问卷。

4.3 研究工具

本研究调研问卷中使用的量表都是采用成熟的量表，所有测量题项均采用李克特 5 尺度量表 (Likert scale)，分为非常不同意(=1)、不同意(=2)、普通(=3)、同意(=4)、非常同意(=5)，由填答者依其自身感受，选择适合程度，依同意程度以 1 到 5 进行确认。依据文献回顾，提出研究架构中各变量的衡量方法，兹分述如下：

(1) 集体主义：是指个体重视和依赖群体的程度。集体主义的测量采用从个体水平直接测量的方法，要求被试回答他们对系列行为、态度和价值观条目的赞同程度，并对重要等级打分。所采用的量表为(Hooft & Jong, 2009)使用过的成熟量表。填答者得分愈高，表示集体主义倾向程度越高，其中测量集体主义倾向的共八个题项，如“对我来说，快乐是与他人在一起”、“我会尽量避免与团队中的人有不同意见”。员工对自己的评价为该员工的集体主义导向。该量表后续经检测的 Cronbach's α 值为 .76(Hamamura, 2012)。

(2) 不确定性规避：是指对事物不确定性的容忍程度。不确定性规避倾向影响一个组织使其活动结构化需要的程度,也就是影响到一个组织对风险的态度。本研究采用(Jung & Kellaris, 2004)开发的量表，该量表测量个体层面的不确定性规避，是基于 Hofstede 对不确定性规避的定义发展而来，有良好的信度和效度。该量表为单一维度，共有 7 个测量条目，比如“比起灵活多变的工作任务和要求，我更喜欢固定、事先确定好的工作内容和流程”、“我更喜欢具体、详细

的工作指令，而不是笼统、粗略的指导方针”、“当我不知道事情发生的结果时，我会容易焦虑”。该量表后续经检测的 Cronbach's α 值为 .84(Lee et al., 2007)。

(3) 魅力领导：指领导者利用自身的感染力影响下属的程度。魅力领导量表方面，本研究采用(Conger, Kanungo, & Menon, 2000)发展出的量表来测量直属主管的表现，请部属填答对主管领导感受，由填答者依其自身感受，选择适合程度，填答者得分愈高，表示魅力领导程度越高。该量表共有 20 个题项，比如“为了实现组织目标，主管会用非常规的行为”、“主管具有企业家精神，抓住新的机遇去实现目标”。该量表后续经检测的 Cronbach's α 值为 .75(Kark et al., 2003)。

(4) 自恋：是指夸大自我重要性的程度。本研究采用(Ames, Rose, & Anderson, 2006)发展的 NPI-16 (Narcissistic Personality Inventory) 短版的自恋人格量表，而此量表是以 Raskin and Hall (1988) 所发展的 NPI - 40 为学术界与实务上最广泛使用的自恋人格量表为基础，打造出一个更为精简的测量工具。由填答者依其自身感受，选择适合程度，填答者得分愈高，表示自恋程度越高，共有十六个题项，比如“我觉得自己很特别”、“我不喜欢影响其他人”。该量表后续经检测的 Cronbach's α 值为 .69(Twenge, Konrath, Foster, Campbell, & Bushman, 2008)。

(5) 工作投入：工作投入是个人认同工作重要性的程度。本量表主要依据(Schaufeli et al., 2002)提出的工作投入量表，包括活力、奉献、专注三个构面，以衡量员工工作投入的认知感受。活力构面有 6 个题项，如“该员工在工作中，感觉充满活力”；奉献构面有 5 个题项，如“对该员工来说，工作具有挑战性”；专注构面有 6 个题项，如“该员工在工作时，感觉时间过得飞快”。由填答者依其自身感受，选择适合程度，填答者分数愈高表示认知程度愈高。该量表后续经检测的 Cronbach's α 值为 .73(Biggs, Brough, & Barbour, 2014)。

(6) 组织公平

本研究中组织公平以(Niehoff & Moorman, 1993)观点为依据, 定义分配公平是指员工对组织使用公平方式来分配报酬的知觉程度; 程序公平是指员工对组织依据公平方式及原则制定决策的知觉程度; 互动公平是指员工所感受到的人与人之间交往的质量的知觉程度。

本研究中组织公平所用量表系采用(Niehoff & Moorman, 1993)问卷而来, 量表将组织公平区别为分配公平、程序公平及互动公平三个构面, 组织公平量表总计有 20 题, 分为三部份: 分配公平 5 题, 如“我的工作日程安排是合理的”; 程序公平 6 题, 如“我的主管在做决策时, 是不会偏心的”; 以及互动公平 9 题, 如“在决定跟我工作有关的决策时, 我的主管会以尊重的方式对待我”。由填答者依其自身感受, 选择适合程度, 填答者得分愈高, 代表组织公平感受程度愈高。该量表后续经检测的 Cronbach's α 值为 .75(Colquitt & Shaw, 2005)。

(7) 工作倦怠

本量表之目的在了解员工工作倦怠程度的高低, 系以(Maslach & Jackson, 1981)发展之 Maslach Burnout Inventory (简称 MBI) 为架构编制。本量表之员工工作倦怠各维度说明如下: 1. 情绪耗竭: 指工作者产生情绪资源日益枯竭的现象, 而感觉生理及心理方面的疲惫, 自觉无法再奉献自己的心力, 共 9 题, 如“我感觉精神上被工作抽空了”。2. 个人成就感: 指工作者对自己产生正面的评价, 充满个人成就感, 对于自己在工作上的表现感到满意, 共 8 题, 如“我很容易可以明白他人的感受”。3. 去人性化: 指工作者以消极、冷漠无情、负面的态度对待服务对象, 且变得暴躁、易怒, 甚至对于周遭环境事物漠不关心, 共 5 题, 如“我担心工作会使我情绪化”。请受试者就题意, 根据其对于工作的感受, 得分

愈高表示员工工作倦怠程度愈高。该量表后续经检测的 Cronbach's α 值为 .73(Schaufeli & Dierendonck, 1993)。

(8) 任务绩效、组织公民行为与反生产行为

任务绩效是衡量员工对组织的核心技术做出贡献的有关行为的程度。任务绩效的测量采用(Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997)开发的量表, 共有 11 个测量条目, 如“该员工的工作量高于平均标准”和“该员工的工作质量高于一般的标准”。该量表后续经检测的 Cronbach's α 值为 .77(Van Scotter, Motowidlo, & Cross, 2000)。

组织公民行为是衡量员工在正式的奖励制度之外自发性的做有利于组织的行为的程度。组织公民行为量表采用(Lee & Allen, 2002)所提出的量表, 包含两个维度: 指向个人的组织公民行为(OCB-Interpersonal)和指向组织的组织公民行为(OCB-Organizational), 共计 16 个题项, 如“该员工会帮助其他缺勤的人”、“该员工与组织保持同步发展”。该量表后续经检测的 Cronbach's α 值为 .70(Ang et al., 2003)。

反生产行为是衡量员工对组织或组织成员利益构成威胁的员工有意的自发行为程度。反生产行为量表采用(Bennett & Robinson, 2000)开发的量表, 包含两个维度: 人际反生产行为(interpersonal deviance)和组织反生产行为(organizational deviance), 共计 19 个题项, 如“该员工在工作中咒骂他人”、“该员工的工作环境一团糟”。该量表后续经检测的 Cronbach's α 值为 .73(Dalal, 2005)。

4.4 资料收集程序

本研究的地点为中国南京市最大的三家电子商城：百脑汇电脑城、华海 3C 数码广场、雄狮电子商城，通过研究者本人亲自发放纸质问卷进行调查研究，研究的时间跨度为 2016 年 9 月 1 日至 2016 年 10 月 8 日，共历时约 40 天时间。

本研究系以真实职场环境为研究目标，以实际的电脑销售人员为取样对象，故通过熟人（亲戚、朋友等）的介绍，事先与三家电子商城的负责人取得联系，然后在该商城负责人的介绍下，随机走访其中入驻的 48 家公司，施测对象为 48 家电脑及电脑零配件公司中从事销售业务工作的员工及销售主管。

研究样本(sample)为 48 家电脑公司中的 150 个研究部门（1 位主管和 3 到 6 位员工为一个基本研究单位），针对销售主管发放关于员工工作投入、任务绩效、组织公民行为与反生产行为的问卷，针对销售主管下属的员工发放自评问卷，让员工自己评价其集体主义、不确定性规避、自恋、工作倦怠等基本情况，因此总共对 633 位电脑销售员工和 150 位销售主管发放纸质问卷进行调查研究。

本研究由研究者亲自前往三家电子商城实施问卷发放，问卷填答前则向受测者说明问卷内容、填答方式及相关注意事项。本研究共回收配对问卷 633 份（含主管评价与员工自评题项），经扣除填答不全，明显勾选错误等无效问卷 132 份，实际回收有效配对问卷 501 份，有效回收率为 79%。

4.5 资料分析方法

本研究采用描述性统计分析(descriptive statistics)、信度分析(reliability)、效度分析(validity analysis)、相关性分析(correlation analysis)，以 SPSS 统计软件进行数据处理分析，并以 AMOS 统计软件构建结构方程模型(structural equation

model, SEM)进行统计资料的验证与分析, 方法详述如下:

(1) 描述性统计

藉由次数分配、百分比、平均数、标准偏差等统计数据, 了解样本的分配及基本资料的分布。

(2) 信效度检验

进行假说检定之前, 必须先确定各个构念具有良好的信度以及效度。信度是经由多次测量所得结果间的一致性 or 稳定性, 或估计测量误差有多少, 以实际反映出真实量数程度的一种指标。本研究的信度分析采用 Cronbach's α 与组成信度 (composite reliability, CR) 来衡量, 以确保测量程序的正确性。效度方面, 本研究采用收敛效度 (convergent validity) 与区别效度 (discriminant validity) 来衡量, 收敛效度分别透过因素负荷量 (factor loading) 与平均变异抽取量 (average variance extracted, AVE) 作为测量方法, 若是 AVE 越大, 相对测量的误差就越小。而区别效度则是以本身构念的 AVE 之平方根大于与其他构念之相关系数 (correlation) 作为评断标准。

a. 收敛效度 (Convergent Validity): 系指针对多重变数的测量结果是否具有高度相关, 并且趋向同一构念的程度。个别构念的平均萃取变异量 (average variance extracted, AVE) 须大于 0.5, 即代表该构念具备足够的收敛效度 (Fornell & Larcker, 1981); 若变项对于所测量的构念之因素负荷量够高时 (负荷量 > 0.5) 同样也可达到收敛效度的要求 (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006)。

b. 区别效度 (Discriminant validity): 分析测量指标对于不同构念间的鉴别程度。在区别效度方面的衡量上, 可藉由交叉负荷矩阵 (cross-loading matrix) 与平均萃取变异量 (AVE) 的平方根来评估测量指标对不同构念间的区别程度, 若构念的

平均萃取变异量之平方根(\sqrt{AVE})大于其构念与其他构念的相关系数值,即代表其构念具有足够且良好的区别效度(Hair et al., 2006)。

(3) 相关分析

本研究采用皮尔森积差相关分析方法(Pearson correlation analysis)探讨两两变量间的相关性,分别检验集体主义、不确定性规避、工作投入、任务绩效、组织公民行为、工作倦怠、反生产行为、魅力领导、自恋、分配公平、程序公平以及互动公平变量之间,探讨其可能存在之相关性。

(4) 结构方程模型

结构方程模型(structural equation model, SEM)是路径分析(path analysis)与因素分析(factor analysis)的延伸,藉由同时间分析一个封闭理论模型中的一组(或多个)线性回归方程式,了解因素之间的因果关系。SEM 主要包含两个模式:一为验证性因素分析模式,将测量变数(measured variable, MV)连接到潜在变数(latent variable, LV),在 SEM 中此部分称为测量模型(measurement model);另一部分为经由结构模式(structural model)来辨认潜在变数之间的因果关系。

总而言之,因素分析,即验证性因素分析(confirmatory factor analysis, CFA)将潜在变数与观察变数结合,构成了结构方程模型的测量模型部分,而借助路径分析模式研究潜在变数之间的因果关系,即是结构方程模型的结构模型部分,将这两部分放在一个整体的架构中,即形成了完整的结构方程模型。结构方程模型是一种复杂的因果关系模型,可以处理观察变数与潜在变数,以及潜在变数之间的关系,同时还考虑了误差变数。

(5) 调节分析

调节变量是用来解释自变量在何种条件下会影响因变量的。也就是说,当自

变量与因变量的相关大小或正负方向受到其它因素的影响时,这个其他因素就是所谓调节变量。本研究欲检验调节变量魅力领导与自恋对集体主义价值观与工作投入,对不确定性规避价值观与工作投入是否具有调节效果;分配公平、程序公平与互动公平对工作投入与任务绩效、组织公民行为、工作倦怠、反生产行为之间是否具有调节效果。



第 5 章

研究结果

在这一章中，我们采用结构方程模型对问卷收集的数据进行了分析，然后验证假设。研究方法包括信度分析、效度分析、验证性因素分析、调节效应检验等。

5.1 描述性统计

以下针对全体样本 (N=633) 的性别、学历和职位等变量进行的描述统计 (见表 8、表 9)。从中可以看出，总体样本中，男性比例较高 (占 74.4%)，说明电脑销售人员主要是男性；学历中大专与本科学历占比较高，分别占到总数的 44.4% 和 45.0%，说明目前大学教育已经比较普及，从事电脑销售工作的员工基本上具有高等教育学历水平；职位中以一般员工和基层管理人员为主，分别占到总数的 47.7% 和 39.0%，说明电脑销售人员主要是与顾客直接接触的一线基层员工和基层销售经理为主。

研究样本中，平均工作年资为 5 年，年龄为 30 岁，说明从事电脑销售工作的员工一般比较年轻，工作年限比较短；企业规模平均是 92 人，团队规模为 6 人，说明调查样本中选择的是小型电脑销售公司。

表 8 研究样本汇总

变量		频数	百分比	累积百分比
性别	男	471	74.4	74.4
	女	162	25.6	100.0
学历	高中	44	7.0	7.0
	大专	281	44.4	51.3
	本科	285	45.0	96.4
	硕士（含以上）	23	3.6	100.0
职位	一般员工	302	47.7	47.7
	基层管理人员	247	39.0	86.7
	中层管理人员	84	13.3	100.0

表 9 变量的描述统计

变量	样本总数	最小值	最大值	平均值	标准差
年资	633	1.0	27.0	5.29	4.92
年龄	633	17.00	59.00	30.47	6.33
企业规模	633	4	200	92.32	52.31
团队规模	633	3	14	5.60	1.26

5.2 信度分析

信度，又称可靠性程度，用于分析一种测量方法所得的结果的前后一致性水平，并以这种一致性程度为指标来评定量表与测量方法的可靠性。其中，内部一致性信度主要通过 Cronbach's α 系数来检验在同一个量表中受试者对所有题项回答的一致性程度。若内部一致性系数都达到了 .60 以上，说明各分量表的 Cronbach's α 信度基本上可以接受，从而保证了数据具有一定的可靠性。具体到本研究的内容，本文将运用 SPSS 软件依次对各变量进行了信度分析，以 Cronbach's α 系数进行说明，分析结果如表 10 所示。由表 10 可知，每个变量（维度）的信度系数均大于 .7，说明各维度具有较好的内部一致性，可以进一步进行分析。

表 10 信度分析

变量 (维度)	Cronbach's α	题项
集体主义	.93	7
不确定性规避	.89	7
工作投入	.93	17
工作倦怠	.95	22
任务绩效	.96	11
组织公民行为	.93	16
反生产行为	.93	19
魅力领导	.98	20
自恋	.96	16
分配公平	.91	5
程序公平	.88	6
互动公平	.95	9

5.3 相关性分析

本研究针对各量表之变量进行相关分析,藉以了解集体主义、不确定性规避、工作投入、工作倦怠、任务绩效、组织公民行为等各量表之变量,以及各因子子构面之间,探讨其可能存在之相关性。

通过分析得出,各维度的 AVE 大于 .5,且 AVE 大于相关系数的平方,说明量表有很好的收敛效度和区别效度。

集体主义、不确定性规避与工作投入的相关系数分别为 .30 和 .25 ($p < .001$),说明集体主义、不确定性规避与工作投入之间有显著的正向关系;工作倦怠、任务绩效、组织公民行为、反生产行为与工作投入之间的相关系数分析为 -.31、.2、.24、-.17 ($p < .001$),说明工作倦怠、反生产行为与工作投入之间有显著的负向关系,任务绩效、组织公民行为与工作投入之间有显著的正向关系。魅力领导、自恋与工作投入的相关系数分别为 .08、.02,显著性均大于 .05,说明魅力领导、自恋与工作投入没有显著的关系;分配公平、程序公平、互动公平与

工作倦怠之间的相关系数的显著性均大于 .05，说明分配公平、程序公平、互动公平与工作倦怠之间没有显著的关系；分配公平、程序公平、互动公平与任务绩效之间的相关系数的显著性均大于 .05，说明分配公平、程序公平、互动公平与任务绩效之间没有显著的关系；分配公平、程序公平、互动公平与组织公民行为之间的相关系数的显著性均大于 .05，说明分配公平、程序公平、互动公平与组织公民行为之间没有显著的关系；分配公平、程序公平、互动公平与反生产行为之间的相关系数的显著性均大于 .05，说明分配公平、程序公平、互动公平与反生产行为之间没有显著的关系。相关性分析的结论请见表 11。

表 11 相关性分析

	平均数	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. 性别	-	-	-																	
2. 年龄	30.47	6.33	.12**	-																
3. 学历	-	-	.05	.15**	-															
4. 职位	-	-	-.09*	-.64**	.06	-														
5. 工作年资	5.29	4.92	-.11*	-.92**	-.24**	.63**	-													
6. 团队规模	5.60	1.26	.03	.14**	-.01	-.18**	-.12**	-												
7. 集体主义	3.24	.78	.09*	.03	.04	.00	-.02	.10*	.80											
8. 不确定性规避	3.43	.71	.12**	.02	.04	.02	-.03	.11*	.45**	.73										
9. 工作投入	3.43	.67	.03	.01	-.01	-.07	.01	.06	.30**	.25**	.74									
10. 工作倦怠	3.01	.71	-.00	-.06	-.07	.04	.05	.01	-.11*	-.10*	-.31**	.65								
11. 任务绩效	3.24	.78	-.03	.09	.01	-.05	-.08	-.01	.13**	.14**	.20**	-.11*	.81							
12. 组织公民行为	3.18	.70	.02	.00	-.02	-.01	-.00	.01	.07	.09	.24**	-.02	.25**	.70						
13. 反生产行为	2.24	.72	.04	.06	.04	.00	-.06	-.07	-.10*	-.08	-.17**	.08	-.19**	-.22**	.76					
14. 自恋	4.10	.68	.05	.02	-.06	-.01	-.01	-.05	.02	.07	.08	-.10*	.10*	.13**	.02	.77				
15. 魅力领导	3.32	.90	.03	.03	-.01	.04	.02	.07	.27**	.04	.02	-.01	.04	.09*	-.01	-.03	.82			
16. 分配公平	3.44	.80	-.09*	-.02	.01	.04	.02	-.04	-.14**	-.14**	-.38**	.18**	-.00	-.02	-.04	.04	-.06	.68		
17. 程序公平	3.43	.74	.01	.00	.07	.05	-.00	-.02	-.13**	-.20**	-.46**	.20**	-.04	-.03	-.04	-.02	-.01	.45**	.69	
18. 互动公平	3.45	.81	.02	.01	-.05	.04	-.01	-.06	-.20**	-.16**	-.35**	.14**	-.01	-.01	-.05	.02	-.06	.46**	.47**	.72

注: **在 .01 水平 (双侧) 上显著相关; *在 .05 水平 (双侧) 上显著相关; 对角线数值为 AVE 的算数平方根

5.4 验证性因素分析

验证性因素分析是对调查数据进行的一种统计分析,这种方法用于检验某一个因子与对应的观测变量之间的关系是不是符合研究者预先设定的理论关系。

本研究于问卷回收后,以验证性因素分析(confirmatory factor analysis, CFA)来检验测量模型与观察资料间的适配程度。根据过去学者建议的适配标准, $\chi^2/df < 5$; NFI、CFI $> .9$; SRMR $\leq .08$ 、RMSEA $\leq .06$ (Doll, Xia, & Torkzadeh, 1994),本研究参考 Bagozzi and Yi (1988)的意见,以其中八项指标进行整体模式适配度的评鉴,包括卡方值(χ^2)检定、 χ^2 与自由度的比值、适配指标(goodness of fit index, GFI)、调整后适配指标(adjusted goodness of fit index, AGFI)、平均近似误差均方根(root mean square error of approximation, RMSEA)、比较配适度指标(comparative fit index, CFI)、平均残差协方差标准化的总和(standard root mean-square residual, SRMR)、规准适配指数(normed fit index, NFI)。

Bagozzi and Yi(1988)强调,以 χ^2 与其自由度比值来检定模式配适度,其比值应该越小越好,而GFI、AGFI值越接近1越好,并无绝对标准来判定模式的适配度;Baumgartner and Homburg (1996)建议,研究中之GFI值与AGFI值须大于.90;Browne and Cudeck (1993)指出,RMSEA若介于.05至.08,显示模式良好,具有合理配适度(reasonable fit)。SRMR是指平均残差协方差标准化的总和,一般要求小于.08;NFI为规准适配指数,CFI为比较适配指数,各项指标数值越接近1,表示模型的适配度越好,一般标准为 $> .9$ 。表12归纳出研究模式的适配度参考指标。

表 12 研究模式的配适度参考指标

SEM 配适指标(Fit Indices)	判断准则
χ^2 (Chi-square)	越小越好
χ^2 与自由度比值	越小越好
GFI	>.9
AGFI	>.9
NFI	>.9
CFI	>.9
RMSEA	<.08
SRMR	<.08

基于本研究的架构，纳入工作投入、工作倦怠、组织公民行为、反生产行为来检验测量模型的各项指标。本研究中各测量模型的一阶验证性因素分析结果如表 13，二阶验证性因素分析的结果如表 14，模型拟合度指标均符合要求。

表 13 测量模型的一阶验证性因素分析

拟合指标	CMIN	DF	CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA	SRMR
工作投入	446.33	115	3.88	.91	.88	.93	.95	.07	.06
工作倦怠	445.77	206	2.16	.92	.91	.96	.98	.05	.03
组织公民行为	224.76	103	2.18	.95	.93	.96	.98	.05	.03
反生产行为	549.17	150	3.66	.90	.87	.91	.93	.07	.07

表 14 二阶验证性因素分析

拟合指标	χ^2	DF	χ^2/DF	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA	SRMR
二阶模型	4258.75	2524	1.69	.81	.79	.87	.94	.04	.04

线性结构关系方程式中包含测量模型与结构模型，其中的测量模型，即所谓的验证性因素分析。本研究中整体模型的适配度指标如表 15 所示。 χ^2 与自由度的比值小于 5 (2.85); GFI、AGFI 分别为 .84、.82; RMSEA 为 .06; SRMR 为 .05; NFI 为 .86, CFI 为 .91。因此整体模型的适配度指标基本符合要求，适配指标都在标准值或接近于标准值，显示本研究结果是可接受之模式，因此本研究样本

数据所建构的结构方程模型，可用来解释实际的观察数据。

表 15 整体模型的适配度指标

拟合指标	CMIN	DF	CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA	SRMR
整体模型	1577.04	553	2.85	.84	.82	.86	.91	.06	.05

5.5 组合信度与平均方差萃取量

由附录 A 显示，各维度标准化因子载荷均高于 .5，说明每个题项都可以很好的解释其所在的维度。组合信度（CR）是模型内在质量的判别准则之一，反映了每个潜变量中所有测项是否一致性地解释该潜变量。由附录 1 可知，组合信度 CR 大于 .6，符合 Fornell 与 Larcker (1981) 所建议的 .60 以上标准，具有良好的内部一致性。

各维度的聚敛效度通过平均方差萃取量（AVE 值）来反映值通常被用来反映量表的聚敛效度，可以直接显示被潜在变量所解释的变异量有多少是来自测量误差，AVE 值愈大，测量变量被潜在变量解释的变异量百分比愈大，相对的测量误差就愈小。在平均方差萃取量上，大部分皆符合 Fornell 与 Larcker (1981) 所建议大于 .50 以上之标准。综合以上数据，显示此模型是在可被接受的范围之内。

5.6 结构方程模型分析

结构方程模型（structural equation modeling, SEM）也称为共变数结构分析 (analysis of covariance structure)，是一种运用假设检定的统计方法，对因果关系的内在结构理论进行分析的一种统计方法。SEM 主要包含两个模式：一为验证性因素分析模式，将测量变数(measured variable, MV)连接到潜在变数(latent

variable, LV), 在 SEM 中此部分称为测量模型(measurement model); 另一部分为经由结构模式(structural model)来辨认潜在变数之间的因果关系。

总而言之, 因素分析, 即验证性因素分析(confirmatory factor analysis, CFA)将潜在变数与观察变数结合, 构成了结构方程模型的测量模型部分, 而借助路径分析模式研究潜在变数之间的因果关系, 即是结构方程模型的结构模型部分, 将这两部分放在一个整体的架构中, 即形成了完整的结构方程模型。结构方程模型是一种复杂的因果关系模型, 可以处理观察变数与潜在变数, 以及潜在变数之间的关系, 同时还考虑了误差变数。

依据前述因素分析的结果, 本研究针对各构念之路径系数以及其检定结果整理如下表 16 所示, 并将其结构关系模式路径图简化如图 10 所示。

表 16 标准化路径系数

变量	路径	变量	标准化路径系数	T 值	P 值
集体主义	----->	工作投入	.27	4.52	***
不确定性规避	----->	工作投入	.18	3.00	**
工作投入	----->	工作倦怠	-.36	-5.51	***
工作投入	----->	任务绩效	.27	5.22	***
工作投入	----->	组织公民行为	.41	6.40	***
工作投入	----->	反生产行为	-.21	-3.09	**

注: $p < .05^*$; $p < .01^{**}$; $p < .001^{***}$

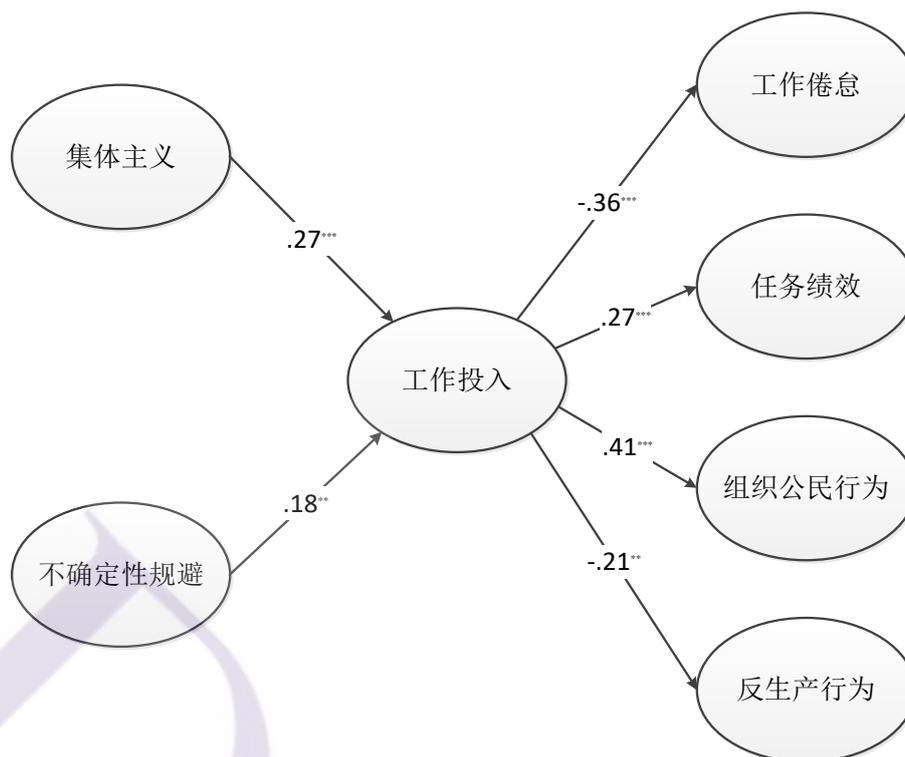


图 10 各构面关系之简化图形

由表 16 可知，集体主义到工作投入的标准化路径系数为.27 ($t = 4.52, p = .00 < .05$)，说明集体主义对工作投入有显著的正向影响作用，即集体主义越高，工作投入越高，故假设 H1a 获得支持。

不确定性规避到工作投入的标准化路径系数为.18 ($t = 3.00, p = .00 < .05$)，说明不确定性规避对工作投入有显著的正向影响作用，即不确定性规避越高，工作投入越高，故假设 H1b 获得支持。

工作投入到任务绩效的标准化路径系数为.27 ($t = 5.22, p = .00 < .05$)，说明工作投入对任务绩效有显著的正向影响作用，即工作投入越高，任务绩效越高，故假设 H4a 获得支持。

工作投入到组织公民行为的标准化路径系数为.41 ($t = 6.40, p = .00 < .05$)，说明工作投入对组织公民行为有显著的正向影响作用，即工作投入越高，组织公

民行为越高，故假设 H4b 获得支持。

工作投入到工作倦怠的标准化路径系数为 -0.36 ($t = -5.51, p = .00 < .05$)，说明工作投入对工作倦怠有显著的负向影响作用，即工作投入越高，工作倦怠越低，故假设 H5a 获得支持。

工作投入到反生产行为的标准化路径系数为 -0.21 ($t = -3.09, p = .00 < .05$)，说明工作投入对反生产行为有显著的负向影响作用，即工作投入越高，反生产行为越低，故假设 H5b 获得支持。

5.7 调节效应检验

本研究针对各量表之自变量，其对因变量之影响程度进行分析与解释，或各量表之自变量与回归方程式，对因变量来做进一步预测，期望藉由回归分析，来找出的一组可用于清楚衡量各变量间变化之最佳函数。

5.7.1 魅力领导调节作用检验

表 17 显示：模型 1 中控制变量的回归系数只有职位级别显著，说明职位级别对工作投入有显著的负向影响作用，其他控制变量对工作投入没有显著的影响作用；模型 2 中自变量集体主义对工作投入有显著的正向影响作用($\beta = .32, P < .001$)，而调节变量魅力领导的回归系数不显著说明对工作投入没有显著的影响；模型 3 中自变量与调节变量的交互项的回归系数 $\beta = .17, P < .001$ ，说明交互项对工作投入有显著的正向影响作用，且模型 2 的 Adjusted R^2 是 .09，模型 3 的 Adjusted R^2 是 .12，显著提高且显著，说明模型解释能力增强。故证明调节变量魅力领导对集体主义和工作投入的关系有显著的正向调节作用，假设 3 获得支持。

表 17 魅力领导对集体主义与工作投入的调节作用

	工作投入		
	模型 1	模型 2	模型 3
性别	.03	.00	.00
年龄	.05	.06	.09
学历	.02	.01	.00
职位	-.12	-.13	-.11
工作年数	.14	.15*	.17*
团队规模	.05	.02	.02
集体主义		.32***	.36***
魅力领导		-.07	-.03
集体主义×魅力领导			.17***
Adjusted R ²	0	.09	.12
ΔR ²	0	.09	.03
F 值	1.11	26.01***	14.16***

注: $p < .05^*$; $p < .01^{**}$; $p < .001^{***}$

表 18 显示: 模型 1 中控制变量的回归系数均只有职位级别显著, 说明职位级别对工作投入有显著的负向影响作用, 其他控制变量对工作投入没有显著的影响作用; 模型 2 中自变量不确定性规避对工作投入有显著的正向影响作用($\beta = .26$, $P < .001$), 而调节变量魅力领导的回归系数不显著说明对工作投入没有显著的影响; 模型 3 中自变量与调节变量的交互项的回归系数 $\beta = .10$, $P < .05$, 说明交互项对工作投入有显著的正向影响作用, 且模型 2 的 Adjusted R² 是 .06, 模型 3 的 Adjusted R² 是 .07, 提高且显著, 说明模型解释能力增强。故证明调节变量魅力领导对不确定性规避和工作投入的关系有显著的正向调节作用, 假设 4 获得支持。

表 18 魅力领导对不确定性规避与工作投入的调节作用

	工作投入		
	模型 1	模型 2	模型 3
性别	.03	-.01	-.01
年龄	.05	.05	.04
学历	.02	.01	.01
职位	-.12	-.14*	-.14*
工作年数	.14	.16	.14
团队规模	.05	.02	.02
不确定性规避		.26***	.23***
魅力领导		.01	.02
不确定性规避×魅力领导			.10*
Adjusted R^2	0	.06	.07
ΔR^2	0	.06	.01
F 值	1.11	16.94***	4.53*

注: $p < .05^*$; $p < .01^{**}$; $p < .001^{***}$

5.7.2 自恋调节作用检验

表 19 显示: 模型 1 中控制变量的回归系数只有职位级别显著, 说明职位级别对工作投入有显著的负向影响作用, 其他控制变量对工作投入没有显著的影响作用; 模型 2 中自变量集体主义对工作投入有显著的正向影响作用($\beta = .30$, $p < .001$), 而调节变量自恋的回归系数不显著说明对工作投入没有显著的影响; 模型 3 中自变量与调节变量的交互项的回归系数 $\beta = -.12$, $p < .05$, 说明交互项对工作投入有显著的负向影响作用, 且模型 2 的 Adjusted R^2 是 .09, 模型 3 的 Adjusted R^2 是 .10, 提高且显著, 说明模型解释能力增强。故证明调节变量自恋对集体主义和工作投入的关系有显著的负向调节作用, 假设 5 获得支持。

表 19 自恋对集体主义与工作投入的调节作用

	工作投入		
	模型 1	模型 2	模型 3
性别	.03	-.01	.00
年龄	.05	.03	.03
学历	.02	.01	.01
职位	-.12	-.13*	-.12*
工作年数	.14	.13	.12
团队规模	.05	.02	.02
集体主义		.30***	.30***
自恋		.08	.07
集体主义×自恋			-.12*
Adjusted R^2	0	.09	.10
ΔR^2	0	.09	.01
F 值	1.11	26.60***	6.05*

注: $p < .05^*$; $p < .01^{**}$; $p < .001^{***}$

表 20 显示: 模型 1 中控制变量的回归系数只有职位级别显著, 说明职位级别对工作投入有显著的负向影响作用, 其他控制变量对工作投入没有显著的影响作用; 模型 2 中自变量不确定性规避对工作投入有显著的正向影响作用($\beta = .25, p < .001$), 而调节变量自恋的回归系数不显著说明对工作投入没有显著的影响; 模型 3 中自变量与调节变量的交互项的回归系数 $\beta = -.01, p = .84$, 说明交互项对工作投入没有显著的负影响作用, 且模型 2 的 Adjusted R^2 是 .06, 模型 3 的 Adjusted R^2 是 .06, 没有显著, 故证明调节变量自恋对不确定性规避和工作投入的关系没有显著的调节作用, 假设 6 没有获得支持。

表 20 自恋对不确定性规避与工作投入的调节作用

	工作投入		
	模型 1	模型 2	模型 3
性别	.03	-.01	-.01
年龄	.05	.06	.06
学历	.02	.02	.02
职位	-.12	-.14*	-.14*
工作年数	.14	.16	.16
团队规模	.05	.02	.02
不确定性规避		.25***	.25***
自恋		.07	.07
不确定性规避×自恋			-.01
Adjusted R^2	0	.06	.06
ΔR^2	0	.06	0
F 值	1.11	18.12***	.04

注: $p < .05^*$; $p < .01^{**}$; $p < .001^{***}$

5.5.3 组织公平调节作用检验

由表 21 可知, 交互项的回归系数显著的模型仅有模型 9 和 12, 故说明分配公平对工作投入与组织公民行为, 工作投入与反生产行为的调节作用显著, 交互项的回归系数分别为 .13、-.13, 说明分配公平仅对工作投入与组织公民有显著的正向调节作用, 分配公平仅对工作投入与反生产行为有显著的负向调节作用, 其他调节作用均不显著。因此, 假设 H6b 和 H6d 获得支持, 假设 H6a 和 H6c 没有获得支持。

由表 22 可知, 交互项的回归系数显著的模型仅有模型 12, 故说明程序公平仅对工作投入与反生产行为的调节作用显著, 且回归系数为 -.15, 说明程序公平仅对工作投入与反生产行为有显著的负向调节作用, 其他调节作用均不显著。因此, 仅有假设 H7d 获得支持, 假设 H7a, H7b 和 H7c 没有获得支持。

由表 23 可知, 交互项的回归系数显著均不显著, 说明互动公平对工作投入与工作倦怠、任务绩效、组织公民行为、反生产行为之间的关系没有显著的调节

作用。因此，假设 H8a, H8b, H8c 和 H8d 都没有获得支持。

5.8 研究结果

在本文的研究中总共提出 22 个假设，经过实证研究的验证，研究结果如图 11 所示，在研究框架的假设条件中，获得支持的用实线表示，没有获得支持的用虚线表示。具体研究假设结论如表 24 所示。

根据上述数据分析的结果，本研究证实了集体主义和高不确定性规避价值观对工作投入有显著的正向影响作用，并且能够带来更好的绩效结果；主管魅力领导对员工用价值观评估是否付出工作投入具有正向影响作用，即主管魅力领导会分别对集体主义价值观和工作投入、不确定性规避价值观和工作投入之关系产生正向影响作用；员工自恋仅对集体主义价值观与工作投入之关系有负向影响作用，而对不确定性规避价值观与工作投入之关系没有影响；分配公平与程序公平会部分影响员工工作投入和个人行为结果之关系，即分配公平会对工作投入和组织公民行为之关系产生正向影响作用、而对工作投入与反生产行为之关系产生负向影响作用；互动公平对员工工作投入与个人行为结果之关系没有任何的影响作用。

表 21 分配公平的调节作用

	工作倦怠			任务绩效			组织公民行为			反生产行为		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10	模型 11	模型 12
性别	.01	.02	.02	-.03	-.03	-.03	.02	.02	.02	.04	.03	.04
年龄	-.10	-.09	-.09	.10	.09	.08	-.01	-.02	.00	.05	.06	.03
学历	-.08	-.07	-.07	.00	.00	.01	-.02	-.03	-.02	.02	.02	-.01
职位	.03	.00	.00	.01	.03	.03	.00	.02	.01	.05	.03	.04
工作年数	-.07	-.03	-.03	.01	-.02	-.03	-.01	-.04	.00	-.05	-.03	-.06
团队规模	.02	.04	.04	-.02	-.03	-.03	.01	.00	.00	-.08*	-.07	-.07*
工作投入		-.28***	-.28***		.24***	.24***		.27***	.26***		-.21***	-.20***
分配公平		.07	.07		.08	.10		.09	.01		-.12**	-.04
工作投入×分配公平			.01			-.03			.13*			-.13*
Adjusted R2	.00	.09	.09	.00	.04	.04	-.01	.05	.06	.00	.04	.05
ΔR^2	0	.09	0	0	.04	0	0	.06	.01	0	.04	.01
F 值	.70	27.35***	.04	.78	12.31***	.37	.09	16.63***	5.70*	1.18	10.36***	5.73*

注: $p < .05^*$; $p < .01^{**}$; $p < .001^{***}$

表 22 程序公平的调节作用

	工作倦怠			任务绩效			组织公民行为			反生产行为		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10	模型 11	模型 12
性别	.01	.02	.01	-.03	-.04	-.04	.02	.02	.01	.04	.05	.04
年龄	-.10	-.09	-.09	.10	.09	.09	-.01	-.03	-.03	.05	.07	.07
学历	-.07	-.07	-.07	.01	.00	.00	-.02	-.03	-.04	.02	.03	.03
职位	.03	.01	.01	.00	.03	.03	.00	.02	.03	.05	.03	.04
工作年数	-.07	-.04	-.04	.02	-.02	-.02	-.01	-.05	-.06	-.05	-.02	-.03
团队规模	.02	.04	.04	-.02	-.03	-.03	.01	.00	.01	-.08*	-.07	-.08
工作投入		-.27***	-.27***		.23***	.25***		.29***	.31***		-.24***	-.19***
程序公平		.08	.09		.06	.10		.10*	.14*		-.16**	-.04
工作投入×程序公平			-.02			-.04			-.05			-.15*
Adjusted R^2	.00	.09	.09	.00	.04	.04	-.01	.05	.05	.00	.05	.06
ΔR^2	0	.10	0	0	.04	0	0	.06	0	0	.05	.01
F 值	.70	27.53***	.10	.78	11.55**	.50	.09	17.17***	.76	1.18	12.40***	6.48*

注: $p < .05^*$; $p < .01^{**}$; $p < .001^{***}$

表 23 互动公平的调节作用

	工作倦怠			任务绩效			组织公民行为			反生产行为		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10	模型 11	模型 12
性别	.01	.02	.01	-.03	-.04	-.04	.02	.01	.01	.04	.05	.05
年龄	-.10	-.09	-.09	.10	.09	.09	-.01	-.03	-.02	.05	.06	.06
学历	-.07	-.06	-.07	.01	.01	.01	-.02	-.02	-.02	.00	-.01	.01
职位	.03	.01	.00	.00	.03	.02	.00	.02	.02	.06	.04	.04
工作年数	-.07	-.03	-.05	.02	-.01	-.01	-.01	-.04	-.03	-.08	-.03	-.04
团队规模	.02	.04	.03	-.02	-.02	-.02	.01	.00	.01	-.09*	-.08*	-.08*
工作投入		-.30***	-.29***		.23***	.23***		.27***	.26***		-.22***	-.20***
互动公平		.04	.07		.07	.06		.09	.06		-.13**	-.06
工作投入×互动公平			-.05			.01			.04			-.10
Adjusted R^2	.00	.09	.09	.00	.04	.04	-.01	.05	.05	.00	.04	.05
ΔR^2	0	.09	0	0	.04	0	0	.06	0	0	.04	.01
F 值	.70	26.35***	.91	.78	16.67***	.06	.09	16.61***	.48	1.18	11.11***	3.09

注: $p < .05^*$; $p < .01^{**}$; $p < .001^{***}$

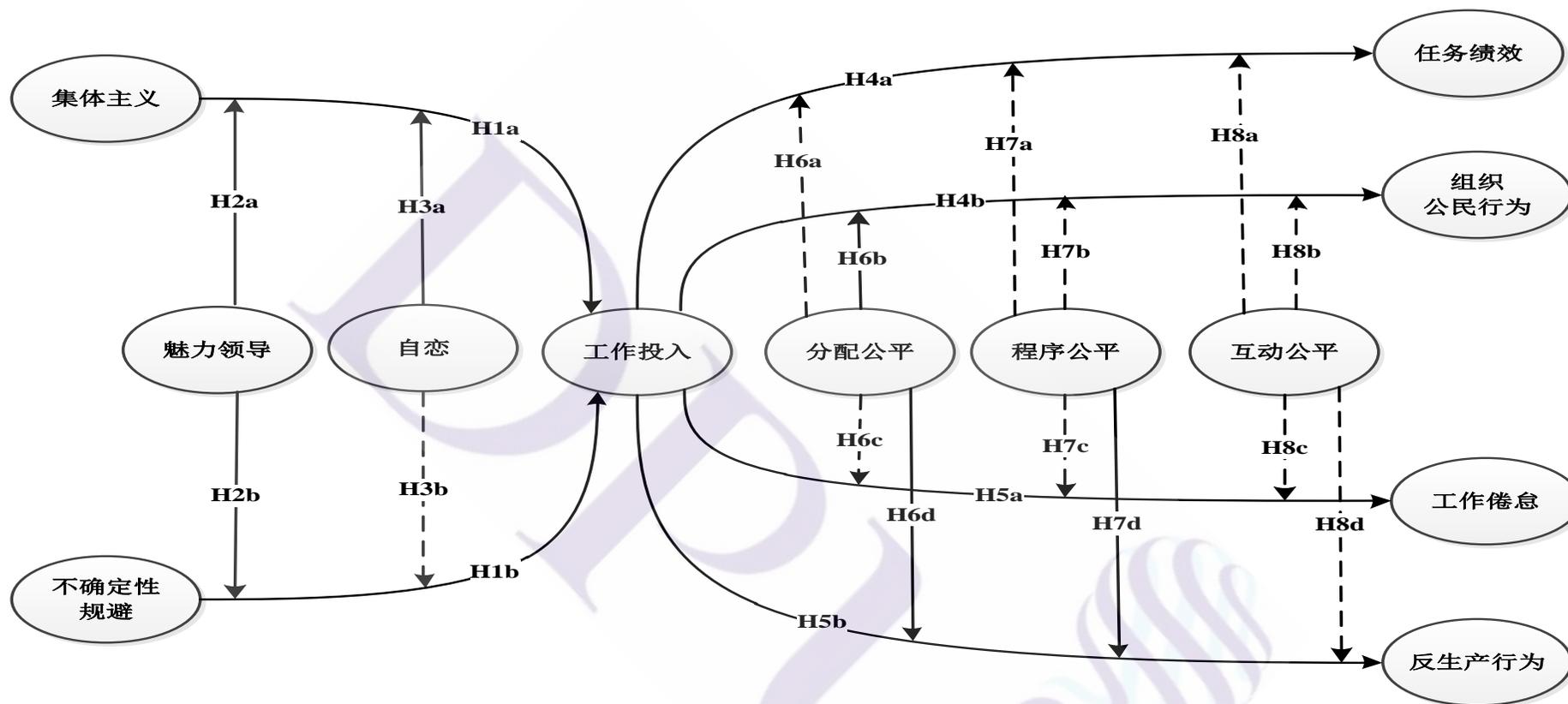


图 11 研究假设结论

表 24 研究假设及结论

序号	假设条件	研究结论
H1a	集体主义会正向影响工作投入	支持
H1b	不确定性规避会正向影响工作投入	支持
H2a	魅力领导对集体主义与工作投入之关系起到正向调节作用	支持
H2b	魅力领导对不确定性规避与工作投入之关系起到正向调节作用	支持
H3a	自恋对集体主义与工作投入之关系起到负向的调节作用	支持
H3b	自恋对不确定性规避与工作投入之关系起到负向的调节作用	不支持
H4a	工作投入会正向影响任务绩效	支持
H4b	工作投入会正向影响组织公民行为	支持
H5a	工作投入会负向影响工作倦怠	支持
H5b	工作投入会负向影响反生产行为	支持
H6a	分配公平对工作投入与任务绩效之关系起到正向的调节作用	不支持
H6b	分配公平对工作投入与组织公民行为之关系起到正向调节作用	支持
H6c	分配公平对工作投入与工作倦怠之关系起到负向调节作用	不支持
H6d	分配公平对工作投入与反生产行为之关系起到负向调节作用	支持
H7a	程序公平对工作投入与任务绩效之关系起到正向的调节作用	不支持
H7b	程序公平对工作投入与组织公民行为之关系起到正向调节作用	不支持
H7c	程序公平对工作投入与工作倦怠之关系起到负向调节作用	不支持
H7d	程序公平对工作投入与反生产行为之关系起到负向调节作用	支持
H8a	互动公平对工作投入与任务绩效之关系起到正向的调节作用	不支持
H8b	互动公平对工作投入与组织公民行为之关系起到正向调节作用	不支持
H8c	互动公平对工作投入与工作倦怠之关系起到负向调节作用	不支持
H8d	互动公平对工作投入与反生产行为之关系起到负向调节作用	不支持

5.9 讨论

5.9.1 员工自恋对不确定性规避价值观与工作投入没有影响作用

自恋对不确定性规避与工作投入没有调节作用,说明自恋程度高的员工,虽然比较喜欢自己,但并不会影响到他们积极的工作投入,以规避可能发生的风险为未来做准备。说明自恋与不确定性规避价值观没有冲突。高度自恋的员工,过于注重自我,只是说明员工重视自我利益高于群体利益(Pincus & Lukowitsky, 2009),这种自我的特质与员工在工作中是否需要规避风险,为未来做准备的价值观念没有矛盾。

5.9.2 分配公平与程序公平不会影响员工工作投入产生绩效

分配公平与程序公平对工作投入与任务绩效均没有调节作用。说明员工在评估与组织的交换过程中,如果认为付出的工作投入与得到的组织报酬之间的交换关系是平等的,将会产生任务绩效,即付出多少工作投入,也会产生等额的任务绩效。这一交换关系与分配公平、程序公平程度的高低均没有关系。任务绩效是与工作产出直接相关的,能够直接对其工作结果进行评价的绩效指标(Motowidlo & Van Scotter, 1994),在销售团队中,销售业绩是由销售员工的工作投入所决定的,顾客才是销售人员最重要的目标,销售人员的任务绩效直接取决于顾客,因此销售团队内部的分配公平与程序公平程度对于销售员工的业绩影响不大,只有依靠销售员工自身的努力,才能完成销售目标。

5.9.3 分配公平与程序公平不影响员工工作投入与工作倦怠之关系

分配公平与程序公平对工作投入与工作倦怠均没有调节作用。Bakker and Schaufeli (2008)认为,当员工拥有工作投入时,会表现出积极、主动并且乐于和

他人互动的行为,反之,当员工产生工作倦怠时,会因为身心的疲惫及对工作的冷漠,表现出消极、被动的行为。因此工作投入代表了一种积极的有动机的状态,而工作倦怠代表了一种消极的无动机的状态,二者可以被视为是对立的关系(Schaufeli, Bakker, & Rhenen, 2009)。因此只要员工积极的工作投入时,就不会产生工作倦怠,分配公平与程序公平不会起到任何的影响作用。

5.9.4 程序公平不会使员工工作投入产生更多正面效应

程序公平对工作投入与组织公民行为没有调节作用。程序公平主要是员工在组织决策程序和方法的公平性上的感受(Aryee et al., 2002),因为销售员工在从事销售工作时,对于销售工作上的决策程序很清楚,销售工作的决策程序也是销售团队事先确定的,因此程序公平对员工的工作投入过程不会有影响作用。

5.9.5 互动公平在人际交往密集的工作中没有作用

互动公平没有任何调节作用。互动公平是组织成员对决策过程中人际互动是否符合公平的认知,亦即在决策过程中,领导者能否以尊重、真诚、关怀的态度来对待员工(Aryee et al., 2002)。因为销售人员善于与顾客、销售主管互动,可能本来与销售主管的互动就比较频繁,销售主管也比较关心员工的销售业绩。因此在人际互动密集的工作上,互动公平发生不了调节作用。

第 6 章

研究结论与建议

本章节主要针对前述第一章中提出的研究问题和研究目的，得出本研究的研究结论以回应研究问题和研究目的，并提出对应的建议；其次总结出本研究的研究贡献，并对研究局限性与今后的改进方向进行阐述。

6.1 研究结论

根据第一章中提出的研究问题和研究目的，得出本研究的研究结论，即员工愿意积极的付出工作投入，主要是受其价值观的影响。员工首先用价值观去判断能否从组织获得报酬，若员工认为能够从组织获得报酬，则他们愿意去积极的付出工作投入，因此价值观可以作为员工是否付出工作投入的依据。

虽然在传统销售行业，销售工作的特征倾向于个人主义和低不确定性规避价值观，但是本研究证实在中国文化背景之下，由于中国人重视集体主义和高不确定性规避价值观，因此具有这两种价值观的员工能够更好的付出工作投入，得到更好的个人行为结果。由于价值观在东西方存在差异，本研究将东西方文化背景因素与销售行业的工作特征相结合，证实员工的文化价值观因素优于传统工作特征。

6.1.1 员工愿意付出工作投入主要是受其价值观影响

对工作投入前因变量的研究假设均获得支持。集体主义和高不确定性规避价值观的员工，能够积极的付出工作投入，产生比较好的绩效结果。以往研究说明

高度的工作绩效通常需要高度的工作投入(Rich & Crawford, 2010), 但是仅依靠员工高度的工作投入有可能会带来工作倦怠(Schaufeli & Bakker, 2004), 不一定带来高工作绩效。按照社会交换理论的观点, 若员工评估付出的工作投入超过获得的组织报酬时, 有可能就会导致负面的个人行为结果。

由于价值观是个人对工作持久性的信念, 能反映个人的需求与个人重视的工作类型或环境偏好, 并引导个人的工作行为, 可作为个人追求工作目标的方向和选择工作时的标准(Catherine & Julian, 2001)。员工的价值观会影响个人加入与留在组织, 并为组织努力工作的意愿(Judge & Bretz, 1992)。若员工的价值观能够给所从事的工作带来优势, 积极的付出工作投入就能够带来更好的工作绩效。比如本研究证实了在销售行业中, 集体主义和高不确定性规避价值观的销售人员与个人主义和低不确定性规避价值观的销售人员相比, 能够更好的开展销售工作, 从而有可能得到更好的工作绩效。

6.1.2 员工积极的工作投入能够带来正面的个人行为结果

本研究证实了从集体主义和高不确定性规避价值观出发, 员工的积极的付出工作投入能够促进正面的个人行为结果, 抑制负面的个人行为结果。工作投入代表了一种积极的有动机的状态, 当员工工作投入时, 就会表现出积极主动的正向情感, 全身心的投入工作(Bakker et al., 2008), 因此当员工积极的工作投入时, 表明员工认为积极的工作投入将可能会得到更多的组织报酬, 因此他们将会更加努力的工作投入, 从而产生任务绩效和组织公民行为, 工作倦怠和反生产行为将可能会下降。

6.1.3 集体主义和高不确定性规避价值观比个人主义和低不确定性规避价值观有更好的工作投入

本研究证实在中国文化背景之下，集体主义和高不确定性规避价值观的员工，可能会更好的付出工作投入，产生更好的工作绩效。按照社会交换理论的观点，员工的工作投入，是为了获取组织给予的报酬，报酬可以是实物的金钱报酬，也可以是诸如荣誉、尊重等无形的报酬(Befu, 1977)。在中国文化背景之下，集体主义和高不确定性规避价值观的销售人员的销售类型属于稳定的合作型销售，可以有效的享受销售合作性、降低销售成本、避免销售风险，以及对公司有高忠诚度和保持对工作的紧迫感和进取心，因此集体主义和高不确定性规避价值观的销售人员与个人主义和低不确定性规避价值观的销售人员相比，能够更好的开展销售工作，即更好的付出工作投入。集体主义和高不确定性规避价值观的销售人员的工作投入能够更好的得到销售团队的尊重和认可、以及趋向于稳定的工作保障，从而有可能得到更好的工作绩效。

6.1.4 主管魅力领导的积极作用

主管的魅力领导具有调节效应，说明当员工用价值观评价与组织的交换过程中，主管的魅力领导水平越高，员工在用价值观评估与组织的交换过程中，由于受到主管魅力领导的吸引，可能更加愿意接受主管的指令和要求，更加愿意与组织进行交换，积极的付出工作投入。因此具有魅力影响的领导者不仅为其追随者树立了价值观和信仰的榜样，而且也有意识地采取设计好的行动，使追随者对他们的看法有利(House, 1977)。因此员工的集体主义和高不确定性规避价值观受到主管魅力领导的吸引，员工就更加愿意接受主管的指令与要求，积极的付出工作投入。

6.1.5 员工自恋的负面影响

员工自恋仅负向影响集体主义与工作投入之关系，说明员工越自恋，越注重

自我，受到自我的吸引力越大，因此高度自恋的员工，在用价值观评估是否付出工作投入时，对自己的评价比较高，很可能就难以融入群体，在群体中付出工作投入以获得组织的认可或尊重。当一个人过度自恋时，便会形成自恋型人格障碍(narcissistic personality disorder, NPD)，基本特征是对自我价值感的夸大和缺乏对他人的共感性(synesthesia)。这类人就是认为自己比周边的人都完美，也强迫别人认可自己，无根据地夸大自己的成就和才干(Levy, Reynoso, Wasserman, & Clarkin, 2007)，因此过度自恋的人很难融入群体，获得别人的认可。

6.1.6 分配公平对员工的工作投入产生积极的个人行为结果

组织公平与个人绩效的关系主要体现于分配公平和程序公平对绩效的影响。如果个人对自己的付出(cost)与回报(return)感到公平，他就会爱岗敬业，努力工作；否则就可能降低努力程度，消极怠工，最多达到工作要求。而实现程序公平，能保证员工的长期利益，对绩效产生积极的影响(Greenberg, 1990)。

分配公平对工作投入与组织公民行为之关系起到正向调节作用。分配公平是指员工对组织报酬的分配结果是否公平的感受(Aryee et al., 2002)。由于员工在工作投入之后，对于从组织那里得到的报酬的衡量是主观的，可能会觉得公平或不公平。如果员工对组织报酬的分配结果感受越公平的话，在评估与组织的交换过程中，可能就会觉得组织给予的报酬远远多于自身付出的劳动，因此将可能会对组织产生感激之情，产生组织公民行为。当员工从事此类行为时，并不一定在乎是否能获得组织的酬赏(Konovsky & Pugh, 1994)。

公平理论说明若要提升员工的工作绩效，就必须增进员工对公平的正向认知，而且员工不是依照报酬的绝对价值或是管理者认为的价值来认定，而是依照员工认为自己值多少的价值来做决定(Huseman, Hatfield, & Miles, 1987)。因此对

于销售主管来说,需要重视销售团队对报酬分配结果的公平性,并且需要让工作投入多的员工的报酬更高,可以实行阶梯式薪酬(staircase salary),例如加班的员工可以给予双倍工资。让员工感受到组织给予的报酬比自身付出的工作投入还要高,这样能够提高员工的组织公民行为。

6.1.7 分配公平和程序公平能降低员工工作投入的负面效应

分配公平与程序公平均会对工作投入与反生产行为有负向的调节作用。程序公平员工对组织决策过程所使用之方法及机制是否符合公平的感受(Aryee et al., 2002)。Folger (1987)提出的认知参考理论(referent cognitions theory),主要是注重人们对于出现不公平状况时,所产生的反应,而尝试把分配公平与程序公平的观念整合,也就是说,当组织的决策者认为对员工有利而做出决定时,同时,在员工的认知上,又知道另一种程序则会产生不同的结果,此时员工就会认为这样的分配是较不公平的,并且会显现出愤慨的情绪反应;只要是员工自行进行的决定,就会被认为是比较公平的。研究说明了只要基本的报酬和奖赏分配结果、组织决策程序和方法的公平性得到保证,并且需要让员工积极的参与组织的决策,员工就会认为组织的公平性得到保证,可能就会积极的付出工作投入,不会产生负面的反生产行为。

6.2 研究建议

针对上述研究结论,本研究提出相应的理论建议和管理实务建议,希望对理论学术研究和组织经营与管理实务上提供帮助,具体阐述如下:

6.2.1 理论建议

理论建议主要是从学术研究上考虑价值观对工作投入的影响,以及工作投入

带来正面影响。

6.2.1.1 价值观对工作投入的积极影响

在以往对员工工作投入的研究大多数是基于工作资源、工作要求，或者是个人资源等角度，这些均属于非积极的驱动因素(Non active driving factors)，员工主观的去评价是否付出工作投入始终取决于其价值观，因此价值观对工作投入具有积极的影响。

6.2.1.2 积极的工作投入能够抑制负面的影响

工作投入代表了一种积极的有动机的状态，当员工工作投入时，就会表现出积极主动的正向情感，全身心的投入工作(Bakker et al., 2008)，因此当员工积极的工作投入时，表明员工认为积极的工作投入将可能会得到更多的组织报酬，因此他们将会更加努力的工作投入，从而降低负面的个人行为结果。

6.2.1.3 文化背景因素优于传统工作特征

虽然在传统销售行业，销售工作的特征倾向于个人主义和低不确定性规避价值观，但是本研究证实了在中国文化背景之下，由于中国人重视集体主义和高不确定性规避价值观，因此具有这两种价值观的员工能够更好的付出工作投入，得到更好的个人行为结果。由于价值观在东西方存在差异，本研究将东西方文化背景因素与传统销售行业的工作特征相结合，证实了员工的文化价值观因素优于传统工作特征。

6.2.2 管理实务建议

管理实务建议主要是针对组织的经营与管理提出相应的建议，尤其是对于电脑销售行业，提出一些有建设性的建议。

6.2.2.1 在销售行业中组织应招聘集体主义和高不确定性规避价值观的员工

价值观是个人在早期社会化过程中形成的一种对客观事物的看法或评价,具有相对的稳定性和持久性,在特定的时间、地点、条件下,人们的价值观总是相对稳定和持久的。因此在价值观方面,组织应该招募和选拔集体主义和不确定性规避价值观高的员工,这类员工在某些特定行业,比如销售行业,能够积极的付出工作投入,从而带来更好的工作绩效。组织需要员工的工作投入是一种稳定、持久、群体性的积极工作状态(Schaufeli et al.,2002),这种工作投入状态在销售行业符合集体主义和高不确定性规避价值观倾向的员工。

6.2.2.2 重视销售团队中的主管魅力领导的作用

员工由于受到主管魅力领导的吸引,可能更加愿意接受主管的指令和要求,更加愿意与组织进行交换,积极的付出工作投入。因此,在销售团队中,销售主管的魅力领导水平越高,他们能够给追随者较高的期望和信心(House, 1977),对下属的吸引力就越强,能够使集体主义和高不确定性规避价值观的员工更好的付出工作投入。因此组织在选拔部门主管时,应该优先选用魅力领导水平较高的人,主管应具有企业家精神,能够鼓舞人心,对部门的规划有远见。

6.2.2.3 低自恋的员工适合从事团体性的销售工作

高度自恋的员工,受到自我的吸引,在用集体主义价值观评估是否付出工作投入时,对自己的评价比较高,很可能就难以融入群体,在群体中付出工作投入以获得组织的认可或尊重。高度的自恋,说明员工过于注重自我,比较喜欢自己,而不太关注群体的利益,重视自我利益高于群体利益(Pincus & Lukowitsky, 2009),因此他们可能难以融入到群体中,在群体中付出工作投入以获得别人的认可。研究说明低自恋的员工可能比较适合从事团体性的销售工作。

6.2.2.4 增加员工的组织公民行为需要重视分配公平

分配公平是指员工对组织报酬的分配结果是否公平的感受(Aryee et al., 2002)。由于员工在工作投入之后,对于从组织那里得到的报酬的衡量是主观的,可能会觉得公平或不公平。如果员工对组织报酬的分配结果感受越公平的话,在评估与组织的交换过程中,可能就会觉得组织给予的报酬远远多于自身付出的劳动,因此将可能会对组织产生感激之情,产生组织公民行为。当员工从事此类行为时,并不一定在乎是否能获得组织的酬赏(Konovsky & Pugh, 1994)。因此对于销售主管来说,需要重视销售团队对报酬分配结果的公平性,并且需要让工作投入多的员工的报酬更高,可以实行阶梯式薪酬(staircase salary),例如加班的员工可以给予双倍工资。让员工感受到组织给予的报酬比自身付出的工作投入还要高,这样能够提高员工的组织公民行为。

6.2.2.5 减少员工反生产行为需要重视分配公平与程序公平

组织公平与个人绩效的关系主要体现于分配公平和程序公平对绩效的影响。如果个人对自己的付出(cost)与回报(return)感到公平,他就会爱岗敬业,努力工作;否则就可能降低努力程度,消极怠工,最多达到工作要求。而实现程序公平,能保证员工的长期利益,对绩效产生积极的影响(Greenberg, 1990)。

Folger (1987)提出的认知参考理论(referent cognitions theory),主要是注重人们对于出现不公平状况时,所产生的反应,而尝试把分配公平与程序公平的观念整合,也就是说,当组织的决策者认为对员工有利而做出决定时,同时,在员工的认知上,又知道另一种程序则会产生不同的结果,此时员工就会认为这样的分配是较不公平的,并且会显现出愤慨的情绪反应;只要是员工自行进行的决定,就会被认为是比较公平的。研究说明了只要基本的报酬和奖赏分配结果、组织决策程序和方法的公平性得到保证,并且需要让员工积极的参与组织的决策,员工

就会认为组织的公平性得到保证,可能就会积极的付出工作投入,不会产生负面的反生产行为。

6.3 研究贡献

6.3.1 由社会交换理论探讨员工工作投入可能产生的行为结果

过去采用社会交换理论对员工工作行为的研究,大多数是基于员工与组织的交换关系,并未涉及到交换后可能会产生个人行为结果的讨论。本研究由社会交换理论,探讨员工在评估与组织的交换过程中,依据其付出的工作投入和得到的组织报酬之间的交换关系评估,可能会产生不同的个人行为结果,依次为任务绩效、组织公民行为、工作倦怠与反生产行为。根据社会交换理论的原理,本研究构建了员工工作投入的前因与结果。

6.3.2 拓展了工作投入前因与后果的研究

以往对于影响工作投入的前因因素的研究,大多数是基于工作资源、工作要求等方面,但是工作资源与工作要求是基于组织层面提出的,但本研究认为,从个人价值观的视角,工作投入对组织产生的影响结果更为强烈,因为员工在工作中遇到工作挑战或挫折,不能仅用工作资源来解决问题,即员工的工作投入不是通过资源的变化就能提高工作投入。现有研究普遍将工作投入界定为稳定、持久、具有倾向性的积极工作状态,并不是一种短暂(transient)的体验(Schaufeli et al., 2002)。因此通过工作资源的变化仅能解决短期内的的工作投入问题,员工持久性的工作投入还是要靠员工的价值观来实现。

而对于工作投入的影响结果,多数研究认为工作投入对员工个人和组织都有正面的影响结果。本研究按照社会交换理论的观点,认为员工在工作投入之后,

对于从组织那里得到的报酬的衡量是主观的，可能会觉得公平或不公平。因此员工在评估与组织的交换过程中，依据其付出的工作投入和得到的组织报酬，可能会产生不同的个人行为结果。因此本研究从个人价值观角度出发，结合社会交换理论的观点，拓展了员工工作投入的前因与后果的研究。

6.3.3 研究结论适用于中国文化背景下价值观对工作投入的影响研究

Hofstede (2001)在提出集体主义/个人主义、不确定性规避等文化价值观的差异时，也比较了不同国家和社会中文化价值观的差异性。由于在中国文化价值观背景下，比较重视集体主义和高不确定性规避价值观的员工，因此本研究在中国文化价值观背景下得出的研究结论，有可能只适用于中国文化背景之下员工价值观对工作投入的影响研究。而在西方社会，有可能个人主义和低不确定性规避价值观的员工的工作投入程度更高。

6.3.4 研究结论适用于小公司员工价值观对工作投入的影响研究

本研究的抽样对象主要是小型的电脑销售公司，由于选择较多的小公司进行抽样调查，在销售人员的价值观上，选择更加多样化，而大公司组织文化高度统一，组织招聘的员工可能具有高度相似的价值观，因此本研究的结论可能适用于小公司员工价值观对工作投入的影响研究。

6.4 研究局限性与改进措施

本研究基于人力与物力的影响下，仅对中国南京市的电脑销售公司的销售人员进行调查。因此，本研究所得结论，对其他产业管理的通则化(*generalization*)与应用参考上可能会有其局限性。其次，本研究采取横断面研究方法(*cross-sectional study*)，仅在某一特定时间对某一定范围内的群体，以个体为单位

收集和描述工作的特征。另外本研究采用便利抽样(*convenience sampling*)的方法,事先通过熟人介绍,与研究对象取得联系,在抽样方法上可能存在一定的局限性。

本研究是在中国文化背景脉络下,探讨员工价值观对工作投入的影响,集体主义与高不确定性规避价值观,更像是一种高度的服从性和规范化,研究结论有可能仅适用于中国文化背景的价值观。比如在美国社会,有可能个人主义和低不确定性规避价值观的员工能够更好的工作投入。

因此,建议在后续研究中,可以将研究对象扩展至其他地域范围和产业,以提高研究结果的参考价值。其次,可以采用纵断面研究方法(*longitudinal studies*)在比较长的时间内对相同研究对象进行有系统的定期研究,或者从时间的发展过程中考察研究对象。最后,在抽样方法的选择上,可以采取更科学严谨的抽样方法,比如随机抽样(*random sampling*)。

在探讨员工价值观对工作投入的影响时,可能需要考虑不同国家文化背景下价值观的差异性,因此在研究样本的选择中,可以考虑选择不同文化背景下员工,研究其价值观对工作投入的影响。

参考文献

- Ames, D. R., Rose, P., & Anderson, C. P. 2006. The NPI-16 as a short measure of narcissism. *Journal of Research in Personality*, 40(4): 440-450.
- Andrews, M. C., Kacmar, K. M., & Valle, M. 2016. Regulatory focus and perceived self-value as predictors of work engagement. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 21(1): 5-13.
- Ang, S., Van Dyne, L., & Begley, T. M. 2003. The employment relationships of foreign workers versus local employees: A field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5): 561-583.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. 2002. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3): 267-285.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. 2008. Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1): 421-449.
- Antonovsky, A. 1987. The salutogenic perspective: Toward a new view of health and illness. *Advances*, 4(1): 47-55.
- Brewer, G. 1994. Mind reading: What drives top salespeople to greatness. *Sales & Marketing Management*, 146(5): 82-87.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. 1994. The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *The Journal of Marketing*, 58(2): 70-80.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. 2011. Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1): 74-88.
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. 2010. Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 83(1): 189-206.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2007. The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3): 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2008. Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3): 209-223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. 2014. Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 1(1)89-97.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. 2008. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3): 187-200.
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. 2009. The crossover of daily work engagement: Test of an actor-partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 94(6): 1562-1575.
- Befu, H. 1977. Social exchange. *Annual Review of Anthropology*, 6(1): 255-281.
- Bennett, & Robinson, S. L. 2000. Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3): 349-360.
- Bhattacharya, A. 2010. Expectancy theory. *Nature*, 464(7287): 456-456.

- Biggs, A., Brough, P., & Barbour, J. P. 2014. Relationships of individual and organizational support with engagement: Examining various types of causality in a three-wave study. *Work & Stress*, 28(3): 236-254.
- Bilsky, W., & Schwartz, S. H. 1994. Values and personality. *European Journal of Personality*, 8(3): 163-181.
- Bledow, R., Schmitt, A., Frese, M., & Kühnel, J. 2011. The affective shift model of work engagement. *Journal of Applied Psychology*, 96(6): 1246-1253.
- Breevaart, K., & Bakker, A. 2013. How leaders influence their followers' work engagement. *European Work and Organizational Psychology in Practice*, 5(3): 31-35.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. 2014. Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1): 138-157.
- Brewer, M. B., & Chen, Y. R. 2007. Where (who) are collectives in collectivism? Toward conceptual clarification of individualism and collectivism. *Psychological Review*, 114(1): 133-151.
- Buffardi, L. E., & Campbell, W. K. 2008. Narcissism and social networking web sites. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(10): 1303-1314.
- Bandura, A. 2005. Self-efficacy: The exercise of control. *Journal of Cognitive Psychotherapy*, 13(2): 28-41.
- Biddle, B. J., & Thomas, E. J. 1966. Role theory: Concepts and research. *British Journal of Sociology*, 17(4): 442-450.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. 1988. On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1): 74-94.
- Baumgartner, H., & Homburg, C. 1996. Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2): 139-161.
- Bochner, S., & Hesketh, B. 1994. Power distance, individualism/collectivism, and job-related attitudes in a culturally diverse work group. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25(2): 233-257.
- Campbell, J. P. 1990. The role of theory in industrial and organizational psychology, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, vol. 1, 2nd ed.*: 39-73. Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., & Marchisio, G. 2011. Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, 21(4): 268-284.
- Catherine, L., & Julian, B. 2001. Young workers' work values, attitudes, and behaviours. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74(4): 543-558.
- Chou, S. Y., & Pearson, J. M. 2012. Organizational citizenship behaviour in it professionals: An expectancy theory approach. *Management Research Review*, 35(12): 1170-1186.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. 2011. Work engagement: A

- quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1): 89-136.
- Clercq, D., Bouckenoghe, D., Raja, U., & Matsyborska, G. 2014. Unpacking the goal congruence–organizational deviance relationship: The roles of work engagement and emotional intelligence. *Journal of Business Ethics*, 124(4): 695-711.
- Colquitt, J. A., & Shaw, J. C. 2005. How should organizational justice be measured?, *Handbook of Organizational Justice.*: 113-152. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. 2001. Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 425-445.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. 2000. Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 43(2):747-767.
- Cropanzano, R., Goldman, B., & Folger, R. 2005. Self-interest: Defining and understanding a human motive. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8): 985-991.
- Cravens, D. W., & Woodruff, R. B. 1973. An approach for determining criteria of sales performance. *Journal of Applied Psychology*, 57(3): 242-245.
- Dalal, R. S. 2005. A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6): 1241-1255.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. 2015. Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91(5): 87-96.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. 2001. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 499-512.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. 2005. Spillover and crossover of exhaustion and life satisfaction among dual-earner parents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2): 266-289.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Sonnentag, S., & Fullagar, C. J. 2012. Work-related flow and energy at work and at home: A study on the role of daily recovery. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2): 276-295.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. 2002. Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4): 735-744.
- Doll, W. J., Xia, W., & Torkzadeh, G. (1994). A confirmatory factor analysis of the end-user computing satisfaction instrument. *MIS Quarterly*, 18(4): 453-461.
- Eaton, J., Struthers, C. W., & Santelli, A. G. 2006. Dispositional and state forgiveness: The role of self-esteem, need for structure, and narcissism. *Personality and Individual Differences*, 41(2): 371-380.
- Fiske, A. P. 2002. Using individualism and collectivism to compare cultures--a critique of the validity and measurement of the constructs: Comment on

- Oyserman et al. (2002). *Psychological Bulletin*, 128(1): 78-88.
- Frijns, B., Gilbert, A., & Lehnert, T. 2013. Uncertainty avoidance, risk tolerance and corporate takeover decisions. *Journal of Banking & Finance*, 37(7): 2457-2471.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. 1981. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3): 382-388.
- Garrick, A., Mak, A. S., Cathcart, S., Winwood, P. C., Bakker, A. B., & Lushington, K. 2014. Psychosocial safety climate moderating the effects of daily job demands and recovery on fatigue and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4): 694-714.
- Greenberg, J. 1990. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2): 399-432.
- Greifer, A. N. 2005. Occupational resilience: Protective factors among clinical social workers. *Research on Social Work Practice*, 22(6), 626-637.
- Gruys, M. L., & Sackett, a. P. R. 2003. Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1): 30-42.
- Hair, Joseph F J, William C Black, Barry J Babin, Rolph E Anderson, and Ronald L Tatham. 2006. *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River, NJ. US: Pearson Education.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. 2008. Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1): 78-91.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. 2008. The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3): 224-241.
- Halbesleben, J. R. 2010. A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 8(1): 102-117.
- Halbesleben, J. R., Harvey, J., & Bolino, M. C. 2009. Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94(6): 1452-1461.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. 2006. "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11(2): 119-127.
- Hamamura, T. 2012. Are cultures becoming individualistic? A cross-temporal comparison of individualism-collectivism in the United States and Japan. *Personality and Social Psychology Review*, 16(1): 3-24.
- Hardisty, D. J., & Pfeffer, J. 2016. Intertemporal uncertainty avoidance: When the future is uncertain, people prefer the present, and when the present is uncertain, people prefer the future. *Management Science*, 63(2): 519-527.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes:

- A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2): 268-232.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Asplund, J. W., Killham, E. A., & Agrawal, S. (2010). Causal impact of employee work perceptions on the bottom line of organizations. *Perspectives on Psychological Science*, 5(4), 378-389.
- He, X., Sebanz, N., Sui, J., & Humphreys, G. W. 2014. Individualism-collectivism and interpersonal memory guidance of attention. *Journal of Experimental Social Psychology*, 54(102): 102-114.
- Hobfoll, S. E. 1989. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3): 513-521.
- Hofstede, G. 2001. Comparing behaviors across nations-some suggestions to levine and norenzayan. *Cross-Cultural Psychology Bulletin*, 35(3): 27-29.
- Hoof, E. A. J. V., & Jong, M. D. 2009. Predicting job seeking for temporary employment using the theory of planned behaviour: The moderating role of individualism and collectivism. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 82(2): 295-316.
- Horn, D., Mathis, C. J., Robinson, S. L., & Randle, N. 2015. Is charismatic leadership effective when workers are pressured to be good citizens? *Journal of Psychology*, 149(8): 751-768.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. 1987. A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*, 12(2): 222-234.
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. 1992. Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77(3): 261-271.
- Jung, J. M., & Kellaris, J. J. 2004. Cross-national differences in proneness to scarcity effects: The moderating roles of familiarity, uncertainty avoidance, and need for cognitive closure. *Psychology & Marketing*, 21(9): 739-753.
- Kühnel, J., Sonnentag, S., & Bledow, R. 2012. Resources and time pressure as day-level antecedents of work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1): 181-198.
- Kühnel, J., Sonnentag, S., & Westman, M. 2009. Does work engagement increase after a short respite? The role of job involvement as a double-edged sword. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3): 575-594.
- Kahn, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4): 692-724.
- Kai, H. L., Leung, K., Sia, C. L., & Lee, M. K. 2004. Is ecommerce boundary-less? Effects of individualism-collectivism and uncertainty avoidance on internet shopping. *Journal of International Business Studies*. *Journal of International Business Studies*, 35(6): 545-559.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. 2003. The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 246-255.
- Kataria, A., Garg, P., & Rastogi, R. 2013. Does psychological climate augment OCBs? The mediating role of work engagement. *The Psychologist-Manager Journal*, 16(4): 217-236.

- Keyko, K. 2014. Work engagement in nursing practice: A relational ethics perspective. *Nursing ethics*, 21(8): 879-889.
- Kim, H. J., Shin, K. H., & Swanger, N. 2009. Burnout and engagement: A comparative analysis using the big five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1): 96-104.
- Kim, T. Y., Liu, Z. Q., & Diefendorff, J. M. 2015. Leader-member exchange and job performance: The effects of taking charge and organizational tenure. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2): 216-231.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. 1994. Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3): 656-669.
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., & Jonas, K. 2013. Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4): 543-555.
- Lee, J. A., Garbarino, E., & Lerman, D. 2007. How cultural differences in uncertainty avoidance affect product perceptions. *International Marketing Review*, 24(3): 330-349.
- Lu, L., Kao, S. F., Siu, O. L., & Lu, C. Q. 2010. Work stressors, Chinese coping strategies, and job performance in greater China. *International Journal of Psychology*, 45(4): 294-302.
- Lee, K., & Allen, N. J. 2002. Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1): 131-139.
- Levey, C. 2010. Charismatic leadership in resistance to change. *Leadership Quarterly*, 21(1): 127-143.
- Luthans, F. 2002. The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6): 695-706.
- Luthans, F., & Peterson, S. J. 2002. Employee engagement and manager self-efficacy. *Journal of Management Development*, 21(5): 376-387.
- Levy, K. N., Reynoso, J. S., Wasserman, R. H., & Clarkin, J. F. 2007. Narcissistic personality disorder. *Practice Nurse*, 51(7): 23-43.
- Liu, S. S. (1998). Reward perceptions of hong kong and mainland Chinese sales personnel. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 18(3): 47-55.
- Macey, W. H., & Schneider, B. 2008. The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1): 3-30.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. 1981. The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2): 99-113.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. 2008. Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3): 498-512.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. 2001. Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1): 397-422.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. 2004. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1):

11-37.

- Merkin, R. S. 2006. Uncertainty avoidance and facework: A test of the Hofstede model. *International Journal of Intercultural Relations*, 30(2): 213-228.
- Miller, J. G. 2002. Bring culture to basic psychological theory-beyond individualism and collectivism: Comment on Oyserman et al. (2002). *Psychological Bulletin*, 128(1): 97-109.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. 1994. Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4): 475-480.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. 1993. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3): 527-556.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B., & van Wijhe, C. I. 2012. Good morning, good day: A diary study on positive emotions, hope, and work engagement. *Human Relations*, 65(9): 1129-1154.
- Oyserman, & Lee, S. W. 2008. Does culture influence what and how we think? Effects of priming individualism and collectivism. *Psychological Bulletin*, 134(2): 311-342.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. 2010. Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2): 463-479.
- Pincus, A. L., & Lukowitsky, M. R. 2009. Pathological narcissism and narcissistic personality disorder. *Annual Review of Clinical Psychology*, 6(1): 421-446.
- Reimann, M., Luenemann, U., & Chase, R. 2011. Uncertainty avoidance as a moderator of the relationship between perceived service quality and customer satisfaction. *Journal of Service Research*, 11(1): 63-73.
- Rhodewalt, F., & Eddings, S. K. 2002. Narcissus reflects: Memory distortion in response to ego-relevant feedback among high-and low-narcissistic men. *Journal of Research in Personality*, 36(2): 97-116.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. 2010. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3): 617-635.
- Rothbard, N. P. 2001. Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4): 655-684.
- Sin, L. Y. M., & Yau, O. H. M. (1995). The antecedents and consequences of role stress among Chinese salespersons: an exploratory study in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Marketing & Logistics*, 7(2): 62-86.
- Saks, A. M. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7): 600-619.
- Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. 2011. "Yes, I can, I feel good, and I just do it!" on gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology*, 60(2): 255-285.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. 2008. A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1): 116-131.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3): 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Dierendonck, D. V. 1993. The construct validity of two burnout measures. *Journal of Organizational Behavior*, 14(7): 631-647.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá V., & Bakker, A. B. 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1): 71-92.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Rhenen, W. V. 2009. How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7): 893-917.
- Schneider, B., Macey, W. H., Barbera, K. M., & Martin, N. 2009. Driving customer satisfaction and financial success through employee engagement. *People and Strategy*, 32(2): 22-29.
- Slåtén, T., & Mehmetoglu, M. 2011. Antecedents and effects of engaged frontline employees: A study from the hospitality industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1): 88-107.
- Sonnentag, S., Mojza, E. J., Demerouti, E., & Bakker, A. B. 2012. Reciprocal relations between recovery and work engagement: The moderating role of job stressors. *Journal of Applied Psychology*, 97(4): 842-849.
- Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. 2012. A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67(7): 545-551.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. 2013. The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2): 230-241.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. 2011. Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1): 121-131.
- Triandis, H. C., & Others, A. 2010. An etic-emic analysis of individualism and collectivism. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 24(3): 366-383.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. 1997. Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5): 1089-1121.
- Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. 2012. Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1): 15-21.
- Twenge, J. M., Konrath, S., Foster, J. D., Campbell, W. K., & Bushman, B. J. 2008. Egos inflating over time: A cross-temporal meta-analysis of the narcissistic personality inventory. *Journal of Personality*, 76(4): 875-902.
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. 2000. Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4): 526-535.
- Vries, H. D., Dijkstra, M., & Kuhlman, P. 1988. Self-efficacy: The third factor besides

- attitude and subjective norm as a predictor of behavioural intentions. *Health Education Research*, 3(3): 273-282.
- Waldman, D. A., & Javidan, M. 2009. Alternative forms of charismatic leadership in the integration of mergers and acquisitions. *Leadership Quarterly*, 20(2): 130-142.
- Xanthopoulou, D., Baker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. 2008. Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4): 345-353.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. 2007. The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2): 121-132.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. 2009a. Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3): 235-244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. 2009b. Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1): 183-200.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Ilies, R. 2012. Everyday working life: Explaining within-person fluctuations in employee well-being. *Human Relations*, 65(9): 1051-1069.
- Yoo, J. J., & Arnold, T. J. 2014. Customer orientation, engagement, and developing positive emotional labor. *The Service Industries Journal*, 34(16): 1272-1288.
- Zhong, L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. 2015. Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 112(6): 331-352.



附录

A 标准化因子负荷量

变量	维度 (题项)	标准化因子负荷	CR	AVE
集体主义	co1	.78	.92	.63
	co2	.77		
	co3	.82		
	co4	.80		
	co5	.76		
	co6	.88		
	co7	.76		
不确定性规避	ua1	.70	.89	.54
	ua2	.75		
	ua3	.75		
	ua4	.75		
	ua5	.74		
	ua6	.74		
	ua7	.71		
任务绩效	tp1	.86	.96	.66
	tp2	.87		
	tp3	.87		
	tp4	.88		
	tp5	.90		
	tp6	.85		
	tp7	.81		
	tp8	.73		
	tp9	.77		
	tp10	.79		
	tp11	.58		
工作投入	专注	.79	.78	.54
	奉献	.72		
	活力	.69		
工作倦怠	去人性化	.73	.69	.42
	个人成就感	.59		
	情绪耗竭	.63		

标准化因子负荷量 (续)

变量	维度 (题项)	标准化因子负荷	CR	AVE
组织公民行为	指向个人的组织公民行为	.80	.64	.48
	指向组织的组织公民行为	.57		
反生产行为	人际反生产行为	.74	.73	.58
	组织反生产行为	.79		
魅力领导	cle1	.74	.98	.67
	cle2	.85		
	cle3	.80		
	cle4	.84		
	cle5	.81		
	cle6	.79		
	cle7	.83		
	cle8	.86		
	cle9	.80		
	cle10	.83		
	cle11	.84		
	cle12	.84		
	cle13	.82		
	cle14	.80		
	cle15	.87		
	cle16	.81		
	cle17	.77		
	cle18	.79		
	cle19	.82		
	cle20	.81		

标准化因子负荷量 (续)

变量	维度 (题项)	标准化因子负荷	CR	AVE
自恋	nae1	.81	.96	.59
	nae2	.85		
	nae3	.81		
	nae4	.82		
	nae5	.84		
	nae6	.80		
	nae7	.83		
	nae8	.84		
	nae9	.82		
	nae10	.81		
	nae11	.72		
	nae12	.65		
	nae13	.66		
	nae14	.69		
	nae15	.72		
	nae16	.63		

标准化因子负荷量 (续)

变量	维度 (题项)	标准化因子负荷	CR	AVE
分配公平	dj1	.82	.91	.68
	dj2	.88		
	dj3	.79		
	dj4	.84		
	dj5	.79		
程序公平	pj1	.78	.88	.56
	pj2	.73		
	pj3	.74		
	pj4	.75		
	pj5	.74		
	pj6	.76		
互动公平	ij1	.84	.95	.70
	ij2	.86		
	ij3	.84		
	ij4	.87		
	ij5	.82		
	ij6	.84		
	ij7	.84		
	ij8	.75		
	ij9	.84		

B 量表说明

因员工不能评价自己的工作情况，因此工作投入、工作绩效（包含任务绩效、组织公民行为、反生产行为）用主管评价员工数据，其余变量用员工自评数据。

1. 集体主义

题项	描述
co1	对我来说，快乐是与他人在一起。
co2	我会尽量避免与团队中的成员有不同意见。
co3	我的行为取决于我与谁在一起，我在哪里，或者两者都有。
co4	如果一个亲戚遇到经济困难，在我力所能及的范围内，我会帮助的。
co5	我宁愿做一个小组里的任务，而不是一个人做一个单独的任务。
co6	在作出决定之前，我总是和别人商量。
co7	想要了解我是谁，你必须见我的小组成员。

2. 不确定性规避

题项	描述
ua1	比起灵活多变的工作任务和要求，我更喜欢固定、事先确定好的工作内容和流程。
ua2	我更喜欢具体、详细的工作指令，而不是笼统、粗略的指导方针。
ua3	当我不知道事情发生的结果时，我很容易焦虑。
ua4	当我不能够预测事情的前因后果时，我会感到压力。
ua5	当一个事情的结果不能被预料到，我不会冒险行动。
ua6	如果只是务实的理由，我认为既定的规则不能被打破。
ua7	我不喜欢模棱两可、含糊不清的情境发生。

3. 魅力领导

题项	描述
cle1	主管会通过相互的喜欢和尊重来影响他人。
cle2	为了实现组织目标，主管会用非常规的行为。
cle3	主管具有企业家的精神，抓住新的机遇去实现目标。
cle4	主管会对组织中其他成员的需求显示出敏感性。
cle5	主管会用非传统的手段去实现组织目标。
cle6	主管很容易认识到新的环境机会可能有助于实现组织目标。
cle7	主管会提出鼓舞人心的战略和组织目标。
cle8	主管很容易识别物理环境中的约束，这些约束可能会阻碍组织目标的实现。
cle9	为了组织的利益，主管个人甘愿冒很大的风险。
cle10	主管能够有效的激励组织成员需要去做什么。
cle11	主管能够持续为组织的未来产生新的想法。
cle12	主管是一个令人兴奋的公众演说家。
cle13	主管通常表达出组织成员个人关心的需要和情感。
cle14	主管通常表现出非常独特的行为，能惊喜到其他组织成员。
cle15	主管能够确认组织中其他成员的能力和技能。
cle16	为了组织好的发展，主管通常花费很高的个人成本。
cle17	主管很有远见，经常带来对未来可能性的想法。
cle18	主管很容易识别组织社会和文化环境中的制约因素，这些因素可能会阻碍组织目标的实现。
cle19	主管能够确认组织其他成员的局限性。
cle20	为了追求组织目标，主管会从事涉及相当大个人风险的活动。

4. 自恋

题项	描述
nae1	当别人称赞我时，我感觉很自豪。
nae2	我想成为众人关注的焦点。
nae3	我觉得自己很特别。
nae4	我喜欢对别人有权威性。
nae5	我喜欢影响其他人。
nae6	我一定要得到他人的尊重。
nae7	有机会我就会表现自己。
nae8	我总是知道自己在做什么。
nae9	每个人都喜欢听我分享的事情。
nae10	我期望得到别人的帮助。
nae11	在人群中受到注目，令我感到满意。
nae12	对我来说，作为一个有权势的人并不是什么大不了的事。
nae13	我将会成为一个了不起的人。
nae14	我能很容易让他人相信我说的任何事。
nae15	我比别人更能干。
nae16	我是个与众不同的人。

5. 工作投入

	题项	描述
活力	je1	该员工早晨起床时，感觉像是去工作。
	je2	该员工在工作中，感觉充满活力。
	je3	即使工作不如意，该员工仍然很坚持。
	je4	该员工能够一次持续工作很长时间。
	je5	该员工在工作思维上很活跃。
	je6	该员工在工作中感觉精力很充沛。
奉献	je7	对该员工来说，工作具有挑战性。
	je8	该员工的工作激励着他。
	je9	该员工对工作很有激情。
	je10	该员工对他所做的工作感到很骄傲。
专注	je11	该员工感到他所做的工作很有意义和目标性。
	je12	当该员工在工作时，他会忘记周围的一切。
	je13	该员工在工作时，感觉时间过得飞快。
	je14	该员工在工作时，聚精会神的专注于工作。
	je15	很难将该员工从他的工作中抽离开来。
	Je16	该员工会沉浸于他所做的工作。
	Je17	当该员工专注于工作时，会感到很开心。

6. 组织公平

	题项	描述
分配公平	dje1	我的工作日程安排是合理。
	dje2	相对于我的工作量,我觉得的薪资是合理的。
	dje3	我认为的工作负荷是公平合理。
	dje4	整体而言,在这公司我所得到的奖励报酬是公平的。
	dje5	我认为所负担的责任是合理。
程序公平	fpe1	我的主管在做决策时,是不会偏心的。
	fpe2	我的主管在做决策之前,会倾听所有员工的心声。
	fpe3	我的主管在做决策之前,会搜集正确且完整的信息。
	fpe4	当员工要求解释某项决策时,我的主管会说明清楚并提供额外的信息。
	fpe5	公司里,所有跟工作有关的决策,对受影响的员工都一体适用。
	fpe6	公司员工可以对主管的决策,提出质疑或不同的意见。
互动公平	ije1	在决定跟我工作有关的决策时,我的主管会用同理心来善待我。
	ije2	在决定跟我工作有关的决策时,我的主管会以尊重的方式对待我。
	ije3	在决定跟我工作有关的决策时,我的主管会考虑到我个人的需求。
	ije4	在决定跟我工作有关的决策时,我的主管会用真诚的态度跟我讨论。
	ije5	在决定跟我工作有关的决策时,我的主管会关心我应有的权利。
	ije6	在决定和我工作有关的决策时,我的主管会和我讨论决策背后的意义与影响。
	ije7	在决定跟我工作有关的决策时,我的主管会提供充份的理由。
	ije8	在决定跟我工作有关的决策时,我的主管会提供让我觉得合理的解释。
	ije9	在决定跟我工作有关的决策时,我的主管会解释的非常清楚。

7. 工作倦怠

	题项	描述
情绪耗竭	jbe1	我感觉精神上被工作抽空了。
	jbe2	我感觉在每个工作日结束时, 我用尽了所有力气。
	jbe3	当我早晨起床时, 我感到很疲惫, 还要去面对另一天的工作。
	jbe4	与人一整天的工作使我感到很有压力。
	jbe5	我感觉被工作掏空了。
	jbe6	我感觉工作很挫折。
	jbe7	我感觉我工作上过于努力。
	jbe8	与人直接的在一起工作使我承受了太多压力。
	jbe9	我感觉我到了世界末日。
个人成就感 (反向题项)	jbe10	我很容易就可以明白他人的感受。
	jbe11	我能很有效地处理他人的问题。
	jbe12	我感觉到我能够通过我的工作积极的影响他人的生活。
	jbe13	我感觉我充满活力。
	jbe14	我可以轻松地与他人营造一个轻松的气氛。
	jbe15	当我与他人工作后, 我感到很兴奋。
	jbe16	我在工作上已经完成了许多有意义的事情。
	jbe17	在工作中, 我能够很冷静的处理情感问题。
去人性化	jbe18	我觉得我对待他人, 就好像他们是非个人的对象。
	jbe19	自从我工作后, 我变得对人很无情。
	jbe20	我担心工作会使我情绪化。
	jbe21	我真的不在乎他人会发生什么。
	jbe22	我觉得他人会因为一些问题而责备我。

8. 任务绩效

	题项	描述
	tp1	该员工的工作量超过平均水平。
	tp2	该员工的工作质量超过平均水平。
	tp3	该员工的工作效率超过平均水平。
	tp4	该员工的工作质量标准高于一般的工作标准。
	tp5	该员工努力追求更高的工作质量。
	tp6	该员工坚持最高的职业标准。
	tp7	该员工有能力完成核心工作任务。
	tp8	在执行核心工作任务时, 对该员工的评价。
	tp9	在执行核心工作任务时, 该员工的精确性。
	tp10	参核心工作任务, 该员工的工作知识。
	tp11	在执行核心工作任务时, 该员工的创造力。

9. 组织公民行为

	题项	描述
指向个人的组织公民行为	ocb1	该员工会帮助其他缺勤的人。
	ocb2	该员工愿意付出自己的时间去帮助其他遇到相关工作问题的人。
	ocb3	该员工会调整自己的工作计划以适应其他员工的请假要求。
	ocb4	该员工煞费心思让新来的员工感受到欢迎。
	ocb5	该员工即使在最艰难的工作或个人情况下，对同事也表示真诚的关心和礼貌。
	ocb6	该员工放弃自己的时间去帮助其他有工作或非工作问题的人。
	ocb7	该员工会协助他人完成工作中的职责。
	ocb8	该员工会与他人分享个人所有，以帮助他们的工作。
	ocb9	该员工会参加没有被要求做的工作，但有助于组织形象。
	ocb10	该员工与组织保持同步发展。
	ocb11	当其他员工批评组织时，该员工会为组织辩护。
指向组织的组织公民行为	ocb12	该员工在公共场合代表组织时，显得很自豪。
	ocb13	该员工会提出一些想法去改进组织的功能。
	ocb14	该员工对组织表达出忠诚。
	ocb15	该员工会采取行动保护组织远离潜在的问题。
	ocb16	该员工会关注组织的形象。

10. 反生产行为

	题项	描述
人际反生产行为	cwb1	该员工在工作中嘲笑别人。
	cwb2	该员工在工作中说伤害同事的话。
	cwb3	该员工在工作中发表伦理、宗教或种族的言论或玩笑。
	cwb4	该员工在工作中咒骂他人。
	cwb5	该员工在工作中对他人做下流的恶作剧。
	cwb6	该员工在工作中对他人表现粗鲁。
	cwb7	该员工在工作中公开的羞辱他人。
组织反生产行为	cwb8	该员工未经许可拿走工作中的办公用品。
	cwb9	该员工花费太多时间幻想或做白日梦，而不是工作。
	cwb10	该员工伪造发票去报销的钱超过工作中的开支。
	cwb11	该员工在工作中休息的时间超过允许时间。
	cwb12	该员工未经允许迟到。
	cwb13	该员工的工作环境一团糟。
	cwb14	该员工不遵守老板的指令。
	cwb15	该员工故意放慢工作速度。
	cwb16	该员工与外部人士讨论公司的机密信息。
	cwb17	该员工工作时使用违禁药物或饮酒。
	cwb18	该员工在工作上花费很少的努力。
	cwb19	该员工故意拖延工作为了获得加班费。

C 主管问卷 A 与员工问卷 B

编码:

研究问卷 (A)							
<p>亲爱的先生/女士 您好，感谢您百忙之中抽空填写这份问卷。本问卷目的是了解您对自己个人行为的看法。您的填写将对本研究有很大的贡献。</p> <p>本问卷的填答结果绝不做个别的处理与批露，所有的数据完全保密，请您放心如实地填答。整份问卷填答时间约为 10—15 分钟。本问卷的每个题目并没有所谓的对或错，我们从以往的研究得知，不同的人对这些问题有不同的看法。请仔细阅读每一部分的答题说明，再根据您个人真实的感受或想法来回答每一题。您的每个回答都会直接影响到研究结果，所以请您务必填答每个问题，不要漏答任何一题。</p> <p style="text-align: center;">感谢您的合作。祝您身体健康、事业进步！</p>							
【第一部份】：如下是您对自己下属员工工作绩效考核评价，请您在“口”上填入“1~5”（填写说明：1~非常不同意；2~较不同意；3~同意；4~较同意；5~非常同意）。		员工 1	员工 2	员工 3	员工 4	员工 5	员工 6
tp1	该员工的工作量超过平均水平。						
tp2	该员工的工作质量超过平均水平。						
tp3	该员工的工作效率超过平均水平。						
tp4	该员工的工作质量标准高于一般的工作标准。						
tp5	该员工努力追求更高的工作质量。						
tp6	该员工坚持最高的职业标准。						
tp7	该员工有能力完成核心工作任务。						
tp8	在执行核心工作任务时，对该员工的评价。						
tp9	在执行核心工作任务时，该员工的精确性。						
tp10	参核心工作任务，该员工的工作知识。						
tp11	在执行核心工作任务时，该员工的创造力。						
ocb1	该员工会帮助其他缺勤的人。						
ocb2	该员工愿意付出自己的时间去帮助其他遇到相关工作问题的人。						
ocb3	该员工会调整自己的工作计划以适应其他员工的请假要求。						
ocb4	该员工煞费心思让新来的员工感受到欢迎。						

		员工 1	员工 2	员工 3	员工 4	员工 5	员工 6
ocb5	该员工即使在最艰难的工作或个人情况下,对同事也表示真诚的关心和礼貌。						
ocb6	该员工放弃自己的时间去帮助其他有工作或非工作问题的人。						
ocb7	该员工会协助他人完成工作中的职责。						
ocb8	该员工会与他人分享个人所有,以帮助他们的工作。						
ocb9	该员工会参加没有被要求做的工作,但有助于组织形象。						
ocb10	该员工与组织保持同步发展。						
ocb11	当其他员工批评组织时,该员工会为组织辩护。						
ocb12	该员工在公共场合代表组织时,显得很自豪。						
ocb13	该员工会提出一些想法去改进组织的功能。						
ocb14	该员工对组织表达出忠诚。						
ocb15	该员工会采取行动保护组织远离潜在的问题。						
ocb16	该员工会关注组织的形象。						
cwb1	该员工在工作中嘲笑别人。						
cwb2	该员工在工作中说伤害同事的话。						
cwb3	该员工在工作中发表伦理、宗教或种族的言论或玩笑。						
cwb4	该员工在工作中咒骂他人。						
cwb5	该员工在工作中对他人做下流的恶作剧。						
cwb6	该员工在工作中对他人表现粗鲁。						
cwb7	该员工在工作中公开的羞辱他人。						
cwb8	该员工未经许可拿走工作中的办公用品。						
cwb9	该员工花费太多时间幻想或做白日梦,而不是工作。						
cwb10	该员工伪造发票去报销的钱超过工作中的开支。						
cwb11	该员工在工作中休息的时间超过允许时间。						
cwb12	该员工未经允许迟到。						
cwb13	该员工的工作环境一团糟。						
cwb14	该员工不遵守老板的指令。						
cwb15	该员工故意放慢工作速度。						
cwb16	该员工与外部人士讨论公司的机密信息。						

		员工 1	员工 2	员工 3	员工 4	员工 5	员工 6
cwb17	该员工工作时使用违禁药物或饮酒。						
cwb18	该员工在工作上花费很少的努力。						
cwb19	该员工故意拖延工作为了获得加班费。						
【第二部份】：以下是您对员工工作投入的评价，请您在“口”上填入“1~5”（填写说明：1~非常不同意；2~较不同意；3~同意；4~较同意；5~非常同意）。							
je1	该员工早晨起床时，感觉像是去工作。						
je2	该员工在工作中，感觉充满活力。						
je3	即使工作不如意，该员工仍然很坚持。						
je4	该员工能够一次持续工作很长时间。						
je5	该员工在工作思维上很活跃。						
je6	该员工在工作中感觉精力很充沛。						
je7	对该员工来说，工作具有挑战性。						
je8	该员工的工作激励着他。						
je9	该员工对工作很有激情。						
je10	该员工对他所做的工作感到很骄傲。						
je11	该员工感到他所做的工作很有意义和目标性。						
je12	当该员工在工作时，他会忘记周围的一切。						
je13	该员工在工作时，感觉时间过得飞快。						
je14	该员工在工作时，聚精会神的专注于工作。						
je15	很难将该员工从他的工作中抽离开来。						
je16	该员工会沉浸于他所做的工作。						
je17	当该员工专注于工作时，会感到很开心。						
* 以下为个人基本数据，此数据仅供整体统计分析，绝不对外公开，请您放心填写。							
1	性别： 男 <input type="checkbox"/> 女 <input type="checkbox"/>						
2	出生年：_____						
3	学历：高中（含以下） <input type="checkbox"/> 大专 <input type="checkbox"/> 本科 <input type="checkbox"/> 硕士（含以上） <input type="checkbox"/>						
4	您的职位级别：一般员工 <input type="checkbox"/> 基层管理人员 <input type="checkbox"/> 中层管理人员 <input type="checkbox"/> 高层管理人员 <input type="checkbox"/>						
5	您在此企业工作的年数：_____						
6	您所在企业的性质：国有企业 <input type="checkbox"/> 民营企业 <input type="checkbox"/> 三资企业 <input type="checkbox"/>						
7	您所在企业的规模：_____人						
8	您所在团队的规模：_____人						
本问卷到此结束，请再次确认是否每题均已回答，感谢您填答问卷！							

编码:		员工1口 员工2口 员工3口 员工4口 员工5口 员工6口				
研究问卷(B)						
<p>亲爱的先生/女士 您好,感谢您百忙之中抽空填写这份问卷。本问卷目的是了解您对自己个人行为的看法。您的填写将对本研究有很大的贡献。</p> <p>本问卷的填答结果绝不做个别的处理与批露,所有的数据完全保密,请您放心如实地填答。整份问卷填答时间约为10—15分钟。本问卷的每个题目并没有所谓的对或错,我们从以往的研究得知,不同的人对这些问题有不同的看法。请仔细阅读每一部分的答题说明,再根据您个人真实的感受或想法来回答每一题。您的每个回答都会直接影响到研究结果,所以请您务必填答每个问题,不要漏答任何一题。</p> <p>感谢您的合作。祝您身体健康、事业进步!</p>						
【第一部份】		下列问题主要针对您价值观的相关问题,问题本身没有好与坏之分,就您个人的看法,请圈选最符合的实际状况的数字。数字越高表示该描述越符合实际情形。				
		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
		1	2	3	4	5
co1	对我来说,快乐是与他人在一起。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
co2	我会尽量避免与团队中的成员有不同意见。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
co3	我的行为取决于我与谁在一起,我在哪里,或者两者都有。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
co4	如果一个亲戚遇到经济困难,在我力所能及的范围内,我会帮助的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
co5	我宁愿做一个小组里的任务,而不是一个人做一个单独的任务。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
co6	在作出决定之前,我总是和别人商量。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
co7	想要了解我是谁,你必须见我的小组成员。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ua1	比起灵活多变的工作任务和要求,我更喜欢固定、事先确定好的工作内容和流程。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ua2	我更喜欢具体、详细的工作指令,而不是笼统、粗略的指导方针。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ua3	当我不知道事情发生的结果时,我很容易焦虑。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ua4	当我不能够预测事情的前因后果时,我会感到压力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ua5	当一个事情的结果不能被预料到,我不会冒险行动。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ua6	如果只是务实的理由,我认为既定的规则不能被打破。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ua7	我不喜欢模棱两可、含糊不清的情境发生。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
【第三部份】		以下是想了解您对公司领导行为的观察,请勾选最符合您实际感受的选项。数字越高表示该描述越符合实际情形。				
c1e1	主管会通过相互的喜欢和尊重来影响他人。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		非常 不同意	不同 意	普通	同意	非常 同意
		1	2	3	4	5
c1e2	为了实现组织目标，主管会用非常规的行为。	<input type="checkbox"/>				
c1e3	主管具有企业家的精神，抓住新的机遇去实现目标。	<input type="checkbox"/>				
c1e4	主管会对组织中其他成员的需求显示出敏感性。	<input type="checkbox"/>				
c1e5	主管会用非传统的手段去实现组织目标。	<input type="checkbox"/>				
c1e6	主管很容易认识到新的环境机会可能有助于实现组织目标。	<input type="checkbox"/>				
c1e7	主管会提出鼓舞人心的战略和组织目标。	<input type="checkbox"/>				
c1e8	主管很容易识别物理环境中的约束，这些约束可能会阻碍组织目标的实现。	<input type="checkbox"/>				
c1e9	为了组织的利益，主管个人甘愿冒很大的风险。	<input type="checkbox"/>				
c1e10	主管能够有效的激励组织成员需要去做什么。	<input type="checkbox"/>				
c1e11	主管能够持续为组织的未来产生新的想法。	<input type="checkbox"/>				
c1e12	主管是一个令人兴奋的公众演说家。	<input type="checkbox"/>				
c1e13	主管通常表达出组织成员个人关心的需要和情感。	<input type="checkbox"/>				
c1e14	主管通常表现出非常独特的行为，能惊喜到其他组织成员。	<input type="checkbox"/>				
c1e15	主管能够确认组织中其他成员的能力和技能。	<input type="checkbox"/>				
c1e16	为了组织好的发展，主管通常花费很高的个人成本。	<input type="checkbox"/>				
c1e17	主管很有远见，经常带来对未来可能性的想法。	<input type="checkbox"/>				
c1e18	主管很容易识别组织社会和文化环境中的制约因素，这些因素可能会阻碍组织目标的实现。	<input type="checkbox"/>				
c1e19	主管能够确认组织其他成员的局限性。	<input type="checkbox"/>				
c1e20	为了追求组织目标，主管会从事涉及相当大个人风险的活动。	<input type="checkbox"/>				
【第四部份】 以下是针对您对自己性格方面的问题，就您个人的看法，请圈选最符合的实际状况的数字。数字越高表示该描述越符合实际情形。						
nae1	当别人称赞我时，我感觉很自豪。	<input type="checkbox"/>				
nae2	我想成为众人关注的焦点。	<input type="checkbox"/>				
nae3	我觉得自己很特别。	<input type="checkbox"/>				
nae4	我喜欢对别人有权威性。	<input type="checkbox"/>				
nae5	我喜欢影响其他人。	<input type="checkbox"/>				
nae6	我一定要得到他人的尊重。	<input type="checkbox"/>				
nae7	有机会我就会表现自己。	<input type="checkbox"/>				
nae8	我总是知道自己在做什么。	<input type="checkbox"/>				
nae9	每个人都喜欢听我分享的事情。	<input type="checkbox"/>				
nae10	我期望得到别人的帮助。	<input type="checkbox"/>				
nae11	在人群中受到注目，令我感到满意。	<input type="checkbox"/>				

		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
		1	2	3	4	5
nae12	对我来说,作为一个有权势的人并不是什么大不了的事。	<input type="checkbox"/>				
nae13	我将会成为一个了不起的人。	<input type="checkbox"/>				
nae14	我能很容易让他人相信我说的任何事。	<input type="checkbox"/>				
nae15	我比别人更能干。	<input type="checkbox"/>				
nae16	我是个与众不同的人。	<input type="checkbox"/>				
【第五部份】 以下是针对您对自己工作方面的问题,就您个人的看法,请圈选最符合的实际状况的数字。数字越高表示该描述越符合实际情形。						
jbe1	我感觉精神上被工作抽空了。	<input type="checkbox"/>				
jbe2	我感觉在每个工作日结束时,我用尽了所有力气。	<input type="checkbox"/>				
jbe3	当我早晨起床时,我感到很疲惫,还要去面对另一天的工作。	<input type="checkbox"/>				
jbe4	与人一整天的工作使我感到很有压力。	<input type="checkbox"/>				
jbe5	我感觉被工作掏空了。	<input type="checkbox"/>				
jbe6	我感觉工作很挫折。	<input type="checkbox"/>				
jbe7	我感觉我工作上过于努力。	<input type="checkbox"/>				
jbe8	与人直接的在一起工作使我承受了太多压力。	<input type="checkbox"/>				
jbe9	我感觉我到了世界末日。	<input type="checkbox"/>				
jbe10	我很容易就可以明白他人的感受。	<input type="checkbox"/>				
jbe11	我能很有效地处理他人的问题。	<input type="checkbox"/>				
jbe12	我感到我能够通过我的工作积极的影响他人的生活。	<input type="checkbox"/>				
jbe13	我感觉我充满活力。	<input type="checkbox"/>				
jbe14	我可以轻松地与他人营造一个轻松的气氛。	<input type="checkbox"/>				
jbe15	当我与他人工作后,我感到很兴奋。	<input type="checkbox"/>				
jbe16	我在工作上已经完成了许多有意义的事情。	<input type="checkbox"/>				
jbe17	在工作中,我能够很冷静的处理情感问题。	<input type="checkbox"/>				
jbe18	我觉得我对待他人,就好像他们是非个人的对象。	<input type="checkbox"/>				
jbe19	自从我工作后,我变得对人很无情。	<input type="checkbox"/>				
jbe20	我担心工作会使我情绪化。	<input type="checkbox"/>				
jbe21	我真的不在乎他人会发生什么。	<input type="checkbox"/>				
jbe22	我觉得他人会因为一些问题而责备我。	<input type="checkbox"/>				
dje1	我的工作日程安排是合理。	<input type="checkbox"/>				
dje2	相对于我的工作量,我觉得的薪资是合理的。	<input type="checkbox"/>				

		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
		1	2	3	4	5
dje3	我认为的工作负荷是公平合理。	<input type="checkbox"/>				
dje4	整体而言,在这公司我所得到的奖励报酬是公平的。	<input type="checkbox"/>				
dje5	我认为所负担的责任是合理。	<input type="checkbox"/>				
fpe1	我的主管在做决策时,是不会偏心的。	<input type="checkbox"/>				
fpe2	我的主管在做决策之前,会倾听所有员工的心声。	<input type="checkbox"/>				
fpe3	我的主管在做决策之前,会搜集正确且完整的信息。	<input type="checkbox"/>				
fpe4	当员工要求解释某项决策时,我的主管会说明清楚并提供额外的信息。	<input type="checkbox"/>				
fpe5	公司里,所有跟工作有关的决策,对受影响的员工都一体适用。	<input type="checkbox"/>				
fpe6	公司员工可以对主管的决策,提出质疑或不同的意见。	<input type="checkbox"/>				
ije1	在决定跟我工作有关的决策时,我的主管会用同理心来善待我。	<input type="checkbox"/>				
ije2	在决定跟我工作有关的决策时,我的主管会以尊重的方式对待我。	<input type="checkbox"/>				
ije3	在决定跟我工作有关的决策时,我的主管会考虑到我个人的需求。	<input type="checkbox"/>				
ije4	在决定跟我工作有关的决策时,我的主管会用真诚的态度跟我讨论。	<input type="checkbox"/>				
ije5	在决定跟我工作有关的决策时,我的主管会关心我应有的权利。	<input type="checkbox"/>				
ije6	在决定和我工作有关的决策时,我的主管会和我讨论决策背后的意义与影响。	<input type="checkbox"/>				
ije7	在决定跟我工作有关的决策时,我的主管会提供充分的理由。	<input type="checkbox"/>				
ije8	在决定跟我工作有关的决策时,我的主管会提供让我觉得合理的解释。	<input type="checkbox"/>				
ije9	在决定跟我工作有关的决策时,我的主管会解释的非常清楚。	<input type="checkbox"/>				
* 以下为个人基本数据,此数据仅供整体统计分析,绝不对外公开,请您放心填写。						
1	性别: 男 <input type="checkbox"/> 女 <input type="checkbox"/>					
2	出生年: _____					
3	学历: 高中(含以下) <input type="checkbox"/> 大专 <input type="checkbox"/> 本科 <input type="checkbox"/> 硕士(含以上) <input type="checkbox"/>					
4	您的职位级别: 一般员工 <input type="checkbox"/> 基层管理人员 <input type="checkbox"/> 中层管理人员 <input type="checkbox"/> 高层管理人员 <input type="checkbox"/>					

5	您在此企业工作的年数:_____
6	您所在企业的性质:国有企业口 民营企业口 三资企业口
7	您所在企业的规模:_____人
8	您所在团队的规模:_____人
本问卷到此结束,请再次确认是否每题均已回答,感谢您填答问卷!	



D 英文原始量表

1. Collectivism

Items	Description
co1	1. To me, pleasure is spending time with others.
co2	2. I make an effort to avoid disagreements with my group members.
co3	3. How I behave depends on who I am with, where I am, or both.
co4	4. I would help, within my means, if a relative were in financial difficulty.
co5	5. I would rather do a task in a group than do one alone.
co6	6. Before making a decision, I always consult with others.
co7	7. To understand who I am, you must see me with members of my group.

2. Uncertainty Avoidance

Items	Description
ua1	1. I prefer structured situations to unstructured situations.
ua2	2. I prefer specific instructions to broad guidelines.
ua3	3. I tend to get anxious easily when I don't know an outcome.
ua4	4. I feel stressful when I cannot predict consequences.
ua5	5. I would not take risks when an outcome cannot be predicted.
ua6	6. I believe that rules should not be broken for mere pragmatic reasons.
ua7	7. I don't like ambiguous situations.

3. Charismatic Leadership

Items	Description
cle1	1. Influences others by developing mutual liking and respect.
cle2	2. Engages in unconventional behavior in order to achieve organizational goals.
cle3	3. Entrepreneurial; seizes new opportunities in order to achieve goals.
cle4	4. Shows sensitivity for the needs of the other members in the organization.
cle5	5. Use nontraditional means to achieve organizational goals.
cle6	6. Readily recognizes new environmental opportunities (favourable physical and social conditions) that may facilitate achievement of organizational objectives.
cle7	7. Provides inspiring strategic and organizational goals.
cle8	8. Readily recognizes constraints in the physical environment (technological limitations, lack of resources, etc.) that may stand in the way of achieving organizational objectives.
cle9	9. Takes high personal risks for the sake of the organization.
cle10	10. Inspirational; able to motivate by articulating effectively the importance of what organizational members are doing.
cle11	11. Consistently generates new ideas for the future of the organization.
cle12	12. Exciting public speaker.
cle13	13. Often expresses personal concern for the needs and feelings of other members in the organization.
cle14	14. Often exhibits very unique behavior that surprises other members of the organization.
cle15	15. Recognizes the abilities and skills of other members of the organization.
cle16	16. Often incurs high personal cost for the good of the organization.
cle17	17. Has vision; often brings up ideas about possibilities for the future.
cle18	18. Readily recognizes constraints in the organization's social and cultural environment (cultural norms, lack of grass roots support, etc.) that may stand in the way of achieving organizational objectives.
cle19	19. Recognizes the limitations of other members of the organization.
cle20	20. In pursuing organizational objectives, engages in activities involving considerable personal risk.

4. Narcissism

Items	Description
nae1	1. I know that I am good because everybody keeps telling me so.
nae2	2. I like to be the center of attention.
nae3	3. I think I am a special person.
nae4	4. I like having authority over people.
nae5	5. I find it easy to manipulate people.
nae6	6. I insist upon getting the respect that is due me.
nae7	7. I am apt to show off if I get the chance.
nae8	8. I always know what I am doing.
nae9	9. Everybody likes to hear my stories.
nae10	10. I expect a great deal from other people.
nae11	11. I really like to be the center of attention.
nae12	12. People always seem to recognize my authority.
nae13	13. I am going to be a great person.
nae14	14. I can make anybody believe anything I want them to.
nae15	15. I am more capable than other people.
nae16	16. I am an extraordinary person.

5. Job Engagement

	Items	Description
Vigor	je1	1. When I get up in the morning, I feel like going to work.
	je2	2. At my work, I feel bursting with energy.
	je3	3. At my work I always persevere, even when things do not go well.
	je4	4. I can continue working for very long periods at a time.
	je5	5. At my job, I am very resilient, mentally.
	je6	6. At my job I feel strong and vigorous.
Dedication	je7	7. To me, my job is challenging.
	je8	8. My job inspires me.
	je9	9. I am enthusiastic about my job.
	je10	10. I am proud on the work that I do.
	je11	11. I find the work that I do full of meaning and purpose.
Absorption	je12	12. When I am working, I forget everything else around me.
	je13	13. Time flies when I am working.
	je14	14. I get carried away when I am working.
	je15	15. It is difficult to detach myself from my job.
	Je16	16. I am immersed in my work.
	Je17	17. I feel happy when I am working intensely.

6. Organizational Justice

	Items	Description
Distributive Justice	dje1	1. My work schedule is fair.
	dje2	2. I think that my level of pay is fair.
	dje3	3. I consider my work load to be quite fair.
	dje4	4. Overall, the rewards I receive here are quite fair.
	dje5	5. I feel that my job responsibilities are fair.
Procedural Justice	fpe1	6. Job decisions are made by the general manager in an unbiased manner.
	fpe2	7. My general manager makes sure that all employee concerns are heard before job decisions are made.
	fpe3	8. To make job decisions, my general manager collects accurate and complete information.
	fpe4	9. My general manager clarifies decisions and provides additional information when requested by employees.
	fpe5	10. All job decisions are applied consistently across all affected employees.
	fpe6	11. Employees are allowed to challenge or appeal job decisions made by the general manager.
Interactional Justice	ije1	12. When decisions are made about my job, the general manager treats me with kindness and consideration.
	ije2	13. When decisions are made about my job, the general manager treats me with respect and dignity.
	ije3	14. When decisions are made about my job, the general manager is sensitive to my personal needs.
	ije4	15. When decisions are made about my job, the general manager deals with me in a truthful manner.
	ije5	16. When decisions are made about my job, the general manager shows concern for my rights as an employee.
	ije6	17. Concerning decisions made about my job, the general manager discusses the implications of the decisions with me.
	ije7	18. The general manager offers adequate justification for decisions made about my job.
	ije8	19. When making decisions about my job, the general manager offers explanations that make sense to me.
	ije9	20. My general manager explains very clearly any decision made about my job.

7. Job Burnout

	Items	Description
Emotional Exhaustion	jbe1	1. I feel emotionally drained from my work.
	jbe2	2. I feel used up at the end of the workday.
	jbe3	3. I feel fatigued when I get up in the morning and have to face another day on the job.
	jbe4	4. Working with people all day is really a strain for me.
	jbe5	5. I feel burned out from my work.
	jbe6	6. I feel frustrated by my job.
	jbe7	7. I feel I'm working too hard on my job.
	jbe8	8. Working with people directly puts too much stress on me.
	jbe9	9. I feel like I'm at the end of my rope.
Personal Accomplishment	jbe10	10. I can easily understand how my recipients feel about things.
	jbe11	11. I deal very effectively with the problems of my recipients.
	jbe12	12. I feel I'm positively influencing other people's lives through my work.
	jbe13	13. I feel very energetic.
	jbe14	14. I can easily create a relaxed atmosphere with my recipients.
	jbe15	15. I feel exhilarated after working closely with my recipients.
	jbe16	16. I have accomplished many worthwhile things in this job.
Depersonalization	jbe17	17. In my work, I deal with emotional problems very calmly.
	jbe18	18. I feel I treat some recipients as if they were impersonal objects.
	jbe19	19. I've become more callous toward people since I took this job.
	jbe20	20. I worry that this job is hardening me emotionally.
	jbe21	21. I don't really care what happens to some recipients.
	jbe22	22. I feel recipients blame me for some of their problems.

8. Task Performance

Items	Description
tp1	1. Employee's quantity of work is higher than average
tp2	2. The quality of work is much higher than average
tp3	3. The employee's efficiency is much higher than average
tp4	4. Employee's standards of work quality are higher than the formal standards for this job
tp5	5. Employee strives for higher quality work than required
tp6	6. Employee upholds highest professional standards
tp7	7. Employee's ability to perform core job tasks
tp8	8. Employee's judgment when performing core job tasks
tp9	9. Employee's accuracy when performing core job tasks
tp10	10. Employee's job knowledge with reference to core job tasks
tp11	11. Employee's creativity when performing core task

9. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

	Items	Description
OCB-Interpersonal (OCB-I)	ocb1	1. Help others who have been absent.
	ocb2	2. Willingly give your time to help others who have work-related problems.
	ocb3	3. Adjust your work schedule to accommodate other employees' requests for time off.
	ocb4	4. Go out of the way to make newer employees feel welcome in the work group.
	ocb5	5. Show genuine concern and courtesy toward coworkers, even under the most trying business or personal situations.
	ocb6	6. Give up time to help others who have work or nonwork problems.
	ocb7	7. Assist others with their duties.
	ocb8	8. Share personal property with others to help their work.
OCB-Organizational (OCB-O)	ocb9	9. Attend functions that are not required but that help the organizational image.
	ocb10	10. Keep up with developments in the organization.
	ocb11	11. Defend the organization when other employees criticize it.
	ocb12	12. Show pride when representing the organization in public.
	ocb13	13. Offer ideas to improve the functioning of the organization.
	ocb14	14. Express loyalty toward the organization.
	ocb15	15. Take action to protect the organization from potential problems.
	ocb16	16. Demonstrate concern about the image of the organization.

10. Counterproductive Work Behavior (CWB)

	Items	Description
Interpersonal Deviance	cwb1	1. Made fun of someone at work
	cwb2	2. Said something hurtful to someone at work
	cwb3	3. Made an ethnic, religious, or racial remark at work
	cwb4	4. Cursed at someone at work
	cwb5	5. Played a mean prank on someone at work
	cwb6	6. Acted rudely toward someone at work
	cwb7	7. Publicly embarrassed someone at work
Organizational Deviance	cwb8	8. Taken property from work without permission
	cwb9	9. Spent too much time fantasizing or daydreaming instead of working
	cwb10	10. Falsified a receipt to get reimbursed for more money than you spent on business expenses
	cwb11	11. Taken an additional or longer break than is acceptable at your workplace
	cwb12	12. Come in late to work without permission
	cwb13	13. Littered your work environment
	cwb14	14. Neglected to follow your boss's instructions
	cwb15	15. Intentionally worked slower than you could have worked
	cwb16	16. Discussed confidential company information with an unauthorized person
	cwb17	17. Used an illegal drug or consumed alcohol on the job
	cwb18	18. Put little effort into your work
	cwb19	19. Dragged out work in order to get overtime

个人简历

我的中文名字是尹楠，英文名字是 Nan Yin，2013 年 7 月进入博仁大学中国-东盟国际学院攻读管理哲学博士学位，在读博士期间，在国际期刊上公开发表两篇学术论文，其中一篇论文被 Scopus 数据库检索，具体如下：

1. Yin, N. (2018). The influencing outcomes of job engagement: An interpretation from the social exchange theory. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(5), 873-889.

2. Nan Yin. (2018). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Taking job satisfaction as the mediator. *The International Journal of Business & Management*, 6(7), 250-258.

目前我在中国的南京晓庄学院商学院工作，是一名专职教师，主要从事电子商务和信息管理专业课程的教学工作，在工作期间我发表了一系列学术论文，主要成果如下：

1. 尹楠. (2016). 森林火灾 SIR 模型及仿真模拟. *统计与决策*, 18(19), 331-336.

2. 尹楠. (2017). 基于高斯混合模型的期望最大化聚类算法. *统计与决策*, 19(4), 87-89.

3. 尹楠. (2016). CSSCI 与中文核心期刊网络舆情对比研究. *新世纪图书馆*, 21(8), 41-46.

4. 尹楠. (2015). 我国各省份互联网区域化发展竞争力差异分析. *中国流通经济*, 9, 52-58.

5. 尹楠. (2015). 中国互联网区域发展竞争力评价指标体系研究. *商业经济研究*, 15, 60-61.

6. 尹楠, & 陈操. (2012). 基于 B/S 和 C/S 架构的学生信息管理系统的设计. *信息系统工程*, 7, 65-67.

7. 尹楠. (2014). 基于 FLASH 技术的多媒体课件的制作. *计算机光盘软件与应用*, 8, 164-164.

8. 尹楠. (2014). 基于 R 语言的学生成绩统计的分析. *信息与电脑(理论版)*, 3, 153-154.